

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.

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

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

- 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