

# Handlungshilfen für Bildungsberater

Band 20

## Wege in den Betrieb

Erschließung betrieblicher Führungskräfte  
für Qualifizierungsberatung

## Impressum

Leitfaden für die Bildungspraxis  
Schriftenreihe der Beruflichen Fortbildungszentren  
der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gemeinnützige GmbH

## Herausgeber

Herbert Loebe, Eckart Severing

## Band 20

Handlungshilfen für Bildungsberater:  
Wege in den Betrieb – Erschließung betrieblicher  
Führungskräfte für Qualifizierungsberatung

## Autoren

Andreas Hinz unter Mitarbeit von  
Sonja Löffelmann und Ulrich Forster

## Förderung

Dieser Leitfaden ist ein Produkt des Projektes „imode – Beratungsinstrumente zur betrieblichen Weiterbildung in ausgewählten Branchen und Klein- und Mittelbetrieben“, das vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gemeinnützige GmbH gemeinsam mit dem Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung durchgeführt wird. imode wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung.

## Bilder

Für die freundliche Bereitstellung der Fotos gilt besonderer Dank der Geschäftsführung und den Mitarbeitern der RSK ELEKTRONIK GmbH.

## Verlag

© W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG  
Bielefeld 2007

## Gesamtherstellung

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG  
Postfach 1006 33, 33506 Bielefeld  
Telefon: 0521 91101-11, Telefax: 0521 91101-19  
service@wbv.de, www.wbv.de

## Umschlaggestaltung

Christiane Zay, Bielefeld

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-7639-3475-1

Bestell-Nr. 6001760

## Bibliografische Informationen der Deutschen National-

**bibliothek:** Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Checkliste



Wichtig!



Vorteil

<b>Einleitung</b>	<b>5</b>
Verankerung der Qualifizierungsberatung in Betrieben	5
Forschung für die Praxis	7
Aufbau des Leitfadens	8
<b>Aufgaben</b>	<b>11</b>
<b>Orientierung in der Vielfalt des Bildungsmarktes</b>	<b>11</b>
Gegenwärtiger Bildungsmarkt	11
Passgenaue Bildungsangebote für Betriebe	12
<b>Zielsetzung</b>	<b>17</b>
<b>Effektive und effiziente Gestaltung von Weiterbildung</b>	<b>17</b>
Stellenwert von Weiterbildung	17
Erschließung von Qualifizierungsbedarf ausgehend von betrieblichen Anlässen	17
Strukturierung qualifizierungsrelevanter Sachverhalte	20
Einwand: „Wirtschaftlicher Nutzen von Weiterbildung bleibt unklar“	22
Berücksichtigung betrieblicher Wirtschaftlichkeits- und Qualitätskriterien	24
Einwand: „Qualifizierung kostet zu viel und ist zeitraubend“	25
Arbeitsprozessnahe Qualifizierung	26
<b>Herausforderung</b>	<b>29</b>
<b>Arbeitsprozessnahes und selbstorganisiertes Lernen</b>	<b>29</b>
Modernisierung betrieblicher Lernkulturen	29
Weiterbildung kann unmittelbar produktiv werden	31
Nutzung des Wissens der Mitarbeiter bei der Gestaltung von Weiterbildung	34
Qualifizierungsbedarf bei Un- und Angelernten	36
<b>Strategie</b>	<b>39</b>
<b>Gemeinsame Gesprächsebene mit Führungskräften</b>	<b>39</b>
Dialogische Gestaltung von Beratungsprozessen	40
Einstiegsbedingungen für erfolgreiche Qualifizierungsberatung	40
Dialogische Beratungsstrategien	43
Nutzung der Stärken von kleinen und mittleren Unternehmen	45
<b>Informationen zum Thema</b>	<b>49</b>
Literatur	49
Web-Links	50
Projektpartner	51



# Einleitung

## Verankerung der Qualifizierungsberatung in Betrieben

Qualifizierungsberatung ist noch kein auf dem Markt stark prä-sentes Feld der Beratung. Sie findet zwar statt, aber ihr Wirkungs-feld verteilt sich auf verschiedene unternehmensbezogene Dienstleistungen, die mit Personalentwicklung zu tun haben. So kann Qualifizierungsberatung im Rahmen von Organisations-oder auch Managementberatung stattfinden und sich damit in den Markt der herkömmlichen Unternehmensberatung einfü-gen. Auch im Zuge technologischer Veränderungen – z.B. der Einführung neuer Produktionsanlagen – kommt es zu Beratun-gen in Qualifizierungsfragen. Betriebliche Beratung ist auch Be-standteil der Tätigkeit von Bildungsdienstleistern, um passgenaue Angebote zu erstellen. Beratung ist in diesen Fällen eine vorgela-gerte Funktion für den Verkauf von Weiterbildung. In all diesen Fällen findet Qualifizierungsberatung eher *en passant* statt. Erst seit einigen Jahren gibt es Bestrebungen, dies zu ändern und be-triebliche Bildungsberatung als eigenständiges Tätigkeitsfeld zu etablieren. Dabei spielen Einrichtungen, die öffentliche Aufga-ben im wirtschaftspolitischen Raum erfüllen, eine beträchtliche Rolle: Anders als im Gesamtfeld der Unternehmensberatung fin-det sich hier keine klare Dominanz privatwirtschaftlicher Anbie-ter. Der Stellenwert von Kammern, Verbänden und auch regio-naler Unternehmensnetzwerke ist auf diesem Gebiet recht hoch.

Die Gesamtnachfrage nach dieser Dienstleistung hält sich bis dato jedoch in engen Grenzen. Befragungen in über hundert Unternehmen haben ergeben, dass Qualifizierungsberatung keinen großen Stellenwert für die Betriebe hat: Im Jahre 2005

**Qualifizierungsberatung  
findet oft nur nebenbei  
statt**

nahm ein Drittel der befragten Unternehmen Beratungsleistungen jeglicher Art in Anspruch. Nur bei der Hälfte der beratenen Firmen hatte das Thema Qualifizierung mit 20 oder mehr Prozent Anteil an den Beratungsleistungen größeres Gewicht. Qualifizierungsberatung gehört somit nicht zum Alltag in den Unternehmen.

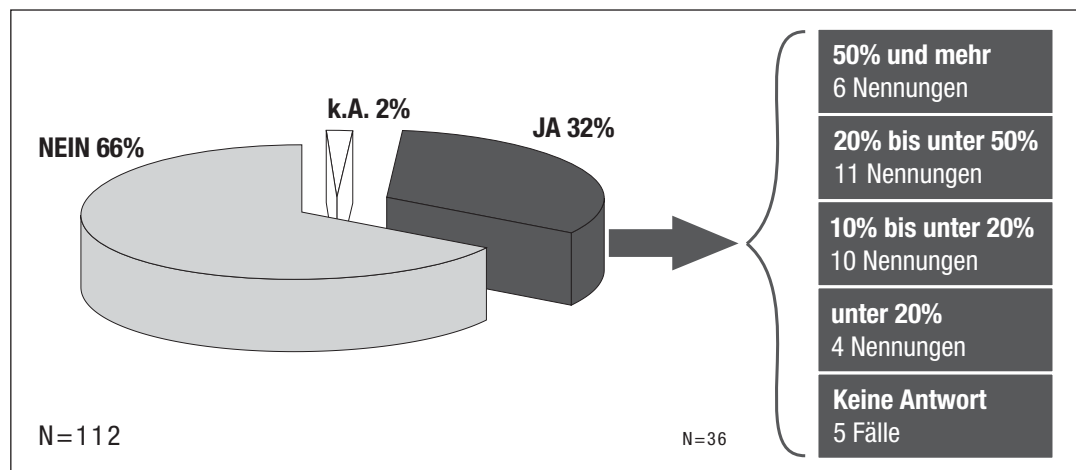


Abb. 1: Inanspruchnahme von Beratungsleistungen mit Gewichtung des Anteils von Qualifizierungsthemen (N = 112)

### Klein- und Mittelbetriebe als Zielgruppe von Qualifizierungsberatung

Zentrale Zielgruppe von Qualifizierungsberatung sind kleine und mittlere Unternehmen, die besonderer Unterstützung bei der Planung und Durchführung von Weiterbildung bedürfen. Ihre Personalabteilungen sind klein. Manchmal übernimmt sogar der Chef persönlich die Aufgaben des Personalmanagements. Für eine zielgerichtete, längerfristig orientierte Personalpolitik und aufwendige Qualifizierungen fehlen oft Zeit, Geld und Know-how. Dabei sind gerade diese Unternehmen auf einen Mitarbeiterstamm angewiesen, der auf dem neuesten Stand des Wissens ist und kompetent mit neuen Anforderungen umzugehen versteht.

Dieser Leitfaden richtet sich vor allem an Bildungsberater, die mit kleinen und mittleren Firmen arbeiten. Die spezifischen Bedingungen, die sie bei der Beratungsarbeit in diesem für die deutsche Wirtschaft so bedeutsamen Betriebssegment vorfinden, nehmen in dem Leitfaden einen großen Raum ein.