



Forschungsinstitut
Betriebliche Bildung



Kompetenzbroschüre

Qualifizierungsberatung für KMU

Strukturen für eine systematische Personalentwicklung in KMU ermöglichen



Kompetenzfeld „Qualifizierungsberatung“

Auch lebensbegleitendes Lernen will gelernt sein. Die Bedeutung der Bildungsberatung liegt in dem Beitrag, den sie zu einer systematischen Ausrichtung der Weiterbildung leisten kann. Die Menschen benötigen Beratung bei der eigenverantwortlichen Gestaltung ihrer Berufsbiografien, die Betriebe bei einer vorausschauenden Personalentwicklung und Qualifizierung.

Im Mittelpunkt der Aktivitäten des f-bb steht die Bildungsberatung für Unternehmen. Der Aufbau von stabilen Unterstützungsstrukturen der Qualifizierungsberatung ist vor allem für kleine und mittlere Betriebe von Bedeutung. Das f-bb analysiert Prozesse, Strukturen und Institutionen der Qualifizierungsberatung und trägt zu ihrer Professionalisierung bei. Es untersucht regionale Ansätze zur Qualifizierungsberatung, analysiert Möglichkeiten zur effizienten und effektiven Gestaltung von Qualifizierungsberatung und transferiert die Erkenntnisse in die Beratungspraxis.

Das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)

Die berufliche Ausbildung und die betriebliche Weiterbildung leisten einen wesentlichen Beitrag zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit Deutschlands. Sie sind selbst längst zu einem wichtigen Wirtschaftsfaktor geworden. Hohe Qualität und Flexibilität sind die wesentlichen Bedingungen, die sie erfüllen müssen, um sich stets wandelnden Anforderungen zu genügen.

Das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) unterstützt die Modernisierung des Systems der beruflichen Bildung durch Beiträge zur anwendungsnahen Forschung. In enger Zusammenarbeit mit unseren Auftraggebern aus Politik und Wirtschaft entwickeln wir Konzepte innovativer betrieblicher Bildungsarbeit und sichern ihre Wirksamkeit in Unternehmen.

Unser Leistungsspektrum umfasst

- die Durchführung von Gestaltungsprojekten zur betrieblichen Bildung,
- die Erstellung von Fallstudien, empirischen Erhebungen und Evaluationen,
- die wissenschaftliche Begleitung von Förderprogrammen und Modellprojekten.

Das f-bb ist eine gemeinnützige GmbH. Es ist Mitglied der Arbeitsgemeinschaft Berufsbildungsforschungsnetz (AG BFN), des Wuppertaler Kreises e. V., des BayME/VBM-Berufsbildungsausschusses, des Nationalen Forums Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (nfb) und der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung. Das f-bb ist nach DIN EN ISO 9001:2008 zertifiziert.

Qualifizierungsberatung

Systematische Personalentwicklung in KMU – Kein Königsweg gegen den Fachkräftemangel, aber eine effektive Antwort

Die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in ausreichender Zahl und Eignung ist heute und zukünftig ein Schlüsselfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. Zahlreiche Studien belegen jedoch, dass der bereits heute spürbare Fachkräftemangel aufgrund demografischer Entwicklungen in den kommenden Jahren noch zunehmen wird. Unternehmen müssen sich vor diesem Hintergrund auf die betrieblich bisher noch unzureichend ausgeschöpften Potenziale und Bedürfnisse ihrer Belegschaft konzentrieren und zu deren Beschäftigungssicherung beitragen. Zur mittel- und langfristigen Sicherung kompetenten und belastbaren Personals gilt es, jetzt geeignete Strategien für eine systematische Personalentwicklung einschließlich einer vorausschauenden Weiterbildungsplanung zu entwickeln. Klein- und Mittelbetrieben (KMU) fehlen jedoch häufig die Ressourcen und die Expertise, um sich systematisch um ihre Personalentwicklung zu kümmern.

Betriebe wollen diese Problemlage vor allem mit Weiterbildung lösen. Qualifikationsreserven allein über ihre alternativen Strategien der externen Rekrutierung oder der betrieblichen Ausbildung zu mobilisieren, wird nicht ausreichen. Dies wird dazu führen, dass immer weniger Betriebe ihre betriebliche Weiterbildung als unnützen Aufwand ohne einen Mehrwert betrachten. Demgegenüber erscheint es aber zunächst erstaunlich, dass die betriebliche Weiterbildung durch Stagnation gekennzeichnet ist: Schließlich beteiligt sich nur die Hälfte der Betriebe an der betrieblichen Weiterbildung. Seit Jahren ist keine wesentliche Veränderung dieser Situation wahrnehmbar. Aber auch die Ausgaben der weiterbildungsaktiven Betriebe stagnieren.

Die Beteiligungssituation muss allerdings mit Blick auf KMU differenziert betrachtet werden: Die Intensität der Aktivitäten hängt von der Betriebsgröße ab. Vor allem kleine Betriebe bilden unterdurchschnittlich weiter. Je größer ein Unternehmen ist, desto häufiger wird in das Humankapital der Mitarbeiter investiert. Darüber hinaus bestehen Disparitäten auch nach Status, Vorbildung, Al-

Betriebliche Weiterbildung als Beratungsmarkt

Der branchenbezogene Fachkräftemangel und die demografische Entwicklung sind die zentralen Megatrends betrieblicher Weiterbildung in Deutschland. Der tatsächliche oder heute noch angebliche Fachkräftemangel steht zwar eng im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel, ist diesem aber nicht kausal und ausschließlich geschuldet. Eine weitere entscheidende Rolle spielen etwa die Globalisierung der Wirtschaftsbeziehungen sowie die nachlassende Integrationskraft



Weiterbildung als effektive Antwort auf den steigenden Fachkräftebedarf: Besonders kleine und mittlere Unternehmen benötigen professionelle Beratung bei der Entwicklung und Umsetzung passgenauer Maßnahmen.

des beruflichen Ausbildungssystems. Gegenwärtig tritt der Fachkräftemangel mit deutlichen Disparitäten nach Zeitpunkt, Branche und Region auf. So werden in manchen Regionen heute schon händeringend Ingenieure¹, IT-Fachkräfte, Elektriker, Beschäftigte im medizinischen und pflegerischen Dienst oder Erzieher gesucht. Mittelfristig wird der Fachkräftemangel durch den demografischen Wandel noch zunehmen: Auf betrieblicher Ebene führt dies zu einem schrumpfenden und alternden Arbeitskräfte-reservoir. Die Details sind mittlerweile aus unzähligen Studien, Vorträgen und Talkrunden im Fernsehen bekannt. Aber wie reagieren Betriebe darauf?

ter und Branchen. Diese Teilnahmeprobleme korrespondieren in der Regel mit einer spezifischen Lernkultur, die von schwierigen Prognosen für einen meist nicht gesehenen latenten Bedarf, der Dominanz von Kursen und unsystematischen Anlernprozessen und einer Sicherung von Qualität und Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten nach dem Hausverstand geprägt ist.

Zwischen den Herausforderungen betrieblicher Qualifizierung und dem tatsächlichen Engagement der Betriebe für Weiterbildung besteht also bisher eine beträchtliche Kluft. Dies hat zunächst seinen Grund

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit werden im Folgenden anstelle der Doppelbezeichnung für die männliche und weibliche Form die männlichen Formen verwendet. Unabhängig davon sind jedoch Personen beiderlei Geschlechts gemeint.

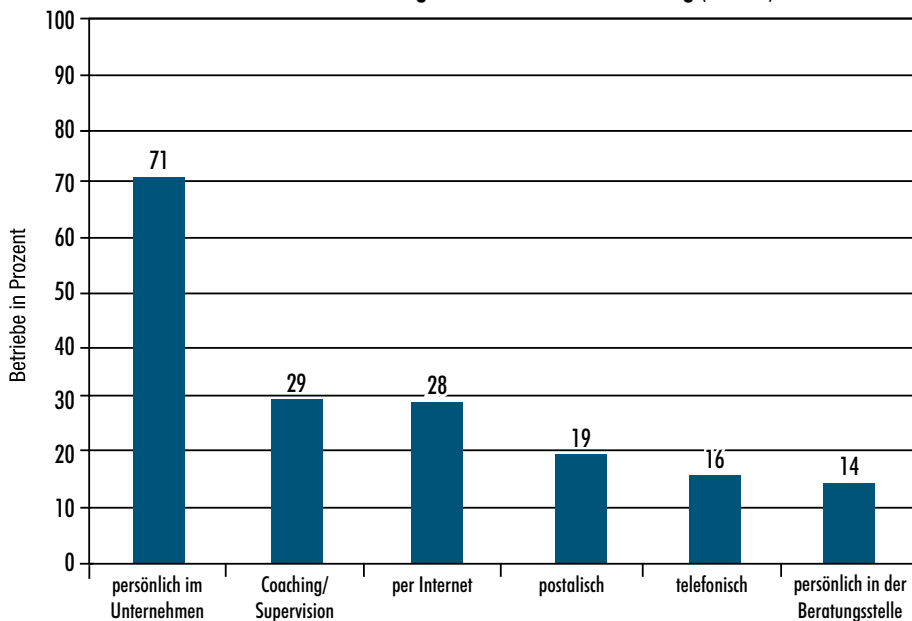
schlicht darin, dass in Betrieben eine Weiterbildungsentwöhnung aus den Zeiten übervoller Arbeitsmärkte um sich gegriffen hat, die keine adäquate Reaktion mehr auf die Lage darstellt. Dahinter liegt aber eine durchschlagendere Problemlage, die zunächst banal erscheinen mag: Betriebe sind keine pädagogischen Anstalten.

bedarf einer pädagogischen Unterstützung. Wie objektiv diese Widersprüche sind, sieht man auch darin, dass es Bildungsdienstleistern selten gelingt, ökonomische und zugleich maßgeschneiderte Weiterbildungskonzepte für Betriebe zu entwerfen und zu realisieren. Dauerhafte Kollisionen zwischen den Interessen der Betriebe und Bildungsdienstleister resultieren aus den unterschiedlichen Ansprüchen und der Logik ihrer Referenzsysteme. Nachfrageorientierung als Orientierungspunkt für ihre betriebliche Dienstleistung scheint daher auf Dauer ein bloßer Anspruch zu bleiben.

Aber nicht nur Widersprüche zwischen pädagogischen Anforderungen und betrieblichen Zwecken treten auf, sondern es ergeben sich auch wirtschaftliche Risiken für Betriebe durch Lohnforderungen oder die Abwanderung gerade qualifizierter Arbeitnehmer in Schlüsselpositionen. Die Risiken verschärfen sich zudem in Folge der bisher unzureichenden Erschließung von Qualifikationsreserven von

Studienabbrechern, Migranten oder An- und Ungelernten als Strategie gegen den Fachkräftemangel. Aus diesen Gründen stellen KMU nicht genügend Ressourcen und Expertise für Weiterbildung zur Verfügung.

Gewünschte Beratungsformen in der Weiterbildung (N=112)



Quelle: Döring, O., Rätzl, D.: Verbesserung der betrieblichen Weiterbildung durch Qualifizierungsberatung? In: Zeitschrift für Betriebs- und Wirtschaftspädagogik, 2007, H. 2, S. 196-212

Eine Unternehmensbefragung des fbb zeigt, dass Betriebe modernen Beratungsformen via Internet und Telefon durchaus aufgeschlossen sind. Insbesondere Klein- und Mittelbetriebe wünschen sich aufgrund ihrer eingeschränkten Ressourcen diese Art der Beratung. Eine überwiegende Mehrheit der Betriebe bevorzugt allerdings weiterhin die persönliche Beratung vor Ort im Betrieb – dies umso mehr, je größer der Betrieb ist.

Für sie ist Weiterbildung ein Zweck mit Widersprüchen und Risiken. Dem Interesse an den allgemeinen Resultaten beruflicher Weiterbildung (z.B. Mobilität für die externe Rekrutierung) steht das Interesse an einer passgenauen ökonomischen Realisierung betrieblicher Weiterbildung wegen ihrer eigenen finanziellen Situation gegenüber. Der Weiterbildungsbedarf ist auch für sie kein manifestes, feststehendes Ereignis, sondern gleichzeitig Resultat und Voraussetzung geschäftlicher Erfolge. Deswegen geben z.B. 80 Prozent der nicht weiterbildungsaktiven Betriebe an, keinen Bedarf für betriebliche Weiterbildung zu sehen.

Ein anderer Ausdruck dieses Phänomens besteht in dem chronischen Zeitmangel und der schwierigen Organisation der Freistellung für Weiterbildung in den Betrieben: Laufen die Geschäfte gut, hat man keine Zeit; laufen die Geschäfte schlecht, braucht man keine Weiterbildung. Ein weiterer Widerspruch entsteht aus der fehlenden Identität von Arbeiten und Lernen. Das steigend betonte Lernen am Arbeitsplatz funktioniert nicht von allein und

Bemühungen um die Verbesserung betrieblicher Weiterbildung

Um die unbefriedigende Situation zur betrieblichen Weiterbildung zu verändern, gab es in der Vergangenheit zahlreiche Initiativen der Wirtschaft, die ihren Niederschlag in zunehmend mehr Regulierung durch die Tarifpartner findet. Seit 1980 wurden ca. 80 Qualifizierungstarifverträge oder Qualifizierungspassagen in anderen Tarifverträgen auf den Weg gebracht. Hierzu ist ein regelrechter Boom seit Anfang des Jahrtausends zu beobachten. Diese Regelungen haben einen unterschiedlichen Verbreitungsgrad nach Branchen und Regionen (Metall- und Elektroindustrie, Textil- und Be-

kleidungsindustrie, Druckindustrie, Öffentlicher Dienst, Versicherungswirtschaft, Chemieindustrie, Stahlindustrie, Kraftfahrzeuggewerbe etc.). Daneben gibt es einige Haustarifverträge (Siemens, Deutsche Telekom, VW, debis, verschiedene Hafenbetriebe etc.), Sozialpartnervereinbarungen entsprechend den Vorgaben in der Initiative „weiter bilden“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) (Zementindustrie, Ernährungswirtschaft, Einzelhandel etc.) und viele Betriebsvereinbarungen. Die Regelungstiefe reicht von Mitarbeitergesprächen bis hin zu Finanzierungsfonds. Die Umsetzung ist jedoch meist gering, weil betriebliche Weiterbildung nicht im Mittelpunkt des Interesses von Betriebsräten und Unternehmensleitungen steht.

Ergänzend initiierte der Staat einige Programme für Projekte zur Förderung einer systematischen Personalentwicklung in Betrieben: Zusätzlich zur Initiative „weiter bilden“ fördert das BMAS das Programm „Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft“. Mit „Bildungsschecks“ agieren verschiedene Bundesländer (z.B. Hessen, Nordrhein-Westfalen oder Schleswig-Holstein), um die Weiterbildung für Mitarbeiter in KMU zu fördern. Ergänzt werden diese Anstrengungen durch die Individualförderung des Bundes für Berufstätige (Bildungsprämie, Meister-BAföG, Begabtenförderung berufliche Bildung und Aufstiegsstipendium), Maßnahmeförderung der Bundesagentur für Arbeit (BA) für Betriebe (QualiKUG und WeGebAU) oder durch weitere versteckte Fördermöglichkeiten in Programmen zur Förderung von bestimmten Branchen. Diese staatlichen Initiativen sind nicht selten durch Anlaufschwierigkeiten und Mitnahmeeffekte geprägt.

Vor allem begleitend zu diesen Programmen hat es einige Kampagnen zur Weiterbildungsmobilisierung gegeben, deren Erfolge meist eher gering waren. Der Bekanntheitsgrad von WeGebAU ist im Vergleich von 2006 zu 2008 bei Kleinbetrieben gesunken. Best-Practice-Beispiele und öffentliche Programme zum demografischen Wandel haben nur zu wenigen Maßnahmen für ältere Beschäftigte im Regelbetrieb von Unternehmen geführt.

Resultate dieser Aktivitäten waren weniger eine Verbesserung der betrieblichen Weiterbildungssituation als unerwünschte Nebenwirkungen. Der entstandene Förderdschungel mit komplexen unterschiedlichen Bedingungen und Überschneidungen führt nicht selten zu einer geringen Inanspruchnahme von Förderprogrammen und Ausschöpfung der Fördermittel. Schlimmer noch, es

fehlen den Betrieben auch Expertise und Kapazitäten für die Nutzung der Förderprogramme. Deshalb kann eine Erhöhung der Fördermittel, eine Vereinfachung des Zugangs oder mehr Werbung die Weiterbildung nicht allein verbessern. Nachhaltige Effekte zur Verbesserung der betrieblichen Weiterbildungssituation in KMU sind ohne eine flankierende Qualifizierungsberatung kaum möglich. Kann aber Qualifizierungsberatung heute diesem Anspruch genügen?

Bisheriges Angebot der Qualifizierungsberatung

Als ein Ansatz zur Verbesserung der betrieblichen Weiterbildungssituation werden heute Beratungsangebote für Unternehmen gesehen, die sie bei der Gestaltung ihrer Weiterbildung professionell unterstützt. Mit Qualifizierungsberatung für KMU sollen deren Schwierigkeiten bei der Planung und Durchführung von Weiterbildung behoben werden, weil ihnen die nötigen Planungskapazitäten und fachlichen Kenntnisse fehlen. Dafür wird ein Beratungsbedarf von Ministerien, dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag oder der Bundesagentur für Arbeit gesehen. Aber eignet sich Qualifizierungsberatung wirklich als Lösungsweg?

Das Leistungsspektrum der Qualifizierungsberatung konzentriert sich momentan vor allem auf tradierte Weiterbildungsformen. Je nach Anbieter ist die Beratungs-



Der Markt für Qualifizierungsberatung ist weitgehend intransparent, Unternehmen kennen das Angebot und die Anbieter kaum. Soll Qualifizierungsberatung eine wirksame Unterstützung für Betriebe sein, muss sie durch höhere Qualität und bessere Erkennbarkeit überzeugen.

leistung zwar unterschiedlich – von der reinen Beratung über das Makeln von Angeboten bis hin zur Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen, aber identisch in der Konzentration auf Kurse. Qualifizierungsberatung beinhaltet dabei in der Regel zunächst eine Bildungsbedarfsanalyse, wenn sie sich auf einen manifesten Bildungsbedarf bezieht. Bildet ein latenter Bedarf den Ausgangspunkt, findet häufig lediglich eine Sensibilisierung der Betriebe für Weiterbildung statt. Eine mittelfristige

Aktivierung und Befähigung der Personalverantwortlichen zum selbstständigen Handeln sowie die Sensibilisierung für weiterführende Themen (z.B. ein systematisches Bildungscontrolling oder eine Qualitätssicherung betrieblicher Weiterbildung) findet nur selten statt.

Qualifizierungsberatung stellt sich dabei als unspezifische Dienstleistung mit einem unklaren Leistungsprofil und diskontinuierlichen Strukturen dar. Hierzu tragen insbesondere die dichotomen Strukturen durch lange und zugleich brüchige öffentliche Projektförderungen bei. Eine Rolle spielt aber auch, dass Qualifizierungsberatung häufig eine Begleitdimension zu anderen Dienstleistungen ist und somit als eigenständige Beratungsdienstleistung gar nicht wahrgenommen wird. Dies hat auch zur Folge, dass sich die Nachfrage nach Leistungen der Qualifizierungsberatung einschließlich der Zahlungsbereitschaft bis dato in Grenzen hält. Für die Betriebe ist eine Transparenz

zum Dienstleistungsprofil der Beratungsangebote aber wichtig. Erste Ansätze, übergreifende Strukturen zu etablieren und Qualifizierungsberatung damit für Unternehmen besser erkennbar zu machen, entwickelten beispielsweise die Kammern, die Bundesagentur für Arbeit oder die Bundesländer Hessen, Schleswig-Holstein und Thüringen.

Wichtig für die Förderung von Erkennbarkeit und die Steigerung der Nachfrage nach Qualifizierungsberatung ist, Qualität und Nutzen dieser Dienstleistung nach außen wie nach innen transparent zu machen. Die Entwicklung einer bedarfsgerechten und passgenauen Support-Struktur durch Qualifizierungsberatung ist eng mit den Strategien der Qualitätssicherung im Beratungsprozess verbunden. Die bestehenden Strukturen zeichnen sich allerdings durch eine kaum regulierte Qualität sowie eine wenig durchschaubare Berater- und Institutionenlandschaft aus. Bisher wird die Qualität von Qualifizierungsberatungsprozessen nur unzureichend und vor allem unsystematisch erfasst. Es gibt quasi keine üblichen, allgemein anerkannten und weit verbreiteten

Instrumente und Verfahren. Es fehlen überhaupt schon einheitliche und geeignete Methoden und Instrumente zur Prozess- und Ergebnisdokumentation der Qualifizierungsberatung. Zudem werden selten Kennzahlen erhoben, um eine Bewertung der Beratungsleistung und operative Steuerung zu gewährleisten. Letztlich fehlt es an übergreifenden Qualitätsstandards, an denen sich sowohl die Berater als auch die Kunden orientieren und die Beratungsqualität und deren Nutzen überprüfen können.



In Zeiten älter werdender Belegschaften sind langfristige personalpolitische Maßnahmen für Betriebe wichtiger denn je. Die Konzentration auf das Schlüsselthema Fachkräftesicherung eröffnet der Qualifizierungsberatung damit die Chance, einen festen Platz in der Gestaltung betrieblicher Weiterbildung zu finden.

Qualifizierungsberatung ist somit keine etablierte und transparente Dienstleistung, welche sich durch eine explizite Aufgaben- und Funktionszuweisung und eine breite Flächendeckung am Markt auszeichnet. Bisher gelingt es nicht, der unzureichenden Weiterbildungsaktivität der Betriebe durch Qualifizierungsberatung entgegenzuwirken. Ihr Leistungsspektrum schafft keinen Ausgleich zur defizitären Situation betrieblicher Weiterbildung. Betriebe formulieren ihren Beratungsbedarf selten, und Berater sind aber häufig nur reaktiv auf diesen manifesten und formulierten Bedarf orientiert; Betriebe wollen bisher nur Kurse, und Berater beraten nur zu Kursen etc. Zudem fehlen auf Seiten der Betriebe oftmals die Erwartungssicherheit und die Akzeptanz der Qualifizierungsberatung, weil sie den Nutzen und die Qualität der Beratungsleistung nicht ausreichend erkennen können. Diese Aspekte münden schließlich in eine nur bedingte Marktfähigkeit mit einer geringen Zahlungsbereitschaft der Betriebe für Qualifizierungsberatung. Soll Qualifizierungsberatung eine wirksame Unterstützung für Unternehmen sein, muss sie durch höhere Qualität, bessere Erkennbarkeit und stabilere Strukturen überzeugen.

Anforderungen an Qualifizierungsberatung

Um Betriebe stärker für die betriebliche Weiterbildung zu gewinnen und ihnen eine systematische Personalentwicklung zu ermöglichen, muss sich Qualifizierungsberatung anders aufstellen. Qualifizierungsberatung muss sich die nächsten Jahre vor allem auf das Schlüsselthema Fachkräftesicherung konzentrieren. Angesichts des demografischen Wandels sind langfristige personalpolitische Maßnahmen für die Betriebe zunehmend wichtig. Wie ein Unternehmen in Zukunft aufgestellt sein wird, hängt beispielsweise von einem funktionierenden



Für Unternehmen muss ein erkennbarer Nutzen mit Bildungsinvestitionen verbunden sein. Qualifizierungsberatung muss deshalb auch die ökonomischen Kriterien von Weiterbildung stärker in den Blick nehmen.

Wissenstransfer zwischen Alt und Jung, einer altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung oder Gesundheitsförderung der Mitarbeiter ab. Die Mobilisierung weiterer Qualifikationsreserven von Studienabbrechern, Berufsrückkehrerinnen, Migranten oder Geringqualifizierten wird gleichzeitig an Bedeutung gewinnen. Die Durchlässigkeit im Berufsbildungssystem, über Verfahren zur Feststellung informell erworbener Kompetenzen (z.B. Kompetenzpässe) oder die flexible Arbeitsgestaltung für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie können hier wichtige Schritte sein. In der operativen Steuerung sollte daher Qualifizierungsberatung Branchen und Berufe in den Fokus nehmen, die besonders vom Fachkräftemangel betroffen sind, wie etwa Fachkräfte im Gesundheits- und Sozialwesen.

Um dies effektiv und effizient zu tun, ist ein Paradigmenwechsel in der Ausrichtung von Qualifizierungsberatung nötig. Qualifizierungsberater müssen den latenten Bildungsbedarf der Unternehmen verstärkt in den Blick nehmen. Dies setzt eine kontinuierliche und offensive Bearbeitung des Marktes mit einer klaren Angebotsorientierung voraus, d.h., der Qualifizierungsberater

tritt in eine intensive Auseinandersetzung mit dem Kunden, analysiert latente Kundenbedürfnisse und macht diese sichtbar sowie handlungsrelevant. Als zentrale Referenzpunkte für die Beratung kommen insbesondere die betrieblichen Steuerungsmechanismen wie die betrieblichen Ressourcen (z.B. Umfang und Flexibilität der Belegschaft, Altersstrukturanalyse), Prozesse (z.B. Produktionsketten, organisatorischer Aufbau) und Ergebnisse (z.B. Produktqualität oder Reklamationen) zum Tragen. Unternehmen verbinden Schwierigkeiten in den Betriebsabläufen häufig nicht mit einem Bildungsbedarf. Ziel der Qualifizierungsberatung muss es daher sein,

sich von der reinen Nachfrageorientierung zu lösen und mit einem ganzheitlichen Angebot und umfassenden Leistungen verstärkt auf die Unternehmen zuzugehen. Dies ist die Umkehrung der Debatte zu den Bildungsdienstleistern im Feld der betrieblichen Weiterbildung: Von ihnen wird eine Verstärkung der Nachfrageorientierung erwartet.

Die Entwicklung der Qualifizierungsberatung hin zu einer professionellen

Dienstleistung bedarf eines ebenfalls professionellen Selbstverständnisses, das die Wertschätzung ihrer Kunden voraussetzt. Wertschätzung kann sich dabei auf zwei Ebenen ausdrücken: die Akzeptanz der geleisteten Arbeit der Qualifizierungsberater durch den Kunden und in Folge die Bereitschaft der Kunden, für diese Dienstleistung auch etwas zu bezahlen. Zielsetzung der Qualifizierungsberatung muss dafür mehr sein als die reine Sensibilisierung der Betriebe für Weiterbildung. Ein professionelles Selbstverständnis hat seine Orientierung in einer anderen Arbeits- und Lernkultur, die sich nicht nur auf Kurse bezieht. Es schließt systematisch arbeitsplatznahes Lernen ein und nimmt dabei Wirtschaftlichkeit und Qualitätssicherung der Weiterbildung stärker in den Blick.

Dies sind die Bezugspunkte für eine praktische und theoretische Neupositionierung von Qualifizierungsberatung. Der Fluch des Fachkräftemangels für die Wirtschaft bildet für sie die historische Chance, einen festen Platz in der Gestaltung betrieblicher Weiterbildung zu finden. Dafür muss sie den Entwicklungspfad einer nicht anerkannten Non-Profit-Dienstleistung verlassen.

Leistungen des f-bb

Weil sich Qualifizierungsberatung bislang nicht als wirksames Unterstützungsangebot für KMU zur professionellen Gestaltung ihrer Weiterbildung etablieren konnte, zielen die Forschungs- und Entwicklungsprojekte des f-bb auf die Identifizierung und Förderung von Handlungsstrategien zur Entwicklung nachhaltiger Strukturen in diesem Feld.

Hierzu analysiert das f-bb Prozesse, Strukturen und Institutionen der Qualifizierungsberatung. Es untersucht regionale Ansätze zur Qualifizierungsberatung, analysiert Möglichkeiten ihrer effizienten und effektiven Gestaltung, entwickelt Personalentwicklungskonzepte für Qualifizierungsberater und transferiert die Erkenntnisse in die Beratungspraxis und die Fachöffentlichkeit. Darüber hinaus arbeitet das f-bb an Gestaltungsprojekten von neuen Akteuren der Qualifizierungsberatung oder zu neuen Beratungsformen unterstützend und begleitend mit. Damit leistet das f-bb einen Beitrag zur Verbesserung der Qualität und Profilbildung und identifiziert und gestaltet Handlungsansätze zum Aufbau stabiler Strukturen der Qualifizierungsberatung.

Um das Ziel zu erreichen, Betrieben bei einer systematischen und vorausschauenden Personalentwicklung nachhaltig zu unterstützen, braucht es die Bereitstellung verläss-



Die zielgerichtete Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit des f-bb sichert den steten Austausch mit Experten aus Wissenschaft und Praxis.

licher und bedarfsorientierter Support-Strukturen. Bei der Erarbeitung entsprechender Strategien steht der Praxisbezug durch die Berücksichtigung verschiedener Perspektiven aus Wirtschaft und Wissenschaft stets im Fokus. So trägt das f-bb unter Einbindung von Experten, Sozialpartnern, Unternehmen und Qualifizierungsberatern zur Professionalisierung von Qualifizierungsberatung bei.



Referenzprojekte

PROJEKT

Entwicklung eines Fachkonzepts für eine einheitliche Bildungsrufnummer und ein Bildungsportal für Bildungsberatung in Deutschland

Bildungsberatung:
Servicetelefon und Internetportal
Konzeptionsphase

Die Erweiterung und die Vernetzung von Angeboten der Bildungsberatung zählen zu den zentralen Faktoren bei der Weiterentwicklung und Gestaltung des lebenslangen Lernens. Derzeit präsentiert sich der Markt aus Angeboten und Anbietern von Weiterbildungs- und Qualifizierungsberatung jedoch als undurchsichtig und heterogen, so dass Bürger und Unternehmen nur mit viel Recherche und Zeitaufwand ein passendes Angebot identifizieren können. Eine Strategie, das Potenzial von Weiterbildungs- und Qualifizierungsberatung zu erschließen, besteht in der Bereitstellung neuer, niedrigschwelliger und transparenter Formen der Beratungsleistungen, zum Beispiel mittels telefonischer und onlinebasierter Beratung.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat vor diesem Hintergrund ein Konsortium mit der Erstellung eines Fachkonzepts für die Umsetzung eines deutschlandweit einheitlichen Servicetelefons und Internetportals für Bildungsberatung beauftragt, das Ratsuchende durch Information, Beratung und Vermittlung in Weiterbildungsfragen professionell unterstützt.

Das neue Serviceangebot richtet sich an Bürger und Unternehmen (insbesondere Klein- und Mittelbetriebe) gleichermaßen. Da sich die beiden Zielgruppen jedoch hinsichtlich ihrer Informations- und Beratungsbedürfnisse unterscheiden, liegt die Aufgabe des f-bb darin, die betrieblichen Interessen und Anforderungen zu identifizieren und in die Konzepterstellung einzubringen. Ziel ist es, ein bedarfsorientiertes und professionelles Serviceangebot zu entwickeln, das Akzeptanz bei beiden Zielgruppen findet. Zur Gewährleistung eines anforderungsgerechten Angebots für Unternehmen wird die Expertise von Unternehmensvertretern, Qualifizierungsberatern, Sozialpartnern und der Fachöffentlichkeit im Rahmen verschiedener Veranstaltungen und Expertengespräche eingebunden.

Folgende Ziele werden im Hinblick auf die Zielgruppe Unternehmen mit der Schaffung des neuen Serviceangebots angestrebt:

- Erreichung einer schnellen, einfachen und kompetenten Hilfe in Weiterbildungsfragen für Unternehmen,
- Schaffung einer neuen Zugangsoption für Unternehmen, die bislang noch keine Beratung in Anspruch genommen haben,
- Erhöhung der Erkennbarkeit und
- Verbesserung der Qualitätssicherung von Qualifizierungsberatung.

In Kooperation mit Arbeit und Leben e.V. (DGB/VHS), G.I.B. – Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH und ver.di-Forum Nord.



Beauftragt vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).



PROJEKT

Qualifizierungsberatung für Unternehmen

Mit dem „Aktionsprogramm Prävention“ hat sich die Bundesagentur für Arbeit (BA) das Ziel gesetzt, ihren Beitrag zur Beschäftigungssicherung sowie zur Sicherung des Fachkräftebedarfs von Unternehmen zu verstärken und damit Arbeitslosigkeit vorzubeugen.

Vor dem Hintergrund ihres gesetzlichen Auftrages zur Arbeitsmarktberatung (§ 34 SGB III) erprobt die BA hierzu unterschiedliche Ansätze.

Einer der Modellansätze zielt auf die Implementierung der Qualifizierungsberatung für Unternehmen in die Strukturen der regionalen Arbeitgeber-Service (AG-S) der BA. Das Angebot richtet sich an Personalverantwortliche in Unternehmen bis 249 Beschäftigte. Gegenstand der Beratung ist die Unterstützung der Betriebe bei der eigenständigen Planung und Organisation einer systematischen und vorausschauenden Weiterbildung. In diesem Prozess nehmen dafür eigens geschulte AG-S Vermittler eine Beratungs- und Lotsenfunktion ein. Der AG-S offeriert Betrieben somit ein ganzheitliches Unterstützungsangebot – sowohl zu Fragen der Personalbeschaffung als auch der Personalentwicklung. Die Umsetzungsverantwortung für die Weiterbildungsaktivitäten trägt das Unternehmen.

Das f-bb unterstützt die BA bei dem Aufbau dieser Dienstleistung für Arbeitgeber. In einem ersten Schritt wurde hierzu gemeinsam mit Fach- und Führungskräften der BA ein Fach- und Schulungskonzept sowie Beratungsinstrumente zur Umsetzung von Qualifizierungsberatung durch den AG-S entwickelt. Nach entsprechender Qualifizierung ausgewählter AG-S Vermittler wurde das Modell „Qualifizierungsberatung für Unternehmen“ von Januar bis April 2010 in den Agenturbezirken Dessau-Rosslau und Bad Kreuznach erfolgreich getestet. Das f-bb hat die Testphase vor Ort fachlich begleitet und auf Basis der Evaluationsergebnisse der Pilotphase ein Konzept zur Flächen-einführung entwickelt, über dessen Umsetzung Ende 2011 – nach Abschluss und Evaluation aller Modellversuche – entschieden wird.

Beauftragt von der Bundesagentur für Arbeit (BA).



PROJEKT

Strukturen und Strategien für eine marktfähige Qualifizierungsberatung



Die Schwierigkeiten der Personalpolitik in kleinen und mittleren Unternehmen sind bekannt und es mangelt nicht an Angeboten zur Unterstützung betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten. Qualifizierungsberatung könnte Unternehmen hier wirksame Hilfestellungen bieten, jedoch manifestiert sich der objektiv erkennbare Beratungsbedarf bisher nicht in einer konkreten Nachfrage. Die intransparente und vielgestaltige Beratungslandschaft führt zur Unschärfe der Beratungsprofile und damit auch zu einem Mangel an Orientierung und Erwartungssicherheit auf Kundenseite: Ein selten klar definiertes Wirkungsspektrum, fehlende Qualitätsstandards oder auch unzureichende Bedarfsgerechtigkeit lassen den Nutzen der Qualifizierungsberatung für Unternehmen kaum deutlich werden.

Mit Blick auf die aktuelle betriebliche Weiterbildungs- und Beratungspraxis werden im Projekt Entwicklungsanforderungen identifiziert, wie Qualifizierungsberatung durch mehr Qualität, bessere Erkennbarkeit und stabilere Strukturen in Erscheinung treten kann, um sich

auf dem Markt besser zu positionieren. In Phase I des Projekts wurden im Rahmen qualitativer Interviews mit Unternehmen und Qualifizierungsberatern Einflussfaktoren auf die Marktfähigkeit der Qualifizierungsberatung untersucht und Handlungsstrategien zu ihrer Weiterentwicklung erarbeitet. Um die Ergebnisse zu fundieren und zu verallgemeinern, knüpft in Phase II eine quantitative Untersuchung an. Die Forschungsphasen werden durch qualitätsstützende Aktivitäten wie Arbeitskreise und Expertenrunden begleitet. Ein Internetportal (www.qualifizierungsberatung.net) dient dem Transfer der Projektergebnisse und stellt hilfreiche Informationen für Qualifizierungsberater und Unternehmen bereit.

Gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).



PROJEKT

WEP – Weiterbildung und Personalentwicklung in KMU

WEP ■ Weiterbildung und Personalentwicklung in KMU

Die empirische Bestandsaufnahme des Projekts WEP im Jahre 2008 zu den Erfahrungen mit und Erwartungen an Qualifizierungsberatung von Berliner Unternehmen zeigt, dass Qualifizierungsberatung als Dienstleistung häufig noch nicht geläufig ist, obwohl Schwierigkeiten in deren Weiterbildungspraxis durchaus den Bedarf nach externer Unterstützung signalisieren. Zudem zeigt sich, dass die Berater selbst Probleme haben, ihre Leistungen selbstbewusst anzubieten und deren Nützlichkeit für Unternehmen deutlich zu machen, da eine Unsicherheit über das eigene Leistungsspektrum evident ist. Auf Basis der empirischen Ergebnisse konnten Leitlinien zur Kompetenzentwicklung von Qualifizierungsberatern generiert werden. Diese Leitlinien werden nun in der Fortführung des Projekts in einer vertiefenden Phase erprobt, bewertet und weiterentwickelt.

Als wissenschaftliche Begleitung wirkt das f-bb bei der Erarbeitung eines Kompetenzmodells und eines daraus abgeleiteten Konzepts einer modularen Fortbildungsreihe für Qualifizierungsberater mit. Die Fortbildungsreihe hat in erster Linie die Verbesserung der Sicherheit über das eigene Leistungsspektrum zum Ziel. Dabei kommen insbesondere zwei Aspekte zum Tragen: die Beherrschung der

Instrumente der Personalentwicklung und die Fähigkeit, einen Beratungsprozess zu strukturieren, transparent zu halten, entsprechend zu kommunizieren und zu reflektieren.

Zur Überprüfung der Zielerreichung und zur Identifizierung von Verbesserungsansätzen wird die Fortbildungsreihe in einem mehrstufigen Verfahren durch das f-bb evaluiert sowie gemeinsam mit Experten und Qualifizierungsberatern reflektiert. Das Projekt verfolgt damit das Ziel, die Professionalisierung und Qualitätsentwicklung von betriebsbezogenen Beratungsleistungen in Berlin zu fördern und geeignete Hinweise und Handlungsempfehlungen für Qualifizierungsberater bereitzustellen.

Beauftragt von der *zukunft im zentrum GmbH*.



Gefördert und unterstützt durch die *Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales* sowie den *Europäischen Sozialfonds*.



PROJEKT

imode – Beratungsinstrumente zur betrieblichen Weiterbildung in Low-Tech-Branchen und Klein- und Mittelbetrieben



In Klein- und Mittelbetrieben fehlen häufig die notwendigen personellen und zeitlichen Kapazitäten zur systematischen Planung und Durchführung von Weiterbildung. Damit Qualifizierungsberatung sie bei der Entwicklung anforderungsgerechter Weiterbildungskonzepte unterstützen kann – angefangen bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs, über die Planung und Umsetzung passgenauer Weiterbildungsmaßnahmen bis hin zur Erfolgskontrolle der durchgeführten Maßnahmen – wurden im Projekt praxisorientierte Leitfäden entlang des Leistungsspektrums der Qualifizierungsberatung entwickelt.

Grundlage der „Handlungshilfen für Bildungsberater“ sind die Ergebnisse aus einer quantitativen Befragung von Unternehmen zu ihren Beratungserfahrungen und -erwartungen sowie qualitative Interviews mit Qualifizierungsberatern, die in Form von Fallbeispielen aufbereitet wurden. Berater werden auf notwendige Handlungsschritte in Qualifizierungsfragen aufmerksam gemacht und erhalten leicht anwendbare Orientierungs- und Hilfsmittel für die Beratung von Unternehmen. Das Projekt leistete damit durch die Professionalisierung der Qualifizierungsberatungspraxis einen Beitrag zum nachhaltigen Ausbau der betrieblichen Weiterbildung.

In Kooperation mit dem *Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (KWB)*.



Gefördert durch das *Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)*.



PROJEKT

Berufsbegleitender Masterstudiengang „Qualifizierungsberatung“



Zur Erhöhung der Professionalität der Qualifizierungsberater wird ein weiterbildender Masterstudiengang von der FU Berlin in Kooperation mit dem f-bb und der k.o.s GmbH angeboten. Der Studiengang orientiert sich mit seinen Inhalten an den Tätigkeiten der Qualifizierungsberater. In Selbstlern- und Präsenzphasen im Umfang von 34 Tagen studieren die Teilnehmenden über 24 Monate und schließen ihr Studium mit dem Master of Arts ab. Ein parallel verlaufendes Praxisprojekt vertieft die erworbenen Kompetenzen bereits während des Studiums. Als Dozenten fungieren ausgewiesene Experten aus Hochschulen, der außeruniversitären Berufsbildungsforschung und der betrieblichen Praxis. Weitere Informationen finden sich im Internet unter www.master-qb.de

In Kooperation mit der *Freien Universität Berlin, Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie*, und der *k.o.s GmbH*.



Lesehinweise

Praxisleitfäden

Handlungshilfen für Qualifizierungsberater

Leitfaden für die
Bildungspraxis, 20-25



Die sechs Leitfäden geben Praktikern in der Qualifizierungsberatung Hinweise und Tipps für die Gestaltung ihrer Tätigkeit. Fallbeispiele greifen Erfahrungen von Betrieben und Qualifizierungsberatern auf und stellen so einen praktischen Bezug zu den behandelten Themenfeldern her:

- Wege in den Betrieb,
- Bildungsbedarfsanalyse,
- Frühwarnsystem Qualifikationsplanung,
- Qualitätssicherung betrieblicher Weiterbildung,
- Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung,
- Organisation betrieblicher Bildung.

Darüber hinaus bieten Instrumente und Checklisten Handlungshilfen für die Beratungsarbeit in den Betrieben.

2007 | ISBN 978-3-7639-3563-5 | W. Bertelsmann Verlag

Bildungscontrolling – Erfolg messbar machen

Leitfaden für die
Bildungspraxis, 33



Mit einem effizienten Bildungscontrolling kann der Beitrag betrieblicher Weiterbildung zum Unternehmenserfolg deutlich gemacht, die Akzeptanz für Weiterbildungsinvestitionen im Unternehmen verbessert und die Personalentwicklung insgesamt wirkungsvoller gestaltet werden.

Dieser kompakte Leitfaden liefert Personal- und Weiterbildungsverantwortlichen bewährte Konzepte des Bildungscontrollings mit Praxisbeispielen, Instrumenten und Checklisten. Das vorgestellte Vier-Stufen-Modell hilft Unternehmen, ein für die betrieblichen Belange maßgeschneidertes Controllingsystem aufzubauen.

2009 | ISBN 978-3-7639-3632-8 | W. Bertelsmann Verlag

Fachbücher

Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung

Wirtschaft und Bildung, 51



Damit kleine und mittlere Unternehmen die Anforderungen der strukturellen Veränderungen auf dem Weg zur Wissensgesellschaft bewältigen und ihre Innovationskraft aufrecht erhalten können, ist eine kontinuierliche und passgenaue Weiterbildung ihrer Mitarbeiter notwendig. Viele Modellprojekte zur Qualifizierungsberatung, die von Bund und Ländern gefördert werden, sollen die Unternehmen dabei unterstützen, effektive und bezahlbare Konzepte für die Fortbildung ihrer Mitarbeiter zu entwickeln.

Dieser Sammelband bietet einen Überblick über den Stand der Qualifizierungsberatung in Deutschland. Die Beiträge zeigen Probleme bei der Etablierung von Beratungsstrukturen auf und bilden Perspektiven für die Zukunft ab.

2008 | ISBN 978-3-7639-3668-7 | W. Bertelsmann Verlag

Markt für Qualifizierungsberatung – Fiktion, Realität oder Vision?

Wirtschaft und Bildung, 63



Externe Beratung kann Unternehmen dabei helfen, ein nachhaltiges Weiterbildungsmanagement zu etablieren. Allerdings nehmen viele Betriebe das Angebot an Qualifizierungsberatung noch nicht wahr, weil sie den Nutzen und die Qualität der Beratungsleistung nicht ausreichend erkennen können.

Der Forschungsband deckt notwendige Handlungsoptionen auf, um Qualifizierungsberatung deutlicher auf dem Beratungsmarkt zu positionieren. Basierend auf Interviews mit Experten, Qualifizierungsberatern und Betriebsvertretern beleuchten die Autoren verschiedene Einflussfaktoren auf die Marktfähigkeit der Qualifizierungsberatung, reflektieren Erkennbarkeit, Strukturen und Qualitätsverständnis der Beratung, analysieren Entwicklungsprobleme und zeigen mögliche Handlungsstrategien zur Unterstützung eines funktionierenden und transparenten Marktes auf.

2011 | ISBN 978-3-7639-3608-3 | W. Bertelsmann Verlag

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung des f-bb unzulässig und strafbar. Insbesondere darf kein Teil des Werks ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder unter Nutzung eines anderen Vervielfältigungsverfahrens) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Autoren und der Herausgeber haben sich bemüht, die in dieser Veröffentlichung enthaltenen Angaben mit größter Sorgfalt zusammenzustellen. Sie können jedoch nicht ausschließen, dass die eine oder andere Information auf irrtümlichen Angaben beruht oder bei Drucklegung bereits Änderungen eingetreten sind. Aus diesem Grund kann keine Gewähr oder Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben übernommen werden.

IMPRESSUM

Qualifizierungsberatung für KMU
Strukturen für eine systematische
Personalentwicklung in KMU ermöglichen
Nürnberg 2011

HERAUSGEBER (V.i.S.d.P.):

Prof. Dr. Eckart Severing
Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH
Obere Turnstraße 8
90429 Nürnberg
www.f-bb.de

ANSPRECHPARTNER

Kompetenzfeld *Bildungsberatung*
Sonja Löffelmann
Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)
Tel.: +49 (911) 277 79-48
Fax: +49 (911) 277 79-50
E-Mail: loeffelmann.sonja@f-bb.de