



6. BIBB-Berufsbildungs-
kongress

Arbeitskreis 3.1

Weiterbildungsberatung:
Modelle sichten -
Erfahrungen bilanzieren

Qualifizierungsberatung für KMU als standardisierte Massendienstleistung – Ansätze, Entwicklungsprobleme und Perspektiven

Dr. Ottmar Döring



Bedeutung



- „Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen müssen in die Lage versetzt werden, die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter auszubauen. Darüber hinaus werden wir die Bildungs- und Qualifizierungsberatung für alle leicht zugänglich machen und für mehr Transparenz sorgen.“
(Koalitionsvertrag 2009)
- „Kleinen und mittleren Unternehmen fehlen häufig die Ressourcen und das Know-How, um sich systematisch um Personalplanung und -entwicklung zu kümmern. Hier müssen und werden wir gemeinsam mit den Wirtschaftsverbänden Abhilfe schaffen.“
(Bundesminister für Wirtschaft und Technologie, Rainer Brüderle, 31. August 2010)
- „Wir sehen ..., der Bedarf ist da.“
(Vorstand der Bundesagentur für Arbeit, Raimund Becker, 18. August 2010)
- „Beratungsbedarf besonders in KMU.“
(DIHK, 24. August 2010)
- „Eine flächendeckende Qualifizierungsberatung und -begleitung durch die BA sollte aufgebaut werden. ... Die Beratung muss motivieren, die individuellen Potenziale zu erschließen und die Hilfen der BA oder anderer Einrichtungen aufzeigen.“
(DGB Bundesvorstand, Abteilung Arbeitsmarktpolitik, April 2011)



Vortragsinhalt



- **Metamorphose des Themas:** Marginale und brüchige Randexistenz betrieblicher Weiterbildung in KMU auch in Zeiten des Fachkräftemangels, Telefonberatung („D200“), Masterstudiengang („MQB“), Standardisierung ...
= **Strategie gegen „wurschteln“ und Bedeutungsverlust**
- **Standardisierung:** bewusster oder unbewusster Vereinheitlichungsprozess (Dienstleistungsnormen für Sprachschulen, Übersetzungsdienste, Tauchschulen, Bestattungsdienste oder Möbelumzüge)
= **professionelles Handeln**
- **Massendienstleistung:** Potentiale für eine kontinuierliche Dienstleistung in der Fläche bei einer geringen zahlungswilligen Nachfrage
= **ökonomische Relevanz**



Balance bei der Standardisierung von Qualifizierungsberatung



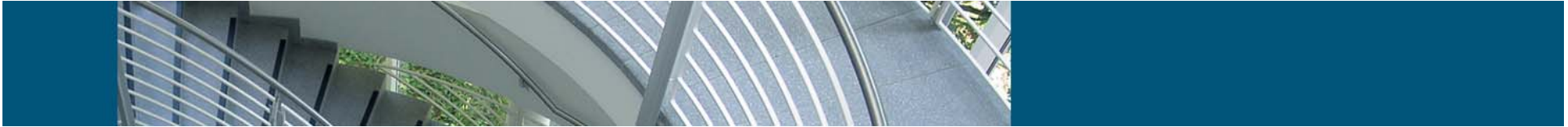
- Zuverlässigkeit und Vergleichbarkeit **versus** Verdrängungseffekte durch hohe Marktzugangsbarrieren
- Wissenstransfer in dichotomen Strukturen **versus** anerkannter Methodenpluralismus und Flexibilität in der Bedienung von Kundenbedürfnissen
- Verbraucherschutz durch Transparenz der Leistungserbringung **versus** Subjektivität in der Beurteilung des Erfolgs und unzureichende Prüfmöglichkeiten
- Risikoreduktion durch Controlling für Beratungsanbieter **versus** Abhängigkeit vom Personal und der Koproduktion des Kunden



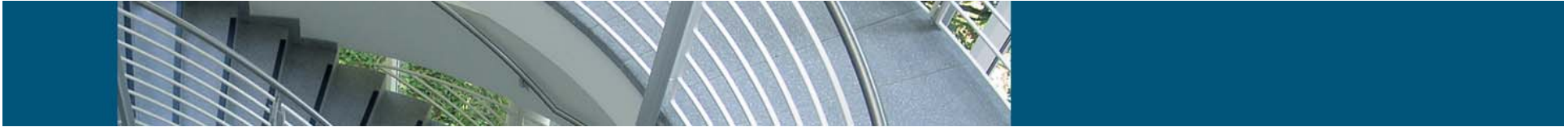
Gliederung



1. Einleitung
2. Nachfrage nach Qualifizierungsberatung
 - 2.1. Betriebliche Weiterbildung als Beratungsmarkt
 - 2.2. Reaktionen auf die Situation betrieblicher Weiterbildung
3. Angebot an Qualifizierungsberatung: Ansätze und Entwicklungsprobleme
 - 3.1. Strukturen
 - 3.2. Leistungskatalog
 - 3.3. Beratungsformen
 - 3.4. Qualität
4. Bilanz und Perspektiven



2. Nachfrage nach Qualifizierungsberatung



2.1. Betriebliche Weiterbildung als Beratungsmarkt

Fachkräftemangel

- Ingenieure (Schiffbau- und Meerestechnik, Windenergie-technik, Maschinen- und Fahrzeugbau, Elektronik ...)
- IKT-Branche
- Elektriker, Elektroinstallateure, Vulkaniseure
- Ärzte, Altenpflegekräfte, Medizinische Dienste, Krankenpflege
- Erzieherinnen
- Friseurgewerbe, Schönheitspflege

DIHK (2005), DZ BANK (2007), IW (2007), VDI (2007), Haufe (2007), BITKOM (2007), Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg (2007), McKinsey (2009), Hochschule für Medien und Kommunikation (2009), Otto Brenner Stiftung (2010), Prognos (2010) ...

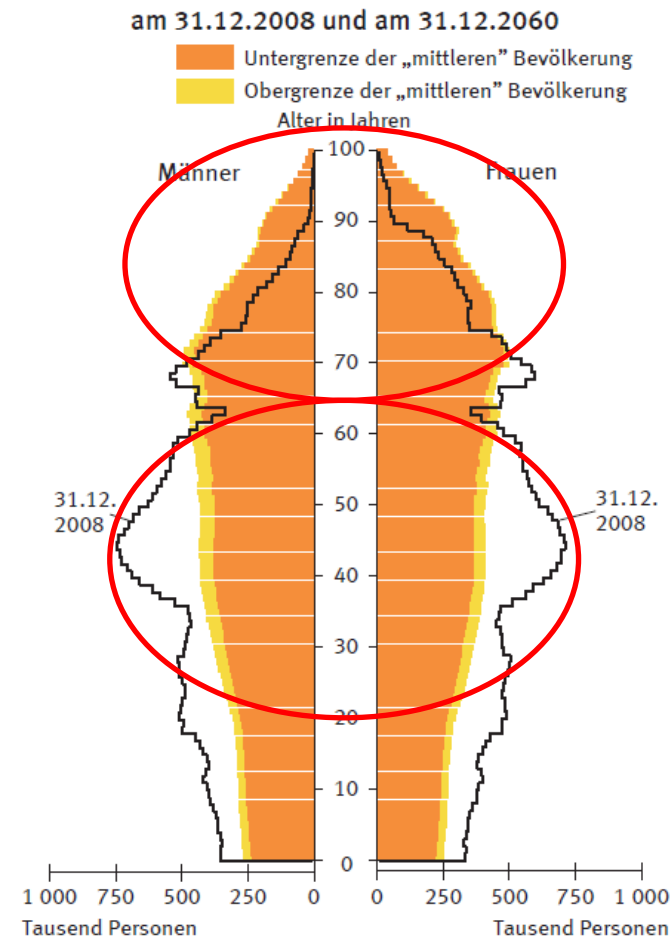
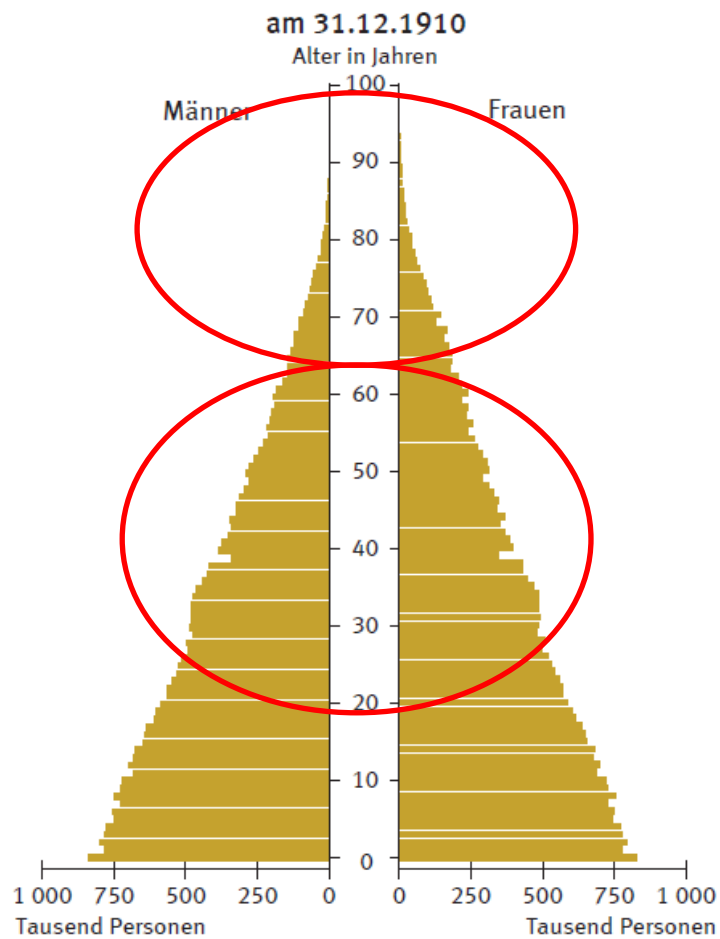
Prognosen

- **Kontroversen:** „Fachkräftemangel ist kurzfristig nicht in Sicht.“ versus „Der Fachkräftemangel ... trifft Deutschland auf breiter Front.“
- **Fachkräftelücke 2025:** 3 Mio. Arbeitskräfte
- **Fachkräftelücke 2020:** 2 Mio. Arbeitskräfte (McKinsey)

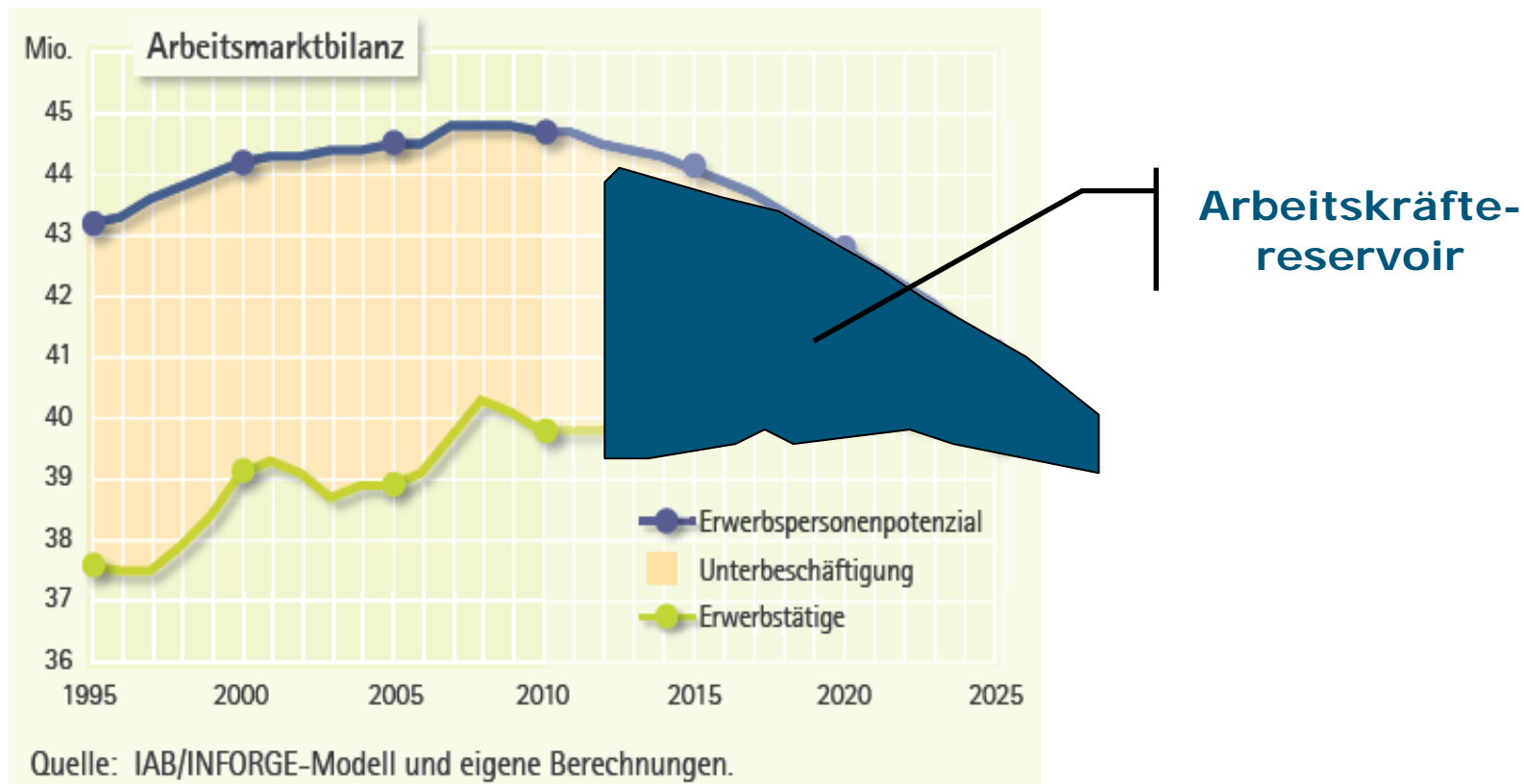


Die Erwerbsbevölkerung: alternd ...

(Statistisches Bundesamt 2009)

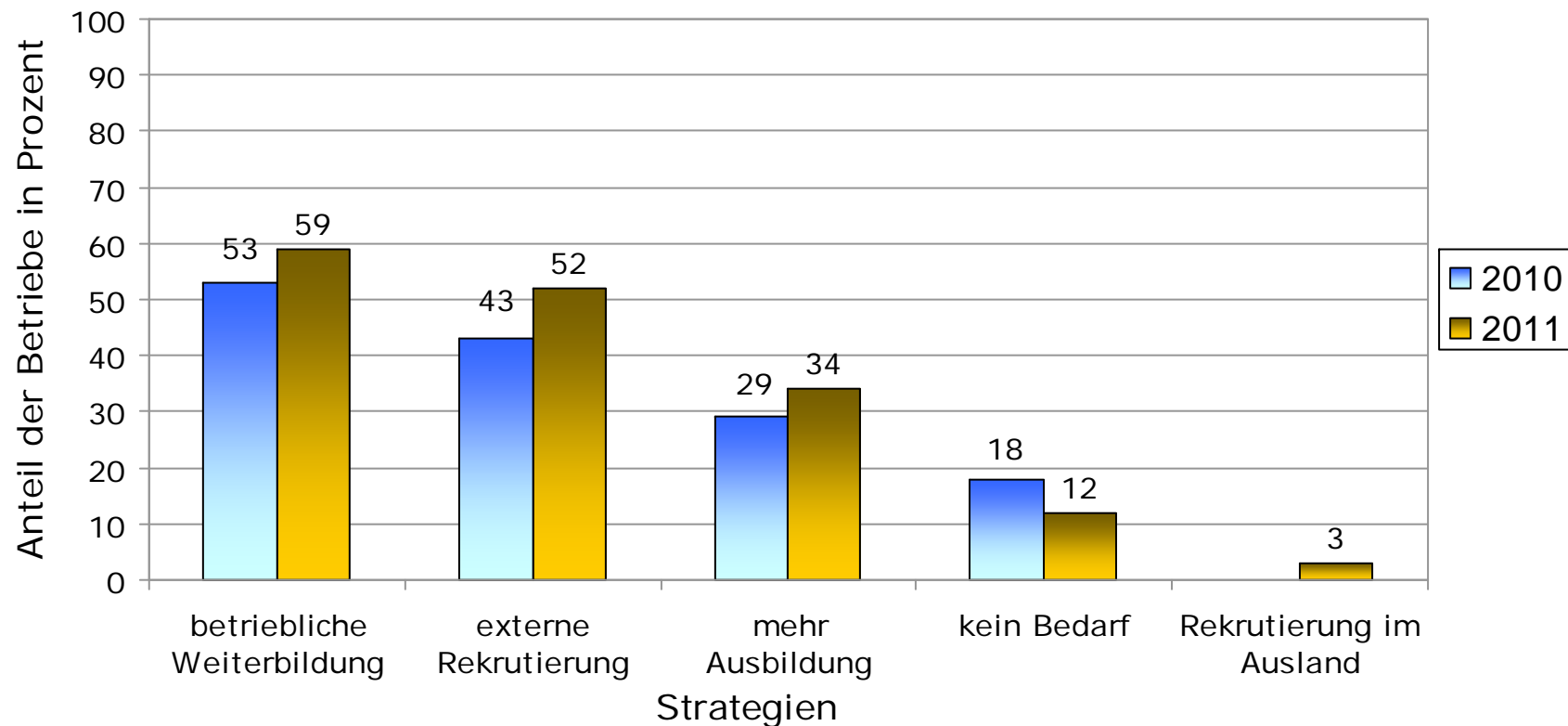


... und schrumpfend



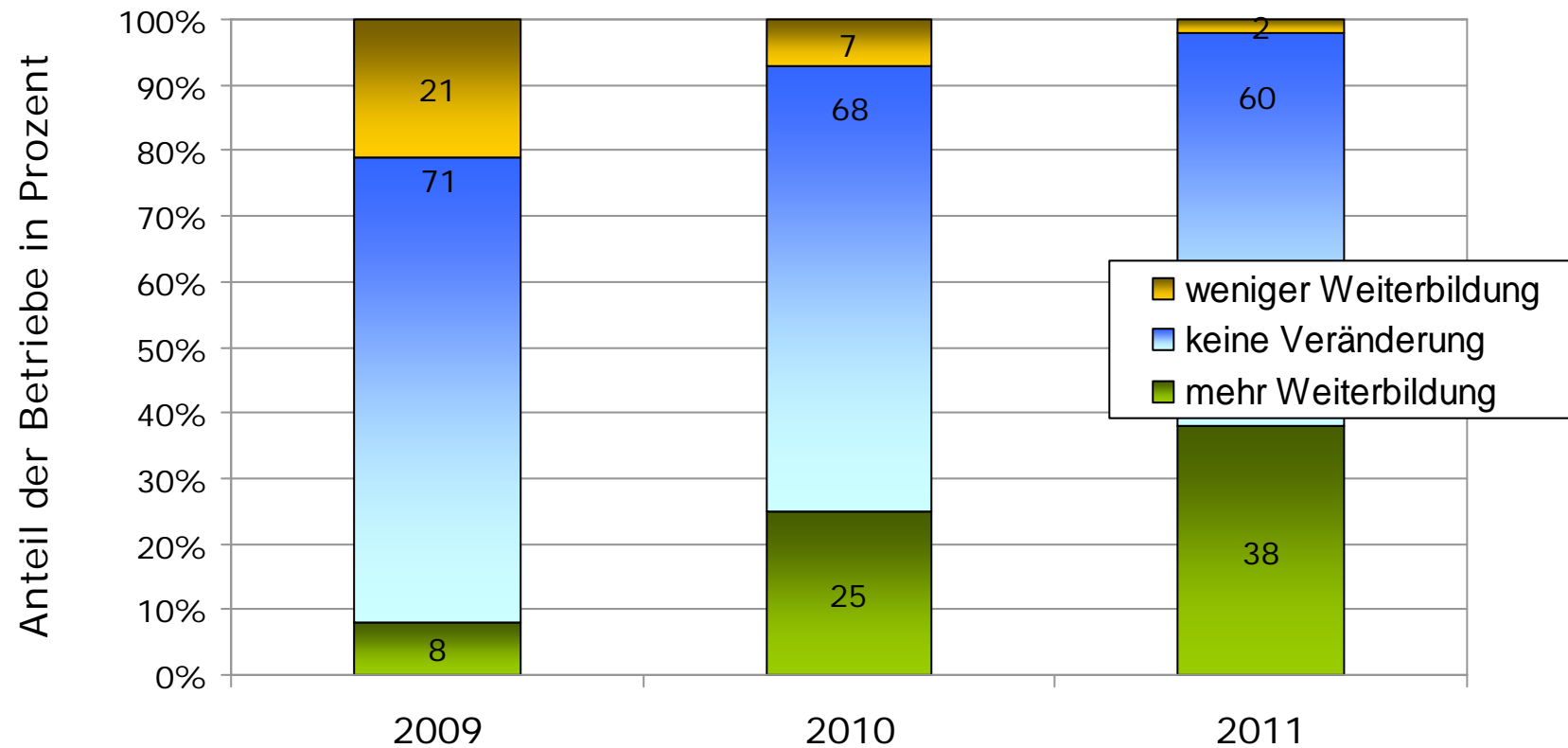
Betriebliche Strategien zur Fachkräftegewinnung

(DIHK 2010/2011; N=15.333/14.299 Betriebe)



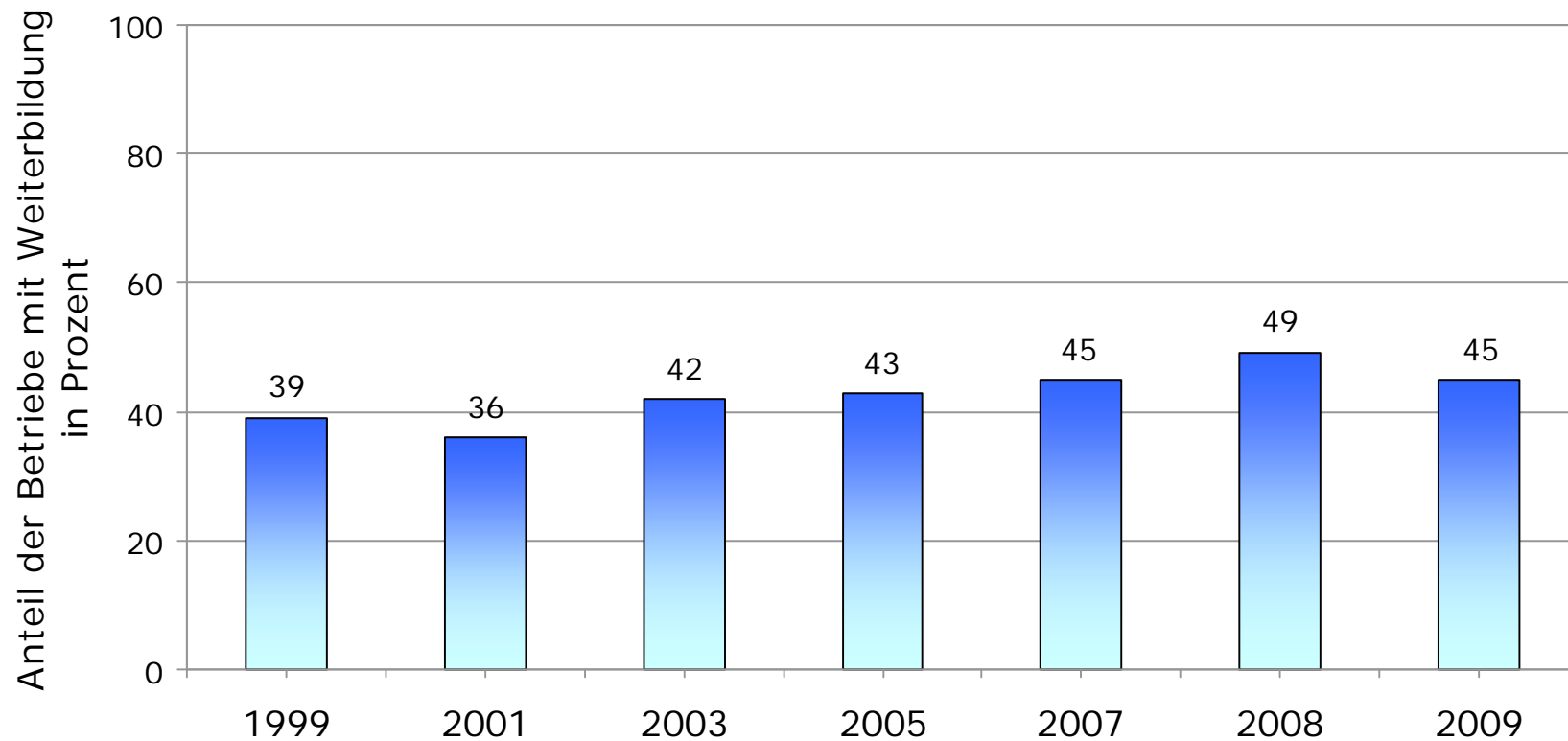
Weiterbildungsengagement der Betriebe

(DIHK 2011)



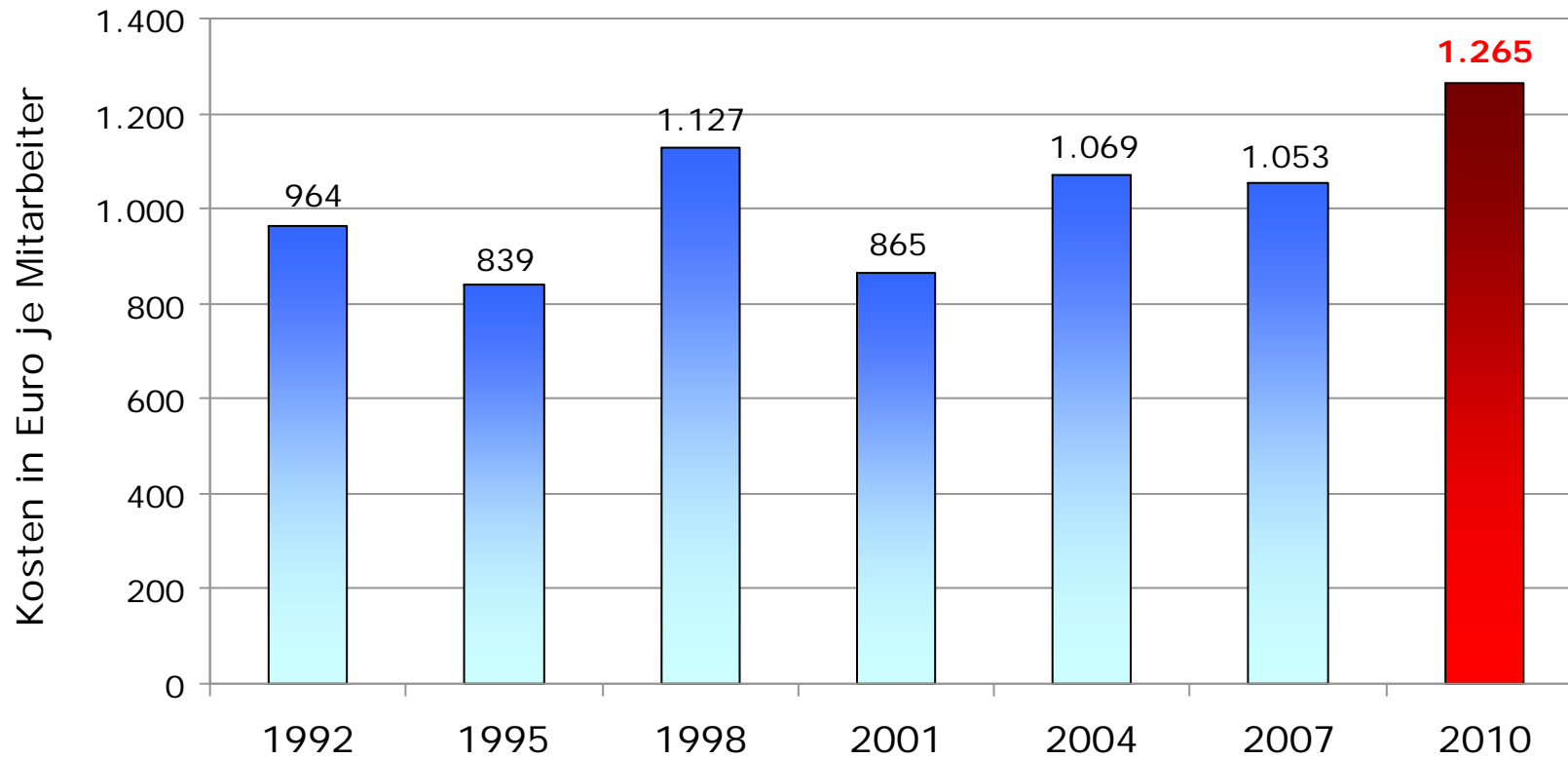
Verbreitung betrieblicher Weiterbildung

(IAB Betriebspanel 2010)



Kosten betrieblicher Weiterbildung

(IW 2009)



Weiterbildung in KMU

- Betriebliche Aufwendungen: stagnieren
- Teilnahme: rückläufig
- Disparitäten: Betriebsgröße, Alter, Bildung, Status, Branchen, Regionen
- Bedarfsermittlung: schwierige Prognosen für latenten Bedarf
- Lernkultur: Kurse und unsystematische Anlernprozesse
- Qualitätssicherung und Wirtschaftlichkeit: mit Hausverstand
- Arbeitnehmer: Identifizierung von Kurzarbeit mit Freizeit, negative Lernerfahrungen von Geringqualifizierten ...

1. Qualifikationsreserven zur Sicherung des Fachkräftebedarfs werden nur unzureichend genutzt

2. massenhafter Bedarf an Qualifizierungsberatung



Gründe



- **Weiterbildungsentwöhnung aus Zeiten übervoller Arbeitsmärkte:** Frühverrentungspraxis, Erstausbildung ...
- **interne Strukturen, Expertise und Kapazitäten:** fehlen in KMU zur systematischen und professionellen Personalentwicklung
- **Betriebe sind keine pädagogischen Anstalten:** Weiterbildung ist für sie ein Zweck mit Widersprüchen und Gefahren
 - **Amortisationszeitraum:** kurz für ältere Beschäftigte
 - **Freistellung:** immer dann schwierig, wenn man Weiterbildung wirklich braucht
 - **Lernen am Arbeitsplatz:** fehlende Identität von Arbeiten und Lernen



2.2. Reaktionen auf die Situation betrieblicher Weiterbildung

1. Sozialpartner

- zunehmend mehr Regelungen durch Tarifpartner:
 - seit 1980 ca. 80 „Qualifizierungstarifverträge“ (komplett oder in Passagen)
 - Haustarifverträge (z.B. Siemens, VW, Hafenbetriebe ...)
 - 6 Sozialpartnervereinbarungen nach „weiter bilden“ (Zementindustrie, Ernährungswirtschaft, Einzelhandel ...)
 - viele Betriebsvereinbarungen
- **Verbreitungsgrad:** nach Branchen (Metall- und Elektroindustrie, Textil- und Bekleidungsindustrie, Druckindustrie, Öffentlicher Dienst, Versicherungswirtschaft, Chemieindustrie, Stahlindustrie, Kraftfahrzeuggewerbe ...) und Regionen differenziert
- **Regelungstiefe:** Qualifizierungsgespräche bis Finanzierungsfonds
- **Ziel:** Stärkung der Individualrechte
- **Effekte:** geringe Impulse, schwache Wirkungen
- **Öffentlicher Dienst:**
 - 70 % der Beschäftigten führen kein Qualifizierungsgespräch
 - nur 25 % der Kommunen und Landkreise starteten Aktivitäten zur Umsetzung des TVöD

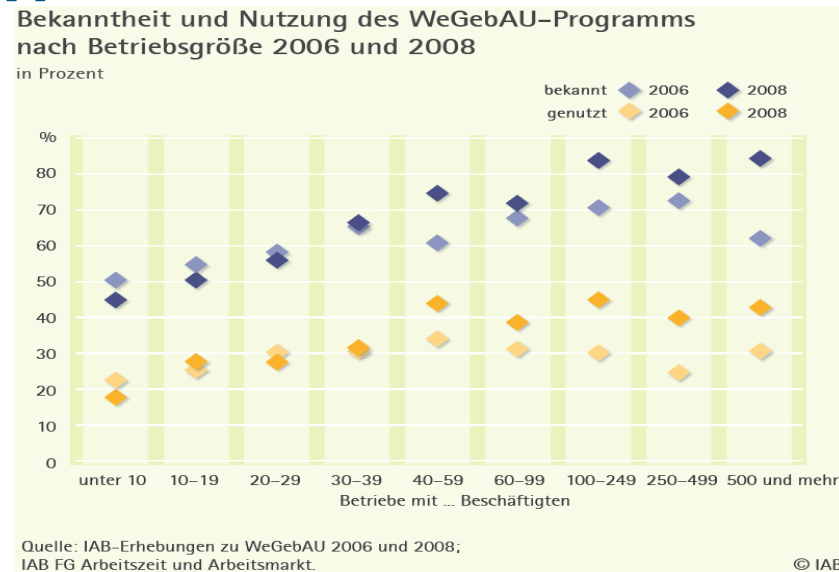
2. Staat: Förderprogramme

- Projekte zur systematischen Personalentwicklung (BMAS): Initiative „weiter bilden“, Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft
- „Bildungsscheck“ Hessen, NRW, Schleswig-Holstein, Sachsen, Brandenburg und Thüringen: Weiterbildung für Mitarbeiter in KMU
- Individualförderung des Bundes für Berufstätige: Bildungsprämie, Meister-BAföG, Begabtenförderung berufliche Bildung, Aufstiegsstipendium
- Maßnahmeförderung der BA für Betriebe: Quali-KUG, WeGebAU
- „versteckte“ Förderung in anderen Programmen: z.B. Landwirtschaft



3. Staat: Kampagnen

- Bekanntheitsgrad von WeGebAU ist im Vergleich 2006/2008 bei Kleinbetrieben gesunken
- Best Practice-Beispiele und öffentliche Programme zum demografischen Wandel haben nur zu wenigen Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer im Regelbetrieb von Betrieben geführt



	Derzeitige Maßnahmen: Unternehmen in %	Zukünftige Maßnahmen: Unternehmen in %	Tendenz
Maßnahmen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit			
Spezielle Maßnahmen bei der Arbeitsgestaltung und Arbeitszeitregelung	73	65	↘
Eine gezielte Gesundheitsförderung der Belegschaft	48	65	↗
Innerbetriebliche Maßnahmen			
Eine generationsübergreifende Unternehmenskultur	23	31	↗
Eine altersgerechte Personalpolitik	19	32	↗
Personalentwicklung und Weiterbildung			
Altersgerechte Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung/Weiterbildung	37	42	↗

Ergebnis der Bemühungen

- Qualifizierungstarifverträge
 - Umsetzung gering, weil geringer Handlungsdruck und kaum Interesse bei Betriebsräten und Unternehmensleitungen
 - Entstehung der meisten Regelungen ohne Mobilisierungen
- Förderprogramme
 - Anlaufschwierigkeiten
 - Mitnahmeeffekte
 - [WeGebAU 2008](#): ca. 40 % der Betriebe setzen bestehende Aktivitäten fort
 - [DIHK-Umfrage 2011](#): 27 % der Betriebe würden bei erhöhter öffentlicher Förderung mehr in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren
 - „Förderdschungel“ mit unterschiedlichen Bedingungen und geringer Inanspruchnahme der Förderprogramme

1. dauerhaft mühsames Geschäftsfeld für Qualifizierungsberater
2. Erhöhung der Fördermittel, Vereinfachung des Zugangs oder mehr Werbung können die Weiterbildung in KMU nicht allein verbessern



3. Angebot an Qualifizierungsberatung: Ansätze und Entwicklungsperspektiven



Qualifizierungsberatung ...

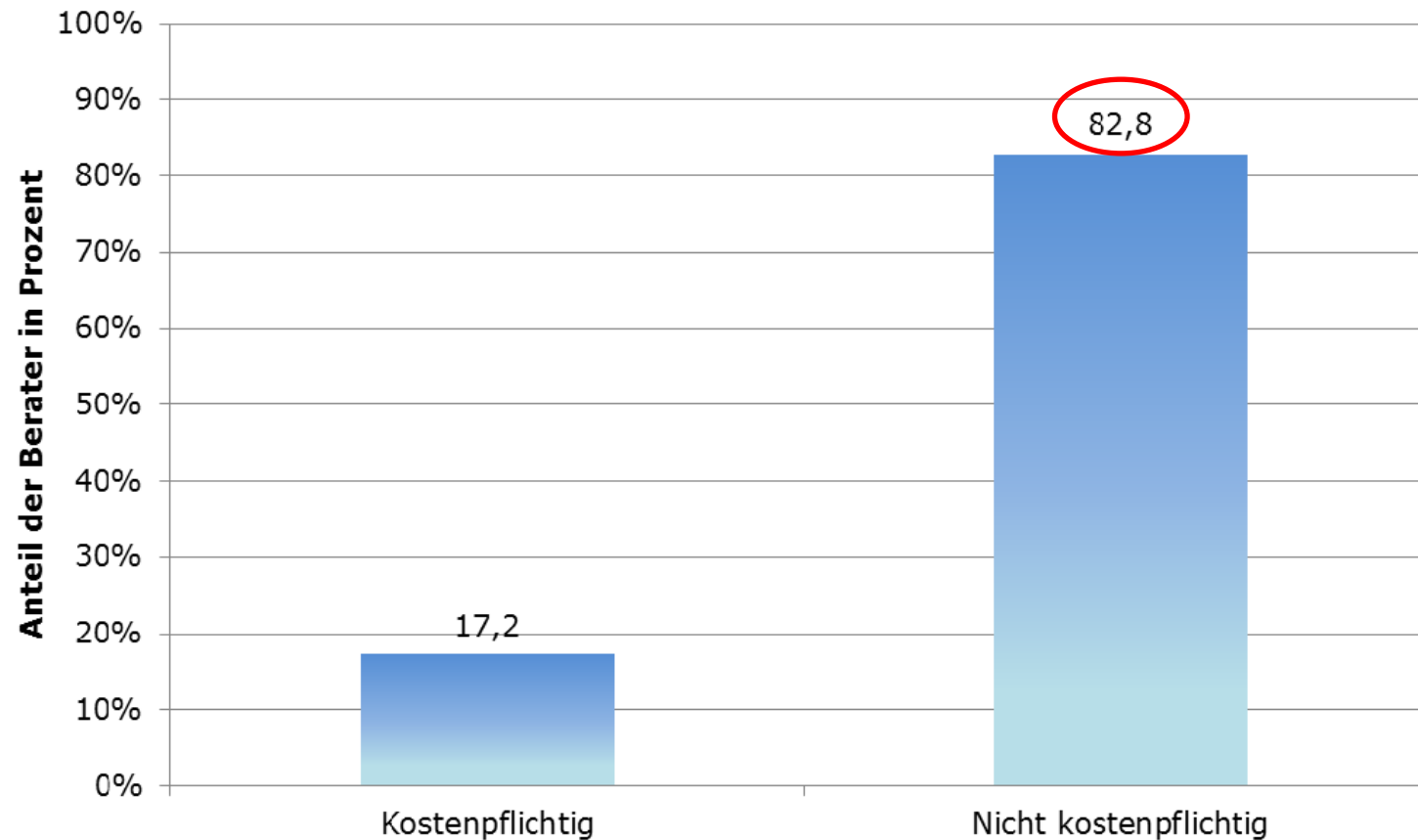


- ... fördert **systematische Personalentwicklung** in KMU
- ... stimuliert betriebliche Investitionen, vermeidet Fehlinvestitionen und fördert **sinnvolle Nutzung staatlicher Förderprogramme** ohne Mitnahmeeffekte
- ... **sensibilisiert für Qualifikationsreserven** im Betrieb
- ... stellt nicht einfach nur **Transparenz im Bildungsmarkt** her, sondern sichert als Schnittstelle zu Bildungsdienstleistern die **Qualität der Lerndienstleistungen**
- ... fördert nicht einfach mehr Weiterbildung und mehr finanzielle Aufwendungen, sondern **angemessene Weiterbildung in KMU**



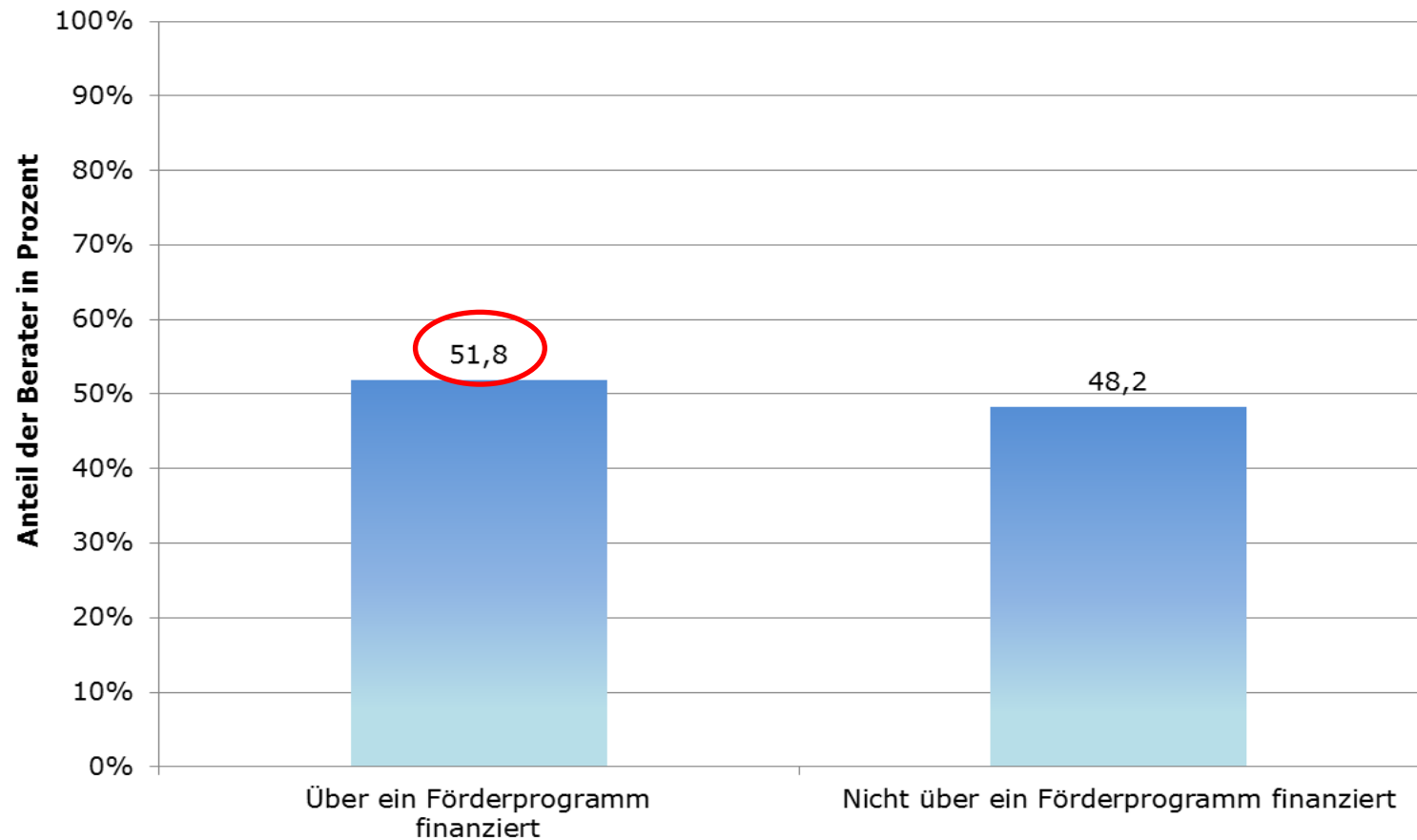
3.1. Strukturen

Kosten von Qualifizierungsberatung (2011) (n=58 Qualifizierungsberater)



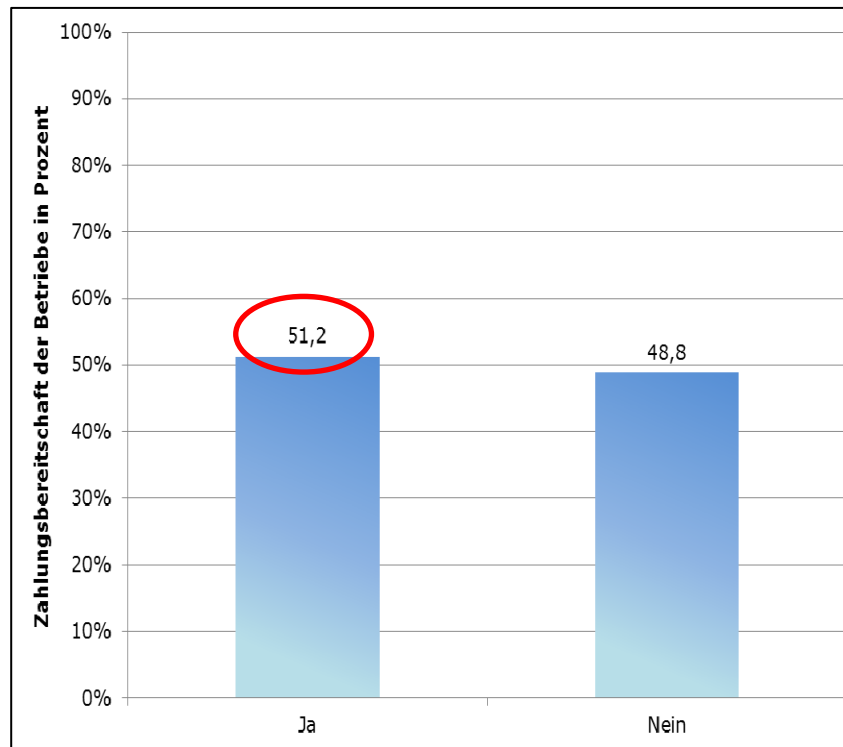
Finanzierung von Beratungsleistungen über Förderprogramme (2011)

(n=56 Qualifizierungsberater)

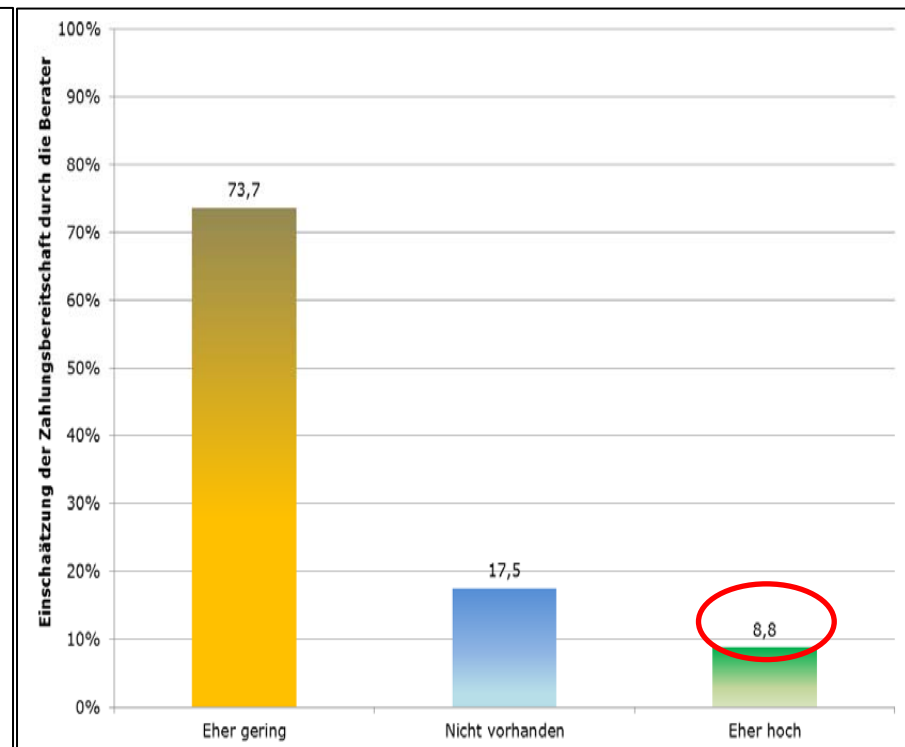


Zahlungsbereitschaft der Betriebe für Qualifizierungsberatung (2011)

(n=127 Betriebe; n=57 Qualifizierungsberater)

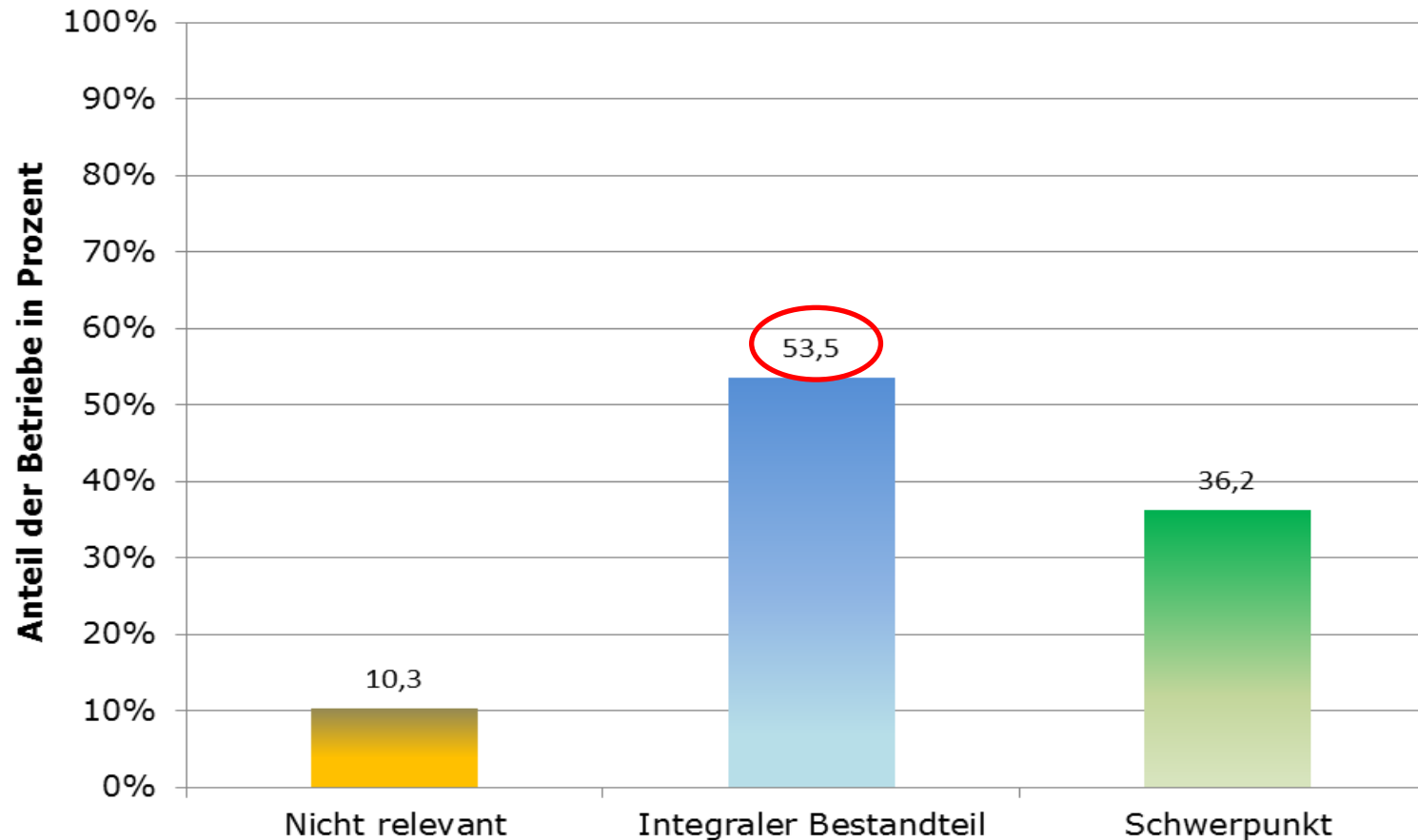


Betriebe

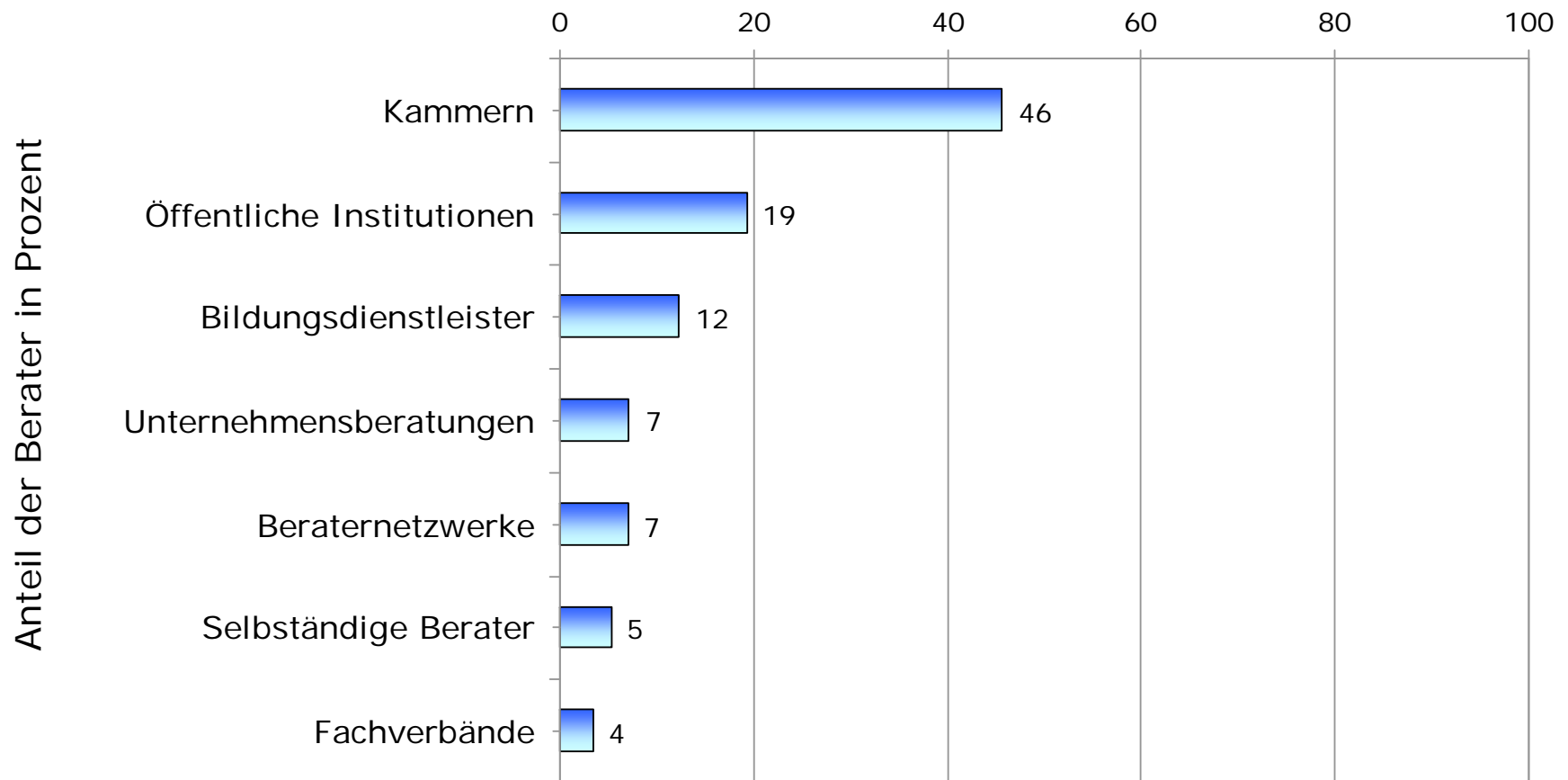


Qualifizierungsberater

Stellenwert von Qualifizierung bei Beratungen (2011) (n=58 Betriebe)

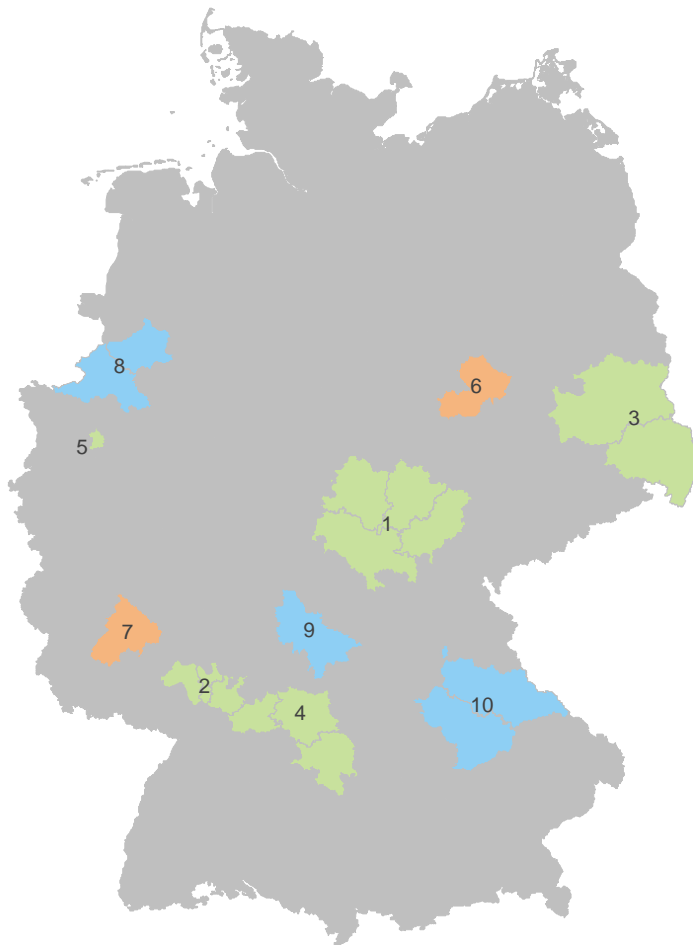


Institutionen der Qualifizierungsberatung (2011) (n=58 Qualifizierungsberater)



Qualifizierungsberatung

Qualifizierung von Mitarbeitern in Unternehmen



Modellstandorte:

1. Erfurt, Gotha, Jena, Suhl
2. Heidelberg, Ludwigshafen, Mannheim
3. Bautzen, Cottbus
4. Aalen, Heilbronn, Schwäbisch Hall
5. Essen
6. Dessau
7. Bad Kreuznach
8. Coesfeld, Rheine
9. Würzburg
10. Regensburg, Schwandorf

Modelle und Regionen

■ Kooperation mit fbb ■ Qualifizierungsberatung (QB) ■ Qualifizierungsverbände (QV)



Strukturen



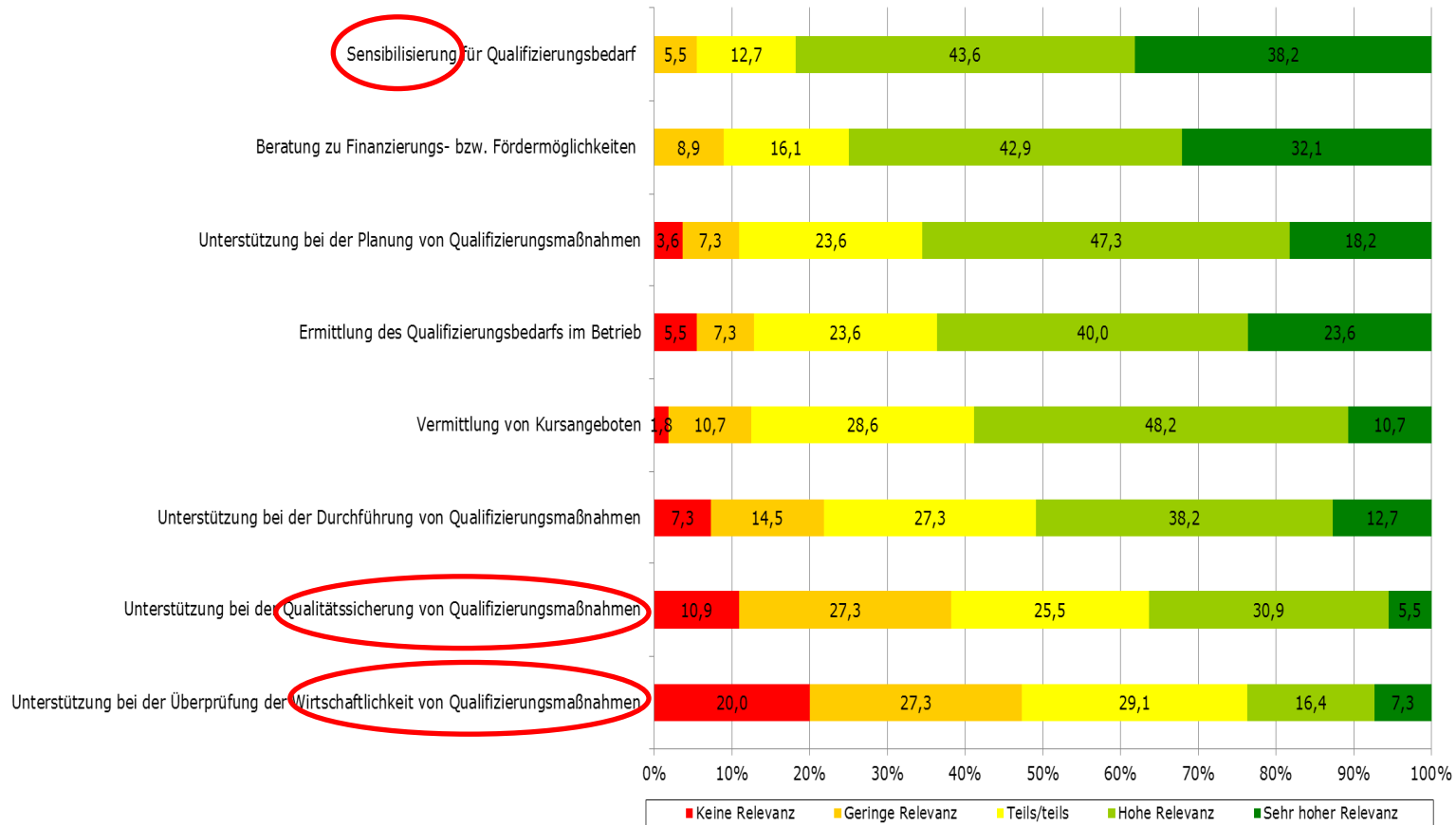
- **dichotome Strukturen:** lange und brüchige öffentliche Projektförderungen
- **kostenlose Dienstleistung:** vielfach über staatliche Förderprogramme finanziert
- **Zahlungsbereitschaft:** geringe zahlungswillige Nachfrage von Betrieben
- **Begleitdimension:** zu anderen Dienstleistungen mit wenig klaren Konturen
- **Institutionen:** hohe Bedeutung der IHK, neue Anbieter (BA in 3 Modellschienen), Landesprogramme (Hessen, Schleswig-Holstein und Thüringen)



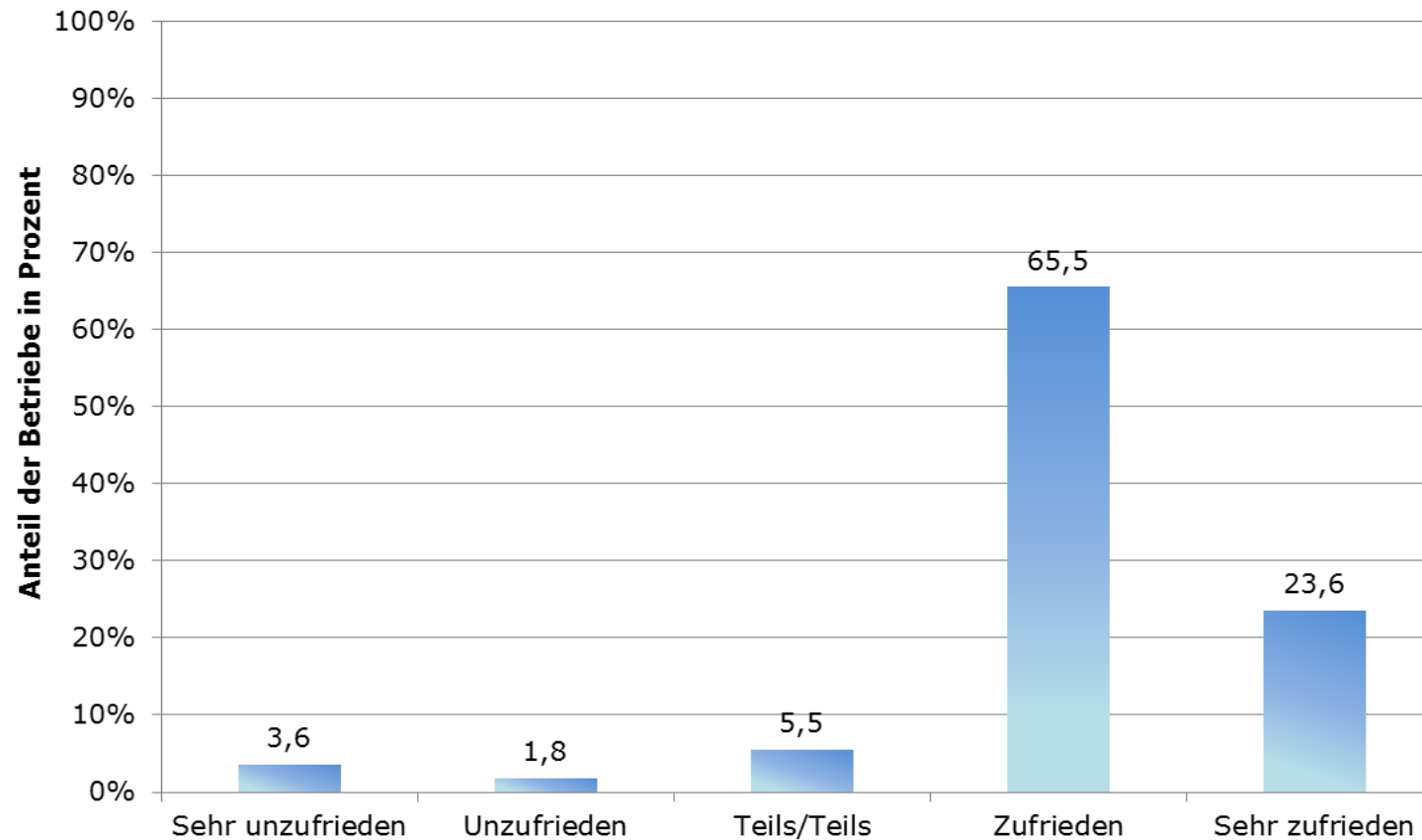
3.2. Leistungskatalog

Leistungskatalog (2011)

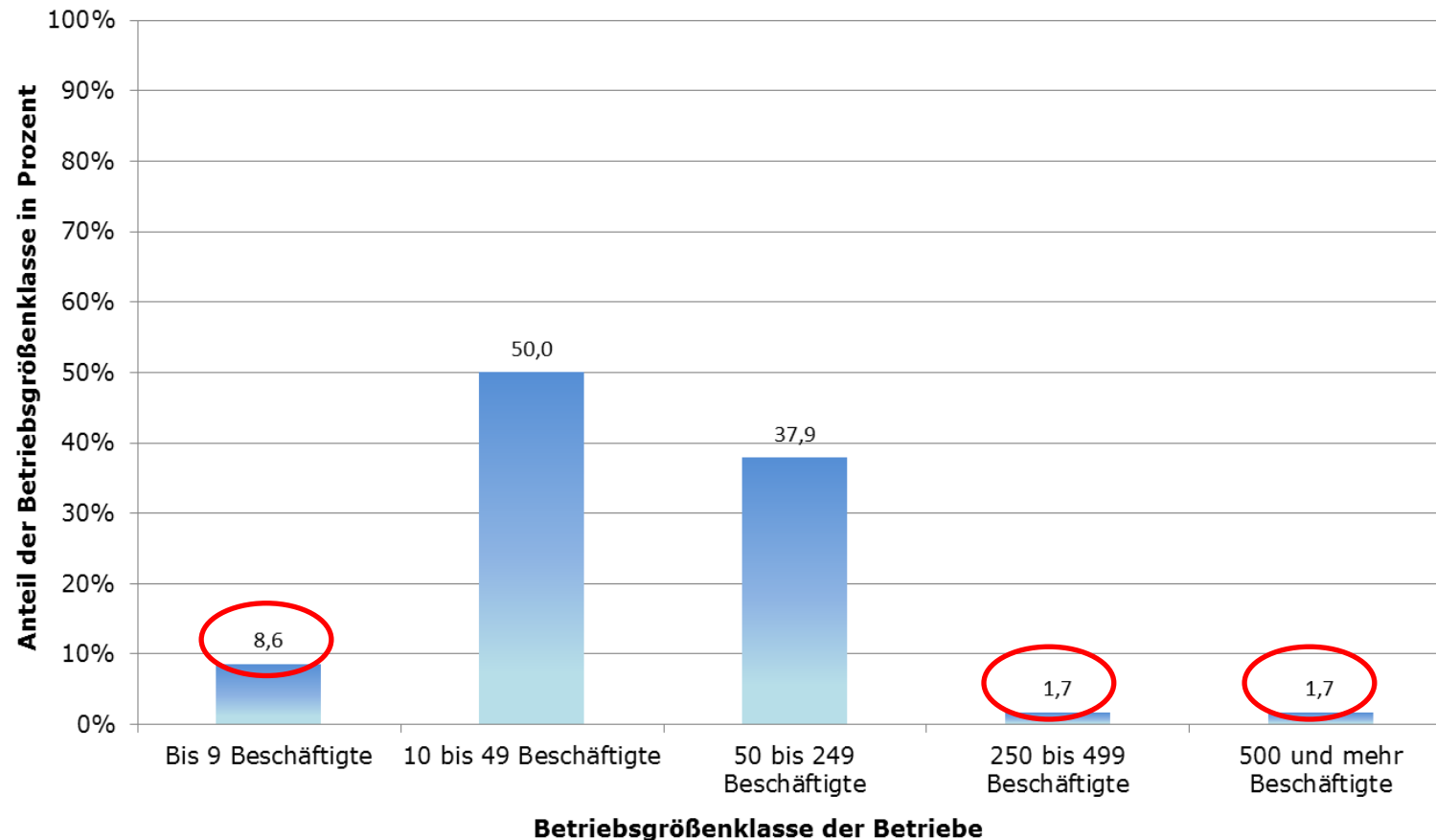
(n=56 Qualifizungsberater)



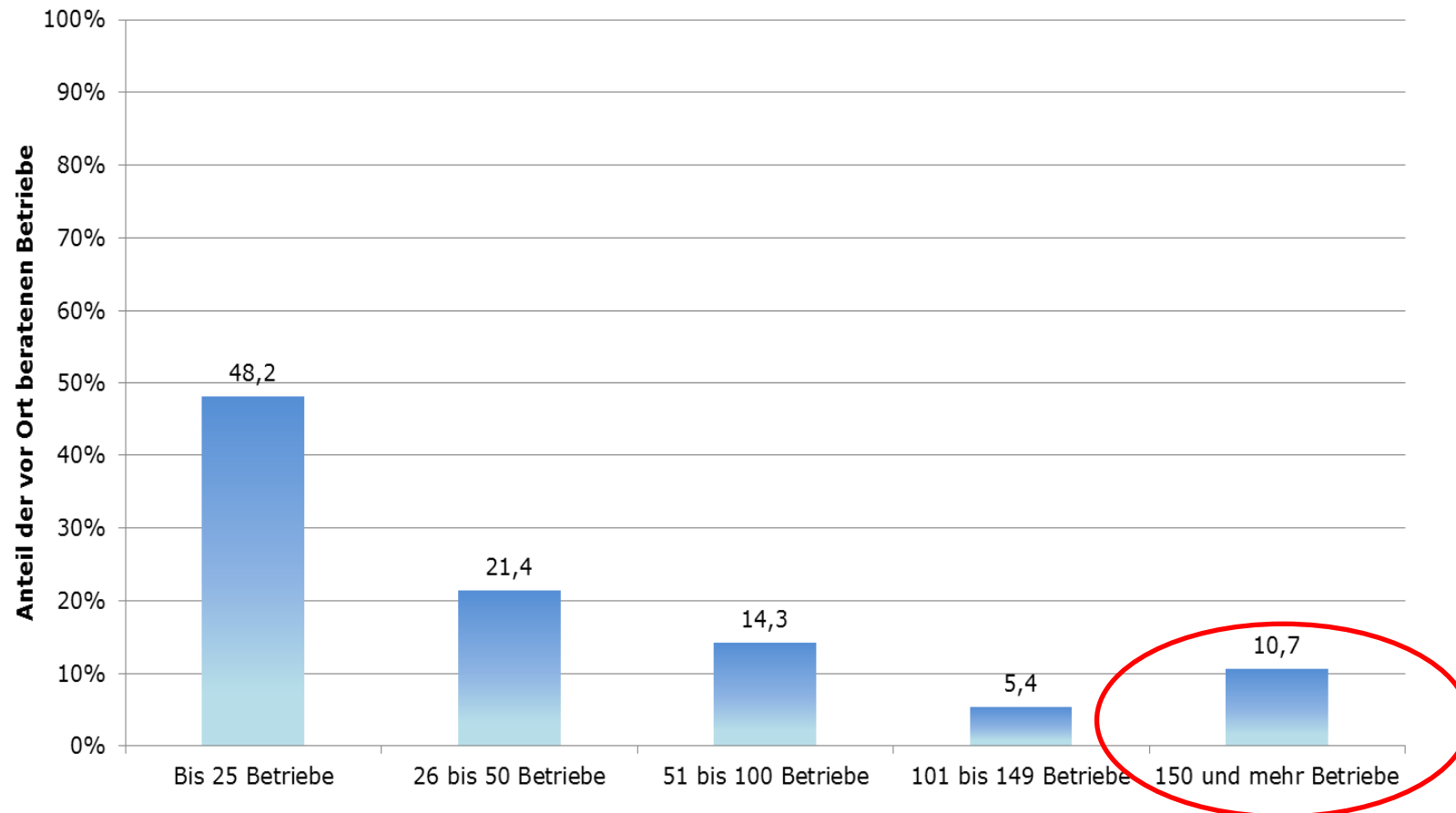
Zufriedenheit mit Qualifizierungsberatung (2011) (n=55 Betriebe)



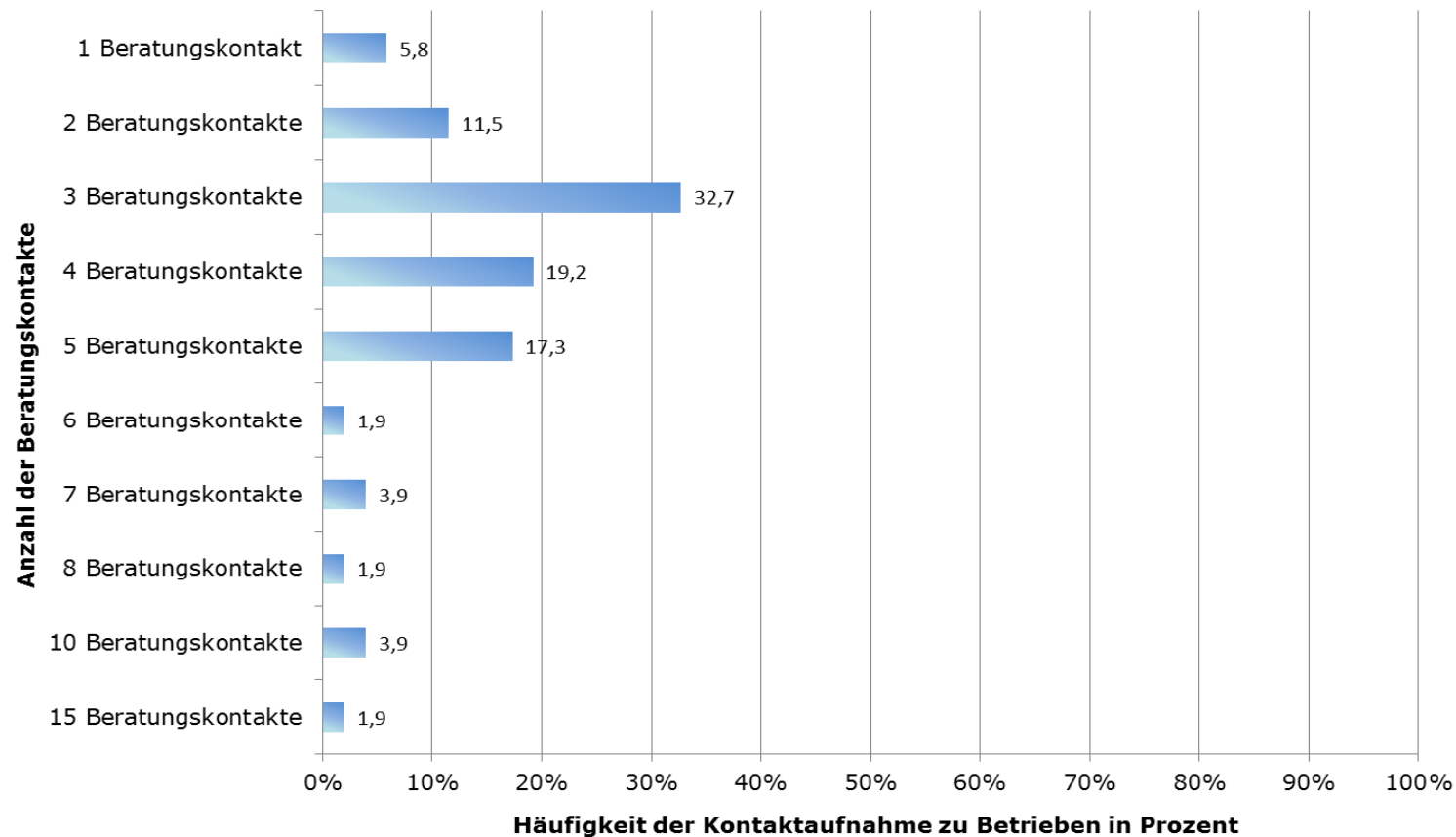
Kunden von Qualifizierungsberatung (2011) (n=58 Qualifizierungsberater)



persönlich (vor Ort) beratene Kunden (2010) (n=56 Qualifizierungsberater)



Kundenkontakte bis zur Maßnahme- durchführung (2011) (n=52 Qualifizierungsberater)





Leistungskatalog

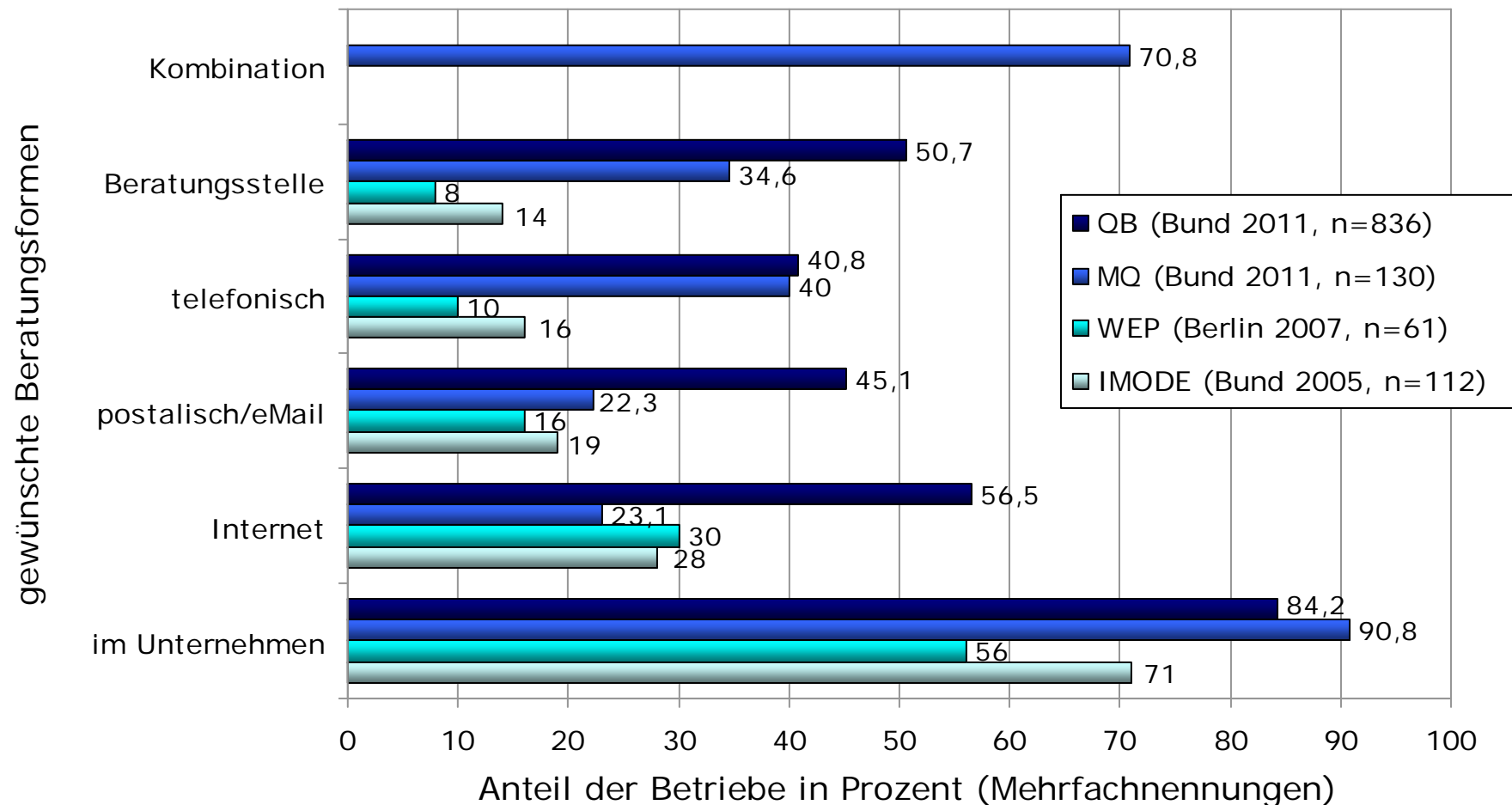


- Zielgruppe: nicht Kleinst- und Großbetriebe
- Zufriedenheit der Kunden
- große Anzahl von Kunden mit hoher **Kontaktfrequenz**
- „Nachfrageorientierung“ als Standard
 - **Bedarfsermittlung**, welche die manifeste Nachfrage bedient
 - **Sensibilisierung** als Reaktion auf den latenten betrieblichen Beratungsbedarf
 - **Förderberatung** als Reaktion auf die „Finanzierungsprobleme“ von KMU
 - **Makler** oder Verkäufer von **Kursen**
 - geringe Kompetenzzuschreibung in wichtigen Bereichen (z.B. Qualität und Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung)



3.3. Beratungsformen

Nachfrage (2005 – 2011)





Telefon, eMail, Internet ...

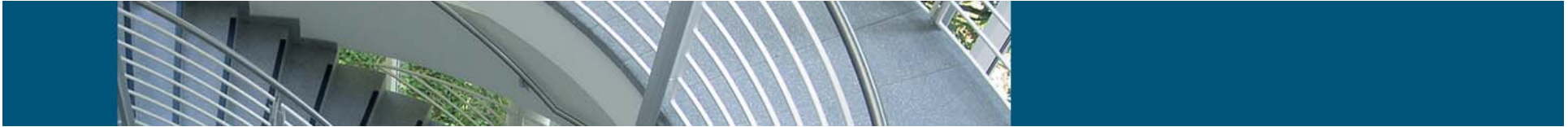
- **Beratungsform:** Kombination verschiedener Medien
- **Beratungstiefe:** ergibt sich nicht aus dem Medium, sondern aus den Kompetenzen der Qualifizierungsberater
- **Bedeutungsgewinn:**
 - face-to-face-Beratung im Betrieb
 - schriftliche Beratungsformen: wegen dem Übergang zur eMail
 - Beratungsstellen: wegen dem Auftreten neuer Anbieter
 - Telefonberatung: Zeitalter der „Handys“
- **Perspektiven:**
 - neue Finanzierungsmöglichkeiten: Telefongebühren
 - Entlastung von Routinefragen durch Standardisierung

Betriebe wollen nicht eine bestimmte Beratungsform, sondern eine schnelle, flexible, direkte, einfache und wenig formalisierte Beratung



Kontroversen

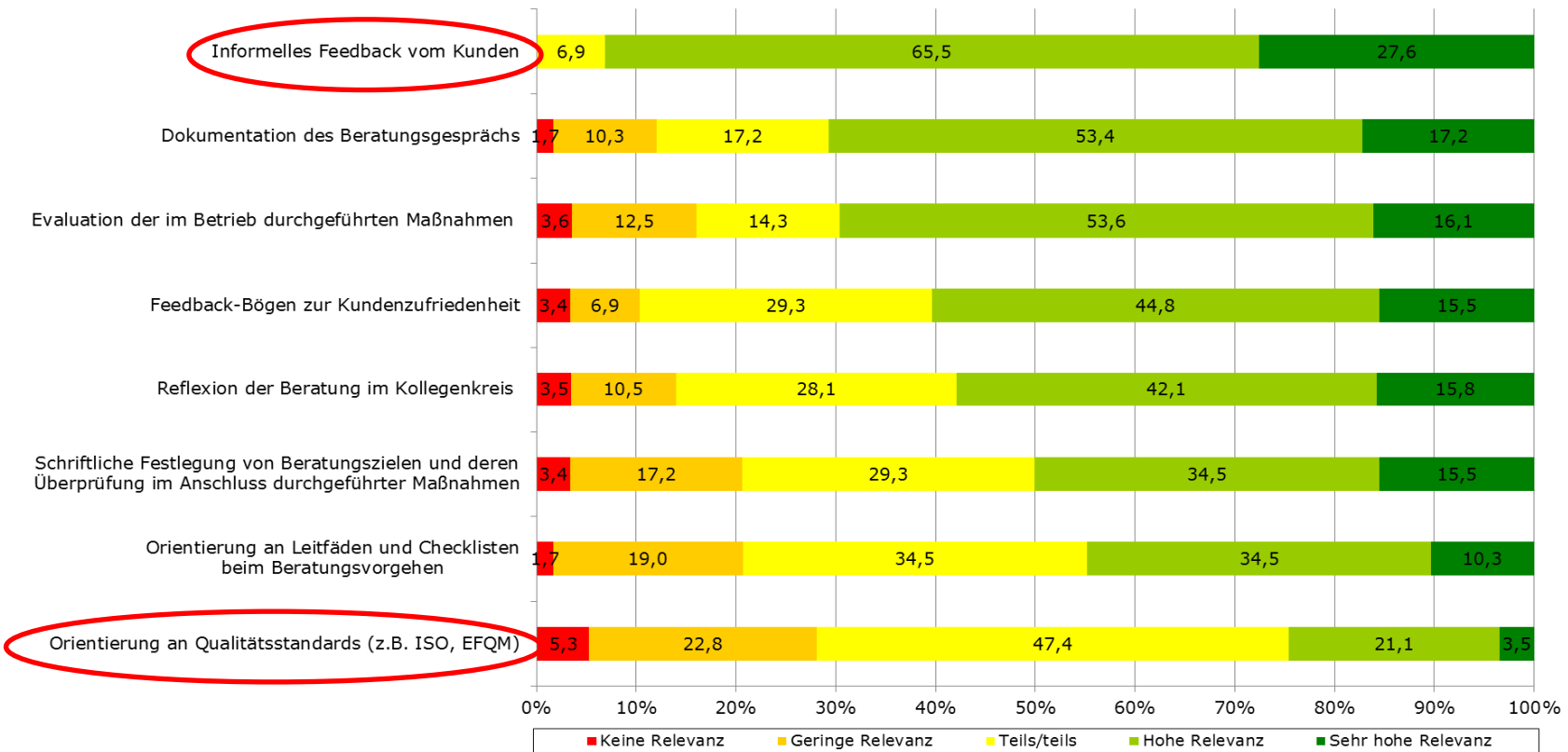
- **Bedarf:** Folgt das Angebot der Nachfrage oder schafft es Nachfrage? Bedeutung betrieblicher Weiterbildung?
- **Komplexität und Differenzierung:** mehr als in der Individualberatung? Welcher Leistungskatalog? Rationale Entscheidungsmodelle oder Beratung zu unvorhersehbaren und wechselnden Ereignissen mit Risiken?
- **Steuerung bei „Großprojekten“:** Selektion der Anfragen? Überformungen anderer Dienstleistungen durch indirekte Effekte auf Qualität, Monitoring ...?
- **Finanzierung:** Öffentliche oder marktfähige Dienstleistung?



3.4. Qualität

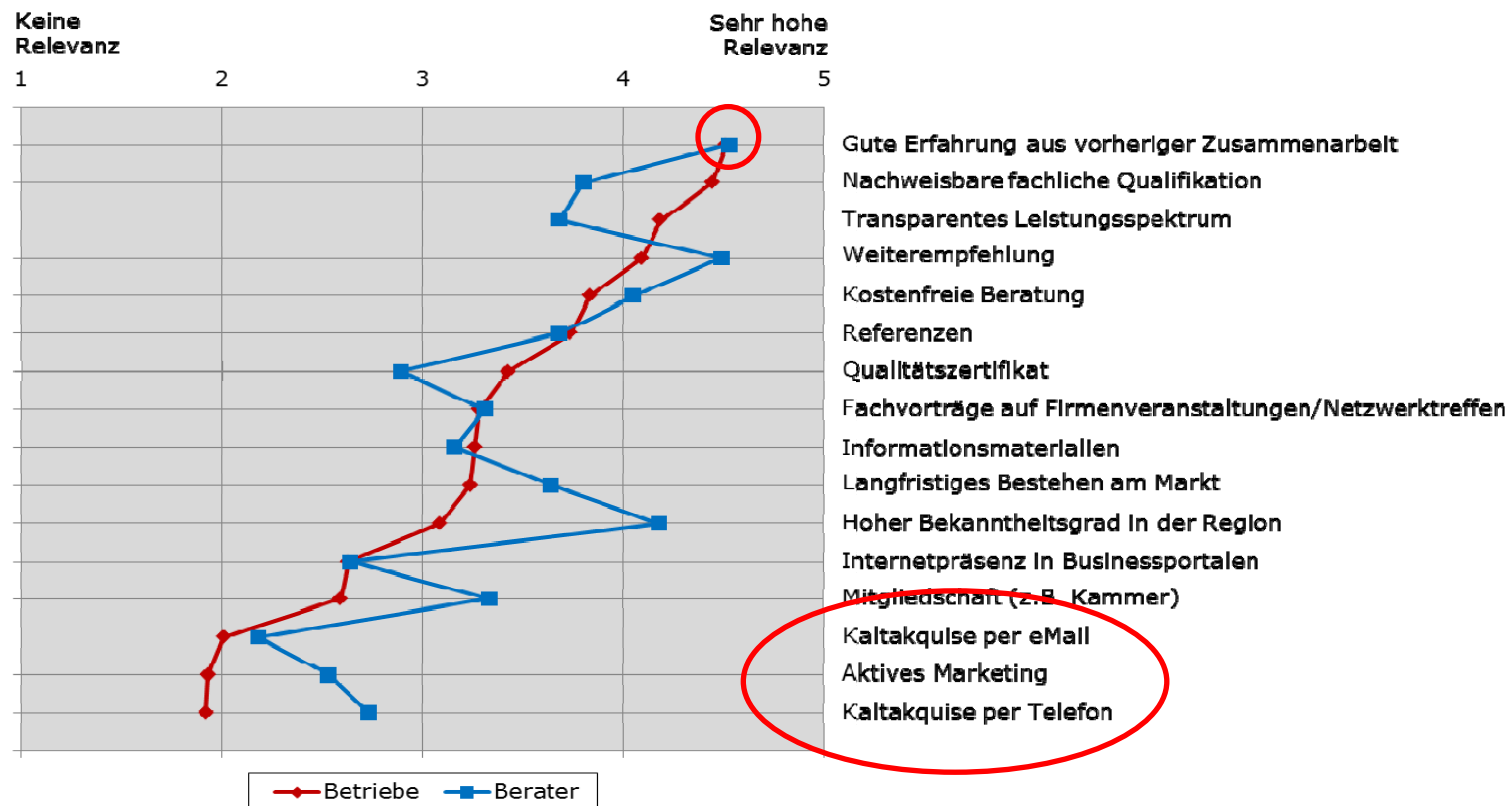
Qualitätssicherung von Qualifizierungsberatung (2011)

(n=58 Qualifizierungsberater)



Auswahl eines Qualifizierungsberaters

(n=120 Betriebe; n=57 Qualifizierungsberater)





Qualitätssicherung



- **Bewertung und operative Steuerung der Beratungsleistung:** selten Erhebung von Kennzahlen, informelles Feedback vom Kunden als wichtigste Methode der Qualitätssicherung
- **Standards zur Orientierung und Transparenz:** Vielzahl unterschiedlicher Qualitätssicherungsverfahren, geringe Verbreitung, keine einheitlichen Standards
- **Auswahlprozesse:** entsprechen der Qualitätssicherung
- **Prozess- und Ergebnisdokumentation:** kaum systematischer Einsatz von Methoden und Instrumenten
- **Professionalisierung:** Angebote scheitern, systematische Personalentwicklung wird durch den Ruf nach Berufserfahrung ersetzt



4. Bilanz und Perspektiven von Qualifizierungsberatung





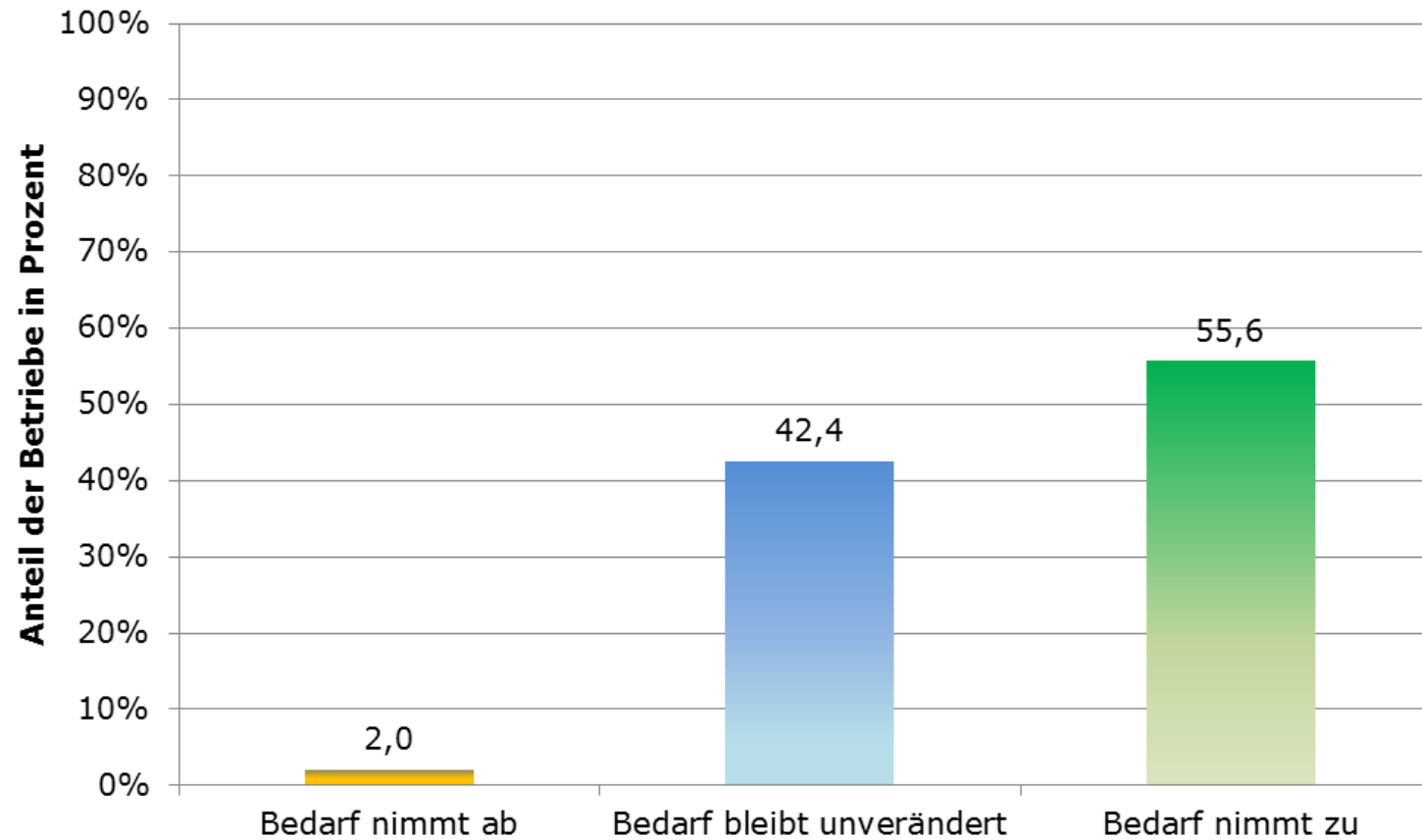
Zustand



- Qualifizierungsberatung ist ein „Spiegelbild“ betrieblicher Weiterbildung: Leistungskatalog, Qualitätssicherung mit Hausverstand, wenig systematische Personalentwicklung, häufig unzureichendes Wissensmanagement ...
- Qualifizierungsberatung ist zwar **nicht der Königsweg** zur systematischen Personalentwicklung in KMU, aber nachhaltige Effekte sind ohne sie auch kaum möglich.

Künftige Nachfrage

(n=99 Betriebe)





Schlüsselthema „Fachkräftesicherung“



- **Demografischer Wandel:** Wissenstransfer zwischen Alt und Jung, Gesundheitsmanagement, Senioren-Einsatz, Altersstrukturanalysen ...
- **Mobilisierung von Qualifizierungsreserven** (Studienabbrecher, Berufsrückkehrerinnen, Migranten, Geringqualifizierte): Verfahren zur Feststellung und Zertifizierung informell erworbener Kompetenzen, Kompetenzpässe, Vereinbarkeit von Beruf und Familie ...
- **Anknüpfungspunkte:** Branchen (z.B. Gesundheits- und Sozialwesen) und Berufe (z.B. Ingenieure)



Perspektiven

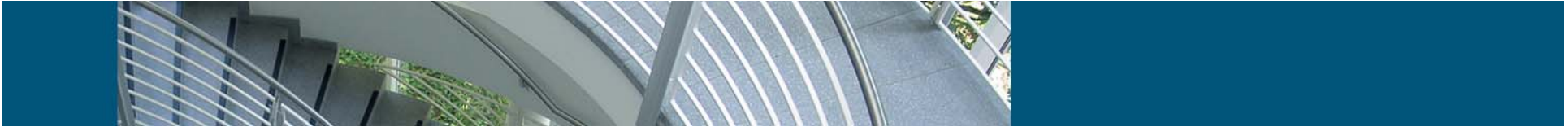


standardisierte Angebotsorientierung:

- „Lasst hundert Blumen blühen, lasst hundert Schulen miteinander wetteifern“, bringt keine Professionalisierung von Qualifizierungsberatung, sondern dichotome Strukturen. Professionalisierungsangebote werden bisher nicht angenommen.
- Orientierung am **latenten Bedarf der Betriebe**, setzt eine kontinuierliche und offensive Bearbeitung des Marktes voraus, d.h. eine Angebotsorientierung, die bisher nicht geleistet wird.
- **Voraussetzung für diese Angebotsorientierung** sind Erkennbarkeit, Verlässlichkeit, adäquate Formen, hohe Qualität und dauerhafte Strukturen.

Massendienstleistung als öffentliche Aufgabe:

- Es gibt für Qualifizierungsberatung kaum eine zahlungswillige Nachfrage. Qualifizierungsberatung gibt es also als **öffentlich subventionierte Infrastrukturdienstleistung oder öffentlich geförderte Projekte**.
- Nur ein „**großer Sprung nach vorn**“ kann Unterschiede einebnen und den Rückstand zu professionellen Beratungsangeboten für Großbetriebe in Quantität und Qualität aufholen. Dafür bedarf es übergreifender Promotoren und neuer Ansätze.



Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.