

Michael Kriegel

Gemeinnützige Akademien: Zwischen Strukturveränderungen und Innovationsdruck

„Sichern Sie sich Ihren beruflichen Erfolg.“ „Werden Sie eine gefragte Führungspersönlichkeit.“ „Wir sind Ihr Partner für Aufstieg und Karriere.“

So oder so ähnlich klingen die marktschreierischen Eye-Catcher in Hochglanzbroschüren, in Zeitungsbeilagen oder in Prospekten von seriösen und leider auch unseriösen Fort- und Weiterbildungsanbietern.

Der Slogan, lebenslanges Lernen beflügele die Karriere oder sichere einfach nur die berufliche Existenz, boomt!

Da wundert es nicht, dass bis vor einigen Jahren zweistellige Wachstumsraten für die Weiterbildungsbranche nichts Ungewöhnliches waren. Obwohl Bildungsinstitute seit 2001 mit rückläufigen Auftragszahlen kämpfen, wie eine aktuelle Studie von Jürgen Graf belegt, scheint die Angebots- und Anzeigenflut in dieser Branche nicht zu bremsen sein. Ganz im Gegenteil: Angesicht schleppender Konjunktur, leerer Haushaltskassen und einer allgemein schwierigen wirtschaftlichen Situation wird werbetechnisch auf den Faktor Bildung mehr denn je gesetzt. Und anscheinend nicht ganz zu Unrecht. Langfristige Weiterbildungsangebote mit anerkanntem Abschlusszertifikaten oder neu geschaffene berufsbegleitende Studiengänge erfreuen sich einem bislang ungekannten Zulauf.

Nicht selten befördern diese Ausbildungsgänge neue Berufsprofile. So auch im Gesundheits- und Sozialbereich. Diese werden als „moderne“ Qualifikationsergänzung auf die grundständigen Ausbildungsgänge draufgesattelt.

Dennoch gibt es keinen Grund zur Euphorie. Der Weiterbildungsboom, in schönen Anzeigen verpackt und mit Lockrufen gespickt, verspricht Bildungswilligen mehr Erfolg, Geld und Prestige durch Fortbildung. Dreht man die Medaille um, erkennt man die Schattenseiten. Eine davon ist die Unüberschaubarkeit. Sie droht aus dem Bildungsmarkt einen Bildungsjahrmarkt zu machen. Auf diesem tummeln sich Top-Institute wie auch jene, die ungeschützt die Ware Bildung anpreisen (dürfen), ohne irgendwelche Qualitätsnachweise oder sonstige Prüfkriterien erbringen zu müssen. Nun kann man den Standpunkt einnehmen, der Markt reguliert sich selbst, früher oder später wird sich die Spreu vom Weizen trennen. Mag sein oder aber auch nicht. Selbst der hart gesottenste Wettbewerbsverfechter wird die Gefahr nicht ausschließen können, dass der Wust in der Fort- und Weiterbildungslandschaft inflationäre Tendenzen annimmt. Zumal, wenn eine Bewertung der Angebote ausschließlich unter Marktgesichtspunkten stattfindet. Dies trifft für die Industrie ebenso zu wie für den Dienstleistungssektor, den Handel und den so genannten Non-Profit-Bereich.

Um nicht missverstanden zu werden: Es ist völlig in Ordnung, dass sich Fort- und Weiterbildungsangebote wie jede andere Dienstleistung der Konkurrenz stellen muss. Dies gilt im Übrigen richtigerweise inzwischen auch für freigemeinnützige, nichtkommerzielle Fortbildungsträger, die sich bekanntermaßen mit solchen oder ähnlichen betriebswirtschaftlichen Gepflogenheiten historisch bedingt schwer tun.

Nicht die Wettbewerbsbedingungen sind zu kritisieren, sondern vielmehr der Strukturmangel, dass sich Fort- und Weiterbildung in einem völlig ungeordneten Markt bewegt.

Es gibt ähnlich oder gleichlautende Fortbildungstitel oder Abschlüsse, ähnliche Modalitäten oder Zeitfenster. Überprüfbare Vergleichskriterien hinsichtlich Qualität, Preis-Leistungs-Verhältnis oder Seriösität der Konditionen lassen sich – zumindest auf den ersten Blick - nur schwer ausmachen. Die Interessenten sind deshalb nicht selten irritiert und völlig verunsichert.

In dieser Situation versucht sich jeder Weiterbildungsanbieter aufzustellen, zu positionieren, um etwas von dem Seminarbrot abzubekommen. Wie bei einem Windhundrennen. Auch die öffentlichen und frei-gemeinnützigen Anbieter und Träger von Fort- und Weiterbildungen schnappen danach. Denn auch hier muss Geld verdient werden. Der Staat zieht sich - wie wir alle wissen - immer mehr zurück und fordert gleiche Wettbewerbsbedingungen zwischen privatgewerblichen und nichtkommerziell ausgerichteten Anbietern. Gleichzeitig erhöht sich der Kosten- und Effizienzdrucks.

Strukturwandel und seine Auswirkungen

Bislang waren die gemeinnützigen Fortbildungsträger Hauptanbieter für die Soziale Arbeit und deren Berufsfelder. Hört man sich nun bei den Akademien der Wohlfahrtsverbänden um, so werden in einigen Fällen rückläufige Anmeldezahlen verzeichnet, in anderen Fällen beklagt, dass das „Fortbildungsgeschäft“ starken Schwankungen unterworfen sei. Darüber hinaus sei ein immer größerer Aufwand erforderlich, um die kalkulatorisch notwendigen Planzahlen für Veranstaltungen zu erreichen. Generellen Beobachtungen zufolge befinden sich die

Akademien der freien Wohlfahrt an der Schwelle größerer Veränderungsnotwendigkeiten und sind damit ein Spiegelbild der Entwicklungen ihrer Herkunftsverbände.

Womit hängt das zusammen? Die Erfahrungswerte aus den Wohlfahrtsakademien beziehungsweise aus anderen, ebenfalls bundeszentral organisierter gemeinnützigen Fortbildungsinstitutionen *), zeichnen ein Konglomerat verschiedener Ursachen verantwortlich:

- Zuvorderst stehen gravierende Änderungen in der Sozial- und Arbeitsmarktpolitik im Blickfeld. Gesellschaftlicher Wandel und einschneidende Maßnahmen in der sozialpolitischen Gesetzgebung haben Aufgaben und Organisation in der Sozialen Arbeit komplexer werden lassen. An das Personal werden neue und/oder andere, meist aber mehrdimensionale Anforderungen gestellt. Dies gilt sowohl für das Fachpersonal als auch für Führungs- und Leitungskräfte. Entwicklungs- und Veränderungsprozesse werden intern am Arbeitsplatz vor Ort vollzogen und weniger durch externe Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen aufgearbeitet und reflektiert.
- Die notwendigen Umstrukturierungsprozesse im sozialen Dienstleistungssektor stellen kritische Situationen für die Mitarbeiterschaft dar. Sie können Verunsicherung und Stress erzeugen. Altes und Gewohntes wird verlassen und das Neue ist noch nicht (klar) erkennbar. Im Vordergrund steht die individuelle Neupositionierung oder Arbeitsplatzsicherung und weniger die (unter Umständen hierfür sinnvolle und notwendige) Auseinandersetzung mit Qualifizierungsbedarfen.
- Die Rahmenbedingungen in der Praxis Sozialer Arbeit sind vermehrt gekennzeichnet durch Arbeitsverdichtung, hervorgerufen durch generelle

Ressourcenreduzierung und Rationalisierung. Hierdurch bedingt ist der Zeitfaktor ein zentraler Hinderungsgrund geworden, an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen.

- Öffentliche Fördermittel werden heruntergefahren oder ganz gestrichen. Die kuriosesten Sparzwänge greifen um sich. Fast schon einem Automatismus folgend fällt erfahrungsgemäß die Fort- und Weiterbildung zuerst dem Rotstift zum Opfer. Im Mittelpunkt wirtschaftlicher Effektivität und Effizienz fristet Personalentwicklung oft ein eher untergeordnetes Dasein.
- Die Messlatte der Wirtschaftlichkeit wird auch bei den gemeinnützig organisierten Akademien angelegt. Zudem haben sie in den letzten Jahren im Sozial- und Gesundheitswesen vermehrt Konkurrenz bekommen. Nicht nur seitens privat-gewerblicher Anbieter. Auch Fachhochschulen haben beispielsweise Fort- und Weiterbildung als lukratives Geschäft für sich entdeckt.

Diese, sicherlich noch nicht einmal vollständige Gemengelage von Veränderungsprozessen, Existenzkämpfen und Neustrukturierungen führt zu einem teilweise als revolutionär zu bezeichnenden Kulturwandel in der Sozialen Arbeit. Lakonisch ausgedrückt haben Ökonomisierung und Wettbewerbsdruck im Sozialen aus dem Süßwasserteich ein Haifischbecken gemacht.

Da kommt man als Arbeitnehmer/-in in der Sozialen Arbeit zunächst einmal auf ganz andere Gedanken und lässt Fort- und Weiterbildung fälschlicherweise als Luxus erscheinen, den man sich nur schwer leisten könne. Dies hat zur Folge, dass die Motivationsbereitschaft, an externen Fort- und Weiterbildungen teilzunehmen, stagniert. Erschwerend kommt hinzu, dass Fort- und Weiterbildung

schon lange kein Garant mehr für berufliche Aufstiegschancen in der Sozialbranche ist oder gar als Instrumentarium von Berufskarrieren gesehen wird.

Andererseits hört man aber viele kluge Leute sagen: Ja, aber gerade in diesen schwierigen Zeiten ist Fort- und Weiterbildung zwingend erforderlich, um den Veränderungsprozessen und gestiegenen Qualifikationsanforderungen gewachsen zu sein. Stichwort: Lebenslanges Lernen. Das klingt plausibel, aber machen wir uns nichts vor. Ausschlaggebende Kriterien, durch die sich Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung realisieren lassen, sind: Geld und Zeit. Beides ist de facto sehr rar, ohne Aussicht auf Besserung. Somit verharren die Pro-Fortbildungs-Argumente auf einer Abstraktionsebene, auf der Bildung zwar für alle wichtig ist, sie aber keiner ernst nimmt.

Hierbei muss man allerdings fairerweise unterscheiden zwischen der individuellen Bedarfsartikulation der Beschäftigten und den Interessen der Arbeitgeber. Der „instrumentalisierte Ausgleich“ (Becker) zwischen Bildungsinteressierten und Anstellungsträger scheint – falls es ihn jemals gegeben hat - mittlerweile nachhaltig gestört zu sein. Ein Indiz hierfür ist der fortschreitende Rückzug der Anstellungsträger von Bildungskosten, seien es allgemeine betriebliche Aufwendungen für Fort- und Weiterbildung oder die Übernahme beziehungsweise Bezuschussung von Teilnahmegebühren.

Als weiteres Manko wird seitens der Wohlfahrtsakademien oftmals das Fehlen wirkungsvoller Personalentwicklungskonzepte, in dem Fort- und Weiterbildung als zentraler Bestandteil fest installiert ist, angeführt. Hier scheint es einen großen Entwicklungsbedarf zu geben, den es sich lohnen würde, in Kooperation zwischen Akademien, sozialen Organisationen, Betrieben und Unternehmen gemeinsam zu stemmen.

Verlassen wir jedoch das Jammertal und konzentrieren uns darauf, was erforderlich ist, sich als gemeinnütziger Fortbildungsanbieter für Soziale Arbeit und sozialer Dienstleistung auf dem Markt dauerhaft positionieren und etablieren zu können?

Drei Schritte zur dauerhaften Positionierung

Meine These aus Leitungssicht einer Wohlfahrtsakademie hierzu ist, wir brauchen einen fortbildungsrelevanten Dreiklang: **Gespür für Innovation – Akzeptanzgewinnung – Qualität!**

Was ist darunter zu verstehen?

Um ein Gespür für Innovation zu bekommen, müssen zwei fortbildungstheoretische Dimensionen in den Mittelpunkt gestellt werden:

1. die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt und
2. die Binnenwelten potenzieller Kunden

Den Arbeitsmarkt zu beobachten, bedeutet für uns als gemeinnützig organisierter Fort- und Weiterbildungsanbieter zum einen zu analysieren, welche Qualifikationen im sozialen Dienstleistungssektor derzeit dringend gebraucht werden. Gleichzeitig gilt es, antizipierend zu erkennen, dass der sozialstrukturelle Wandel, die demographischen Entwicklungen sowie die Alterung und Individualisierung der Gesellschaft den Bedarf an sozialen Diensten deutlich weiter wachsen lassen. Hier werden sich Nischen für neue Berufszweige in der Sozialwirtschaft ergeben, die professionelle Qualifizierungs- und Qualifikationsangebote abrufen werden und woraus sich völlig neue Angebotsinhalte und –strukturen entwickeln lassen.

Die „Binnenwelten potenzieller Kunden“ zu erfassen, bedeutet, die Individualinteressen ebenso wie die Interessen der Anstellungsträger im Hinblick auf Fortbildungsbedarfe zu kennen und einordnen zu können. Konkret heißt das: Was läuft derzeit in sozialwirtschaftlichen Betrieben, Unternehmen und Organisationen ab? Mit welchen politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen haben soziale Vereine, Träger und Gesellschaften zu kämpfen? Wo drückt der Schuh, sowohl der des einzelnen Beschäftigten als auch der einer gesamten Organisation? Welche Entwicklungschancen bietet Fort- und Weiterbildung und wie kann diese genutzt werden, um den zukünftigen Anforderungen gewachsen zu sein?

Um die derzeitige Situation beurteilen und bewerten zu können, gibt es m.E. genügend Indikatoren, die deutlich machen, in welche strategisch-inhaltliche (noch nicht organisatorisch-methodische) Richtung es für Fortbildungsanbieter in der Sozialen Arbeit gehen muss, um entweder auf der Höhe der Zeit zu sein oder selbige zu verbummeln.

Nehmen wir Beispiele aus sozialpolitischen und sozialwirtschaftlichen Entwicklungslinien, auch denen der Freien Wohlfahrtspflege und leiten wir hieraus mögliche Themen- und Diskursangebote für die Fort- und Weiterbildung ab:

- Wir befinden uns in einem generellen Umbruch sozialstaatlicher Leistungserbringung, mit gleichzeitiger Forderung an die Sozialwirtschaft, soziale Aufgaben für die Gesellschaft weiterhin sicherzustellen. Gleichzeitig gibt es einen Reformstau auf breiter Ebene. Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Verbände scheinen sich in einer Art kollektiven Suchbewegung zu befinden, die nicht aufgibt, den tief verborgenen Stein der Wei-

sen in der Sozial-, Gesundheits-, Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik aufzuspüren.

- Neben der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit hat die sich rasant entwickelnde Technologisierung am Arbeitsplatz den Arbeitsalltag gravierend beeinflusst. Die Art und Weise, miteinander zu kommunizieren, ist sowohl nach innen wie nach außen schneller, direkter und komplexer geworden.
- Die Erneuerung von Wissen unterliegt einer wachsenden Geschwindigkeit. Das Managen von Wissen, im Sinne von Vermittlung, Weitergabe und Verwertung von Wissen bekommt zunehmende Bedeutung für den Erhalt, die Sicherung und den Ausbau von Wettbewerbsfähigkeit.
- Zur Wettbewerbsfähigkeit und Weiterentwicklung sozialer Arbeit ist zudem die Implementierung von Qualitätsmanagement-Systemen inzwischen unabdingbar geworden.
- Es müssen Antworten gefunden werden auf Fragen, die das Spannungsverhältnis zwischen sozialanwaltschaftlichem Engagement und unternehmerischen Handeln in der Sozialen Arbeit entkrampfen.
- Die Chancen und Risiken unterschiedlicher Rechtsträgerschaften von Betrieben, Unternehmen in der Sozialwirtschaft und deren so genannten Leistungs- und Kompetenzzentren müssen gründlich austariert werden.
- Neue Arbeitszeitmodelle und Vergütungssysteme müssen dazu beitragen, dass eine Entbürokratisierung in der Sozialen Arbeit stattfindet

- Wertschöpfung und Wertschätzung durch Personalmanagement und Personalführung müssen ausgewogen sein. Personal sollte als Erfolgsfaktor in der Sozialwirtschaft wahrgenommen werden.
- Die Europäisierung der sozialen Arbeit nimmt mehr oder weniger schleichend zu. Auf die Folgen und Konsequenzen für den sozialen Dienstleistungsmarkt, auch in Bezug auf die Ostererweiterung, wird zunehmend aufmerksam gemacht.

Diese Bandbreite sozialpolitischer und sozialwirtschaftlicher Themen zeigt: Es ist Vieles in Bewegung gekommen, manches sogar arg ins Rutschen. Ein Fundus also an Fort- und Weiterbildungsinhalten, für alle jene, die sich den aktuellen und teilweise unbequemen Fragen und Themen in der Sozialwirtschaft stellen. Dass diese Themen aber auch an- und aufgenommen werden, hängt maßgeblich davon ab, ob und inwieweit sie von potenziell Interessierten für kompatibel mit ihrer Berufsrealität gehalten werden.

Und hiermit sind wir bei dem von mir geforderten zweiten Aspekt angelangt.

Fortbildungsangebote brauchen breite Akzeptanz

Über aktuelle Fortbildungsthemen lässt sich höchstwahrscheinlich ein relativ schneller Konsens zwischen Fortbildungsträgern und Interessenten herstellen. Problematischer ist die Art und Weise, wie die Themen organisatorisch und fortbildungsdidaktisch aufbereitet, angeboten und durchgeführt werden. In der Psychologie spricht man von Passung. In der Fort- und Weiterbildung könnte man analog von Passgenauigkeit sprechen oder wir sprechen auch schon mal von Angeboten, die „maßgeschneidert“ werden. Immer häufiger wird der Ruf laut, Fortbildungsangebote vor Ort, z.B. als Inhouse-Veranstaltung, zu organi-

sieren und durchzuführen. Für bundeszentral organisierte Fortbildungsinstitutionen kein einfaches Unterfangen, gleichwohl aber ein durchaus Machbares. Der Vorteil liegt auf der Hand: Man kann insbesondere methoden- und technikenorientierte Fortbildung vor Ort effektiver und gezielter aus der Praxis für die Praxis konzipieren, organisieren und durchführen.

Des Weiteren wird eine ausgewogene Mischung zwischen schnell verwertbaren Seminarangeboten und längerfristigen, z. B. persönlichkeitsfördernden Weiterbildungsmaßnahmen, erwartet.

Der Anteil an Interessierten, die sich mit Formen des computergestützten Lernens (e-learning) sowie mit Lern-Netzwerken beziehungsweise Selbstlernzentren beschäftigen, nimmt zu. Hierfür müssen adäquate Lernmaterialien erarbeitet und ggf. entsprechende Lernorte zur Verfügung gestellt werden.

Apropos Lernorte: Auch hier haben sich die Ansprüche verändert. Erwartet wird nicht mehr nur ein seminartaugliches Raum- und Ausstattungsangebot, sondern eine neue Lernkultur, die formales, nichtformelles und informelles Lernen miteinander verschränkt.

Ein weiterer Akzeptanzfaktor ist die Anwendung moderner Lernformen und Lernkonzepte. Deren Kennzeichen sind „die Realisierung von komplexen Lehr- und Lernarrangements mit authentischen und praxisnahen Problemstellungen, die Abkehr von linear aufgebauten und zerstückelten Lerninhalten, die Ermöglichung und Förderung der Selbststeuerung und Selbstorganisation des Lernens, eine stärkere Berücksichtigung des Lernens in Gruppen, die Sicherung des Transfers durch Anwendung der angeeigneten Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten in anderen Lern- und Handlungskontexten und letztlich die Evaluation und Reflexion der Lernprozesse“ (Borutta,etc.,2002).

Für die einen mag dies einem Paradigmenwechsel in der Fort- und Weiterbildung gleichkommen, für die anderen ist es vielleicht schon gängige Praxis. Ein Perspektivenwechsel ist es allemal, der anstelle der Angebotsorientierung eine individuelle oder kollektive Nachfrageorientierung favorisiert.

Es werden neue und andere methodisch-didaktische Formen Einzug halten und die traditionellen Formen ergänzen oder ersetzen. Diese werden zum Beispiel befähigen, Wissen zu produzieren statt zu konsumieren. Gemeint ist das Lernen auf der Basis der persönlichen Biographie. Die AWO-Akademie bietet hierzu aktuell ein berufsbegleitendes Projektstudium im Bereich „Europäisches Sozialmanagement“ an, das die so genannte Methode der „Recherche Action“ als Basis eines Studienmodells für Erwachsene bildet. „Recherche Action“ ist demnach ein Prozess, der entlang eines Lebens verläuft und durch persönliche Weiterbildung, die an die jeweiligen individuellen Erfordernisse angepasst ist, vervollständigt wird. Dies impliziert, dass den Erfahrungen und Selbststeuerungsprozessen der Teilnehmenden Vorrang gegeben wird. Im Mittelpunkt steht die Idee, die eigenen sozialen und beruflichen Erfahrungen zum Gegenstand des Lernens zu machen.

Mit dem Einsatz dieser Methodik ist ein in der Fort- und Weiterbildung zunehmend an Bedeutung gewinnender Zusatzeffekt zu erwarten: Fort- und Weiterbildung wird nicht nur als reiner Qualifizierungsaspekt gewertet, sondern wird um den „strategischen Aspekt der betrieblichen Bewältigung struktureller Veränderungen“ (Becker, 2002) ergänzt. Ein zusätzlicher Kompetenzgewinn, der angesichts der oben beschriebenen Veränderungsprozesse nicht hoch genug eingeschätzt werden kann.

All die hier skizzierten Facetten organisatorischer, methodisch-didaktischer Szenarien müssen letztlich jedoch - um wirkungsvoll ein- und umgesetzt zu

werden – einem gewachsen sein: dem Faktor Qualität. Womit der fortbildungsrelevante Dreiklang komplettiert ist.

Für den Erfolg ist Qualität entscheidend

Qualität in der Fort- und Weiterbildung zeichnet sich aus durch eine kontinuierliche und fundierte Bedarfserhebung, durch die Passgenauigkeit, die Lerninhalte, die Vermittlung (Dozenten) und die Lernorte.

Um Fort- und Weiterbildung vergleichbar zu machen, müssen entsprechende Qualitätsstandards und Kriterien entwickelt werden, Zielvereinbarungen getroffen sowie Kontroll- und Evaluationskonzepte eingezogen werden. Kurz gesagt: Es müssen also jene Instrumentarien greifen, die für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Sinne des Qualitätsmanagements notwendig sind.

Qualität gilt es aber auch noch auf einer anderen Ebene sicherzustellen. Nämlich, den widrigen Rahmenbedingungen wie Sparzwängen und sonstigen Repressalien zu widerstehen und nicht jedem vermeintlichen Trend hinterher zu rennen. Zu groß ist die Gefahr, dass eine Reduzierung auf technizistische Angebote stattfindet, nur noch anwendungsbezogene, den Anpassungsleistungen gemäße Fortbildungen im Vordergrund stehen oder die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen als ausschließlich eigenverantwortlich zu erbringende Leistung der Beschäftigten gesehen wird.

Nicht bloße Wissensvermittlung und Transferleistung darf im Vordergrund stehen. Vielmehr müssen Veranstaltungen initiiert werden, in denen eine Bildungskultur im Mittelpunkt steht, die den ganzen Menschen im Blick hat und nicht nur den Ratio.

Zusammenfassung

Angefangen von der Marktorientierung über Positionierungsfragen bis hin zu neuen Lernmethoden und Lernformen machen die Ausführungen zweierlei deutlich:

1. Wenn gemeinnützige Träger und Organisationen die Arbeit ihrer Akademien ernst nehmen, dürfen diese ihre Fortbildungsanbieter zukünftig nicht mehr als nachgeordneten Dienstleister betrachten. Modern ausgerichtete und ausgestattete gemeinnützige Akademien verstehen sich nicht mehr als reiner Qualifizierungsbetrieb, sondern als Mitgestalter unternehmerischer und strategischer Steuerung. Demgemäß sollten sie in entsprechende Entscheidungsgremien ihres Träger eingebunden werden und ihr Aktionsfeld „mittendrin“, statt „daneben“ entfalten können.
2. All die genannten Anforderungen und Ansprüche lassen sich mit aller Wahrscheinlichkeit in Zukunft nicht mehr singulär realisieren. Es werden Kooperationen zwischen gemeinnützigen Fortbildungsanbieter, Fachhochschulen, Universitäten und anderen Bildungseinrichtungen erforderlich sein, um der Komplexität in der Entwicklung und Erneuerung Sozialer Arbeit inhaltlich-thematisch und methodisch-didaktisch gerecht werden zu können. Es wird Verbundsysteme geben, die unter Beibehaltung jeweiliger primärer Zielgruppen, konzeptionell und organisatorisch zusammenarbeiten. Das Verbindende, nicht das Trennende, wird zusätzliche und neue Chancen eröffnen.

Für beides ist natürlich entscheidend, dass die Rahmenbedingungen stimmen. Hierzu gehört – so banal es auch klingen mag – eine gesicherte Finanzierungs-

grundlage. Wer Fort- und Weiterbildung geboten haben will und diese als zentrales Personalentwicklungsinstrument ernst nimmt, muss auch bereits sein, darin zu investieren.

Umgekehrt gilt für Fortbildungsträger, nicht im Elfenbeinturm eines generellen Bildungsanspruches zu verharren, sondern Inhalte und Angebote mit dem Machbaren zu verbinden. Der Stellenwert der Erwachsenenbildung in der Sozialen Arbeit muss von potentiellen Abnehmern auch als solcher (an)erkannt werden und das funktioniert nur, wenn für beide Seiten eine „Win-Win-Situation“ geschaffen wird.

Hieraus folgert, sich der Praxis Sozialer Arbeit noch stärker als bisher zu nähern und sie unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Besonderheiten bewußt in die Fortbildungsplanung mit einzubeziehen. Dies – so meine letzte These - wird sich langfristig als Wettbewerbsvorteil herausstellen und gemeinnützige Fortbildungsanbieter mit ihrer langjährig praktizierten Qualität als attraktiver Partner auf dem unüberschaubaren Fort- und Weiterbildungsmarkt etablieren.

Literatur

Becker, Wolfgang: Fortbildungskonzepte im Zeichen des Innovationsdrucks. In: Dokumentation 4. Fachkongress – Berufsbildung für eine globale Gesellschaft – Perspektiven im 21. Jhd. Berlin 2002

Borutta, Anka, u.a.: Individuelle Kompetenz als Stabilisierungsfaktor – Neue Lernkonzepte in KMU's. In: Dokumentation 4. Fachkongress – Berufsbildung für eine globale Gesellschaft – Perspektiven im 21. Jhd. Berlin 2002

Graf, Jürgen: Weiterbildungsszene 2003. ManagementSeminare Verlag GmbH, Bonn 2003

Meifort, Barbara: Personenbezogene Dienstleistungen im Wandel. In: Dokumentation 4. Fachkongress – Berufsbildung für eine globale Gesellschaft – Perspektiven im 21. Jhd. Berlin 2002

Kolhoff, Ludger / Kriegel, Michael: Anforderungen und Qualifikationserfordernisse an Führungskräfte in Sozialen Unternehmen. In: Rainer Brückers (Hrsg.): Tandem QM. Verlag Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e.V., Bonn 2003

*) Mein besonderer Dank gilt den Kolleginnen und Kollegen, die mich in Form konstruktiv-kritischer Diskurse bei der Erstellung dieses Artikels inspiriert haben. Im Einzelnen sind dies: *Brigitte Wettengel*, Leiterin der Akademie des DRK, *Dr. Stephan Wagner*, Leiter der Paritätischen Bundesakademie, *Ulrich Baer*, stellv. Direktor der Akademie Remscheid, *Beate Irskens* und *Rainer Biesenkamp*, Akademie des Deutschen Verein für private und öffentliche Fürsorge. Die genannten Personen vertreten im Übrigen ebenso wie der Autor ihre Einrichtung in der KONFERENZ zentraler Fortbildungsinstitutionen für Jugendarbeit und Sozialarbeit (www.zentrale-Fortbildung.de)

Der Autor

Michael Kriegel; M.A., Leiter der AWO-Akademie *Helene Simon*, Bonn. Vorsitzender der KONFERENZ zentraler Fortbildungsinstitutionen für Jugend- und Sozialarbeit (2002-2004). Mitglied des FA Soziale Berufe des Deutschen Vereins für öffentlichen und private Fürsorge.

(Der Artikel ist erschienen in: *ND des Deutschen Vereins. Ausgabe 1/2004. Frankfurt/Main 2004*)