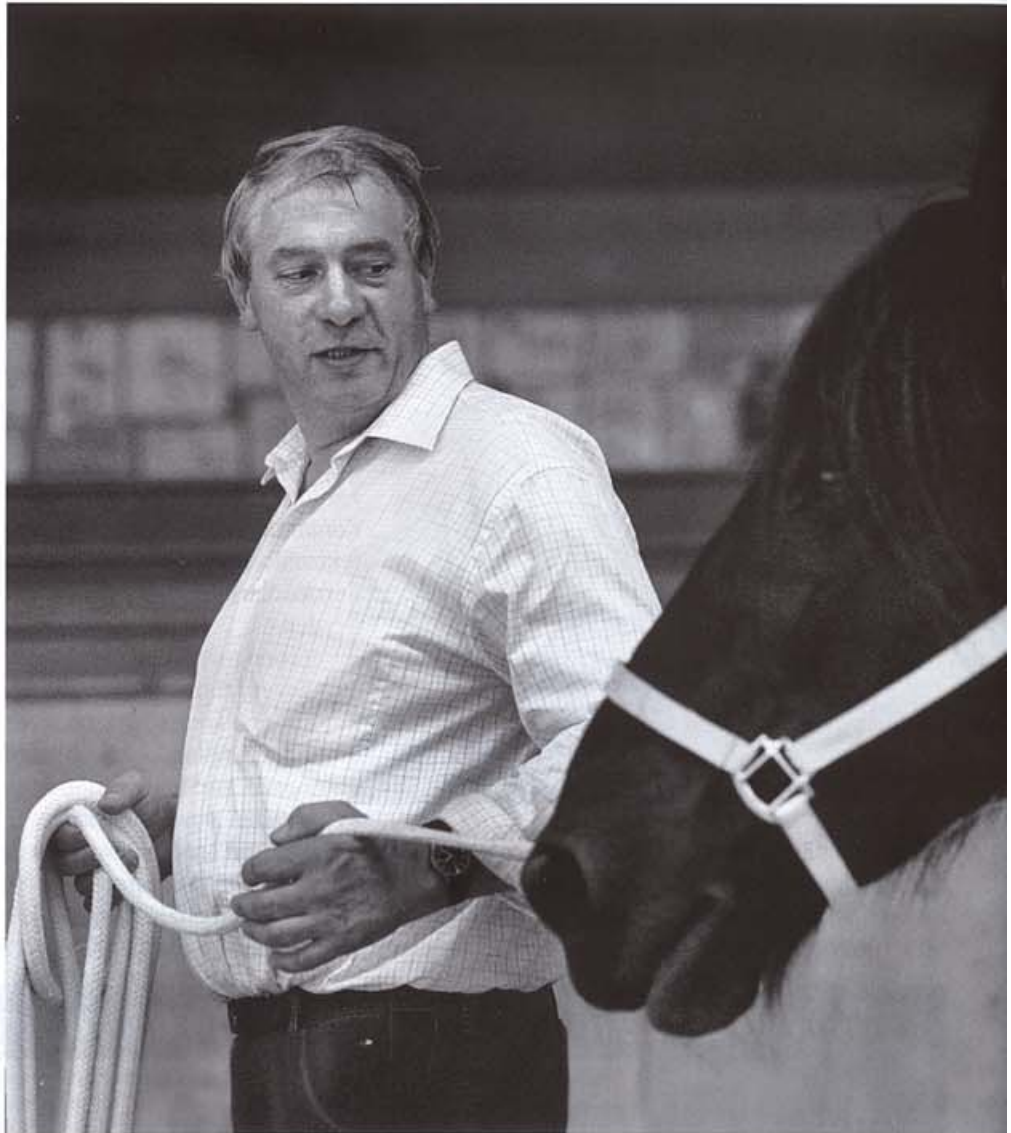


Wie finden Angebot und Nachfrage zueinander?

Perspektiven professioneller Lern- und Qualifizierungsberatung

Neue Wege der betrieblichen Weiterbildung – zum Beispiel E-Learning und Online-Lernen – sind gefragt, um das für den globalen Wettbewerb erforderliche lebenslange Lernen zu realisieren. In der betrieblichen Qualifizierung dominieren jedoch nach wie vor traditionelle Lernverfahren. Hier muss Qualifizierungsberatung ansetzen, argumentieren die Autoren und erörtern den Stand der Qualifizierungsberatung aus der Sicht von Unter-



nehmen. Außerdem geben sie Hinweise, wie Qualifizierungsberatung ihr Profil als eigenständige Dienstleistung schärfen könnte. Der Artikel setzt den Fokus auf die Ist-Situation betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten und zeigt anschließend praktische Perspektiven betrieblicher Qualifizierungsberatung auf.



Dr. Ottmar Döring, Diplom-Sozialwirt, ist stellvertretender Leiter des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH in Nürnberg.



Gerhart Hölbling, Politikwissenschaftler, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH in Nürnberg.



Dr. Daniela Rätzel, Erziehungswissenschaftlerin M.A., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH in Nürnberg.

Unternehmen sind bekanntlich keine genuinen Bildungs- oder Weiterbildungseinrichtungen, ihre vorrangigen Ziele sind vielmehr die Sicherung des wirtschaftlichen Bestands und die erfolgreiche Umsetzung von Marktstrategien. Beide Ziele werden in den meisten Fällen nur dann erreicht, wenn ökonomisches Wachstum stattfindet. Dafür muss das Unternehmen, neben anderen Produktions- und Erfolgsfaktoren, auch sein Humankapital effizient managen. Diese Tatsache ist genauso wenig neu wie die, dass sich im Verlauf des ökonomischen Fortschritts die Anforderungen an die Führung und an den Mitarbeiterstab eines Unternehmens verändern. Insofern sind Aus- und Weiterbildung seit jeher ein Problemfeld, mit dem sich Unternehmen zu befassen haben.

Mit der Internationalisierung des Wettbewerbs hat sich jedoch der Veränderungsdruck potenziert, dem nunmehr auch Klein- und Mittelbetriebe ausgesetzt sind. Die neuen Anforderungen, die sich daraus an die individuelle und betriebliche Weiterbildung ergeben, wurden von Politik und Wissenschaft in Konzepten des lebenslangen Lernens formuliert und propagiert. Über alle Differenzierungen hinweg besteht weithin Konsens darüber, dass nicht nur mehr und kontinuierlicher, sondern vor allem anders als bisher gelernt werden muss, und das heißt auch im Rahmen neuer Lernformen und mit neuen Lernmedien. Stichworte hierzu lauten zum Beispiel arbeitsplatznahes Lernen, E-Learning, selbstorganisiertes Lernen (vgl. z. B. Frieling et al. 2006). Seminaristische Weiterbildung gilt vielen als überholt, zumindest als unzulänglich. Doch ist das, was durchaus plausibel klingt, auch betriebliche Wirklichkeit? Betrachtet man die Ergebnisse der IMODE-Umfrage, so ist dies (zunächst einmal) zu verneinen.¹

Zurück in die Zukunft?

In der überwiegenden Mehrzahl bedienen sich Unternehmen zur Deckung ihres Qualifizierungsbedarfs traditioneller Weiterbildungsformen (vgl. Abb. 1). Die Personalverantwortlichen scheinen Kursen, üblichen Arten der Unterweisung am Arbeitsplatz, dem Besuch von Messen und Kongressen sowie der Lektüre von Fachliteratur weit mehr Vertrauen entgegenzubringen als den Verlockungen einer neuen Lernkultur der Selbstorganisation.

Diese Zurückhaltung muss angesichts der Inflation von neuen Begrifflichkeiten und Konzepten, deren Bewäh-

rungsprobe außerhalb geförderter Modellprojekte zumeist noch aussteht, nicht verwundern. Unternehmen, die sich an Bewährtes halten, sind nicht weiterbildungsmüde; mit einem allgemein steigenden Bedarf an Weiterbildung wird gerechnet. Sie verweigern sich auch nicht prinzipiell neuen Qualifizierungsverfahren. Was sie anstreben, ist eine behutsame Renovierung erfolgreicher Lern- und Weiterbildungsformen, um für künftige Anforderungen an die betriebliche Weiterbildung gerüstet zu sein. Weiterbildungsformen und -themen, die passgenau auf den betrieblichen Bedarf zugeschnitten sind, spielen dabei eine tragende Rolle.

In diesem Zusammenhang überrascht es allerdings, dass Themen wie Soft Skills, Führungskräfte-schulungen oder die Qualifizierung älterer Mitarbeiter in den Unternehmen nicht als relevante Themen identifiziert werden. Bereits 1998 forderten Baethge und Schiersmann, dass durch Belegschaftsflexibilisierung der Förderung der sozialen Kompetenz eine zentrale Rolle zukommen müsse. Die Kritik, dass zwar Trainings zu Sozial- und Methodenkompetenz in den Unternehmen angeboten werden, diese im Durchschnitt allerdings selten mehr als fünf Prozent der Mitarbeiter einbinden (Bernard 2000), ist auch heute noch aktuell. Deutlich wird daran, dass Betriebe Unterstützung brauchen, denn konkrete Themen können anscheinend von ihnen allein nicht als zukunftsweisend identifiziert und in Weiterbildungsstrategien eingebunden werden (vgl. Abb. 2).

Seminaristische Weiterbildung gilt vielen als überholt, zumindest als unzulänglich. Doch ist das, was durchaus plausibel klingt, auch betriebliche Wirklichkeit.

An dieser Stelle wird die erste Bringschuld der wissenschaftlichen Vordenker und Anbieter neuer Lerndienstleistungen erkennbar. Es gilt, die von den Unternehmen erwarteten Weiterbildungen zu identifizieren und auf den konkreten Bedarf abzustimmen. Nur so können neue Lernformen, die aus andragogischer und bildungspolitischer Sicht dringend erwünscht sind, zur betrieblichen Bildungsrealität werden. Wird diese Schuld nicht eingelöst, dann ist zu erwarten, dass der Mythos von der ‚neuen Lernkultur‘ verblasst, bevor er das Reich der Wissenschaft überhaupt richtig verlassen hat (vgl. Döring / Severing 2006).

Dabei sollte auch nicht vergessen werden, dass neue Lernformen allemal nur ein Mittel darstellen, die erforderlichen Lerninhalte effizient zu erwerben. Sie werden Kurse und Seminare nicht ersetzen, auch wenn sie positive Impulse für einen erhöhten Lernttransfer oder eine zusätzliche Motivation für bestimmte Mitarbeitergruppen unterstützen können (vgl. Schiersmann / Remmele 2002, 91). Entscheidungsträger dafür zu sensibilisieren, wäre ein lohnendes Feld betrieblicher Qualifizierungsberatung.

E-Learning – nein danke?

Angesichts der über Jahre gepriesenen Vorzüge von E-Learning gegenüber seminaristischen Lernformen mag es erstaunen, dass nur vier Prozent der von IMODE befragten Unternehmen E-Learning in ihrer betrieblichen Weiterbildung einsetzen. Dieser im Vergleich mit anderen Erhebungen (Michel 2006; Köllinger / Ross 2003) deutlich niedrigere Wert lässt sich zum einen daraus erklären, dass vorwiegend Klein- und Mittelbetriebe an der Untersuchung teilnahmen. Zum anderen aber drückt sich in ihm eine realistische Skepsis des Praktikers gegenüber angeblichen Wundermitteln des Lernens aus, eine Skepsis, der vonseiten der Wissenschaft mittlerweile – sozusagen im Nachhinein – in einer Reihe von Punkten recht gegeben wird. So haben sich nicht nur Versprechungen über enorme Einsparungsmög-

Einsatz von Weiterbildungsformen in Betrieben im Jahr 2005 (in Prozent, N = 112)



Abb. 1

Trends und Perspektiven der Weiterbildung (in Prozent, N = 81)



Abb. 2

Nachfrage nach Weiterbildungsformen aus Anbietersicht

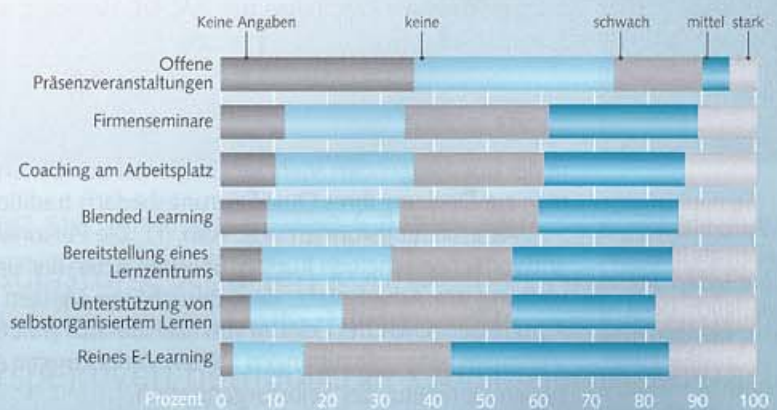
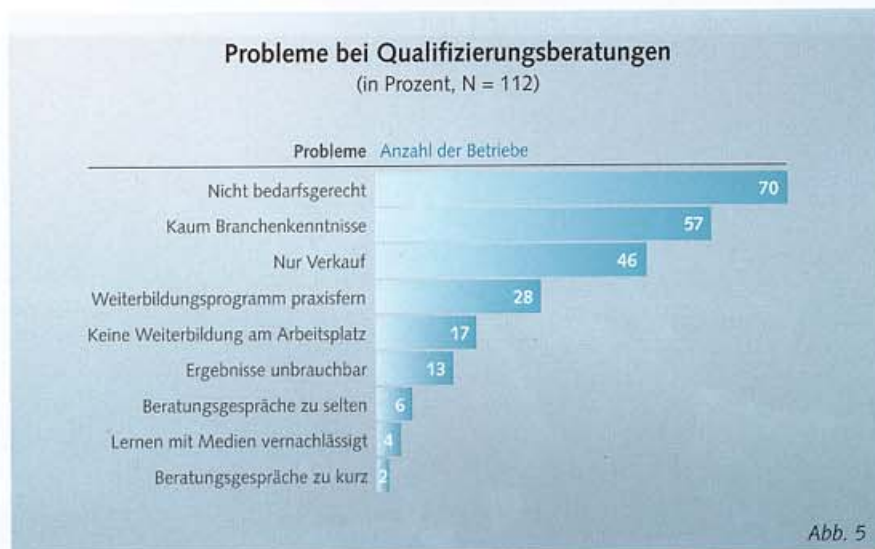
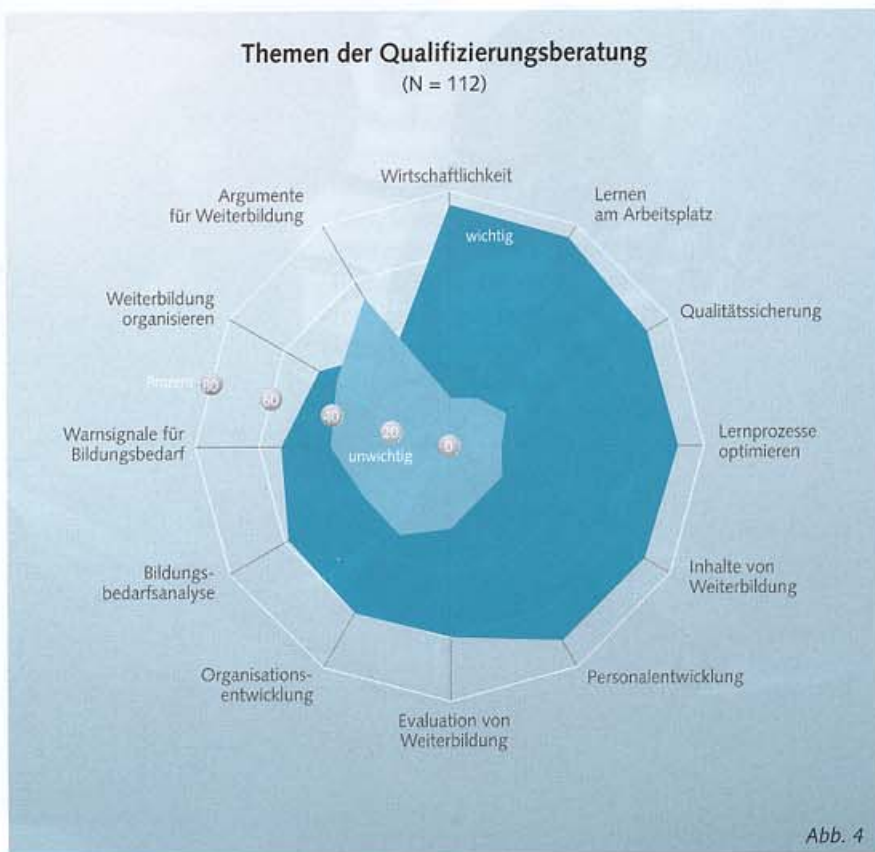


Abb. 3



lichkeiten beim Bildungsbudget als übertrieben herausgestellt. Weitere erfolgskritische Faktoren kristallisierten sich insbesondere in den Bereichen individuelle Lernkompetenz und -motivation, organisationale Strukturen für arbeitsplatznahe Lernprozesse, Praxistransfer und Nachhaltigkeit heraus (vgl. Grotluschen 2003; Hölbling / Reglin 2005).

Die Defizite des reinen E-Learning sind bekannt und spiegeln sich auch in

den Einschätzungen der Anbieter wider. Die 2005 durchgeführte INPORT-Befragung unter Bildungsträgern (Hölbling / Reglin 2006) zeigt eine weitgehende Übereinstimmung mit der Weiterbildungspraxis in den Betrieben auf. Auch aus der Sicht der Bildungsträger dominieren seminaristische Lernformen und bildet E-Learning das Schlusslicht (vgl. Abb. 3).

Soll man also E-Learning als ‚Hype‘ abhaken und getrost zur strukturkon-

servativen Tagesordnung zurückkehren? Das hieße, eine Fülle von Möglichkeiten zu verschenken, die der Einsatz global vernetzter Computertechnologie für die Weiterbildung bereithält. Die aktuelle Antwort auf die Schwächen einerseits des E-Learning, andererseits des seminaristischen Unterrichts heißt Blended Learning. Darunter wird zumeist die Kombination der beiden genannten Lernformen verstanden, die sequenzielle Abfolge von Computerlernphasen und Präsenzveranstaltungen. Wird hier aus der Mischung zweier defizitärer Lernmodelle der nächste kurzlebige Hype geschmiedet? Die vollmundigen Versprechungen aus den Marketingabteilungen so mancher Blended-Solutions-Provider raten hier erneut zu Vorsicht (vgl. Hölbling / Reglin 2005). Dennoch enthält Blended Learning ein mächtiges Potenzial zur effizienten Erfüllung betrieblicher Qualifizierungsbedarfe, wenn es zu einem ganzheitlichen Konzept erweitert wird, das Arbeitsprozesse, informelles Lernen, Ablauf- und Wissensorganisation mit einbezieht. Ein solches Konzept überschreitet allerdings traditionelle Kompetenzen der Weiterbildung, die Grenzen zwischen Change- und Human-Resource-Management verschwimmen.

Damit ist eine zweite Bringschuld der Anbieter benannt. Umfassende Qualifizierungskonzepte, die in vorhandene Unternehmensstrukturen und -abläufe eingreifen, geraten rasch in den Verdacht eines lernidealistischen Overkills, der den primär ökonomischen Unternehmenszweck aus den Augen verliert. Es kann nicht darum gehen, Unternehmen von den Idealen eines umfassenden Blen-

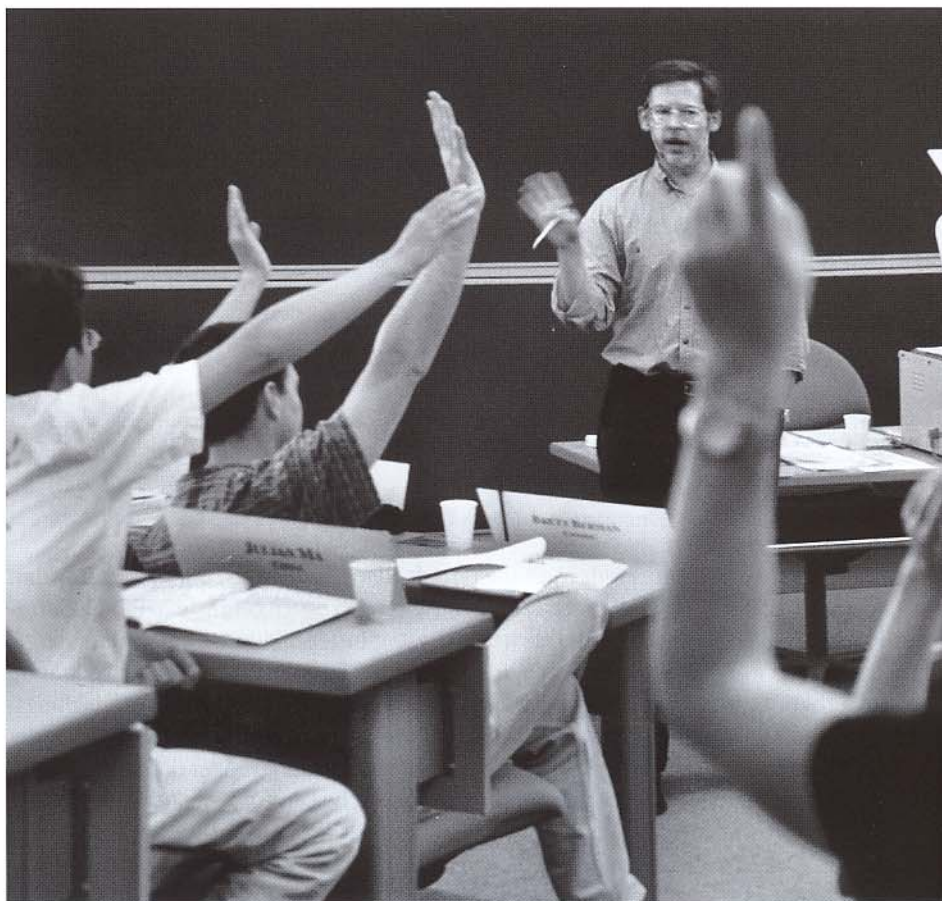
ded Learning aus neu zu konstruieren, sondern darum, Mitarbeitern und Unternehmen ein Mittel an die Hand zu geben, das die kompetente Einleitung und Bewältigung von Innovationsprozessen effizienter als bisher unterstützt. Unternehmensverantwortliche reagieren sehr zurückhaltend auf von Qualifizierungsexperten angebotene Lösungen, die vorhandene und über Jahrzehnte bewährte Strukturen und Abläufe komplett verwerfen und durch ein Patentrezept mit angeblicher Erfolgsgarantie ersetzen wollen.

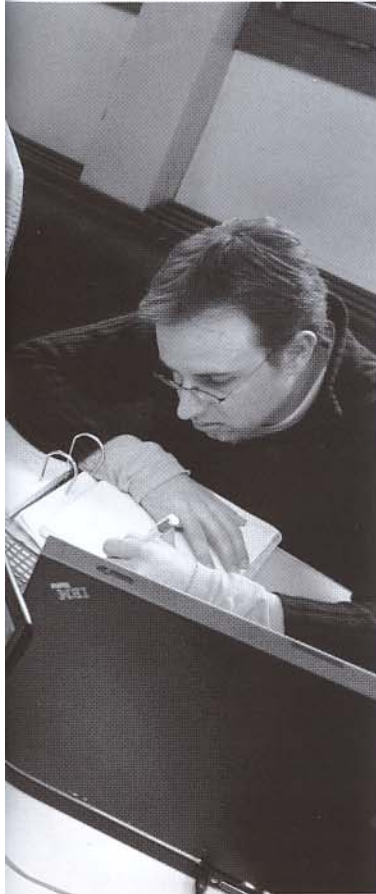
Praxisgerechte Qualifizierungsberatung

Betriebliche Qualifizierungsberatung trifft derzeit auf eine Praxis, die arbeitsbezogenes Lernen, Lernen mit neuen Medien oder gar eine neue Lernkultur nur als Ausnahme von der Regel kennt. Dieser Umstand könnte zu dem Schluss verleiten, dass die Unternehmen mit den bestehenden Qualifizierungsformen zufrieden sind, daher auch kein Bedarf für Qualifizierungsberatung vorliegt. Ist dieser Bedarf, ketzerisch gefragt, vielleicht nur eine Suggestion von Bildungsberatern? Betrachten wir die Befragungsergebnisse näher.

Analysiert man die Themen, die bei einer Qualifizierungsberatung für wichtig erachtet werden, so ergibt sich eine deutliche Tendenz in Richtung der Optimierung bereits bestehender Weiterbildungsstrukturen unter den Gesichtspunkten der Wirtschaftlichkeit und Legitimation (vgl. Abb. 4). Aus Sicht der befragten Betriebe wird Bildungsberatung erst dann interessant, wenn wichtige Weichenstellungen bereits autonom und routinemäßig getroffen worden sind. Themen wie „Argumente für Weiterbildung“ oder „Warnsignale für steigenden Bildungsbedarf“ werden als eher unwichtig erachtet. Der Qualifizierungsberatung werden erheblich weniger Zuständigkeiten anvertraut, als dies vermutlich bei einer Change- oder IT-Beratung der Fall wäre.

Weitere Motive für diese nur rudimentäre Kompetenzüberlassung an ex-





terne Berater finden sich in den Problemen, die Unternehmen bei der Qualifizierungsberatung sehen. Hier werden vor allem eine mangelnde Ausrichtung am Bedarf, fehlende Branchenkenntnisse, Praxisferne und das Interesse, nur eine Leistung verkaufen zu wollen, beklagt (vgl. Abb. 5). Bei dieser Problemliste bleibt allerdings offen, ob sie auf negativen Erfahrungen beruht oder sich auch aus Vorurteilen speist, denn von den befragten Unternehmen haben sich 2005 nur sechs explizit zu Qualifizierungsfragen beraten lassen – und keines war mit der Beratung unzufrieden.

Die Skala der erwarteten oder vorgefundenen Probleme bei Qualifizierungsberatungen ist weitgehend komplementär zu den Bedürfnissen, die von den Unternehmen an Qualifizierungsberatung herangetragen werden. Die Beratung soll unternehmensspezifisch, bedarfsgerecht, praxisrelevant, problemlösungsgerecht sein und von guten Branchenkenntnissen getragen werden.

Wasch mir den Pelz, aber...?

In der Zusammenschau zeichnen diese Aussagen ein widersprüchliches Bild der Anforderungen, denen Qualifizierungsberatung aus Unternehmenssicht gerecht zu werden hat. Einerseits finden Standardlösungen nur wenig Anklang; an die Beratung werden sehr individuelle, problem-, unternehmens- und branchenspezifische Erwartungen gestellt. Andererseits legen die Unternehmen wenig Wert auf Beratungsthemen, die tiefer in vorhandene organisationale Strukturen einzudringen drohen, wie dies etwa bei einer Beratung zu „Warnsignalen für Bildungsbedarf“ der Fall wäre. Dieser eigentümliche Zwiespalt verstärkt den schon bei der Analyse der Qualifizierungspraxis anfallenden 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 nach Qualifizierungsberatung nur im Ausnahmefall tatsächlich zu Qualifizierungsberatung führen.

Die Anbieter von Qualifizierungsberatung haben also noch eine dritte Bringschuld. Wenn ihre Konzepte zur Organisation betrieblicher Lernprozesse tiefer in die Kernbereiche von Unternehmen eindringen, als dies bei der traditionellen seminaristischen Weiterbildung der Fall ist, dann müssen sie ihre Kompetenz dazu glaubwürdig beweisen. Die Unternehmen dafür zu sensibilisieren, dass überhaupt Probleme vorliegen, die durch Qualifizierungsberatung erkannt und durch passgenau Qualifizierung gelöst werden können, stellt dabei den ersten und keineswegs leichten Schritt dar. Der Schritt wird nur gelingen, wenn er sich empathisch an der vorhandenen Qua-

Betriebliche Qualifizierungsberatung trifft derzeit auf eine Praxis, die arbeitsbezogenes Lernen, Lernen mit neuen Medien oder gar eine neue Lernkultur nur als Ausnahme von der Regel kennt.

Dieser Umstand könnte zu dem Schluss verleiten, dass die Unternehmen mit den bestehenden Qualifizierungsformen zufrieden sind, daher auch kein Bedarf für Qualifizierungsberatung vorliegt.

**IHR SPEZIALIST IM
HR-INTERIMSMANAGEMENT –
WENN ES WIRKLICH DARAUFG ANKOMMT!**



IHR PROBLEM:

- Sie verlieren plötzlich eine Führungskraft im HR-Management – die Personalarbeit ruht?
- Sie müssen wichtige Personalmanagement-Projekte umsetzen – es sind jedoch keine personellen Ressourcen oder kein geeignetes Know-how vorhanden?

UNSERE LÖSUNG:

HR-Interimsmanagement!

„Just in time“ bieten wir Ihnen mit HR-Interimsmanagement professionelle Unterstützung für Ihr Personalmanagement. Unsere Interimsmanager überbrücken Ihre Vakanz oder realisieren zügig Ihre wichtigen Projekte.

IHRE VORTEILE:

- zeitlich befristet
- kostentransparent
- hochqualifiziert

Fordern Sie uns!
Gerne senden wir Ihnen ausführliche Informationen.

DGFP – Deutsche Gesellschaft für
Personalführung mbH
Niederlassener Lohweg 16
40547 Düsseldorf
Tel.: 0211.59 78-210
Fax: 0211.59 78-29 210
eMail: poenitsch@dgfp.de
www.dgfp.de/interimsmanagement

lizierungspraxis ebenso wie an den vorhandenen Kernstrukturen des Unternehmens orientiert.

Eine wichtige Rolle spielt Kooperation mit denjenigen, die im Unternehmen in Sachen Weiterbildung aktiv sind, und zwar eine Form von Kooperation, bei der die externe Beratung dem Prinzip der Subsidiarität folgt. Wichtig ist auch eine Kooperation mit anderen Beratungsdienstleistern, denn mit dem Vordringen der Qualifizierungsberatung in potenziell alle Unternehmensbereiche stellt sich die Frage nach der Qualifizierung des Qualifizierungsberaters. Die universelle Beratungskompetenz ist eine Chimäre, die nur in der Bündelung verschiedener Kompetenzen im Team zur Realität reifen kann.

So könnte Qualifizierungsberatung auf behutsame Weise ihr eigenständiges Profil schärfen und zu einer selbstverständlichen Dienstleistung avancieren, die auch entsprechend honoriert werden würde. So könnte auch die Kluft zwischen wissenschaftlichen Konzepten und bewährtem unternehmerischem Hausverstand verkleinert werden, ohne dass eines von beiden auf der Strecke bleibt.

Summary

Consulting in Learning and Qualification

New roads of corporate continuing education – e.g., e-learning and online learning – are in demand to realize lifelong learning required for global competition. However, in corporate qualification, traditional learning methods continue to dominate. Qualification consulting must start here, according to the authors, who discuss the state of qualification consulting from the company view and provide information as to how qualification consulting could improve its profile as an independent service. The article focuses on the actual situation of company continuing education activities and subsequently demonstrates practical perspectives of corporate qualification consulting.

Anmerkung

- 1 Die empirische Basis dieses Beitrags bildet insbesondere eine vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) durchgeführte Studie zur Qualifizierungsberatung für Betriebe im Rahmen des Projektes „IMODE – Beratungsinstrumente zur betrieblichen Weiterbildung in ausgewählten Branchen sowie Klein- und Mittelunternehmen“. Das Projekt wird derzeit gemeinsam mit dem Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (KWVB) durchgeführt und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert.

Literatur

Baethge, M. / Schiersmann, Chr. (1998): Prozessorientierte Weiterbildung – Perspektiven und Probleme eines neuen Paradigmas der Kompetenzentwicklung für die Arbeitswelt der Zukunft, in: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hg.): Kompetenzentwicklung '98. Forschungsstand und Forschungsperspektiven, Berlin, 15–87

Bernard, H. (2000): Unternehmensflexibilität, Wiesbaden

Döring, O. / Severing, E. (2006): Globalisierung und neue Lernformen in der beruflichen Bildung, in: D. Kirchhöfer / G. Steffen (Hg.): Neue Lernkulturen? Ein Streitfall, Frankfurt/M.

Frieling, E. / Bernard, H. / Bigalk, D. / Müller, R. F. (2006): Lernen durch Arbeit, Münster

Grotlüschen, A. (2003): Widerständiges Lernen im Web – virtuell selbstbestimmt? Eine qualitative Studie über E-Learning in der beruflichen Erwachsenenbildung, in: Internationale Hochschulschriften, Band 417, Münster

Höbbling, G. / Reglin, Th. (2005): Hybride Arrangements des Lernens mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien (HYALIT), in: E-Learning: Hybride Lernformen, Online-Communities, Spiele, in: QUEM-report, Heft 92, 15–127, Berlin

Höbbling, G. / Reglin, Th. (2006): INPORT – Innovationen im Leistungsportfolio von Weiterbildungseinrichtungen, in: QUEM-Materialien, Heft 71, Berlin

Köllinger, P. / Ross, A. (2003): Marktstudie E-Learning. Nachfrage – Anbieter – Empirische Ergebnisse, Düsseldorf

Michel, L. P. (2006): Trendstudie: E-Learning in Deutschland 2006/2007, in: trend-book e-learning 2006/2007, Freiburg, 6–9

Schiersmann, Chr. / Remmele, H. (2002): Neue Lernarrangements in Betrieben, theoretische Fundierung – Einsatzfelder – Verbreitung, in: QUEM-report. Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Heft 75, Berlin