



**Weiterbildung für  
Unternehmen als  
Instrument erfolgreicher  
Personalentwicklung -  
Fachtagung am  
10. Juni 2008 in Berlin**

## Modernisierung betrieblicher Weiterbildung durch Qualifizierungsberatung

**1** Zur Sicherung der Wettbewerbsstärke eines Unternehmens sind kontinuierlich Investitionen in die eigenen Humanressourcen nötig. Klein- und Mittelbetriebe haben jedoch häufig Schwierigkeiten bei der Planung und Durchführung ihrer Weiterbildung, weil ihnen die nötigen Planungskapazitäten und Fachkenntnisse fehlen. Qualifizierungsberatung kann Klein- und Mittelbetriebe bei der Etablierung maßgeschneiderter Weiterbildungsprozesse unterstützen. Sie sensibilisiert und motiviert diese für eine Verstärkung und Systematisierung ihrer Bildungsanstrengungen und berät sie bei der Planung, Durchführung und Evaluation ihrer Weiterbildung. Damit sich Qualifizierungsberatung erfolgreich im Bildungssystem positionieren kann, sind eine Professionalisierung des beratenden Handelns sowie eine Entwicklung von Qualitätsstandards für die Beratungsprozesse und eines für Betriebe erkennbaren Leistungsprofils vonnöten. Die Forschungs- und Entwicklungsaufgaben in diesem Kontext sind vielfältig. Vordringlich müssen die Wirkungen von Qualifizierungsberatung intensiver erforscht und der Transfer von Erfahrungen verbessert werden.



Dr. Ottmar Döring

## Themen

- 1** Modernisierung betrieblicher Weiterbildung durch Qualifizierungsberatung
- 2** Perspektiven der Qualifizierungsberatung
- 3** Fachtagung zum Thema Qualifizierungsberatung
- 4** Handlungshilfen für Bildungsberater
- 5** Frauen in technische Berufe! Tipps für den Mittelstand
- 6** Führungskräfte als Lerngestalter - Flexible und individuelle Kompetenzentwicklung im Betrieb
- 7** Zentrum für betriebliches Weiterbildungsmanagement
- 8** Veranstaltungen

# Perspektiven der Qualifizierungsberatung

**2** Dr. Knut Diekmann und Tanja Nackmayr geben im Interview Einblicke in die zentralen Problemfelder der Qualifizierungsberatung und die Möglichkeiten, diese zu überwinden.

Ein wiederkehrender Diskussionspunkt ist die Neutralität in der Beratung. Der Preis der Neutralität ist aber häufig eine mangelnde Nähe zu den Bedarfslagen der Adressaten. Welche Bewegungsspielräume sehen Sie für die Qualifizierungsberatung, dieses Spannungsfeld zwischen Neutralität und Prozessnähe zu bewältigen?

**Diekmann:** Berater müssen auch aus einer neutralen Position heraus in der Lage sein, die Beratungsbedarfe zu kennen. Für die eher strukturellen persönlichen Bedarfslagen, die nur langfristigen Änderungen unterworfen sind, müssen Berater Kenntnisse über die eigene Aus- und Weiterbildung erwerben. Um die eher konjunkturellen Bedarfslagen des Arbeitsmarktes und der Betriebe einschätzen zu können, stehen den Beratern verschiedene Instrumente zur Verfügung, wie die Stellenanzeigen der Regionalzeitschriften, die Bildungszielplanung der Agentur für Arbeit oder andere regionale Monitorings.

**Nackmayr:** Qualifizierungsbedarf ergibt sich aus konkreten Anforderungen – wenn zum Beispiel die Kompetenzen eines Mitarbeiters nicht mehr mit den



Dr. Knut Diekmann,  
Referatsleiter  
Grundsatzfragen,  
Weiterbildungspolitik  
beim Deutschen Industrie- und Handelskammertag

Anforderungen des Arbeitsplatzes übereinstimmen. Benötigt werden dann passgenaue, individuelle Weiterbildungskonzepte. Dementsprechend muss auch Beratung an den konkreten Bedürfnissen des Kunden ansetzen und passgenaue Lösungen bieten. Erforderlich sind hierfür Nähe zum Kunden und Sensibilität für die jeweiligen Anliegen. Dafür braucht der Berater genaue Kenntnisse über die Situation des Kunden und sein Umfeld. Hier darf „Neutralität“ nicht falsch verstanden werden.

Ganz wichtig ist zudem, dass Beratung immer verbunden ist mit konkreten Antworten. Beratung alleine ohne das Aufzeigen von Lösungen macht keinen Sinn. Denn wenn man Beratung und Lösungen strikt trennt, können zusätzliche Abstimmungsprozesse erforderlich werden oder sogar ungenaue Antworten

die Folge sein. Auch hier darf „Neutralität“ nicht falsch verstanden werden. Überhaupt ist aus meiner Sicht wichtiger als vermeintliche „Neutralität“ die Sicherstellung von Transparenz – zum Beispiel über die Nähe zu bestimmten Weiterbildungsprodukten oder über die Trägerschaft der Beratungseinrichtung. Ist dies klar ersichtlich, kann der Kunde selber entscheiden, ob das Beratungsangebot inklusive der damit verbundenen Interessen für ihn und seine jeweiligen Bedürfnisse in Frage kommt.

*Der Zugang zu Betrieben ist schwierig und erfolgt nur selten direkt über das Thema Qualifizierung. Zudem gibt es Defizite in der Beratungspraxis und Lücken im Angebotsprofil. So wird betriebliche Expertise nur unzureichend genutzt und relevante Themen wie Wirtschaftlichkeit oder Qualitätssicherung von Weiterbildung werden als Beratungsthemen vernachlässigt. Wie könnte die Professionalität von Qualifizierungsberatung erhöht werden?*

**Diekmann:** Um Qualifizierungsberater zu werden, gibt es keinen Königsweg. Denn es gibt viele erfolgreiche Möglichkeiten des Quereinstiegs. Das wirft den Blick auf die Notwendigkeit, dass jeder Qualifizierungsberater sich die Breite der Themen erschließen muss. Als Hilfestellung sollten dafür Profile definiert werden, die das Aufgabenspektrum des Beraters umreißen. Wichtig für

## Fachtagung

**3** „Weiterbildung für Unternehmen als Instrument erfolgreicher Personalentwicklung – Qualifizierungsberatung für Unternehmen“

Am 10. Juni laden das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb), das Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung und das Bundesministerium für Bildung und Forschung ins dbb forum berlin nach Berlin ein. Die Tagung findet im Rahmen des Projektes „IMODE – Beratungsinstrumente zur betrieblichen Weiterbildung in ausgewählten Branchen sowie Klein- und Mittelbetrieben“ statt. In Fachbeiträgen, Workshops und einer Podiumsdiskussion werden die Ergebnisse, Erfahrungen und Lösungsansätze des Projekts diskutiert und Entwicklungsmöglichkeiten der Qualifizierungsberatung erarbeitet. Nähere Informationen und die Möglichkeit zur Anmeldung finden sich unter [www.imode.f-bb.de](http://www.imode.f-bb.de) oder unter [www.f-bb.de](http://www.f-bb.de).

### 1. Vorträge:

#### Qualifizierte Mitarbeiter und wettbewerbsfähige KMU – eine bildungspolitische Herausforderung

Andreas Storm, Parlamentarischer Staatssekretär im Bundesministerium für Bildung und Forschung

#### Weiterbildung und Personalentwicklung – Schlüssel zu Wettbewerbsfähigkeit und Innovation

Dr. Gerhard F. Braun, Vorsitzender der Mitgliederversammlung der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung

#### Stand und Perspektive der Qualifizierungsberatung

Prof. Dr. Eckart Severing, fbb



#### Beratungsinstrumente für die betriebliche Weiterbildungspraxis

Dr. Markus Th. Eickhoff, Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung

#### Aktuelle Anforderungen an Qualifizierungsberatung aus IHK-Sicht

Ingrid Weidhaas, Industrie- und Handelskammer Ostthüringen zu Gera

### 2. Workshops:

Betriebliche Interessen an Qualifizierungsberatung, Betrieblicher Qualifizierungsbedarf, Wirtschaftlichkeit und Qualitätssicherung in der Weiterbildung, Professionalisierung der Qualifizierungsberatung

### 3. Podiumsdiskussion:

Herausforderung und Perspektiven der Qualifizierungsberatung

eine erfolgreiche Tätigkeit des Beraters ist dessen Persönlichkeit – er sollte reif und stabil sein und begeistern können. Eigene berufspraktische Erfahrungen sind unerlässlich.

**Nackmayr:** Beratung muss selber verstehen und auch den Kunden stärker vermitteln, dass Qualifizierung nicht um der Qualifizierung Willen erfolgt. Qualifizierungsbedarfe ergeben sich aus konkreten Anforderungen der betrieblichen Praxis heraus. Hierzu gehören beispielsweise Qualitätsmängel, die Erschließung neuer Märkte, die Einführung neuer Maschinen oder älter werdende Belegschaften. Diese sind oft das eigentliche Anliegen der Kunden und der Grund, warum sie sich beraten lassen. Hier muss Beratung daher ansetzen. Qualifizierung ist dann ein Weg, diese Herausforderungen zu meistern bzw. erfolgreich umzusetzen.

Zur Professionalität von Beratung gehört damit, dass Qualifizierung nicht von anderen Themen getrennt wird. Eine enge Verknüpfung von Qualifizierungsberatung mit anderen Beratungsgegenständen ist erforderlich. Denn Qualifizierung ist ein Instrument, das bei Herausforderungen als mögliche Lösung immer mit geprüft werden sollte und bei dem es ebenso wie bei anderen Strategien auch um passgenaue Antworten, Wirtschaftlichkeit oder Qualität geht. Dabei kann sicherlich die große Bedeutung, die Qualifizierung für die Lösung vieler Herausforderungen hat, noch stärker in den Vordergrund gestellt werden.

*Qualifizierungsberatung weist wenig klare Konturen und diffuse Strukturen auf. Welche Möglichkeiten zur Steigerung der Erkennbarkeit von Qualifizierungsberatung als Support-Struktur von Weiterbildung sehen Sie?*

**Diekmann:** Im weitesten Sinne umfasst Qualifizierungsberatung sehr unterschiedliche thematische Felder und ein Spektrum von individual- bis zu organisationsbezogenen Themen. Die Erkennbarkeit kann durch eine klare Profilgebung verbessert werden. Ein Profil muss leisten, sich von anderen, ähnlichen Tätigkeitsbereichen abgrenzen zu können, wie dem Coach, dem Unternehmensberater oder dem Erwachsenenbildner.



Tanja Nackmayr,  
stellvertretende  
Leiterin der Abteilung  
Bildung/Berufliche  
Bildung bei der  
Bundesvereinigung  
der Deutschen Arbeit-  
geberverbände

*Qualifizierungsberatung erfolgt häufig im Rahmen einer brüchigen Projektförderung. Gerade kleinere Betriebe sind aber stark auf Beratungsangebote zur systematischen Gestaltung ihrer Weiterbildung angewiesen. Welche Möglichkeiten zur finanziellen Förderung von Qualifizierungsberatung sehen Sie? Was sind die Chancen und Risiken?*

**Diekmann:** Die Qualifizierungsberatung muss sich neue Finanzierungsquellen erschließen. Die Abhängigkeit von öffentlichen Zuwendungen – entweder über Programm- oder Projektförderung – muss verringert werden. So wird durch eine konsequente Kundenorientierung zunehmend möglich, auch private Finanzierungsquellen zu erschließen. Das gilt für Unternehmen wie erwerbstätige Einzelpersonen gleichermaßen. Gleichzeitig besteht auch eine Vision darin, statt der externen Einzelberatung auf Methoden der Selbstberatung durch gezielte und geeignet aufbereitete Informationen zurückzugreifen.

## Zentrum für betriebliches Weiterbildungsmanagement



**7** Obwohl sie die Bedeutung der Mitarbeiterqualifikation als Wettbewerbsfaktor erkannt haben, investieren kleine und mittlere Unternehmen noch nicht im erforderlichen Ausmaß in die betriebliche Weiterbildung. Aktuelle Zahlen des Bundesministeriums für Bildung und Forschung verdeutlichen dies: Nur 26

Prozent der befragten Unternehmen betreiben systematische Weiterbildung.

Die Betriebe wissen, dass sie zu wenig wissen – aber sie wissen nicht, wie sie sich das nötige Know-how beschaffen können. Dies bestätigt eine Mitgliederbefragung der bayerischen Arbeitge-

## Neue Publikationen

### Handlungshilfen für Bildungsberater

**4** Reihe „Leitfaden für die Bildungspraxis“ (Bände 20-25), ISBN 978-3-7639-3563-5, Best.-Nr. 6001845

Die Leitfaden-Reihe richtet sich mit Hinweisen und Tipps an Praktiker in der Qualifizierungsberatung. Konkrete Anforderungen und Erfahrungen von Betrieben und Qualifizierungsberatern bilden die empirische Basis für die anschaulichen Fallbeispiele der Leitfäden, die durch praxisnahe Instrumente ergänzt werden. Jeder Leitfaden ist auch einzeln erhältlich.

### Frauen in technische Berufe! Tipps für den Mittelstand


**5** Reihe „Leitfaden für die Bildungspraxis“ (Band 27), ISBN 978-3-7639-3583-3, Best.-Nr. 6001863

Mit welchen Maßnahmen können mittelständische Unternehmen mehr Frauen für technische Berufe und Ingenieurpositionen begeistern und dem Mangel an Fachkräften in technischen Berufen entgegen wirken? Anhand zahlreicher Praxisbeispiele zeigt dieser Leitfaden erfolgreiche Lösungen auf. Checklisten unterstützen bei der Planung und Umsetzung geeigneter Konzepte.

### Führungskräfte als Lerngestalter – Flexible und individuelle Kompetenzentwicklung im Betrieb

**6** Reihe „Wirtschaft und Bildung“ (Band 45), ISBN 978-3-7639-3454-6, Best.-Nr. 6001743

Als Vermittler zwischen Mitarbeiter und Geschäftsleitung kommen auf die Führungskräfte der mittleren und unteren Ebene neue Anforderungen zu. Sie müssen Weiterbildungsmaßnahmen mit Blick auf die Unternehmensziele planen und ihre Mitarbeiter beim Lernen fachmännisch begleiten. Dieser Band gibt mit Praxisbeispielen Anregungen für eine systematische Kompetenzentwicklung im Betrieb.

 Information und Bestellung aller Publikationen unter [www.f-bb.de](http://www.f-bb.de).

berverbände Metall+Elektro BayME – Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro e.V. und VBM – Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e.V.: Ca. 90 Prozent der Unternehmen wünschen Unterstützung zu Personalthemen und Weiterbildung. Informationsbedarf besteht hinsichtlich des gesamten Weiterbildungsprozesses – von der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs über die Planung von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen bis hin zur Bewertung des Maßnahmenenerfolgs.

Für die Akzeptanz der Unterstützungsangebote ist auch die Form wichtig. So steht der Wunsch nach Workshops, Erfahrungsaustausch und Netzwerkbildung an erster Stelle. Über die Hälfte der Unternehmen schätzt die Möglichkeit, schnell auf kompakte Informationen zugreifen zu können, beispielsweise in Form von Checklisten, Leitfäden, Datenbanken und weiterführender Literatur. Ein weiteres wichtiges Thema ist die Hilfe zur Selbsthilfe: 46 Prozent wünschen sich Trainings und Seminare für die Personalverantwortlichen in den Unternehmen.

Hier setzt das Dienstleistungsspektrum des zbw an: Es unterstützt Unternehmen als kompetenter Partner bei allen Fragen der betrieblichen Qualifizierung mit Informations- und Beratungsangeboten. Es steht für Qualität, Aktualität und Kompetenz. Praxisbezug, Transfer und Vernetzung haben dabei oberste Priorität.

Unter der Devise „Hilfe zur Selbsthilfe“ informiert und qualifiziert das zbw Personalverantwortliche und alle, die im Betrieb mit Personal- und Weiterbildungsmanagement betraut sind.

Das zbw bietet folgende Dienstleistungen an:

#### Veranstaltungen:

Maximaler Praxisbezug und aktuelle Themen stehen bei den Veranstaltungen des zbw an vorderster Stelle.

#### Internetplattform:

Unter [www.zbw-bayern.de](http://www.zbw-bayern.de) findet sich das gesamte Angebotsspektrum des zbw: Methoden, Literaturtipps, Veranstaltungshinweise, Weiterbildungsanbieter und vieles mehr auf einen Blick.

#### Veröffentlichungen:

Mit eigenen Veröffentlichungen greift das zbw wichtige Inhalte auf, die im Unternehmensalltag von Bedeutung sind.

#### Methoden:

Das zbw bietet Unternehmen eine Übersicht zu unterschiedlichen Methoden des betrieblichen Weiterbildungsmanagements.

#### Netzwerkbildung:

Das zbw unterstützt Unternehmen, die richtigen Partner für Erfahrungsaustausch und Ideenentwicklung zu finden und begleitet sie beim gemeinsamen Erarbeiten von Lösungen.

## 8 Veranstaltungen

### 6. Fachtagung des Zentrums für Ausbildungsmanagement Bayern <zab>

Die 6. Fachtagung des <zab> findet am 24. Juni 2008 im Le MÉRIDIEN Grand Hotel in Nürnberg statt. Zum Thema „Ausbildung in Bayern - Studium ohne Abitur?“ diskutieren Bildungsexperten und Ausbildungsverantwortliche Möglichkeiten und Perspektiven der akademischen Weiterbildung für Facharbeiter. Eingeladen sind Vertreter von Unternehmen, Bildungsträgern, Forschungsinstituten, Schulen sowie aus Politik und Verwaltung. Informationen unter [www.zab-bayern.de](http://www.zab-bayern.de).

### Jahrestagung des zbw – Zentrum für betriebliches Weiterbildungsmanagement

Am 24. Juli 2008 lädt das zbw zur Jahrestagung „Weiterbildung in Bayern – Unternehmen gestalten ihre Zukunft“ ins Haus der Bayerischen Wirtschaft in München ein. Thematisiert werden die Möglichkeiten, durch Weiterbildung und Personalentwicklung den Herausforderungen zu begegnen, denen sich die Bayerische Metall- und Elektroindustrie in den nächsten Jahren gegenüber sieht. Das zbw ist eine Initiative der Verbände der bayerischen Metall- und Elektroindustrie durchgeführt durch das f-bb. Informationen unter [www.zbw-bayern.de](http://www.zbw-bayern.de).

### IMPRESSUM

Forschungsinstitut  
Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH  
Obere Turnstraße 8  
90429 Nürnberg  
[www.f-bb.de](http://www.f-bb.de)  
Herausgeber (V.i.S.d.P.):  
Prof. Dr. Eckart Severing

### ANFRAGEN ZUM NEWSLETTER

Julika Hahn  
Tel.: +49 (911) 277 79-46  
Fax: +49 (911) 277 79-50  
E-Mail: [info@f-bb.de](mailto:info@f-bb.de)

### BESTELLUNG

Der Newsletter kann unter folgender Adresse kostenlos abonniert werden:  
[www.f-bb.de](http://www.f-bb.de)

QUALIFIZIEREN	VERTIEFEN	INFORMIEREN
Weiterbildungsmanagement in der Metall- und Elektro-Industrie	Jahresschwerpunkt: Führungskräfte	Brennpunkt-Themen
Bildungsbedarfsmittlung	Forum 1 Führungskräfte qualifizieren	Ingenieurinnen qualifizieren
Weiterbildungsförderung	Forum 2 Nachwuchsführungskräfte fördern	Wissensmanagement in KMU
Durchführung der Weiterbildung	Workstatt 1.1	Reiseneffizienz – ein Thema für PE
Erfolgsbeurteilung	Workstatt 1.2	
	Workstatt 2.1	
	Workstatt 2.2	
	Fachtagung Führung und Unternehmenserfolg	