

Qualifizierungsberatung der Bundesagentur für Arbeit als Dienstleistung für Arbeitgeberkunden – Aktuelle Erkenntnisse und zukünftige Herausforderungen für die Beratungspraxis

THOMAS FREILING, RUTH MORITZ UND TIM STANIK

Kernbotschaften

- Qualifizierungsberatung (QB) ist ein organisationsbezogenes Beratungsangebot der BA für Betriebe, um diese dabei zu unterstützen, strategische Personalthemen zu bearbeiten und z. B. über die Qualifizierung von Beschäftigten den eigenen Fachkräftebedarf zu decken.
- Es zeigt sich, dass gleichermaßen Betriebe mit akuten Personalbedarfen sowie Betriebe mit perspektivischen Interessen in der Personalarbeit die QB als Dienstleistung in Anspruch nehmen. Wichtige Themenfelder in den Beratungen sind insbesondere die Personalbeschaffung, die Qualifizierung von Beschäftigten und die Mitarbeitendenbindung.
- Gefragt nach bedeutsamen Aspekten im Beratungskontext der QB messen die Arbeitgeberkunden und -kundinnen guten Rahmenbedingungen in Form von einer festen Ansprechperson und guter Erreichbarkeit eine besondere Bedeutung zu.
- Der Nutzen einer QB ist aus Sicht von Betrieben besonders hoch, wenn diese zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit oder der Mitarbeiterbindung beiträgt. Aber auch Aspekte der Personalgewinnung, der Produktivitätssteigerung, der Attraktivitätssteigerung und der strategischen Personalarbeit erscheinen aus betrieblicher Perspektive nutzenbringend.
- Um künftig weiterhin auch bei sich regelmäßig verändernden betrieblichen Herausforderungen eine qualitativ hochwertige und inhaltlich nachgefragte Beratungsdienstleistung anbieten zu können, stellt die weitere Professionalisierung der Beraterinnen und Berater eine wichtige Voraussetzung dar.

1 Einleitung

Vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen wie den technischen Entwicklungen, insbesondere im Zuge der Digitalisierung, dem Fachkräftemangel und der Zuwanderungen, gewinnt auch die betriebliche Weiterbildung immer mehr an Bedeutung. So kann betriebliche Weiterbildung u. a. dazu beitragen, unter-

nehmensspezifische Qualifikationen zu fördern und betriebliche Innovationen sowie die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Dies sichert einerseits die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und trägt andererseits dazu bei, als Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin für Beschäftigte attraktiv zu sein.

Untersuchungen zur Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung zeigen jedoch, dass nur 48 Prozent der bundesdeutschen Bevölkerung an betrieblicher Weiterbildung partizipiert, wobei die Beteiligungsquoten sich nach den Betriebsgrößen unterscheiden. Während 42 Prozent der Mitarbeitenden in Betrieben mit 1–9 Beschäftigten an betrieblicher Weiterbildung teilnehmen, sind dies in Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten 66 Prozent und bei Großunternehmen 70 Prozent (vgl. BMBF 2022, S. 33). Berechnungen machen aber auch deutlich, dass der Zusammenhang zwischen Beteiligungsquoten und Betriebsgröße statistisch nicht signifikant ist (also auch zufällig sein kann), wenn Vorkehrungen zur Förderung der Weiterbildung mit einbezogen werden (z. B. Anbieten gezielter Maßnahmen sowie interner Veranstaltungen, Informieren der Beschäftigten). „Es ist davon auszugehen, dass größere Unternehmen diesbezüglich günstigere Bedingungen bieten und der reine Größeneffekt daher zurückgeht“ (Kuper u. a. 2017, S. 97). Hier setzt auch das im Jahr 2013 eingeführte Instrument der Qualifizierungsberatung (QB) der Bundesagentur für Arbeit (BA) an. So hat QB u. a. das Ziel, insbesondere kleine und mittlere Unternehmen bei der systematischen und nachhaltigen Personalentwicklung zu unterstützen und dabei Weiterbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden zu verankern: „Aufgaben sind das Stimulieren der betrieblichen Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeiter, das Vermeiden von Fehlinvestitionen, Unterstützung bei der sinnvollen Nutzung staatlicher Förderprogramme, das Sensibilisieren für vorhandene Qualifikationsreserven im Betrieb (z. B. Frauen, Ältere oder An- und Ungelernte) und das Erstellen von Konzepten zur Nutzung der Qualifikationsreserven“ (Baderschneider u. a. 2012, S. 35).

Vor dem Hintergrund, dass Befunde zur QB insbesondere aus der Zeit ihrer Pilotierung im Jahr 2012 stammen und die Dienstleistung im Jahr 2019 im sogenannten Qualifizierungschancengesetz verankert worden ist, nimmt das Projekt der HdBA, „Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung in der Bundesagentur für Arbeit“ (Laufzeit: 2022 bis 2023), eine aktuelle empirische Standortbestimmung der QB vor.

Der vorliegende Artikel stellt erste Teilergebnisse des Projekts vor. Nach einer begrifflichen Einordnung der QB und der Skizzierung des Forschungsstandes (Kap. 2) wird das Untersuchungsdesign der Gesamtstudie und insbesondere das einer Betriebsbefragung dargelegt (Kap. 3). Nachdem in Kapitel 4 zentrale Ergebnisse vorgestellt werden, schließt der Beitrag mit einer Diskussion der Befunde hinsichtlich ihrer Implikationen für die Arbeitgeberberatung ab (Kap. 5).

2 Qualifizierungsberatung

Die QB ist Teil der Arbeitsmarktberatung gem. § 34 Abs. 1 Nr. 4 SGB III und wird vom (gemeinsamen) Arbeitgeber-Service (AG-S) für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) angeboten. QB ist ein Format der Weiterbildungsberatung mit kollektivem Fallbezug, mit dem Ziel, KMU im Rahmen einer systematischen und nachhaltigen Personalentwicklung zu unterstützen und Weiterbildung systematisch in den Betrieben zu verankern.

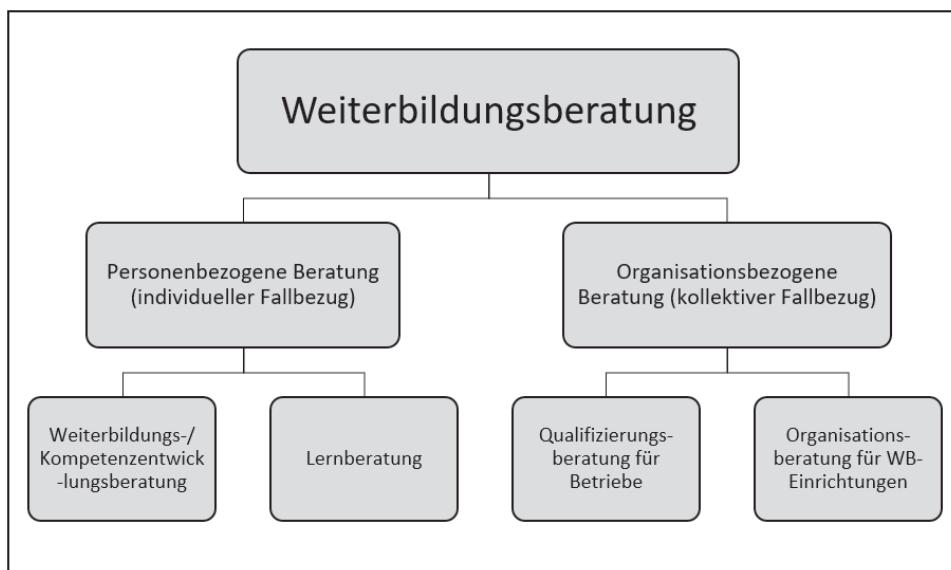


Abbildung 1: Formate der Weiterbildungsberatung (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schiersmann 2011, S. 760)

In Abgrenzung zu personenbezogenen Beratungen (vgl. Abb. 1) versteht sich die QB als ein organisationsbezogenes Beratungsangebot der BA, um Betriebe dabei zu unterstützen, Beschäftigte vor dem Hintergrund benötigter Fachkräfte zu qualifizieren, unentdeckte Personalressourcen in den Unternehmen zu entwickeln und insgesamt die nach wie vor geringen Beteiligungsquoten an der Weiterbildung insbesondere von KMU zu erhöhen. KMU weisen häufig unzureichende Ressourcen und fehlende Expertise auf, um systematische Personalentwicklung umzusetzen (vgl. u. a. Döring 2009, S. 41). Insofern kann die BA mit der QB einen präventiven Beitrag leisten, das Arbeitslosigkeitsrisiko einzelner Beschäftigtengruppen wie z. B. formal nicht- oder gering-qualifizierter Personen oder Älterer zu senken und Integrationschancen für Arbeitslose zu erhöhen. Hintergrund ist, dass über die Aktivierung betrieblicher Weiterbildung im Rahmen einer Aufstiegsqualifizierung Karrierewege für Potenzialträger und -trägerinnen entstehen und dadurch Arbeitsplätze nachbesetzt werden müssen.

Vorliegende wissenschaftliche Erkenntnisse von vor der Zeit der Flächeneinführung zur QB setzten sich prioritätär mit den Voraussetzungen, der inhaltlichen Ausrichtung sowie der möglichen Nachfrage auseinander (vgl. Loebe & Severing 2008). Die Studien kamen zu dem Ergebnis, dass die absehbar steigende Dringlichkeit zur Professionalisierung betrieblicher Personalarbeit in KMU auch die Nachfrage nach QB steigern würde.

Die benannten wissenschaftlichen Erkenntnisse bringen zusammenfassend zum Ausdruck, dass die bestehenden vielfältigen Beratungsstrukturen in Deutschland für Unternehmen jenseits der QB von diversen Institutionen wie Beratungsunternehmen, Kammern oder Initiativen insgesamt als intransparent gelten können und den Status einer peripheren Dienstleistung entfernt von einem eigenen, abgrenzbaren Aufgaben- und Handlungsfeld einnehmen. Weiterhin fehlten Qualitätsstandards zur Durchführung einer professionellen Beratung einschließlich geeigneter Prozesse und Instrumente, die Akzeptanz und Nachfrage von QB bei Zielgruppen sei gering und die Finanzierung könnte als eine der zentralen Hürden mit Blick auf die Zielgruppe angesehen werden (vgl. Döring & Hoffmann 2012, S. 288; Döring 2009, S. 43; Schiersmann & Remmeli 2004, S. 9). Deutlich wird, dass auf Basis der benannten Befunde die Akzeptanz, das Angebot der QB in Anspruch zu nehmen, von der Ausgangslage her generell als gering eingestuft werden kann. Insofern erscheint es nachvollziehbar, dass die bisherige Literatur von einer fehlenden Profilierung der Dienstleistung berichtet: „Dementsprechend tut sich Qualifizierungsberatung schwer, in den Betrieben Fuß zu fassen“ (Döring 2009, S. 43).

Dem Argument der Finanzierung als zentrale Hürde folgend, wurde mit Inkrafttreten des sogenannten Qualifizierungschancengesetzes am 01.01.2019 ein Anspruch für Arbeitgebende auf eine QB durch die BA etabliert. Außerdem wurden zusätzliche Fördermöglichkeiten für die betriebliche Weiterbildung geschaffen. Insbesondere Betrieben, die vom digitalen Strukturwandel betroffen sind, können unter bestimmten Voraussetzungen Zuschüsse für die Qualifizierung ihrer Beschäftigten gewährt werden. Gezahlt werden Zuschüsse zu Lehrgangskosten und zum Arbeitsentgelt während der Qualifizierungsmaßnahme, deren Höhe u. a. von der Betriebsgröße abhängig ist. Mit dem Arbeit-von-morgen-Gesetz wurden im Mai 2020 diese Fördermöglichkeiten erstmals weiter verbessert (vgl. Arbeit-von-morgen-Gesetz 2020), eine weitere Anpassung der Förderung erfolgte zum April 2024. Ein gezieltes Abrufen und Verwenden dieser Fördermöglichkeiten setzt jenseits von nicht-intendierten Mitnahmeeffekten voraus, dass Betriebe Weiterbildungentscheidungen treffen, Bedarfe identifizieren, sich an Weiterbildungsmaßnahmen beteiligen und Bedingungen für einen Lerntransfer schaffen (vgl. Käplinger 2016). Trotz der damit verbundenen Relevanz der QB ergeben sich Hinweise, dass der Durchdringungsgrad des Beratungsangebots weiterhin niedrig und das Beratungsangebot bei KMU in der Breite nach wie vor unbekannt ist (vgl. Döring & Hoffmann 2012, S. 275). Außerdem konnten die intendierten Ziele, einen Beitrag zur Professionalisierung der Personalentwicklung in KMU zu leisten, nicht im gewünschten Ausmaß erreicht werden.

In der Konsequenz der empirisch gestützten Beschreibung der Ausgangslage wurde insbesondere die Notwendigkeit einer passgenauen und bedarfsgerechten Aus-

gestaltung der Dienstleistung hervorgehoben, genauso wie die deutliche Steigerung ihrer Erkennbarkeit sowie die Verdeutlichung und der Nachweis des Nutzens für Betriebe (vgl. Düsseldorff & Wohlfahrt 2012, S. 13; Baderschneider u. a. 2012, S. 70). Sowohl an diese Forderung als auch an die skizzierten Ergebnisse knüpft die HdBA-Studie an.

3 Untersuchungsdesign

Für die Studie sind folgende Fragestellungen leitend:

1. Was sind förderliche und hemmende Faktoren der Qualifizierungsberatung?
2. Was sind Merkmale „erfolgreicher“ Qualifizierungsberatungen?

Diese Fragen fokussieren auf sogenannte Inputfaktoren (z. B. Zugangswege, betriebliche Erwartungen), auf Prozessfaktoren (z. B. Phasen einer QB, eingesetzte Instrumente) und auf die Wirkungen bzw. den Output/Outcome (z. B. Zufriedenheit mit der QB, Verstärkung der betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten).

Zur Beantwortung der Fragen wurde eine qualitative Teilstudie mit einer quantitativen verzahnt. Es wurden in einem ersten Schritt Expertinnen- und Experteninterviews mit 25 Qualifizierungsberatenden verschiedener Arbeitsagenturen sowie mit fünf strategisch Verantwortlichen (Mitarbeitende der Zentrale, Geschäftsführende, Bereichs- und Teamleitende im Arbeitgeberservice) der BA geführt.

Die Interviews mit den Qualifizierungsberaterinnen und -beratern fokussierten u. a. das Selbst- und Aufgabenverständnis, den Zugang zu den Beratungskunden und typische Anforderungen und Herausforderungen der Beratungsprozesse. Die mit Hilfe einer strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Kuckartz 2016) gewonnenen Ergebnisse wurden für die Erstellung eines Fragebogens genutzt, mit dem in einem zweiten Schritt die Perspektiven der Betriebe auf die Dienstleistung erfasst werden sind. Das Sample der Befragung setzt sich aus 34 Betrieben zusammen, die in den letzten zwei Jahren eine QB der BA in Anspruch genommen haben und zu denen die interviewten Qualifizierungsberatenden Kontakte herstellen konnten. Neben Angaben zur Branche und Mitarbeitendenanzahl wurden die Betriebe zu ihren Erfahrungen, Erwartungen, Bedarfen und Verbesserungsvorschlägen mithilfe von Rating-Skalen und offener Antwortformate befragt.

Im Folgenden wird das Sample beschrieben, und zentrale Befunde der Betriebsbefragung werden dargelegt.

4 Zentrale Ergebnisse

Von den 34 befragten Betrieben gehören 22 dem Dienstleistungssektor an, 8 Betriebe verorten sich im produzierenden Gewerbe und 3 Betriebe machten keine Angabe zum Wirtschaftssektor. Überwiegend wurden kleinere und mittlere Betriebe mit bis zu 100 Beschäftigten befragt, darunter 10 sehr kleine Betriebe mit 4–20 Beschäftigten, 16 Betriebe mit 21–50 Beschäftigten und 9 Betriebe mit 51–100 Beschäftigten. Auch

beteiligten sich ein Betrieb mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 100 und 250 Beschäftigten sowie zwei größere Betriebe mit mehr als 250 Beschäftigten an der Befragung. 55 Prozent der befragten Betriebe bildeten in den letzten drei Jahren aus.

Im Rahmen der Betriebsbefragung wurde erhoben, aus welchen Gründen die Betriebe eine QB in Anspruch genommen haben. 18 der 34 befragten Betriebe machten hierzu Angaben. Es zeigt sich, dass die Dienstleistung zum einen für Betriebe mit akuten Personalbedarfen attraktiv erscheint, zum anderen aber auch von Betrieben mit perspektivischen Interessen in der Personalarbeit genutzt wird (siehe Abb. 1).

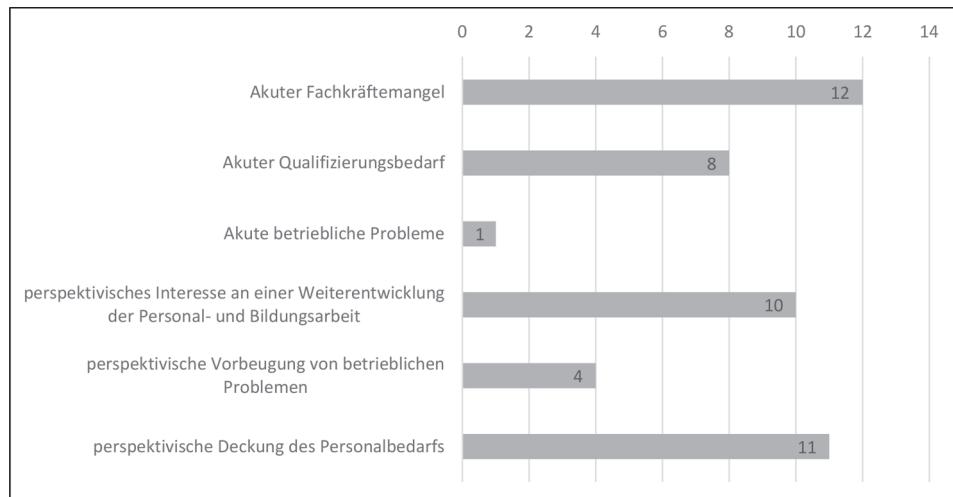


Abbildung 2: Gründe für die Inanspruchnahme der Qualifizierungsberatung (eigene Berechnung)

Mehrere Betriebe gaben an, dass sowohl akute als auch perspektivische Personalthemen Anlass waren, das Angebot einer QB zu nutzen. Ein akuter, also durch den Betrieb bereits erkannter Qualifizierungsbedarf wird in 8 von 18 Fällen als ein Grund für die Inanspruchnahme des Beratungsangebots benannt, also deutlich seltener als der akute Fachkräftemangel oder das perspektivische Interesse an einer Weiterentwicklung der betrieblichen Personal- und Bildungsarbeit.

Auch die befragten Beraterinnen und Berater nehmen wahr, dass viele Betriebe mehrere Anliegen haben, die im Rahmen der QB thematisiert werden. Häufig zeigt sich in der Wahrnehmung der Beratungsfachkräfte zudem, dass den Arbeitgeberkunden und -kundinnen zunächst nicht alle Anliegen bewusst sind und sich diese teilweise erst im Beratungsprozess entwickeln. Insbesondere bestehender Qualifizierungsbedarf kristallisiert sich häufig erst in den Beratungsgesprächen heraus, wenn deutlich wird, dass der Personalbedarf nicht über externe Rekrutierungen gedeckt werden kann (vgl. Freiling u. a. 2024). Diese Beobachtung kann möglicherweise erklären, warum nur 18 von 34 Betrieben Angaben zu Gründen der Inanspruchnahme der QB machen.

Es lässt sich festhalten, dass die Gründe, warum Betriebe eine QB in Anspruch nehmen, genauso häufig akuten Problemlagen geschuldet sind wie dem Wunsch, die

betriebliche Personalarbeit strategisch weiterzuentwickeln. Damit deckt sich der Bedarf der befragten Betriebe in jedem zweiten Fall mit dem von der BA adressierten Ziel, über die QB die Entwicklung einer strategischen Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen zu unterstützen.

Im Rahmen der Betriebsbefragung zeigt sich auch, dass die Themen, die in der QB bearbeitet werden, durchaus den genannten Gründen für die Inanspruchnahme der Betriebe entsprechen: So wurde z. B. in 21 Fällen das Thema „Personalbeschaffung“ im Rahmen der Beratung aufgegriffen, die Identifizierung von Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten war in 19 Fällen Thema, während nur in neun Gesprächen auch Finanzierungsfragen geklärt wurden. 14 Betriebe geben an, dass Fragen der Mitarbeitendenbindung bearbeitet worden sind und immerhin in 10 Fällen wurde auch über weitere Aspekte der strategischen Personalarbeit nachgedacht.

33 der 34 befragten Betriebe äußerten sich zur Frage, wie bedeutsam ausgewählte Aspekte im Beratungskontext für sie sind. Überraschenderweise zeigt sich, dass guten Rahmenbedingungen in Form von einer festen Ansprechperson mit guter Erreichbarkeit eine wesentlich höhere Bedeutung zugemessen werden als eher inhaltlich ausgerichteten Aspekten (siehe Abb. 2). So geben 82,5 Prozent der Betriebe an, dass eine feste Ansprechperson für sie sehr oder eher bedeutsam ist, während nur 45 Prozent der Betriebe eine Unterstützung bei der IST-Analyse als sehr oder eher bedeutsam einschätzen.

Erkennbar entspricht der Wunsch der Betriebe nach einer festen Ansprechperson der Wahrnehmung der Beraterinnen und Berater, dass eine gute Vertrauensbasis im Erstgespräch hergestellt werden sollte, um im weiteren Beratungsprozess eine gute Zusammenarbeit erreichen zu können (vgl. Freiling u. a. 2024).

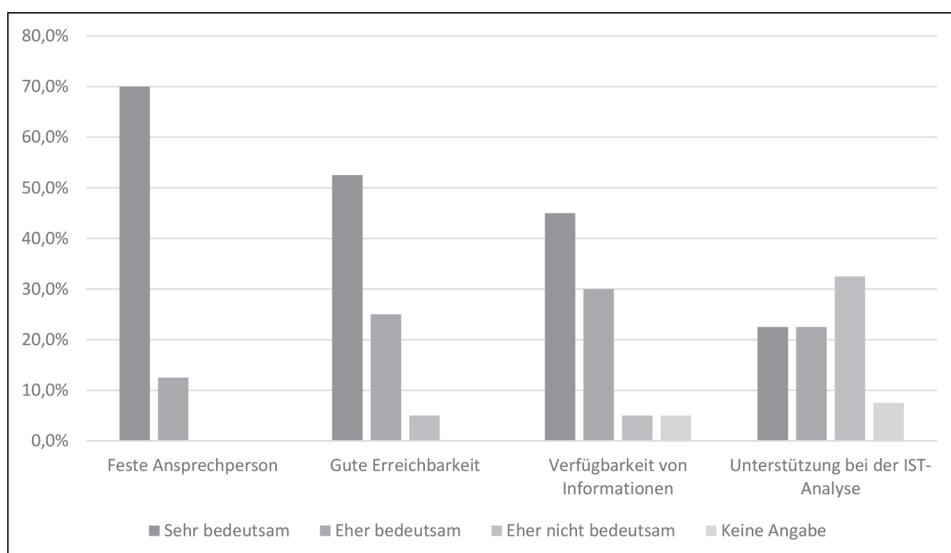


Abbildung 3: Bedeutsame Aspekte im Beratungskontext (eigene Berechnung)

Sowohl die Betriebe als auch die Beraterinnen und Berater wurden nach dem Erfolg von QB befragt. Hier zeigen sich deutliche Unterschiede in den Ergebnissen, was sich mit den unterschiedlichen Rollen im Beratungssetting erklären lässt.

Den Betrieben in ihrer Rolle als Beratungskunden sind Aspekte wichtig, die ihren wirtschaftlichen Erfolg sichern und ihnen einen unmittelbaren Nutzen versprechen. Dabei liegt die Priorität auf der Mitarbeiterzufriedenheit sowie der Mitarbeiterbindung, was die Relevanz dieser Themen in der betrieblichen Realität verdeutlicht (siehe Abb. 3). Kostenminimierung und Produktivitätssteigerung als klassische Erfolgsindikatoren können nicht mehr den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns bilden, wenn das für die Produktion erforderliche Personal nicht zur Verfügung steht.

Nach wie vor scheint jedoch nur ein Teil der Betriebe die QB als Möglichkeit wahrzunehmen, die strategische Personalarbeit erfolgreich zu gestalten. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass überwiegend kleine und Kleinstbetriebe befragt wurden, in denen die Personalarbeit häufig von der Betriebsinhaberin oder dem Betriebsinhaber selbst verantwortet wird. Diese sind häufig durch die zahlreichen Anliegen des Tagesgeschäfts so stark eingebunden, dass wenig Zeit und Aufmerksamkeit für strategische Überlegungen bleibt und diese daher seltener als nutzbringend bewertet werden.

Für die Beraterinnen und Berater in ihrer Rolle als Dienstleistungserbringende macht sich der Erfolg einer QB zuallererst an der Zufriedenheit der Arbeitgeberkunden fest, die entweder direkt geäußert wird oder sich in einer wiederholten Zusammenarbeit zeigt. Zudem können Beobachtungen zu Veränderungen im Kundenbetrieb Hinweise auf Beratungserfolge geben (vgl. Freiling u. a. 2024).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass vor allem Betriebe mit akuten, perspektivischen und/oder latent vorhandenen, aber noch nicht bewusst gewordenen personellen Herausforderungen eine QB der BA in Anspruch nehmen. Für die Beratung wünschen sie sich insbesondere eine feste Ansprechperson, die gut erreichbar sein sollte und zu der ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden kann.

Den größten Nutzen einer QB der BA sehen Betriebe in Aspekten, die zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit sowie der Mitarbeiterbindung beitragen. Aber auch Aspekte der Personalgewinnung, der Produktivitätssteigerung, der Attraktivitätssteigerung und der strategischen Personalarbeit scheinen aus betrieblicher Perspektive nutzenbringend zu sein.

Das der Studie zugrundeliegende Sample umfasst ausschließlich Betriebe, die eine QB wahrgenommen haben. Gründe, die Betriebe davon abhalten, eine QB zu nutzen, konnten deshalb nicht erhoben werden. Zusätzlich schränkt der vergleichsweise kleine Umfang des Samples mit 34 Betrieben die Allgemeingültigkeit der hier präsentierten Ergebnisse ein. Dennoch gibt die Studie wichtige Hinweise, z. B. zu bedeutsamen Aspekten im Beratungskontext sowie in Hinblick auf den Erfolg von QB. Diese könnten als Grundlage dienen für eine umfangreichere Untersuchung, die dann auch die Sicht von Betrieben erfassen sollte, die sich gegen eine angebotene Qualifizierungsberatung entscheiden.

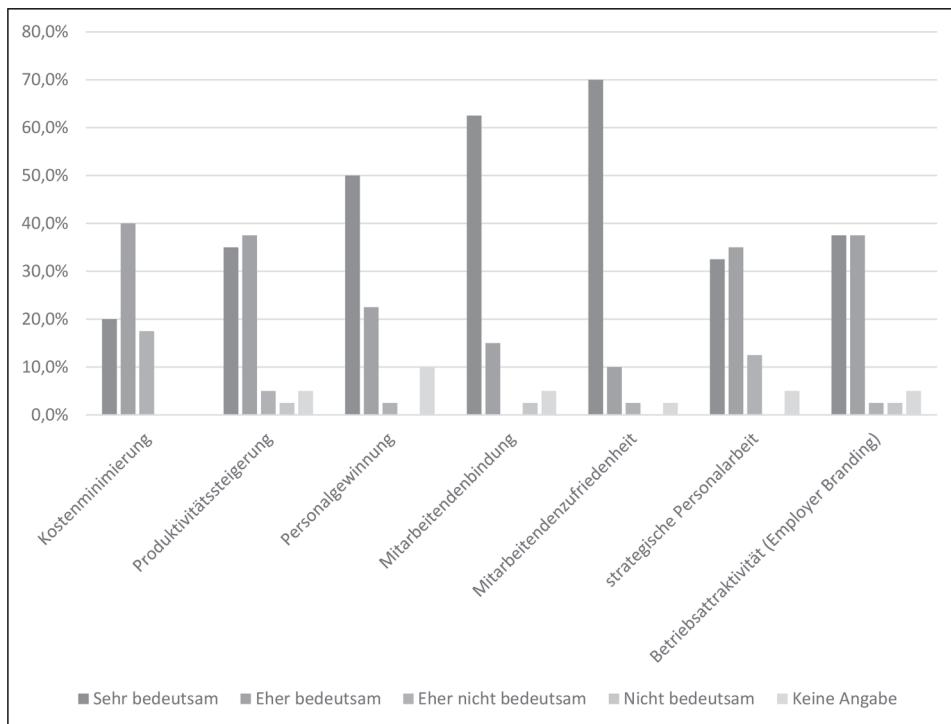


Abbildung 4: Bedeutsame Aspekte in Hinblick auf den Erfolg einer QB (eigene Berechnung)

5 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Die dargestellten Ergebnisse verweisen zum einen im Unterschied zu den im Kapitel 2 berichteten Befunden aus der Pilotierung der QB aus dem Jahr 2012 auf eine wahrnehmbare stärkere inhaltliche Fokussierung der Beratungsgespräche mit Blick auf eine nach wie vor hohe Relevanz von Personal- und Qualifizierungsthemen. Insofern ist es auch nicht verwunderlich, dass eine vertrauensvolle Zusammenarbeit u. a. über eine feste Ansprechperson, die zuverlässig erreichbar ist und zu der ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden kann, eine erneute Bestätigung mit den vorliegenden Befunden findet. Dies verdeutlicht, dass zentrale Aspekte erfolgreicher Beratung wie die Beziehungsgestaltung (vgl. Grawe u. a. 1994) auch in organisationsbezogenen Beratungskontexten mit kollektiven Fallbezügen eine zentrale Bedeutung haben.

Vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen scheint es auch nicht weiter überraschend, dass eine entsprechende thematische Priorisierung von Beratungsthemen (z. B. Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterbindung) festzustellen ist. Im Hinblick auf den Bekanntheitsgrad der QB ist aber nach wie vor von deutlichem Optimierungspotenzial auszugehen. Eine stärkere Herausstellung der Nutzenargumente und der empirisch festgestellten Wirkungen könnte dabei unterstützen, die Bedeutung der

Dienstleistung für KMU hervorzuheben. Hierzu bedarf es jedoch weiterer Analysen, die sowohl kurzfristige Outputs als auch langfristige Outcomes systematisch ermitteln. Auch wären diese mit Prozessanalysen in Verbindung zu setzen, um Merkmale „guter“ QB systematisch zu erfassen.

Für die praktische Beratungsarbeit ergeben sich aber bereits aus den vorliegenden Daten erste Implikationen. Hierbei ist anzumerken, dass diese sich nicht ausschließlich auf die QB der BA beziehen, sondern auch auf andere Beratungsdienstleistungen für Betriebe übertragen werden können.

Der Entwicklungsbedarf im Bereich der strategischen Personalarbeit ist vielen, insbesondere kleinen Betrieben nicht vollständig bewusst. Es zeigt sich, dass eine entsprechende thematische Fokussierung erst im Beratungsverlauf erfolgt und nicht gleich zum Beratungsbeginn. Dies verweist auf die Notwendigkeit offener, an den betrieblichen Herausforderungen orientierter Gesprächseinstiege. Zudem sollte jeder Betriebskontakt genutzt werden, um die Bedeutung der strategischen Personalarbeit für den langfristigen unternehmerischen Erfolg herauszustellen und um auf geeignete Beratungsangebote zu verweisen.

Bestehende und insbesondere künftige betriebliche Qualifizierungsbedarfe zu identifizieren, stellt gerade für kleinere Betriebe eine Herausforderung dar. Dies kann dann erfolgskritisch werden, wenn Veränderungen zentraler Anforderungen an die Beschäftigten nicht erkannt werden und erforderliche Reaktionen ausbleiben.

Aufgrund des in vielen Berufsfeldern vorhandenen Fachkräfteengpasses nimmt die Bedeutung sowohl der Gewinnung als auch der Bindung von Mitarbeitenden zu. Betriebe nehmen schon heute solche Beratungsangebote als nutzenstiftend wahr, die Aspekte der Mitarbeiterbindung oder Mitarbeiterzufriedenheit fokussieren. Außerdem müssen auch KMU neue Wege der Ansprache finden, Employer Branding betreiben, um im Wettbewerb bei der Gewinnung von Auszubildenden und Mitarbeitenden nicht abgehängt zu werden.

Insofern erscheint es sinnvoll, wenn Beraterinnen und Berater sich in diesen Themenfeldern fachlich fundiert aufstellen, um auch künftig qualitativ hochwertige und inhaltlich nachgefragte Beratungsdienstleistungen anbieten zu können. Ihre Professionalisierung ist daher nach wie vor stärker in den Blick zu nehmen, zumal benannte und sich regelmäßig verändernde betriebliche Herausforderungen auch veränderte Anforderungen an die Beratungstätigkeit stellen. Die aktuellen Entwicklungen, beispielsweise im Kontext von künstlichen Intelligenzsystemen im Allgemeinen und von sogenannten Large Language Modellen (z. B. ChatGPT) im Besonderen, lassen sowohl Veränderungsprozesse in den Betrieben als auch in den Beratungen in Bildung, Beruf und Beschäftigung notwendig werden. Diesen Entwicklungen sollten Beratende offen gegenüberstehen und sich damit bereits jetzt auseinandersetzen (vgl. Stanik 2023).

Literatur

- Arbeit-von-morgen-Gesetz – Gesetz zur Förderung der beruflichen Weiterbildung im Strukturwandel und zur Weiterentwicklung der Ausbildungsförderung. *Bundesgesetzblatt*, Jahrgang 2020, Teil I Nr. 24, 28. Mai 2020. Bonn: Bundesanzeiger Verlag.
- Baderschneider, A., Diller, F. & Döring, O. (2012). Qualifizierungsberatung auf dem Prüfstand: Status quo und Handlungsempfehlungen. In: H. Loebe & E. Severing (Hg.), *Qualifizierungsberatung in KMU*, S. 35–74. Bielefeld: wbv.
- BMBF (2022). *Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2020*. Ergebnisse des Adult Education Survey – AES-Trendbericht. Berlin. Verfügbar unter: https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/31690_AES-Trendbericht_2020.html (Zugriff am 16.01.2024).
- Döring, O. & Hoffmann, J. (2012). Forschungs- und Entwicklungsstand der Weiterbildungs- und Qualifizierungsberatung. In: H. Loebe & E. Severing (Hg.), *Qualifizierungsberatung in KMU*, S. 271–292. Bielefeld: wbv.
- Döring, O. (2009). Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung für Klein- und Mittelbetriebe. *Hessische Blätter für Volksbildung*, 01/2009, S. 41–48. <https://doi.org/10.3278/HBV0901W041>.
- Düsseldorf, K. & Wohlfahrt, U. (2012). Qualifizierungsberatung durch Strukturbildung und Qualitätsentwicklung stärken. In: H. Loebe & E. Severing (Hg.), *Qualifizierungsberatung in KMU: Förderung systematischer Personalentwicklung*, S. 127–142. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. <https://doi.org/10.3278/6001888w127>.
- Freiling, T., Stanik, T., Moritz, R., Käpplinger, B., Dietz, C. & Reuter, M. (2024). *Qualifizierungsberatung von Betrieben in der Bundesagentur für Arbeit – Eine multiperspektivische, empirische Standortbestimmung*. Bielefeld: wbv (in Vorbereitung).
- Grawe, K., Donati, R. & Bernauer, F. (1994). *Psychotherapie im Wandel: Von der Konfession zur Profession* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe. Verfügbar unter: https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/31690_AES-Trendbericht_2020.html (Zugriff am 21.09.2023).
- Käpplinger, B. (2016). *Betriebliche Weiterbildung aus der Perspektive von Konfigurationstheorien*. Bielefeld: wbv.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3. Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kuper, H., Christ, J. & Schrader, J. (2017). Multivariate Analysen zu den Bedingungen der Beteiligung an non-formaler Weiterbildung. In: F. Bilger, F. Behringer, H. Kuper & J. Schrader (Hg.), *Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2016 – Ergebnisse des Adult Education Survey (AES)*, S. 91–102. Bielefeld: wbv.
- Loebe, H. & Severing, E. (2008). *Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung*. Bielefeld: wbv.
- Schiersmann, C. (2011). Beratung im Kontext lebenslangen Lernens. In: R. Tippelt, & A. von Hippel (Hg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung*, S. 747–767. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-94165-3_45

Schiersmann, C. & Remmele, H. (2004). *Beratungsfelder in der Weiterbildung. Eine empirische Bestandsaufnahme.* Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Stanik, T. (2023). ChatGPT und die Beratung in Bildung und Beschäftigung – Ein Selbstversuch. *dvb forum*, 2/2023, S. 23–27. <https://www.wbv.de/shop/openaccess-download/DVB2302W005>.