



*Bildungsbedarfsanalysen sind ein zentrales Problem für Unternehmen, die ihre Lernkultur renovieren wollen. Eine Studie beschreibt den Stand und die Perspektiven der betrieblichen Weiterbildung.*

# Weiterbildung renovieren

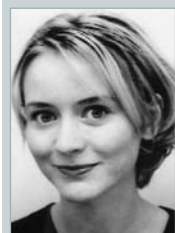
Bildungsbedarfsanalysen sind ein zentrales Problemfeld für Unternehmen. Als Anzeichen für Qualifizierungsbedarf werden von Betrieben vor allem harte und damit häufig auch ökonomische Indikatoren angegeben, wie Fehlerquote, Ausschuss, Anzahl der Verbesserungsvorschläge oder Mangel an Flexibilität. Indirekte oder eher weiche Indikatoren, wie Mitarbeiterbeschwerden oder schlechtes Betriebsklima, werden von den Unternehmen kaum als Anzeichen für Qualifizierungsbedarf berücksichtigt. Externe Verbesserungsvorschläge, etwa von Qualifizierungsberatern, werden ebenfalls nur selten als Anzeichen für Quali-

fizierungsbedarf gewertet. Ökonomische Indikatoren, bei denen sich ein unmittelbarer Zusammenhang zum tatsächlichen oder vermeintlichen Bildungserfolg herstellen lässt, sind aus betrieblicher Sicht die vorrangigen Anzeichen für den Qualifizierungsbedarf, der weitgehend betriebsintern erfasst wird. Betriebe richten ihre Wahrnehmung des Bildungsbedarfs genauso wie andere Weiterbildungsentscheidungen maßgeblich an ökonomischen Faktoren aus. Diese Ausrichtung an ökonomischen Sachlagen erscheint umso verständlicher, wenn man bedenkt, dass sich der Bedarfsbegriff einer operationellen Festlegung sowohl in der Wissenschaft wie auch in der Praxis entzieht. Im Gegensatz zum individuellen Bedarf lassen sich diese Indikatoren auf einfache Weise in Zahlen ausdrücken und somit auch erkennbar vergleichen. (Abb. 1) Branchenspezifische Charakteristika führen zu Abweichungen in der Betrachtung des betrieblichen Bildungsbedarfs. Produktionstyp, Art der Kundenorientierung, Produkte und Lage auf dem Arbeitsmarkt prägen die Sicht der Betriebe auf ihre Bedarfslage. In der Textil- und Bekleidungsindustrie ist etwa die Wahrnehmung des Qualifizierungsbedarfs vom Facharbeitermangel geprägt. Auffallend häufig werden im Vergleich zu anderen Branchen

unbesetzte Stellen als Indikator für Weiterbildungsanstrengungen genannt. Daher haben Mitarbeiterwünsche bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs eine ungewöhnlich hohe Bedeutung. Auch haben Fehler in den Produkten und Ausschussproduktion einen enormen Stellenwert, weil heute in Deutschland Textilien in einem industriellen Fertigungsprozess hergestellt werden, der meist auf hochwertige Produkte zielt. In der Ernährungsindustrie dominiert demgegenüber überproportional das Mitarbeitergespräch bei der Bedarfsermittlung. Ebenso drücken hier Mitarbeiterbeschwerden, eine hohe Personalfluktuation und ein hoher Krankenstand einen Qualifizierungsbedarf aus. Systematische wissenschaftliche Analysen und Beobachtungen haben umgekehrt eine unterproportionale Bedeutung im Verhältnis zu anderen Branchen. Dies erklärt sich einerseits aus der spezifischen Personalstruktur dieser Betriebe mit relativ vielen an- und ungelerten Mitarbeitern; andererseits macht sich ein spezielles Produktionsparadigma bemerkbar,



**Dr. Ottmar Döring, stellv. Leiter, Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb), Nürnberg**  
Kontakt: doering.ottmar@f-bb.de



**Dr. Daniela Rätzel, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Projekt imode, f-bb, Nürnberg**  
Kontakt: raetzel.daniela@f-bb.de

## Stichwörter in diesem Beitrag

- Personalfluktuation
- Branchenspezifika
- Mitarbeiterbildungswünsche

bei dem Fehler in den Produkten oder Ausschussproduktion zu einer relativ geringen Bedeutung für die Bedarfsermittlung führen.

Damit ist nicht nur evident, dass die konkrete betriebliche Arbeitsteilung eng an die jeweiligen Produktionstypen gebunden ist, sondern zugleich, dass bestimmte Produktionstypen offenbar eine operationalisierbare Situation für den Weiterbildungsbedarf vorzeichnen. Der Rückgang standardisierter Massenproduktion mit tayloristischen Produktionslinien befördert andere Formen der Arbeit, Arbeitshaltung, aber auch Motivation zur selbst organisierten Kompetenzentwicklung und damit auch zur Weiterbildung. Die Lernkultur in Betrieben hängt zu einem großen Teil von der Produktionsorganisation ab, die das normierte Orientierungsmuster ausmacht, welches das Verhalten von Betrieben kanalisiert. Verfahren der Bedarfsermittlung in Betrieben sind daher abhängig von den als bedeutsam gewichteten Anzeichen für Qualifizierungsbedarf und vice versa führen bestimmte Formen der Bedarfsermittlung zu als bedeutsam gewichteten Indikatoren für einen Qualifizierungsbedarf.

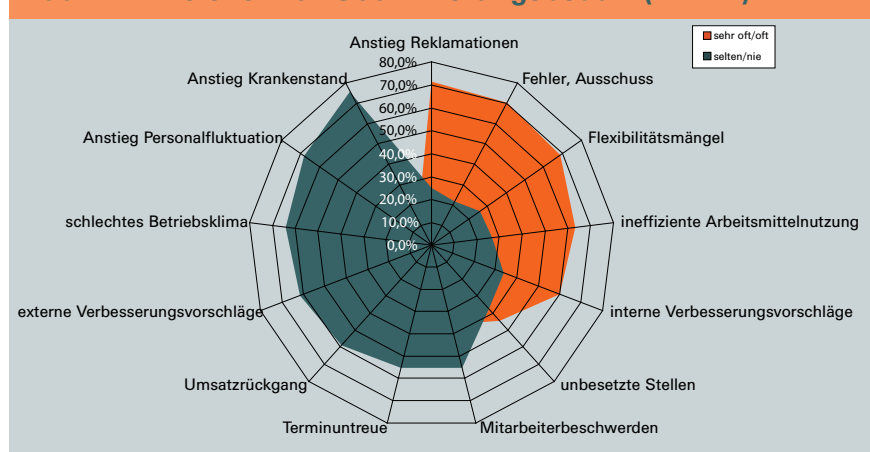
Die Indikatoren für den betrieblichen Bildungsbedarf werden mit einem differenzierten Methodenarsenal und unterschiedlichsten Vorgehensweisen erhoben. Es gibt jedoch keine Instrumente zur Bedarfsbestimmung, die effizient oder gar allgemein anerkannt wären. Deshalb dominiert bei der Ermittlung

des Qualifizierungsbedarfs, über alle Branchen und Betriebsklassen hinweg, deutlich der betriebliche Hausverstand. Dieser drückt sich in der Anwendung eher traditioneller qualitativer Methoden aus, wie etwa der Befragung von Führungskräften oder Betriebspraktikern. Elaborierte Verfahren mit wissenschaftlichem Hintergrund, wie wissenschaftliche Unternehmensanalysen der betrieblichen Stärken und Potenziale oder auch die systematische Bedarfsermittlung durch einen externen Berater mit ausgewiesenen und ausgefeilten Instrumenten, kommen nur selten oder in rudimentärer Form zum Einsatz. (Abb. 2)

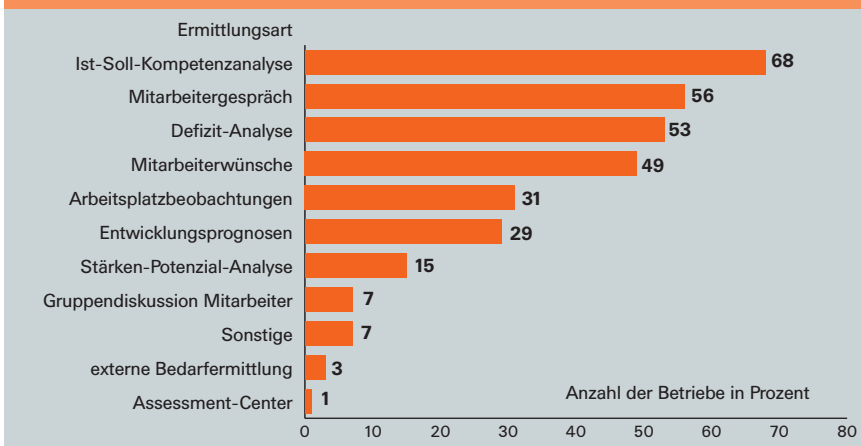
Ein Grund dafür ist, dass der Professionalisierungsgrad der Weiterbildungsplanung in Klein- und Mittelbetrieben noch gering ist. Es gibt selten eine direkte Zuständigkeit durch Beauftragte, hauptamtliches Weiterbildungspersonal oder eine mit solchen Aufgaben betraute Abteilung. Zumeist werden diese Funktionen von den Fachabteilungen, Fachvorgesetzten, der Personalabteilung, der Personalleitung oder der Unternehmensleitung selbst wahrgenommen.

Bei einigen dieser Ermittlungsverfahren zur Identifizierung von Qualifizierungsbedarf besteht ein ausgeprägter Zusammenhang mit bestimmten Anzeichen, auf welche mit Qualifizierungsmaßnahmen reagiert wird. Am stärksten ausgeprägt ist dieser Zusammenhang bei den Ermittlungsverfahren durch Mitarbeitergespräche und der Be-

**Abb. 1: Anzeichen für Qualifizierungsbedarf (n=112)**



**Abb. 2: Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs (n=112)**



rücksichtigung von Mitarbeiterwünschen. Fast 90 Prozent der Unternehmen, die auf ansteigende Personalfuktuation mit Qualifizierungsmaßnahmen reagieren, setzen Mitarbeitergespräche zur Ermittlung ihres Qualifizierungsbedarfs ein; bei Unternehmen, die vor allem auf externe Verbesserungsvorschläge reagieren, sind dies nur knapp 50 Prozent. Am wenigsten ausgeprägt ist der Zusammenhang bei Ermittlungsverfahren durch externe Bedarfsermittlung oder Assessment-Center, denen ohnehin insgesamt kaum Bedeutung zukommt.

Für die Renovierung der traditionellen Weiterbildungskultur in den Betrieben ist eine systematische Bedarfsentwicklung erforderlich. Die Integration innovativer Lernformen und die damit verbundenen Veränderungen in der Lernkultur brauchen einen Bedarfsermittlungsprozess, der auf die optimale Abstimmung zwischen den unterschiedlichen Anforderungen und den Teilnehmerbedürfnissen zielt, damit Planungsrisiken minimiert werden und der Ressourceneinsatz optimiert wird. Zumal bei neuen Lernformen hier kaum auf Traditionen und Erfahrungen zurückgegriffen werden kann. Die Bedarfsentwicklung geht damit über die empirische Ermittlung von Planungsdaten hinaus. Sie zielt darauf, Bedarf zu wecken und einen breiten Konsens zu erzielen.

Dabei können externe Qualifizierungsberater den Betrieben helfen, wenn ihr Beratungskonzept als di-

daktisch-methodisches Mittel zur Prozessplanung und -umsetzung gestaltet ist. 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 innovative Lernformen integrieren wollen, muss dem Prozess der Bedarfsermittlung Aufmerksamkeit geschenkt werden. Ein transparentes, kooperatives Vorgehen ermöglicht 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 die Beratung nicht allein auf der Mitarbeiterebene ansetzt, sondern den Betrieb als Ganzes zur Bezugsgröße des Beratungsprozesses macht, denn durch Qualifizierungsberatung sollen gleichzeitig die Kompetenzen des Personals und die Effizienz betrieblicher Organisation verbessert werden. Ein kooperatives Vorgehen in der Qualifizierungsberatung führt dazu, dass passgenaue Lösungen gemeinsam mit den Beratern erarbeitet werden.

Für diesen Ansatz spricht auch, dass die künftige Nachfrage der Unternehmen nach Qualifizierungsbera-

tung anscheinend mit bedarfsge-rechten und branchenspezifischen Angeboten gesteigert werden kann, die sich auf das Interesse der Betriebe an einer Renovierung, Optimierung und Legitimierung ihrer traditionellen betrieblichen Lernkultur beziehen. Daher sortiert sich Qualifizierungsberatung nicht entlang des Charakters der Lernformen, sondern an den betrieblichen Bedürfnissen und dem konkreten Einsatz von Lernformen. Arbeitsplatzrotation als Lernform hat etwa häufig ihre Voraussetzung in einem Qualifizierungsberatungsprozess oder ist umgekehrt Resultat desselben; Kurse oder Qualitätszirkel und Lernstätten sowie das Lesen von Fachliteratur benötigen andererseits weniger Beratung. Der zukünftige Betriebsberater zeichnet sich demnach durch besonderes branchenspezifisches und organisationsspezifisches 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.

### Die Studie

Die Ausführungen basieren auf Ergebnissen einer Betriebsbefragung, die im Projekt „imode – Beratungsinstrumente zur betrieblichen Weiterbildung in ausgewählten Branchen und Klein- und Mittelbetrieben“ durchgeführt wurde, welches vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wird. Mit Unterstützung einiger Kammern und Fachverbände wurden bundesweit 1.000 Betriebe angesprochen, von denen 112 Betriebe antworteten. Beim Rücklauf dominieren mittelständische Betriebe mit 50 bis 499 Beschäftigten aus den Branchen Metall/Elektro, Dienstleistungen, Textil- und Bekleidungsindustrie und Ernährungsgewerbe. Das Projekt wird gemeinsam vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH und dem Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (KWB) durchgeführt. [www.imode.f-bb.de](http://www.imode.f-bb.de)