



Die Qualifikationsbedarfsanalyse als Instrument zur Erhöhung der Kundenorientierung von Weiterbildungsträgern

► Der Modellversuch „Bildungsconsulting in Kooperation mit Betriebsräten in kleinen und mittleren Unternehmen zur Förderung der Humanressourcen“ hat zum Ziel, den jeweiligen Qualifikationsbedarf kleinerer und mittlerer Unternehmen zu ermitteln und darauf aufbauend maßgeschneiderte Lernarrangements zu entwickeln. Bei der möglichst arbeitsplatznahen Umsetzung sollen die innerbetrieblichen Wissensressourcen berücksichtigt werden. Der Beitrag stellt die im Modellversuch entwickelte QUIC-Qualifikationsbedarfsanalyse vor und diskutiert ihre Praktikabilität und Finanzierbarkeit in der Praxis.



MICHAEL BRATER

Dr., Soziologe, Gesellschafter der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung, GAB München



PETER RUDOLF

Dipl. Soz.-Päd., Master of Science in Social Work (MSSW), Mitarbeiter der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung, GAB München

Kleinere und mittlere Unternehmen (KMUs) erkennen zunehmend, dass die Qualifikation ihrer Mitarbeiter ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, um sich in ständig wandelnden Märkten zu behaupten. Doch die Qualifikation der Mitarbeiter kontinuierlich sicherzustellen, ist für KMUs angesichts des unübersichtlichen Weiterbildungsmarktes schwierig. Externe Schulungen sind mit kostenintensiven Freistellungen verbunden, die schwer zu organisieren sind. Außerdem ist nicht sicher, dass der Schulungsinhalt in den Betrieben auch umgesetzt werden kann.

Einige Bildungsträger beginnen, auf diese Probleme zu reagieren. Sie bemühen sich, kundenorientierter zu arbeiten, z. B. indem sie Inhouse-Seminare anbieten. Kundenorientierung bedeutet in der Konsequenz: die Bildungsträger dürfen keine Standardangebote (vereinheitlichte Kurse oder Seminare) offerieren, die sich auf globale quantitative Bedarfsfeststellungen abstützen („Bei dieser Betriebsgröße und der Branche brauchen sie ...“). Sondern sie müssen ihre Angebote nach den individuellen Wünschen der Betriebe entwickeln. Gefragt sind nicht mehr Angebote, von denen *die Bildungsträger vermuten*, dass sie gut sind für den Kunden; sondern solche, die der *Kunde* wirklich braucht. Indem Bildungsträger sich so eng am individuellen Bedarf des einzelnen Unternehmens und seiner Mitarbeiter orientieren, wandeln sie sich zu Bildungsdienstleistern.

Um diese neue Rolle auszufüllen, müssen Bildungsträger den Qualifizierungsbedarf ihrer Kunden möglichst individuell erfassen können. Erst danach lässt sich ein individuelles, maßgeschneidertes Angebot – sowohl inhaltlich als auch methodisch – entwickeln. Die systematische Erfassung des Qualifizierungsbedarfs wird somit zu einem neuen Aufgabenfeld von Bildungsträgern.

Die Arbeitsgruppe QUIC, eine Kooperation der Münchner Volkshochschule und der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung – GAB München, entwickelt und erprobt im Rahmen eines Modellversuchs ein Vorgehen, das Bildungsträger zur Analyse des Qualifikationsbedarfs in KMUs einsetzen können.¹

Die QUIC-Qualifikationsbedarfsanalyse

Die QUIC-Qualifikationsbedarfsanalyse setzt an beim subjektiven (= bewussten) Bedarf, den der Kunde, d. h. in der Regel der Inhaber oder Geschäftsleiter eines KMU, bei seiner Erstanfrage artikuliert. Auf diesen geäußerten Problemen und Wünschen baut das leitfadengestützte Erstgespräch mit der Unternehmensleitung auf. Dabei werden alle Bereiche abgeschritten, die möglicherweise qualifikationsrelevant sind – die derzeitige Situation des Unternehmens am Markt, wirtschaftliche und personelle Entwicklungen der letzten Jahre, die derzeitige Personalsituation, jüngst realisierte oder geplante technische Neuerungen, das Qualifikationsmanagement, Zukunftsstrategien, Veränderungen im Umfeld bzw. in den Unternehmensabläufen, aktuelle Probleme usw. Dabei kommt es meist bereits zu ersten Reformulierungen des zunächst geäußerten Bedarfs, der im Gesamtzusammenhang des Unternehmens oft in einem neuen Licht erscheint. Im Laufe dieses Erstgesprächs ergeben sich damit erste grobe Anhaltspunkte für mögliche Bedarfsebenen. Die Unternehmensleitung entscheidet, welche Bedarfsebenen genauer betrachtet werden sollen.

Dies geschieht dann im zweiten Schritt der *Qualifikationsbedarfsanalyse*. Nun werden die ausgewählten Bedarfsebenen durch (wiederum leitfadengestützte) Einzel- oder Gruppengespräche mit den betroffenen Mitarbeitern, manchmal auch durch Beobachtungen und Begleitungen konkretisiert und präzisiert, oft auch modifiziert. Es zeigt sich immer wieder, was für eine sehr genaue Einschätzung von (auch zukünftigen) Qualifikationsproblemen die Mitarbeiter haben. Oft zeigen sich aus der Sicht der Betroffenen ganz neue oder ganz anders akzentuierte Qualifikationsbedarfe (z. B., wenn es um persönliche Unsicherheiten oder Aufstiegsfortbildung geht).

QUIC prüft die Ergebnisse dieser Phase kritisch, spitzt sie zu und stellt sie der Unternehmensleitung, ggf. dem Betriebsrat und nach Möglichkeit auch allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor. Auf diesem Weg können die „vorläufig endgültigen“ Bedarfsebenen identifiziert, ausgehandelt und die weiteren Vorgehensweisen (z. B. nach Prioritäten) vereinbart werden.

Damit ist die Bedarfsanalyse aber noch nicht abgeschlossen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass sich die Qualifizierungsnotwendigkeiten und Kompetenzprobleme nochmals verändern, sobald man mit der konkreten Qualifizierung beginnt. Für den Bildungsdienstleister muss die Qualifikationsbedarfsanalyse eine Art „Haltung“ werden, die alle seine Qualifizierungsschritte im Unternehmen begleitet und zu deren laufender Evaluation beiträgt. Sie begünstigt eine Individualisierung der Qualifizierungsmaßnahmen, denn sie verweist nur relativ selten auf ein bestehendes Pauschalangebot. Meist müssen also angemessene Qualifizierungsmaßnahmen neu und auf die Situation zugeschnitten entwickelt werden (selbstverständlich unter Verwendung vorhandener Bausteine, die der Bildungsträger im Reper-

toire hat). Im Modellversuch handelt es sich dabei meist um Formen des „Lernens in der Arbeit“, d. h., es müssen die Qualifizierungspotenziale, die in der realen Arbeit enthalten sind, aufgegriffen und genutzt werden. Das ist ein schrittweises Verfahren, bei dem ein erstes Lernarrangement zusammen mit den betroffenen Mitarbeitern entwickelt wird. Mit jedem Lernschritt wird dabei neuer Lernbedarf sichtbar. Die ersten qualifizierenden Maßnahmen sind somit eine Fortsetzung der Qualifikationsbedarfsanalyse „mit anderen Mitteln“: mit denen der *Aktionsforschung*. Während dieses Aktionsforschungsprozesses kommen fallbezogen weitere Instrumente zum Einsatz, die der verfeinerten Qualifikationsbedarfsanalyse und zugleich der Feinsteuerung des Qualifizierungsprozesses dienen. Diese Instrumente hat QUIC in einem *Methodenkoffer* zusammengestellt, aus dem man die passenden „Werkzeuge“ je nach Situation auswählen kann. Er enthält unter anderem

- Instrumente zur Ermittlung des aufgabenbezogenen Qualifizierungsbedarfs:
 - Anforderungsanalyse
 - Qualitätszirkel
 - Einzelbefragung/Tagebuch: *Selbstbeurteilung* Mitarbeiter
 - Befragung oder teilnehmende Beobachtung: *Fremdbeurteilung* durch Vorgesetzte, Kollegen (Fremdbild)
- Instrumente zur Ermittlung des persönlichen Qualifizierungsbedarfs
 - Fragebogen „Allgemeines Arbeitsverhalten“
 - Fragebogen „Meine berufliche Entwicklungssituation“
 - Fragebogen „Meine biographische Entwicklungssituation“

Anfrage	Anfrage von Unternehmen	▶ Geäußerte Wünsche und Probleme
1. Schritt	Leitfadengestütztes Erstgespräch mit Unternehmensleitung	▶ Erste Reformulierung des Bedarfs & grobe Anhaltspunkte für mögliche Bedarfsebenen
2. Schritt	Leitfadengestützte Einzel- oder Gruppengespräche mit betroffenen Mitarbeitern	▶ Modifikation & Ergänzung der Bedarfsebenen
3. Schritt	Zusammenfassung, Zuspitzung und Präsentation der Ergebnisse vor <ul style="list-style-type: none"> – Unternehmensleitung – Betriebsrat – Mitarbeiter/-innen 	▶ Identifikation „vorläufig endgültiger“ Bedarfsebenen Aushandeln und vereinbaren
<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und Umsetzung von Lernformen, gleichzeitiges Fortführen der Qualifikationsbedarfsanalyse mit Mitteln der Aktionsforschung • Kontinuierliche Evaluation der Lernarrangements & Einsatz von Instrumenten aus dem QUIC-Methodenkoffer 		
Ggf. Weitere Untersuchungen: <ul style="list-style-type: none"> – Lernflussanalyse – Lernklima – Lernförderliche Arbeitsgestaltung 		

Abbildung 1 Die QUIC-Qualifikationsbedarfsanalyse

Nach dieser prozessorientierten Feststellung des Qualifizierungsbedarfs als *festem Bestandteil der Qualifizierungsmaßnahme* treten weitere Untersuchungsaufgaben ins Blickfeld des Bildungsdienstleiters, die die Rahmenbedingungen der betrieblichen Qualifizierung betreffen. So kann in vielen Fällen eine *Lernflussanalyse* notwendig werden

Prozessorientierte Qualifikationsbedarfsanalyse geht einher mit Paradigmenwechsel in der beruflichen Weiterbildung

(Was blockiert das Selbstlernen?), oder das Lernklima im Betrieb muss betrachtet werden. Ebenso kann der Bildungsdienstleister die Arbeitsabläufe unter dem Gesichtspunkt ihrer lernförderlichen Gestaltung prüfen. Auf diesem Weg lernt er das Unternehmen unter Lerngesichtspunkten immer besser kennen und kann laufend auf allen Ebenen neue und immer treffendere Vorschläge für Qualifizierungsmaßnahmen unterbreiten. Sämtliche Maßnahmen müssen selbstverständlich laufend mit der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat abgesprochen werden. Gleichzeitig werden sie kontinuierlich evaluiert und optimiert.

Es zeigt sich, dass dieser Ansatz der Qualifikationsbedarfsanalyse durch seine Offenheit und Individualisierung geeignet ist, maßgeschneiderte Qualifizierungsmaßnahmen zu gestalten, durchzuführen und dadurch Standardangebote für KMUs zu vermeiden. Mitarbeiter ersparen sich an Schule erinnernde, mitunter angstbesetzte Lernsituationen, und Unternehmen verhindern Fehlinvestitionen.

Dieser Weg der Qualifikationsbedarfsanalyse geht einher mit einem Paradigmenwechsel in der beruflichen Weiterbildung. Bildungsträger müssen aus vorgefundenen Alltagsituationen gemäß dem, was in ihnen gebraucht wird,

und dem, was sie an Lernpotenzialen enthalten, Qualifizierungen entwickeln. Mit vorgefertigten Lehrplänen kommen sie dabei nicht weiter. Eher werden sie zu „Bildungsmaklern“ und „Agenturen für Lerninfrastruktur“. Allerdings ergeben sich auch gewichtige neue Fragen, die weitere Forschungsarbeit notwendig machen. Zwei der wichtigsten seien noch angesprochen.

Voraussetzungen von Unternehmen und Bildungsträgern

Der Modellversuch hat bisher bei acht Unternehmen die Qualifikationsbedarfsanalyse eingesetzt und ist dabei zu positiven Ergebnissen gekommen. Allerdings wird deutlich, dass diese Vorgehensweise die bisherigen Arbeitsformen von Bildungsträgern ebenso sprengt wie die Vorstellungen und Erwartungen der Unternehmen von einer „Qualifizierungsmaßnahme“. Beide müssen sich auf einen Dialog einlassen. Beide können die Details des offenen Prozesses nicht genau vorausplanen. Das stellt hohe Anforderungen an die Mitarbeiter auf beiden Seiten, besonders aber an die Lehrkräfte. Sie müssen sich von ihren Seminarhandbüchern lösen können, um adäquate und situationsbezogene Lernmaßnahmen zu entwerfen, und benötigen darüber hinaus Kenntnisse der Wirtschafts- und Arbeitswelt, die man nicht ohne weiteres voraussetzen kann. Der zum Bildungsdienstleister gewandelte Bildungsträger muss von seinen Mitarbeitern ein verändertes Qualifikationsprofil verlangen und seine Aufbau- und Ablauforganisation verändern.

Die Finanzierbarkeit

Besonders schwierig scheint die Frage der Bezahlbarkeit der Qualifikationsbedarfsanalyse. Auf den ersten Blick ist sie recht (zeit- und damit kosten-)aufwändig. Wer bezahlt das? In ihrer Endfassung soll die Qualifikationsbedarfsanalyse nicht mehr als – je nach Fall – höchstens zwei zusätzliche Arbeitstage benötigen. Dieser Mehrbedarf erscheint vertretbar, wenn man bedenkt, welche Einsparungen mit dieser Investition verbunden sind: Die Bildungsmaßnahme wird bedarfsgerechter und damit kürzer, das Risiko von Fehlinvestitionen wird kleiner, der Wirkungsgrad der Maßnahme größer usw. Dies stellt aber neue und sehr hohe Ansprüche an das Marketing von Bildungsdienstleistern, da diese Vorteile überzeugend verdeutlicht werden müssen.

Im Modellversuch zeigten sich diejenigen Unternehmen besonders interessiert an einer Zusammenarbeit, die schon einmal viel (Lehr-)Geld für standardisierte Angebote bezahlten, die an ihrem eigentlichen Bedarf vorbeigingen. Unternehmen sind ferner dann eher für dieses Vorgehen aufgeschlossen, wenn sie selbst noch nicht so recht wissen, wo eigentlich genau „der Schuh drückt“, als bei vermeintlich offensichtlichen Bildungsproblemen. Dann können sie in der Qualifikationsbedarfsanalyse eine eigene Dienstleistung erkennen, die sie in bestimmten kritischen Situationen ihrer Personalentwicklung nutzen (und auch bezahlen).²

Um die Qualifizierungsprobleme in dem sich schnell wandelnden Wirtschaftsleben zu lösen, müssen sowohl Bildungsträger als auch Unternehmen neue Wege in der Qualifizierung gehen. Die Qualifikationsbedarfsanalyse ist hierfür ein erster Schritt. ■

Anmerkungen

- ¹ QUIC steht für Qualifikations- und Innovationsconsult und ist eine Kooperation der Münchner Volkshochschule und der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung – GAB München. QUIC führt den Modellversuch „Bildungsconsulting in Kooperation mit Betriebsräten in kleinen und mittleren Unternehmen zur Förderung der Humanressourcen“ durch, der aus Mitteln des BMBF sowie von der Landeshauptstadt München, Referat für Arbeit und Wirtschaft, gefördert wird.
- ² Hilfreich ist es auch, wenn Unternehmen bereits Erfahrungen mit externen Beratern und deren Kostenstrukturen haben (Tageshonorare statt Teilnahmegebühren).