



# Wege in den Betrieb - Wie lassen sich Führungskräfte für Qualifizierungsberatung gewinnen?

Nadine Wacker

## Gliederung

1. Einleitung
2. Argumentation für die Erschließung von Führungskräften für Qualifizierungsberatung
  - 1) Wirtschaftlichkeit und Qualität in der Weiterbildung
  - 2) Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen
  - 3) Formen der Weiterbildung
  - 4) Selektive Weiterbildungsbeteiligung
  - 5) Lernen im Beratungsprozess
3. Fazit

## Einleitung

- KMU: Führungskräfte (Geschäftsleitung, Linienvorgesetzte) als Weiterbildungsverantwortliche
- Führungskräfte benötigen Unterstützung bei der Weiterbildungsplanung und -durchführung:
  - Ferne zu Bildungsfragen (beruflicher Hintergrund), komplexe Aufgabenstellungen, Auslastung, begrenztes Zeitbudget
  - Steigende Anforderungen an betriebliche Weiterbildung (zunehmender Weiterbildungsbedarf, Qualifizierungstarifverträge)
- Aber: geringe Inanspruchnahme von Qualifizierungsberatung
  - Defizite in der betrieblichen Weiterbildungspraxis bilden Anknüpfungspunkte für Argumente, mit denen Führungskräfte für Qualifizierungsberatung gewonnen werden können

# 1) Wirtschaftlichkeit und Qualität in der Weiterbildung – Betriebliche Praxis



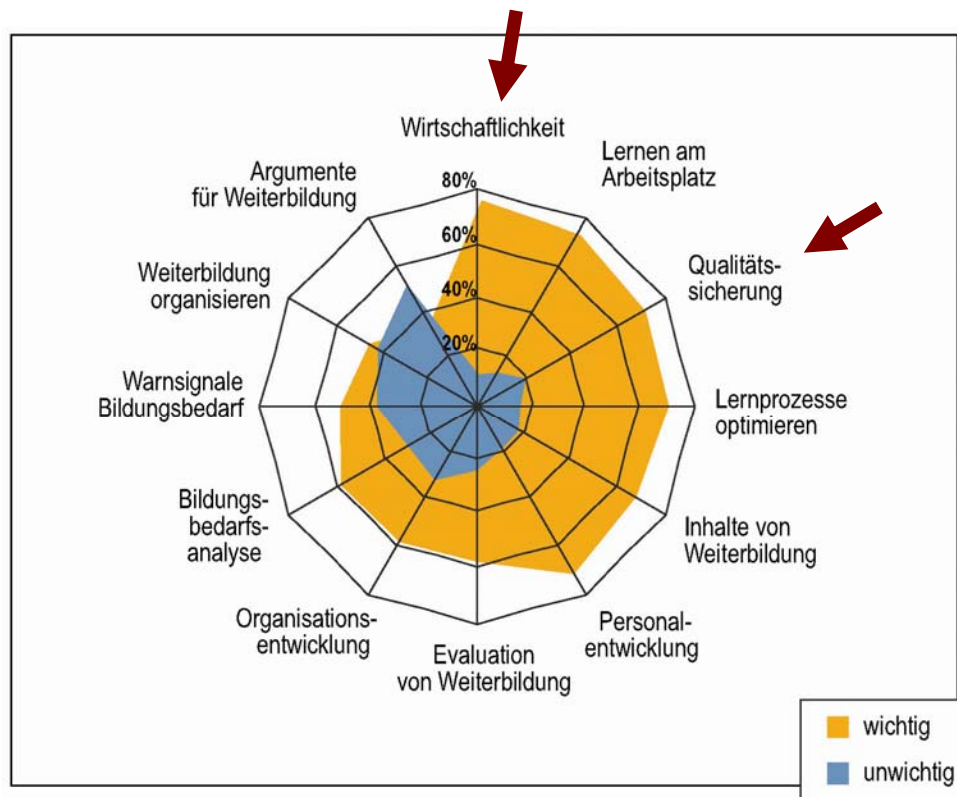
- Fehlende Systematik in der Bewertung der Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung:
  - Dominanz kostenrelevanter Rahmenbedingungen und qualitativer Bewertungen (IMOD - Betriebsbefragung, 2005)
  - Kaum systematische Ermittlung ökonomischer Kennzahlen, fehlende Instrumente zur Nutzenbestimmung (BIBB, 2002)
- Fehlende Systematik in der Qualitätssicherung:
  - Konzentration auf konventionelle qualitative Methoden (IMOD - Betriebsbefragung, 2005)
  - geringe Überprüfung der Vermittlung von Qualifikationen (CVTS3, 2007)

## 1) ... Anforderungen (1/2)

- Steigender Kosten- und Wettbewerbsdruck erfordert Rechtfertigung von Weiterbildungsinvestitionen
- Wirtschaftlichkeit und Qualitätssicherung gewinnen an Bedeutung:
  - 40 % der deutschen Unternehmen wollen die Qualitätssicherung intensivieren und die Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung verbessern (IW, 2006)
  - Viele Betriebe wünschen kompetente Beratung zu Wirtschaftlichkeit und Qualitätssicherung (IMODE-Betriebsbefragung, 2005)

# 1) ... Anforderungen (2/2)

- Wichtigkeit von Beratungsthemen:



Nennungen in Prozent [Mehrfachantworten]; N=112

# 1) ... Ansatzpunkte der Qualifizierungsberatung



- Erfahrungen aus den **IMODE** -Workshops:
  - Bislang keine Berücksichtigung in der Beratung
  - Fehlende Instrumente zur Wirtschaftlichkeitsbewertung und Qualitätssicherung
  - Schwierigkeiten bei der Reflexion
- Unterstützung bei der Sicherung von Wirtschaftlichkeit und Qualität durch Qualifizierungsberatung:
  - Unterstützung bei der Implementierung angemessener Kriterien zur Wirtschaftlichkeitsbewertung: Balanced-Scorecard-Prinzipien
  - Dialogische Entwicklung von Maßstäben für Prozessqualität in der Weiterbildung: Pflichtenheft für Leistungsmerkmale und Qualität

## 2) Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs – Betriebliche Praxis



- Fehlende Systematik in der Bedarfsermittlung:
  - Konzentration auf traditionelle qualitative Methoden, wenig systematische Einbeziehung der Mitarbeiter, geringes Gewicht vorausschauender Instrumente (IMODE<sup>®</sup>-Betriebsbefragung, 2005; CVTS3, 2007)

## 2) ... Anforderungen

- Effektivität und Effizienz in der Weiterbildung durch Leistungssteigerung:
  - nur bedarfsgerechte Weiterbildung ermöglicht Leistungssteigerung

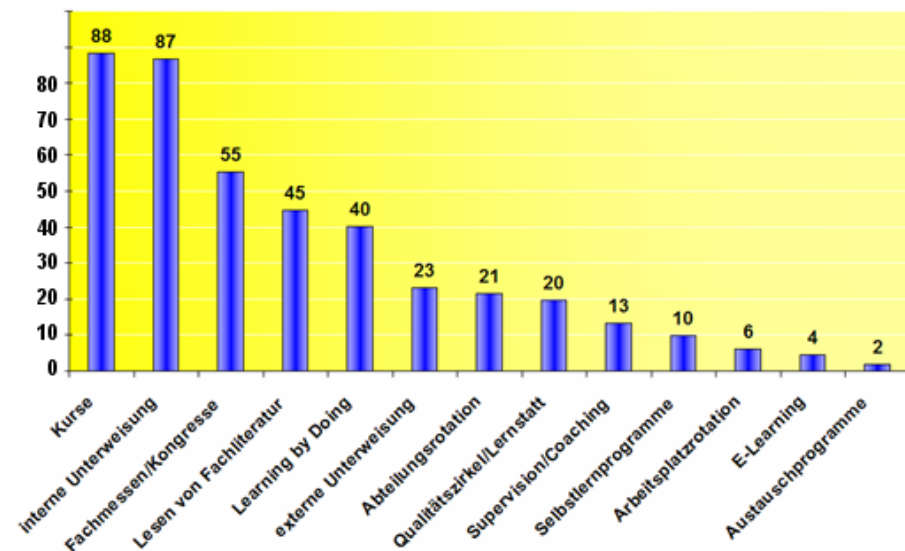
## 2) ... Ansatzpunkte der Qualifizierungsberatung



- Implementierung praktikabler und wissenschaftlich fundierter Instrumente zur Bedarfsermittlung:
  - Arbeitsplatzanalyse, Anforderungs- und Kompetenzprofile, Tätigkeitsanalyse durch Beschäftigte, Zukunftsarbeitsplatz, Gesprächsleitfaden zur moderierten Selbstreflexion

### 3) Formen der Weiterbildung – Betriebliche Praxis

- Dominanz traditioneller Lernkulturen:
  - Starke Orientierung an konventionellen, lehrerzentrierten Lernformen, geringe Anwendung innovativer, selbstorganisierter Lernformen (IMODE-Betriebsbefragung, 2005; CVTS3, 2007)



Nennungen in Prozent [Mehrfachantworten]; N=112

### 3) ... Anforderungen

- Anwendung und Übertragbarkeit des Gelernten in der betrieblichen Praxis:
  - Kurse: fehlende Praxisnähe, nur partieller Transfer in die betriebliche Praxis
  - Arbeitsplatznahe Lernformen des Anlernens: Lernen erfolgt kurzatmig, hohe Informationsdichte, mangelnde Generalisierbarkeit des Gelernten

### 3) ... Ansatzpunkte der Qualifizierungsberatung



- Renovierung traditioneller Weiterbildungsformen:
  - Aufzeigen neuer Lernformen
  - Sensibilisierung für die Vorteile neuer Lernformen: Praxisnähe, Kostenersparnisse
  - Aber: keine Überstülpung neuer Konzepte, sondern Unterstützung bei der moderaten und ergänzenden Einführung innovativer Lernformen



## 4) Selektive Weiterbildungsbeteiligung – Betriebliche Praxis



- Selektivität in der Weiterbildungsbeteiligung:
  - Geringe Beteiligung von Älteren und Geringqualifizierten (insbesondere in KMU) (CVTS3, 2007; IAB, 2007; TNS Infratest Sozialforschung, 2004)
  - Kaum Steigerungen zu erwarten (IW, 2006)

## 4) ... Anforderungen

- **Technischer und arbeitsorganisatorischer Wandel:**
  - Steigende Qualifikationsanforderungen auch bei An- und Ungelernten
- **Demografischer Wandel:**
  - Wachsende Erwerbsbeteiligung Älterer erfordert laufende Weiterbildung auch im fortgeschrittenen Alter
- **Qualifizierungstarifvertrag für die Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg:**
  - Regelung zur Stärkung der Weiterbildungsbeteiligung von Älteren und Geringqualifizierten

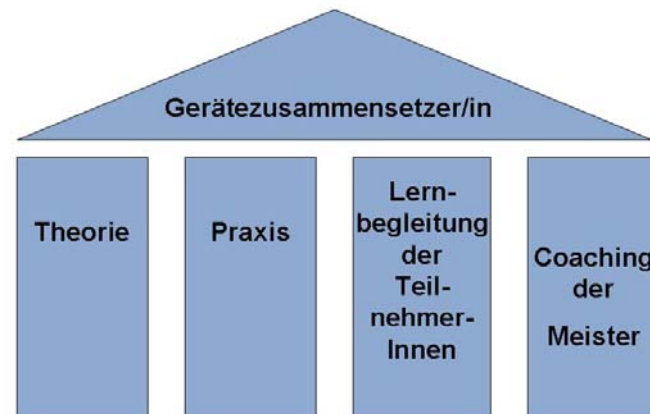
## 4) ... Ansatzpunkte der Qualifizierungsberatung



- Stärkere Einbindung Älterer und Geringqualifizierter in die betriebliche Weiterbildung:
  - Unterstützung bei der Einbindung Älterer und Geringqualifizierter in Weiterbildungsstrategien: praxisnahe und flexible Gestaltung der Qualifizierung durch ein Modulsystem
  - Aufzeigen von Fördermöglichkeiten, z. B.:
    - WeGebAU
    - Förderung der Weiterbildung von geringqualifizierten Beschäftigten (nach § 235e SGB III)
    - Förderung der Weiterbildung von älteren Arbeitnehmern (nach § 417 Abs. 1 SGB III)

## 4) ... Good Practice

- Erfolgreiche Nachqualifizierung An- und Ungelernter bei der Firma Zeitlauf GmbH antriebstechnik & Co. KG durch Qualifizierungsberatung:
  - 4-Säulen-Modell



„Ohne öffentliche Förderung und externe Unterstützung ist ein solches Projekt nicht zu schaffen.“  
(Alfred Huber, Montageleiter)

## 5) Führungskräfte als Weiterbildungsverantwortliche – Betriebliche Praxis



- Fehlende Kenntnisse von Führungskräften in strategischer Personalentwicklung:
  - Beruflicher Hintergrund: technisch-naturwissenschaftlich, kaufmännisch

## 5) ... Anforderungen

- Steigende Anforderungen an Weiterbildung:
  - Zunehmender Weiterbildungsbedarf infolge demografischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Wandels
  - Reglementierungen in Qualifizierungstarifverträgen

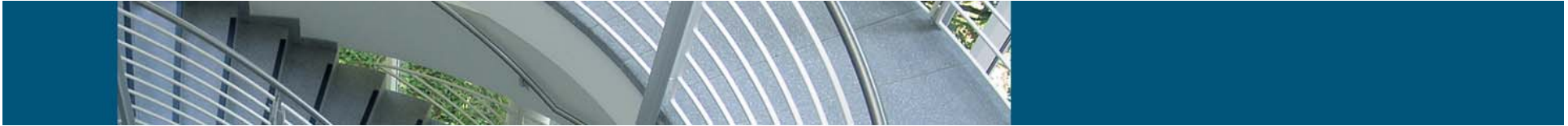
## 5) ... Ansatzpunkte der Qualifizierungsberatung

- Dialogischer Beratungsprozess:
  - „Lernen durch Dialog und Kooperation“



## Fazit

- Qualifizierungsberatung kann Führungskräfte auf neue Herausforderungen vorbereiten:
  - Unterstützung der Betriebe bei der Systematisierung ihrer Weiterbildungsaktivitäten (Überprüfung von Qualität und Wirtschaftlichkeit; Bedarfsermittlung)
  - Unterstützung bei der Modernisierung betrieblicher Lernkulturen
  - Unterstützung bei der Integration Älterer und Geringqualifizierter in die Weiterbildung
  - Dialogische und kooperative Vorgehensweise in der Beratung impliziert Lernprozess für Führungskraft



**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.**