



Werkstattgespräch:  
Bildungsberatung  
und Betriebe

# Qualifizierungsberatung: Forschungs- stand, Anforderungen, Entwicklungen

Dr. Ottmar Döring



# Gliederung



1. Einleitung
2. Lage der Qualifizierungsberatung
3. Probleme und Anforderungen
4. Fazit: Handlungs- und Forschungsbedarf



# Einleitung



1. Bezugspunkt: Betriebliche Weiterbildung (in KMU)
2. Gründe für Qualifizierungsberatung
3. Ziele der Qualifizierungsberatung



## Betriebliche Weiterbildung (in KMU)



- **Bedarfsermittlung:** Schwierige Prognosen für einen latenten Bedarf
- **Lernkultur:** Kurse dominieren die Wahrnehmung, aber immer mehr wird außerhalb der Arbeitszeit und arbeitsplatznah gelernt
- **Qualitätssicherung und Wirtschaftlichkeit:** Hausverstand gibt den Ton an
- **Wirtschaftlichkeit:** Stagnation der betrieblichen Aufwendungen in Zeit und Geld (z.B. IAB-Betriebspanel)
- **Professionalisierung:** KMU fehlen interne Strukturen, Expertise und Kapazitäten zur Weiterbildung
- **Disparitäten in der Beteiligung:** Beschäftigte in KMU, An- und Ungelernte, Ältere etc. bleiben benachteiligt
- **Internationaler Vergleich:** Deutschland im Mittelfeld



## Gründe für Qualifizierungsberatung



- fehlende Strukturen und Kapazitäten in KMU
- Weiterbildungsentwöhnung in Low-Tech-Branchen in Zeiten übervoller Arbeitsmärkte
- Angebotsorientierung von Bildungsdienstleistern



# Ziele der Qualifizierungsberatung



## KMU und Low-Tech-Betriebe:

- Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung und –intensität
- Steigerung betrieblicher Investitionen in Weiterbildung
- Renovierung der traditionellen Lernkultur in den Betrieben
- Maßgeschneiderte Weiterbildung in Betrieben

## Regionale Weiterbildungsstrukturen:

- Transparenz im Bildungsmarkt verbessern
- Nachfrageorientierung von Bildungsdienstleistern fördern

**Qualifizierungsberatung ist zwar nicht der Königsweg,  
aber ...**

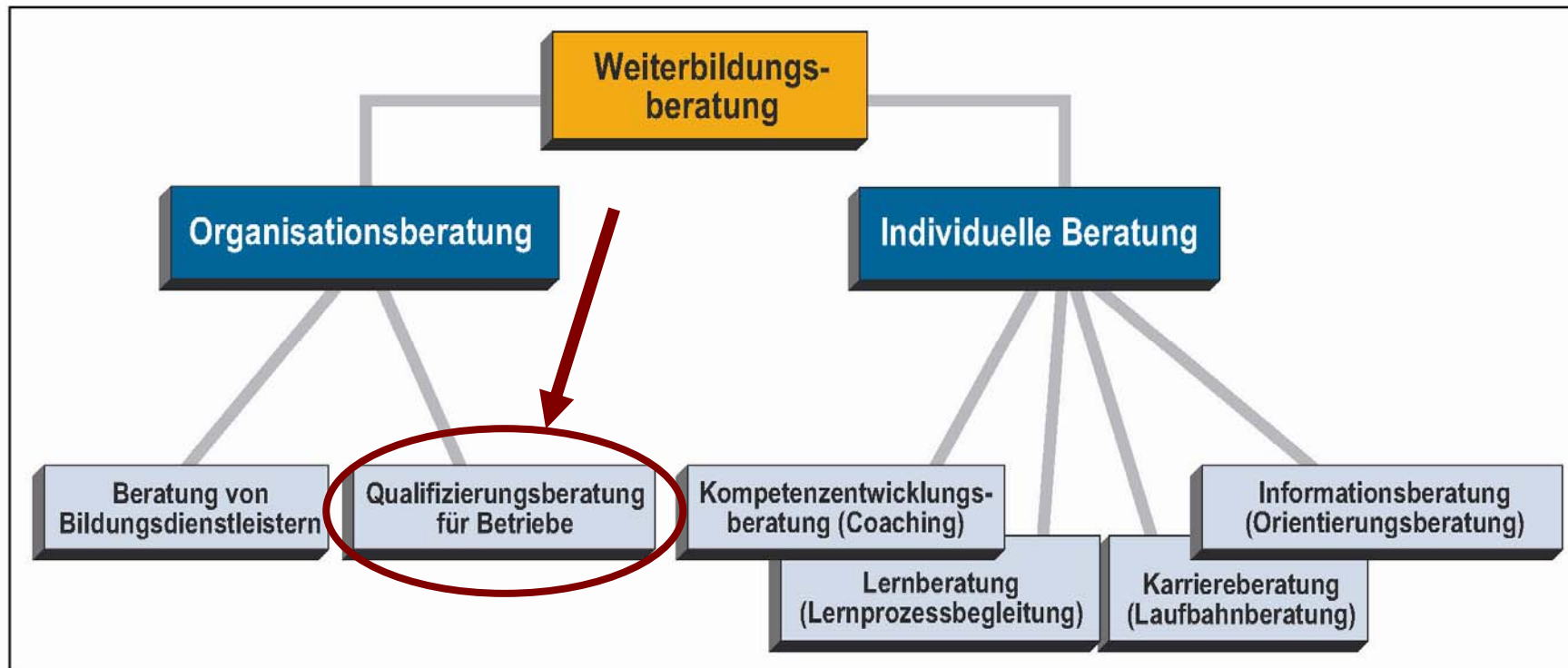


# Lage der Qualifizierungsberatung



1. Verortung
2. Entwicklung
3. Funktionen
4. Strukturen

# Beratungsansätze





## Politischer Boom ...



- „Für kleine und mittlere Unternehmen sind Bildungsberatungsangebote auszubauen und weiterzuentwickeln“ (Innovationskreis Weiterbildung, Februar 2008).
- „Für eine Steigerung der Weiterbildungsbeteiligung kommt der individuellen Ansprache im Unternehmen eine entscheidende Bedeutung zu. KMU benötigen hierzu gezielter Beratung“ (SPD-Parteivorstand, Januar 2008).
- „Für Unternehmen und Individuen soll eine trägerunabhängige Beratungsinfrastruktur bereitgestellt werden, möglichst angesiedelt bei bereits bestehenden Institutionen“ (Beschluss der Bundestagsfraktion Bündnis 90/Die Grünen, Januar 2007).

## ... neue Initiativen ...

- Pilotprojekt: Januar 2007 bis Dezember 2009
- Begleitung von Unternehmen der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie bei der Gestaltung ihrer Weiterbildung

Zentrum für betriebliches Weiterbildungsmanagement [zbw]

»Mit professionellem Weiterbildungsmanagement machen wir Ihr Unternehmen fit für die Zukunft.«

*Dr. Christof Prechtl  
Geschäftsführer Abteilung Bildung VBM / BayME*

**Qualifizierte Mitarbeiter** stärken die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft jedes Unternehmens. Eine vorausschauende und marktgerechte Personalentwicklung, ist daher der beste Weg, die eigene unternehmerische Zukunft zu sichern.

**Wir, das zab** Zentrum für betriebliches Weiterbildungsmanagement, unterstützen auch Sie auf diesem Weg mit einem umfassenden Weiterbildungsangebot. Ausführliche Informationen finden Sie unter [www.zbw-bayern.de](http://www.zbw-bayern.de)

 [www.f-bb.de](http://www.f-bb.de)  [www.bayme.de](http://www.bayme.de)  [www.vbm.de](http://www.vbm.de)






## ... alte Erfahrungen



- Qualifizierungsberatung zur Verbesserung des Weiterbildungsangebotes für kleine und mittlere Betriebe - Schwerpunkt Neue Technologien
- 1987 - 1989
- BIBB-Modellversuchsreihe
- Durchführungsträger:
  - Berufsbildungsstätte Westmünsterland GmbH
  - Informations-Technik Zentrum Köln
  - Handwerkskammer der Pfalz
  - Verein zur Förderung des überbetrieblichen Ausbildungszentrums Elmshorn e.V.
  - Niedersächsische Volkshochschule e.V.
  - Universität Gesamthochschule Kassel

**Ein Schritt vorwärts, zwei Schritte zurück.**



## Beispiel: Qualifizierungsberatung in Thüringen (2007)



- Initiierung zielgerichteter Weiterbildungsmaßnahmen
- Unterstützung der Betriebe bei der Fachkräftegewinnung
- Ermittlung des Qualifizierungs- und Fachkräftebedarfs in Betrieben
- Beratung von 4.300 Unternehmen
- 1.500 Gespräche mit Kooperationspartnern (Agenturen für Arbeit, Bildungsträger)
- Vermittlung von 480 Fachkräften in die Betriebe
- Organisation von 500 Kursen mit 5.300 Teilnehmern

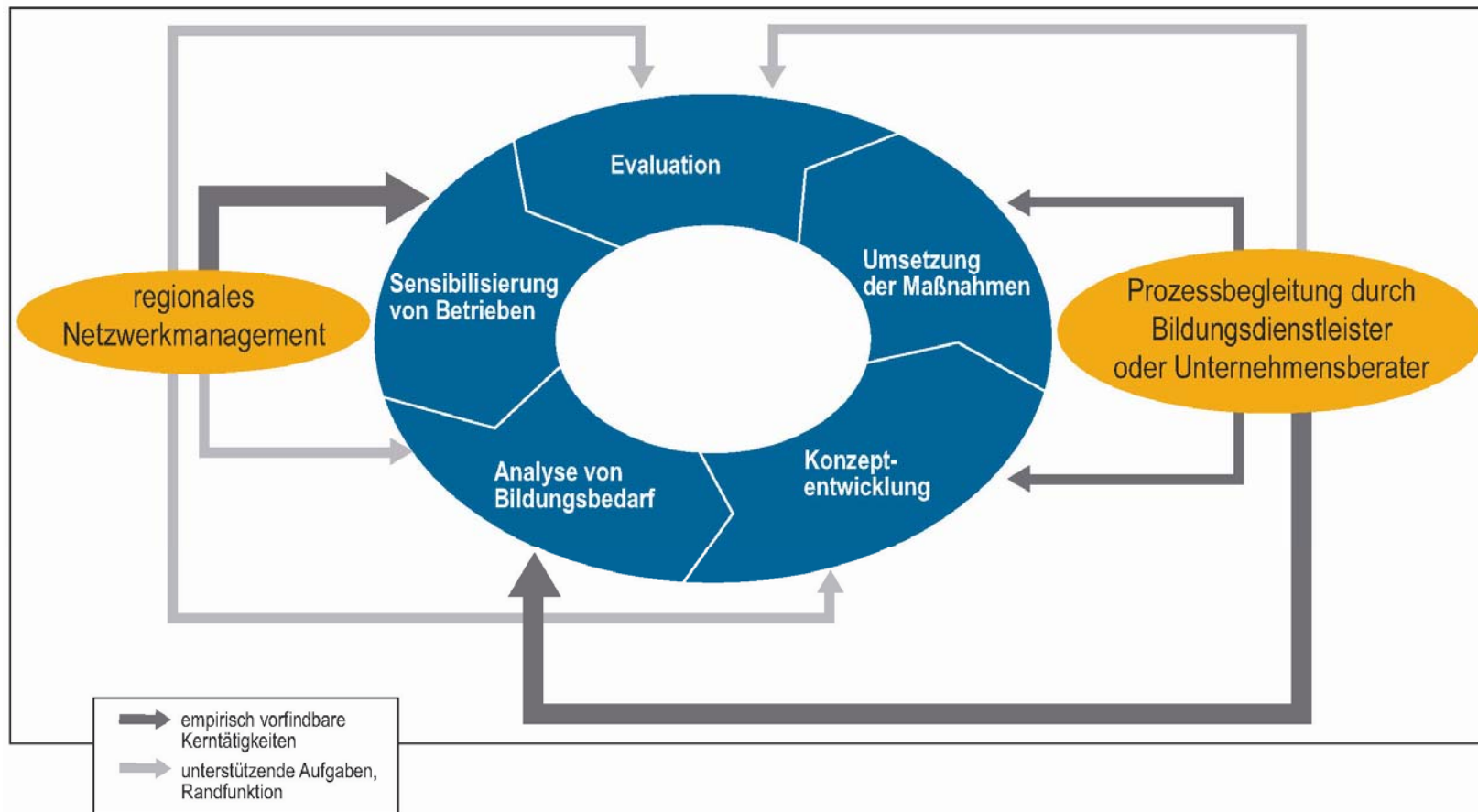
**Netzwerk von 21 Qualifizierungsberatern der „GfAW – Gesellschaft für Arbeits- und Wirtschaftsförderung des Freistaats Thüringen mbH“ (Ergebnisse in 2007)**

## Beispiel: WeGebAU (2008)

- Förderung der Weiterbildung älterer Arbeitnehmer und An- und Ungelernter in Betrieben (Weiterbildungskosten, Arbeitsentgeltzuschuss)
- Einschränkung auf Betriebsgrößen unter 250 Mitarbeiter
- Einschränkung von Kleingruppen über Preispolitik der BA
- relativ langer Vorlauf: 4 Wochen
- Kritik der BA im April 2008: „Mitnahmeinstrument für Großbetriebe“ = geringe Nutzung von KMU

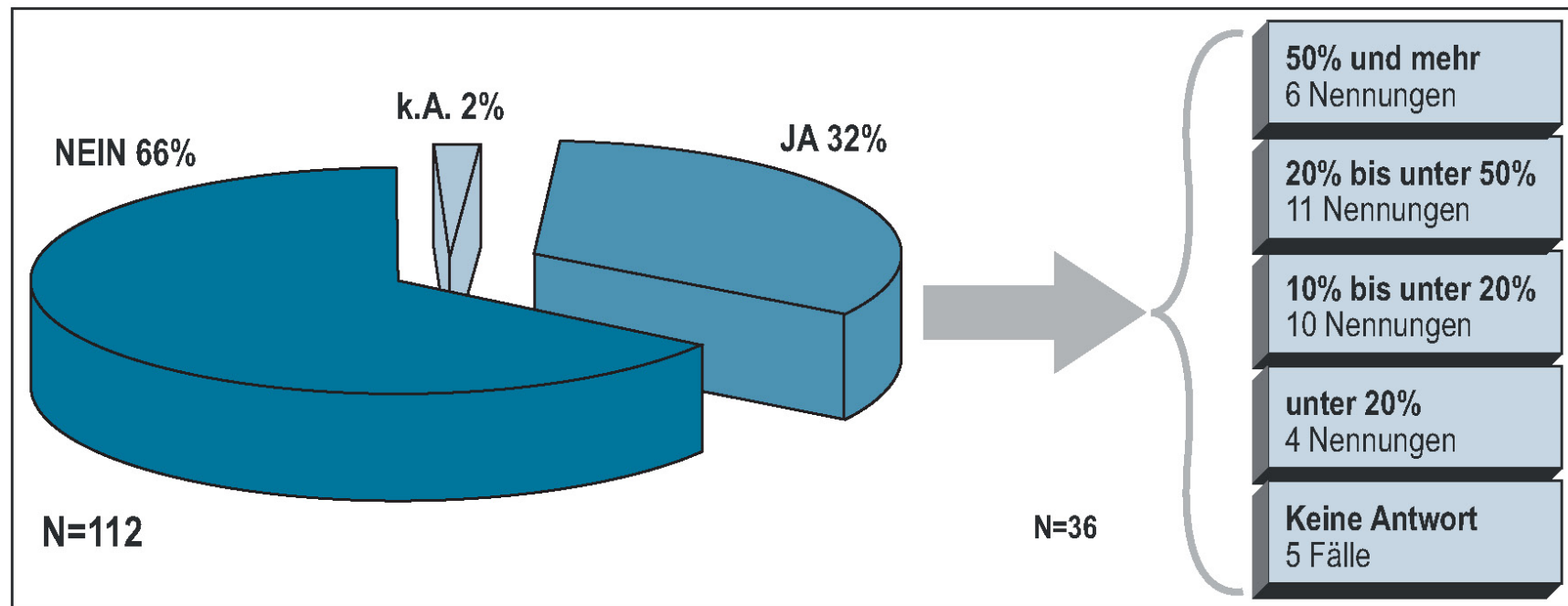
**220 Weiterbildungsberater: Bedarf der Betriebe, Kompetenzentwicklung der Berater, Leistungserwartungen, flankierende Programmabsicherung**

# Funktionen

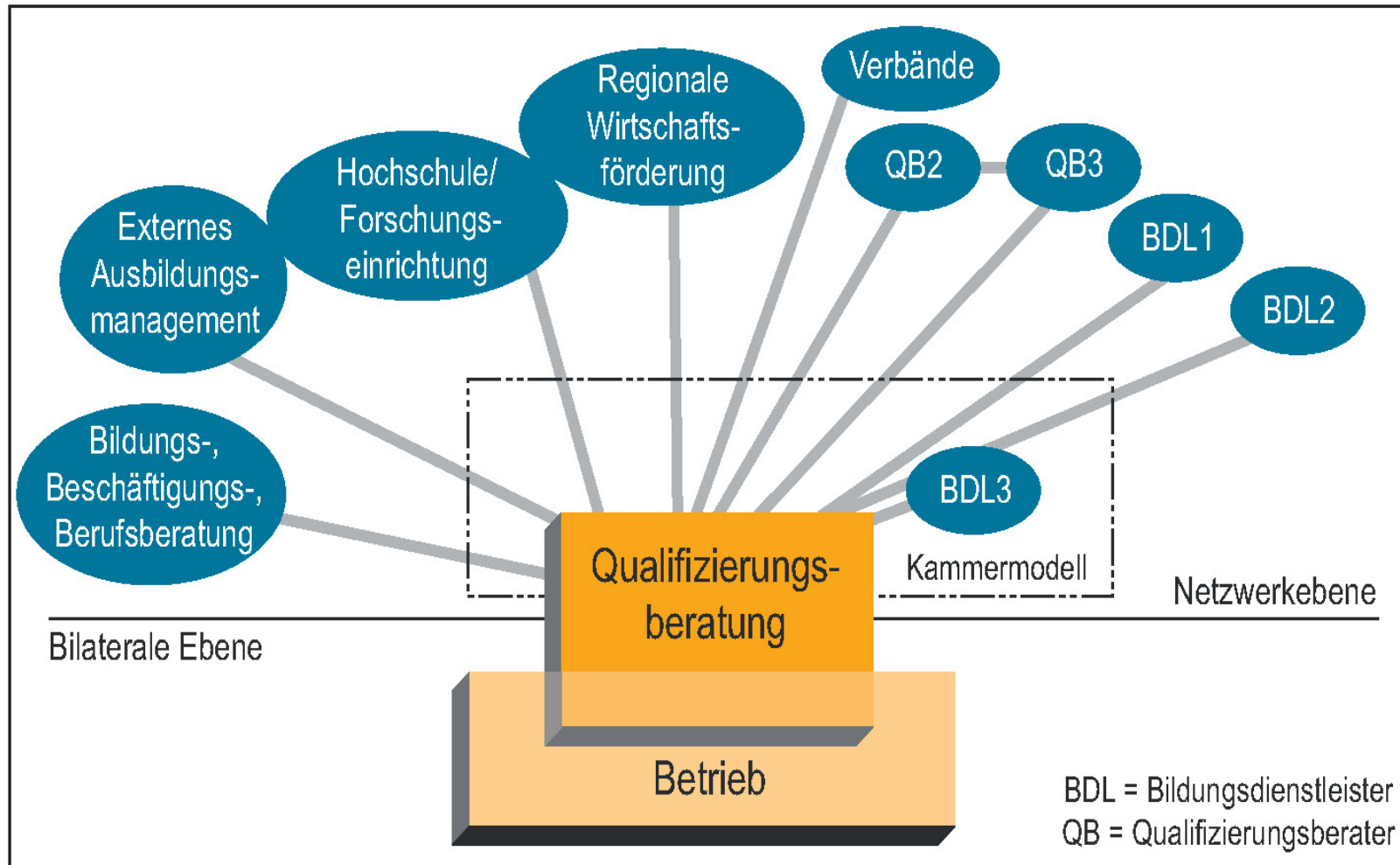


# Anteil von Qualifizierungsberatung an betrieblichen Beratungsprozessen

(Döring/Rätzkel 2007, S. 54)



# Kooperationsstrukturen





# Probleme und Anforderungen



1. Beratungsanlässe
2. Beratungsformen
3. Professionalität
4. Finanzierung
5. Qualität



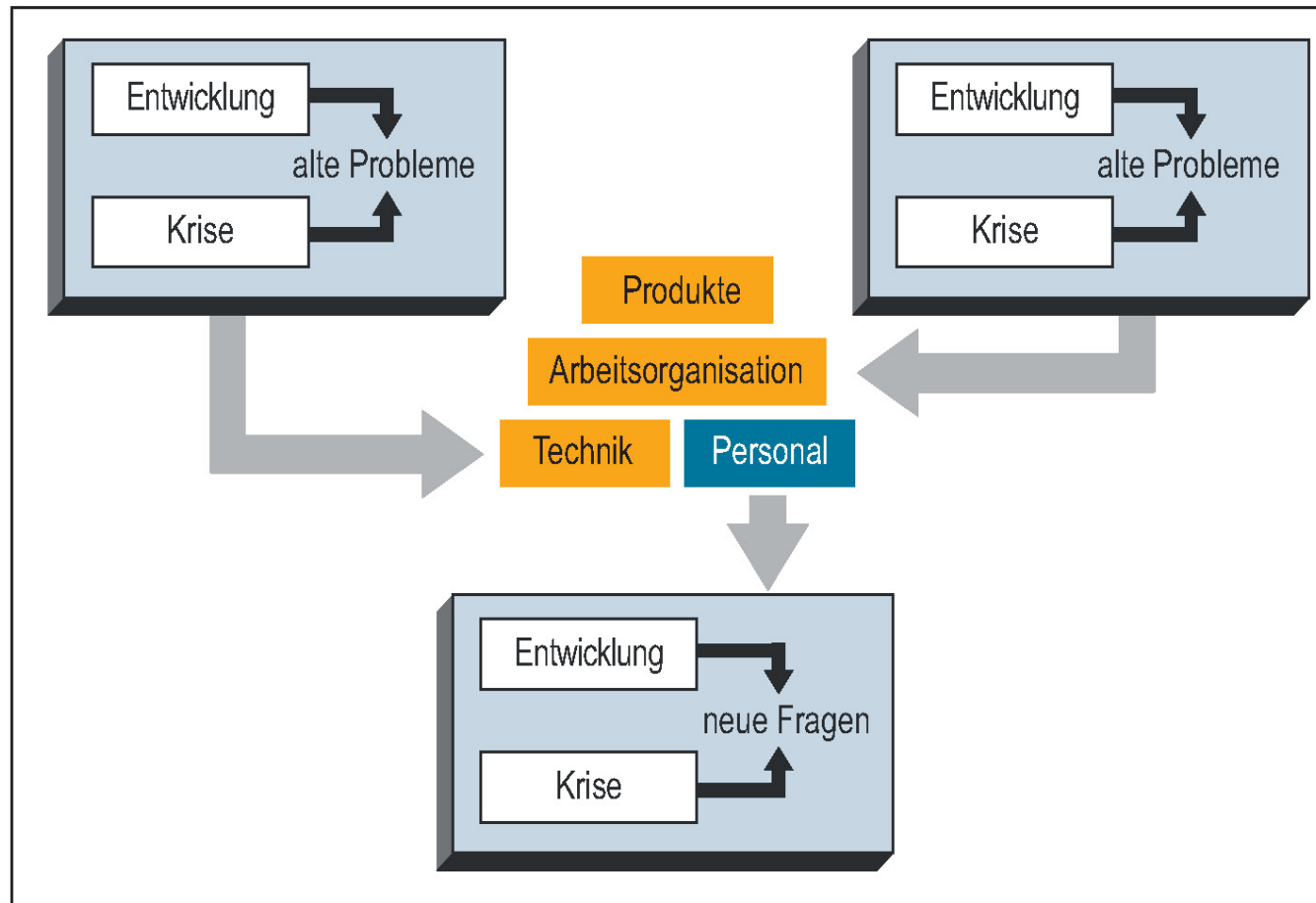
## Betriebszugang



- „Wir haben zu hohe Energiekosten und Entsorgungsprobleme.“
- „Mein PC funktioniert nicht.“
- „Unser Krankenstand ist hoch.“

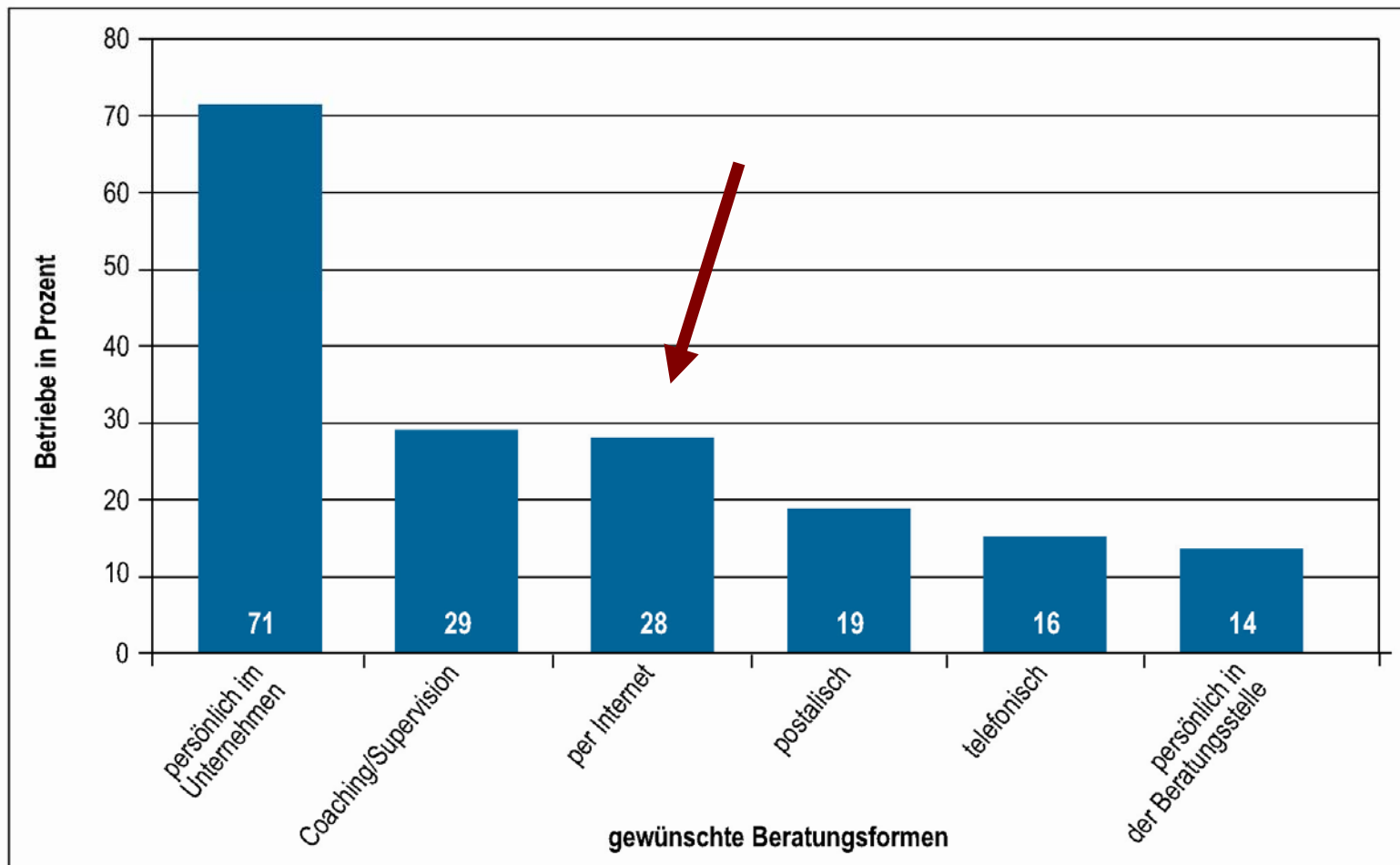
**„Von hundert Betrieben gibt es vielleicht fünf, mit denen problemlos über das Thema Qualifizierung gesprochen werden kann.“ (Bildungsdienstleister, Augsburg)**

# Ansatzpunkte der Beratung



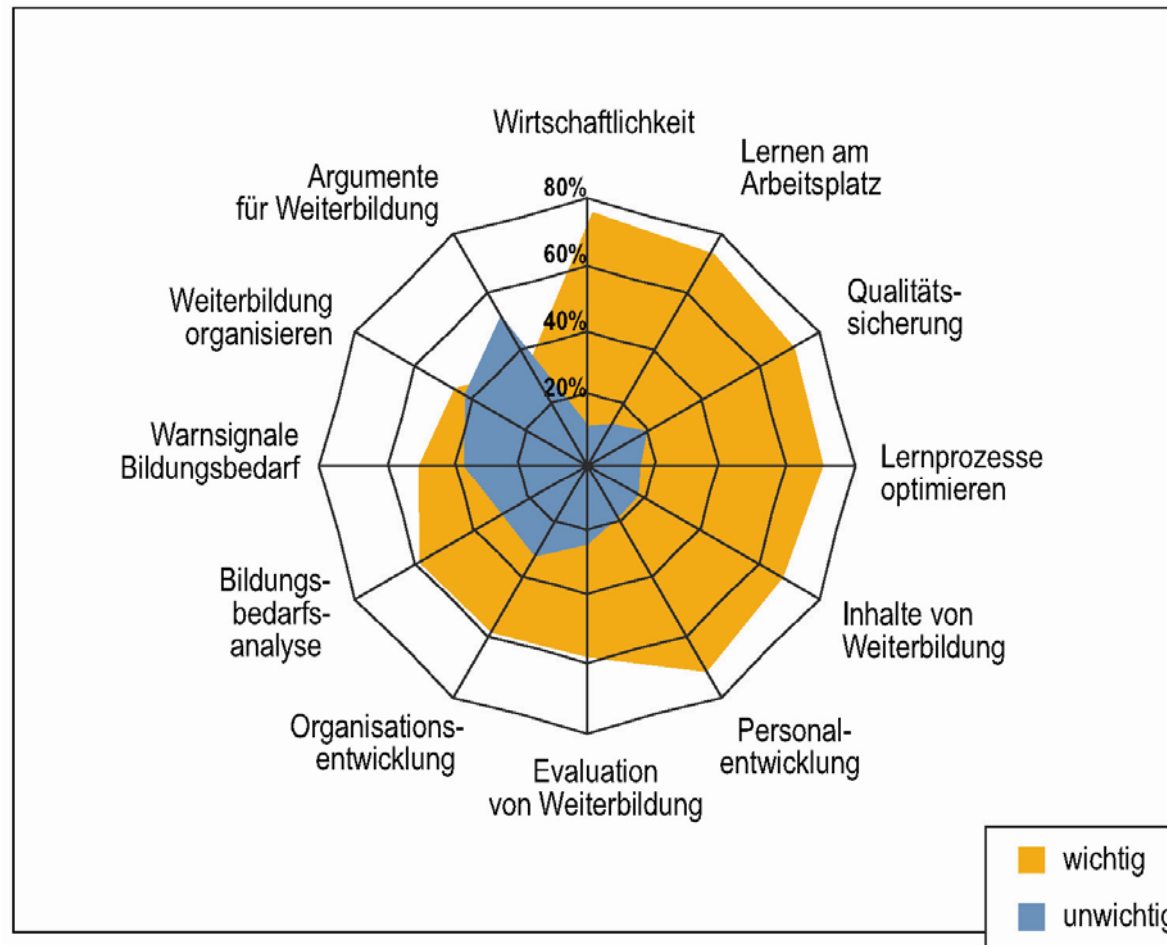
# Gewünschte Beratungsformen in der Qualifizierungsberatung

(N=112; Döring/Rätzel 2007, S. 201)



# Wichtigkeit von Beratungsthemen

(N=112; Döring u.a. 2007, S. 45)



# Professionelles Profil eines Qualifizierungsberaters





## Finanzierung



- öffentliche Förderung von Beratungsstrukturen: brüchige Projektförderung
- bezahlte Beratung: selten
- Mischfinanzierung: andere Beratungsprozesse, Dienstleistungen

**Widerspruch zur Schaffung einer nachhaltigen Support-Struktur**

## Kritik an der Qualität

- **Ziele:** Verkauf von Bildungsangeboten, Konzentration auf Kurse
- **Maklerrolle:** gemakelt werden können nur fertige Produkte
- **Zugang:** nicht zur Qualifizierung
- **Konzepte:** Einsatz vorgefertigter Instrumente, ungenügende Nutzung betrieblicher Expertise, kein pädagogisches Konzept
- **Professionalität:** Wirtschaftlichkeit und Qualitätssicherung sind keine Themen
- **Erkennbarkeit:** keine Flächendeckung, selten explizites Aufgaben- und Handlungsfeld, keine Erwartungssicherheit

**keine vorkonfektionierte Dienstleistung = Orientierung am Bedarf der Betriebe**



## Fazit: Was tun?

1. Lagebeurteilung
2. Entwicklungsvorschläge
3. Nachtrag zum Staat



## Lagebeurteilung



- periphere Dienstleistung mit wenig klaren Konturen, rudimentären Funktionen, diffusen Strukturen und unzureichender Ausstattung
- Begleitdimension zu anderen Dienstleistungen\*
- pragmatische Beratungspraxis
- geringe Professionalisierung
- Konzentration auf Kurse
- Ansätze zur Qualifizierungsberatung wenig erforscht

**\* Schätzung nach Rambøll Management 2007, S. 218:  
Ca. 1 Prozent der Beratungsinstitutionen bieten nur  
Beratungsdienstleistungen an.**



## Forschungs- und Handlungsbedarf



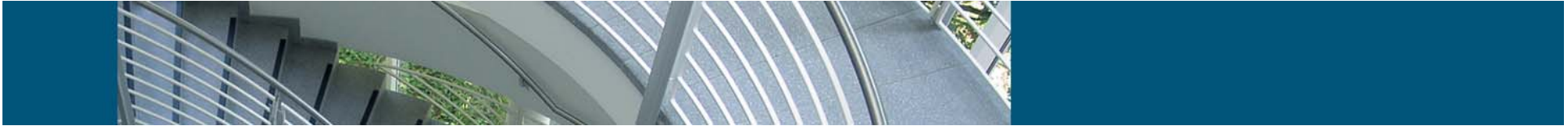
- **Erkennbarkeit fördern:** Masse der Betriebe erreichen - Vorbild Studienberatung?
- **Qualität der Beratungsprozesse sichern:** Neutralität versus Prozessnähe
- **Ziele ändern:** Kurse versus arbeitsplatznahes Lernen
- **Kompetenzen erhalten:** Nachhaltigkeit der Strukturen sichern
- **Beratungsformen anpassen:** Neue Medien nutzen – Ausbau von Qualifizierungsberatung im Internet
- **Professionalisierung:** Eigenes Studienfach oder Ausbildung zum Bildungsberater versus Transfer von Erfahrungswissen
- **Wirkungen erforschen**

# Argumente für staatliches Engagement



- **Innovationspolitik:** Mittelstandsförderung, Gewährleistung einer funktionierenden Infrastruktur für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung
- **Absicherung der Förderung:** Weiterbildungsförderung mit staatlichen Mitteln (z.B. ESF, Landesprogramme) bedarf der flankierenden Absicherung
- **Prävention:** Vermeidung von sozialen Folgekosten bei verfehlter Betriebsführung bzw. Managementfehlern (z.B. Personalaustausch, Insolvenz)

**Fachkräftemangel, fehlende Rationalität von Unternehmensentscheidungen, fehlende Beratungskultur in Deutschland**



**Ich bedanke mich für Ihre  
Aufmerksamkeit.**