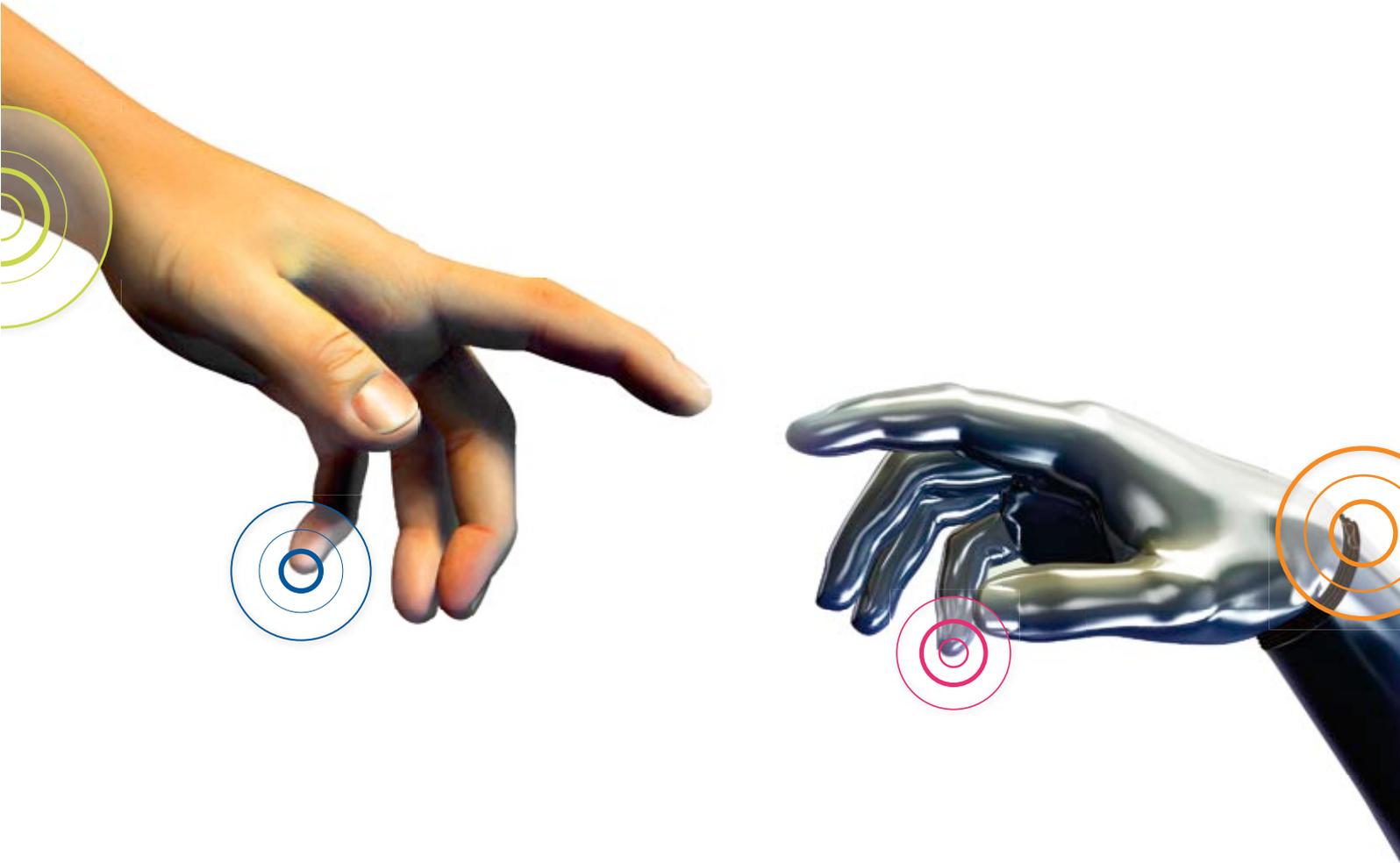


# & WIRTSCHAFT BERUF

Zeitschrift für  
berufliche Bildung



## **BERUFSGRUPPEN IM TREND**

Aber wo und wie?

## **SOZIALPARTNER AKTIV**

Von Ausbildungsplätzen  
bis zu Leistungsschwächeren

## **SIGNALE FÜR DIE ZUKUNFT**

Ausbildungsordnungen

# NEUORDNUNGEN IN DER BERUFSAUSBILDUNG

FACHTAGUNG IN BERLIN

# FÖRDERUNG SYSTEMATISCHER PERSONALENTWICKLUNG IN KMU DURCH QUALIFIZIERUNGSBERATUNG

Mario Gottwald und Jana Hoffmann



Über 270  
Teilnehmende  
informierten  
sich in Berlin  
über Anforder-  
ungen und  
Entwicklungsfelder in der  
betrieblichen  
Weiterbildung.

Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen stehen im Fokus der aktuellen Diskussionen über Veränderungen in der Arbeitswelt. Ökonomische und gesellschaftliche Veränderungen haben zu einem gravierenden Wandel der betrieblichen Weiterbildung geführt. Wichtige Treiber für den Wandel der Arbeitswelt und somit für die Generierung von Bildungsbedarfen sind technologische Innovationen, arbeitsorganisatorische Veränderungen, wissensintensive Tätigkeiten, der weltumspannende Wettbewerb (Globalisierung), Fachkräftemangel und die Alterung der Belegschaften aufgrund des demografischen Wandels.

Die am 26. April 2012 in Berlin durchgeführte Fachtagung „Systematische Personalentwicklung in KMU – Strategien zur Erschließung betrieblicher Qualifizierungspotenziale“ bot ein Forum für

die Diskussion der Entwicklungsschritte zur Professionalisierung betrieblicher Weiterbildung, die erforderlich sind, um diesen Anforderungen adäquat begegnen zu können.

Gemeinsam mit 270 Tagungsteilnehmerinnen und -teilnehmern aus den Bereichen Beratungspraxis, Wirtschaft und Wissenschaft wurden Zukunftsthemen und Zielgruppen der Fachkräftesicherung vorgestellt und adäquate Handlungsstrategien und Praxisbeispiele der betrieblichen Weiterbildung aufgezeigt. Zudem wurden Entwicklungsfelder der Etablierung von Qualifizierungsberatungsinfrastrukturen diskutiert. Dabei stand die Frage im Mittelpunkt, wie diese einen wirkungsvollen Beitrag zur Verbesserung von Teilnahmequoten, Qualität und Systematik betrieblicher Weiterbildung in KMU leisten können.

### **Betriebliche Weiterbildung als Beitrag zur Fachkräftesicherung in KMU**

Die Verfügbarkeit qualifizierten Personals in ausreichender Zahl ist ein Schlüsselfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft – darin waren sich die Tagungsteilnehmer einig. Der betrieblichen Weiterbildung wird dabei eine zentrale Bedeutung zugeschrieben. Zwischen den Herausforderungen und dem tatsächlichen Engagement für Weiterbildung besteht allerdings eine beträchtliche Kluft, fasst man die im Rahmen der Tagung vorgetragenen wissenschaftlichen Befunde zusammen. Zwar nutzen Betriebe Weiterbildung zur Fachkräftesicherung, doch stehen hierbei bislang vor allem noch Fachkräfte im Fokus der Bemühungen. Verstärkt sind in den letzten Jahren auch Aktivitäten zur Personalentwicklung von Frauen und Älteren zu verzeichnen. Dagegen stehen Migranten, Studienabbrecher, Menschen mit Behinderung oder An- und Ungelernte bisher weniger im Blickpunkt. Hinsichtlich des Professionalisierungsgrades der Personalarbeit zeigen sich zudem größenspezifische Unterschiede: KMU fehlen für eine systematische und professionelle Personalentwicklung Strukturen, Expertise und Kapazitäten.

Erforderlich sind alternative Strategien der Fachkräftesicherung, die verstärkt auf die Erschließung und Nutzung bislang ungenutzter Entwicklungspotenziale einzelner Beschäftigtengruppen abzielen. Dies erfordert eine vorausschauende Weiterbildungsplanung und eine Umorientierung in der betrieblichen Lernkultur. KMU benötigen hierfür Beratungs- und Unterstützungsangebote, die sie bei der Gestaltung und Umsetzung von Weiterbildungskonzepten professionell begleiten.

### **Unterstützung bei der Positionierung betrieblicher Weiterbildung**

KMU haben häufig Schwierigkeiten bei der Planung und Durchführung von Weiterbildung, weil ihnen die nötigen Planungskapazitäten und fachlichen Kenntnisse fehlen. Sie benötigen Beratungsangebote, die sie bei der Gestaltung ihrer Weiterbildung professionell unterstützen. Dieser Beratungsbedarf ist von Ministerien, der Bundesagentur für Arbeit, den Kammern und den Verbänden erkannt worden.

Mit Blick auf die Fachkräftedebatte kann Qualifizierungsberatung dazu beitragen, die Orientierung auf dem unübersichtlichen Weiterbildungsmarkt und in der Förderlandschaft zu verbessern und auf diese Weise erhöhte Transparenz schaffen. Sie kann helfen, noch nicht an Weiterbildung beteiligte Personengruppen für Weiterbildung zu sensibilisieren und die Wettbewerbsfähigkeit von KMU und Beschäftigten zu steigern. Nicht zuletzt kann Qualifizierungsberatung helfen, dass Unternehmen und Beschäftigte zu kompetenten Nachfragern von Weiterbildung werden, so Peter Munk, Leiter des Referats „Weiterbildung und Arbeitsmarkt“ im Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Es verwundert zwar nicht, dass angesichts der inhaltlichen Vielfalt und institutionellen Heterogenität der Weiterbildungslandschaft die Weiterbildungsberatung im letzten Jahrzehnt stark expandiert hat. Doch Qualifizierungsberatung hat noch keineswegs den Wirkungsgrad erreicht, der erforderlich ist, um ökonomische Effekte zu erzielen. Dr. Ottmar Döring vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) fasste den Stand der Qualifizierungsberatung in Deutschland in seinem

Die Fachtagung fand im Rahmen des Projekts **„MarQa – Strukturen und Strategien für eine marktfähige Qualifizierungsberatung“** statt, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wurde. Das vom f-bb durchgeführte Projekt „MarQa“ war ein wichtiger Schritt in Richtung einer verbesserten Marktfähigkeit von Qualifizierungsberatung und der Entwicklung von Handlungsstrategien zu ihrer Pro-

fessionalisierung. Im Mittelpunkt der Projektarbeit stand die Identifikation von Entwicklungsanforderungen. Untersucht wurde, wie Qualifizierungsberatung durch mehr Qualität, bessere Erkennbarkeit und stabilere Strukturen in Erscheinung treten kann, um sich auf dem Markt besser zu positionieren. Die Tagung bildete den Abschluss der Projektarbeit (nähere Informationen zum Projekt siehe: [www.qualifizierungsberatung.net](http://www.qualifizierungsberatung.net)).

**Die Ergebnisse der Fachtagung werden in einem Sammelband im W. Bertelsmann Verlag in der f-bb-Reihe „Wirtschaft und Bildung“ im Herbst 2012 veröffentlicht.**



Mario Gottwald  
Projektleiter im Kompetenzfeld  
„Arbeitsmarktpolitik, Bildung und  
Demografie“ am Forschungsinstitut  
Betriebliche Bildung (f-bb)  
gottwald.mario@f-bb.de



Jana Hoffmann  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
am Forschungsinstitut  
Betriebliche Bildung (f-bb)

Fachvortrag wie folgt zusammen: Die gegenwärtigen Strukturen der Qualifizierungsberatung sind fragmentiert und durch Diskontinuität geprägt. Der Markt stellt sich für Betriebe in der Folge als weitgehend intransparent dar: Das Leistungsangebot für Betriebe ist nicht klar definiert, und Unternehmen kennen das Angebot und die Anbieter kaum. Das führt dazu, dass sich auch die Nachfrage in Grenzen hält.

### **Entwicklungsfelder der Etablierung von Qualifizierungsberatung**

Im Mittelpunkt der Diskussion zu relevanten Entwicklungsfeldern stand die Frage, mit welcher Angebotsstrategie eine tiefere Marktdurchdringung und eine sukzessive Steigerung der Weiterbildungsqualität in den Betrieben durch Qualifizierungsberatung erzielt werden kann. Dies ist in der Praxis keine leichte Aufgabe, da Betriebe Schwierigkeiten haben, ihren Weiterbildungsbedarf zu formulieren. Qualifizierungsberatung hat somit die Aufgabe, Betriebe für ihren latenten Bedarf zu sensibilisieren und den Beitrag betrieblicher Weiterbildung zur Fachkräftesicherung aufzuzeigen. Erforderlich ist hierfür eine offensive Angebotsstrategie zur Bearbeitung des latenten Weiterbildungs- und Unterstützungsbedarfs von KMU. Zur Erzielung ökonomischer Effekte bedarf es erkennbarer, professioneller, kontinuierlicher und in der Breite zugänglicher Beratungsinfrastrukturen mit einer stärkeren Angebotsorientierung beim Marktzugang und einer Standardisierung des Leistungsprofils und der damit verbundenen Beratungsprozesse. Ohne Standardisierung ist eine effiziente Qualifizierungsberatung in der Fläche kaum möglich; Erkennbarkeit und Qua-

lität können nur ansatzweise gefördert werden. Notwendig ist auch eine weiterführende Beschäftigung mit Fragen nach passenden Förderstrukturen für Qualifizierungsberatung. Erforderlich ist die Schaffung finanzieller Anreizmechanismen, die die Inanspruchnahme von Qualifizierungsberatung durch die Betriebe fördern, aber auch die Förderung dauerhafter, bedarfsgerechter und qualitativ hochwertiger Supportstrukturen von Qualifizierungsberatung in der Fläche. Erforderlich ist darüber hinaus die Etablierung sinnvoller Konzepte zur Integration von Weiterbildungsberatung (für Beschäftigte) und Qualifizierungsberatung (für Personalverantwortliche). Der Gegensatz zwischen Individual- und Qualifizierungsberatung ist obsolet. Weiterbildungs- und Qualifizierungsberatung sollte sich nicht weiter in zielgruppenspezifische, thematische und örtliche Nischen aufspalten, sondern mit integrierten Konzepten und Instrumenten operieren. ◀

## **Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)**

Geschäftsführer: Prof. Dr. Eckart Severing

Obere Turnstraße 8  
90429 Nürnberg  
Tel.: 09 11 / 277 79-0  
Fax: 09 11 / 277 79-50  
Internet: [www.f-bb.de](http://www.f-bb.de)  
E-Mail: [info@f-bb.de](mailto:info@f-bb.de)



11-12.2012 | 64. Jahrgang | **W&B**

## Thema

**Corporate Learning**

01-02.2013 | 65. Jahrgang | **W&B**

## Thema

**Nachwuchsmarketing**

03-04.2013 | 65. Jahrgang | **W&B**

## Thema

**Sitzungskultur und  
Tagungsdesign**

05-06.2013 | 65. Jahrgang | **W&B**

## Thema

**Soft Skills**

# Abonnieren Sie W&B!

**Wirtschaft und Beruf**  
Zeitschrift für berufliche Bildung  
[www.w-und-b.com](http://www.w-und-b.com)

**W&B – Wirtschaft und Beruf** erscheint seit 1948 und gehört damit zu den traditionsreichsten und renommiertesten Fachzeitschriften am Markt der Beruflichen Bildung.

Als **W&B**-Abonnent sparen Sie über 40 % gegenüber dem Einzelkauf. Sie erhalten zudem das kostenlose Jahresregister.

**W&B** wird druckfrisch und aktuell alle zwei Monate zu Ihnen geschickt. Sie bezahlen bequem jährlich per Rechnung.

### Ich bestelle

- das **W&B**-Jahresabo zum Preis von € 99,- Lieferung ab Heft: \_\_\_\_\_
- das ermäßigte **W&B**-Jahresabo zum Preis von € 49,50  
(Der Rabatt von 50 % gilt für Studierende, Schüler, Azubis, Referendare bei Vorlage einer gültigen Bescheinigung – bitte unbedingt Studienbescheinigung etc. beifügen!) Lieferung ab Heft: \_\_\_\_\_
- Rabattstaffel für **W&B**-Mehrfachabos  
(ideal für Firmen, Verbände und Institutionen – Buchhandel ausgenommen)
- |       |           |             |  |
|-------|-----------|-------------|--|
| 2–5   | Exemplare | 10 % Rabatt |  |
| 6–10  | Exemplare | 20 % Rabatt |  |
| ab 11 | Exemplare | 30 % Rabatt |  |
- Ich bestelle \_\_\_\_\_ Exemplare. Lieferung ab Heft: \_\_\_\_\_

Alle Preise inkl. MwSt., zzgl. Versandkosten (z.B. Jahresabo Inland und Europa € 19,90/Übersee € 29,90)

### Meine Daten

Name, Vorname

Telefon (wichtig für Rückfragen)

E-Mail (wichtig für Rückfragen)

Evtl. Institution, Firma, Verband

Straße, Nr.

PLZ, Ort (Land)

Datum

Unterschrift

**Widerruf:** Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb von 14 Tagen bei der **W&B**-Abonnementverwaltung, ZIEL-Verlag, Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg widerrufen kann. Zur Wahrung dieser Frist reicht die rechtzeitige Absendung des Widerrufs. Ich bin gleichfalls damit einverstanden, dass meine Adresse bei Umzug von der Post an den Verlag weitergemeldet wird. Ich bestätige dies mit meiner zweiten Unterschrift.

Datum

Unterschrift

**Fix aufs Fax: +49 (0)821/42099-78**