Ottmar Döring/Daniela Rätzel

Aktuelle Aspekte von Qualifizierungsberatung für Betriebe

Um wirksame Beratungsdienstleistungen für Betriebe zu erbringen, muss Qualifizierungsberatung an der Realität betrieblicher Weiterbildung anknüpfen. Ein erster Schritt dabei ist, Unternehmen für die Identifizierung von Handlungsbedarf zu sensibilisieren, um ihnen dann bei der Renovierung ihrer Lernkultur zu helfen. Dafür brauchen sie ein Interventionsrepertoire, welches auf kooperativen Vorgehensweisen und der Nutzung betrieblicher Expertise basiert. So kann es gelingen, die Kluft zwischen neuen wissenschaftlichen Konzepten zur betrieblichen Weiterbildung und der Skepsis von Unternehmensverantwortlichen gegenüber angeblich revolutionären Neuerungen zu verkleinern. Der Artikel stellt Ansprüche an Qualifizierungsberatung aus der Sicht von Unternehmen vor und beleuchtet die derzeitige Praxis. Er gibt außerdem Hinweise, wie Qualifizierungsberatung ihr Profil als eigenständige Dienstleistung schärfen könnte.

1. Einleitung

Betriebliche Kompetenzentwicklung leidet unter vielen Friktionen. Klein- und Mittelbetriebe können z. B. häufig die Kompetenzen ihrer Beschäftigten nicht ausreichend entwickeln, weil ihnen die nötigen Ressourcen fehlen. Eine Gegenstrategie besteht in der Entwicklung externer Qualifizierungsberatungsangebote für Betriebe. Mit zahlreichen Initiativen wurde versucht, effektive Qualifizierungsberatungsstrukturen aufzubauen, allerdings fehlt es noch immer an einer breiten Umsetzung und qualitativen Absicherung solcher Konzepte (vgl. Döring/Schwellach 1988; Bahnmüller/Fischbach 2006, S. 243; Faulstich/Bayer 2006). Bestehende Bildungsberatungsangebote können die Anforderungen der Unternehmen meist nicht erfüllen und werden daher vielfach kritisiert: Der beraterische Zugang zum Betrieb erfolge nicht zur Qualifizierung selbst und oft kämen vorgefertigte Konzepte und Instrumente zum Einsatz, welche die Expertise betrieblicher Akteure ungenügend nutzten.

Diese Urteile basieren jedoch auf einer unsicheren Grundlage: Ansätze zur Qualifizierungsberatung in der Weiterbildung sind bisher nur wenig erforscht. Die Erwachsenenbildungsforschung beschäftigt sich zwar seit einigen Jahrzehnten mit Weiterbildungsberatung, es finden jedoch meist Evaluationen von Modellvorhaben zur individuellen Bildungsberatung statt (vgl. Braun/Fischer 1984; Kejcz 1988; DGB 2006). Einen aktuellen Überblick, der über die Beschreibung einzelner Modellvorhaben und ihrer Leistungen hinausgeht, geben nur Schiersmann/Remmele (2004) in ihrer empirischen Studie zur Weiterbildungsberatung in Deutschland. Zu Einzelfragen, wie etwa der Qualität der Beratungsleistungen, gibt es keine fundierten Untersuchungen. Daher ist offen, mit welchen Instrumenten Qualität und Wirksamkeit von Beratung gesteigert werden kann.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/doering0701.pdf

Auch zur theoretischen Einordnung von Information und Beratung in der Weiterbildung gibt es nur wenige Ansätze. Noch immer ist die Einordnung in Support-Strukturen der einzige Bezugsrahmen für institutionelle Aktivitäten (vgl. Teichler/Döring 1995), neben der Einordnung solcher Aktivitäten in das Konzept der Lernenden Regionen (vgl. Stahl/Schreiber 2003, S. 109 ff.). Demgegenüber gibt es einige wissenschaftliche Ansätze, die sich mit einer individuellen Lernberatung und ihrer Verortung – auch in betrieblichen Kontexten – beschäftigen. Ihr Bezugspunkt ist vor allem die Begleitung selbst organisierter Lernprozesse (vgl. Siebert 2001; Forneck/Kossack 2006).

Das Aufgabenfeld von Qualifizierungsberatung liegt darin, Unternehmen bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs sowie bei der Planung, Durchführung und Evaluation von Weiterbildung zu unterstützen und zu begleiten. Es geht um flankierende Leistungen für Bildungsprozesse, nicht aber um die Durchführung von Bildungsmaßnahmen. Anders als bei der Bildungsberatung, die auf individuelle Nachfrage ausgerichtet ist, bilden bei Qualifizierungsberatung Organisationen den Bezugspunkt. Qualifizierungsberatung kann als eigenständige Beratungsleistung auftreten, aber auch im Kontext von anderen Beratungsdisziplinen (z. B. Organisations- oder Technikberatung) stattfinden. In diesen anderen betrieblichen Beratungsprozessen ist sie meist integraler und unverzichtbarer Bestandteil, da sie immer ihre Bezugspunkte in einem Spannungsfeld von Technik, Arbeitsorganisation und Qualifikation haben.

Zur betrieblichen Qualifizierungsberatung selbst gibt es jedoch bisher kaum Forschungsergebnisse. Sofern Erkenntnisse existieren, sind sie von zwei Übergängen geprägt: die Beratung von Individuen in betrieblichen Kontexten (vgl. Jelich/Voss 2006) oder die Integration von Beratungsdienstleistungen in Lernkonzepte (vgl. Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung 2005; Pohlmann/Zillmann 2006). Als eigenständige Dienstleistung wurde Qualifizierungsberatung lediglich in einer Modellversuchsreihe Ende der 1980er Jahre erprobt, analysiert und in Ansätzen theoretisch reflektiert (vgl. Schiersmann 2004, S. 30; Döring 1992; Koch/Kraak 1994). Danach gab es nur eine pragmatische Beratungspraxis, die vor allem von Unternehmensberater/inne/n, Kammern und einzelnen Bildungsdienstleistern getragen wurde. Ein umfassender und aktueller Überblick zur Qualifizierungsberatung für Betriebe mit der Analyse von Institutionalisierungsprozessen, Beratungsformen sowie ihren Aufgaben und Funktionen fehlt also. Lediglich einzelne Funktionen lassen sich beschreiben.

Institutionen, die Betrieben bei der Qualitätssicherung, Bedarfsermittlung, Kooperation in der Weiterbildung und der Motivierung ihrer Mitarbeiter/innen helfen, füllen folgende Funktionen mehr oder weniger aus:

- Eine strategische Qualifizierungsberatung, die Betrieben hilft, eine maßgeschneiderte Weiterbildung zu planen und zu realisieren,
- eine Lernberatung, die der Unterstützung von Mitarbeiter/inne/n bei selbst organisierten Lernprozessen dient, weil diese Lernprozesse vielfach nicht ihrem bisherigen Bildungsverständnis und ihren bisherigen Lernstrategien entsprechen,
- pädagogische Interventionen zur Gestaltung arbeitsplatznahen Lernens im Betrieb,

Online: http://www.die-bonn.de/doks/doering0701.pdf

weil Lernen hier nicht in pädagogisch optimierten Umgebungen stattfindet,
- die Unterstützung bei der Herstellung von Transparenz der Angebote und Abschlüsse, da wegen der Vielfalt des Bildungsmarktes ein Bedürfnis nach Orientierung bei Betrieben besteht.

Unseres Erachtens ist es erforderlich, von den betrieblichen Notwendigkeiten ausgehend Ansätze zur Qualifizierungsberatung zu analysieren und Gestaltungsvorschläge für ihre Entwicklung zu unterbreiten. Es geht also in unseren Ausführungen nicht um die Entwicklung von im pädagogischen Elfenbeinturm entstandenen Konzepten, die vielen Betrieben fremd sind, sondern um die empirische Suche nach Ansatzpunkten in der betrieblichen Qualifizierungspolitik und der Praxis von Qualifizierungsberater/inne/n. Der Artikel setzt den Fokus auf die Ist-Situation betrieblicher Qualifizierungsberatung und die Ansprüche von Betrieben an sie. Es geht darum, Anknüpfungspunkte in der betrieblichen Weiterbildungspraxis für die Verstärkung von Beratungsaktivitäten aus betrieblicher Sicht zu finden, um eine konkrete Perspektive für den Ausbau von Aktivitäten der Qualifizierungsberatung aufzuzeigen.

Im Wesentlichen beziehen wir uns dabei auf Ergebnisse unserer Betriebsbefragung im Projekt „Beratungsinstrumente zur betrieblichen Weiterbildung in ausgewählten Branchen und Klein- und Mittelbetrieben“, welches vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wird. Personal- und Weiterbildungsverantwortliche in Betrieben wurden schriftlich nach ihren Bedürfnissen im Hinblick auf Qualifizierungsberatung befragt, damit diese zum Ausgangspunkt für die Erstellung von Instrumenten für Qualifizierungsberater/innen gemacht werden können. Die Fragebögen wurden 1.000 Betrieben zugeleitet, wobei circa 400 Fragebögen über ausgewählte Kammern und Fachverbände in deren Bezirken und Regionen verteilt wurden. Bundesweit beteiligten sich dann an der Umfrage 112 Betriebe, die vor allem der Metall- und Elektrobranche, dem Dienstleistungsbereich, der Textil- und Bekleidungsindustrie sowie dem Ernährungsgewerbe zuzurechnen sind. Es handelt sich bei ihnen meist um mittelständische Betriebe mit 50 bis 499 Beschäftigten, während die typischen Kleinbetriebe eher unterrepräsentiert sind und Großbetriebe die Ausnahme sind. Diese Daten bilden die Bezugsgröße der Auswertung. Damit ist allerdings auch klar, dass die Ergebnisse nur eine begrenzte Reichweite haben und eher Impressionen zu einem bisher wenig erforschten Feld liefern können.

2. Qualifizierungsberatung in der betrieblichen Praxis

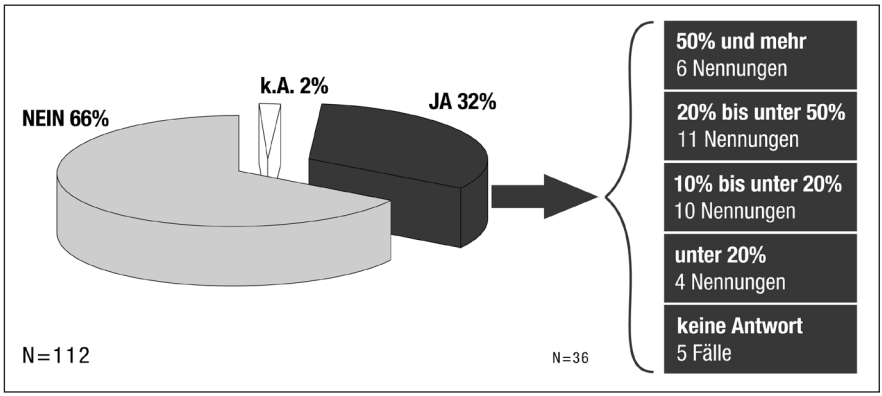
Unsere Befragung beleuchtet aus betrieblicher Sicht einige für den Betriebszugang und den Beratungsprozess wichtige Faktoren: die Beratungsanlässe, ihre institutionelle Verortung sowie Vorgehensweisen und Methoden.

Fast jeder dritte Betrieb hat danach im Jahr 2005 überhaupt Beratungsdienstleistungen in Anspruch genommen. Dabei tasten sich Betriebe vorsichtig an Qualifizierungsbe-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/doering0701.pdf

ratung heran: Bei nur sechs Betrieben lag der Anteil von Dienstleistungen der Qualifizierungsberatung an den gesamten Beratungsthemen über 50 Prozent, während er bei fast der Hälfte der Betriebe unter 20 Prozent lag. Qualifizierungsberatung ist also vor allem im Zusammenhang mit anderen Beratungsdienstleistungen gefragt (vgl. Abb. 1). Oftmals steht sie im Kontext eines anderen Beratungsthemas: Betriebe richten ihre Aufmerksamkeit zuvorderst auf die Optimierung ihrer Technik und Organisation. Qualifizierungsprobleme sind diesen Themenfeldern gegenüber nicht gleichrangig, sondern liegen – für die betriebliche Wahrnehmung – versteckt dahinter. Dazu kommt, dass Betriebe ihre Abläufe und Strukturen rationalisieren wollen, um effektiver und effizienter ihre Leistungserbringung zu gestalten. Dadurch gerät aus betrieblicher Sicht tendenziell das Mittel Qualifizierung in Widerspruch zum Zweck der Optimierung des Betriebsergebnisses. Die Beratungsanlässe bestehen deshalb meist nicht in originären Bildungsfragen.

Abbildung 1: Anteil an Qualifizierungsberatung in betrieblichen Beratungsprozessen



Beratungen erfolgen dabei durch unterschiedliche Institutionen. Die meisten Betriebe, die Beratungsdienstleistungen in Anspruch nahmen, haben diese von privaten Unternehmensberatungen eingekauft. Das sind fast über 50 Prozent der Betriebe, die im Jahre 2005 Beratungsdienstleistungen in Anspruch nahmen. Danach folgen Beratungen bei Fachverbänden. Eher weniger genutzt werden Beratungen von Kammern oder regionalen Unternehmensnetzwerken. Bildungsdienstleister spielen in der Beratung nahezu keine Rolle. Private Unternehmensberatungen haben allerdings nur bei bestimmten Themen die Nase vorn, wie z. B. der Organisationsberatung. Bei spezifischen Bildungsthemen, wie etwa der Bedarfsermittlung, haben Kammern oder regionale Unternehmensnetzwerke eine größere Bedeutung für Betriebe.

Entscheidungen für private Berater/innen liegen in erster Linie an ihrer Kompetenz in einigen Marktsegmenten. Zudem können private Unternehmensberatungen auf Grund größerer Kapazitäten häufig flexibler auf betriebliche Bedürfnisse eingehen,

Online: http://www.die-bonn.de/doks/doering0701.pdf

d. h. eventuell sich auch als Branchenkenner bei den Betrieben bewerben. Für Qualifizierungsberatungen hat dies noch eine andere Konsequenz: Private Unternehmensberatungen bieten diese Beratungsdienstleistung eher im Gesamtpaket mit anderen Themen an, während andere Institutionen eher explizit zu Qualifizierungen gefragt sind. Qualifizierungsfragen erreichen bei privaten Unternehmensberatungen jedoch oft einen relevanten Anteil am Beratungsvolumen: Bei über 40 Prozent der betrieblichen Beratungsfälle macht er über 20 Prozent des Beratungsvolumens aus. Dies deutet darauf hin, dass bei Beratungen durch private Institutionen die betriebliche Qualifizierung zwar eher selten ein explizites Beratungsthema ist, dass aber ausgehend von anderen Beratungsthemen Qualifizierungsfragen eine wichtige Rolle spielen.

Erklärungsbedürftig ist die mangelnde Präsenz von Bildungsdienstleistern im Feld. Dafür kann eine ganze Reihe von Gründen angeführt werden. Aus empirischer Sicht liegt die Vermutung nahe, dass solche Beratungen einfach durch unser Sample unterzeichnet werden bzw. diese Beratungen von den Unternehmen nicht als Qualifizierungsberatungen wahrgenommen werden. Letzteres verweist jedoch auf ein reales Problem. Vielen Betrieben ist Qualifizierungsberatung von Bildungsträgern suspekt, weil sie mit deren Interessen am Verkauf ihrer Bildungsdienstleistungen verbunden wird. Aus diesem Grund wird sie vielleicht praktisch nicht als *Beratungsleistung* wahrgenommen. Bildungsdienstleister sollten stärker auf ihre Kernkompetenzen setzen (u. a. Prozesse initiieren und moderieren) und diese für die Beratungspraxis nutzen.

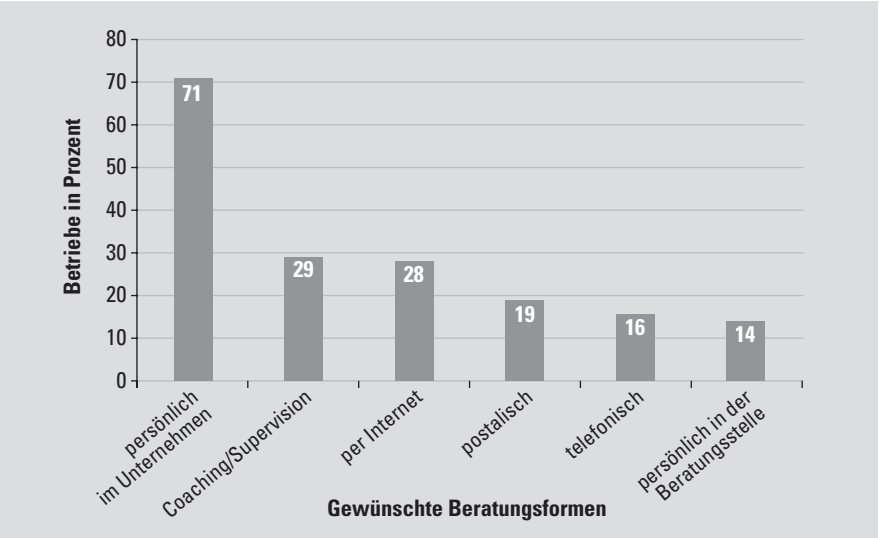
Alle Arten von Betriebsberatungen erfolgen in der Regel zur Zufriedenheit der Betriebe. Vermisst werden jedoch von über der Hälfte aller Betriebe das Eingehen auf spezifischen Unternehmensbedarf und Branchenkenntnisse. Angebotsorientierung in der Beratung und verkaufsorientierte Beratung werden als Mängel gesehen. Umgekehrt wünschen sich viele Betriebe eine unternehmensspezifische Beratung, die bedarfsgerecht im Vorgehen und praxisrelevant im Ergebnis ist. Die Berater/innen der Zukunft zeichnen sich demnach durch branchen- und organisationsspezifisches Know-how aus, bringen schnell Transparenz in ihre Vorgehensweise und nehmen adäquat die Mitarbeiter/innen des Unternehmens mit.

Wenn Qualifizierungsberatung von Betrieben in Anspruch genommen wird, dann hauptsächlich auf der Ebene von Organisationsentwicklung. Konkrete Problemerkennung und -lösung auf Unternehmensebene dominiert; allgemeine Informationen und Beratung auf Mitarbeiterebene sind nicht so wichtig. Durchgesetzt hat sich dabei weitgehend die Face-to-face-Beratung im Betrieb (vgl. Abb. 2). Vor allem größere Unternehmen legen Wert auf persönliche, dialogische und intensive Beratung vor Ort, d. h. 94 Prozent der Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten wünschen solche Beratungsformen. Spiegelbildlich sind distanziertere Beratungsformen via Telefon, Internet und vor allem gelber Post weniger erwünscht. Es gibt insbesondere eine besondere Abneigung gegenüber postalischen Annäherungsversuchen bei Großunternehmen. Nur sechs Prozent der Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten bevorzugen solche Mailingaktionen. Umgekehrt sind diese Beratungsformen eher bei Klein- und Mittel-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/doering0701.pdf

betrieben gewünscht. Die Hälfte der Betriebe mit bis zu 49 Beschäftigten bevorzugen etwa Beratungsangebote im Internet. Reichweite und Möglichkeiten der Online-Beratung oder Telefonberatung sind jedoch begrenzt. Sie sind eigentlich nur sinnvoll für 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, der erst gemeinsam mit dem/der Qualifizierungsberater/in formuliert und in konkrete Zielstellungen übersetzt werden muss. 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.

Abbildung 2: In Zukunft gewünschte Beratungsformen in der Qualifizierungsberatung (N=112)



3. Ansatzpunkte zur weiteren Entwicklung von Qualifizierungsberatung

Vorrangiges Ziel von Unternehmen ist die Sicherung des wirtschaftlichen Bestands, ein Ziel, das in den meisten Fällen nur dann erreicht wird, wenn ökonomisches Wachstum stattfindet. Dafür muss das Unternehmen, neben anderen Produktions- und Erfolgsfaktoren, auch das „Humankapital", über das es verfügt, effizient managen. Diese Tatsache ist so wenig neu wie die andere, dass sich im Verlauf des ökonomischen Fortschritts die Anforderungen an die Führung und an den Mitarbeiterstab eines Unternehmens verändern. Die Anforderungen, die sich daraus an die individuelle und betriebliche Weiterbildung ergeben, wurden von Politik und Wissenschaft in Konzepten des „le-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/doering0701.pdf

benslangen Lernens“ formuliert und propagiert. Über alle Differenzierungen hinweg besteht weithin Konsens, dass nicht nur *mehr* und *kontinuierlicher*, sondern vor allem *anders* als bisher gelernt werden muss: Die Stichworte dazu heißen „arbeitsplatznahes Lernen“, „eLearning“, „selbst organisiertes Lernen“, um nur einige zu nennen. Seminaristische Weiterbildung gilt als überholt, zumindest als unzulänglich. Ist dies, was durchaus plausibel klingt, auch betriebliche Wirklichkeit? Betrachtet man die Ergebnisse unserer Betriebsumfrage, so wird dies auf den ersten Blick wohl zu verneinen sein. Daraus ergeben sich einige Akzente, die für Qualifizierungsberater/innen wichtig sind, wenn sie heute Betriebe erfolgreich in Qualifizierungsfragen unterstützen wollen. Dies betrifft das betriebliche Interesse an der Renovierung und Optimierung ihrer traditionellen Lernformen, die meist eher rudimentären Ansätze zur Bedarfsermittlung in der betrieblichen Praxis sowie die ökonomisch geprägten Entscheidungsparameter in Qualitätssicherung und Evaluation:

- In Betrieben sind *traditionelle Lernformen verbreitet*. In 88 Prozent der befragten Betriebe werden Kurse zur betrieblichen Weiterbildung genutzt. Sie dominieren genauso wie traditionelle arbeitsplatznahe Lernformen des Anlernens (87 %). Damit beruht betriebliche Weiterbildung nicht auf ausgefeilten Lernarrangements zum selbstorganisierten Lernen. Es handelt sich eher um innerbetriebliche Unterweisungen, den Besuch von Fachmessen und Kongressen, das Lesen von Fachliteratur und Learning by doing. Eine eher geringe Anwendung finden die, in der wissenschaftlichen Literatur vielfach propagierten, neuen Lernformen: eLearning (4 %), systematische Arbeitsplatzrotation (6 %) oder Austauschprogramme (2 %). Betriebe entwickeln ihre Lernstrategien entlang bewährter Strukturen. In den angestrebten Lernarrangements ersetzen neue Lernformen nicht tradierte Lernpfade, sondern geben lediglich positive Impulse für einen verbesserten Lerntransfer oder eine erhöhte Lernmotivation bestimmter Mitarbeitergruppen.
- *Anzeichen für Qualifizierungsbedarf* werden vor allem in arbeitsorganisatorischen Abläufen gesucht. Indikatoren, wie Fehler, Ausschuss oder Mangel an Flexibilität, haben für die Betriebe eine hohe Bedeutung, während personalwirtschaftliche Indikatoren, wie Mitarbeiterbeschwerden oder schlechtes Betriebsklima, von den Unternehmen kaum als Anzeichen für Qualifizierungsbedarf berücksichtigt werden. Auch externe Verbesserungsvorschläge, wie zum Beispiel von Qualifizierungsberater/inne/n, werden selten als Anzeichen für Bildungsbedarf gewertet. Sie haben nur für vier Prozent der befragten Betriebe eine Bedeutung. Solche Indikatoren werden mit einem differenzierten Methodenarsenal und unterschiedlichsten Vorgehensweisen erhoben. Allerdings gibt es keine Instrumente zur Bedarfsbestimmung, die effizient oder gar allgemein anerkannt wären. Daher dominiert bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs der betriebliche Hausverstand, der sich in der Anwendung eher traditioneller Methoden, wie etwa der Befragung von Führungskräften oder Betriebspraktiker/inne/n, ausdrückt. Elaborierte Verfahren zur Analyse der Potenziale im Unternehmen kommen nur selten zum Einsatz. Ein Grund dafür ist der noch immer geringe Professionalisierungsgrad der Bildungsplanung in Klein- und Mittelbetrieben. Selten gibt es eine direkte Zuständigkeit durch hauptamtliches Wei-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/doering0701.pdf

terbildungspersonal oder eine Bildungsabteilung. Zumeist werden diese Funktionen von den Fachvorgesetzten, der Personalabteilung oder der Unternehmensleitung selbst wahrgenommen.

- *Entscheidungen zur betrieblichen Weiterbildung* werden maßgeblich von ökonomischen Faktoren beeinflusst, ohne dass jedoch von einer systematischen Ökonomisierung die Rede sein kann. Am wichtigsten für die befragten Betriebe sind Kostengünstigkeit von Weiterbildungen (35 %), gefolgt von der Evaluierung von Bildungsmaßnahmen und der Kosten-Nutzen-Relation (jeweils fast 30 %) Der Vergleich von Anbietern und Bildungsdienstleistungen spielt im Hinblick auf eine zukünftige Weiterbildung für Betriebe weniger eine Rolle als die erfahrungsgebundene Evaluation und Reflexion bereits durchgeführter Bildungsveranstaltungen. Die zukünftig vermehrt angestrebte Evaluation soll sich auf die passgenaue Anwendbarkeit des erworbenen Wissens beziehen.
- Ein unmittelbarer Effekt bezogen auf die Unternehmensziele soll bei einem Teil der Betriebe mit Instrumenten des *Bildungscontrollings* nachgewiesen werden. Effizienz soll entweder monetär oder über Kennzahlen messbar gemacht werden. Allerdings entzieht sich der weiche Bereich Qualifikation den quantitativen Instrumenten weitgehend, weil eine geschlossene Kausalkette zwischen Bildungserfolg und Unternehmenserfolg nur selten herstellbar ist. Ohnehin lassen sich Ziele und Erfolgsmaßstäbe im Weiterbildungsbereich nur schwer quantifizieren. Konzepte der Transfersicherung, Qualitätsmessung und Erfolgsevaluation haben nur eine begrenzte Reichweite. Vielfach haben sich daher Betriebe auch schon wieder von betriebswirtschaftlichen Controlling-Phantasien verabschiedet. Einen Kennziffernvergleich bezüglich der betrieblichen Bildung gibt es etwa nur in ungefähr einem Viertel der Betriebe. Daher kommen formalisierte Evaluationsinstrumente insgesamt betrachtet wenig zur Anwendung. Die Sicherung des Bildungserfolgs erfolgt vorwiegend unmittelbar, pragmatisch und vermeintlich praxisnah durch die Einschätzung von Vorgesetzten (63 %) oder durch Beobachtung (40 %).

4. Fazit: Moderne Profilbildung von Qualifizierungsberatung für Betriebe

In der Zusammenschau zeichnen die Aussagen ein widersprüchliches Bild: Einerseits finden Standardlösungen nur wenig Anklang; an die Beratung werden individuelle, problem-, unternehmens- und branchenspezifische Kriterien angelegt. Andererseits legen die Unternehmen wenig Wert auf Beratungsthemen, die tiefer in vorhandene organisationale Strukturen einzudringen drohen. Dieser eigentümliche Zwiespalt verstärkt den bei der Analyse der Qualifizierungspraxis zu Tage tretenden Befund, dass Weiterbildung für die Mehrzahl der Betriebe einen von der Organisation der regulären Geschäfts- und Arbeitsprozesse weitgehend abgetrennten Bereich darstellt. Dieser Zwiespalt wird wohl mit ein Grund dafür sein, dass die vielfach formulierten Bedürfnisse an Qualifizierungsberatung nur im Ausnahmefall tatsächlich zu Qualifizierungsberatung führen.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/doering0701.pdf

Betrachtet man unsere empirischen Befunde, muss daher Qualifizierungsberatung neu gedacht werden. Die künftige Nachfrage der Unternehmen nach Qualifizierungsberatung kann mit bedarfsgerechten und branchenspezifischen Angeboten gesteigert werden, wenn sie sich auf das Interesse der Betriebe an einer Renovierung und Optimierung ihrer traditionellen betrieblichen Lernkultur beziehen. Folgende Punkte erscheinen dabei relevant:

- Die Anbieter von Qualifizierungsberatung haben eine Bringschuld. Wenn ihre Konzepte zur Organisierung betrieblicher Lernprozesse tiefer in die Kernbereiche von Unternehmen eindringen, als dies bei der traditionellen seminaristischen Weiterbildung der Fall ist, dann haben sie ihre Kompetenz glaubwürdig zu beweisen. Die Unternehmen dafür zu sensibilisieren, *dass* überhaupt Probleme vorliegen, die durch Qualifizierungsberatung erkannt und durch passgenaue Qualifizierung gelöst werden können, stellt dabei den ersten – und keineswegs leichten – Schritt dar. Der Schritt wird nur gelingen, wenn er sich an der vorhandenen Qualifizierungspraxis ebenso wie an den vorhandenen Kernstrukturen des Unternehmens orientiert. Häufig bilden dabei selbst organisierte Lernprozesse den Ausgangspunkt. Unseres Erachtens ist es jedoch sinnvoll, wenn Qualifizierungsberatung an den betrieblichen Interessen zur Renovierung ihrer Lernkultur anknüpft. Das Profil von Qualifizierungsberatung muss dafür stärker akzentuiert werden.
- Für die nötige Gestaltung des Beratungskonzeptes als didaktisch-methodisches Mittel zur Prozessplanung und -umsetzung brauchen Qualifizierungsberater/innen ein beraterisches Interventionsrepertoire, das Zweifel an herkömmlichen Praktiken aufgreift, die aus der betrieblichen Praxis erwachsen. Bei der Bedarfsermittlung etwa heißt dies praktisch, dass sie an der arbeitsorganisatorischen Orientierung der Betriebe ansetzen müssen, aber gleichzeitig verstärkt personalwirtschaftliche Faktoren in den Mittelpunkt rücken sollten. Zusätzlich müssen von ihnen praktikable und wissenschaftlich fundierte Instrumente zur Bedarfsermittlung in der Betriebspraxis implementiert werden.
- Wenn sich in Betrieben der Qualifizierungsbedarf und die Entscheidung für eine Weiterbildung primär an Fragen der Ökonomie und Passgenauigkeit orientiert, sollten bei der Bedarfsermittlung oder Qualitätssicherung kooperative Vorgehensweisen gewählt werden, welche die Expertise der betrieblichen Akteure einbeziehen. Ein transparentes, kooperatives Vorgehen ermöglicht nicht nur die Minimierung von Planungsrisiken und 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 betrieblichen Anforderungen gerecht werden zu können. Ein kooperatives Vorgehen in der Qualifizierungsberatung führt dann dazu, dass Betrieben keine Konzepte übergestülpt werden, sondern passgenaue Lösungen im Konsens mit den Berater/inne/n erarbeitet werden.
- Kooperation tut Not. Denn mit dem Vordringen der Qualifizierungsberatung in potenziell alle Unternehmensbereiche stellt sich verschärft die Frage nach der Qualifizierung der Qualifizierungsberater/innen. Universelle Beratungskompetenz kann nur eine Chimäre sein. Es geht nur mit einer Bündelung verschiedener Kompetenzen

Online: http://www.die-bonn.de/doks/doering0701.pdf

im Team und dazu müssen verschiedene Partner in den Beratungsprozess integriert werden. Dabei ist jedoch zu beachten, dass Qualifizierungsberatung heute kein klar definiertes eigenständiges Arbeitsfeld ist. Ihre Beratungsangebote sind meist im Zusammenhang mit anderen Beratungsdienstleistungen gefragt. Sie muss daher auch als Begleitdimension eines breiten Spektrums von Unternehmensberatung angenommen und deshalb als zu integrierende Teilleistung verstanden werden.

- Qualifizierungsberater/innen können und müssen spezifische Beratungsformen für unterschiedliche Interessenlagen in den Betrieben entwickeln und einsetzen. Einen Ansatzpunkt können Lernnetze zur gemeinsamen Beratung von mehreren Betrieben einer Branche oder Wertschöpfungskette bilden, die – ökonomische Ressourcen schonend – eine wirksame Beratung unter Einschluss betrieblicher Expertise mit einem vorgezeichneten Übergang zu Lernprozessen ermöglichen.
- Schließlich ist wichtig, dass die Beratung nicht ausschließlich auf der Führungs- oder Mitarbeiterebene ansetzt, sondern den Betrieb als Ganzes zur Bezugsgröße des Beratungsprozesses macht.

Nur so behutsam kann Qualifizierungsberatung ihr eigenständiges Profil schärfen und zu einer selbstverständlichen Dienstleistung avancieren, die auch entsprechend honoriert wird. Und nur so könnte auch die Kluft zwischen wissenschaftlichen Konzepten und bewährtem unternehmerischen Hausverstand in der betrieblichen Weiterbildung verkleinert werden, ohne dass eines von beiden auf der Strecke bleibt.

Literatur

Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (2005): Neue Lerndienstleistungen Vision und Wirklichkeit. Berlin

Bahnmüller, R./Fischbach, S. (2006): Qualifizierung und Tarifvertrag. Befunde aus der Metallindustrie Baden-Württembergs. Hamburg

Bahnmüller, R./Jentgens, B. (2006): Weiterbildung durch Tariffonds. Erfahrungen und Befunde aus der westdeutschen Textil- und Bekleidungsindustrie. Hamburg

Braun, J./Fischer, L. (1984): Beratungsstellen für Weiterbildung. Fallstudien über Aufgaben und Leistungen in fünf Städten. Berlin

DGB (2006): Arbeitnehmerorientiertes Bildungscoaching. Berlin

Döring, O. (1992): Beratung und Information in der Weiterbildung. In: Bildungswerk Niedersächsischer Volkshochschulen e.V. (Hrsg.): Schriften zur Beruflichen Bildung, H. 2. Hannover

Döring, O./Schwellach, G. (1988): Qualifizierungsberatung zur Verbesserung des regionalen Weiterbildungsangebotes über Informationstechniken im Bürobereich. In: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 1, S. 44–51

Faulstich, P./Bayer, M. (Hrsg.) (2006): Lernwiderstände. Anlässe für Vermittlung und Beratung. Hamburg

Forneck, H. J./Kossack, P. (2006): Selbstsorgendes Lernen beraten. In: Weiterbildung, H. 3, S. 6–7

Jelich, F.-J./Voss, A. (2006): Weiterbildungsberatung im öffentlichen und betrieblichen Kontext – Eine Annäherung. In: Forschungsinstitut Arbeit Bildung Partizipation e.V. (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit, Bildung, Kultur 2005/06. Recklinghausen, S. 119–130

Online: http://www.die-bonn.de/doks/doering0701.pdf

Kejcz, Y. (1988): Weiterbildungsberatung: Probleme und Modelle. Heidelberg

Pohlmann, M./Zillmann, T. (Hrsg.) (2006): Beratung und Weiterbildung. Fallstudien, Aufgaben und Lösungen. München

Koch, J./Kraak, R. (1994): Qualifizierungsberatung als Dienstleistung für die regionale Wirtschaft. In: Kailer, N. (Hrsg.): Beratung bei Weiterbildung und Personalentwicklung. Konzepte und Praxisbeispiele von Bildungsträgern und Unternehmen. Wien, S. 141–161

Schiersmann, C./Remmele, H. (2004): Beratungsfelder in der Weiterbildung. Eine empirische Bestandsaufnahme. Baltmannsweiler

Schiersmann, C. (2004): Beratung in der Weiterbildung – ein Überblick über Beratungsfelder und Beratungsanbieter. In: Herbrich, E./Jurkeit, J. (Hrsg.): Lebenslanges Lernen und Bildungsberatung zwischen Theorie und Praxis. Berlin, S. 14–35

Siebert, H. (2001): Selbstgesteuertes Lernen und Lernberatung. Neue Lernkulturen in Zeiten der Postmoderne. Neuwied/Kriftel

Stahl, T./Schreiber, R. (2003): Regionale Netzwerke als Innovationsquelle. Das Konzept der „Lernenden Region“ in Europa. Frankfurt a. M.

Teichler, U./Döring, O. (1995): Ansatz und Wirksamkeit von Unterstützungsstrukturen in der Weiterbildung. In: Strukturkommission Weiterbildung des Senats der Freien Hansestadt Bremen (Hrsg.): Untersuchungen zur bremischen Weiterbildung. Bremen, S. 429–454

Online: http://www.die-bonn.de/doks/doering0701.pdf