

Der Markt für Qualifizierungsberatung

Fiktion, Realität
oder Vision?

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

MARQA



Der Markt für Qualifizierungsberatung

Fiktion, Realität
oder Vision?

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

MARQA



Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit des Textes wird im Folgenden auf die Nennung beider Personensubstantive und -pronomina verzichtet. Selbstverständlich sind stets beide Geschlechter gemeint.

- Band 63 Der Markt für Qualifizierungsberatung –
Fiktion, Realität oder Vision?
 - Herausgeber Herbert Loebe, Eckart Severing
 - Redaktion Ottmar Döring, Nadine Frank, Sonja Löffelmann, Swantje Oelker,
Beatrix Weber
 - Verlag © W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld
 - Gesamtherstellung W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
Postfach 10 06 33, 33506 Bielefeld
Telefon: 0521 91101-11, Telefax: 0521 9101-19
E-Mail: service@wbv.de, Internet: wbv.de
- Förderhinweis: Der vorliegende Band ist ein Produkt des Projekts „Strukturen und Strategien für eine marktfähige Qualifizierungsberatung – MarQa“, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wurde (1.5.2009 bis 31.10.2010). Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Insbesondere darf kein Teil des Werkes ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder unter Nutzung eines anderen Vervielfältigungsverfahrens) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Autoren, der Verlag und der Herausgeber haben sich bemüht, die in dieser Veröffentlichung enthaltenen Angaben mit größter Sorgfalt zusammenzustellen. Sie können jedoch nicht ausschließen, dass die eine oder andere Information auf irrtümlichen Angaben beruht oder bei Drucklegung bereits Änderungen eingetreten sind. Aus diesem Grund kann keine Gewähr und Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben übernommen werden.

Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien.

Printed in Germany

ISBN 978-3-7639-3608-3
Bestell-Nr. 6001887

Inhalt

Abbildungs-/Tabellenverzeichnis	4
Vorwort	5
1 Einleitung	7
2 Betriebliche Weiterbildung als Beratungsmarkt	13
3 Wirkungsdimensionen einer marktfähigen Qualifizierungsberatung	17
4 Strukturen	23
4.1 Institutionalisierungsformen und Geschäftsmodelle	25
4.2 Vernetzungen in der Qualifizierungsberatung	27
4.3 Wahrnehmung der Strukturen	41
4.4 Der Weg zu marktfähigen Strukturen: eine Fiktion?	44
5 Erkennbarkeit von Profil und Angeboten	49
5.1 Profil von Qualifizierungsberatung	51
5.2 Wahrnehmung von Qualifizierungsberatung	59
5.3 Verbesserung der Erkennbarkeit: realistische Ansätze?	65
6 Qualität	73
6.1 Stand der Qualitätsbemühungen in der Qualifizierungsberatung	76
6.2 Anforderungen an die Qualitätsentwicklung	81
6.3 Erhöhung der Qualität: eine Frage von Standards?	91
7 Ausblick	101
8 Literatur	117

Abbildungs-/Tabellenverzeichnis

Abbildungen

Abb. 1:	Bedingte Marktfähigkeit von Qualifizierungsberatung	19
Abb. 2:	Wirkungsmodell Qualifizierungsberatung	21
Abb. 3:	Zusammenspiel der Wirkungsdimensionen Strukturen, Erkennbarkeit und Qualität	25
Abb. 4:	Anbieter von Qualifizierungsberatung	26
Abb. 5:	Interaktionsgeflechte in der Qualifizierungsberatung	29
Abb. 6:	Dichotomie der Qualifizierungsberatungsstrukturen	48
Abb. 7:	Wirkungsdimension Erkennbarkeit	50
Abb. 8:	Einflussfaktoren auf das Profil von Qualifizierungsberatung	51
Abb. 9:	Bewertung wichtiger Aspekte von Qualifizierungsberatung durch Berater	52–53
Abb. 10:	Gewünschte Beratungsformen in der Qualifizierungsberatung	69
Abb. 11:	Wirkungsdimension Erkennbarkeit und Handlungsbedarf	72
Abb. 12:	Die Dimension Qualität in ihrem Wirkungsgefüge	74
Abb. 13:	Rahmenbedingungen für Qualität	75
Abb. 14:	Qualitätsaspekte aus Betriebssicht	81
Abb. 15:	Qualitätsaspekte aus Sicht der Qualifizierungsberatung	87
Abb. 16:	Beitrag einer systematischen Qualitätssicherung zur Marktfähigkeit von Qualifizierungsberatung	92
Abb. 17:	Differenziertes Wirkungsmodell: Entwicklungsdimensionen	101
Abb. 18:	Ansätze zur Verbesserung der Erkennbarkeit	105
Abb. 19:	Phasen des Kaufentscheidungsprozesses	108
Abb. 20:	Qualitätsfaktoren und Prozess der Qualitätssicherung	112

Tabellen

Tab. 1:	Expertengespräche	8
Tab. 2:	Codierung zu Qualifizierungsberatern	9
Tab. 3:	Codierung zu Betrieben	10
Tab. 4:	Qualitätsmatrix	113

Vorwort

Das Thema Beratung hat in die Bildungsdiskussion der vergangenen Jahre zunehmend Eingang gefunden. Zugleich haben sich die Felder der Beratung ausdifferenziert. Im hier vorgestellten, vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekt „Strategien und Strukturen für eine marktfähige Qualifizierungsberatung – MarQa“ geht es um ein spezielles Beratungssegment, nämlich um Qualifizierungsberatung insbesondere für kleine und mittlere Betriebe. Diese umfasst die Hilfestellung bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs, bei der Planung und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen sowie deren Transfersicherung im Betrieb.

Manche kleinen und mittleren Betriebe sind bei der Qualifizierung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut aufgestellt. Oft sind dies innovative Betriebe, die in ihren Märkten einem hohen Veränderungsdruck ausgesetzt sind. Aber bekannt sind auch die besonderen Schwierigkeiten kleiner Betriebe, die sich keine Personalabteilung leisten können, hingegen oft flexibel reagieren müssen und gegenüber externen Anbietern von Qualifizierungsmaßnahmen kaum Nachfragemacht entfalten können.

Die zunehmende Bedeutung von Qualifizierungsstrategien gerade auch für sie ist unbestritten. Die demografisch bedingten Engpässe bei der Gewinnung geeigneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen, insbesondere für kleinere Betriebe, vor der Tür, und die Dynamik der wirtschaftlichen und technologischen Entwicklung, neue Märkte und geänderte Kundenbedürfnisse tun ein Übriges, um die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem wesentlichen Wettbewerbskriterium zu machen. Qualifizierungsberatung in diesem Sinne ist eine Dienstleistung für die Wirtschaft. Sie verbessert Erträge und stabilisiert Wettbewerbspositionen. Warum sollte sie also nicht auch auf einem Markt eingekauft und bezahlt werden? Das vorliegende Projekt setzt an dieser Frage an.

Qualifizierungsberatung hat aber auch Effekte, die über den einzelnen Betrieb hinausgehen. Kontinuierliche Qualifizierung verbessert nicht nur die Position der Betriebe, sondern auch die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer; sie stabilisiert bestehende Beschäftigungsverhältnisse und kann die Übernahme neuer Aufgaben erleichtern. Sie ist ein wesentliches Element einer steigenden Weiterbildungsbeteiligung. Florierende Betriebe sind zudem die Basis der Wohlfahrt der Gesamtgesellschaft. Gerade die demografische Entwicklung

macht eine weiterhin steigende Produktivität unerlässlich, um mittel- und langfristig leistungsfähige und bezahlbare soziale Sicherungssysteme zu gewährleisten. Grund genug also, sich auch von staatlicher Seite, wo nötig, zu engagieren.

Ist ein funktionierender Markt für Qualifizierungsberatung, ist Qualifizierungsberatung als eine Leistung der Wirtschaft für die Wirtschaft, mehr als eine Vision? – Die Probleme dieses Marktes liegen auf der Hand. Es sind die Probleme mangelnder Transparenz der Anbieterlandschaft, des Leistungsversprechens von Qualifizierungsberatung, der Qualitätsstandards, der Kosten und des Nutzens. Qualifizierungsberatung hat vielfach noch nicht den erforderlichen Professionalisierungsgrad erreicht, um ihre Rolle zur Verbesserung der betrieblichen Weiterbildungssituation zu erfüllen. Es fehlt ein entsprechendes Profil, die Strukturen der Qualifizierungsberatung sind fragmentiert und durch Diskontinuität geprägt. Die betriebliche Nachfrage ist entsprechend gering.

Hieraus leiten sich die Ziele des Projektes MarQa ab:

- die Akzeptanz von Qualifizierungsberatung durch Klärung ihrer Wirkungsmechanismen zu erhöhen;
- das Profil der Dienstleistung zu schärfen und damit marktfähiger zu machen;
- die Bedingungen für einen funktionierenden Markt zu klären, der höhere Qualität auch mit einem höheren wirtschaftlichen Ertrag honoriert.

Dahinter steht die Annahme, dass über die Erkennbarkeit der Beratungsdienstleistungen für die Nachfrager, über ein klares Profil, über Qualitätssicherung und über geeignete Strukturen deutliche Signale hinsichtlich Wirksamkeit und Nutzen von Qualifizierungsberatung gegeben werden können.

Die vorliegende Publikation gibt über die gewonnenen Erkenntnisse einen Überblick. Davon ausgehend werden Hebel zur Verbesserung der Marktfähigkeit und Ansatzpunkte für Handlungsstrategien identifiziert. Die Ergebnisse beruhen maßgeblich auf qualitativen Interviews mit Beraterinnen, Beratern und Betrieben, Expertengesprächen sowie Erfahrungen aus durchgeführten Veranstaltungen. Die Grundlage dafür ist das Engagement vieler, die sich hierfür zur Verfügung gestellt haben. Besonderer Dank gilt deshalb allen, die das Projekt bisher unterstützt haben, indem sie als Interviewpartnerinnen und Interviewpartner, als Expertinnen und Experten oder bei Arbeitskreisen und Diskussionsrunden zur Verfügung standen.

Rolf Klein

*Referatsleiter 316 „Innovationen in der beruflichen Weiterbildung; Arbeitsmarkt“
im Bundesministerium für Bildung und Forschung*

1 Einleitung

Von Experten der betrieblichen Weiterbildung wird Qualifizierungsberatung heute als der Schlüssel zur systematischen Personalentwicklung in kleinen und mittleren Betrieben (KMU) gesehen, wenn sie ihre Entwicklungspotenziale ausschöpft. Bereits im Koalitionsvertrag des Jahres 2009 wurde eine dahin gehende Diagnose mit entsprechenden Aufgaben formuliert: „Insbesondere kleine und mittlere Betriebe 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, S. 54). Diese Einschätzung wird mittlerweile breit geteilt.

Die Diagnose basiert darauf, dass zwischen den Herausforderungen betrieblicher Qualifizierung und dem tatsächlichen Engagement der Betriebe für Weiterbildung eine beträchtliche Kluft besteht. Ein Indiz dafür ist, dass Deutschland sich in Bezug auf Investitionen in die Weiterbildung der Beschäftigten sowie bei der Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung im internationalen Vergleich lediglich im Mittelfeld bewegt (vgl. Behringer u. a. 2008, S. 10). Obwohl KMU eine große volkswirtschaftliche Bedeutung für Wachstum und Beschäftigung haben, gestalten sie eine betriebliche Weiterbildungskultur für das lebenslange Lernen ihrer Beschäftigten nur unzureichend. Sie erreichen die Weiterbildungsquoten von Großbetrieben nicht oder nur in Ausnahmefällen, obwohl auch ihre Weiterbildungssituation von Problemlagen wie Fachkräftemangel oder der demografischen Entwicklung geprägt ist. Folgen sind Disparitäten in der Weiterbildungsbeteiligung. Gründe liegen in fehlender Expertise und geringen Ressourcen für eine systematische Personalentwicklung. Um dem spezifischen Handlungsbedarf in Bezug auf Weiterbildung gerecht werden zu können, benötigen KMU also externe Unterstützung, denn ihr Beratungsbedarf in Weiterbildungsfragen ist, wenn auch häufig nur latent, durchaus vorhanden. Dies sieht man u. a. daran, dass Initiativen zur Unterstützung der Betriebe bei ihrer Weiterbildung zwar verbreitet sind (Qualifizierung während Kurzarbeit, Initiative „weiter bilden“ etc.), deren Inanspruchnahme jedoch nur zögernd erfolgt. Qualifizierungsberatung kann ein wirksamer Ansatz zur Verbesserung dieser betrieblichen Weiterbildungssituation sein, jedoch ist es bislang den deutschen Bildungsdienstleistern selbst „nicht in ausreichendem Umfang gelungen, das Weiterbildungsengagement von KMU und ihren Beschäftigten durch professionelle Beratungsangebote, in denen die spezifischen Weiterbildungshemmnisse in KMU berücksichtigt werden (u. a. Identifizierung spezieller Bedarfe und Verweis auf passgenaue Angebote), zu

erhöhen“ (Fischell/Scholz 2008, S. 9). Dies verweist auch auf die Notwendigkeit einer gesonderten Institutionalisierung der Qualifizierungsberatung außerhalb des tradierten Weiterbildungssystems mit Schnittstellen zu Bildungsdienstleistern.

Die Professionalität und Qualität der Qualifizierungsberatung beeinflusst letztlich auch die Frage nach der Beteiligung oder Nichtbeteiligung der Betriebe an Weiterbildung (vgl. ebenda). Vor diesem Hintergrund sollte Qualifizierungsberatung weiter ausgebaut werden. Jedoch stellt sich die Frage, inwieweit Qualifizierungsberatung als Lösungsweg geeignet ist, denn bislang ist es ihr kaum gelungen, sich als marktfähige Dienstleistung in der Beratungslandschaft zu positionieren.

Zur Analyse der Marktsituation von Qualifizierungsberatung und deren Wirkungen wurden zunächst 16 Expertengespräche mit Vertretern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Beratungspraxis geführt (vgl. Tabelle 1). Im Vordergrund der Gespräche stand die Reflexion verschiedener Aspekte der Marktfähigkeit sowie die Marktdurchdringung und Transparenz von Qualifizierungsberatung.

Gesprächspartner	Institution
Prof. Dr. Lothar Abicht	Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung (isw) (Halle)
Frank Czichos	IG BCE – Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (Hannover)
Dr. Knut Diekmann	Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (Berlin)
Wilfried Gandt	GFAW – Gesellschaft für Arbeits- und Wirtschaftsförderung des Freistaates Thüringen (Erfurt)
Prof. Dr. Wiltrud Gieseke	Humboldt-Universität zu Berlin, Institut für Erziehungswissenschaft (Berlin)
PD Dr. Holle Grünert	Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. (Halle)
Dr. Michael Hoffschroer	Zentralverband des deutschen Handwerks (Berlin)
Christian Hollmann	Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (Köln)
Michael Lüdtko	Arbeit und Leben e.V. (Berlin)
André Mewes	Entwicklungsgesellschaft Brunsbüttel mbH (Itzehoe)
Tanja Nackmayr	BDA – Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Berlin)
Roland Schiller	Roland Schiller GmbH (Berlin)
Hartmut Siemon	LASA – Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH (Potsdam)
Oliver Steinke	Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH) (Düsseldorf)
Bettina Wiener	Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. (Halle)
Prof. Dr. Rainer Zech	ArtSet Institut für kritische Sozialforschung und Bildungsarbeit e.V. (Hannover)

Tab. 1: Expertengespräche

Ausgehend von den Erkenntnissen aus den Expertengesprächen erfolgte eine breit angelegte qualitative Befragung der Anbieter von Beratungsleistungen und Betrieben. Inhaltlich standen konkrete Beratungs- und Wirkungszusammenhänge, Schwerpunkte, Hindernisse und Erfolgsfaktoren der Qualifizierungsberatung im Vordergrund. Zudem wurden die Einflussfaktoren zur Etablierung eines leistungsfähigen Marktes aus Sicht der Qualifizierungsberater und der Betriebe erfasst. Auf diese Weise gelingt eine Spiegelung der Sichtweisen sowohl von Anbietern als auch Nutzern. Die Auswahl der Betriebe erfolgte vor diesem Hintergrund maßgeblich über die Kontakte der Qualifizierungsberater, um zu gewährleisten, dass die Aussagen der Betriebe auf tatsächlichen Beratungserfahrungen beruhen. Es handelt sich um 19 Interviews mit betrieblichen Akteuren (Produktions-, Dienstleistungs-, Gesundheitssektor) und 21 Interviews mit in Betrieben operativ tätigen Beratern und mit Akteuren der Qualifizierungsberatung, die Koordinations- und Transferaufgaben in der industriellen Landschaft wahrnehmen als auch an der Schnittstelle zwischen Betrieben und Bildungsdienstleistern arbeiten. Die Qualifizierungsberater gehören Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Verbänden, den Gewerkschaften, Unternehmensberatungen und Bildungsdienstleistern an. Sie sind selbstständig oder im Rahmen öffentlich geförderter Projekte tätig.

Codierung	Träger Qualifizierungsberatung	Bundesland
A1	Stand-alone-Berater	Bayern
A2, A3	Bildungsdienstleister	Bayern
A4	Kammer	Baden-Württemberg
A5, A8, A9	Stand-alone-Berater	Berlin
A6, A20	Sozialpartner	Thüringen
A7	Netzwerk	Thüringen
A10	Kammer	Berlin
A11, A12	Kammer	Bayern
A13, A16	Stand-alone-Berater	Hamburg
A14	Netzwerk	Brandenburg
A15	Netzwerk	Berlin-Brandenburg
A17	Stand-alone-Berater	Baden-Württemberg
A18	Netzwerk	Schleswig-Holstein
A19	Netzwerk	Hamburg

Tab. 2: Codierung zu Qualifizierungsberatern

Codierung	Unternehmensgröße • kleine Betriebe < 50 MA • mittlere Betriebe < 250 MA • große Betriebe ≥ 250 MA	Branche	Bundesland
B1	mittel	Metall und Elektro, Fahrzeugbau	Brandenburg
B2	klein	Metall und Elektro, Fahrzeugbau	Brandenburg
B3, B4, B6, B7, B12	groß	Metall und Elektro, Fahrzeugbau	Bayern
B5	klein	sonstige Dienstleistungen	Bayern
B8	mittel	Mineralöl, Chemie, Kunststoff	Thüringen
B9	mittel	Ernährungswirtschaft	Schleswig-Holstein
B10, B13	mittel	Metall und Elektro, Fahrzeugbau	Bayern
B11	klein	Textil, Bekleidung, Möbel	Niedersachsen
B14	klein	verarbeitendes Gewerbe	Thüringen
B15	groß	IT-Dienstleistungen	Hamburg
B16	mittel	verarbeitendes Gewerbe	Bayern
B17	klein	Einzelhandel	Bayern
B18	klein	IT-Dienstleistungen	Hamburg
B19	groß	verarbeitendes Gewerbe	Bayern

Tab. 3: Codierung zu Betrieben

Die Interviews wurden codiert und sind in anonymisierter Form zitiert (vgl. Tabellen 2 und 3). Sie wurden bundesweit im Zeitraum von Februar bis Mai 2010 geführt.

Die aus dieser Empirie abgeleiteten Ergebnisse erheben zwar keinen Anspruch auf Repräsentativität, zeichnen jedoch im Zusammenhang mit den Erkenntnissen aus Literatur und den Veranstaltungserfahrungen ein realistisches Bild der gegenwärtigen Lage, der Problemfelder und der notwendigen Entwicklungsperspektiven der Qualifizierungsberatung. Dies kann als Basis für weiterführende Forschungsarbeiten, bildungspolitische Initiativen oder zur Verbesserung der Praxis von Qualifizierungsberatung dienen.

Im folgenden Abschnitt wird zunächst die betriebliche Weiterbildungssituation skizziert (vgl. Abschnitt 2), um davon ausgehend auf die Rolle und die aktuelle Lage der Qualifizierungsberatung einzugehen. Betrachtet wird in diesem Zusammenhang auch ein Wirkungsmodell zu den wesentlichen Einflussfaktoren eines funktionierenden Marktes für Qualifizierungsberatung (vgl. Abschnitt 3). Dieses Modell bildet die theoretische Basis für die empirischen Untersuchungen,

die durchgeführt und ausgewertet wurden. Die empirischen Ergebnisse beziehen sich auf die Aspekte Strukturen (vgl. Abschnitt 4), Erkennbarkeit von Profil und Angeboten (vgl. Abschnitt 5) sowie Qualität von Qualifizierungsberatung (vgl. Abschnitt 6). Die daraus abgeleiteten Empfehlungen fließen in Entwicklungsstrategien zur Professionalisierung und zum Ausbau der Qualifizierungsberatung in Richtung stärkerer Marktfähigkeit ein (vgl. Abschnitt 7).

