

OTTMAR DÖRING / DANIELA RÄTZEL

Verbesserungen in der betrieblichen Weiterbildung durch Qualifizierungsberatung?

Eine Analyse auf Grundlage aktueller empirischer Befunde

KURZFASSUNG: Qualifizierungsberatung ist heute noch kein eigenständiges Arbeitsfeld, sondern vor allem im Zusammenhang mit anderen Beratungsdienstleistungen gefragt. Beratungsangebote werden zudem vielfach kritisiert, weil sie Anforderungen der Unternehmen nur unzureichend erfüllen. Um wirksame Beratungsdienstleistungen für Betriebe zu erbringen, müssen sich daher Qualifizierungsberater verstärkt an den betrieblichen Interessen zur Renovierung ihrer traditionellen Lernkultur orientieren. Auch müssen sie sich auf eine in vielen Betrieben vorherrschende rudimentäre Praxis der Ermittlung des Bildungsbedarfs und ökonomisch geprägte Entscheidungsparameter betrieblicher Funktionsträger einstellen. Um vor diesem Hintergrund Weiterbildung voranzubringen, brauchen Qualifizierungsberater ein Interventionsrepertoire, welches auf kooperativen Vorgehensweisen und Nutzung betrieblicher Expertise basiert.

ABSTRACT: Training consultancy today still is not an independent work field, but particularly connected with other consultant services. Consulting offers are often criticised as they do not meet the requirements sufficiently. In order to furnish efficient consultancy service for enterprises, consultants therefore have to be geared to the interests of enterprises to renew their traditional learning culture. They have to consider as well the often lacking economical and educational planning. To succeed within the drafted framework and to strengthen further training in enterprises consultants do need an intervention repertoire which is based on cooperative proceeding and economical expert know-how.

1. Einleitung

Die Globalisierung führt zu einem hohen Wettbewerbsdruck für Betriebe. In der weltweiten Konkurrenz können sie nur bestehen, wenn sie ein Wissens- und Kompetenzmanagement haben, welches kontinuierlich Innovationen in ihrem gesamten Betriebssystem ermöglicht: In der Arbeit, der Organisation, der Technik und bei den Produkten selbst.

Die betriebliche Kompetenzentwicklung ist aber in Deutschland nicht immer optimal gestaltet: Viele Klein- und Mittelbetriebe können die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter etwa nicht ausreichend entwickeln, weil ihnen die nötigen Ressourcen dazu fehlen. Ein anderes Beispiel sind Low-Tech-Betriebe, die wegen ihres schlechten Images häufig Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften haben. Daher gibt es in manchen Branchen eine schleichende Dequalifizierung.

Eine Gegenstrategie besteht in der Entwicklung externer Beratungsangebote zu Qualifizierungsfragen für Betriebe. In der Vergangenheit haben sich zahlreiche Initiativen dieser Fragen schon angenommen und versucht, Formen effektiver Qualifizierungsberatung zu entwickeln und umzusetzen (vgl. DÖRING/SCHWELLACH 1988). Die Forderungen nach mehr Beratung in der Weiterbildung wurden zwar häufig politisch unterstützt, jedoch fehlt es noch immer an einer breiten Umsetzung und Realisierung (vgl. DÖRING/WANZEK 1994; TEICHLER/DÖRING 1995). Die bisher bestehenden Bildungsberatungsangebote können qualitativ die vielfältigen Anforderungen der Unternehmen meist nicht erfüllen und haben daher nur geringe Erträge erbracht.

Sie werden daher vielfach kritisiert: Beratung durch Bildungsdienstleister werde zu häufig von deren kommerziellen Interessen am Verkauf ihres Bildungsangebots dominiert, und schließlich kämen häufig im Betrieb vorgefertigte Konzepte und Instrumente zum Einsatz, welche die Expertise betrieblicher Akteure ungenügend nutzen und nicht auf einen kooperativen Beratungsprozess zielen.

Wir betrachten daher in unseren Ausführungen Stand und Perspektiven der betrieblichen Weiterbildung, um produktive Vorgehensweisen in der Qualifizierungsberatung zur Verbesserung der Weiterbildungssituation in den Betrieben und ihre künftigen Möglichkeiten zu identifizieren. Im Wesentlichen beziehen wir uns dabei auf Ergebnisse unserer Betriebsbefragung.¹

2. Situation der Qualifizierungsberatung in der betrieblichen Praxis

Die folgende Analyse der Qualifizierungsberatung für Betriebe beschreibt ihren heutigen Entwicklungsstand in den wichtigsten Facetten. Es geht um die Beratungsanlässe, die institutionelle Verankerung von Qualifizierungsberatung sowie ihre Vorgehensweisen und Methoden.

2.1. Beratungsanlässe

Von 112 antwortenden Betrieben hat rund ein Drittel im Jahre 2005 Beratungsdienstleistungen in Anspruch genommen. Wir haben die Betriebe gefragt, wie hoch der Anteil des Themas Qualifizierung an den absolvierten Beratungen zu veranschlagen ist. Bei sechs Betrieben, also bei ca. 15 Prozent der beratenen Firmen, bestimmte das Thema Qualifizierung mit einem Anteil von 50 Prozent und mehr das Beratungsgeschehen. In 11 Betrieben lag der Anteil von Qualifizierungsberatung bei 20 Prozent bis unter 50 Prozent und hatte damit ein relevantes Gewicht bei den Beratungsleistungen. Bei zehn Betrieben betrug der Anteil an Qualifizierungsberatung 10 Prozent bis unter 20 Prozent und bei vier Betrieben unter zehn Prozent. Qualifizierungsberatung ist also vor allem im Zusammenhang mit anderen Beratungsdienstleistungen gefragt.

Zu vermuten ist bei den Betrieben damit weniger Bildungsresistenz – zumal die Erhebungen des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln zur betrieblichen Weiterbildung ein besonderes Weiterbildungsengagement bei Klein- und Mittelbetrieben bestätigen – als vielmehr ein vorsichtiges Herantasten an den Bereich der Qualifizierungsberatung, der oftmals auch als Teilergebnis eines anderen Beratungs-

¹ Die Betriebsbefragung erfolgte im Projekt „imode – Beratungsinstrumente zur betrieblichen Weiterbildung in ausgewählten Branchen und Klein- und Mittelbetrieben“, welches vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wird. Das Projekt wird gemeinsam vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH und dem Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (KWB) durchgeführt. Es handelt sich hier um eine explorative, nicht repräsentative Studie, deren Ergebnisse gleichwohl bemerkenswerte Hinweise auf ein bislang unbeackertes Feld liefern. Mit Unterstützung einiger Kammern und Fachverbände wurden bundesweit 1.000 Betriebe angesprochen, von denen 112 Betriebe antworteten. Beim Rücklauf dominieren Metall- und Elektrobetriebe vor Dienstleistungsunternehmen und dem Ernährungsgewerbe. Die Mehrzahl der Betriebe hat 50 bis 499 Beschäftigte. Es handelt sich also um mittelgroße Betriebe, während Kleinbetriebe eher unterrepräsentiert sind und Großbetriebe die Ausnahme bilden.

themas, etwa zu Betriebsorganisation, Unternehmensführung und Management sowie Informations- und Kommunikationstechnik, erst zum eigenständigen Thema wird. Ein Grund hierfür könnte darin liegen, dass die Wahrnehmung betrieblicher Probleme sich zunächst an den Faktoren Organisation und Technik orientiert. Qualifizierungsprobleme sind diesen gegenüber nicht gleichrangig, sondern liegen – für die betriebliche Wahrnehmung – versteckt dahinter. Dazu kommt, dass Betriebe ihre Abläufe und Strukturen rationalisieren wollen, um ihre Leistungserbringung effektiver und effizienter zu gestalten.

2.2. Beratungsinstitutionen

Beratungen erfolgen überwiegend durch private Unternehmensberater. Die meisten der befragten Betriebe, d.h. 27 Betriebe, welche Beratungsdienstleistungen in Anspruch nahmen, haben diese von ihnen eingekauft. Danach folgen Beratungen bei Fachverbänden. Eher weniger genutzt werden Beratungen von Kammern oder regionalen Unternehmensnetzwerken. Bildungsdienstleister spielen in diesem Feld überraschenderweise nahezu gar keine Rolle.

Private Unternehmensberatungen haben vor allen Dingen bei großen und etablierten Beratungsfeldern, wie z.B. der Organisationsberatung, klar die Nase vorn. Bei spezifischen Weiterbildungsthemen, wie etwa Bildungsbedarfsermittlung, kommt Kammern oder regionalen Unternehmensnetzwerken jedoch eine beträchtliche Bedeutung als Beratungsinstitutionen für die Betriebe zu: Wer bei Kammern Rat sucht, tut dies vor allem zu den Themenbereichen Arbeitssicherheit und Umwelt oder Weiterbildung. Bei Fachverbänden sind die Beratungsschwerpunkte nicht so klar ausgeprägt. Spiegelbildlich dazu werden private Unternehmensberatungen eher selten zu den Themen Weiterbildung, Arbeitssicherheit und Umwelt oder Recht und Steuern konsultiert. Im Themenfeld Recht und Steuern teilen sich auch Fachverbände, Kammern und regionale Unternehmensnetzwerke den Beratungsmarkt gleichmäßig auf. Private Unternehmensberatungen haben nur einen geringen Anteil.

Entscheidungen für private Berater liegen in erster Linie an ihrer Kompetenz in einigen Marktsegmenten. Zudem kann vermutet werden, dass private Unternehmensberatungen aufgrund besserer Ressourcen- und Kapazitätsausstattung flexibler auf betriebliche Bedürfnisse eingehen können, d.h. eventuell sich auch als Branchenkenner bei den Betrieben profilieren können. Für Qualifizierungsberatungen hat dies noch eine andere Konsequenz: Private Unternehmensberatungen bieten diese Beratungsdienstleistung eher im Gesamtpaket mit anderen Themen (z.B. Organisationsberatung) an, während andere Institutionen eher explizit zu Qualifizierungsfragen gefragt sind. Qualifizierungsfragen erreichen dabei bei privaten Unternehmensberatungen aber oft einen relevanten Anteil: Bei ca. 44 Prozent der betrieblichen Beratungsfälle macht er über 20 Prozent des Beratungsvolumens aus. Dies deutet darauf hin, dass bei Beratungen durch private Institutionen Qualifizierung und Weiterbildung zwar eher selten das explizite Beratungsthema sind, dass aber hier ausgehend von anderen Beratungsthemen (z.B. Organisationsberatung, Führung/Management) Qualifizierungsfragen eine wichtige Rolle spielen (vgl. Abbildung 1).

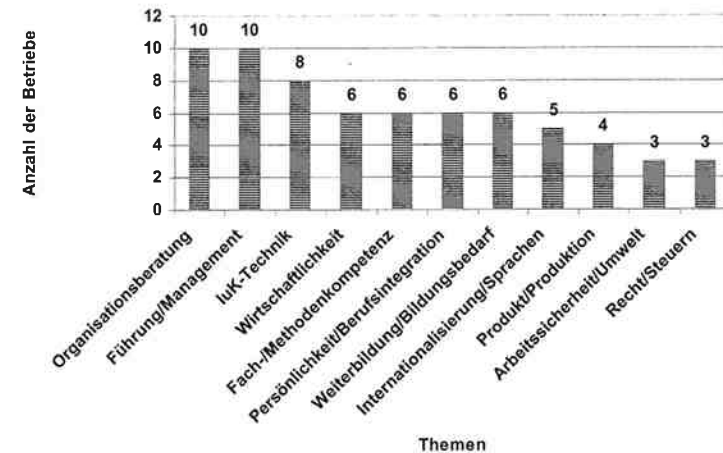


Abbildung 1: Beratungsthemen (N=36)

2.3. Methoden und Vorgehensweisen von Qualifizierungsberatern

Die Beratungen erfolgen in der Regel zur Zufriedenheit der Betriebe: Immerhin 80 Prozent der Betriebe äußern sich als eher zufrieden oder sogar sehr zufrieden mit ihren Beratungen, unentschieden sind 20 Prozent – keines der befragten Unternehmen ist mit der in Anspruch genommenen Beratung unzufrieden. Vermisst werden jedoch häufig das Eingehen auf den spezifischen Unternehmensbedarf und Branchenkenntnisse. Eine einseitige Orientierung auf den Verkauf eigener Angebote wird als gravierender Mangel angenommen (vgl. Abbildung 2). Umgekehrt wünschen sich viele Betriebe eine unternehmensspezifische Beratung, die bedarfsgerecht und im Vorgehen wie auch im Ergebnis praxisrelevant ist. Dabei fällt auf, dass die Unternehmen Leistungen der Berater im Hinblick auf Seminarorganisation, Erfolgskontrolle oder Qualitätsorientierung als weniger wichtig angeben. Der gute Berater zeichnet sich aus Sicht der Betriebe demnach durch besonderes branchenspezifisches und organisationspezifisches Know-how aus. Er ist in der Lage, so schnell wie möglich Transparenz in seine Vorgehensweise zu bringen und adäquat auch die Mitarbeiter des Unternehmens mitzunehmen. Das Verlangen nach Spezifizierung in der Beratung bedeutet aber durchaus Unterschiedliches in den einzelnen Branchen. In der Ernährungsindustrie werden etwa verhältnismäßig selten Branchenkenntnisse bei Qualifizierungsberatern vermisst, aber absolut und auch in Relation zu anderen Branchen überproportional häufig eine unternehmensspezifische Qualifizierungsberatung erwartet und gewünscht. Dagegen wird in der Textil- und Bekleidungsindustrie nur wenig kritisiert, dass Qualifizierungsberater nicht bedarfsgerecht beraten würden. Hier werden von ihnen aber signifikant abweichend von anderen Branchen praxisrelevante Branchenkenntnisse auf einem qualitativ hohen Niveau erwartet. Aufgrund unterschiedlicher Produktionstypen und Markt-

lagen im industriellen Sektor verschieben sich Akzente in den gewünschten Beratungsstrategien. Dies ist wichtig für die Entwicklung zukünftiger Beratungskonzepte, weil sich damit in einzelnen Sektoren ein Fenster für unternehmensübergreifende Beratungen bietet. (vgl. Abbildung 3).

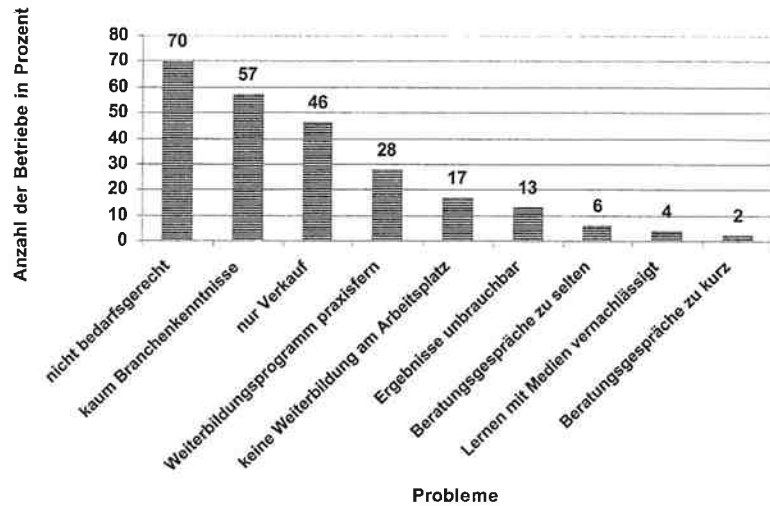


Abbildung 2: Probleme bei Qualifizierungsberatungen (N=112)

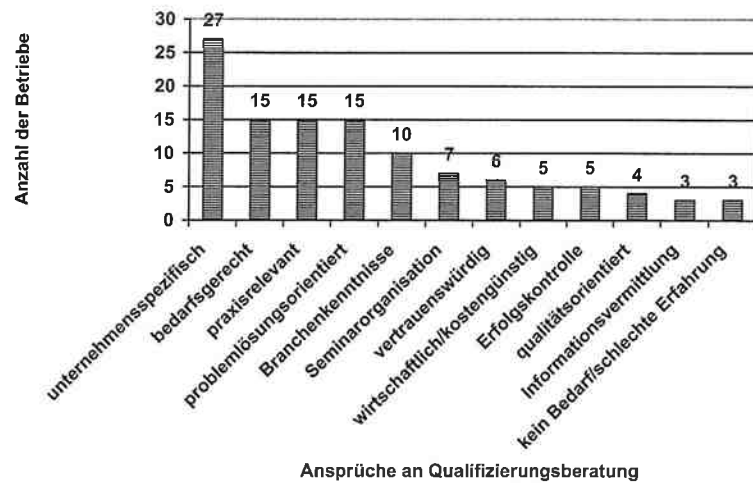


Abbildung 3: Betriebliche Erwartungen und Ansprüche an Qualifizierungsberatung (N=63)

Wenn Qualifizierungsberatung von Betrieben in Anspruch genommen wird, dann hauptsächlich auf der Ebene von Organisationsentwicklung. Konkrete Problemerkennung und -lösung auf Unternehmensebene dominiert die Erwartungshaltung; allgemeine Informationen und Beratung auf Mitarbeiterebene sind nicht so wichtig. Auf der Mitarbeiterebene soll diese Form der Beratung daher weniger ansetzen.

Was die räumliche Dimension von Beratung angeht, so hat sich weitgehend die Face-to-Face-Beratung im Betrieb durchgesetzt. Größere Unternehmen legen in besonders hohem Maße Wert auf persönliche, dialogische und intensive Beratung vor Ort. Spiegelbildlich sind distanziertere Beratungsformen via Telefon, Internet und vor allem gelber Post weniger erwünscht. Es gibt insbesondere eine Abneigung gegenüber postalischen Annäherungsversuchen bei Großunternehmen. Etwas häufiger sind diese Beratungsformen eher bei Klein- und Mittelbetrieben gewünscht. Reichweite und Möglichkeiten der Online-Beratung oder Telefonberatung sind jedoch begrenzt. Sie sind eigentlich nur sinnvoll für so genannte Marktkunden, die ihre Probleme schon selbst definiert haben. Das wird bei vielen Klein- und Mittelbetrieben nicht der Fall sein. Eher liegt hier etwa Qualifizierungsbedarf in latenter Form vor. Andererseits bieten diese Beratungsformen aber eine Antwort auf die chronischen Ressourcenprobleme der kleineren Betriebe. Ein persönliches Aufsuchen einer Beratungsstelle wird, unabhängig von der Betriebsgröße, als wenig gewünschte Beratungsform angesehen (vgl. Abbildung 4).

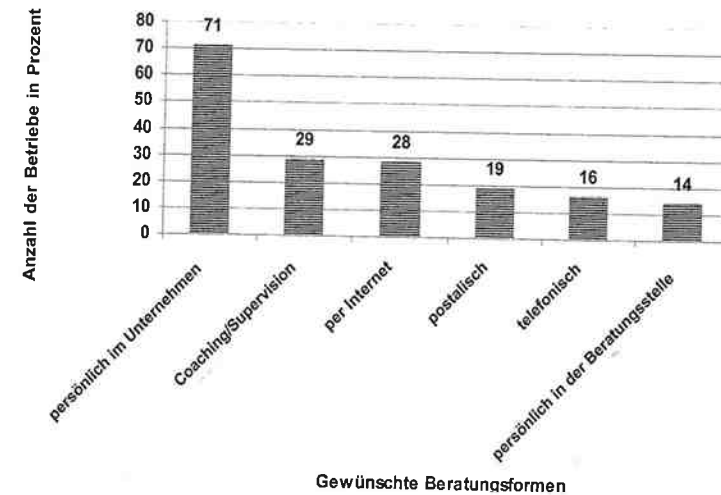


Abbildung 4: Beratungsformen (N=112)

Aus der Sicht der meisten Betriebe sollen die herkömmlichen und vertrauten Lernarrangements mit Hilfe von Qualifizierungsberatung verbessert, aber nicht grundlegend revidiert werden. Veränderungen müssen pragmatisch am Bestehenden ansetzen und auf den konkreten Bedarf ausgerichtet sein. Daher sortiert sich Qualifizierungsberatung nicht abstrakt entlang des Charakters der Lernformen, sondern an den betrieblichen Bedürfnissen und der Anwendbarkeit konkreter Lernformen in