

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).

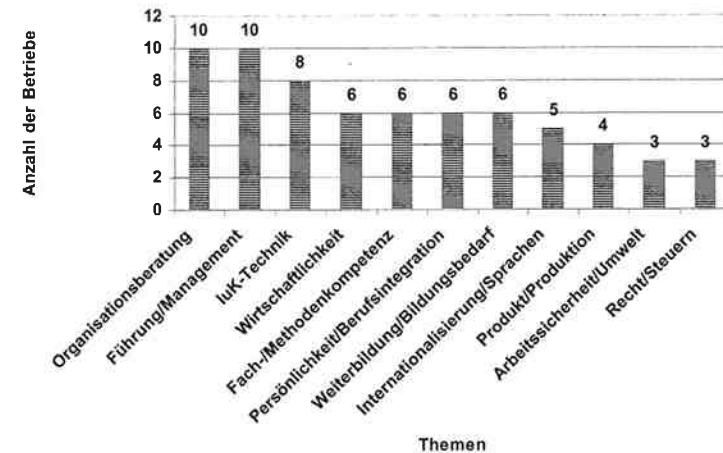


Abbildung 1: Beratungsthemen (N=36)

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).

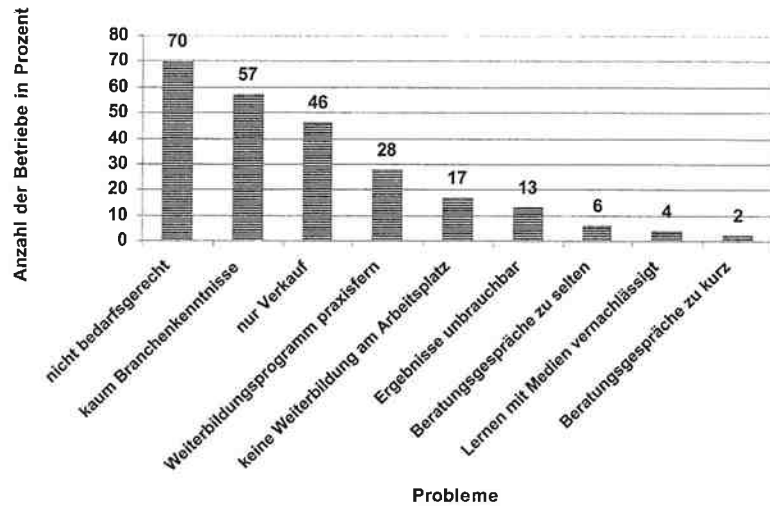


Abbildung 2: Probleme bei Qualifizierungsberatungen (N=112)

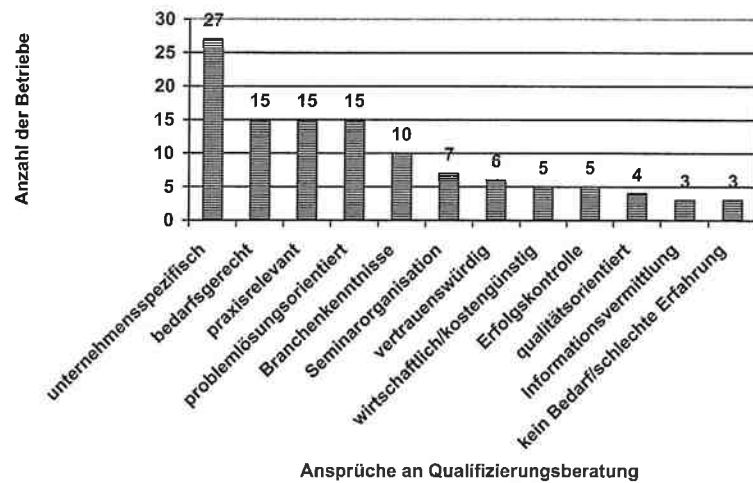


Abbildung 3: Betriebliche Erwartungen und Ansprüche an Qualifizierungsberatung (N=63)

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).

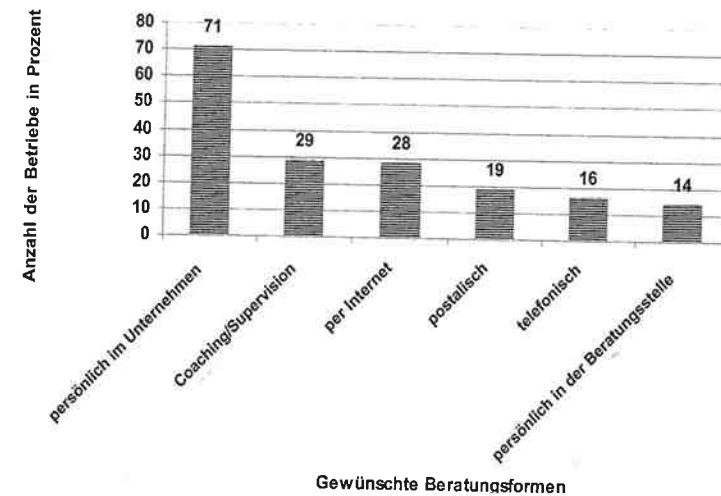


Abbildung 4: Beratungsformen (N=112)

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

spezifischen Kontexten. Arbeitsplatzrotation als Lernform hat ihre Voraussetzung in einem Qualifizierungsberatungsprozess; Kurse oder Qualitätszirkel und Lernstätten sowie das Lesen von Fachliteratur benötigen wenig Beratung. Im Gegensatz dazu lässt sich jedoch festhalten, dass Betriebe, die neue Lernformen einführen, sich eher beraten lassen bzw. umgekehrt benötigt deren Einführung eine Qualifizierungsberatung (vgl. Abbildung 5).

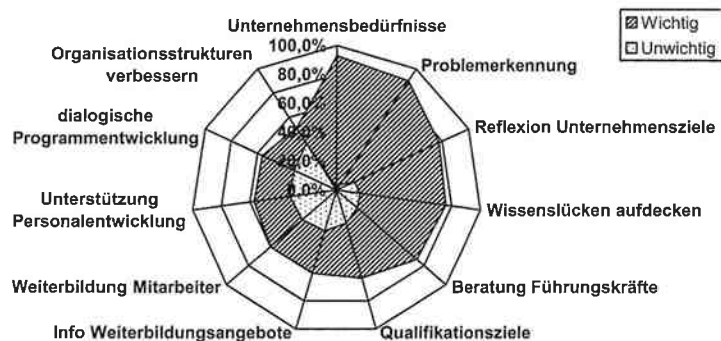


Abbildung 5: Wichtigkeit von Beratungsdienstleistungen (N=112)²

Dies überrascht nicht, weil gerade neue Lernformen und Veränderungen in der Lernkultur Support brauchen: „Vor allem für innovative Weiterbildungsangebote ist also Bedarfsentwicklung erforderlich, da hier kaum auf Traditionen und Erfahrungen zurückgegriffen werden kann. Sie zielt dabei auf die optimale Abstimmung (Passung) zwischen den unterschiedlichen Anforderungen und den Adressaten-/Teilnehmerbedürfnissen. Sie minimiert damit Planungsrisiken und optimiert den Einsatz der Ressourcen (GERHARD 1992, S. 17).“ Bedarfsentwicklung geht über die empirische Ermittlung von Planungsdaten hinaus, sie zielt auf die Bedarfsweckung und Erzielung eines breiten Konsenses über den beschreibbaren Bedarf für innovative Weiterbildungsangebote (vgl. ebenda).

Argumente für Weiterbildung, die Qualifizierung als Eigenwert oder als allgemeine Anforderung der neuen Zeit proklamieren, sind in der Qualifizierungsberatung wenig zugkräftig. Es geht vor allem um Wirtschaftlichkeit, Lernen am Arbeitsplatz, Qualitätssicherung und die Optimierung von Lernprozessen. Dabei gibt es aber je nach branchenspezifischer Situation unterschiedliche Akzentuierungen. In der Textil- und Bekleidungsindustrie hat die wirtschaftliche Legitimation von Weiterbildungsaktivitäten eine höhere Bedeutung als in anderen Branchen. Daher werden dort Wirtschaftlichkeit und Evaluation von Weiterbildung als Themen in Qualifizierungsprozessen vermehrt gewünscht. Demgegenüber haben in der Ernährungsindustrie Orientierungshilfen zu zukünftigen Weiterbildungsthemen und -inhalten eine größere Bedeutung für die Qualifizierungsberatung als in anderen Branchen.

2 Die schraffierten Flächen innerhalb des Diagramms sind nicht als Mengenangaben zu verstehen, sondern bilden die Bedeutsamkeit von Indikatoren bzw. Indikatorenkonstellationen ab.

3. Mythos und Realität betrieblicher Lernkultur: Der Ausgangspunkt für wirkungsvolle Qualifizierungsberatung

Die erfolgreiche Unterstützung der Betriebe in Qualifizierungsfragen setzt voraus, dass die Qualifizierungsberatung an der Realität betrieblicher Weiterbildung anknüpft. Die folgende Beschreibung der betrieblichen Weiterbildung stellt jedoch keine umfassende Abhandlung zu deren Stand und Perspektiven dar, sondern arbeitet die Akzente heraus, die vor diesem Hintergrund für Qualifizierungsberater wichtig sind. Von Bedeutung sind hier insbesondere das Interesse der Betriebe an der Renovierung ihrer traditionellen Lernkulturen³, die oft rudimentären Ansätze zur Bedarfsermittlung in der betrieblichen Praxis sowie die ökonomisch geprägten Entscheidungsparameter in Qualitätssicherung und Evaluation.

3.1. Optimierung bedarfsgerechter Lernformen

In den Unternehmen sind traditionelle Weiterbildungsformen vorherrschend. Kurse dominieren genauso wie traditionelle arbeitsplatznahe Lernformen des Anlernens, die nicht auf ausgefeilten Lernarrangements zum selbst organisierten Lernen beruhen. Es handelt sich etwa um innerbetriebliche Unterweisungen, den Besuch von Fachmessen und Kongressen, das Lesen von Fachliteratur und Learning by doing (vgl. Abbildung 6).

3 Der Begriff der Lernkultur umfasst zwei sehr breite Bereiche, nämlich einmal den des Lernens und zum anderen den der Kultur. Entsprechend finden sich in der Literatur zahlreiche unterschiedliche Definitionen, in denen sowohl Kultur als auch Lernen sehr weit und unterschiedlich aufgefasst werden (vgl. Wilkesmann 2004). Angefangen beim Verständnis von Lernkultur als „(...) ein bestimmtes Setting, mit bestimmten Regeln, das zum Lernen etabliert wurde und in dem gelernt wird“ (Kleber/Stein 2001, S. 3), oder als „(...) die Gesamtheit der für eine bestimmte Zeit typischen Lernformen und Lehrstile sowie die ihnen zugrundeliegenden anthropologischen, psychologischen, gesellschaftlichen und pädagogischen Orientierungen“ (Weinert 1997, S. 12) bis hin zur Lernkultur als „(...) die Gesamtheit der Lern- und Entwicklungspotentiale, die über das Zusammenwirken der Mitglieder in Interaktions- und Kommunikationsprozessen auf unterrichtlicher, kollegialer und organisatorischer Ebene arrangiert werden. Lernkulturen sind somit in und durch Lehr-, Lern- sowie Kooperations- und Kommunikationsprozesse immer wieder aufs neue hergestellte Rahmungen, die ihren Gruppenmitgliedern spezifische Entwicklungsmöglichkeiten bieten, andere aber vorenthalten“ (vgl. Arnold/Schüßler 1996, S. 4f.). Hier liegt der Schwerpunkt der Auffassung von Lernkultur in der Verbindung von Kultur (insbesondere der Organisationskultur) und Lernen (bzw. dem Lernenden). Wenn im Folgenden von einer *Neuen Lernkultur* die Rede ist, so wird damit ein Lernen verbunden, das nicht nur in institutionalisierten Bildungsformen (z.B. verschulten Seminaren), sondern auch am Arbeitsplatz und in sozialen Bezügen stattfindet. In diesem Kontext spielt insbesondere selbst bestimmtes und selbst organisiertes Lernen auch im Zusammenhang mit neuen Lernformen, wie elearning-Programmen, eine wichtige Rolle. Der Mitarbeiter bestimmt selbst, was er lernt und welche Lernangebote – von Seminaren bis hin zu Büchern – er nutzt oder wie er diese kombiniert (vgl. Severing 2001). Die strenge Entkopplung zwischen Lernen und Arbeiten wird zugunsten eines Lernens am Arbeitsplatz gemildert. Wobei das Lernen im Arbeitsprozess „nicht als isoliertes autodidaktisches Lernen zu verstehen“ ist, sondern sich „als „Organisationslernen“ in kooperativen Bezügen entlang der Arbeitszusammenhänge der Lernenden“ vollzieht (vgl. ebenda, S. 8).

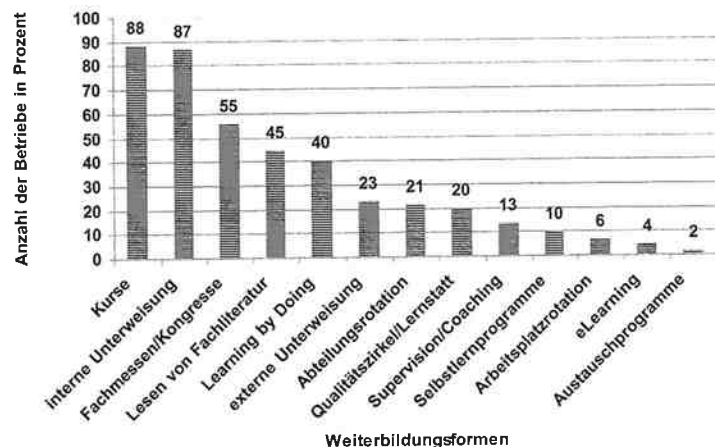


Abbildung 6: Einsatz von Weiterbildungsformen (N=112)

Eher weniger Anwendung finden die in der wissenschaftlichen Literatur vielfach propagierten neuen Lernformen. eLearning-Programme werden etwa nur bei vier Prozent der Betriebe eingesetzt⁴, systematische Arbeitsplatzrotation findet sich nur in sechs Prozent der Betriebe, und Austauschprogramme werden nur in zwei Prozent der Unternehmen praktiziert.

Demgegenüber konstatiert die Weiterbildungserhebung⁵ des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, dass in der betrieblichen Weiterbildung arbeitsplatznahe und selbst gesteuerte Lernformen vorherrschend sind. In 80 Prozent der Betriebe werden sie nach dieser Untersuchung praktiziert (vgl. Werner 2006, S. 3). Diese auf den ersten Blick ins Auge fallenden Widersprüche in den empirischen Befunden fordern zu einer vergleichenden Betrachtung und Interpretation heraus: Gegenüber der lange verbreiteten Annahme, dass die Umsetzung einer neuen Lernkultur, die mehr als in der Vergangenheit selbst organisiertes und selbst bestimmtes Lernen zum Bezugspunkt der Weiterbildung erhebt, immer auch die Affinität zu neuen Lernformen beschleunigt, scheint uns eher eine Renaissance traditioneller Weiterbildungsformen innerhalb betrieblicher Lernkulturen einen angemessenen Bezugsrahmen für wissenschaftliche Interpretationen zur Entwicklung neuer betrieblicher Lernkulturen zu bilden (vgl. DÖRING/SEVERING 2007).

- 4 Dieser Befund widerspricht deutlich anderen empirischen Ergebnissen: Nach Klein/Weiß (2004, S. 49) setzten im Jahre 2003 24,5 Prozent der Betriebe der Metall- und Elektro-Industrie eLearning zur Weiterbildung ihrer Mitarbeiter ein.
- 5 Die Stichprobenziehung dieser Untersuchung erfolgte auf einer repräsentativen Basis, bezogen auf die Gesamtwirtschaft in Deutschland (rund 10.000 angeschriebene Betriebe, aus dem Rücklauf konnten 2.029 Fragebögen für die Auswertung herangezogen werden). Die Ergebnisse der Befragung sind auf die Gesamtheit der Betriebe in Deutschland übertragbar (vgl. Werner 2006, S. 1).

In Betrieben zeigt sich eine allmählich einsetzende Reflexion entlang alt bewährter Lernstrukturen. Ein Wille zur Veränderung oder auch Zweifel an der Leistungsfähigkeit herkömmlicher Seminare und kurzschrittiger Unterweisungen sind in den Betrieben durchaus vorhanden. Sie werden aber nur sehr begrenzt handlungsrelevant, weil der Nutzen neuer, moderner Lernformen nicht konkret ersichtlich wird. So sind etwa die Transferleistungen neuer Lernformen nicht bekannt, weil Vergleichsparameter fehlen, die Überlegungen zur Qualitätssteigerung ermöglichen. In dieser unsicheren Situation werden Neuerungen vorsichtig dosiert. Sie werden lediglich punktuell implementiert und dabei in die herkömmlichen Lernkulturen integriert. Es ist in diesem Zusammenhang folgerichtig, wenn Betriebe bestrebt sind, ihre bisherige Lernkultur zunächst unter die Lupe zu nehmen, um sich anschließend in den Renovierungsprozess zu begeben. Inkrementeller statt radikaler Wandel lautet somit die Devise.

Bei der vergleichenden Betrachtung einzelner Branchen ergibt sich ein noch unschärferes Bild von Bedeutung und Reichweite der Entwicklung betrieblicher Lernkultur. In der Textil- und Bekleidungsindustrie haben z.B. betriebsinterne Lernformen eine größere Bedeutung als in anderen Branchen. Es dominiert etwa die interne Unterweisung als Lernform. Sie ist hier überproportional im Vergleich zu anderen Branchen ausgeprägt und wird durch das ebenfalls deutlich stärker positionierte Learning by doing und das Lesen von Fachliteratur branchenspezifisch flankiert. Demgegenüber haben zwar auch Kurse eine hohe Bedeutung, werden aber vice versa deutlich weniger als in anderen Branchen genutzt (vgl. auch BAHNMÜLLER/JENTGENS 2006, S. 51). Wenn auch hier traditionelle Weiterbildungsformen eher für eine Stabilität der alten Lernkultur sprechen, so lassen sich doch in dieser Branche auch Ansätze für Veränderungen erkennen. eLearning- und Selbstlernprogramme werden überproportional häufig genutzt. Sie werden, etwa in Form von Blended-Learning-Konzepten, zur Renovierung der traditionellen Lernkultur genutzt. Im Gegensatz dazu dominieren in der Ernährungsindustrie Kurse.

Betriebe streben eine Renovierung traditioneller Lern- und Weiterbildungsformen an: Auch unsere empirischen Befunde belegen, dass die neuen Lernarrangements tradierte Lernformen in Kursen und Seminaren nicht ersetzen werden, auch wenn sie positive Impulse für einen verbesserten Lerntransfer und eine erhöhte Lernmotivation bei bestimmten Gruppen vermitteln können (vgl. SCHIERSMANN/REMMELE 2002, S. 91). Betriebe implementieren keine völlig neue Lernkultur, sondern renovieren ihren Bedürfnissen entsprechend ihre traditionellen Lernarrangements. Damit rüsten sich die Betriebe für einen von ihnen allgemein erwarteten steigenden Weiterbildungsbedarf, was auch den Ergebnissen der Weiterbildungserhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln entspricht. Spezielle Weiterbildungsformen und -themen beziehen sich dann auf den unmittelbar betrieblichen Anwendungsfall und die entsprechenden Themen (vgl. WERNER 2006, S. 5ff.).

3.2. Ökonomische Faktoren regulieren Qualifizierungsaffinität

Als Anzeichen für Qualifizierungsbedarf werden vor allem ökonomische Indikatoren im Bereich der Arbeitsorganisation, wie z.B. Fehler, Ausschuss oder Mangel an Flexibilität, von den Betrieben angegeben. Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln konstatiert in seiner Weiterbildungserhebung jedoch, dass ca. 75 Prozent der

befragten Unternehmen Weiterbildung am konkreten Vorliegen von Qualifizierungsbedarf beim Mitarbeiter ausrichten wollen. Dabei möchte ca. jedes zweite Unternehmen Wünsche und Vorschläge seiner Mitarbeiter stärker berücksichtigen und diese somit als Anzeichen für Qualifizierungsbedarf verstehen (vgl. WERNER 2006, S. 14). In unserer Befragung zeigt sich hingegen, dass personalwirtschaftliche Indikatoren, wie Mitarbeiterbeschwerden oder schlechtes Betriebsklima, von den hier befragten Unternehmen kaum als Anzeichen für Qualifizierungsbedarf berücksichtigt werden (vgl. Abbildung 7).

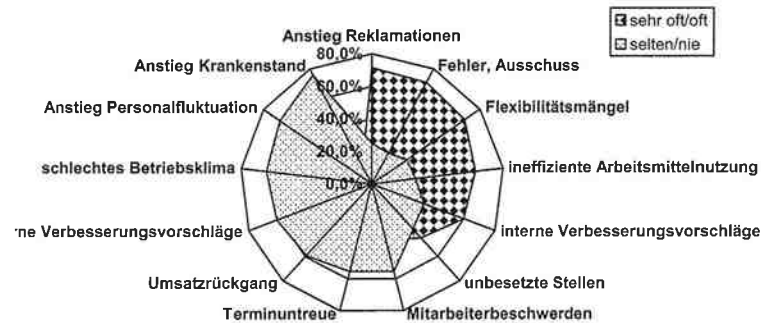


Abbildung 7: Anzeichen für Qualifizierungsbedarf (N=112)⁶

Aufschlussreich ist zudem, dass externe Verbesserungsvorschläge, wie zum Beispiel von Qualifizierungsberatern, selten als Anzeichen für Qualifizierungsbedarf gewertet werden. Ökonomische Indikatoren sind also vorrangige Anzeichen für den Qualifizierungsbedarf, der weitgehend betriebsintern erfasst wird. Diese Ausrichtung der Betriebe an ökonomischen Sachlagen ist auch verständlich, weil sich der Bedarfsbegriff einer operationellen Festlegung sowohl in der Wissenschaft, wie auch in der Praxis entzieht (vgl. GERHARD 1992, S. 12). Im Gegensatz zum Bedarf lassen sich diese Indikatoren simpel in Zahlen ausdrücken und somit auch vergleichen. Sie werden in den betrieblichen Abläufen meist regelmäßig erhoben, was einen zeitnahen Rückgriff auf die Daten ermöglicht, und sind schließlich anders als die oft „weichen“ personalwirtschaftlichen Faktoren eng mit dem Geschäftserfolg verknüpft.

Branchenspezifische Charakteristika führen hier aber zu Abweichungen, die für die Umsetzung einer effektiven Qualifizierungsberatung als wichtige Indikatoren hervorgehoben werden müssen. Produktionstyp, Art der Kundenorientierung, Produkte und Lage auf dem Arbeitsmarkt prägen die Sicht der Betriebe im Hinblick auf deren Bedarfslage. In der Textil- und Bekleidungsindustrie ist etwa die Wahrnehmung des Qualifizierungsbedarfs vom Facharbeitermangel mit geprägt. Auffallend häufig werden im Vergleich zu anderen Branchen unbesetzte Stellen als Indikator für die

⁶ Die schraffierten Flächen innerhalb des Diagramms sind nicht als Mengenangaben zu verstehen, sondern bilden die Bedeutsamkeit von Indikatoren bzw. Indikatorenkonstellationen ab. Es ist deutlich zu sehen, dass den Indikatoren auf der linken Seite im Diagramm eine eher geringe Bedeutung als Anzeichen für Qualifizierungsbedarf (leicht schraffierte Fläche) zukommt, während den Indikatoren auf der rechten Seite eine hohe Bedeutung zugeschrieben wird (grob schraffierte Fläche).

Notwendigkeit von Weiterbildungsanstrengungen genannt. Daher haben auch Mitarbeiterwünsche bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs eine ungewöhnlich hohe Bedeutung. Auch haben Fehler in den Produkten und Ausschussproduktion einen enormen Stellenwert, weil Textilien in einem qualitätssensiblen Fertigungsprozess hergestellt werden (vgl. auch BAHNMÜLLER/JENTGENS 2006, S. 23ff.; 53ff.). In der Ernährungsindustrie dominiert demgegenüber überproportional das Mitarbeitergespräch bei der Ermittlung des Bedarfs. Ebenso drücken Mitarbeiterbeschwerden, eine hohe Personalfuktuation und ein hoher Krankenstand hier regelmäßig einen Qualifizierungsbedarf aus. Systematische Analysen und Beobachtungen haben umgekehrt eine unterproportionale Bedeutung im Verhältnis zu anderen Branchen. Dies erklärt sich einerseits aus der spezifischen Personalstruktur in diesen Betrieben mit relativ vielen an- und ungelerten Mitarbeitern; andererseits macht sich ein spezielles Produktionsparadigma bemerkbar, bei dem Fehler in den Produkten oder Ausschussproduktion zu einer relativ geringen Bedeutung für die Bedarfsermittlung führen.

Evident ist, dass die Organisation von Arbeitsabläufen nicht nur eng an die jeweiligen Produktionstypen gekettet ist, sondern zugleich, dass bestimmte Produktionstypen offenbar eine operationalisierbare Situation für den Weiterbildungsbedarf vorzeichnen. Der Bedeutungszuwachs flexibler Produktionsformen und kundenspezifischer, qualitativ hochwertiger Produktionen befördert andere Formen der Arbeit, Arbeitshaltung, aber auch Motivation zur selbst organisierten Kompetenzentwicklung und damit auch Weiterbildung, als dies unter den Bedingungen standardisierter Massenproduktion der Fall ist. Auch hier zeigt sich, dass Lernkultur in Betrieben zu einem großen Teil in Abhängigkeit zur Produktionsorganisation steht, die das normierte Orientierungsmuster ausmacht, welches als betriebliche Kultur in Standardsituationen zum Tragen kommt und das Verhalten von Betrieben kanalisiert (vgl. KRUSE 1996, S. 168f.). Diese wiederum muss aktuell vorhandene Eigenschaften der Weiterbildung aus alten Produktionsmechanismen allmählich in neue transferieren (vgl. WEBER 1993, S. 4.f.). Deshalb überrascht es nicht, dass Verfahren der Bedarfsermittlung in Betrieben abhängig von den als bedeutsam gewichteten Anzeichen für Qualifizierungsbedarf sind bzw. vice versa bestimmte Formen der Bedarfsermittlung auch zu bestimmten, als bedeutsam gewichteten Indikatoren für einen Qualifizierungsbedarf führen.

Diese Indikatoren für den betrieblichen Bildungsbedarf werden mit einem differenzierten Methodenarsenal und unterschiedlichsten Vorgehensweisen erhoben. Es gibt keine Instrumente zur Bedarfsbestimmung, die effizient oder gar allgemein anerkannt wären. Über alle Branchen und Betriebsklassen hinweg dominiert bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs jedoch deutlich der betriebliche Hausverstand. Dieser drückt sich in der Anwendung eher traditioneller qualitativer Methoden, wie etwa der Befragung von Führungskräften oder Betriebspraktikern, aus. Elaborierte Verfahren, wie Unternehmensanalyse der Stärken und Potenziale oder auch die Bedarfsermittlung durch einen externen Berater, kommen nur selten zum Einsatz (vgl. Abbildung 8).

Einen Grund hat dies darin, dass der Professionalisierungsgrad der Weiterbildungsplanung in Klein- und Mittelbetrieben immer noch gering ist. Es gibt selten eine direkte Zuständigkeit durch spezielle Beauftragte, hauptamtliches Weiterbildungspersonal oder eine mit solchen Aufgaben betraute Abteilung. Zumeist werden diese Funktionen von den Fachabteilungen und Fachvorgesetzten, der Personalabteilung

und Personalleitung oder der Unternehmensleitung selbst wahrgenommen (vgl. DÖRING/FAULSTICH 1995, S. 19f.).

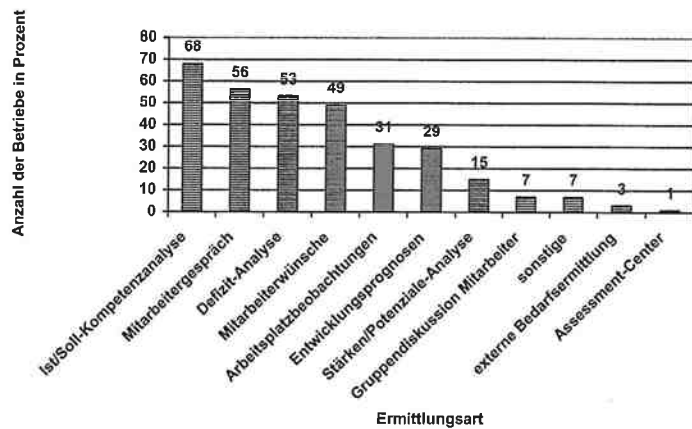


Abbildung 8: Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs (N=112)

3.3. Wissen für den konkreten Anwendungsfall

Weiterbildungsentscheidungen werden maßgeblich von ökonomischen Faktoren beeinflusst, ohne dass jedoch bei den meisten Betrieben von einer strikten und systematischen Ökonomisierung die Rede sein kann. Am wichtigsten für die Betriebe ist die Kostengünstigkeit von Weiterbildungen, gefolgt von der Evaluierung von Weiterbildungsmaßnahmen und der Kosten-Nutzen-Relation (vgl. Abbildung 9).

Der Vergleich von Anbietern und Bildungsdienstleistungen spielt im Hinblick auf eine zukünftige Weiterbildung für Betriebe weniger eine Rolle als die erfahrungsgeladene Evaluation und Reflexion bereits durchgeführter Weiterbildungsveranstaltungen. Die zukünftig vermehrt angestrebte Evaluation soll sich auf die passgenaue Anwendbarkeit des erworbenen Wissens beziehen. Dies wird durch Ausführungen der Befragten untermauert, wonach der Trend in Richtung Nachfrageorientierung weist, hin zu individuell abgestimmten Formen und Themen der Weiterbildung. Diese Tendenz wird sich in Zukunft wohl noch weiter verstärken (vgl. Abbildung 10).

Im Management ist aber gleichzeitig eine erhebliche Unsicherheit über mittel- oder gar langfristige Leitlinien der Qualifikationspolitik feststellbar. In der Kombination von kurzfristigen Finanzengpässen und langfristigen Strukturunsicherheiten stellt sich die Evaluationsproblematik besonders scharf dar. Die wirtschaftliche Situation zwingt einerseits zur stärkeren Erfolgskontrolle, um die innerbetrieblich verfolgten Weiterbildungsstrategien zu rechtfertigen. Betriebliche Weiterbildung gerät immer mehr unter Legitimationsdruck. Ein unmittelbarer Effekt bezogen auf die Unternehmensziele soll nachgewiesen werden. Deshalb wird versucht, Instrumente des

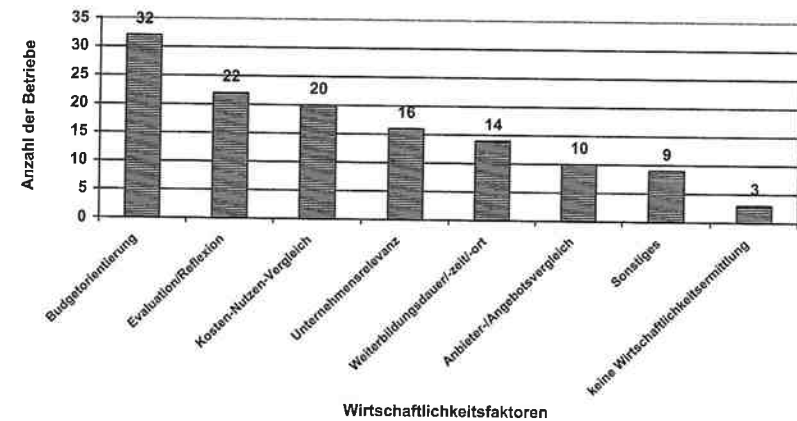


Abbildung 9: Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung (N=73)

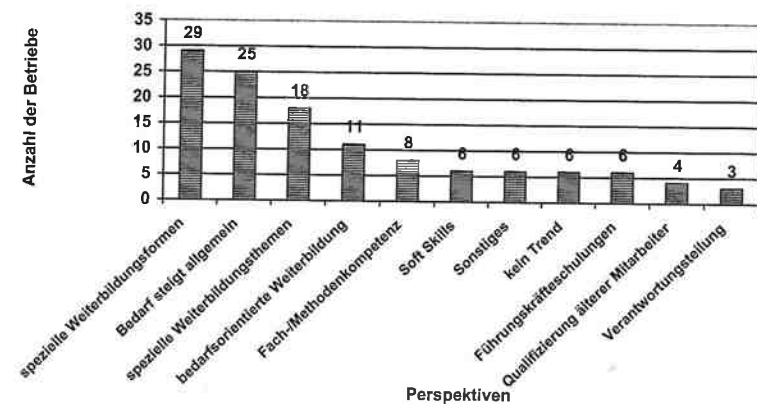


Abbildung 10: Trends und Perspektiven der Weiterbildung (N=81)

Controllings auch auf die betriebliche Bildung anzuwenden. Effizienz soll entweder monetär oder über Kennzahlen messbar gemacht werden. Allerdings entzieht sich der weiche Bereich der Qualifikation den quantitativen Instrumenten weitgehend, weil eine geschlossene Kausalkette zwischen Bildungserfolg und Unternehmenserfolg nicht herstellbar ist. Ohnehin lassen sich Ziele und Erfolgsmaßstäbe im Weiterbildungsbereich nur schwer quantifizieren. Konzepte der Transfersicherung, Qualitätsmessung und Erfolgsevaluation haben daher nur begrenzte Reichweite (vgl. DÖRING/FAULSTICH 1995, S. 20ff.). Die Sicherung des Weiterbildungserfolgs durch

Qualitätssicherungsverfahren in den Betrieben erfolgt daher vorwiegend pragmatisch und praxisnah durch die Einschätzung von Vorgesetzten und Führungskräften oder durch Beobachtung. Formalisierte Evaluationsinstrumente kommen weniger zur Anwendung. Nur 31 Prozent der Betriebe erstellen Korrektur- und Vorbeugeberichte nach DIN EN ISO 9000 ff.⁷ Dies entspricht der Arbeits- und Organisationsstruktur in Klein- und Mittelbetrieben, nach der eine unmittelbare und arbeitsnahe Bewertung des Weiterbildungserfolgs und schnelle Reaktion auf auftretenden Bedarf durch die Unternehmensführung möglich ist. Dies macht deutlich, dass sich Betriebe in diesem Bereich von betriebswirtschaftlichen Controlling-Phantasien verabschiedet haben (vgl. Abbildung 11).⁸

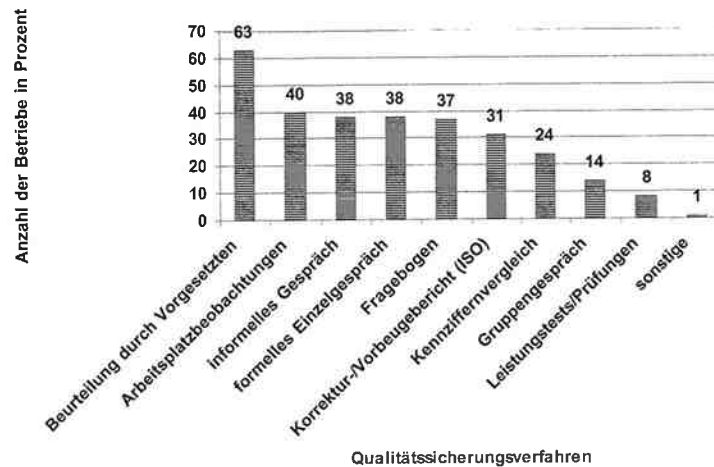


Abbildung 11: Qualitätssicherungsverfahren (N=112)

4. Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung für Betriebe

Qualifizierungsberatung ist aber heute keine klar definierte Domäne im Sinne eines eigenständigen Arbeitsfeldes, welche dies deutlich akzentuiert leisten könnte. Ihre Beratungsangebote sind vor allem im Zusammenhang mit anderen Beratungsdienstleistungen gefragt. Sie muss daher derzeit als Begleitdimension von Unternehmensberatung in ihren vielfältigen thematischen Bezügen angenommen und

⁷ Dies entspricht fast genau dem Verbreitungsgrad dieser Normreihe in Deutschland mit 32 Prozent. In Branchen, in denen die ISO-Normenreihe noch weniger verbreitet ist, sinkt dieser Wert dann noch einmal erheblich. In der Ernährungsindustrie sind es nur 13 Prozent der Betriebe, die solche Qualitätssicherungsverfahren anwenden.

⁸ Eine neue Studie belegt diese Praxis: In ca. 80 Prozent der Unternehmen bleibt der Zusammenhang zwischen Weiterbildung und Veränderungen des Betriebsergebnisses bzw. der Profitabilität unberücksichtigt und wird nicht gemessen (vgl. Accenture 2006).

deshalb als integrierte Teilleistung verstanden werden. Soll sie zukünftig Betrieben unterstützend zur Seite stehen, ist es notwendig, Qualifizierungsberatung zu stärken, sei es, indem sie zu einem eigenständigen Beratungsfeld wird, oder sei es, indem ihr Stellenwert als Teilbereich von anderen Beratungen wächst.

Die Betriebe sind zwar mit den in Anspruch genommenen Beratungsleistungen in der Regel zufrieden, jedoch finden Beratungen, die im Verdacht stehen, lediglich den Interessen der Vermarktung eigener Leistungen zu dienen – was offenbar häufig in der Praxis vorkommt – nur wenig Resonanz. Das Profil von Qualifizierungsberatung muss also stärker akzentuiert und geschärft werden. Einen besonderen Stellenwert dabei hat die Gestaltung des Beratungskonzepts als didaktisch-methodisches Mittel zur Prozessplanung und -umsetzung. Wenn in Betrieben Ökonomie und Passgenauigkeit Orientierungsparameter für Entscheidungen zur Qualifizierungsbedarfsermittlung und schließlich Weiterbildung sind, bedarf es kooperativer Vorgehensweisen der Bedarfsermittlung oder Qualitätssicherung, welche die Expertise der betrieblichen Akteure nutzen. Vor allem, wenn Betriebe neue Lernformen integrieren wollen, sollte dem Prozess der Bedarfsermittlung besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Ein transparentes, kooperatives Vorgehen ermöglicht nicht nur die Minimierung von Planungsrisiken, sondern steuert damit auch einen optimalen Ressourceneinsatz an. Zugleich erfolgt auf der organisatorisch-inhaltlichen Ebene eine Vorbereitung auf das Lernen in Arbeitszusammenhängen, welches viele der befragten Betriebe wünschen, um passgenau den Anforderungen neuer Arbeitsformen gerecht werden zu können. Dabei ist wesentlich, dass Organisationsberatung nicht zentral auf der Mitarbeiterbene ansetzt, sondern den Betrieb als Ganzes zur Bezugsgröße des Beratungsprozesses macht. Werden mit Qualifizierung Veränderungsmaßnahmen in Betrieben angestrebt, wird eine Doppelfunktion der Qualifizierungsberatung deutlich. Verbessert werden sollen die Kompetenzen des Personals und die Effizienz betrieblicher Organisation.

Ein kooperatives Vorgehen in der Qualifizierungsberatung führt dazu, dass Betrieben keine Konzepte übergestülpt werden, sondern passgenaue Lösungen gemeinsam mit den Beratern erarbeitet werden. Dies beinhaltet, an vorhandenen Stärken anzuknüpfen und Schwächen als Hinweise für die Qualifizierungsberatung zu nutzen. Zudem müssen auch verschiedene Partner in den Beratungsprozess integriert werden: die Berater und Betriebe selbst, aber auch Bildungsdienstleister oder Forschungseinrichtungen. Für diesen Ansatz spricht auch, dass die künftige Nachfrage der Unternehmen nach Qualifizierungsberatung mit bedarfsgerechten und branchenspezifischen Angeboten gesteigert werden kann, die sich auf das Interesse der Betriebe an einer Renovierung und Optimierung ihrer traditionellen betrieblichen Lernkultur beziehen.

5. Literatur

- Accenture (Hg.): The High Performance Workforce-Study 2006, 2006
 Arnold, R./Schüßler, I.: Wandel der Lernkulturen. Ideen und Bausteine für ein lebendiges Lernen, Darmstadt 1996
 Bahnmüller, R./Jentgens, B.: Weiterbildung durch Tariffonds. Erfahrungen und Befunde aus der westdeutschen Textil- und Bekleidungsindustrie, Hamburg 2006