

Entwicklungsstrategien für  
Weiterbildungseinrichtungen

## IM WETTBEWERB UM DRITTMITTEL

**Karin Dollhausen**

Welche strategischen Möglichkeiten bieten sich Weiterbildungseinrichtungen, die auf dem hart umkämpften Drittmittelmarkt erfolgreich akquirieren wollen? Aus einer organisationstheoretischen Perspektive unterscheidet der vorliegende Beitrag vier Konzeptionen, die in der Praxis bereits verbreitet sind und teilweise auch kombiniert werden: Flexible Spezialisierung, Stakeholder-Value-Orientierung, Wissensmanagement und Strategische Kooperation. Für jede dieser Konzeptionen werden typische Merkmale und strategische Vorteile herausgearbeitet. Abschließend werden auch die Nachteile dieser vier Optionen offengelegt. Damit dient der Beitrag der Systematisierung von Leitungshandeln in der Weiterbildung.

Die Förder- und Finanzierungsbedingungen von Weiterbildungseinrichtungen haben sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Etablierte Einrichtungen in öffentlicher oder freier Trägerschaft müssen heute vielfach damit umgehen, dass die institutionelle Förderung zurückgeht, dass Teilnehmerzahlen stagnieren oder sinken und die Spanne zur Erhöhung von Teilnehmereinträgen vorläufig ausgereizt ist. Selbst größere Einrichtungen, die ihren Status lange Zeit durch Einsparungen halten konnten, kommen nicht mehr umhin, zunehmend größere Anteile ihres Finanzierungsvolumens durch sogenannte Drittmittel sicherzustellen. Darunter werden hier projekt- und maßnahmebezogen bereitgestellte Fördermittel der öffentlichen Hand, also Mittel von Bund, Ländern, EU, Sozialversicherungsträgern, der Bundesagentur für Arbeit usw. verstanden.

Auch öffentliche und private Einrichtungen, die ihre Fort- und Weiterbil-

dungen immer schon vornehmlich durch Projektmittel der öffentlichen Hand finanzieren, geraten heute in eine neue Situation. Denn der Wettbewerb um diese Mittel wird härter. Seit den 1990er Jahren wächst die Anzahl öffentlicher wie privater Weiterbildungsanbieter (vgl. Friebel 1993, Tippelt 2000). Für die Nachfrageseite, also die Institutionen und Stellen, die Auftragsmaßnahmen und Modellprojekte vergeben, steigen mit der höheren Zahl der Anbieter die Auswahlmöglichkeiten von tatsächlich oder

---

»Pädagogische Autonomie-  
spielräume werden kleiner.«

---

vermeintlich passenden Bewerber-Einrichtungen, die dann die geförderten Maßnahmen oder Projekte übernehmen. Zugleich verbessern sich hierdurch auf der Nachfrageseite die Chancen, Maßnahmen und Projekte auch dann vergeben zu können, wenn

die Fördersummen äußerst knapp angesetzt und die Erwartungen an die Maßnahme- bzw. Projektdurchführung von den durchführenden Einrichtungen erhebliche Anpassungsleistungen, einschließlich der »Einklammerung« eigener pädagogischer Gestaltungsambitionen, erfordern. Nicht selten müssen Einrichtungen in dieser Lage erkennen, dass vormals eingespielte und beinahe zur Selbstverständlichkeit gewordene Zugänge zu Fördermittelgebern enger und vormalige pädagogische Autonomiespielräume kleiner werden. Der vorliegende Beitrag eröffnet in management- und organisationstheoretisch informierter Sicht ein gewisses Spektrum an Orientierungsmöglichkeiten, das hilft, die Art der Veränderungen, die in Weiterbildungseinrichtungen angesichts einer steigenden Drittmittelabhängigkeit angezeigt sind, nachzuvollziehen.

Der mit der Akquisition von Drittmitteln erforderliche Wandel wird im Blick auf die heute gängigen Management- und Organisationstheorien deutlicher (vgl. etwa Bullinger u.a. 2003). Die in diesem Kontext entwickelten Ansätze und Konzepte versuchen Antworten auf die Frage zu geben, wie sich Organisationen – hier in aller Regel privatwirtschaftliche Unternehmen – auf »turbulente« Marktumwelten und auf verschärfte Konkurrenzverhältnisse einstellen und handlungsfähig bleiben können. Spätestens seit den 1990er Jahren ist dabei von einem »strategischen Management« die Rede (vgl. etwa: Eschenbach/Kunesch 1996). Das Ziel jeden strategischen Managements ist es, Entscheidungen so zu treffen, dass die Wahrscheinlichkeit der gewünschten Auswirkungen erhöht wird: »Jede strategische Initiative muss die Erhaltung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit zum Ziel haben« (Zahn u.a. 2003, S. 265). In diesem Zusammenhang wird den Unternehmen empfohlen,

- ihre Flexibilität zu erhöhen,
- ihre Anpassung an die Umwelt zu verbessern,

- ihren Vorsprung gegenüber der Konkurrenz auszubauen,
- die Kooperation mit anderen zu suchen.

Die hier genannten Empfehlungen dürften im Prinzip auch für Weiterbildungseinrichtungen relevant sein, wenn es um den Wettbewerb um Drittmittel geht. Im Folgenden werden aus der management- und organisationstheoretischen Literatur vier Konzeptionen herausgegriffen, die auf die genannten Empfehlungen Bezug nehmen und die nachweislich im strategischen Management von Unternehmen wie auch von Einrichtungen des Non-Profit-Bereichs bevorzugt Berücksichtigung finden. Angesprochen werden »Flexible Spezialisierung«, »Stakeholder-Value-Orientierung«, »Wissensmanagement« und »Strategische Kooperation« (vgl. Matys 2006).

**Flexible Spezialisierung:** Dieses Konzept geht auf die – vor allem von Piore und Sabel (1985) gelieferten – Beschreibungen zu Formen der Produktion vor, die schneller und besser

---

»Mit nicht-spezialisierten Ressourcen spezialisierte Produkte gewährleisten«

---

auf sich differenzierende Kundenwünsche und zunehmend individualisierte Konsuminteressen antworten können als die großbetriebliche Massenproduktion. Gemeinsames Merkmal dieser alternativen Produktionsformen ist das Prinzip, *mit nicht-spezialisierten Ressourcen die Produktion spezialisierter Produkte zu gewährleisten*. Der Grundgedanke des Konzepts besteht darin, dass durch die Steigerung der Flexibilität im Umgang mit inhaltlichen Aufgaben die Reaktionsgeschwindigkeit der Unternehmen auf sich verändernde Auftragslagen gesteigert werden kann.

Für Weiterbildungseinrichtungen kann dieses Konzept relevant werden, wenn es darum geht, »schneller als die

Konkurrenz« auf öffentliche Ausschreibungen für Projekte und Maßnahmen mit unterschiedlichen Inhalten und Zielgruppenbezügen zu reagieren. Flexible Spezialisierung bedeutet hier, die Planung und Durchführung von Angeboten weitgehend unabhängig von speziellen Inhalten nach einer durchgehenden Prozesslogik zu gestalten, die bei unterschiedlichen inhaltlichen Anforderungen zum Tragen kommt. Das Augenmerk liegt deutlich auf der effizienten Organisation des Ablaufs von Antragstellung, pädagogisch-didaktischer Planung und Maßnahmedurchführung. Unterstützt werden kann dies beispielsweise durch fortlaufende Recherche von Ausschreibungen für geeignete Projekte und Maßnahmen, durch Entwicklung von Unterrichtsmodulen und -methoden, die bei der Planung von Angeboten kombiniert und angepasst werden können, durch systematische Pflege eines Lehrkräfte-Pools, aus dem verschiedene Fachrichtungen »bedient« werden können, sowie durch klare Zuständigkeiten, kurze Entscheidungsprozeduren und schnelle Rückkopplungen von Entscheidungen an die betreffenden Mitarbeiter/innen. Vom pädagogischen Personal sollte in dieser Konzeption die Kompetenz erwartet werden, verschiedenste Inhalte pädagogisch-didaktisch aufzubereiten und in Angebote zu »übersetzen«. Gefragt ist hier weniger ein inhaltsbezogenes Fachspezialistentum, sondern vielmehr eine genuin erwachsenenpädagogische Planungs- und Organisationskompetenz.

**Stakeholder-Value-Orientierung:** Bei dieser für das Management von Non-Profit-Organisationen entwickelten Strategie geht es vornehmlich darum, *die Leistungserbringung der Organisationen an die Leistungserwartungen von unterschiedlichen Anspruchsgruppen (politische Instanzen, Zuwendungsgeber, öffentliche und private Auftraggeber, Kooperationspartner, individuelle Kunden usw.) anzupassen* (vgl. Simsa 2001, S. 154ff.).

Der Grundgedanke dieses Konzepts besteht darin, die Organisation als relevanten Leistungserbringer und Ansprechpartner für unterschiedliche Interessen und Ziele zu platzieren.

---

»Feste inhaltliche Positionen eher hinderlich«

---

Einem daran anknüpfenden Management in Weiterbildungseinrichtungen geht es darum, die Strukturen, Prozesse und Kompetenzen des Personals so zu gestalten, dass die Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen, insbesondere auch von aktuellen und strategisch anvisierten Drittmittelgebern, in der Einrichtung zur Geltung gebracht werden können. Auch in diesem Konzept sind feste inhaltliche Positionierungen eher hinderlich. Gefragt ist vielmehr ein »diplomatischer« Umgang mit Angebotsinhalten, der unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten seitens der verschiedenen Anspruchsgruppen erlaubt. Unterstützt werden kann dies etwa durch

- kontinuierliche Pflege von Kontakten zu Vertretern von drittmittelgebenden Stellen und Institutionen,
- die Aufgabe »fester« Positionen und die Entwicklung von Verhandlungsbereitschaft bei der Gestaltung von Angebots- und Programmstrukturen,
- kollegiale Beratung im Kontext der Planung von Angeboten und Programmen, z.B. durch Beiräte, die mit Vertretern der Anspruchsgruppen besetzt sind.

Bei diesem Konzept muss vom pädagogischen Personal neben der Fähigkeit zur Erarbeitung von allseitig akzeptablen Angeboten vor allem auch das Wissen über institutionelle Zusammenhänge, relevante Ansprechpartner, zu berücksichtigende Interessen usw. erwartet werden können.

**Wissensmanagement:** Das Wissensmanagement (vgl. Willke 2004) zielt darauf, in Organisationen nachhaltiges neues Wissen zu generieren, um

neue Produkte und Dienstleistungen zu erzeugen. Mit diesem Konzept eng verbunden ist die Vorstellung, dass sich Organisationen durch Innovation und organisatorische »Intelligenz« gegenüber der Konkurrenz abheben und so ihre Chancen im Wettbewerb verbessern.

In drittmittelabhängigen Weiterbildungseinrichtungen ist dieses Konzept nicht nur als Professionalisierungskonzept und Festigung des professionellen Ansehens bei Drittmittelgebern zu betrachten. Wissensmanagement zielt auch auf die Entdeckung von noch nicht bzw. bislang unbefriedigend bearbeiteten Problemansichten von Drittmittelgebern (z.B. Migration, Integration, Jugendarbeitslosigkeit usw.), für die mit pädagogisch-didaktischen Mitteln innovative Lösungsvorschläge bzw. förderungswürdige Projekt- und Maßnahmeideen erarbeitet werden können.

In Einrichtungen, die dieses Konzept umsetzen, steht die kontinuierliche Verbesserung und Erneuerung des Leistungsspektrums im Mittelpunkt. Angebote und Programme sind fortlaufend daraufhin zu prüfen, ob sie auf aktuelle Bildungsbedarfe und Lernbedürfnisse Bezug nehmen, ob sie dem erreichten Stand der fachlichen und pädagogisch-didaktischen Erkenntnis entsprechen und in welchen Hinsichten mehr und anderes Wissen zur Angebotsgestaltung angeeignet werden muss.

Zudem geht es immer auch um die Frage, wie die einrichtungsspezifischen Kompetenzen zur Entwicklung von Projekten eingesetzt werden können, die auf gesellschaftspolitisch relevante Problemlagen Bezug nehmen. Langfristige Festlegungen auf bestimmte Inhalte und Formen sind hier nur insoweit brauchbar, als sie »offen« genug angelegt sind, um permanente Revision zuzulassen. Für die Planung von Angeboten und Programmen werden dabei das Fach- und Erfahrungswissen sowie Ergebnisse von Lernprozessen des Personals systematisch einbezogen,

um die inhaltliche und didaktische Weiterentwicklung voranzutreiben. Unterstützend sind hier beispielsweise diskursiv angelegte Planungsverfahren, in denen die Beteiligten als »Wissensquellen« angesprochen werden, um – etwa durch analytische und assoziative Verfahren – bislang ungenutzte Gestaltungsmöglichkeiten zu erschließen. Die Bereitschaft zum Lernen, zur Wissensweitergabe und speziell das Vermögen, die Umwelt auf mögliche Bildungsthemen hin zu beobachten, werden hierbei zu besonders wichtigen Kompetenzen des pädagogischen Personals und der Leitungskräfte.

**Strategische Kooperation:** Einrichtungenübergreifende Kooperationen sind seit jeher relevante Strategien, wenn es um Ressourceneinsparung, Bündelung von Kompetenzen und Verfolgung von gemeinsamen Zielsetzungen geht. Im Bereich der Privatwirtschaft wird zudem die Bedeutung von Kooperationen als Strategien des Zurückdrängens von rigiden Konkurrenzverhältnissen, zur Sicherung von Marktchancen und zur Eröffnung von Zugängen zu strategisch relevanten Partnern angesehen (vgl. Sydow/Windeler 2001).

Die strategische Kooperation wird für Einrichtungen dann relevant, wenn an die Vergabe von öffentlichen Mitteln für Projekte und Maßnahmen zunehmend auch Kooperationsanforderungen geknüpft werden. Hier kommt es darauf an, bei sich bietenden Projektgelegenheiten schnell auf infrage kommende Kooperationspartner zurückgreifen zu können und Projekte kooperativ zu planen, um hierfür eine Förderung mit Mitteln der öffentlichen Hand zu erwirken.

Sollen solche Kooperationsmöglichkeiten auf längere Sicht tragfähig sein, dann bedürfen sie der entsprechenden Pflege. Dies bedeutet auch, dass die Kooperationsbeziehung über den Zweck der gemeinsamen Projektakquisition bzw. Projektentwicklung hinausgehen kann und sollte.

Strategisch zu kooperieren heißt also auch, eine kontinuierliche Zusammenarbeit in unterschiedlichen Hinsichten anzustreben, gemeinsame Ziele und Planungen zu entwickeln, die sich dann auch in Projektgelegenheiten und -entwicklungen niederschlagen können. Dies kann beispielsweise durch spezielle Transfer-Angebote (z.B. Forumsveranstaltungen, Info-Datenbanken usw.) unterstützt werden, die für Kooperationspartner bzw. deren Mitarbeiter oder Klientel bedeutsam sind. Innerhalb dieses Konzepts sind als besondere Kompetenzen des pädagogischen Personals vor allem die Fähigkeit zur Diagnose und Bewertung von unterschiedlichen Problemansichten, Interessen und Handlungsrationalitäten vor dem Hintergrund der eigenen Möglichkeiten gefragt.

Es ist anzunehmen, dass die soeben skizzierten Konzepte zur Entwicklung von drittmittelstrategischen Initiativen in Weiterbildungseinrichtungen in der Praxis vielfach bereits bekannt sind.

---

### »Dauerhafte Vorteile kaum mit nur einer Strategie«

---

Ebenso kann davon ausgegangen werden, dass die Umsetzung solcher Konzepte in den Einrichtungen in Orientierung an der je gegebenen Einrichtungssituation erfolgt, was Kombinationen und Mischungen der genannten Konzeptionen bedeutet. Letzteres ergibt sich auch aus dem Faktum, dass in Zeiten einer hohen Wettbewerbsdynamik um knappe Drittmittel dauerhafte Vorteile mit nur einer Strategie kaum möglich sind. Zudem birgt jede der genannten Konzeptionen auch spezifische Nachteile in Bezug auf die pädagogischen und wirtschaftlichen Gestaltungsspielräume, die einrichtungsspezifisch mehr oder weniger tragbar sind. So bergen Flexibilisierung und Shareholder-Value-Orientierung auch das Problem, dass der Raum für eigene inhaltliche Profilierungen und Positionierungen

im Anbietergefüge geringer wird. Ein konsequentes Wissensmanagement erfordert Zeit und Aufmerksamkeit, was mit gleichzeitig bestehenden Effizienz- und Effektivitätsanforderungen nicht immer leicht zu vereinbaren ist. Einrichtungsübergreifende Kooperationen bergen das Problem, nicht wirklich konstruktiv ausgestaltet zu werden (vgl. auch Jütte 2002), weil sie speziell in Bezug auf die Akquisition von Drittmitteln eben auch unter Bedingungen von Wettbewerb und Konkurrenz der Anbieter gebildet und erhalten werden müssen. Übergreifend sollte an dieser knappen Vorstellung deutlich geworden sein, dass unter Bedingungen einer steigenden Abhängigkeit der Einrichtungen vom Drittmittelmarkt solche strategischen Konzepte bedeutsam werden, die auf die Entwicklung von flexibleren, rascher umorientierbaren Angeboten, Planungsprozessen und Kompetenzen des Personals, mithin auch auf die Öffnung der Einrichtungen für das eigene Selbst- und Aufgabenverständnis ausgerichtet sind. Es ist wahrscheinlich, dass damit das »Eigenleben« der Einrichtungen insgesamt unruhiger wird. Ob diese Organisationsdynamik auch neue Steuerungsimpulse für die eingangs skizzierte Entwicklung beinhaltet, steht auf einem anderen Blatt.

#### Literatur

- Bullinger, H.-J./Warnecke, H.J./Westkämper, E. (Hrsg.) (2003): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management. Berlin u.a.
- Eschenbach, R./Kunesch, H. (1996): Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich. 3., erw. und völlig überarb. Auflage. Stuttgart
- Friebel, H. (1993): Der gespaltene Weiterbildungsmarkt und die Lebenszusammenhänge der Teilnehmer/-innen, in: Ders. u.a. (Hrsg.): Weiterbildungsmarkt und Lebenszusammenhang. Bad Heilbrunn
- Jütte, W. (2002): Soziales Netzwerk Weiterbildung. Bielefeld
- Matys, T. (2006): Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen. Eine Einführung in organisationale Mikro-, Meso- und Makropolitik. Wiesbaden
- Piore, M./Sabel, C. (1985): Das Ende der Massenproduktion. Berlin
- Simsa, R. (2001): Gesellschaftliche Funktionen von Einflussformen von Nonprofit-Organisationen. Eine systemtheoretische Analyse. Frankfurt a.M. u.a.
- Sydow, J./Windeler, A. (Hg.) (2001): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Wiesbaden
- Tippelt, R. (2000): Die Trägerproblematik zwischen traditioneller Statik und pluraler Dynamik. In: HBV, H. 4, S. 292–307
- Willke, H. (2004): Einführung in das systemische Wissensmanagement. Heidelberg
- Zahn, E./Bullinger H.-J./Gagsch, B. (2003): Führungskonzepte im Wandel. In: Bullinger, H.-J. u.a. (a.a.O.), S. 155–289

#### Abstract

*Welche strategischen Möglichkeiten bieten sich Weiterbildungseinrichtungen, die auf dem hart umkämpften Drittmittelmarkt erfolgreich akquirieren wollen? Aus einer organisationstheoretischen Perspektive unterscheidet der vorliegende Beitrag vier Konzeptionen, die in der Praxis bereits verbreitet sind und teilweise auch kombiniert werden: (a) Flexible Spezialisierung: Ziel ist es, im Umgang mit inhaltlichen Aufgaben die Reaktionsgeschwindigkeit auf sich verändernde Auftragslagen zu steigern; (b) Stakeholder-Value-Orientierung, d.h. die Anpassung der eigenen Leistungserbringungen von Anspruchsgruppen (politische Instanzen, Zuwendungsgeber etc.); (c) Wissensmanagement: hier werden Wettbewerbschancen erhöht, indem man sich durch Innovation und organisatorische »Intelligenz« von der Konkurrenz abhebt; (d) Strategische Kooperation: Hier gilt es, sich bei Projektgelegenheiten schnell auf infrage kommende Kooperationspartner zurückzugreifen und Projekte kooperativ zu planen. Für jede dieser Konzeptionen werden typische Merkmale und strategische Vorteile herausgearbeitet. Abschließend werden auch die Nachteile dieser vier Optionen offengelegt. Damit dient der Beitrag der Systematisierung von Leistungshandeln in der Weiterbildung.*



PD Dr. Karin Dollhausen arbeitet als Senior Researcherin am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE).

Kontakt: dollhausen@die-bonn.de