

Thomas Freiling, Tim Stanik, Ruth Moritz,
Bernd K pplinger, Caroline Dietz, Martin Reuter

Qualifizierungsberatung von Betrieben in der Bundesagentur für Arbeit

Eine multiperspektivische, empirische
Standortbestimmung

2024 wbv Publikation
ein Geschäftsbereich der
wbv Media GmbH & Co. KG, Bielefeld

Gesamtherstellung:
wbv Media GmbH & Co. KG, Bielefeld
wbv.de

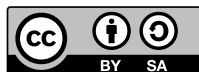
Umschlaggrafik:
istock.com/anttoniu

ISBN Print: 978-3-7639-7714-7
ISBN E-Book: 978-3-7639-7715-4
DOI: 10.3278/9783763977154

Printed in Germany

Diese Publikation ist frei verfügbar zum
Download unter **wbv-open-access.de**

Diese Publikation mit Ausnahme des Coverfotos
ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz
veröffentlicht:
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>



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

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Inhalt

Zusammenfassung	5
Abstract	6
Abkürzungsverzeichnis	7
1 Einleitung	9
2 Aktuelle und theoretische Rahmung zu Qualifizierungsberatung in Betrieben	13
2.1 Weiterbildung in aktuellen Transformationsprozessen	13
2.2 Der Betrieb als Kontext von Qualifizierung und Weiterbildung	16
2.3 Grundlagen und Entwicklung der Qualifizierungsberatung	19
2.3.1 Entwicklung und Forschungsstand der Qualifizierungsberatung ..	24
2.3.2 Zur Rolle der BA	29
3 Untersuchungsdesign	33
3.1 Qualitative Expertinnen- und Expertenbefragung von Qualifizierungsberatenden und Strategisch-Verantwortlichen der BA	33
3.1.1 Datenerhebung	33
3.1.2 Datenaufbereitung und -auswertung	37
3.2 Standardisierte Betriebsbefragung	37
4 Ergebnisse: Qualifizierungsberatung in der BA	39
4.1 Qualifizierungsberatung aus Perspektive der Beratenden	39
4.1.1 Ergebnisse für Beratende insgesamt	39
4.1.2 Gruppenvergleich nach dem Kriterium „Schulung für Qualifizierungsberatung“	68
4.1.3 Fazit der Befragung der Qualifizierungsberatenden	72
4.2 Qualifizierungsberatung aus Perspektive der Strategisch-Verantwortlichen	74
4.2.1 Zentrale Stationen der Qualifizierungsberatung seit 2013	75
4.2.2 Erfolg und Qualität von Qualifizierungsberatung aus Perspektive der Strategisch-Verantwortlichen	80
4.2.3 Kompetenzen von Beratenden	81
4.2.4 Förderliche und hemmende Bedingungen für Qualifizierungsberatung	84
4.2.5 Bekanntheitsgrad bei Arbeitgeberkunden und Anregungen zur Profilierung der Qualifizierungsberatung	85

4.2.6	Zukünftige Relevanz der Qualifizierungsberatung	87
4.2.7	Fazit der Befragung der Strategisch-Verantwortlichen	89
4.3	Qualifizierungsberatung aus Perspektive der Betriebe	90
4.3.1	Strukturelle Merkmale und Weiterbildungsbeteiligung der Betriebe	90
4.3.2	Zugang und Anlässe der Betriebe zur Qualifizierungsberatung der BA	91
4.3.3	Erfolgreiche Qualifizierungsberatungsprozesse aus Betriebsperspektive	92
4.3.4	Anforderungen an Beratende aus Betriebsperspektive	93
4.3.5	Bewertung der Qualifizierungsberatung der BA aus Betriebsperspektive	94
4.3.6	Bivariate Zusammenhänge	96
4.3.7	Fazit der Befragung der Betriebe	100
5	Perspektiven der Qualifizierungsberatung in der BA	103
5.1	Ergebnisdiskussion	103
5.2	Perspektiven und Empfehlungen	108
	Literaturverzeichnis	111
	Abbildungsverzeichnis	119
	Tabellenverzeichnis	121
A	Anhänge	123
A.1	Interviewleitfaden für Qualifizierungsberatende	123
A.2	Standardisierter Fragebogen nach dem Interview für Qualifizierungsberatende	124
A.3	Interviewleitfaden Strategisch-Verantwortliche	124
A.4	Fragebogen Betriebsbefragung	126
A.5	Kodierregeln	132

Zusammenfassung

Qualifizierungsberatung unterstützt insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei der Bearbeitung strategischer Personalthemen u. a. zu Fragen der Qualifizierung und Weiterbildung ihrer Beschäftigten. In der Bundesagentur für Arbeit (BA) erfolgte die flächendeckende Einführung der Qualifizierungsberatung als Teil des Arbeitgeberservices im Jahr 2013. Bildungspolitisch wurde die Qualifizierungsberatung und die Rolle der BA als Beratungsanbieter im Rahmen der Nationalen Weiterbildungsstrategie (NWS) und des Qualifizierungschancengesetzes im Jahr 2019 gestärkt. Zwischen 2009 und 2011 erfolgte die Pilotierung der Qualifizierungsberatung und seit 2013 die Flächeneinführung, wobei zum aktuellen Entwicklungsstand bislang keine empirischen Erkenntnisse vorlagen. Die Publikation greift dieses Desiderat auf und stellt Ergebnisse des Forschungsprojekts „Qualifizierungsberatung in der Bundesagentur für Arbeit“ der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit in Kooperation mit der Justus-Liebig-Universität Gießen (Laufzeit Juli 2022 bis Dezember 2023) vor. Ziel war eine empirische Standortbestimmung der Qualifizierungsberatung im Angebotsspektrum der Bundesagentur für Arbeit. Mithilfe eines Mixed-Methods-Ansatzes wurden qualitative Befragungen von Qualifizierungsberatenden aus unterschiedlichen Agenturbezirken sowie Strategisch-Verantwortlichen und eine quantitative Unternehmensbefragung miteinander verknüpft. Im Ergebnis zeigt sich, dass die Qualifizierungsberatung aus verschiedenen Perspektiven als wichtige Dienstleistung im Arbeitgeberservice der BA wahrgenommen wird, wobei sich regional deutliche Unterschiede in der Ausgestaltung beobachten lassen. Zentrale Entwicklungsfelder ergeben sich v. a. hinsichtlich der Profil Schärfung, dem Öffentlichkeitsauftritt, der weiteren Professionalisierung der Beratenden sowie der Qualitätssicherung, wobei entsprechende organisationale Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Qualifizierungsberatung als notwendig zu betrachten sind.

Schlagwörter: Betriebliche Weiterbildung, Qualifizierungsberatung, Qualifizierung, Bundesagentur für Arbeit, Beratung

Abstract

Qualification counselling supports small and medium-sized enterprises (SME) in particular issues relating to the qualification and continuing vocational training of their employees. Qualification counselling was introduced nationwide in the Federal Employment Agency as part of the employer service in 2013. In 2019, qualification counselling and the role of the Federal Employment Agency as a provider of counselling were strengthened politically by the National Continuing Education Strategy (NWS) and the Qualification Opportunities Act (QCG). Various projects were realised, especially in the pilot phase (2009–2011), whereas no information or data is available on the current state of development. This publication takes up this desideratum and presents the results of the research project ‘Qualification Counselling in the Federal Employment Agency’ of the Hochschule der Bundesagentur für Arbeit – University of Applied Labour Studies of the Federal Employment Agency in cooperation with Justus-Liebig-University Gießen (duration July 2022 to December 2023). The goal was to empirically determine the status of qualification counselling within the range of services offered by the Federal Employment Agency. By using a mixed-methods approach, qualitative interviews with qualification counsellors from different agency districts and strategic managers were combined with a quantitative company survey. The results show that qualification counselling is perceived as an important service in the employer service from various perspectives, although there are major regional differences in its structure. Key areas for development primarily relate to sharpening the profile, the public image, the continuing professionalisation of counsellors and quality assurance, whereby appropriate organisational framework conditions must be considered necessary for successful qualification counselling.

Keywords: Enterprise-provided Vocational Training, Qualification Counselling, Qualification, Federal Employment Agency, Guidance and Counselling

Abkürzungsverzeichnis

AES	Adult Education Survey
AG-S	Arbeitgeberservice
BA	Bundesagentur für Arbeit
CVTS	Continuing Vocational Training Survey
HdBA	Hochschule der Bundesagentur für Arbeit
JLU	Justus-Liebig-Universität Gießen
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
NWS	Nationale Weiterbildungsstrategie
QCG	Qualifizierungschancengesetz
WeGebAU	Programm zur Förderung der Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter Älterer in Unternehmen

1 Einleitung

Megatrends wie die Digitalisierung, der demografische Wandel, Künstliche Intelligenz, Migration, die Globalisierung oder der Klimawandel führen zu vielfältigen Transformationsprozessen in Bildung, Wirtschaft und Gesellschaft. Eine wichtige Strategie zum Umgang wird u. a. in der betrieblichen Weiterbildung gesehen (vgl. Baderschneider, Diller & Döring 2012, S. 35; Bellmann, König & Leber 2022; Faulstich 1998; Statistisches Bundesamt 2022). Der Erwerb, die Aktualisierung und die Weiterentwicklung von Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten sind wichtige Faktoren, um Produktivität und wirtschaftlichen Erfolg von Betrieben, Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt zu fördern. Allerdings können auch seit Jahren – ähnlich wie beim Lebenslangen Lernen und Lifelong Guidance – slogan- oder mantraartige Verwendungen kritisch beobachtet werden (vgl. Gieseke 1999; Käßlinger 2020). Insofern sind sowohl Bedeutungszuweisungen als auch die Förder- und Umsetzungspraxen immer wieder vorbehaltlos zu sondieren und empirisch zu prüfen.

Forschungsergebnisse zum Thema betriebliche Weiterbildung verweisen darauf, dass sich die Weiterbildungsteilnahme im Kontext der betrieblichen Weiterbildung beispielsweise zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen erheblich unterscheidet (vgl. Käßlinger 2022). Auch in Bezug auf betriebliche Strukturmerkmale werden deutliche Unterschiede sichtbar; so steigt beispielsweise die Weiterbildungsbeteiligung mit der Betriebsgröße (vgl. Käßlinger 2016; Statistisches Bundesamt 2022). Des Weiteren verfügen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) über einen geringen Institutionalierungsgrad von Weiterbildung und damit beispielsweise seltener über interne, professionelle Kompetenzen und Zuständigkeiten für Weiterbildung in Form eigener Stellen oder Abteilungen. In KMU ist Personalentwicklung zumeist eine Teilaufgabe von Geschäftsführungen. Auch führen sie deutlich seltener eine Ermittlung des zukünftigen Qualifikations- und Weiterbildungsbedarfes ihrer Beschäftigten durch (vgl. Moaraal, Beuer-Krüssel & Weber-Höller 2015).

Ein Instrument, Betriebe bei der Qualifizierung und Weiterbildung ihres Personals zu unterstützen, ist die Qualifizierungsberatung der Bundesagentur für Arbeit (BA). Diese hat zum Ziel, Unternehmen, insbesondere KMU, zu strategischen Personalthemen wie der beruflichen Qualifizierung der Beschäftigten einschließlich ihrer Finanzierung beratend und unterstützend zu begleiten (vgl. § 29 bis 31 SGB III, siehe dazu auch Bundestagsdrucksache 19/4948, S. 15, 21–23). Im Mittelpunkt dieser Beratungen steht der Personalbedarf des Unternehmens und die Frage der Deckung durch eine vorausschauende Personalstrategie. Dieser Beratungsauftrag der BA wurde durch das im Jahr 2019 eingeführte Qualifizierungschancengesetz (QCG) gestärkt. Auch die Nationale Weiterbildungsstrategie (NWS) integriert die Qualifizierungsberatung als zentrales Thema und Aufgabe der BA (BMAS & BMBF 2019).

Neben dem gesetzlichen Auftrag wird der BA als Anbieter von Qualifizierungsberatung partiell sogar eine Vorreiterrolle attestiert.

„Auf jeden Fall ist zu konstatieren, dass die Agentur für Arbeit als erster öffentlicher Anbieter ein Angebot zur Beratung für die Kompetenzentwicklung in KMU unter dem Begriff ‚Qualifizierungsberatung‘ mit einem deutlichen Profil und Leistungsangebot vorhält und kommuniziert“ (Bendig & Wohlfahrt 2014, S. 39),

wobei es durchaus auch auf Landesebene in vielfacher Hinsicht vergleichbare ESF-Förderprogramme wie z. B. die Potentialberatung Nordrhein-Westfalen gab, die von 2000 bis 2023 existierten (vgl. Muth 2012).

Die flächendeckende Einführung der Qualifizierungsberatung als fester Bestandteil des Arbeitgeberservices (AG-S)¹ erfolgte im Jahr 2013. Eine zentrale Entwicklungsaufgabe war dabei die Profilierung des Angebots im Kontext vielfältiger Beratungsdienstleistungen wie die der Kammern, von Bildungsdienstleistern, Unternehmensberatungen, Netzwerken oder auch selbständigen Beraterinnen und Beratern. Insofern lag und liegt eine der wesentlichen Herausforderungen in der Profilierung und Erkennbarkeit des Dienstleistungsangebotes auf dem Beratungsmarkt für die KMU.

Mit Blick auf den Forschungsstand ist zu konstatieren, dass beispielsweise keine Auswertungen zur Anzahl, zum Umfang oder zur Dauer von Qualifizierungsberatung der BA vorliegen. Im Rahmen von Befragungen der Arbeitgeberkunden der BA wird regelmäßig deren Feedback zu Qualität und Wirkungen erhoben, allerdings allgemein und nicht spezifisch für die Qualifizierungsberatung (vgl. Bundestagsdrucksache 19/317987 v. 28.07.2021, S. 5). Insgesamt stellt sich der Forschungsstand zur Qualifizierungsberatung als stark fragmentiert und lückenhaft dar. Zentrale Studien liegen zeitlich zumeist schon länger zurück und beziehen sich vornehmlich auf die Einführung der Dienstleistung (vgl. Fischell 2012; Käßlinger 2008; Loebe & Severing 2008; Düsseldorf & Fischell 2018).

Dies aufgreifend, verfolgt das hier dargelegte Forschungsprojekt eine empirische Standortbestimmung der Qualifizierungsberatung, indem insbesondere die systematische Ermittlung von förderlichen und hemmenden Faktoren der Dienstleistung bei der Umsetzung im Angebotsspektrum der BA fokussiert werden. Das Projekt „Qualifizierungsberatung in der Bundesagentur für Arbeit“ wurde aus Mitteln des Forschungshaushalts der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) gefördert und von der HdBA in Kooperation mit der Justus-Liebig-Universität Gießen (JLU) im Zeitraum von Juli 2022 bis Dezember 2023 durchgeführt.

Die vorliegende Publikation leitet zu Beginn in aktuelle Entwicklungen und theoretische Grundlagen ein, wobei gegenwärtige Transformationsprozesse, der Betrieb als Kontext von Qualifizierungsberatung berücksichtigt sowie die Entwicklung der Qualifizierungsberatung nachgezeichnet werden (Kap. 2). Anschließend wird das Untersuchungsdesign vorgestellt, das auf zwei Teilstudien beruht (Kap. 3). In der ersten Teilstudie wurden Beratende und Strategisch-Verantwortliche der BA mithilfe von Ex-

¹ Der AG-S ist ein kostenfreies Angebot der BA, das sich an Unternehmen richtet. Das Angebotsspektrum umfasst vielfältige Informations-, Beratungs- und Unterstützungsmöglichkeiten zu den Schwerpunkten Arbeits- und Stellenmarkt, Finanzierungsmöglichkeiten sowie Personalgewinnung, -qualifizierung und -entwicklung. Unternehmen können das Angebot sowohl über eine zentrale telefonische/digitale Anlaufstelle als auch vor Ort in den regionalen Agenturen für Arbeit wahrnehmen und bekommen eine persönliche Ansprechperson zur Verfügung gestellt (<https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/arbeitgeber-service>, Stand 24.04.2024).

perteninterviews befragt, die inhaltsanalytisch ausgewertet wurden (Kap. 3.1). In einer zweiten Teilstudie sind Betriebe quantitativ mit einem Online-Fragebogen zu ihren Erfahrungen mit der Dienstleistung befragt worden (Kap. 3.2). Nach der Darstellung der zentralen Befunde (Kap. 4) erfolgt eine Diskussion der Ergebnisse und der Vergleich der erhobenen Perspektiven. Hierbei werden Empfehlungen gegeben und Perspektiven für die zukünftige Weiterentwicklung der Qualifizierungsberatung in der BA aufgezeigt (Kap. 5).

2 Aktuelle und theoretische Rahmung zu Qualifizierungsberatung in Betrieben

2.1 Weiterbildung in aktuellen Transformationsprozessen

In Krisenzeiten haben Erwachsenen- und Weiterbildung traditionell eine große Bedeutung (vgl. Ebner von Eschenbach u. a. 2023). Angesichts der sich dynamisch wandelnden Wirtschaft, Arbeitswelt und Gesellschaft gewinnt besonders die betriebliche Weiterbildung an Relevanz. Eine Steigerung der Weiterbildungsbeteiligung kann z. B. durch die Bereitstellung monetärer und nicht-monetärer Ressourcen sowohl von Staat, Betrieben als auch von Individuen zur Verfügung unterstützt werden. Qualifizierungsberatung ist hierbei ein staatliches, für die Betriebe kostenfreies Beratungsangebot, um diese dabei zu unterstützen, strategische Personalthemen zu bearbeiten und diese u. a. zu (mehr) betrieblich-beruflicher Weiterbildung zu animieren, an der dann Beschäftigte in der Regel während der Arbeitszeit lernend partizipieren können. Dabei müssen auch nicht-monetäre Ressourcen (z. B. Lernanstrengungen) eingebracht werden. Vor diesem Hintergrund ist Qualifizierungsberatung ein gutes Beispiel für geteilte Verantwortung bei der Weiterbildungsteilnahme zwischen Staat, Betrieben und Beschäftigten.

Nicht selten bestimmen jedoch aktuelle Haushaltslagen und kurzfristige Wirtschaftssituationen die konkrete Investitionsbereitschaft in die Weiterbildung sowohl vom Staat als auch von den Betrieben. Mittel- oder langfristige Perspektiven können dabei in den Hintergrund gedrängt werden: So sind zwischen den Jahren 1995 und 2015 die öffentlichen Weiterbildungsausgaben im Vergleich zu anderen Bildungsbereichen gesunken. Im Weiterbildungsbereich selbst sind die öffentlichen Ausgaben nur marginal angestiegen (vgl. Noack u. a. 2019), was inflationsbereinigt ein Absinken bedeutet, obwohl die Bedeutung von Weiterbildung stets betont worden ist. Gegenläufig zu beliebten Diskursen wird auch vom „Stiefkind Weiterbildung“ (ebd.) gesprochen, wenngleich die betriebliche Weiterbildung seit Dekaden u. a. in Projektkontexten zu Recht als „zentrale Zukunftsaufgabe“ eingeschätzt wird (vgl. Döring & Freiling 2008).

Betriebliche Weiterbildung ist Weiterbildung, die überwiegend durch monetäre und nicht-monetäre Ressourcen (u. a. Zeit, Lern-Infrastruktur) der Unternehmen finanziert wird, wobei in der Praxis nicht selten Misch- bzw. Ko-Finanzierungen zu beobachten sind, da Beschäftigte und/oder der Staat betriebliche Ressourcen vielfältig ergänzen. Das Lernen kann direkt im Betrieb stattfinden und vom Weiterbildungspersonal der Unternehmen oder mithilfe von externen Dienstleistern oder Weiterbildungseinrichtungen wie kommerziellen Instituten, Kammern oder Volkshochschulen durchgeführt werden (vgl. Fleige u. a. 2022). Betriebe nutzen bei Auftragsmaßnahmen für öffentliche Anbieter teilweise Infrastrukturen, die maßgeblich aufgrund öffentlicher Investitionen in Weiterbildung existieren. Dies kann Individuen nicht bewusst oder in Erinnerung sein, wenn sie wie z. B. im Adult Education Survey (AES) danach gefragt werden, wer

ihnen die Weiterbildung angeboten hat. So ist es wahrscheinlich, dass die große Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung im AES etwas überschätzt sein könnte, da sie individuell oder staatlich kofinanziert wird. Es ist allgemein zu begrüßen, dass Weiterbildungsfinanzierung und -förderung in der Praxis in Zusammenarbeit aller Akteurinnen und Akteure und nicht nach Säulen isoliert erfolgt, wengleich in der Bildungsberichterstattung die Säulen der betrieblichen und individuell-beruflichen Weiterbildung klar getrennt erscheinen mögen. Betriebe und insbesondere weiterbildungsaffine Unternehmen leisten trotzdem einen großen Beitrag zur Weiterbildung von Erwachsenen in Deutschland. Nicht vergessen werden darf, dass sie dabei nicht selten vom Staat (z. B. Ko-Finanzierungen durch Förder-/Innovationsprogramme, steuerliche Absetzbarkeit von Weiterbildungskosten, Bereithalten öffentlicher Lerninfrastrukturen) oder von den Beschäftigten (z. B. durch Freizeit, Eigenfinanzierungen oder psychische Anstrengungen beim Lernen) unterstützt werden. Mischfinanzierungen und geteilte Verantwortungen zwischen Betrieben, Staat und Beschäftigten sind häufige Konfigurationen in der betrieblichen Weiterbildung (vgl. Käßplinger 2016). An betrieblicher Weiterbildung sind viele weitere Institutionen, Organisationen und Personen unternehmensintern und -extern beteiligt. Die BA ist bundesweit und in den Regionen mit ihren Angeboten, Dienstleistungen und Netzwerken dabei ein wichtiger und zentraler Akteur neben anderen.

Die Digitalisierung mit all ihren vielfältigen Facetten (z. B. Künstliche Intelligenz oder Plattformen), der demografische Wandel hin zu einer sowohl diverseren als auch alternden Gesellschaft mit immer häufiger zu beobachtendem Fachkräftemangel sowie der Klimawandel mit seinen gravierenden Folgen und Risiken führen zu vielfältigen Transformationsprozessen in Bildung, Wirtschaft und Gesellschaft. Solche Prozesse werden oft als krisenhaft empfunden, was jedoch nicht zwangsläufig zu Stillstand oder Niedergang führen muss. Schließlich sollte nicht vergessen werden, dass sich in Krisen auch Chancen für einen positiven Wandel zeigen können und möglichst genutzt werden sollten. Oft wird dabei die Vergangenheit idealisiert und damalige Fehler und Probleme nostalgisch ausgeblendet. Transformationen und Krisen machen Weiterbildung allgemein und besonders betriebliche Weiterbildung unabdingbar. Der Erwerb, die Aktualisierung oder die Weiterentwicklung von Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten sind wichtige Faktoren, um Produktivität und wirtschaftlichen Erfolg von Betrieben, Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt zu erhalten und zu fördern. In einem auf Qualität und Innovation basierenden Produktionsmodell sichert und steigert die umfassende berufliche Handlungsfähigkeit der Beschäftigten zu einem erheblichen Teil die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe in einer globalisierten Wirtschaft. Die Notwendigkeit von Weiterbildung wird durch soziale Phänomene wie den demografischen Wandel und den damit zusammenhängenden Fachkräftemangel noch verstärkt. Diese verschiedenen Transformationen sind oft miteinander verbunden und müssen gleichzeitig bearbeitet werden. War die betriebliche Weiterbildung früher eher eine Art optionale Maßnahme und in der Mehrheit der Betriebe nicht sehr verbreitet, ist sie heute zu einer zentralen Aufgabe für Betriebe als attraktive Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber in einem globalen Wettbewerb geworden. Dies hat die Politik auf europäischer, nationaler

und regionaler Ebene eigentlich auch erkannt und bearbeitet dies sowohl gesetzgebend als auch strategisch seit einigen Jahrzehnten intensiv, wenngleich die konkrete Mittelzuweisung als z. T. noch erheblich optimierbar erscheint. Es sei allein in den letzten Jahren beispielhaft auf nationaler Ebene an die ressortübergreifende Nationale Weiterbildungsstrategie (NWS) seit dem Jahr 2019, das Qualifizierungschancengesetz (QCG) im Jahr 2019 oder das bundesweite Weiterbildungsgesetz aus dem Jahr 2023 erinnert. Diese sind wichtige Impulse, Praktiken und Ziele, wenngleich nicht vergessen werden sollte, dass es hierzu bereits Vorläufer gab. Beispielhaft sei auf die Konzertierte Aktion Weiterbildung (KAW) ab dem Jahr 1987 oder die Lernkultur Kompetenzentwicklung der Arbeitsgemeinschaft Weiterbildungsforschung (ABWF/QUEM) erinnernd verwiesen, die den Transformationsprozess der ostdeutschen Wirtschaft in den 1990er-Jahren intensiv über Jahre begleitet hat. Letzteres kann dafür sensibilisieren, dass Weiterbildung und ihr Nutzen genau betrachtet werden müssen, da ein Weiterbildungsangebot allein keinen generellen Erfolgsgarant darstellt. Analysen zum Nutzen von Weiterbildung in Transformationsprozessen kommen zu komplexen und ambivalenten Ergebnissen (vgl. Meier 1998; Käßplinger, Haberzeth & Klein 2013), bei welchen vielmehr nicht-intendierte Effekte auftraten als intendierte Ziele erreicht wurden. Inwiefern aktuelle, durch politische Entscheidungen initiierte Qualifizierungsstrategien einen tiefgreifenden Einfluss auf über Jahrzehnte hinweg gewachsene und tradierte Weiterbildungssysteme entwickeln können, kann kritisch diskutiert werden (vgl. Markowitsch, Käßplinger & Hefler 2013), da sich z. B. in Bezug auf europäische Länderrankings im Längsschnittrelativ wenig verschob. Gleichwohl zeigt der Langzeitblick, dass Nationen mit ihrer Bildung und Weiterbildung sehr wohl ab- wie aufsteigen können, es Gewinnende und Verlierende von Transformationsprozessen geben kann. Beispielsweise ist es bemerkenswert, wie das im Jahr 2007 noch an Platz zwei bei der Weiterbildungsbeteiligung liegende Finnland sich im Jahr 2022 nur noch auf Platz 10 wiederfindet, während Deutschland von Platz sechs (2007) auf Platz vier (2022) vorgerückt ist und Finnland in Bezug auf die Weiterbildungsbeteiligung mittlerweile deutlich überholt hat². Es braucht bei der Förderung der Weiterbildungsbeteiligung einen „langen Atem“, da sich Wirkungen von Weiterbildung selten unmittelbar, sondern oft erst in Monaten und Jahren bemerkbar machen. Die abstrakt und allgemein durchaus vorhandene Einsicht aller Beteiligten in die große Bedeutung des lebenslangen Lernens muss immer wieder informierend und werbend – unter anderem durch Beratung (vgl. Käßplinger 2020a; Käßplinger 2020b) – in Erinnerung gerufen werden. Vor allem sollte sie in praktisches Handeln überführt werden, wobei Betriebe eine sehr wichtige Rolle einnehmen.

2 Siehe Daten von Eurostat zum Adult Education Survey (AES) in seiner Datenbank. https://ec.europa.eu/eurostat/data-browser/view/trng_aes_100/default/table?lang=de&category=educ.educ_part.trng.trng_aes_12m0 [Abrufdatum: 21.04.2024]

2.2 Der Betrieb als Kontext von Qualifizierung und Weiterbildung

Betriebe sind primär Wirtschaftsorganisationen, in denen Produkte hergestellt oder Dienstleistungen angeboten werden. Sie können eng betriebswirtschaftlich oder breit volkswirtschaftlich in den Blick genommen werden. Dennoch sind sie nicht allein auf ökonomische Aspekte zu reduzieren. Betriebe sind Rechtseinheiten und Gegenstand der Gesetzgebung (z. B. Betriebsverfassungsgesetz), sie sind soziale Organisationen, in denen Menschen nicht nur arbeiten, sondern auch sozial mit positiven wie negativen Facetten miteinander agieren (vgl. Käßlinger 2016). Schließlich sind sie auch Organisationen, in denen formal, non-formal oder informell gelernt wird; sei es gezielt organisiert oder eher nebenbei in Arbeitsprozessen bzw. in komplementären Mischformen (vgl. Behringer & Käßlinger 2011; Käßlinger 2023). Wissenschaftlich befassen sich unterschiedliche Disziplinen mit Betrieben. Das Spektrum reicht von der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre über die Soziologie und Politologie, Psychologie bis zur Erziehungswissenschaft. Auch auf der politischen Ebene sind unterschiedliche politische Ebenen und Ressorts mit Weiterbildungen in Betrieben befasst:

Arbeits-, Sozial- und Wirtschaftsministerien auf Bundes- wie Landesebene, aber auch Familien-, Bildungs-, Umwelt-, Innen-, Landwirtschafts- oder Justizministerien können Regelungen diskutieren und treffen, die Betriebe und ihre Weiterbildung direkt oder indirekt essenziell betreffen (vgl. Käßlinger 2018).

Entscheidungen über Weiterbildung werden aber nicht nur außerhalb, sondern v. a. auch in den Unternehmen selbst getroffen, woran zahlreiche Personen u. a. bei der Bedarfsbestimmung beteiligt sein können (vgl. Denninger 2022). In Kleinunternehmen sind dabei oft Geschäftsführung, Vorgesetzte und Mitarbeitende maßgeblich, da keine ausgebaute Personal-/Weiterbildungsabteilungen vorhanden sind (vgl. Käßlinger 2016). Betriebliche Weiterbildungsentscheidungen werden auch nicht ausschließlich rational getroffen, sondern erfolgen teilweise eher zufällig und sind kontingent, wenn aus einem Pool an Optionen und Entscheidungen ausgewählt wird (vgl. Müller 2023). Die Freiheit unternehmerischer Entscheidung wird immer wieder und nicht nur von Arbeitgeberverbänden und Wirtschaftsorganisationen (ein-)gefordert. Gewerkschaften und Betriebsräte fordern dagegen die Mitbestimmung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen genauso vehement ein (vgl. Allespach 2005). Jenseits von Konflikten dominieren zudem gerade in einem konsensorientierten Modell wie in Deutschland der Kompromiss und die Zusammenarbeit der Sozialpartner.

Eine allgemeine Pflicht für Betriebe in Deutschland, ihren Beschäftigten Weiterbildung und Qualifizierung anzubieten, gibt es nicht, wenngleich es z. B. in fast allen Bundesländern (bis auf in Bayern und Sachsen) das Recht auf Bildungszeit/-urlaub/-freistellung für viele Mitarbeitende gibt. Dies wird zwar bundesweit von nur rund 2 % der Beschäftigten jährlich genutzt, was jedoch rund eine halbe Million Teilnehmende jährlich mit rund 1,8 Mio. Teilnahmetagen bedeutet (vgl. Heidemann 2021; Zeuner & Papst 2023). Der oft dominante Fokus auf die Teilnahmequote in Bezug auf die Beschäftigten verdeckt teilweise das hohe Nutzungsvolumen, was viele andere Wei-

terbildungsförderungen (z. B. frühere Bildungsschecks und -gutscheine auf Länderebene) reichweitenmäßig bei weitem übertrifft (vgl. Dohmen 2013, S. 80).

Außerdem existieren in manchen Branchen, wie im Gesundheits- oder Versicherungsbereich oder für manche Tätigkeiten wie bei hochqualifizierten und sicherheitsrelevanten Aktivitäten, Weiterbildungspflichten (vgl. Jubin 2012), wobei diese Pflichten teilweise nur für die Betriebsinhaberinnen und -inhaber bestehen.

Verschiedene Statistiken bieten unterschiedliche Informationen darüber, wie aktiv Betriebe in der betrieblichen Weiterbildung engagiert sind. Gerade im Kontext der Corona-Krise lieferten Weiterbildungserhebungen unterschiedliche und zunächst im Vergleich verwirrend wirkende Informationen zum Stand und zur Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung in der Krise (vgl. Überblicke in Denninger & Käßlinger 2021 sowie Käßlinger & Lichte 2020). Bennewitz u. a. (2022, S. 100) berichteten auf Basis des IAB-Betriebspanels von einem starken Einbruch der betrieblichen Beteiligung zwischen 2019 und 2021. Das Statistische Bundesamt (2022, S. 21) ermittelte dagegen mithilfe der Daten des Continuing Vocational Training Survey (CVTS) sehr stabile Werte zwischen den Jahren 2015 und 2020, während das Bundesministerium für Bildung und Forschung (2022, S. 25) mithilfe des AES sogar über eine deutlich wachsende betriebliche Weiterbildung zwischen den Jahren 2018 und 2020 zu informieren wusste. Unterschiedliche Erhebungsverfahren in Einthemenbefragungen (AES und CVTS) oder Mehrthemenbefragungen (IAB-Betriebspanel), unterschiedliche Befragungsmethodiken für formales, non-formales und informelles Lernen in Betrieben, unterschiedliche Bezugsräume zwischen sechs Monaten (IAB-Betriebspanel) und einem Jahr (AES und CVTS), unterschiedliche Befragte wie Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber (CVTS und IAB-Betriebspanel) und Beschäftigte (AES) sowie unterschiedliche Befragungen auf Basis von kleineren Betriebseinheiten (IAB-Betriebspanel und AES) oder größeren Unternehmenseinheiten (CVTS) spielen hier u. a. eine Rolle, um die Differenzen zwischen den Surveys zu erklären. Sehr wahrscheinlich ermittelte das IAB-Betriebspanel sehr gut den erheblichen Einbruch klassischer, längerer Qualifizierungen während der Corona-Krise (vgl. Käßlinger & Lichte 2020), während AES und CVTS das kompensierende Wachstum kurzer, digitaler Lernformen in der Krise dokumentierten. Die verschiedenen Surveys liefern komplementäre Informationen zu den verschiedenen Facetten der betrieblichen Weiterbildung, die auch aufgrund ihrer Flexibilität, Vielförmigkeit und oftmaligen Einbettung in normale Arbeitsprozesse in der empirischen Beobachtung anspruchsvoll ist. Ein großer Teil der deutschen Betriebe ist in der betrieblichen Weiterbildung sehr aktiv und investiert enorme finanzielle Mittel im mehrstelligen Milliardenbereich, wie insbesondere das Institut der deutschen Wirtschaft in vielen Publikationen seit Jahrzehnten betont. Allerdings gibt es auch Konfigurationen von weiterbildungsabsinenten bis -resistenten Betrieben, die bei ihren Beschäftigten keinen Qualifikationsbedarf erkennen können bzw. wollen und über Jahre hinweg keinerlei eigene Weiterbildungen anbieten (vgl. Denninger 2022). Dies betrifft schätzungsweise jedes vierte bis sechste Unternehmen in Deutschland, wobei Klein- und Kleinstunternehmen hier besonders häufig vertreten sind (vgl. Käßlinger 2016, S. 138 ff.). Auch profitieren nicht alle Beschäftigtengruppen gleichermaßen von dem betrieblichen Weiterbildungsangebot. Höher-

qualifizierte werden oft mehr beteiligt als Geringqualifizierte und haben exklusive Zugänge zu spezifischen Maßnahmen (z. B. Führungskräfte trainings). Die Förderung von mehr Weiterbildung und Qualifizierung ist generell in modernen, entwickelten Wirtschaften wichtig. Insbesondere in Transformationsphasen, wie wir sie aktuell erleben und in den nächsten Jahren erleben werden, stellen Digitalisierung und Energie- sowie Ökologiekrisen immense Herausforderungen dar und machen Weiterbildung zusätzlich bedeutsam. Weiterbildung hilft hier nicht nur dabei, kompensatorisch Bildungsdefizite (Schule oder Ausbildung) aufzuarbeiten. Sie hilft auch dabei, komplementär etwas dazulernen, transitorisch etwas Neues zu lernen oder veraltete Kenntnisse und Erfahrungen zu transformieren. Dies erscheint aktuell für manche Betriebe mehr oder weniger relevant, aber für kaum einen Betrieb dürfte es irrelevant sein. Gerade Betriebe, die ökonomisch um das Überleben kämpfen, können Weiterbildungs- und Qualifizierungsentscheidungen immer wieder vertagen, da sie allzu leicht nur als Kosten angesehen und ihr investiver Charakter zu wenig beachtet werden könnte. Kurzfristig erscheint dies sinnvoll und verständlich, aber mittel- und langfristig könnte es sich sowohl betriebs- als auch volkswirtschaftlich nachteilig auswirken.

Qualifizierungsberatung will und kann hier einen Beitrag dazu leisten, unternehmerische Entscheidungen für Qualifizierung und Weiterbildung der Betriebe zu unterstützen. Das Aufgabenspektrum kann von der Beratung zur Ermittlung von Bildungsbedarfen über Ko-Finanzierungsmöglichkeiten bis zur Auswahl geeigneter Weiterbildungsanbieter reichen, um nur einige Parameter von Weiterbildungsentscheidungen zu benennen. Die unternehmerische Freiheit, sich für oder gegen Weiterbildung und Qualifizierung zu entscheiden, kann auch als Last und Überforderung bei der Orientierung und Entscheidung empfunden werden, da bei Weiterbildungsentscheidungen viel zu bedenken und abzuwägen ist. Gerade für kleinere Betriebe, die über keinen personenstarken und speziell für Personalentwicklung und Weiterbildungsplanung qualifizierten Stab verfügen, könnte die externe Expertise und Beratung beispielsweise in Form der Qualifizierungsberatung der BA besonders nützlich sein (vgl. Käßlinger & Lichte 2012).

Allerdings ist nicht nur die Betriebsgröße ein wichtiger Faktor für die Weiterbildungsbeteiligung von Betrieben, sondern auch der Wirtschaftszweig, die Branchensituation und viele weitere Faktoren (vgl. Überblick in Käßlinger 2016, S. 89 ff. sowie 149 ff.). Hinter makroökonomischen Durchschnitten und großen Trends der Wirtschaftsentwicklung können sich hochgradig differente Situationen verbergen. Wirtschaftszweige wachsen, stagnieren oder schrumpfen. Neue Unternehmen entstehen als Start-ups oder Unternehmen gehen insolvent oder werden aufgegeben. Unternehmen fusionieren oder übernehmen andere Betriebe in Form von freundlichen oder feindlichen Übernahmen. Viele Unternehmen stehen regional, national oder international in starker Konkurrenz mit anderen Unternehmen. Umso schmerzhafter kann es sein, wenn sich qualifiziertes Personal für andere Betriebe entscheidet oder abwandert. Per Rückzahlungsklauseln wird hier versucht, der sogenannten „Poaching-Problematik“ auch juristisch entgegenzuwirken bzw. Verluste zu vermeiden.

Aufgrund der hohen Heterogenität von Unternehmen ist es wichtig, spezifisch auf die jeweilige Situation und den jeweiligen Betrieb individuell einzugehen. Obwohl Weiterbildung und Qualifizierung makroökonomisch wichtig sind, muss ihre Bedeutung in jedem Betrieb immer spezifisch geklärt und immer wieder neu ausgestaltet werden. Standardlösungen helfen hier wenig und entsprechen nicht den häufigen betrieblichen Erwartungen an maßgeschneiderte Lösungen durch Weiterbildung und Qualifizierung.

Die betrieblichen Konfigurationen sind sehr vielfältig, was gute Qualifizierungsberatung zu einer anspruchsvollen Tätigkeit für den Beratenden und alle Beteiligten in ihren jeweiligen Organisationen macht (vgl. Käßlinger 2016).

2.3 Grundlagen und Entwicklung der Qualifizierungsberatung

Betriebliche Weiterbildung stellt, wie bereits erwähnt, eine bedeutsame Strategie zum Umgang mit Digitalisierung, demografischem Wandel und Fachkräftemangel dar (vgl. Baderschneider, Diller & Döring 2012; Bellmann, König & Leber 2022; Statistisches Bundesamt 2022). Eine Möglichkeit, Betriebe (insbesondere KMU) bei strategischen Personalthemen wie der systematischen und nachhaltigen Personalentwicklung, Qualifizierung und Weiterbildung zu unterstützen, ist das Instrument der Qualifizierungsberatung. Dies ist im Beratungssystem für Bildung, Beruf und Beschäftigung zu verorten (vgl. Abb. 1). Grundsätzlich richtet sich Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung sowohl an Individuen als auch, wie die Qualifizierungsberatung, an Organisationen (vgl. Balli & Storm 1992, S. 18 ff.; Maier-Gutheil & Nierobisch 2015, S. 30–33; Schiersmann & Remmele 2004, S. 9; Schober & Lampe 2022, S. 10, 17).

Schon Balli und Storm (1992) wiesen vor Jahrzehnten darauf hin, dass auch Qualifizierungsberatung einen indirekten Bezug zur personenbezogenen Beratung habe, „da ihre Umsetzung an die Personen und ihre eigene Weiterbildungsteilnahme gebunden ist“ (ebd., S. 19). Die Zuordnung der Qualifizierungsberatung zur organisationsbezogenen Beratung ist daher eher analytisch gedacht und in der Praxis sind die Übergänge zur personenbezogenen Beratung nicht selten fließend (vgl. Schiersmann 2006, S. 143). Insgesamt liegt der zentrale Unterschied zur personenbezogenen Beratung darin, dass nicht individuelle berufliche Entwicklungen im Vordergrund stehen, sondern die Interessen der Geschäftsführung sowie der kollektive Erhalt der Funktionsfähigkeit einer Organisation bzw. eines Betriebs (vgl. Lenk 2016, S. 635):

„Qualifizierungsberatung setzt immer eine organisationsbezogene Bedarfsanalyse vor dem Hintergrund betrieblicher Problemstellungen voraus und unterscheidet sich dadurch von der rein personenbezogenen Weiterbildungsberatung deutlich durch die unternehmensbezogene Perspektive“ (ebd.).

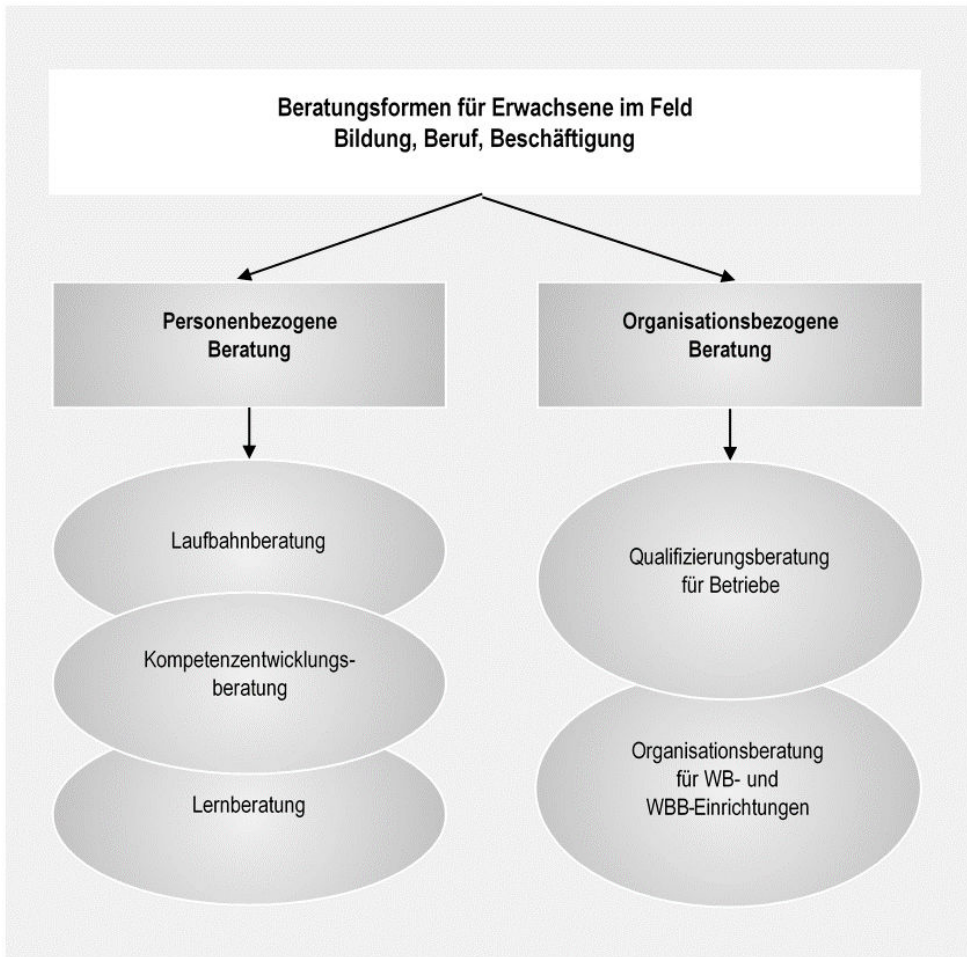


Abbildung 1: Beratungsformen im Feld Bildung, Beruf und Beschäftigung (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schiersmann 2006, S. 143)

Qualifizierungsberatung als besondere Form der (pädagogischen) Beratung fokussiert insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die gegenüber Großbetrieben über geringere Ressourcen für Weiterbildung bzw. Personalentwicklung verfügen und gemäß der CVTS-4-Zusatzerhebung³ einen niedrigeren Grad der Institutionalisierung betrieblicher Weiterbildung aufweisen (vgl. Moraal u. a. 2015, S. 24 f.)⁴. Kleine und mitt-

3 Der Continuing Vocational Training Survey (CVTS) ist eine europäische, regelmäßig durchgeführte Befragung von Betrieben zu deren Weiterbildungsverhalten. Schwerpunkte sind u. a. die Inhalte, Formen und der Umfang von Weiterbildung, die Weiterbildungsausgaben sowie betriebliche Weiterbildungsstrategien. Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und seine Beschäftigten werten unter anderem die Daten für Deutschland und Europa aus. <https://www.bibb.de/de/9228.php> (Zugriff am 04.01.2024).

4 Der Institutionalisierungsgrad betrieblicher Weiterbildung wird z. B. über das Vorhandensein eines Jahresbudgets für die Weiterbildung, eines festgeschriebenen Weiterbildungsprogramms, einer regelmäßigen Bedarfsermittlung, fester Zuständigkeiten für die Weiterbildung bestimmt (vgl. ebd.).

lere Unternehmen mit geringem Institutionalierungsgrad verfügen beispielsweise seltener über interne, professionelle Zuständigkeiten für Weiterbildung⁵ und führen deutlich seltener eine Bedarfsermittlung des zukünftigen Qualifikations- und Weiterbildungsbedarfes der Beschäftigten sowohl in regelmäßiger als auch unregelmäßiger Form durch (vgl. ebd.).

Ein Ziel von Qualifizierungsberatung ist es, Betriebe zur Auseinandersetzung mit Weiterbildung anzuregen und diese zu motivieren, Personalressourcen und -potenziale (besser) auszuschöpfen und ihre Mitarbeitenden durch gezielte Qualifizierung und Weiterbildung zu entwickeln. Die Aufgabe von Qualifizierungsberatung liegt daher primär in der Unterstützung von Betrieben bzw. Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern/Personalverantwortlichen bei der Planung und Umsetzung von Qualifizierungs- oder Weiterbildungsmaßnahmen. Qualifizierungsberatung kann darüber hinaus dabei helfen, eine strategische Personal(entwicklungs-)planung aufzubauen und zu fördern.

„Wichtige Themenfelder in den Beratungen sind insbesondere die Personalbeschaffung, die Qualifizierung von Beschäftigten und die Mitarbeitendenbindung“ (Freiling u. a. 2024, S. 124).

Den Betrieben können beispielsweise Instrumente oder Methoden zur Verfügung gestellt werden, um die Altersstruktur des Personals zu analysieren oder Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfe aufzudecken (vgl. Baderschneider, Diller & Döring 2012, S. 35).

Qualifizierungsberatung zielt darauf ab, gemeinsam mit den Betrieben Gestaltungsmöglichkeiten der Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden zu erörtern. Außerdem bietet sie Hilfestellungen bei der Orientierung in der komplexen Weiterbildungslandschaft, indem sie z. B. staatliche Fördermöglichkeiten aufzeigt sowie zur Auswahl geeigneter Bildungsanbieter und Angebote berät. In diesem Sinne bildet Qualifizierungsberatung eine Schnittstelle zwischen Betrieben und Bildungsanbietern, um die „Entwicklung bedarfsgerechter Bildungsangebote in gemeinschaftlicher Zusammenarbeit von betrieblichen Akteuren, Beratern und Bildungsdienstleistern“ (Severing 2008, S. 8) zu unterstützen. Qualifizierungsberatung kann keine „vorkonfektionierte Dienstleistung“ (Döring 2009, S. 42) sein, sondern muss an den spezifischen Ausgangssituationen und Bedarfen der Betriebe ausgerichtet werden. Qualifizierungsberatung stellt somit eine prozesshafte, soziale Interaktion der Beteiligten dar, die über die reine Vermittlung von Bildungsdienstleistungen weit hinausgeht (vgl. Baderschneider u. a. 2012, S. 35; Döring u. a. 2008, S. 188 f.).

„Wichtig ist dabei, dass der Kommunikationsprozess als Aushandlungsprozess zwischen Qualifizierungsberater und Betrieb auf gleicher Augenhöhe praktiziert wird. Die Beratung darf nicht als Top-down-Prozess der Wissensvermittlung vom Berater herab zur Führungskraft angelegt sein. Gefordert ist vielmehr eine dialogische Gestaltung des Beratungsprozesses“ (Döring u. a. 2008, S. 188).

5 Gemeint ist hiermit eine feste Zuständigkeit für Personalentwicklung und Weiterbildung, z. B. in Form einer Abteilung oder personellen Stelle.

Folgende Abbildung veranschaulicht das Aktivitätsspektrum zwischen Qualifizierungsberatung und Betrieb als idealtypischen, ganzheitlichen Prozess, wobei unterschiedliche Methoden und Instrumente genutzt werden können. Wichtig ist dabei auch zu betonen, dass Qualifizierungsberatung keine einmalige Aktion, sondern einen umfangreichen und längerfristigen Prozess darstellt. Im Kontext der Qualifizierungsberatung innerhalb der BA ist darauf zu verweisen, dass den Beratenden ein internes Prozessschema in einem Handbuch zur Verfügung gestellt wird.⁶



Abbildung 2: Prozess und Aufgabenspektrum der Qualifizierungsberatung (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Döring u. a. 2008, S. 192)

Erhebungen zur Einführung der Dienstleistungen zeigten, dass die Betriebe sich v. a. individuelle und persönliche Face-to-Face-Beratung vor Ort wünschten (vgl. Döring & Rätzl, 2007, S. 201). Telefonische und digitale Beratungsformate wurden von den Betrieben dagegen weniger präferiert und nur dann als sinnvoll erachtet, wenn Betriebe ihre Anliegen an die Beratung schon klar definiert hatten oder die Beratung Informationszwecken diente (vgl. ebd.).

„Dies ist bei vielen Klein- und Mittelbetrieben nicht der Fall, da der Qualifizierungsbedarf häufig in latenter Form vorliegt, der erst gemeinsam mit dem Qualifizierungsberater formuliert und in konkrete Zielstellungen übersetzt werden muss“ (Döring u. a. 2008, S. 194).

Obwohl die Relevanz von Qualifizierungsberatung zur Steigerung der Weiterbildungsbeteiligung v. a. von Seiten der Politik und Wirtschaft hervorgehoben wird (vgl. BMBF/BMAS 2019; Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2010; Bundesagentur für Arbeit 2010; Dobischat & Düsseldorf 2013a, 2013b), ist sie insgesamt eher als wenig transparente und „periphere Dienstleistung“ (Severing 2008, S. 8) zu kennzeichnen. Sie wird selten als eigenständiges Angebot bzw. Handlungsfeld, sondern vielmehr als Teil-

⁶ Dieses Handbuch ist nur für interne Zwecke vorgesehen und nicht veröffentlicht.

bereich anderer Beratungsformate, wie die der Organisationsberatung oder Unternehmensberatung, verstanden. Folglich existiert auch keine flächendeckende Anbieterlandschaft und die Leistungen variieren je nach Beratungsanbieter. Die Qualifizierungsberatung wird hinsichtlich der institutionellen Verortung primär von der BA, den Kammern und Bildungsdienstleistern angeboten. Das Angebot ist in vielen Fällen für die Betriebe kostenfrei bzw. ist sie über die Arbeitgeberbeiträge gedeckt (vgl. Baderschneider u. a. 2012, S. 35 f., 40).

Wie bereits deutlich wurde, ist das Aufgabenfeld der Qualifizierungsberatung, von der Sensibilisierung der Betriebe über die Durchführung von Bildungsbedarfsanalysen und der Planung von Qualifizierungsmaßnahmen bis hin zur Evaluation von Weiterbildungen, sehr vielfältig. Dabei müssen neben betriebspezifischen Bedarfen weitere Aspekte wie die jeweilige Branchenzugehörigkeit und die Arbeitsmarktlage bei der Beratung berücksichtigt werden. Für eine professionelle Qualifizierungsberatung werden von den Beratenden daher umfangreiche Grundqualifikationen sowie Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen gefordert (vgl. Döring u. a. 2008, S. 230).

„Die erforderlichen Kompetenzen eines professionellen Profils für die Qualifizierungsberatung stellen die Voraussetzung dar, um in komplexen, jeweils unterschiedlichen, ungewissen Situationen selbst organisiert und flexibel Lösungen zu kreieren und somit die Situation zu bewältigen und zu verantworten“ (Deutscher Gewerkschaftsbund 2006, S. 29, zit. n. Döring u. a. 2008, S. 230).

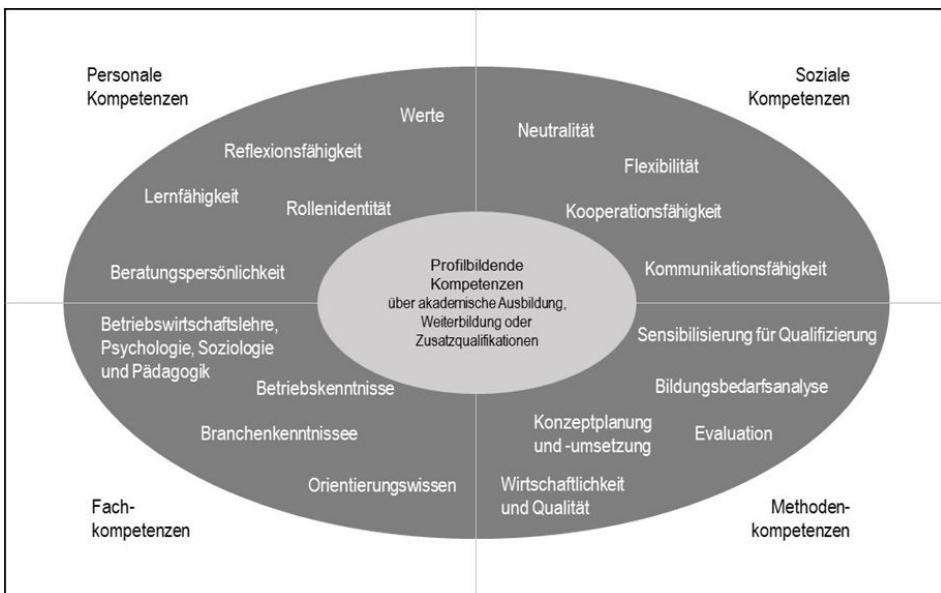


Abbildung 3: Kompetenzprofil von Qualifizierungsberatenden (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Döring u. a. 2008, S. 241)

Nach Döring u. a. (2008) können die erforderlichen Kompetenzen von Beratenden in personale, soziale, fachliche und Methodenkompetenzen unterteilt werden (vgl. Abb. 3).

Personale Kompetenzen beziehen sich im Rahmen der Qualifizierungsberatung v. a. auf die Persönlichkeit der Beratenden. Darunter zählen „Berufs- und Lebenserfahrung, Reflexions- und Lernfähigkeiten oder die Identifikation mit oder Distanz zur eigenen Rolle“ (Döring u. a. 2008, S. 231). Soziale Kompetenzen äußern sich insbesondere im Umgang mit den Betrieben bzw. Personen aus dem betrieblichen Umfeld. Hierunter fallen Fähigkeiten im Bereich der Kommunikation und Kooperation sowie Konfliktkompetenzen und Flexibilität (vgl. ebd., S. 233; Kraak & Koch 1990, S. 21). Die Anforderungen an Fachkompetenzen der Beratenden sind sehr umfangreich und beziehen sich neben Kenntnissen aus dem Bereich der Pädagogik/Erwachsenen- und Weiterbildung auch auf betriebswirtschaftliche Aspekte, wie Grundkenntnisse des Arbeitsrechts, betrieblicher Abläufe und arbeitsmarkt- oder branchenspezifischer Entwicklungen und Trends. Darüber hinaus werden Kenntnisse über den Weiterbildungsbereich und das Bildungssystem insgesamt benötigt. Bezüglich der geforderten Methodenkompetenzen beziehen sich diese primär auf den Beratungsprozess. Beratende sollten so z. B. Kenntnisse in der Durchführung von Bildungsbedarfsanalysen und der Planung von Weiterbildungs- und Qualifizierungskonzepten besitzen (vgl. Döring u. a. 2008, S. 231–237).

2.3.1 Entwicklung und Forschungsstand der Qualifizierungsberatung

Qualifizierungsberatung wurde bereits in den 1980er-Jahren als Dienstleistung in Modellprojekten eingeführt, erprobt und anschließend theoretisch reflektiert (vgl. Döring & Schwellach 1988; Koch & Kraak 1994).

„Dabei ging es darum, vorrangig Klein- und Mittelbetriebe im Hinblick auf die Ausgestaltung ihrer Qualifizierungsstrategien – insbesondere hinsichtlich des Einsatzes neuer Technologien – zu beraten“ (Schiersmann 2006, S. 146).

Erstaunlich ist, dass der Forschungs- bzw. Entwicklungsstand der Qualifizierungsberatung trotz einiger Fortschritte immer noch als relativ gering charakterisiert werden kann. Döring und Rätzl konstatierten im Jahr 2007, dass ein

„umfassender und aktueller Überblick zur Qualifizierungsberatung für Betriebe mit der Analyse von Institutionalisierungsprozessen, Beratungsformen sowie ihren Aufgaben und Funktionen fehlt“ (ebd., S. 52).

Wird das wissenschaftliche Publikationsvorkommen zur Qualifizierungsberatung in den Blick genommen⁷, wird sichtbar, dass sich die Publikationen v. a. auf den Zeitraum zwischen dem Jahr 2007 und 2013 beziehen (Abb. 4). Insbesondere in den letzten 10 Jahren wurden kaum wissenschaftliche Publikationen oder Forschungsprojekte zu Qualifizierungsberatung veröffentlicht, sodass sich der aktuelle Forschungsstand als

7 Das wissenschaftliche Publikationsvorkommen zur Qualifizierungsberatung wurde mithilfe der Literaturlieferantenbank „Fachportal Pädagogik (FIS-Bildung)“ recherchiert, <https://www.fachportal-paedagogik.de/>. Dazu wurde nach dem Stichwort „Qualifizierungsberatung“ in einem Zeitraum zwischen 1990–2021 gesucht. Insgesamt konnten 57 Publikationen identifiziert werden, die sich auf diesen Suchbegriff beziehen.

stark fragmentiert und sich die wissenschaftliche Beschäftigung mit der Qualifizierungsberatung als lückenhaft darstellt. Dies könnte daran liegen, dass sich Qualifizierungsberatung bislang nicht so stark als Dienstleistung verbreitet und professionalisiert hat, wie dies von Politik und Wissenschaft antizipiert wurde.

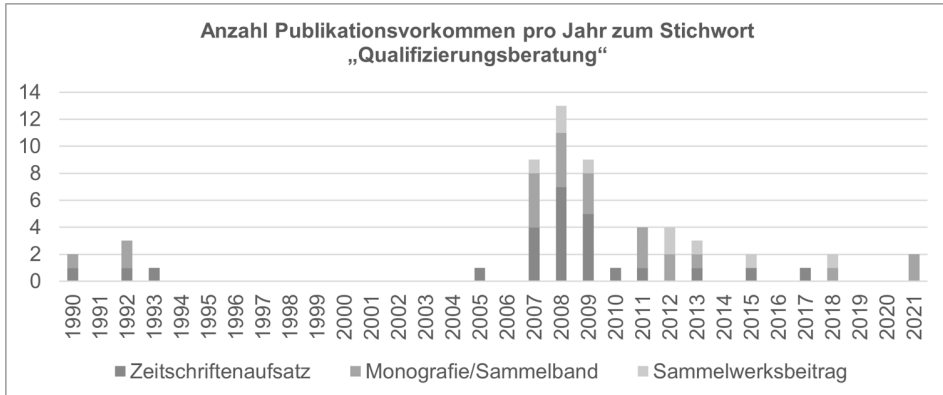


Abbildung 4: Anzahl Publikationsvorkommen pro Jahr zum Stichwort „Qualifizierungsberatung“ (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis eigener Recherche, n = 57)

Mit der Einführung von Qualifizierungsberatung wurde insgesamt das Ziel verbunden, die Weiterbildungsbeteiligung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu erhöhen, um einen stabilen Arbeitsmarkt sicherzustellen und Arbeitslosigkeit zu verhindern. Durch die Förderung von betrieblichen Investitionen in Qualifizierung und Weiterbildung sollte zudem die Weiterbildungsteilnahme und Aufstiegschancen von bestimmten Zielgruppen wie Geringqualifizierten verbessert werden. Wenngleich sich der Forschungsstand insgesamt als sehr überschaubar beschreiben lässt, wurden v. a. in den letzten zwei Jahrzehnten unterschiedliche bildungs- und arbeitsmarktpolitische Initiativen ergriffen, um Strukturen der Qualifizierungsberatung für Betriebe zu etablieren und zu entwickeln (vgl. Baethge, Severing & Weiß 2013, S. 94).

„Programme der Bundesagentur für Arbeit (BA) und verschiedener Bundesministerien sehen daher stets auch Elemente von Qualifizierungsberatung vor – sei es auf Projektebene durch entsprechend gestaltete Förderkriterien, sei es institutionalisiert über den Arbeitgeberservice der BA“ (ebd.).

Die Unterstützung von KMU durch Qualifizierungsberatungsangebote wurde z. B. jüngst im Rahmen der NWS des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) erneut auf die politische Agenda gesetzt.

„Eine entsprechende Beratung kann mögliche Qualifizierungsbedarfe und Qualifizierungsoptionen für Unternehmen und für den Einzelnen aufzeigen und dazu beitragen,

dass Ratsuchende auf einer gut vorbereiteten und informierten Basis Weiterbildungsentscheidungen, z. B. für berufliche Aufstiege oder Umstiege, eigenständig treffen können“ (BMAS & BMBF 2019, S. 10).

Im Zuge der NWS wurde zudem das QCG verabschiedet, in welchem die BA einen besonderen Beratungsauftrag als zentrale Ansprechpartnerin für Unternehmen, insbesondere KMU, erhalten hat. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sollen im Rahmen des Service dafür sensibilisiert werden, Weiterbildungsbedarfe sowie Qualifizierungs- und Entwicklungspotenziale ihrer Beschäftigten zu identifizieren, um daran orientiert Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen umzusetzen. Insbesondere soll, auch vor dem Hintergrund des übergeordneten Ziels der Erhöhung der Weiterbildungsteilnahme, der Fokus auf Beschäftigtengruppen gelenkt werden, die eine geringe Weiterbildungsaktivität aufweisen (wie z. B. Geringqualifizierte, Teilzeitkräfte, ältere Arbeitnehmende) (vgl. ebd., S. 12). Da sich diese Arbeit explizit mit der Qualifizierungsberatung in der BA beschäftigt, wird auf dieses Angebot und die dazugehörigen Entwicklungen und Projekte im nachfolgenden Kapitel 2.3.2 gesondert eingegangen.

Das in der NWS angestrebte Ziel, die Qualifizierungsberatung flächendeckend auszubauen, ist nicht neu, sondern fand bereits im Jahr 2008 Beachtung, als der Innovationskreis Weiterbildung (IKWB) eine Reihe an Empfehlungen zur Zukunft der Weiterbildung und zum Lebenslangen Lernen in Deutschland verabschiedete (vgl. BMBF 2008). Die Etablierung und Weiterentwicklung der Qualifizierungsberatung wurde damals schon in den Empfehlungen als ein Baustein der Bildungsberatung explizit berücksichtigt und dabei der Unterstützungsbedarf insbesondere von kleinen und mittleren Unternehmen durch Beratungsangebote hervorgehoben (vgl. ebd., S. 18 f.). An die Empfehlungen anschließend wurden v. a. um die 2010er-Jahre einige strukturbildende Projekte, Modellversuche und über den Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderte Initiativen ins Leben gerufen, die dazu beitragen sollten, Qualifizierungsberatung flächendeckend einzuführen bzw. auszubauen.⁸ Insbesondere zwei vom BMBF geförderte Forschungsprojekte zur Qualifizierungsberatung beschäftigten sich intensiv mit einer empirischen Standortbestimmung der Beratungsdienstleistung. Zum einen ist dies das vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) und dem Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung in Kooperation mit der Wirtschaft durchgeführte Projekt „imode-Beratungsinstrumente zur betrieblichen Weiterbildung in ausgewählten Branchen sowie Klein- und Mittelbetrieben“ (Laufzeit 01.10.2005 bis 30.09.2008), welches einen größeren Überblick über die Praktik der Qualifizierungsberatung lieferte (vgl. Loebe & Severing 2008). Im Sinne einer Bestandsaufnahme wurden z. B. Beratungsformen, Funktionen und Aufgaben der Beratung sowie zukünftige Herausforderungen erhoben. Darüber hinaus sind umfangreiche Materialien für die Beratungspraxis, sowohl für die Beratenden in Form von Leitfäden zur Bildungsbedarfsanalyse, Qualitätssicherung der Beratung etc. als auch die Unternehmen erstellt worden (vgl. z. B. Hinz 2007; Döring u. a. 2007; Hölbling 2007). Das zweite größere und ebenfalls vom BMBF geförderte Forschungsprojekt ist „MarQa – Strukturen und Strategien für eine marktfä-

8 Für eine detaillierte Übersicht über Initiativen und Projekte siehe Düsseldorf 2014, S. 22–24.

hige Qualifizierungsberatung“ (Laufzeit 01.11.2010 bis 31.07.2012) und ist ebenfalls vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) durchgeführt worden. Im Zentrum dieses Projekts stand die Verbesserung der Marktfähigkeit und die Professionalisierung der Qualifizierungsberatung über die empirische Identifikation von Entwicklungsfeldern wie z. B. Qualität, Transparenz und Strukturbildung (vgl. Loebe & Severing 2008, S. 9 f.). Hierzu wurden bundesweit sowohl Betriebe und Beratende als auch weitere beratungsrelevante Akteure wie Arbeitsmarktpartner befragt. Das MarQa-Projekt teilte sich in viele Teilprojekte auf. Hieraus ist für dieses Forschungsprojekt die Arbeit von Döring u. a. (2008), die sich mit der Frage nach dem gesellschaftlichen Wertebeitrag von Qualifizierungsberatung befasst haben, hervorzuheben.

„Zu dieser Frage wurden erstmals empirisch belastbare Daten im Rahmen einer bundesweiten Befragung von KMU und Arbeitsmarktpartnern der Bundesagentur für Arbeit (BA) erhoben“ (Loebe & Severing 2008, S. 13).

Die Ergebnisse liefern wichtige Erkenntnisse zur strukturellen Lage der Qualifizierungsberatung und den damit verbundenen Bedarfen (vgl. ebd.). So sei insgesamt davon auszugehen, dass die Nachfrage von KMU nach Qualifizierungsberatung ansteigen werde. Die Autorinnen und Autoren forderten daher, eine auf Dauer angelegte Unterstützungsstruktur für Betriebe zu implementieren, wobei sie damals schon weitgehend der BA eine Lotsen- bzw. Schnittstellenfunktion am Bildungsmarkt zuwiesen:

„Durch den bundesweiten Impuls der BA ist ein positiver Effekt bezüglich der Sensibilisierung und Aktivierung von Unternehmen – und in Folge auch der Beschäftigten – für Weiterbildung und daraus entstehender Bedarf an Umsetzungsbegleitung zu erwarten“ (Döring u. a. 2008, S. 249).

Darüber hinaus existieren weitere Projekte, die jeweils spezifische Teilaspekte von Qualifizierungsberatung adressieren. Beispielhaft zu nennen sind hier das NRW-Verbundprojekt „Qualifizierung externer Akteure für die KMU-Qualifizierungsberatung“ sowie diverse, über den ESF geförderte Initiativen und Modellprojekte, beispielsweise in Berlin das Projekt TraineePlus und JobMotion oder in Hessen die Initiative „Qualifizierungsberatung für kleine und mittlere Unternehmen“ (vgl. Wacker 2008, S. 17). Diese Projekte (vgl. z. B. Döring & Rätzler 2007a, 2007b; Dobischat, Düsseldorf & Fischell 2008a, 2008b; Loebe & Severing 2007; Arnold & Mai 2009; Loebe & Severing 2012) beziehen sich jedoch primär auf einzelne Regionen Deutschlands und decken nur einzelne Facetten von Qualifizierungsberatung ab (vgl. Baethge u. a. 2013, S. 94 f.). Die meisten Projekte zur Qualifizierungsberatung, die in den letzten 20 Jahren umgesetzt wurden, sind zudem keine Forschungs-, sondern vielmehr bildungs- und arbeitsmarktpolitisch intendierte Entwicklungsprojekte (vgl. Baethge u. a. 2013, S. 99 f.). Ein weiteres Kennzeichen dieser Projekte ist, dass diese zu „singulären Fragestellungen, wie z. B. zur Qualitätssicherung“ (ebd., S. 100) arbeiteten. Außerdem lassen sich „einige wenige Fallstudien und nur einzelne Ansätze zur indikatorgestützten Forschung und Berichterstattung über Funktionsweise und Effekte von Weiterbildungs- und Qualifizierungsberatung finden“ (ebd.).

Wird der Forschungs- bzw. Entwicklungsstand der Qualifizierungsberatung basierend auf den Ergebnissen der unterschiedlichen Projekte bilanziert, so zeigt sich, dass die Dienstleistung bisher „weder eine Marktreife (Loebe & Severing 2011) noch eine qualitativ erkennbare Produktreife (Döring 2009) signalisieren kann“ (Düsseldorff & Fischell 2018, S. 426). Dies äußert sich unter anderem in diskontinuierlichen, institutionellen Strukturen, da Initiativen zur Förderung von Qualifizierungsberatung vermehrt projektförmig und zeitlich begrenzt waren. Eine Studie von Rambøll Management (2007) kommt sogar zu dem Ergebnis, dass eine Infrastruktur der Qualifizierungsberatung nicht existiere. Hinzu kommt, dass das Angebot bei Betrieben kaum bekannt und die Nachfrage somit sehr gering zu sein scheint. Der Nutzen von Qualifizierungsberatung zur Steigerung der Weiterbildungsbeteiligung der Betriebe liegt zwar nahe, eine eindeutige empirische Bestimmung stehe jedoch aus (vgl. Döring & Rätzel 2007a). Immer wieder wird daher in wissenschaftlichen Publikationen zur Qualifizierungsberatung dafür plädiert, das Angebot stärker zu profilieren und langfristige „Support-Strukturen“ (Döring u. a. 2008, S. 263) für die Betriebe zu etablieren.

In Bezug auf die Beratenden kommen mehrere empirische Arbeiten zu dem Ergebnis, dass diese als sehr heterogen in Bezug auf ihr „Selbstverständnis, die konzeptionelle Gestaltung sowie die disziplinäre Herkunft“ (Düsseldorff & Wohlfahrt 2012, S. 131) zu beschreiben sind. Hierfür bedürfe es der Entwicklung professioneller Beratungsstrukturen und Qualitätsstandards.

„In diesem Zusammenhang können Forschungs- und Entwicklungsarbeiten wesentlich zur Fundierung der Gestaltungs- und Förderinitiativen beitragen, Handlungsoptionen aufzeigen und gegebenenfalls Impulse für innovative Gestaltungsformen geben. In diesem Sinne sind Handlungsfelder, Forschung und Entwicklungstätigkeiten miteinander verschränkt“ (Döring u. a. 2008, S. 278).

Insgesamt ist zu konstatieren, dass der Forschungsstand zur Qualifizierungsberatung bislang durch viele Desiderate gekennzeichnet ist, und das Beratungsangebot „fristet immer noch ein Dasein in der Peripherie der Beratungslandschaft“ (Fischell 2012, S. 145). Düsseldorff und Wohlfahrt (2012) konstatieren, dass „lediglich rudimentäre Theoriebildungsprozesse, ungeklärte bzw. offene Gegenstandsbeschreibungen und letztlich bislang eher praktisch-pragmatische Forschungsansätze vorfindbar sind“ (ebd., S. 129). Es sind v. a. Untersuchungen zur Reichweite und Wirksamkeit der Qualifizierungsberatung für differenzierte Zielgruppen (Beschäftigte, Qualifizierungs- und Weiterbildungsverantwortliche, Betriebe) sowie zu deren Bedarfen anzuregen. Darüber hinaus fehlt es an grundlegenden, aktuellen empirischen Ergebnissen zur Professionalisierung des Beratungspersonals⁹. Damit wird die Bearbeitung der bereits seit mehreren Jahrzehnten benannten Desiderate noch dringlicher, und es bedarf an

9 Hier könnte an die Ergebnisse eines Entwicklungsprojektes in NRW aus dem Jahr 2012–2014 angeknüpft werden, in dem eruiert wurde, wie durch eine „standardsetzende Basisqualifizierung für KMU-Qualifizierungsberaterinnen und -Qualifizierungsberater die Marktfähigkeit der Dienstleistung „Qualifizierungsberatung für KMU“ befördert werden könnte“ (Düsseldorff & Fischell 2018, S. 428). Die Evaluation des Projektes zeigte jedoch auch, dass diese Initiative zur Professionalisierung der Qualifizierungsberatung bisher zu keiner Verstärkung führte, was u. a. auf fehlende institutionelle Zuständigkeiten zurückgeführt wurde (vgl. ebd.).

grundlagenorientierter Forschung. Der bildungspolitische Anspruch an Qualifizierungsberatung setzt aktuell auf den flächendeckenden Ausbau der Beratung für Betriebe mit der BA als zentralen Anbieter, weshalb im nachfolgenden Kapitel die Rolle der BA expliziert wird.

2.3.2 Zur Rolle der BA

Die BA erbringt Dienstleistungen am Arbeitsmarkt, insbesondere die Arbeitsvermittlung sowie die Arbeitsförderung. Darüber hinaus regelt sie als Verwaltungsträgerin der deutschen Arbeitslosenversicherung die finanziellen Entgeltersatzleistungen, z. B. das Arbeitslosengeld. Die BA ist eine bundesunmittelbare Körperschaft des öffentlichen Rechts und unterliegt der Rechtsaufsicht des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (§ 393 Abs. 1 SGB III).

Qua gesetzlichem Auftrag richtet sich das Angebot der BA nicht nur an Individuen, sondern auch an Betriebe respektive an Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. Zuständig ist hierfür der AG-S, der Arbeitgeberkunden bei Personalthemen unterstützt. Im Zentrum stehen dabei Leistungen wie Arbeitsmarktanalysen, Vermittlungen von Arbeitskräften, finanzielle Unterstützungen von Betrieben und die Beratung von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2023). Das kostenlose Beratungsangebot ist formal unterteilt in die Arbeitsmarktberatung und die Qualifizierungsberatung. Während die Arbeitsmarktberatung generell zu beschäftigungsrelevanten Themen (z. B. Lage und Entwicklung des Arbeitsmarktes, Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitszeiten, Arbeitszeitmodellen, Teilzeitausbildungen sowie familienorientierte Arbeitswelt und finanzieller Unterstützungsleistungen etc.) berät, hat Qualifizierungsberatung zum Ziel, Betriebe (insbesondere KMU) zu Fragen der beruflichen Weiterbildung der Beschäftigten einschließlich ihrer Finanzierung zu beraten (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2023; § 29 bis 31 SGB III, siehe dazu auch Bundestagsdrucksache 19/4948, S. 15, 21–23).

Im Mittelpunkt der Qualifizierungsberatung steht die Ermittlung des Personalbedarfs der Betriebe und dessen Deckung durch eine vorausschauende Personalstrategie. Unterstützt wird die Entwicklung von Strategien zur Fachkräftesicherung. Dabei werden Kompetenzen und Bildungsbedarfe erfasst sowie demografische Analysen zur Altersstruktur der Belegschaft im Unternehmen durchgeführt. Auch der Aufbau eines Bildungscontrollings kann Gegenstand der Dienstleistung sein. Dabei werden Netzwerkstrukturen genutzt und bei Bedarf relevante Kooperationspartner in den Prozess eingebunden. Durch die Kooperationen sollen bereits etablierte Leistungen mit neuen verknüpft werden, ohne dass Doppelstrukturen entstehen. Dieses modulare Angebot wird von geschulten Mitarbeitenden des AG-S vorgehalten (vgl. Bendig & Wohlfahrt 2014, S. 39).

Bildungspolitisches sowie BA-internes geschäftspolitisches Ziel ist es, Qualifizierungsberatung flächendeckend anzubieten, wobei der BA als Anbieter eine Vorreiterrolle zugeschrieben werden kann.

„Auf jeden Fall ist zu konstatieren, dass die Agentur für Arbeit als erster öffentlicher Anbieter ein Angebot zur Beratung für die Kompetenzentwicklung in KMU unter dem Begriff ‚Qualifizierungsberatung‘ mit einem deutlichen Profil und Leistungsangebot vorhält und kommuniziert“ (Bendig & Wohlfahrt 2014, S. 39).

Mit der Einführung von Qualifizierungsberatung sollte ein Beitrag zur Sicherung des Fachkräftebedarfs in Unternehmen und ihrer Wettbewerbsfähigkeit geleistet sowie Arbeitslosigkeit abgebaut und präventiv bearbeitet werden – insbesondere durch stärkere Beteiligung von geringqualifizierten und älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern an betrieblicher Weiterbildung. Als Reaktion auf den demografischen Wandel und auf den zu erwartenden Fachkräftemangel lag ein übergeordnetes Ziel weiterhin darin, die Weiterbildungsbeteiligung in Betrieben zu erhöhen. Im Portfolio der BA wurde Qualifizierungsberatung für KMU von 2009 bis 2011 in einigen Arbeitsagenturen in verschiedenen Modellprojekten erprobt (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2010, S. 21). Angestoßen wurden diese Modellprojekte unter anderem durch bildungs- und arbeitsmarktpolitische Initiativen, wie die bereits erwähnten Empfehlungen des Innovationskreises Weiterbildung aus dem Jahr 2008. Auf Grundlage der Projektergebnisse wurde entschieden, Qualifizierungsberatung als Dienstleistung im AG-S zu verorten und im Jahre 2013 flächendeckend einzuführen.

„Im Fokus der Weiterentwicklung des AG-S stehen: Die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Vertriebsorientierung sowie die Erweiterung des Beratungsangebotes der BA um die Qualifizierungsberatung“ (Bundesagentur für Arbeit 2010, S. 21).

„Seit dem 01.01.2014 ist dieser neue Service in allen 156 Arbeitsagenturen in z. Zt. 359 Arbeitgeber-Service-Teams als Regeldienstleistung im Angebot. Die 359 AG-S Teams ‚versorgen‘ dabei die Betriebe in mehr als 1.000 Geschäftsstellen der BA“ (Düsseldorff 2014, S. 18).

Um das Angebot flächendeckend über die einzelnen Agenturen zu implementieren, wurden die für die Koordinierung zuständigen Mitarbeitenden im AG-S entsprechend geschult. Vor allem betraf dies die jeweiligen Bereichsleitenden, die Teamleiterinnen und Teamleiter sowie Vermittlerinnen und Vermittler, die die Qualifizierungsberatung umsetzen sollten. Diese Qualifizierungen übernahm das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) in Kooperation mit der Kienbaum Management Consultants GmbH. Diese beinhalteten auch die Ausbildung BA-interner Trainerinnen und Trainer,

„die einerseits bei der Durchführung der Schulungen im Teamteaching als Co-Trainer unterstützen und andererseits nach Ende der Flächeneinführung den Wissenstransfer in die BA für weitere Qualifizierungen sichern“ (f-bb o. J., o. S.).

Richteten sich die Empfehlungen des Innovationskreises Weiterbildung als Vorgängerstrategie an alle Akteurinnen und Akteure und benannten die BA dabei als einen Akteur neben vielen weiteren (wie Kammern, Gewerkschaften etc.), gewann die BA im Kontext nachfolgender Strategien, Empfehlungen und Konzepte v. a. in den letzten Jahren an Bedeutsamkeit. Bereits durch die Maßnahmenförderung für Betriebe durch

das WeGebAU-Programm¹⁰ (2006 bis 2018), wurden durch die BA speziell geringqualifizierte und ältere Beschäftigte von KMU gefördert (vgl. Deutsche Bundesregierung 2021, S. 28 a). Anfang des Jahres 2019 trat im Rahmen der NWS auch das QCG in Kraft, welches darauf abzielt, die Weiterbildung für Beschäftigte in Betrieben auszubauen.

„Mit dem im Wesentlichen zum 1. Januar 2019 in Kraft getretenen Qualifizierungschengesetz wurde angesichts des beschleunigten technischen und wirtschaftlichen Strukturwandels die Weiterbildungsförderung für Beschäftigte gestärkt und fortentwickelt“ (ebd., S. 5).

Beschäftigte sollen „unabhängig von Qualifikation, Alter und Betriebsgröße einen Zugang zur beruflichen Weiterbildungsförderung“ (ebd., S. 29) erhalten. Neben diesem eher arbeitnehmerorientierten Fokus sieht das QCG auch den Ausbau bzw. die Förderung von Qualifizierungsberatung vor. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber bzw. Betriebe haben qua Gesetz ein Recht auf kostenlose Beratungen durch die BA. Im Umsetzungsbericht der NWS aus dem Jahr 2021 heißt es dazu:

„Neben der Beratung für Individuen stellt auch die Qualifizierungsberatung für Unternehmen, insbesondere KMU, ein wirkungsvolles Instrument dar, um Entwicklungspotenziale und konkrete Qualifizierungsbedarfe Beschäftigter zu identifizieren, Fachkräftepotenziale zu sichern und neue Arbeitskräfte zu gewinnen“ (BMAS & BMBF 2021, S. 30).

Im Rahmen der Umsetzungsphase der NWS wurde Qualifizierungsberatung als Angebot für Unternehmen durch den AG-S der BA konzeptionell überarbeitet (vgl. BMAS & BMBF 2021, S. 32).

„Mit der Erprobung sogenannter ‚Spezialisten für Arbeitsmarktberatung‘ wird eine umfassende und präventive Beratung für Arbeitgeber zur nachhaltigen Sicherung des Personalbedarfs angestrebt“ (ebd.).

In den NWS-Themenlaboren wurde außerdem eine „stärkere regionale Vernetzung der verschiedenen Beratungsinstitutionen“ (ebd., S. 30) fokussiert sowie die Frage nach einem niedrigschwelligen Zugang der Beratung diskutiert, damit mehr Betriebe von dem Angebot der Qualifizierungsberatung profitieren können (vgl. ebd.).

„Um die Verfügbarkeit der Beratungsangebote zu systematisieren und zu optimieren, ist die stärkere Vernetzung der bestehenden Angebote erforderlich. [...] Die Beratungsangebote unterschiedlicher Akteure sollen nicht in Konkurrenz zueinander stehen, sondern sich ergänzen und gut miteinander verzahnt werden“ (ebd., S. 31).

Dafür haben „die BA und die Länder [...] einen gemeinsamen Prozess aufgesetzt, in dem eine Bestandsaufnahme der regionalen Kooperationen angestoßen wurde. Darauf

¹⁰ Das Programm WeGebAU (Weiterbildung Geringqualifizierter und älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Unternehmen) ist eine ehemalige Weiterbildungsinitiative der BA zur Weiterbildung von Beschäftigten.

aufbauend sollen der Wissenstransfer verstärkt, ggf. Empfehlungen für regionale Aktivitäten entwickelt und wo nötig die Kooperation ausgebaut werden“ (ebd.).

Unter anderem kooperierte die BA mit den Chemie-Sozialpartnern mit dem Ziel, die Bekanntheit der Qualifizierungsberatung zu steigern.

Mit Etablierung der Qualifizierungsberatung in der BA kann insgesamt konstatiert werden, dass sich diese in einem äußerst pluralen Beratungsumfeld zu behaupten hat. Unternehmensbezogene Beratungsdienstleistungen bieten eine Reihe von Institutionen wie die Kammern, Bildungsdienstleister, öffentliche Institutionen, Unternehmensberatungen, Netzwerke oder auch selbständige Beratende an. Neben der Bundesebene sind hier auch die Bundesländer im Rahmen ihrer Wirtschaftsförderung oder regionalen Arbeitsmarktpolitik aktiv, wobei sie zum Teil von der Europäischen Union unterstützt werden. Insofern liegt eine der wesentlichen Herausforderungen gegenwärtig in der Profilierung und Erkennbarkeit des Dienstleistungsangebotes auf dem öffentlichen und privaten Beratungsmarkt in Richtung KMU. Die benannten Institutionen erbringen in der Regel Teilaspekte der zuvor beschriebenen Beratungsdienstleistungen, keinesfalls jedoch die Gesamtheit der in der Qualifizierungsberatung zusammengeführten Angebotspalette. Insofern wird verständlich, weshalb diese in Betrieben erst bekannt werden muss, um eine nennenswerte Nachfrage erzeugen zu können, was dann wiederum dem AG-S den Zugang zu interessierten Unternehmen erleichtern könnte.

Insgesamt ist die Forderung nach einer „Renovierung“ der Dienstleistung nicht neu (vgl. Baderschneider, Diller & Döring 2012, S. 60). Die aufgezeigten Entwicklungen und Forschungsergebnisse zeigen, dass die Qualifizierungsberatung durch:

- ein unvollständiges Leistungsspektrum,
- unstrukturierte Zugangswege zu KMU,
- unklare Konturen der Dienstleistung,
- einen geringen Grad an Professionalisierung der Beratenden und
- nicht hinreichende Qualitätssicherung der Beratung gekennzeichnet ist (vgl. ebd., S. 60 f.).

Vor dem Hintergrund eines konstatierten zunehmenden Beratungsbedarfs ist festzuhalten, dass sich aktuell nach rund zehn Jahren seit der Flächeneinführung der Qualifizierungsberatung die Frage nach deren Erkennbarkeit, Inanspruchnahme, Qualitätssicherung und Profilierung neu stellt. Inwieweit aktuell von einer vorangeschrittenen Wahrnehmung der Dienstleistung und von einer Erkennbarkeit der Beratungsleistung gesprochen werden kann, ist bisher noch unklar. Hinweise aus der Praxis zeigen, dass die Qualifizierungsberatung nach der Flächeneinführung in der BA in den Regionen unterschiedlich ausgestaltet wird. Mitarbeitende sind beispielsweise in einigen Agenturen für die Qualifizierungsberatung von anderen Aufgaben freigestellt. In anderen Agenturen wird der Qualifizierungsberatung gegenwärtig weniger Bedeutung zugemessen, sodass sie eher eine zusätzliche ‚Rucksackaufgabe‘ darstellt. Dies zeigt sich z. B. in fehlenden Nachqualifizierungen neuer Qualifizierungsberatender, die aufgrund von Personalfuktuation erforderlich wären (vgl. BA 2022, S. 1 f.).

3 Untersuchungsdesign

Vor dem Hintergrund der skizzierten steigenden Relevanz der Qualifizierungsberatung und dass vorhandene Studienergebnisse vornehmlich aus der Pilotierungsphase der Dienstleistungen stammen, war es das Ziel der vorliegenden Studie, eine erneute empirische Standortbestimmung der Qualifizierungsberatungen im Kontext der BA vorzunehmen. Dabei sollten insbesondere förderliche und hemmende Faktoren der Dienstleistung im Angebotsspektrum der BA identifiziert werden.

Die Untersuchung fokussierte in Anlehnung an Brown & Svenson (1998) dabei insbesondere auf die Ermittlung von

- *Inputfaktoren* (z. B. Selbst- und Aufgabenverständnis der Beratenden, betriebliche Erwartungen an das Format, Stellenwert des Formats in den Agenturen),
- *Prozessfaktoren* (z. B. Phasen, Instrumente, förderliche/hinderliche Bedingungen der Qualifizierungsberatung) und
- des *Outputs* (z. B. Zufriedenheit mit dem Format, Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen) sowie
- des *Outcomes* (z. B. Verstetigung der betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten) von Qualifizierungsberatungen.

Hierzu wurden mithilfe eines triangulativen Zugangs im Mixed-Method-Design (vgl. Flick 2011, S. 76 f.) die Erfahrungen von Qualifizierungsberatenden, die Perspektive von strategisch Verantwortlichen der BA (3.1) mit denen von betrieblichen Akteuren, die bereits die Dienstleistung in Anspruch genommen haben (3.2), miteinander ver-schränkt.

3.1 Qualitative Expertinnen- und Expertenbefragung von Qualifizierungsberatenden und Strategisch-Verantwortlichen der BA

3.1.1 Datenerhebung

In einem ersten Schritt wurden Experteninterviews sowohl mit Qualifizierungsberaten-den als auch mit Strategisch-Verantwortlichen der BA geführt. Erstere sind insofern Expertinnen und Experten, als sie über spezifisches Wissen bezüglich des Handlungsfeldes der Qualifizierungsberatung verfügen. Während die Beratenden zentrale Akteu-rinnen und Akteure der Dienstleistung sind, repräsentieren die Strategisch-Verantwor-lichen der BA eine komplementäre Zielgruppe, da sie auch Informationen über die relevanten Kontextbedingungen des Handelns der Beratenden haben. Bei beiden Befra-gungen wurde insbesondere das Betriebswissen der beiden Gruppen von Expertinnen und Experten adressiert (vgl. Meuser & Nagel 1991, S. 445 f.).

Der Leitfaden der Interviews ist in einem gemeinsamen Workshop der JLU Gießen und der HdBA entwickelt worden. Dieser wurde im Rahmen von drei Interviews pilotiert und modifiziert.

Das Erhebungsinstrument umfasste schließlich folgende Themenbereiche:

- typische Prozesse einer Qualifizierungsberatung
- Merkmale und Kriterien „erfolgreicher“ Qualifizierungsberatungsprozesse
- professionelle Kompetenzanforderungen an Qualifizierungsberatende
- Wahrnehmung des Stellenwerts der Qualifizierungsberatung innerhalb der BA und die jeweilige Verortung im AG-S
- Einschätzung der zukünftigen Relevanz der Dienstleistung

Zusätzlich wurden die Beratenden zur Entlastung der Interviewsituation mithilfe eines Kurzfragebogens

- zu ihrer Beschäftigungsdauer in der BA im Allgemeinen und in der Qualifizierungsberatung im Besonderen,
- zu ihren Berufs- und Studienabschlüssen,
- zur Absolvierung der internen Schulung zur Qualifizierungsberatung der BA,
- der Anzahl der von ihnen durchgeführten Qualifizierungsberatungen pro Jahr und bezüglich ihrer Arbeitgeberkunden (Branchenzugehörigkeit, Betriebsgröße) befragt.

Die Interviews sind im Zeitraum von Juli bis September 2022 telefonisch geführt worden und hatten eine Dauer zwischen 40 und 60 Minuten. Alle Interviews wurden unter Zustimmung der Befragten und unter Einhaltung der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) digital aufgezeichnet.

Das Sample der Befragung setzte sich aus 25 Qualifizierungsberatenden zusammen, die kollegial über eine Gatekeeperin für die Interviews gewonnen werden konnten.

Beschreibung des Samples der Qualifizierungsberatenden

Von den 25 Befragten sind 60 % weiblich, 40 % männlich und verteilen sich auf unterschiedliche Arbeitsagenturen in Deutschland. Die befragten Beratenden sind oft langjährig in der BA beschäftigt (Abb. 5). Insgesamt erstreckt sich die Bandbreite des Beschäftigungszeitraums in der BA auf 5 bis 40 Jahre.

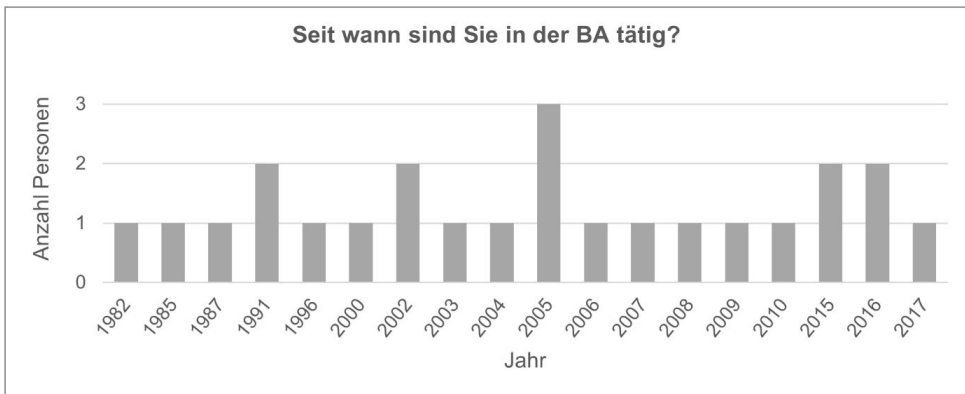


Abbildung 5: Seit wann sind Sie in der BA tätig? (Quelle: Eigene Berechnung auf Basis von n = 25)

Viele der Beraterinnen führen Qualifizierungsberatung bereits seit deren Einführung im Jahr 2013 durch und können daher auf langjährige Erfahrung in diesem Bereich zurückblicken (Abb. 6). Diese liegt im Mittel bei 7 Jahren.

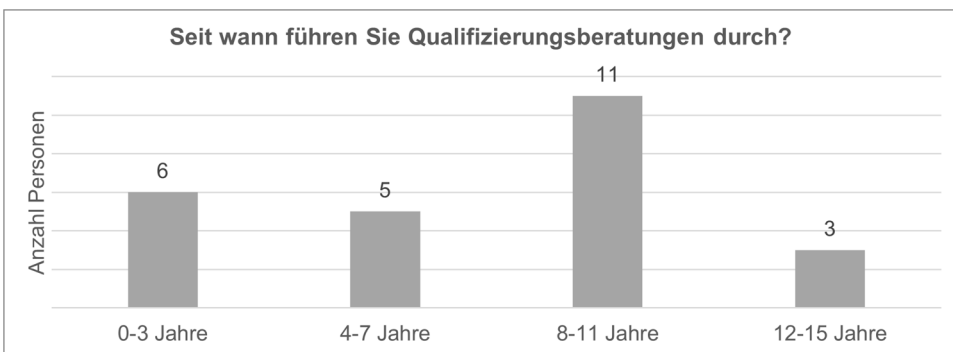


Abbildung 6: Seit wann führen Sie Qualifizierungsberatungen durch? (Quelle: Eigene Berechnung auf Basis von n = 25)

Für die Tätigkeit der Qualifizierungsberatung haben sich die Beraterinnen mehrheitlich mit 52 % über einen akademischen Abschluss und mit rund 48 % über eine Ausbildung qualifiziert. Mit 40 % haben die meisten Beraterinnen BA-intern eine Qualifikation im Bereich der Arbeitsförderung absolviert. Auch kaufmännische und betriebswirtschaftliche Qualifikationen sind mit 32 % relativ häufig vertreten. Im Bereich der Sozial- und Geisteswissenschaften ist der Bereich Soziologie am häufigsten vertreten (Abb. 7).

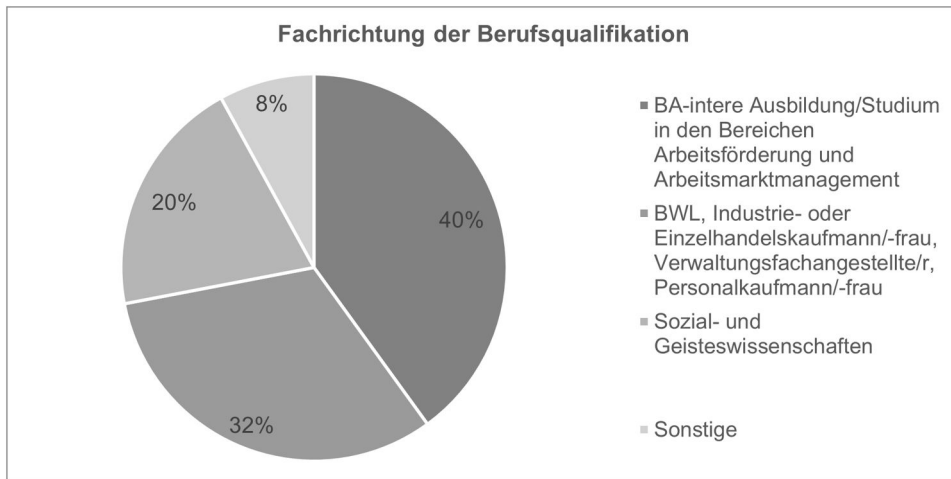


Abbildung 7: Fachrichtung der Berufsqualifikation (Quelle: Eigene Berechnung auf Basis von n = 25)

Für die Qualifizierungsberatung haben ca. zwei Drittel der Beratenden eine Schulung absolviert. Einige benannten, dass es sich bei der Schulung um die Basisqualifikation der BA handele. Circa ein Drittel aller Befragten haben dagegen bisher noch keine Schulung absolviert, teilweise sei diese aber geplant.

Die Angaben zur Anzahl der pro Jahr durchgeführten Qualifizierungsberatungen sind insgesamt sehr heterogen. So reicht die Spannweite von einer bis hin zu gut 300 Beratungen pro Jahr. Der Median liegt hier bei 28 Beratungen pro Person im Jahr.

Alle Befragten beraten schwerpunktmäßig Arbeitgeberkunden kleiner und mittlerer Unternehmen mit 10 bis 249 Beschäftigten. Darüber hinaus werden auch vereinzelt Großunternehmen beraten. Die Arbeitgeberkunden der Beratenden kommen aus unterschiedlichen Branchen, und einige der Befragten geben an, dass sie prinzipiell alle Branchen abdecken. Es bestünden jedoch regionale Unterschiede. Die Branchen bzw. Bereiche Pflege/Medizin/Gesundheit, Handwerk/verarbeitendes Gewerbe sowie Logistik/Spedition/Verkehr sind besonders häufig genannt worden.

Ergänzend zu den Beratenden wurden fünf Interviews mit Strategisch-Verantwortlichen der BA auf unterschiedlichen Hierarchieebenen geführt. Folgende Themen umfasste der Leitfaden dieser zweiten qualitativen Befragung von Expertinnen und Experten:

- eigener Bezug zur Qualifizierungsberatung
- Entwicklungsstationen der Qualifizierungsberatung seit der Einführung im Jahr 2013
- Wahrnehmung des aktuellen Stellenwerts der Qualifizierungsberatung in der BA
- förderliche und hemmende Bedingungen der Qualifizierungsberatung
- Qualitätsmerkmale „erfolgreicher“ Qualifizierungsberatungen
- professionelle Kompetenzanforderungen an Qualifizierungsberatende
- Einschätzung der zukünftigen Relevanz der Dienstleistung

Mithilfe dieses Leitfadens sollte zum einen das spezifische betriebliche Kontextwissen der Strategisch-Verantwortlichen erhoben werden. Zum anderen sollten deren Perspektive auf die Dienstleistung mit denen der Qualifizierungsberatern verglichen werden.

3.1.2 Datenaufbereitung und -auswertung

Die unter Einverständnis der Befragten mitgeschnittenen Audiodateien der Interviews wurden in Anlehnung an Dresing und Pehl (2018) vollständig inhaltlich-semantisch transkribiert, wobei alle genannten Namen, Orte, Organisationen pseudo-anonymisiert worden sind.

Die Daten sind anschließend mithilfe einer strukturierenden Inhaltsanalyse (Kuckartz & Rädiker 2022) unter Verwendung der Software MAXQDA ausgewertet worden. In einer ersten Kodierphase erfolgte die Entwicklung eines Kategoriensystems mithilfe deduktiv abgeleiteter Hauptkategorien, die sich an den Themen der Fragen aus den Interview-Leitfäden orientierten. Um das Kategoriensystem zu testen, wurden zunächst drei der Interviews mit den Qualifizierungsberatern sowie zwei mit Strategisch-Verantwortlichen codiert. In einer zweiten Kodierphase erfolgte die Kodierung des gesamten Datenmaterials in die Hauptkategorien. Während des Kodierens wurden mithilfe offener Kodierprozesse induktiv Subkategorien entwickelt und die Daten entsprechend kodiert (vgl. ebd., S. 129). Um das Kodiervorgehen intersubjektiv nachvollziehbar zu halten, wurde prozessbegleitend ein Kodierleitfaden erstellt, in dem für jede der (Sub-)Kategorien Kategoriendefinitionen, Kodierregeln und Ankerbeispiele festgehalten worden sind (vgl. Mayring & Frenzel 2019, S. 638). Für die thematische Auswertung wurden anschließend kategorienbezogene Zusammenfassungen erstellt, um auch Bezüge der Kategorien untereinander herzustellen.

In einem vom HdBA- und JLU-Team gemeinsam durchgeführten Workshop sind die Ergebnisse der qualitativen Interviews mit den befragten Beratern diskutiert und kommunikativ validiert worden. Eine erneute Diskussion und Validierung der Ergebnisse erfolgte außerdem am 02.11.2023 auf dem Fachtag „Arbeitsmarktberatung“ der HdBA in Mannheim mit BA-internen (Berater, Strategisch-Verantwortliche) sowie externen Akteurinnen und Akteuren (Wissenschaft, Praxis, Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmer- sowie Arbeitgebervertretung).

3.2 Standardisierte Betriebsbefragung

In einem zweiten Schritt ist die Perspektive von Arbeitgeberkunden, die in den letzten zwei Jahren eine Qualifizierungsberatung in Anspruch genommen haben, mithilfe einer standardisierten Befragung erfasst worden. Der eingesetzte Fragebogen wurde neu konzipiert und berücksichtigt dabei sowohl Items bereits vorhandener Instrumente (vgl. Loebe & Severing 2008) als auch Ergebnisse der qualitativen Befragungen. Das eingesetzte Instrument umfasste 24 Fragen. Neben Angaben zum Betrieb (Beschäftigtenzahl, Branchenzugehörigkeit, Ausbildungsbetrieb) wurden u. a. Angaben zu Zugangswegen, Anlässen, Beratungsgegenständen, Anzahl der wahrgenommenen Beratungs-

termine der Qualifizierungsberatung erhoben. Zudem wurden mithilfe von vierstufigen Skalen sowohl Zufriedenheitswerte (Output) als auch Einschätzungen der Bedeutung von Weiterbildung und der Einfluss der Qualifizierungsberatung auf die betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten (Outcome) erfragt. Ein weiterer Fragenkomplex bezog sich auf die Erwartungen an die Dienstleistung und auf die benötigten Kompetenzen der Qualifizierungsberatenden.

Die Datenerhebung erfolgte mithilfe eines Online-Fragebogens im Zeitraum von 27.02.2023 bis 21.04.2023. Der Zugang zu den Betrieben wurde über 23 Qualifizierungsberatende der qualitativen Experteninterviews hergestellt. Von 41 Betrieben, die die Umfrage geöffnet haben, bearbeiteten 34 den Fragebogen vollständig. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit betrug 7 Minuten und 37 Sekunden.

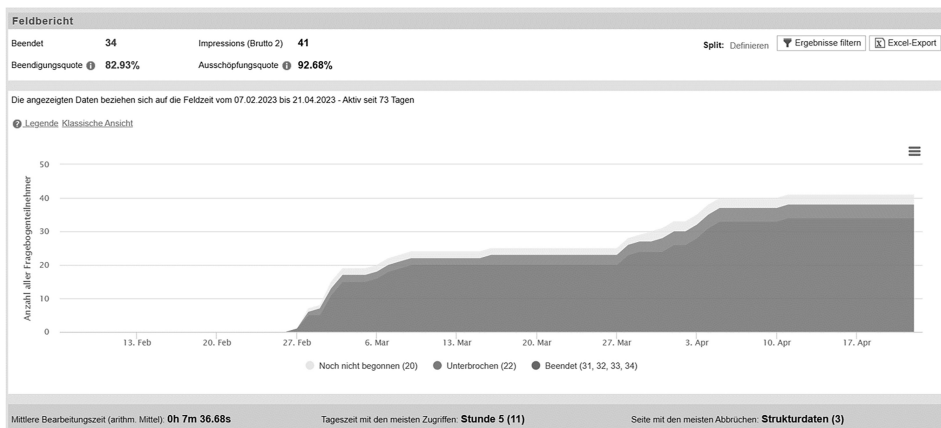


Abbildung 8: Feldbericht zur Betriebsbefragung (Quelle: Eigene Berechnung)

Beschreibung der Stichprobe der Betriebsbefragung

Von den befragten Betrieben gehören 22 dem Dienstleistungssektor an, acht Betriebe verorten sich im produzierenden Gewerbe und drei Betriebe machten hierzu keine Angabe. Überwiegend wurden kleinere Betriebe mit der Befragung erreicht, darunter drei Kleinstbetriebe mit maximal zehn Beschäftigten und 24 Betriebe mit 11 bis 50 Beschäftigten. Mittlere und größere Betriebe waren mit elf Betrieben mit 51 bis 249 Beschäftigten sowie zwei Betrieben mit 300 Beschäftigten vertreten. Ein Betrieb machte keine Angabe zur Betriebsgröße. 55 % der Stichprobe gaben an, in den letzten drei Jahren beruflich ausgebildet zu haben.

4 Ergebnisse: Qualifizierungsberatung in der BA

Nachfolgend werden die Ergebnisse der empirischen Erhebungen präsentiert.¹¹ Zunächst werden die Ergebnisse der qualitativen Experteninterviews mit den Qualifizierungsberatern und den Strategisch-Verantwortlichen dargelegt. Anschließend werden die Ergebnisse der quantitativen Betriebsbefragung vorgestellt, und es folgt ein fokussierter Perspektivvergleich.

4.1 Qualifizierungsberatung aus Perspektive der Beratenden

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den Interviews mit den Beratern insgesamt dargelegt (Kap. 4.1.1), um dann die Ergebnisse eines Gruppenvergleichs von Beratern mit und Beratern ohne Absolvieren der Schulung für Qualifizierungsberatung vorzustellen (Kap. 4.1.2). Die Ergebnisdarstellung schließt mit einem Zwischenfazit (Kap. 4.1.3).

4.1.1 Ergebnisse für Berater insgesamt

4.1.1.1 Tätigkeitsbeschreibung

Die Tätigkeit der Qualifizierungsberatung in den Agenturen wurde insgesamt vielschichtig dargestellt, und das Angebot scheint in den agenturspezifischen AG-S sehr unterschiedlich platziert zu sein. Zudem sind viele Berater im AG-S nicht nur für die Qualifizierungsberatung, sondern für die Arbeitsmarktberatung insgesamt verantwortlich. Agenturübergreifend scheinen keine einheitlich geregelten Zuständigkeiten zu bestehen.

Qualifizierungsberatung wird als Aufgabenfeld von vielen Beratern zusätzlich zu anderen Tätigkeiten, wie der Vermittlungsarbeit, Administration oder Weiterbildungsberatung, übernommen. In der Qualifizierungsberatung werden primär Themenschwerpunkte der Qualifizierung und Kompetenzentwicklung, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung, Personalbeschaffung, Fördermöglichkeiten zur Weiterbildung etc. behandelt.

„Und im Bereich der Arbeitsmarktberatung ist quasi diese Qualifizierungsberatung ein Unterbaustein. Also die Arbeitsmarktberatung, die machen wir ja schon seit jeher. Und diese Qualifizierungsberatung ist quasi noch mal so eine Vertiefung, wo man einfach

¹¹ Da die Größe der Stichprobe in einem Bereich liegt, der multivariate Analysen nicht möglich macht, wurden die Daten deskriptiv und mithilfe bivariater Kreuztabellen ausgewertet, um Hypothesen über mögliche Zusammenhänge formulieren zu können.

noch einmal Themenschwerpunkte anspricht, die über das eigentliche Maß, was wir anbieten, hinausgehen. Was so ganz typisch ist, ist da halt diese Demografieanalyse, die man in der Regel in dieser Arbeitsmarktberatung en detail nicht berät, aber auch so eine Bildungsbedarfsplanung mit dem Arbeitgeber zusammen durchführen kann. Das sind, sage ich mal, so Besonderheiten, wenn man diese Zusatzaufgabe Qualifizierungsberater hat“ (ID 26).

„Also es ist so, ich bin ja hier im AG-S 50 %. [...] Und von der 50 % Arbeitszeit mache ich unter anderem auch das Thema Qualifizierungsberatung beziehungsweise Weiterbildungsberatung“ (ID 20).

Qualifizierungsberatung wird demnach häufig als Teilbereich der Arbeitsmarktberatung verstanden und ‚mitangeboten‘.

„Und diese Personen, die demnächst dann Berater sind, sind sozusagen dann eigentlich Arbeitsmarktberater, die die Qualifizierungsberatung als Unterpunkt mitmachen“ (ID 11).

Auch scheinen die in der Arbeitsmarktberatung tätigen Beratenden mit den in der Qualifizierungsberatung Tätigen eng zu kooperieren. Die Beratenden beschreiben, dass dies v. a. dann der Fall sei, wenn sich während der Arbeitsmarktberatung spezifische Fragen ergeben, die über die Vermittlungsarbeit hinausgehen, oder wenn im Rahmen der Vermittlungsarbeit keine passenden Personen zur Stellenbesetzung gefunden werden können: Die Vermittlerinnen und Vermittler im AG-S verweisen Arbeitgeberkunden an Beratende der Qualifizierungsberatung, die dabei unterstützen, Stellen durch Qualifizierungen intern zu besetzen (ID 26). Viele der Beratenden beschreiben in diesem Zusammenhang, dass der Tätigkeitsbereich der Qualifizierungsberatung aufgrund des Fachkräftemangels relevanter im AG-S werde, da offene Stellen nur noch schwer über den externen Arbeitsmarkt zu besetzen sind.

„Das ist eine ganz enge Zusammenarbeit mit den Vermittlern, also mit den Arbeitgebervermittlern. Die kennen die Firmen, von denen brauche ich ganz viel Input: Was ist bisher gelaufen? Wie ist die Firma aufgestellt? [...] Ich kann also nicht hinausgehen in die Firma und fange dann dort erst an, sondern ich muss quasi schon vorher von meinen Kollegen gecoacht und gebrieft werden“ (ID 14).

In diesem Zusammenhang wurde mehrfach die Herausforderung beschrieben, dass die Zuständigkeiten innerhalb des AG-S nicht vollständig transparent seien.

„Da haben wir schon einmal so jetzt dieses Hin und Her-Geschwanke, was wir manchmal bei der Arbeitsagentur hier haben, dass wir nicht genau definieren, als oder dann doch irgendwie umdefinieren aus irgendwelchen Gründen, sodass es dann eigentlich so ein Kudelmuddel gibt und keiner mehr weiß: Wer hat denn jetzt eigentlich welchen Job?“ (ID 11).

Einige wenige Befragte berichteten auch davon, dass in ihren Agenturen die Qualifizierungsberatung vom AG-S getrennt als „Einheit von Spezialistinnen und Spezialisten“ organisiert sei oder dass die Beratenden für die Qualifizierungsberatung freigestellt sind (ID 5).

„Also bei uns in [Ort] ist es so ausgerichtet, dass wir vom normalen AG-S getrennt sind als Spezialistenteam, und ich hier viele Köpfe habe, die sich wirklich speziell um das Thema Weiterbildung und Qualifizierungsberatung der Arbeitgeber kümmern“ (ID 15).

Einige Beratende haben spezifische Branchen oder Arbeitgeberkunden/Betriebe zugewiesen bekommen und fungieren diesbezüglich als feste Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner bzw. als Expertinnen und Experten für bestimmte Bereiche; andere beraten hingegen branchenübergreifend. Unabhängig davon wurde oft von regionalen Unterschieden berichtet, beispielsweise ist die Qualifizierungsberatung in einer Agentur intensiv mit Arbeitgeberkunden aus dem Gesundheitssektor und der Pflege betraut, da es viele Pflegeeinrichtungen in der Region gebe. Ein Branchenbezug bzw. eine feste Zuständigkeit für bestimmte Unternehmen wird dabei von den Beratenden übergreifend als positiv hervorgehoben.

Die Tätigkeit der Qualifizierungsberatung wird von den Befragten insgesamt als sehr umfangreich, vielfältig und komplex charakterisiert. Neben der primären Tätigkeit der Beratung (Informationsbeschaffung, Terminfindung, Unterstützung, Steuerung des Problem- bzw. Lösungsfindungsprozesses bis hin zur Nachbetreuung) wird berichtet, dass auch die Akquise von Arbeitgeberkunden (Werbeaktionen, E-Mail-Schriftverkehr, Hotline, Flyer etc.), Networkingtätigkeiten, wie Besuche von Messen, Abendveranstaltungen und Vorträgen sowie die Zusammenarbeit mit Kammern und Verbänden einen großen Teil der Arbeit ausmache.

4.1.1.2 Qualifizierungsberatungsprozess

Der Qualifizierungsberatungsprozess steht im Zentrum der Tätigkeit und wird von den Beratenden als sehr komplex und umfangreich beschrieben.

„Laut Handbuch, wenn ich mir das durchlese und ernsthaft umsetze mit dem entsprechenden Charakter, ist das keine Sache, die man nebenbei macht“ (ID 6).

Viele Beratende unterteilen bei der Beschreibung den Qualifizierungsberatungsprozess in unterschiedliche Phasen (weitestgehend analog zum Handbuch) ein, wobei oft benannt wurde, dass diese Prozessphasen oder -schritte in der Praxis eher flexibel denn standardisiert zu gestalten sind, „*Freestyle, also nicht nach Lehrbuch*“ (ID 6).

Als Begründung beziehen sich die Befragten häufig auf die Unterschiede der Arbeitgeberkunden hinsichtlich Branche und Organisation, aber auch auf die variierenden Anliegen, Erwartungen und Themen, mit denen die Arbeitgeberkunden an die Beraterinnen herantreten. So müsse der Beratungsprozess organisationsspezifisch und situationsabhängig gestaltet werden:

„Tatsächlich ist da meine Erfahrung, dass es keinen typischen Beratungsprozess für Qualifizierungsberatung gibt, (lacht), weil letztendlich kenne ich die Modelle und wir haben diesen modularen Aufbau. Es gibt verschiedene Bausteine, die man dem Arbeitgeber bieten kann. Grundsätzlich ist es für mich in der Praxis häufig so, ich habe hier das Handwerkszeug, ich habe hier den Auftrag, Arbeitgeber zu sensibilisieren hinsichtlich einer beispielsweise strategischen Personalplanung. [...] Man kann vorher schon ein bisschen

gucken, was erwartet mich? Aber am Ende ist keine Beratung gleich und lässt sich auch nie wirklich schematisieren. Sondern am Ende muss man flexibel gucken, was ist beim Arbeitgeber los? Was möchte er mir vielleicht erst mal sagen?“ (ID 25).

Die Beratenden berichten in diesem Zusammenhang vermehrt davon, dass eine Herausforderung im Rahmen des Erstgesprächs sowie in der nachfolgenden Begleitung darin liege, die Betriebe für interne Qualifizierungen zu sensibilisieren und diese zu motivieren, selbst aktiv zu werden und die notwendigen Prozesse zu gestalten. Die Zusammenarbeit im Qualifizierungsberatungsprozess sei herausfordernd, da die Arbeitgeberkunden wenig Zeit durch den hohen Druck im Tagesgeschäft haben, um sich intensiv mit dem Thema Qualifizierungsberatung zu beschäftigen. Dies zeige sich beispielsweise durch erschwerte Terminfindungen für die Beratungen. Die Arbeitgeberkunden müssten im Prozess auch selbst aktiv werden, z. B. den Beratenden betriebspezifische Informationen und Kennzahlen bereitstellen oder betriebsinterne Prozesse analysieren. Dies überfordere die Betriebe häufig aufgrund mangelnder Kapazitäten oder Bereitschaft und führe zu Beratungsabbrüchen, da sich nicht alle Arbeitgeberkunden umfassend mit den in der Beratung besprochenen Inhalten beschäftigen könnten oder wollten.

„[...] aber wir müssen dazu sagen, bei uns zumindest, endet es oft nach dem Erstgespräch. Also, dass wir dem Arbeitgeber unsere Dienstleistung vorgestellt haben, auch schon ein bisschen was von ihm erfahren haben, aber es geht dann nicht weiter. Ich denke, der Arbeitgeber kommt einfach nicht ins Doing rein, also wenn er merkt, er muss jetzt selbst mal was tun. Wir leiten ihn nur an oder stellen die richtigen Fragen, sage ich jetzt mal. Aber er müsste aktiv werden. Er muss auch aktiv eine neue Rolle meistens einnehmen, und zwar die des Personalentwicklers. Und oft haben wir wirklich mit kleinen oder mittelkleinen, sage ich mal, Firmen zu tun, wo der Geschäftsführer meistens, ich sage jetzt mal, ein Handwerksmeister ist und auch seine Ehefrau in der Buchhaltung. Also mit einer kaufmännischen Ausbildung, so das Büro rockt, sage ich mal. Und die haben ja beide nicht das Thema Personalmanagement gelernt oder studiert und plötzlich ist es von ihnen gefragt, Personalentwickler zu sein, also diese neue Rolle einzunehmen, wo sie keine Kenntnisse darüber haben. Und das kann auch, denke ich, befremdlich sein im Alltagsgeschäft, wenn man Handwerksmeister ist, dann auch noch zusätzlich Personalentwickler zu sein“ (ID 15).

Anhand der Beschreibung der Beratenden konnten insgesamt fünf Prozessschritte identifiziert werden (Abb. 9).

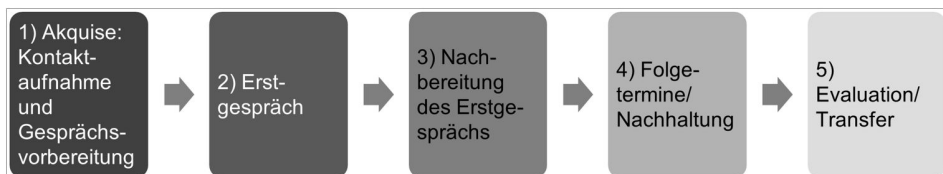


Abbildung 9: Qualifizierungsberatungsprozess (Quelle: Eigene Darstellung)

1) Akquise: Kontaktaufnahme und Gesprächsvorbereitung

Insgesamt beschrieben viele der Beratenden, dass die Akquise verstärkt von ihrer Initiative anhängig sei und eine bestimmte Sensibilität und Professionalität erfordere (ID 22). Dabei sei auch eine gewisse „Hands-on-Mentalität“ seitens der Beratenden notwendig.

„[...] da muss man dann wirklich immer mal sich hinsetzen und die Daten [...] mal wirklich sukzessive raussuchen, die Homepages angucken und dann zu überlegen, bei wem klopfe ich mal an und frage, ob er mal eine Beratung hat“ (ID 1).

Bezüglich des Vorgehens bei der Akquise lassen sich anhand der Beschreibungen der Beratenden drei unterschiedliche Varianten identifizieren (vgl. Tab. 1).

Tabelle 1: Varianten der Akquise der Arbeitgeberkunden (Quelle: Eigene Darstellung)

Kaltakquise über Beratende	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche in agenturinternen Datenbanken • Nutzung von Netzwerken oder Kooperationen, z. B. zwischen AG-S und Verbänden, Kammern etc. • Bewerbung des Angebots auf Messen oder Veranstaltungen • Nutzung der Hotline des AG-S
aktive Ansprache durch Arbeitgeberkunden	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitgeberkunden kontaktieren AG-S/Qualifizierungsberatung selbstständig, sind z. B. über Homepage oder Empfehlung auf Angebot aufmerksam geworden
Vermittlung der Arbeitgeberkunden im AG-S	<ul style="list-style-type: none"> • primär über Beratende in der Arbeitsmarktberatung, wenn festgestellt werde, dass sich Personalbedarfe nicht über den externen Arbeitsmarkt decken lassen • Verweis an Qualifizierungsberatung, um interne Qualifizierungsmöglichkeiten auszuloten • (förderliche) Voraussetzung: existente Vertrauensbasis sowie bereits länger bestehende Zusammenarbeit

Die Kontaktaufnahme bzw. Gesprächsvorbereitung wird von den Befragten als sehr aufwendig und rechercheintensiv charakterisiert, da sich zunächst ein möglichst umfassendes Bild über die jeweiligen Arbeitgeberkunden verschafft werden müsse. Folgende Fragen sind dabei leitend: „Was ist das für ein Arbeitgeberkunde? Wo steht der Betrieb bisher? Wo kann man die Situation noch verbessern? Welche Probleme gibt es?“ Hierfür scheinen die Beratenden vielfältige Herangehensweisen entwickelt zu haben:

„Das ist eine Auswertung von, was sind die Kundenkontakte der letzten Jahre, was ist mit der [Organisation] besprochen worden. Was kann ich aus [einer internen Datenbank] ableiten, wie die betriebliche Altersstruktur oder es ist ein Ausbildungsbetrieb. Hat er andere Möglichkeiten der [Organisation] schon genutzt? Dann meine Gesprächspartner, einfach mal zu googeln. Ich selber habe für mich ein Profil bei LinkedIn und Xing drin, dass ich darüber auch Gesprächspartner möglicherweise finde und mich ein bisschen vorbereiten kann, welchen Wissensstand vermute ich möglicherweise. Dann das Thema sich nochmal anzugucken, auch freie Google-Suche, nach dem Motto, wie hat der Arbeitgeber sich bislang dargestellt, nach außen. [...] Kann ich was ableiten. Das ist so die grobe Geschichte. Ich rufe dann auch mal die Kollegen an, die den Arbeitgeber in der klassischen Betreuung haben, gibt es da ein paar Besonderheiten, die ich wissen muss? Ja, das sind so die Punkte, die ich im Vorfeld zusammenfrage, also ganz grob“ (ID 18).

In dieser Prozessphase ist weiterhin auffallend, dass eine intensive Kooperation mit Kolleginnen und Kollegen im AG-S stattzufinden scheint, z. B. mit jenen, die im Rahmen der Arbeitsmarktberatung oder Vermittlungsarbeit bereits mit den Arbeitgeberkunden zusammengearbeitet haben. Es werden Informationen ausgetauscht, die für die Erstgespräche relevant sind.

2) Erstgespräch

Innerhalb der Interviews wurde dieser Prozessschritt von den Beratenden am ausführlichsten dargelegt. Im Erstgespräch fahren sie oftmals in den Betrieb des Arbeitgeberkunden, um sich vor Ort ein Bild zu machen. Dies wird von einigen Beratenden auch als „Außendienst“ (vgl. z. B. ID 1, 6, 10, 12, 15, 17, 22, 25) bezeichnet. Während der Coronapandemie habe sich dies jedoch als schwierig gestaltet, und Beratungsgespräche wurden weitestgehend telefonisch geführt, was von den meisten Befragten nicht als förderlich wahrgenommen wird.

Die Erstberatung diene primär dazu, das Anliegen und den Beratungsbedarf der Arbeitgeberkunden zu klären sowie Ansprechpersonen und den Betrieb kennenzulernen.

„Nichtsdestotrotz gibt es erstmal diese Erstberatung, in der natürlich ermittelt wird, wo steht der Arbeitgeber und welche Schritte sind überhaupt erforderlich, also was, das ist ja sehr verschieden, was ein Unternehmen benötigt und in welchem Prozessschritt es ist oder welche Bedarfe sich da nachher auf tun. So, und in diesem Erstgespräch könnte man erstmal schon mal schauen, was ist überhaupt gewünscht seitens des Arbeitgebers, und parallel könnte man ihm auch schon was mit an die Hand geben, ich sage mal, unser Angebot ist ja unterstützend da und wir sehen uns ja auch beratend oder auch als Netzwerkpartner, das heißt, wir geben in der Regel auch, ich sage mal, Hilfsmittel an die Hand, und das war ja auch eine Ihrer Fragen, die uns natürlich in der weiteren Arbeit mit dem Unternehmen, oder mich, natürlich voranbringen“ (ID 3).

Es zeigen sich bzgl. der Eindeutigkeit der Anliegen der Arbeitgeberkunden zwei Typen:

Typ 1: Die Anliegen sind den Arbeitgeberkunden oft gar nicht direkt bekannt oder hinreichend konkret und entwickeln sich erst im Beratungsprozess. Viele Anliegen (insbesondere der Qualifizierungsbedarf) würden sich auch erst aus den Beratungsgesprächen herauskristallisieren, die im Rahmen der Arbeitsmarktberatung stattfinden. So würde z. B. innerhalb der Arbeitsmarktberatung festgestellt, dass der Personalbedarf nicht über den externen Arbeitsmarkt bzw. über die Vermittlung durch den AG-S gedeckt werden könne, sodass sich in einem nächsten Schritt ein internes Qualifizierungsanliegen ergebe. Einigen Arbeitgeberkunden sei in diesem Zusammenhang gar nicht bewusst, dass das Beratungsangebot der Agenturen über die reine Vermittlungsarbeit hinausgehe.

„Und vielen ist dann gar nicht bewusst, dass wir uns auch um die Belegschaft, die schon vorhanden ist, kümmern, indem wir qualifizieren oder beraten darüber. Und das ist dann für viele neu und von daher ist die Frage sicherlich nicht so zu beantworten, dass man sagen

kann, ja, denen ist das immer bewusst, sondern vielen ist es eben auch nicht bewusst. Also das Instrument der Qualifizierungsberatung ist sicherlich noch viel zu wenig Betrieben überhaupt auch bekannt“ (ID 13).

Typ 2: Die Arbeitgeberkunden kommen mit konkreten Anliegen oder Bedarfen auf die Beratenden zu. Diese Anliegen würden sich in der Regel auf ein akut bestehendes Problem in den Betrieben, z. B. einen Schulungsbedarf einzelner Beschäftigter, beziehen. Demnach seien die Anliegen weniger vorausschauend auf strategische Herausforderungen wie Digitalisierung, Fachkräftemangel, demografischer Wandel fokussiert. Vielmehr würden konkrete Fälle bearbeitet.

„Also [demografischer Wandel], das ist natürlich eine Thematik, die auch immer wieder eher von unserer Geschäftsführung an uns herangetragen wird, dass gesagt wird: „Mensch, wir müssen uns ja jetzt auch langsam mal mit Demografie usw. beschäftigen“. Das wird auch alles kommen, aber man stellt auch in Gesprächen mit anderen Agenturen, mit denen wir Kontakt haben, fest, das ist einfach noch nicht so weit. Also wir haben eher im Moment noch diesen konkreten Fall und weniger den Betrieb der sagt: Ich habe festgestellt, ich habe zwanzig Mitarbeiter und achtzehn davon sind alle alt“ (ID 2).

Das von den Beratenden mit Abstand am meisten benannte Anliegen ist im Kontext des Fachkräftemangels die Personalbeschaffung bzw. ein Personalbedarf, der nicht mehr extern über den Arbeitsmarkt gedeckt werden könne. Über dieses Thema lasse sich Interesse für das Thema Qualifizierungsberatung bei den Arbeitgeberkunden wecken. Es soll über diesen Einstieg „vorsichtig“ hinterfragt werden, wie offen der Arbeitgeberkunde für das Thema Qualifizierung ist. In einem nächsten Schritt kann über Einblicke in die Personalstruktur und Demografie sowie Berufsbilder und Tätigkeitsfelder der aktuelle IST-Stand identifiziert und aufgezeigt werden, welche Möglichkeiten sich ergeben.

Weitere häufig benannte Anliegen beziehen sich auf die Beratung zur Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen bzw. der Weiterbildung der Beschäftigten. Darüber hinaus gehe es auch um Fragen bezüglich der Suche nach geeigneten Weiterbildungseinrichtungen oder Fragen zur Qualifizierung einzelner Beschäftigter. Die Anliegen variieren dabei auch nach Branche der Arbeitgeberkunden, z. B. benannte eine Befragte, dass die Förderung von Lkw-Führerscheinen in der Logistikbranche ein großes Thema sei, wohingegen eine weitere Befragte berichtete, dass Fragen zu Weiterbildungen insbesondere in der Pflege/im Gesundheitswesen relevant seien.

Die übergeordnete Erwartung der Arbeitgeberkunden gleich welchen Typs an die Qualifizierungsberatung sei es, eine allumfassende Beratung und Unterstützung zu erhalten. Wenn Beratende zu bestimmten Anliegen keine Hilfe leisten können, möchte man an alternative Stellen verwiesen werden.

„Also was ich aber auch gerechtfertigt finde, ist natürlich schon die Erwartungshaltung einer allumfassenden Beratung. Was ich eben auch wichtig finde, es kommt ja auch hin und wieder mal vor, dass wir sagen müssen: „Nee, das können wir eben halt nicht fördern, aus den und den Gründen.“ Dass wir dann aber auch Alternativen aufzeigen. Also es gibt ja durchaus noch andere Institutionen, die auch Förderungen im Qualifizierungsbereich anbieten, und

dass wir dann so eine Verweisgeschichte machen auf andere Institutionen hinzuweisen und die Kontaktdaten schon mal mitzugeben und so weiter. Das ist eine Erwartungshaltung, aber die finde ich auch vollkommen gerechtfertigt“ (ID 2).

Manche Arbeitgeberkunden hätten hingegen keine spezifischen Erwartungen und würden dann vom Angebot positiv überrascht werden.

„Meine Wahrnehmung ist, dass die Unternehmen immer noch sehr überrascht sind, dass ein solches Angebot/ also, dass die Erwartung in der Regel sehr gering ist [...] man nicht viel erwartet aufgrund dessen, dass die BA die letzten dreißig Jahre nicht den allerbesten Ruf genossen hat [...] in verschiedenen Zusammenhängen und man doch relativ regelmäßig auch überrascht ist, auch über die Bandbreite. Also, ne, das geht ja los bei ich erzähle ihm mal was über irgendwie Förderinstrumente, von denen er vielleicht so in dem Maße noch nichts gehört hat und endet bei verschiedensten Rekrutierungsstrategien und so weiter. Und da sind dann viele doch positiv überrascht, also wenig Erwartungen und so ein großer Effekt im Nachhinein, ne?“ (ID 17).

Neben den Aufgaben der Akquise und Anliegensklärung liege eine zentrale Herausforderung im Rahmen des Erstgesprächs darin, die Arbeitgeberkunden für das Thema Qualifizierungsberatung sensibilisieren und motivieren zu können.

„Ob ein Arbeitgeber offen mit einem kommuniziert, hängt immer ein bisschen, glaube ich, davon ab, ja, wirklich, ob er auch dahinter den Sinn versteht, einzelne Bedarfe kann er sicherlich nennen, das denke ich ganz klar, ne, das ist immer, ich sage mal, möglich“ (ID 3).

Auch wird für die Zusammenarbeit zwischen Beratenden und Arbeitgeberkunden hervorgehoben, dass es wichtig sei, im Erstgespräch die notwendige Vertrauensbasis für eine weitere, gute Zusammenarbeit zu schaffen.

„Nicht zu viel mit Informationen überfrachten, sondern erst viel Zuhören, um sich ein Bild zu machen: Und die Gespräche laufen nach einer bestimmten Systematik ab, die sich inzwischen verfestigt hat, Zuhören. Ich gehe wirklich rein, kurzer Einstieg und dann lasse ich die Betriebe ganz offen erzählen und ich sage denen das auch im Vorfeld: „Ich brauche Ihre Informationen, um Sie überhaupt beraten zu können. Und das Gespräch heute ist nicht mit dem Thema Lösung verbunden, sondern Orientierung. Sie lernen mich kennen, ich lerne Sie kennen. Im Idealfall finden wir uns beide gut, nett und haben ein Vertrauen entwickelt und ich lerne so ein bisschen mehr von den Themen, wo Sie der Schuh drückt, wo ihr steht“ (ID 18).

Im Rahmen des Erstgesprächs werden den Arbeitgeberkunden darüber hinaus Analyseinstrumente vorgestellt und auch genutzt. Dies sind beispielsweise die Altersstrukturanalyse, um mit den Arbeitgeberkunden gemeinsam Bedarfe weiter zu konkretisieren oder erst entwickeln zu können (auch im Rahmen anschließender Folgetermine, siehe Punkt 4).

3) Nachbereitung des Erstgesprächs

In der Nachbereitung des Erstgesprächs würden sich (bestenfalls) weitere Fragen oder Anliegen der Arbeitgeberkunden ergeben. Die Beratenden beschreiben, dass die im Erstgespräch identifizierten Anliegen weiterverfolgt und bearbeitet werden. So werden beispielsweise Informationen, die zur weiteren Zusammenarbeit notwendig sind, von den Beratenden recherchiert oder Datenerhebungsbögen, welche die Arbeitgeberkunden den Beratenden z. B. im Rahmen der Altersstrukturanalyse bereitgestellt haben, ausgewertet (ID 20). Dabei verweisen einige Beratende darauf, dass hier die intensive Bereitschaft und Mitarbeit der Arbeitgeberkunden gefordert sei, den Beratungsprozess weiter zu gestalten.

„Im Regelfall ergeben sich dann Fragen vom Arbeitgeber aus den Antragsunterlagen wie er was ausfüllen muss. Das kommt oft vor“ (ID 20).

„Ich lasse also die Prozessverantwortung völlig in meinem Gegenüber. Vor allem, das ist eine Erkenntnis, entweder sind die Betriebe danach oder meine Ansprechpartner danach wirklich interessiert oder sie brauchen noch einen Moment. Nach 60, 90 Minuten Erstgespräch kann ich keinen Menschen in seinen Schwerpunkten ändern“ (ID 18).

4) Folgetermine/Nachhaltung

Wenn Anliegen der Arbeitgeberkunden nach dem Erstgespräch nicht geklärt werden konnten, berichten die Befragten davon, dass in weiteren Folgeterminen bzw. der Nachhaltung der Beratungsgespräche die ermittelten Bedarfe und Anliegen gemeinsam bearbeitet werden. Zudem finde in dieser Phase meist die konkrete Qualifizierungsplanung statt. Auch hier kommen unterschiedliche Instrumente zum Einsatz.

„Personalstruktur und Demografieanalyse, und wenn man das, und man muss sich da ja so vorstellen, dazwischen liegen ja immer wieder neue Kontakte oder Treffen, also Erstkontakt ist Erstberatung, das ist klar, dann erörtert man das Ganze und guckt, wie man schon mal was mit auf den Weg geben kann, das kann auch genauso sein, dass man, also dass ich als Vermittlerin selbst natürlich erstmal schaue, was kann ich tun, ne, das mache ich in jedem Fall. Aber das ist jetzt nicht so, dass der Arbeitgeber alleine dasteht im Unternehmen, ne?“ (ID 3)

Insgesamt berichteten nur wenige Beratende, dass sie keine Instrumente nutzen oder nicht über die dafür nötigen zeitlichen oder personellen Ressourcen verfügen.

5) Evaluation/Transfer

In Bezug auf diesen Prozessschritt ist auffallend, dass die Beratenden in den Interviews auf Evaluation und Transfer kaum oder gar nicht eingegangen sind. Auch auf Nachfragen der Interviewenden blieben die Beschreibungen an der Oberfläche. Hier stellt sich die Frage, ob Evaluationen in der Praxis nur selten durchgeführt werden und wenn ja, warum dies der Fall ist.

Instrumenteneinsatz

Zur Vorbereitung auf das Erstgespräch kommen v. a. unterschiedliche Recherchertools zum Einsatz. Am häufigsten werden in den Beratungsgesprächen Analysetools zur Erhebung des IST-Zustandes der Betriebe bzw. der Mitarbeiterstruktur angewendet, „ein Abgleich zwischen Soll und Ist“ (ID 23), um anschließend Bedarfe für den weiteren Beratungsprozess zu ermitteln und Handlungsoptionen auszuloten. Als sehr frequentiert genutzt und als besonders hilfreich werden die INQUA-Checks (Initiative neue Qualität der Arbeit) beschrieben, die Arbeitgeberkunden dazu anregen sollen, sich detaillierter mit dem Thema Qualifizierung und Weiterbildung auseinanderzusetzen, um Aussagen über die Personalstrukturbewegungen des Betriebs treffen zu können oder Arbeitsplatzanalysen durchzuführen: „Wer macht eigentlich was? Was sind die Aufgaben?“ (ID 11).

„Weil, ich habe mir irgendwann abgewöhnt beispielsweise, von INQUA diese hunderttausend Publikationen und Kataloge mitzuschleppen, die sich dann nachher wahrscheinlich doch keiner mehr anguckt. Und wir sind ja generell da eher im Digitalen. Sei es Flyer, die man als Link versenden kann, oder eben diese angesprochenen Tools, die uns zur Verfügung gestellt werden wie diese INQUA-Checks, die wir oft empfehlen. Nicht mit den Arbeitgebern zusammen machen. Das machen die, wenn, dann im Nachgang. Aber eben das schon mal empfehlen und gleich hinweisen, ich schicke Ihnen die Infos noch mal. Und mit diesem Beratungsprotokoll hat man vielleicht auch schon konkrete Vereinbarungen getroffen“ (ID 25).

Ebenfalls wurde die Altersstruktur- bzw. Demografieanalyse sehr häufig von den Beratern benannt. Das Instrument diene dazu, die Mitarbeitendenstruktur zu analysieren. Diese gebe Aufschluss über verschiedene Aspekte, die Gegenstand der Beratung sind: Personalbedarf, Qualifizierung des Personals, Besetzungsoptionen etc. Insbesondere für KMU sei dies sehr hilfreich, da sie aufgrund fehlender Ressourcen diese Form der Analysen meist noch gar nicht durchgeführt haben.

„Von der Altersstrukturanalyse, also sprich dieser Demografie-Analyse über halt das Feld, was ich eben oder auch danach angesprochen habe im Sinne der Personalstrukturanalyse. Also dieser Anforderungsprofile, ne? Von Soll und Ist. Um da halt eben auch, ja, eine gute Information zu haben, ja, welche Potenziale ich auch im Unternehmen habe bis hin zur Bildungsbedarfsplanung, ja? Wo es ja normal so sein sollte, dass ich halt ja eine jährliche Bildungsplanung mache. Also welche Weiterbildungen, Fortbildungen kommen für meine Mitarbeiter in Frage, ne?!“ (ID 27).

Weitere Kennzahlen und Daten, die in die Strukturanalyse der Betriebe häufig einfließen, sind: Alter, Geschlecht, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Eintritt in die Rente, Abteilung, Position, Qualifikation, Beschäftigungsverhältnis, AU-Tage etc. Auch die Nutzung von Datenbanken wie Predemo oder demoBiB wird erwähnt.

Neben diesen Instrumenten werden auch die Gespräche als hilfreich und wichtig erachtet, die bereits bei früheren Beratungsgesprächen im Rahmen der Arbeitsmarktberatung Aufschluss über die Lage der Arbeitgeberkunden gegeben haben. Auch der Austausch und Verweis an Kolleginnen und Kollegen im AG-S, die fachlich versierter

sind bzw. über benötigte Informationen verfügen, wird als positiv hervorgehoben. Darüber hinaus wurde bei der Frage nach Instrumenten häufig auf das QCG zur Auslotung von Möglichkeiten der Qualifizierung und Finanzierung verwiesen.

Die Nachhaltigkeit der Beratungsgespräche sowie die inhaltliche Durchführung/Umsetzung der Instrumente wird als herausfordernd beschrieben, da die Arbeitgeberkunden dazu angeregt werden müssen, sich mit den Inhalten aus den Beratungsgesprächen eigenständig zu befassen. In diesem Zusammenhang wird von einigen Beratenden benannt, dass es hilfreich sein könnte, den Betrieben ‚Hausaufgaben‘ oder konkrete Bearbeitungsmaterialien auszuhändigen sowie mit Deadlines zu arbeiten, damit die in der Beratung festgelegten Ziele auch über ein Erstgespräch hinaus angegangen werden (vgl. ID 19).

„So, und sehr gut ist dafür dieser INQA-Check „Guter Mittelstand“, wenn es sich um ein mittelständisches Unternehmen handelt, weil das, also dieses Arbeitsmittel einfach wirklich elf Themen umfasst und auch sehr dezidiert darstellt, die eine gute Basis nachher nutzen, also sein können, um zu gucken, wo setzen wir als Erstes an. Und das ist so ein bisschen im Gespräch, sage ich mal, so die Hausaufgabe, also die man dann vorsichtigerweise mit Ausblick auf die künftige Zusammenarbeit dem Arbeitgeber gegebenenfalls an die Hand geben kann. Es muss gar nicht an dieser Stelle erfolgen, aber es kann halt eine Möglichkeit sein, wenn man merkt, der weiß noch gar nicht, wohin es gehen soll“ (ID 3).

Weitere Merkmale der Qualifizierungsberatungsprozesse

Hinsichtlich der Dauer der Beratungsprozesse berichteten die meisten Befragten, dass diese pauschal nicht festlegbar sei und sich nach Komplexität der Anliegen richte.

„Unterschiedlich. [...] Ich sage mal so, normalerweise Erstgespräch, da kann man sagen, wenn man bei dem Thema dranbleibt, vielleicht noch zwei, drei Gespräche telefonisch oder per Mail. Dann läuft das nachher so ein bisschen auf Zuruf. Die Dauer ist abhängig von dem Thema“ (ID 6).

In der Regel benennen die Befragten jedoch eine Dauer von ca. 30–90 Minuten pro Beratungstermin (ID 18, 7).

„Also die Erstberatung dauert meistens je nachdem zwischen 15 und 30 Minuten. Das ist immer ganz unterschiedlich. Und dann der Abwicklungsprozess, das ist auch immer total unterschiedlich. Bei manchen geht das relativ schnell. Da haben Sie innerhalb von ein bis zwei Tagen die Unterlagen zurück. Es gibt auch Fälle, wo es relativ lange dauert. Und da gibt es zeitlich keine Grenzen“ (ID 20).

Auch die Anzahl der Beratungstermine sei je nach Anliegen sehr unterschiedlich und müsse an die Komplexität, Themen und Betriebe jeweils angepasst werden. Die Angaben variieren von einmaligen Terminen bis hin zu regelmäßigen, über einen gewissen Zeitraum (z. B. halbjährlich) geführten Beratungsterminen. Häufig werden drei bis vier Termine im Durchschnitt benannt, die unterschiedlich je nach Anliegen terminiert wer-

den. So ergaben sich regelmäßige Termine, die einmal im Monat bis hin zu zwei Terminen im Jahr über einen bestimmten Zeitraum hinweg durchgeführt wurden. Bei einer gelungenen Zusammenarbeit könne sich der Beratungsprozess aber auch verstetigen.

„Das ist eigentlich ein Prozess, der fast nicht abgeschlossen werden kann. Der ist ja kontinuierlich da. Also Firmen, die wirklich das ernst nehmen und die wirklich an der Strategie arbeiten wollen, die sind auch heute noch meine Kunden. Von 2013 bis jetzt“ (ID 5).

Grenzen der Qualifizierungsberatung

Neben den verdeutlichten, vielfältigen Tätigkeiten und Aufgaben der Beratenden im Qualifizierungsberatungsprozess existieren auch Grenzen im Hinblick auf Bereiche, die von den Beratenden nicht bearbeitet werden können und dürfen. Die Grenzen der Qualifizierungsberatung werden von den Beratenden primär auf das verpflichtende Neutralitätsgebot der Qualifizierungsberatung zurückgeführt. Dieses regelt, dass Beratende keine Aufgaben der internen Personalpolitik der Arbeitgeberkunden übernehmen können und in Prozesse aktiv eingreifen dürfen (ID 2).

Diese Grenzen würden gemäß des Neutralitätsgebots auch die Auswahl und die Empfehlung von Weiterbildungsanbietern oder Bildungsangeboten betreffen (ID 18). Bedarfe und Handlungsmöglichkeiten können zwar aufgezeigt werden; die konkrete Aus- oder Durchführung im Prozess obliege jedoch den Arbeitgeberkunden bzw. Betrieben. Im Kontext dessen beziehen sich viele der Beratenden darauf, dass sie sich klar von der Unternehmensberatung abzugrenzen haben.

„Naja, es ist halt so, dass wir also ja nicht aktiv eingreifen sozusagen. Wir können Bedarfe und auch Lösungsansätze zwar aufzeigen. [...] In der Qualifizierungsberatung dürfen wir schon sagen, da und da ist ein Bedarf und dann können wir mit [internem Programm] gucken, ob es Kurse gibt, die diesen Bedarf decken. Aber wir dürfen zum Beispiel ja nicht sagen, wie eine Unternehmensberatung: Ach Mensch, da nehmen wir doch den und den Träger, der hat da super Erfahrungen und das machen wir jetzt mal oder da, Sie müssen Prozesse so und so umstellen oder irgendwie so.“ (ID 11).

Einige Beratende sehen weitere Grenzen im Bereich der Beratung zu Controlling, Steuerangelegenheiten, (arbeits-)rechtlichen Fragen oder der Berechnung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen (ID 1, 18).

Herausforderungen im Qualifizierungsberatungsprozess

Als übergeordnete Herausforderung ist in Bezug auf den Qualifizierungsberatungsprozess die Vermittlung von Glaubwürdigkeit und Vertrauen seitens der Beratenden besonders häufig hervorgehoben worden.

„[...] dem Unternehmen den Mehrwert aufzeigen und greifbar zu machen [...] und für ihn erkennbar zu machen“ (ID 17).

Damit einher gehe auch die Herausforderung, Arbeitgeberkunden zu motivieren, kontinuierlich an Themen der Qualifizierung im Rahmen der Beratungsprozesse zu arbei-

ten. Dies wird von den Beratenden als sehr aufwändig beschrieben. Viele Befragte berichten in diesem Zusammenhang, dass es wichtig sei, dass die Arbeitgeberkunden ein Verständnis dafür haben bzw. entwickeln müssten, dass das Beratungsangebot über reine Vermittlungsarbeit hinausgehe und ein aktives Tun erforderlich sei.

„Dass dem wirklich genügend Raum eingeräumt wird, also den Arbeitgebern verständlich zu machen, auch wenn sie alle keine Zeit haben, auch wenn sie alle seit Jahrhunderten am Limit sind, entweder sie bewegen sich jetzt und hören mal zu, was wir hier zu sagen haben und wie die Statistiken sind, oder sie gehen baden. Und dieses Verständnis ist noch lange nicht da. Ich habe erst neulich wieder von einem Arbeitgeber gehört: „Ach, in ein paar Jahren ist das Ganze wieder vorbei. Da brauche ich mich jetzt nicht darum kümmern.“ Ja. Was will ich denn da mit einer Personalstrukturanalyse anfangen? Ja. Das hat mit Qualifizierungsberatung gefühlt irgendwie so gar nichts zu tun, aber das ist einfach das, was die Herausforderung ist, immer wieder den Arbeitgebern zu sagen: „Denkt dran, denkt dran, denkt dran.“ Das kann ich aber keine acht Stunden am Tag. Da werde ich verrückt“ (ID 1).

Neben der Sichtbarmachung des Mehrwertes von Qualifizierungsberatung für die Arbeitgeberkunden wird als weitere Herausforderung im Qualifizierungsberatungsprozess die konsequente Umsetzung der Qualifizierungsberatung seitens der Arbeitgeberkunden hervorgehoben. So berichten die Beratenden, dass sich die Arbeitgeberkunden v. a. aufgrund von Zeitmangel oder mangelnden personellen Kapazitäten nicht intensiv mit dem Thema Qualifizierung beschäftigen. Bei einigen Betrieben liege das jedoch auch an der geringen Bereitschaft, sich mit den in der Beratung herausgearbeiteten Themen auch weiterführend auseinanderzusetzen. Einige Arbeitgeberkunden würden sich vielmehr wünschen, möglichst schnell zu einer Lösung für ihr jeweiliges Anliegen zu kommen, ohne selbst viel Aufwand betreiben zu müssen.

„Ich glaube halt einfach, dass wir, ja, nicht in der Position waren, irgendwie denen zu sagen, mach mal das und das, ne? Das waren die von uns als Agentur einfach nicht gewohnt, ne? Die erwarten von uns als Agentur immer ein Komplettpaket, ne? Und wollen das gerne präsentiert haben. Und das war ja auch jahrelang eben immer so die Marschrichtung, die wir gegangen sind, ne? Im AG-S. Und ja, an dem Punkt ist es irgendwie tatsächlich gescheitert bei uns. [...] Und idealerweise sollte es dann eben so sein, dass man sich vereinbart hat, wir treffen uns in acht Wochen wieder und dann schauen wir uns diese Altersstrukturanalyse an. [...] Und überlegen dann, was können wir damit machen, ne? Aber es ist halt tatsächlich in den aller-seltensten Fällen darin dann auch geendet, dass dieser zweite Termin stattgefunden hat. Ja, weil irgendwie immer dann doch was anderes wichtiger war und diese Sachen dann nie durchgeführt wurden, ne? Und, ja, dann kam halt tatsächlich auch die Rückmeldung von dem einen oder anderen, nein, ich habe einen Unternehmensberater beauftragt, der macht das alles für mich, ne?“ (ID 22).

4.1.1.3 Erfolg und Qualität von Qualifizierungsberatung aus Beraterperspektive

Zur Beurteilung von Erfolg und Qualität der Qualifizierungsberatung werden oft qualitative Indikatoren benannt. Zwar werde die Zielerreichung in der BA an Zahlen gemessen (ID 12), der Erfolg einer Qualifizierungsberatung sei allerdings oft schwer messbar (ID 1).

Entsprechend werde der Erfolg durch die Beratenden „auf keinen Fall an der Anzahl der Fälle“ (ID 2) festgemacht, sondern an der Zufriedenheit der Arbeitgeberkunden (vgl. ebd.), wobei des Öfteren die Weiterempfehlung bzw. die wiederholte Zusammenarbeit als Qualitätsmerkmal benannt wurde. Gegenseitiges Vertrauen darauf, dass einem geholfen werden kann und eine Offenheit dafür, Hilfe anzunehmen, spiele eine große Rolle (ID 10). Das „schönste Ergebnis“ sei dann, „jemanden aus der Hilfebedürftigkeit rauszuholen“ (ID 7) bzw. wenn „man das Gefühl hat, man hat Hilfe zur Selbsthilfe geleistet“ (ID 23).

Weitere Beispiele für weiche Erfolgsfaktoren seien:

- die Erhöhung der Zufriedenheit des Unternehmens und der Beschäftigten (ID 1) sowie eine verbesserte Kommunikation im Unternehmen (ID 3)
- einen „kompetenten Ansprechpartner auf Augenhöhe“ (ID 5) zu haben
- die Sensibilisierung der Arbeitgeberkunden für das Thema Personalentwicklung (ID 15), die Übernahme von Verantwortung, die Realisierung von Qualifizierungsmaßnahmen (ID 13) und der Lerntransfer (ID 3)

Im Sinne des professionellen Selbstverständnisses sei es auch wichtig, sich um die Belange „lösungsorientiert“ zu kümmern und neue Wege zu finden, wozu auch ein gewisser Handlungsspielraum wichtig sei (ID 14).

Schwierigkeiten, die eigene Arbeit zu beurteilen, ergäben sich insbesondere dann, wenn das Feedback des Arbeitgeberkunden gut war, das Besprochene aber nicht umgesetzt und der Kontakt abgebrochen wurde (ID 26).

Erfolgsvoraussetzungen

Aus Perspektive der Beratungsfachkräfte beziehen sich die Voraussetzungen für den Erfolg einer Qualifizierungsberatung auf die Beratenden selbst, die Arbeitgeberkunden und die BA.

Für die Beratenden werden die Voraussetzungen für den Erfolg mit Abstand am häufigsten auf den zeitlichen Faktor bezogen, der sowohl die Vorbereitung, die Durchführung vor Ort, aber auch die Nachbereitung und Pflege von Beziehungen beinhaltet (ID 8, 12, 14, 15, 17, 26). Darüber hinaus sei aktuelles Wissen (ID 8, 7, 20), Mobilität (Auto, Laptop) (ID 20, 26), Techniken der Gesprächsführung (ID 27), „eine gewisse Empathie für den Kunden oder die Situation“ (ID 8), „ein guter Werkzeugkoffer“ (ID 17) und Möglichkeiten zum kollegialen Austausch (ID 26) wichtig.

Voraussetzungen auf Seiten der Arbeitgeberkunden seien grundlegend die Bereitschaft und Offenheit zur Auseinandersetzung mit bestimmten Themen (ID 8, 12, 24). Des Weiteren wird der Beratung vor Ort im Betrieb eine hohe Bedeutung zugemessen (ID 15, 17, 25). Wichtig sei auch, dass sich ausreichend Zeit genommen werde (ID 2, 18). Außerdem stünde die Größe des Betriebs in Zusammenhang mit dem Erfolg einer Qualifizierungsberatung. Als besonders geeignet seien Betriebsgrößen unter 50 Mitarbeitenden mit einer „gewissen Struktur“ (ID 23), die beispielsweise in einem Organigramm abgebildet ist.

Voraussetzungen auf Seiten der BA sind hinreichende finanzielle Fördermöglichkeiten (ID 20, 24) und eine interne gute Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Abteilungen (ID 20), wobei auch ein entsprechend umfassendes Wissensmanagementsystem für Beratende nützlich sei, worin „man auch tatsächlich auf alles, was da ist, auch zugreifen kann“ (ID 11).

„Ich sehe ja viele Datensätze und Vermerke und was weiß ich. Also da könnte man deutlich mehr rausholen, auch als Organisation“ (ID 6).

In der Schnittmenge der drei Teilaspekte sei das gegenseitige Vertrauen zu verorten, was in Bezug auf die erfolgreiche Zusammenarbeit elementar sei. Diese betreffe auf einer persönlichen Ebene die Beziehung zwischen Beratungspersonal und den Arbeitgeberkunden, aber andererseits auch auf einer institutionellen Ebene die Beziehung zwischen Arbeitgeberkunden und der BA (ID 12).

„Da sind die Hürden halt ganz hoch, dass man da bei der Arbeitsagentur fragt, weil, im Endeffekt ist es dann nicht die Arbeitsagentur, sondern bei jedem ist im Kopf ja immer noch das Arbeitsamt, die Behörde und die Verträge“ (ID 12).

„Das ist ein Verhältnis, das muss gepflegt werden und, das muss von klein aufgebaut werden“ (ID 12).

Sicherung und Entwicklung der Qualität

Aus Perspektive der Beratenden werden in Bezug zur Qualitätssicherung die Bereiche Personal, Organisation (Regionaldirektionen und Zentrale) sowie die übergreifende Möglichkeit der Messung von Beratungsqualität thematisiert.

Bezüglich des Beratungspersonals gehören Weiterbildungen zu den am häufigsten genannten Möglichkeiten zur Qualitätssicherung (ID 1, 2, 14, 27), wobei die Bedeutsamkeit der Kontinuität sowie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (in Hinblick auf Anforderungen an Mobilität und Zeit) betont werden. Eine weitere Möglichkeit zur Qualitätssicherung wird in der Selbstreflexion gesehen, welche durch das aktive Einholen von Feedback ergänzt werden könne (ID 17). In der Professionalität der Beratung wird ein weiterer Sicherheitsaspekt gesehen, wozu es neben der ausführlichen Vorbereitung auch gehöre, eigene Grenzen zu benennen und je nach Anliegen die Ratsuchenden ggf. zu verweisen (ID 14).

Wichtige Qualitätssicherungsbausteine innerhalb der Organisation seien Zeit, Freiraum und Vertrauen. In der Qualifizierungsberatung sei das Führen über Kennzahlen „ein riesengroßes Handicap“, da hier qualitativ gearbeitet würde. So hänge beispielsweise der Erfolg einer Kaltakquise nur bedingt von dem Beratungspersonal ab. Deshalb benötige man Zeit, Freiraum und auch das nötige Vertrauen, um hier qualitativ gut arbeiten zu können (ID 10, 22).

Die Nutzung von Instrumenten zur Qualitätssicherung wird sehr unterschiedlich gehandhabt. Teilweise fände keine Qualitätssicherung wie beispielsweise über Fragebögen in der Qualifizierungsberatung statt (ID 20), andere geben an, dass regelmäßig Kundenbefragungen durchgeführt werden (ID 25). Als weiteres hilfreiches Instrument

wird auf ein Wissensmanagementsystem verwiesen. Allerdings sei alles, was zur Verfügung gestellt werde, „uralt“ und seit der Einführung nicht überarbeitet worden (ID 6). Darüber hinaus wird von dem Instrument „Return on Education“ berichtet, was im Handbuch unter Bildungscontrolling geführt werde, wobei dessen praktische Nutzung nicht berichtet wird. Eine andere befragte beratende Person kritisiert das Instrument dahingehend, dass es sich bei Erfolg von Qualifizierungsberatung eher um einen „weichen Faktor“ handeln würde und sich Erfolge nur „sehr, sehr schwer“ abbilden lassen würden (ID 5). Die hier berichteten Messprobleme werden auch von einigen anderen thematisiert (ID 1, 5, 8, 18).

„Was sind die Messgrößen für eine erfolgreiche Beratung? Und die gibt es nicht. Wie wollen Sie es machen? Das Einzige, was läuft, ist diese anonymisierte Befragung von Unternehmen, nach dem Zufallsverfahren und dann müssten Sie noch einen erwischen haben, der Qualifizierungsberatung gemacht hat. Ja, was ist das Kriterium dahinter. Es lässt sich da schlicht und ergreifend nicht abbilden. Wie soll es gehen?“ (ID 18).

Eine Möglichkeit der Qualitätsentwicklung könne über die Erhebung der Zufriedenheit der Arbeitgeberkunden erfolgen: „Beratung ist insofern messbar, als dass also jemand sagt, ich war zufrieden damit“ (ID 17).

Möglichkeiten jenseits quantitativer Evaluationsverfahren werden in der „Nachhaltung“ und kontinuierlichen Prozessbetreuung gesehen.

„Also nichts ist schlimmer, wenn man den Antrag annimmt und laufen lässt. Also wichtig ist, wenn Zwischenprüfungen sind, auch immer nahe wieder am Bewerber und am Arbeitgeber zu sein und zu sagen, okay, wie ist es denn gelaufen? [...] Am besten kann man das wirklich messen, dass man sagt, dass der positive Abschluss am Ende steht und wir auch im Prozess mit eingebunden werden“ (ID 7).

Fehlt das oben thematisierte Vertrauen, scheitert es „an der Nachhaltung, weil nichts passiert“, es ende „an der Beratung“ (ID 24).

Zur besseren Qualitätsentwicklung werden von der Zentrale mehr Engagement dahingehend gefordert, dass von dort ein regelmäßiger bundesweiter Austausch organisiert werden solle (ID 14).

Qualitätsmerkmale der Arbeitgeberkunden

Werden die Befragten gebeten, die Perspektive der Arbeitgeberkunden einzunehmen, so berichten sie von sehr unterschiedlichen Qualitätskriterien und -ansprüchen der Arbeitgeberkunden, wobei Betriebsgröße und Branche als die beiden zentralen Einflussgrößen deutlich werden (ID 1, 6, 7, 20). Teilweise bestünden insgesamt wenig Erwartungen, wobei diese Arbeitgeberkunden dann oft positiv überrascht seien (ID 1, 15).

„Sind auch immer ganz überrascht, dass wir zu dem Thema mit ihm sprechen wollen oder dass wir da sogar Förderung und Beratung anbieten können zu dem Thema. Deswegen weiß ich nicht, ob die dann auch Qualitätsvorstellungen dieser Beratung haben“ (ID 15).

Für Arbeitgeberkunden scheint der Themenbereich Kommunikation sehr wichtig zu sein (ID 2, 16, 17). Dabei seien „feste Ansprechpartner“ (ID 2), zu denen auch ein „Vertrauensverhältnis“ aufgebaut werden kann (ID 17), die gute Erreichbarkeit (ID 16) bzw. die Möglichkeit, mit einem Anrufbeantworter zu arbeiten, um dann „schnell zurückzurufen“ (ID 2), ein regelmäßiger Austausch über Zwischenstände (ID 11) wichtige Aspekte. Hierzu zählen auch Transparenz und ein systematisches Vorgehen (ID 11). Das Qualitätskriterium guter Kommunikation bezöge sich auch auf die Strukturen innerhalb der BA, wenn mehrere Abteilungen in den Beratungsprozess eingebunden sind:

„Na, also erstmal eine gute Erreichbarkeit für ihre Anliegen in jeder Prozessstufe, sage ich mal. Egal, ob das jetzt in der Erstberatung noch ist mit Rückfragen oder eben dann, was weiß ich jetzt, bei der Antragsbearbeitung, dass sie eben Rückmeldungen bekommen, wie der Stand in der Bearbeitung ist. Bei uns ist das ja in dem Fall so, dass der Bildungsgutschein nicht bei uns im AG-S in der Regel erstellt wird, sondern das macht dann ein arbeitnehmerorientierter Vermittler, der da zugeordnet ist, ne? Und ja, das kann manchmal ein bisschen dauern, weil die eben leider auch ein bisschen überlastet (lacht) sind mit anderen Aufgaben. Davon hängt es dann ab. Da haben wir jetzt auch nicht immer so den Einblick, wir können dann bloß gelegentlich rückfragen, inwieweit das jetzt (lacht) mal vonstatten geht. Manche Vermittler sind sehr zeitlich ausgelastet, dass sich das zieht. Natürlich möchte der Arbeitgeber schnellstmöglich eine Förderaussage haben. Und das können wir erst machen, wenn wirklich der Bildungsgutschein in dem Sinne, ja, zumindest erstmal, ja, als positiv herausgeschickt wird, ne?“ (ID 16).

Weitere Qualitätskriterien seien, dass die Beratenden im Sinne der Professionalität befähigt werden sollten, über „gutes Handwerkszeug“ und „Analyseprogramme“ zu verfügen und kompetent mit diesen umgehen zu können (ID 17, 22).

Finanzielle Aspekte seien dahingehend wichtig, dass seitens der BA Unterstützungsmöglichkeiten gegeben sein sollten:

„Das, glaube ich, ist für Betriebe schon wichtig, dass sie merken, da ist jemand, der setzt sich ein und, ja, wenn wir dann eben auch noch das unterstützen können, finanziell und bei Umschulungen teilweise ja sogar mit 100 %. Das ist natürlich für viele ganz, ganz großartig“ (ID 13).

Übergreifend ist bei dieser Kategorie darauf hinzuweisen, dass es den Befragten teilweise schwerfiel, Qualitätsmerkmale aus Arbeitgeberkundenperspektive zu benennen. Hier wurden öfters weiche Formulierungen wie „ich glaube“, „vermute“ oder „schwierig“ verwendet (ID 5, 9, 11, 13, 22, 26).

4.1.1.4 Kompetenzen von Beratenden

Die nachfolgenden Ausführungen zu den Kompetenzen des Beratungspersonals strukturieren sich in Anlehnung an die Systematik des Deutschen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen (DQR) (Tab. 2). Dieser unterscheidet zwei grundlegende Kom-

petenzkategorien: Fachkompetenz (unterteilt in Wissen und Fertigkeiten) und Personale Kompetenz (unterteilt in Sozialkompetenz und Selbstständigkeit) (vgl. AK DQR 2011, S. 5).

Tabelle 2: Kompetenzkategorien des DQR (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an AK DQR (2011), S. 8–10.)

Fachkompetenz „die Fähigkeit und Bereitschaft, Aufgaben- und Problemstellungen eigenständig, fachlich angemessen, methodengeleitet zu bearbeiten und das Ergebnis zu beurteilen“ (ebd., S. 8)		Personale Kompetenz „bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln und das eigene Leben eigenständig und verantwortlich im jeweiligen sozialen, kulturellen bzw. beruflichen Kontext zu gestalten“ (ebd., S. 9)	
Wissen „die Gesamtheit der Fakten, Grundsätze, Theorien und Praxis in einem Lern- oder Arbeitsbereich als Ergebnis von Lernen und Verstehen. Der Begriff Wissen wird synonym zu ‚Kenntnisse‘ verwendet.“ (ebd., S. 10)	Fertigkeiten „die Fähigkeit, Wissen anzuwenden und Know-how einzusetzen, um Aufgaben auszuführen und Probleme zu lösen. Wie im Europäischen Qualifikationsrahmen werden Fertigkeiten als kognitive Fertigkeiten (logisches, intuitives und kreatives Denken) und als praktische Fertigkeiten (Geschicklichkeit und Verwendung von Methoden, Materialien, Werkzeugen und Instrumenten) beschrieben.“ (ebd., S. 8)	Sozialkompetenz „die Fähigkeit und Bereitschaft, zielorientiert mit anderen zusammenzuarbeiten, ihre Interessen und sozialen Situationen zu erfassen, sich mit ihnen rational und verantwortungsbewusst auseinanderzusetzen und zu verständigen sowie die Arbeits- und Lebenswelt mitzugestalten.“ (ebd., S. 9)	Selbstständigkeit „die Fähigkeit und Bereitschaft, eigenständig und verantwortlich zu handeln, eigenes und das Handeln anderer zu reflektieren und die eigene Handlungsfähigkeit weiterzuentwickeln.“ (ebd., S. 9)

Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass das Beratungspersonal insgesamt über vielfältige Fähigkeiten und Kenntnisse aus beiden Kompetenzkategorien verfügen sollte, was in den nachfolgenden Teilkapiteln differenzierter in den Blick genommen wird. Eine klare Positionierung bzgl. der Relevanz beider Kategorien lässt sich anhand der Beschreibungen nicht erkennen. Übergreifend scheinen die Kompetenzanforderungen als sehr wissensintensiv und vielschichtig. Die Qualifizierungsberatung als Tätigkeit ist daran anschließend als sehr voraussetzungsreich und anspruchsvoll zu bewerten.

Fachkompetenzen

In Bezug auf die für die Qualifizierungsberatung relevanten Fachkompetenzen wurde vom Beratungspersonal häufig benannt, dass es fachliches Wissen in den folgenden Bereichen bedürfe: Berufsbilder, Gesetze, Fördermöglichkeiten, Branchenspezifika, Qualifizierungsmöglichkeiten, Weiterbildungsanbieter und -angebote und statistisches Wissen.

„Aber natürlich muss ich schon Kenntnisse über den Arbeitsmarkt haben. Ich muss mich vorher auch schon mal mit der Branche und mit dem Betrieb und den Rahmenbedingungen beschäftigt haben. Die Vorbereitung macht man immer. Man geht nie einfach so raus

und packt mal irgendwie das Rolllädchen aus. Also eine Branchenkenntnis ist ganz wichtig. Wir haben den Vorteil, dass wir sowieso nach Branchen sind. Aber auch da, das ist ja ein enormer Unterschied, ob ich zu jemandem in der Kunststoffindustrie gehe oder ob ich zu einem Metallbauer oder zum Steinmetz gehe. Also da muss man sich schon vorher mit beschäftigen. Auch mit dem Arbeitgeber selber sollte man sich vorher beschäftigt haben. Also all so Kenntnisse über den regionalen Ausbildungs- und Arbeitsmarkt, Gehaltsstrukturen, also das sind so Sachen, die sollte ich schon draufhaben oder wenigstens in der Lage sein, im Gespräch anzuwenden. Wobei ich auch immer sage, wenn ich mal was nicht weiß, ich bin ja nicht allwissend, dann kann man es auch mal nachliefern. Also auch das ist immer eine Frage, wie man es verkauft“ (ID 25).

Darüber hinaus seien Kenntnisse über den Arbeitsmarkt sowie über Wirtschaft und Politik besonders wichtig. Hierbei wurde vom Beratungspersonal des Öfteren geäußert, dass es ein regionalspezifisches Wissen zu diesen Themen bedarf:

„Was ist derzeit politisch los? Wie geht es der Wirtschaft in der Region? Und was ist dort geplant?“ (ID 14), „Kenntnisse über den regionalen Ausbildungs- und Arbeitsmarkt, Gehaltsstrukturen, also das sind so Sachen, die sollte ich schon draufhaben oder wenigstens in der Lage sein, im Gespräch anzuwenden“ (ID 25).

Auch die Fähigkeit, gesellschaftliche Transformationsbewegungen zu erkennen und mit arbeitsmarktpolitischen Konsequenzen zu verknüpfen, sei Teil der Fachkompetenz. Weiterhin brauche es Wissen über die Praxis der Arbeitgeberkunden und Betriebe. Dazu gehöre das Wissen über betriebliche Abläufe, aber damit zusammenhängend auch kaufmännisches und betriebswirtschaftliches Wissen:

„Man braucht aber auch die unternehmerischen Kenntnisse, die internen Kenntnisse, man braucht die Personalkenntnisse. Man braucht eine Menge an Wissen, um da überhaupt reingehen zu können“ (ID 24).

In Bezug auf Fachkompetenzen sei es außerdem wichtig, über Kenntnisse oder Qualifikationen im Bereich Personalentwicklung und Personalmanagement zu verfügen, da sich im Rahmen der Qualifizierungsberatung nicht nur mit der Planung und Organisation von Weiterbildung im Betrieb, sondern auch z. B. mit Fragen zur Personalrekrutierung und dem Personalmarketing auseinandergesetzt werde.

„Ja. Also gerade im Bereich Fachwissen, wenn wir nochmal in die Perspektive gehen, dass der Arbeitgeber jetzt die Rolle des Personalentwicklers eingehen soll, dann müssen wir natürlich auch Kenntnisse über diese Rolle haben. Was macht ein Personalentwickler? Was ist eigentlich Personalmanagement? Also eine strategische Personalplanung? Was heißt das? Was beinhaltet eine strategische Personalplanung? Und da muss man ja selbst erstmal die Basics kennen, um zu wissen, wo könnte man den Arbeitgeber drauf aufmerksam machen oder Tipps geben. Einen Rat geben. Die richtige Frage stellen, damit er selbst zu dieser Antwort kommt. Und da fehlt uns wirklich Grundlagenwissen zum Thema Personalmanagement und Personalentwicklung. Und auch der ganze neue Bereich, sage ich mal, modernes Personalmarketing. Warum muss ich jetzt Werbung um Personal machen? Auch Personalmarke-

ting nach innen, dass ich ein attraktiver Arbeitgeber bin, weil ich mein bestehendes Personal weiterbilde und auch die Mitarbeiter frage, wo siehst du dich beruflich in Zukunft? Wo willst du dich noch hin entwickeln?“ (ID 15).

Personale Kompetenzen

In Bezug auf die Personalen Kompetenzen, die in den Interviews auch öfter als Soft Skills bezeichnet werden, stehen v. a. Sozialkompetenzen und Selbstständigkeit im Fokus (ID 12). Sozialkompetenz zeichne sich im Kontext von Qualifizierungsberatung dadurch aus, dass Beratende v. a. Kommunikationsfähigkeiten, Konfliktlösekompetenzen, Aufgeschlossenheit und Empathie- sowie Einfühlungsvermögen (ID 16) besitzen sollten. Weil die Arbeitgeberkunden und deren Anliegen so individuell seien, sei einerseits eine Offenheit gegenüber Neuem, Weitsicht „über den Tellerrand hinaus“ (ID 8) zu schauen, gefragt, da die Beratung prinzipiell ergebnisoffen gestaltet sei. Andererseits gehe es aber auch darum, über gezielte Fragen und aktives Zuhören zu den Arbeitgeberkunden Vertrauen aufzubauen, um „latente Handlungsbedarfe“ (ID 15) identifizieren und zum ‚Kern‘ des Problems vordringen zu können.

„Also Basiskompetenz ist immer, ehrlich und offen zu sein, neugierig zu sein. Vertrauen zu wecken, auch wirklich dem Arbeitgeber zu sagen, was ist möglich und was nicht. Weil, damit können sie etwas anfangen. Keine Sachen versprechen, die man nicht einhalten kann. Und wenn ich tatsächlich auch mal eine Kompetenz nicht besitze, dann sage ich dem Arbeitgeber das auch. Dann sage ich, ja, ich hole dann die Kompetenz rein. Ja, gut vernetzt zu sein. Offen zu sein für Netzwerke. Offen zu sein für, ich sage mal, Veranstaltungen, auch wenn die mal abends stattfindet. Flexibel zu sein. Das sind auf jeden Fall die Basiskompetenzen. (...) empathisch. Aber ansonsten natürlich fachlich auch gut zu sein. Ja. Also die Fachlichkeit ist auch ein wichtiger Faktor“ (ID 19).

Neben diesen Kompetenzen wurde die Selbstständigkeit vom Beratungspersonal immer wieder angesprochen. Dies bedeute, sich immer wieder in neue, unbekannte Themen einarbeiten zu können, aber auch bereit zu sein, sich selbst über Schulungen und Fortbildungen weiterbilden zu wollen (ID 1). Damit einhergehend seien auch Flexibilität und eigenständiges Arbeiten besonders wichtig sowie die Fähigkeit, sich selbst zu organisieren und lösungsorientiert zu arbeiten.

„Ja, man sollte halt auf Arbeitgeberkunden zugehen können und da jetzt keine Scheu haben, da Beratungen durchzuführen. Das ist für mich ganz wichtig. Ja. Ja, man sollte sich dann halt, wie gesagt, regelmäßig sich selber auch ein bisschen aktuell halten. Sonst in der eigenen, sich einmal zu einem guten Austausch treffen. So zwischen anderen Kollegen, die das Thema begleiten. Dann auch berufskundliche Veranstaltungen, das ist auch immer so ein gutes Stichwort. Wo man dann quasi die Aushandelskenntnisse gut, ja, auffrischen kann oder erweitern kann“ (ID 20).

„Also erstens glaube ich, muss der da Bock darauf haben. Also er muss für das Thema brennen und nicht irgendwie aufgestülpt oder nicht so als Rucksackthema oben drauf und mach mal eben noch mit. Das glaube ich geht nicht. Ich glaube, jemand, der das Thema für sich auch wirklich als wichtig empfindet und Bock darauf hat, das ist schon mal wichtig. Dann

muss das einer sein, der, ja, kundenorientiert ist, der kommunikationsgewandt ist, der empathisch ist, der aber auch Zusammenhänge sehen kann und komplex denken kann, der aber auch Interesse hat an Änderungen, Neuerungen, an Veränderungen“ (ID 5).

In Bezug auf die für Qualifizierungsberatung relevanten, überfachlichen Fertigkeiten wurden Recherchekompetenzen erwähnt (ID 2), um sich z. B. von den Beratungsgesprächen oder im Prozess hinreichend über den Arbeitgeberkunden/Betrieb, aber auch die Branche oder den Arbeitsmarkt zu informieren und sich neues Wissen zu beschaffen. Auch das „Netzwerken“ sei in diesem Zusammenhang von Vorteil (ID 3).

Auffallend ist, dass sich die oben genannten Beschreibungen zu Personalen Kompetenzen zwar auf Bestandteile beraterischer Kompetenz beziehen, eine „Beratungskompetenz“ als „Gesamtkompetenz“ von vielen Befragten jedoch nicht explizit erwähnt worden ist. Darüber hinaus berichteten einzelne Befragte, dass die benannten, relevanten Kompetenzen teilweise noch ausbaufähig seien und es einen Bedarf an beraterischer Qualifizierung bzw. Fortbildungen gebe:

„Ja, also wir waren ja Vermittler eigentlich, ne? Vom Ursprung her, ne? Wir bräuchten tatsächlich irgendwie eine richtige Qualifizierung in der Beratung, ne? Also wir durften zwar schauen, ob uns irgendwelche Beratungsmodule fehlen, ne? Wir haben ja auch interne Qualifizierungen, Schulungen aus dem Bereich, ne? Aber die wurden halt nicht für alle angeboten, sondern man hat das so ein bisschen uns überlassen, ne? Möchtest du an so einer Berater-Quali teilnehmen, dann ist halt auch die Frage, kannst du es stemmen, dann dich drei Wochen lang aus dem Betrieb rauszuziehen, ne? Das war ein bisschen schwierig. Und ich glaube, das wäre einfacher, wenn halt alle/ also, wenn es wirklich ein Tätigkeitenkompetenzprofil gäbe, ein vorgeschriebenes“ (ID 22).

Kompetenzentwicklung und Fortbildungsangebot

Insgesamt wird das aktuelle Fortbildungsangebot für das Beratungspersonal als eher gering und verbesserungswürdig beschrieben (ID 13). Viele Beratende haben bis auf die sog. ‚Basisqualifikation‘ für Qualifizierungsberatung explizit keine weiteren Schulungen absolviert, sondern sich je nach Anforderungen neue Inhalte selbst erarbeitet. Die Schulungsinhalte der ‚Basisschulung‘ seien zwar hilfreich und wichtig, sollten jedoch auch auf Aktualität geprüft und stellenweise überarbeitet werden. Einzelne Beratende wünschten sich daran anknüpfend einen ‚Refresh‘ der Schulungsinhalte zu erhalten, da die Schulungen bei ihnen schon lange zurückliegen:

„Also, ich habe außer die erste Qualifizierung damals 2013, diese eine Woche Qualifizierungsberatung, habe ich keine Qualifizierung bekommen. Finde ich ein bisschen dünn. Ich hätte mir mehr gewünscht, also zum Beispiel Beratungskompetenz wirklich, ich hatte das nie, außer diese eine Woche. Da wurde uns Qualifizierungsberatung vorgestellt, was ist das, was sind die Module, die ja zwischenzeitlich auch wieder angepasst wurden, auch die auch gar nicht mehr aktuell sind von damals. Man muss sich das alles selbst aneignen. Also ich hätte mir gewünscht, zwischendurch mal so Anpassung zu kriegen oder Aufschulung zu kriegen und auch Beratung so analog BEKO zum Beispiel. [...] Und dann eben auch mit Trends und Entwicklungen am Arbeitsmarkt. Auch da selber muss man sich das alles selber aneignen, wie zum Beispiel künstliche Intelligenz, wie Technologien

sich entwickeln. Also da wäre ich persönlich dankbar darum, wenn man mir da ein bisschen mehr Futter gibt, als dass ich mir das alles mühselig zusammenkratzen muss, ne?“ (ID 5).

Weiterführend bestehen zahlreiche Fortbildungs- und Schulungswünsche, die von den Beratenden genannt worden sind. Mit Blick auf die Beratungskompetenzen wurde gewünscht, insbesondere zu Beratungsmethoden und -instrumenten, Gesprächsführungstechniken und Konfliktmanagement fortgebildet zu werden (ID 14, 19).

Da die Arbeitgeberkunden sehr individuelle Anliegen haben und es ein umfangreiches Wissen in unterschiedlichsten Bereichen brauche, wünschen sich viele Beratende immer wieder Updates oder Refreshes (z. B. durch Schulungen, regelmäßige Inputs etc.) zu unterschiedlichen Themen. In diesem Zusammenhang wurden die folgenden Themen häufig benannt:

- Arbeitsmarkt und branchenspezifisches Wissen
- gesamtgesellschaftliche und branchenspezifische Veränderungen, z. B. durch Digitalisierung und demografischen Wandel
- gesetzliche Neuerungen/Veränderungen

Branchenspezifisches Wissen könne sich beispielsweise auch über das Bereitstellen von Verbandszeitschriften, das Anmelden zu Newslettern oder Recherchen selbstgesteuert angeeignet werden.

„Ich kann den Arbeitgeber viel besser ansprechen, wenn ich Verbandsinformationen habe. So das heißt, würden die Agenturen zum Beispiel, die ja konsequent Verbandszeitschriften oder Ähnliches abonnieren [...] könnte man sich natürlich über die Branche viel, viel besser belesen, was sind da technologische Neuigkeiten, was für Geräte gibt es da? [...] Also wurde hier mal kurz angedacht, ist dann aber irgendwie wie immer schnell wieder eingeschlafen. Und dadurch würde man den Leuten da natürlich dann auch so ein bisschen mehr Sicherheit geben“ (ID 6).

Im Kontext der Herausforderung, sich für die Beratung kontinuierlich neues Wissen anzueignen oder bestehendes Wissen schnell abrufen zu müssen, wurde auf den Nutzen (digitaler) Wissensmanagementsysteme verwiesen, um Wissen/Inhalte schnell abrufen und sich selbstständig informieren, Wissen zu bündeln und für die Beratungsarbeit bereitzustellen zu können.

„Also so was würde ich mir echt wünschen. Also, was man wohl hat, man ist sehr viel vernetzt auch innerhalb der BA. Wir sind in so einer Erfahrungsaustauschgruppe Qualifizierungsberatung. Hat sich damals zumindest so entwickelt und jetzt ist es mehr so QCC in [Ort], also über dieses Netzwerk mit den Kollegen ist man verzahnt und da kann man mal bestimmte Leute anrufen, wo man genau weiß, die sind da fit. Aber das muss man sich alles selber aneignen. Und ich habe für mich selber eben diese ganzen Sachen in Ablagen gespeichert und hier und da und dies und das. Also da gibt es nichts, wo ich mal wirklich zentral und auch aktualisiert drauf zurückgreifen kann“ (ID 5).

Neben thematischen Schulungen wurde sich auffallend oft gewünscht, mehr Möglichkeiten für Austausch und Vernetzung zu erhalten. Dies beziehe sich nicht nur auf Beratende im eigenen AG-S, sondern auch übergreifend auf Qualifizierungsberatende, Trainerinnen und Trainer, Personalmanagerinnen und -manager oder Netzwerkpartnerinnen und -partner. Der Erfahrungsaustausch mit Kolleginnen und Kollegen wird in diesem Zusammenhang als sehr wertvoll und besonders wichtig eingeschätzt, um einen Einblick zu bekommen, wie andere Beratende arbeiten, mit welchen Herausforderungen und Problemen sie konfrontiert seien und welche Lösungsstrategien sie daran anschließend entwickeln würden. So könnten gemeinsam mit anderen Beratenden neue Ansätze oder kreative Ideen entwickelt werden (ID 7).

„Wir haben ja so viel Know-how. Wir haben so eine große Datensammlung, aber wenn man nochmal im Team zusammensitzt, kommen nochmal ganz andere Ansätze. Da kommen kreative Ideen, sage ich mal, was man vielleicht auch besser machen kann, dass man das wenigstens einmal oder zweimal im Jahr nochmal die Quali-Berater zusammentrommelt und sagt, so, wie sieht es denn bei euch aus? Was ist denn momentan das Schwerpunktthema? Wo können wir nochmal massiv rangehen oder welche Erfahrungen habt ihr genau [...] Dieser Erfahrungsaustausch ist enorm wichtig“ (ID 7).

Auch das Schaffen regelmäßiger, zeitlicher Freiräume für die eigene Wissensaneignung (z. B. für Recherchearbeit) sei wichtig, um Beratung kompetent anbieten zu können (ID 8). Vor allem wenn die Möglichkeiten zu organisierten Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten oder dem Austausch mit Kolleginnen und Kollegen begrenzt sind, seien Freiräume für selbstgesteuertes Lernen unabdingbar (ID 1).

Insgesamt kann für das Thema der Fortbildungen für Qualifizierungsberatung festgehalten werden, dass sich das Beratungspersonal bereits selbstgesteuert vielfältige Wege, beispielsweise über Austausch, Netzwerke und Recherche, erschlossen hat, um sich selbst fort- und weiterzubilden. Die benannte Breite an Ideen und Wünschen für Fortbildungen verdeutlicht jedoch auch den dringenden Bedarf, neben selbstgesteuertem Lernen mehr organisierte Angebote und Unterstützungsmöglichkeiten vonseiten der eigenen Agentur bzw. Vorgesetzten zur Professionalisierung zu erhalten.

„Und dann ist es ja ein Thema, das sich ja permanent weiterentwickelt. Also wenn ich dieser Qualifizierungsberatung ein Feedback geben darf, dann bin ich persönlich enttäuscht. Ich habe seit 2013 keine besonderen Schulungen mehr gehabt, zu diesem Thema. Nein, ich habe seit 2013 keine einzige Schulung mehr gehabt. Und alles, was ich mir an Wissen angeeignet habe, habe ich aus meiner eigenen Intention heraus gemacht. Es ist mir nichts zur Verfügung worden und ich habe keinen Input gekriegt. Und dieser Input, der fehlt meinen Kolleginnen ganz stark. Weil die einfach ein Konzept bräuchten“ (ID 24).

4.1.1.5 Stellenwert der Qualifizierungsberatung in den Arbeitsagenturen

Der Stellenwert der Qualifizierungsberatung scheint zwischen den Agenturen sehr unterschiedlich zu sein.

Einerseits beschreiben einige Beratende, dass der Stellenwert innerhalb ihrer eigenen Agentur hoch sei, da diese zur Ausübung ihrer Tätigkeit umfangreich durch die

jeweiligen Agenturen bzw. Führungskräfte unterstützt würden, indem sie gute Rahmenbedingungen und ausreichend Ressourcen für die Beratungsarbeit zur Verfügung gestellt bekommen.

„Also ich fühle mich gut aufgestellt, um das auch erfolgreich machen zu können“ (ID 13).

Beispielsweise äußert sich dies durch die Förderung des Austauschs mit Kolleginnen und Kollegen im AG-S, das Zurverfügungstellen von Infrastruktur, wie einem PKW für die Besuche bei Arbeitgeberkunden, sowie durch regelmäßig bereitgestellte, beraterrelevante Informationen (z. B. rechtliche Änderungen) (ID 13).

Andererseits berichten auch einige Beratende, dass der Stellenwert der Qualifizierungsberatung in der eigenen Agentur nicht besonders hoch sei. Es fehle an Zeit und Unterstützung sowie personellen Ressourcen, um sich der Qualifizierungsberatung neben anderen Aufgabenbereichen angemessen widmen zu können.

„Man fühlt sich so, oder wir in der Agentur zumindest in [Ort], haben so das gemeinsame Gefühl, wir sind da allein gelassen bei uns. Die nötigen Kompetenzen fehlen und das nötige Know-how vor allem, diesen Prozess auch anständig zu bestreiten“ (ID 15).

Der Stellenwert der Qualifizierungsberatung in den Arbeitsagenturen scheint somit insgesamt sehr stark mit der jeweiligen Führungsebene sowie einzelnen Führungskräften, den strukturellen Rahmenbedingungen und der damit einhergehenden Kultur zusammenzuhängen (ID 10). Unterschiedliche Arbeitsschwerpunkte und Handlungslogiken zwischen den Abteilungen könnten die gemeinsame Zielorientierung und damit Zusammenarbeit erschweren (ID 11). In einigen Agenturen wurde das Fehlen der Unterstützung durch Führungskräfte, aber auch klarer Zielsetzungen und Kommunikation seitens der Zentrale der BA bemängelt:

„Die Rahmenbedingungen müssen stimmen. Es muss klar sein, auch im Zuge der dezentralen Verantwortung, muss die Zentrale klar kommunizieren über die Regionaldirektion, dass die Stellen dafür auch vorhanden sein müssen, und dass die nicht woanders zugeschaltet werden und dass man das als Zusatzaufgabe noch so nebenbei machen soll. Das funktioniert nämlich nicht“ (ID 12).

Unterschiede im Stellenwert zeigen sich neben der grundsätzlichen Relevanz der Qualifizierungsberatung für die Agenturen auch auf Seiten der Branchen, die innerhalb einer Agentur abgedeckt werden. So berichtet z. B. eine befragte Person von einer intensiven und langjährigen Zusammenarbeit in der Pflegebranche, wohingegen im Handwerk kaum Kontakte bestünden (ID 2).

Förderliche und hemmende Bedingungen für Qualifizierungsberatung

Im Hinblick auf die förderlichen und hemmenden Bedingungen für Qualifizierungsberatung legten die Beratenden den Schwerpunkt eher auf die Beschreibung hemmender Bedingungen. Übergreifend seien insbesondere ausreichend Zeit bzw. Personal

und die Unterstützung durch die jeweilige Teamleitung förderlich, und wenn nicht vorhanden, hemmend für die Qualifizierungsberatung.

Verbunden mit den Aspekten Zeit und Personal scheint die Stellenstruktur in den jeweiligen Agenturen hemmend zu sein. Einige Beratende berichten, dass unterschiedliche Aufgabenbereiche in einer Stelle zusammenlaufen und die zeitlichen Kapazitäten der Stelle deutlich überfordern (ID 6). Hier wurde sich von den Beratenden beispielsweise gewünscht, mehr zeitliche Freiräume für Qualifizierungsberatung zu erhalten, damit diese nicht nur „nebenher“ (ID 22) laufe. Perspektivisch scheint es daher nützlich, über die Umstrukturierung von Stellen und Zuständigkeiten nachzudenken und zu prüfen, ob administrative Arbeiten ggf. ausgelagert werden könnten.

„Ein Backoffice wäre schön. [...] Ich bin ja nicht nur Beraterin, sondern ich arbeite [Förderfälle] ja auch dann hier ab. Und da wäre es schön, wenn da jemand so diese ganze Sachbearbeitung macht, die ja dann auch noch mal ganz viel Zeit braucht, ne?“ (ID 5).

Die fehlende Kontinuität bezüglich des Personals, z. B. durch Fluktuation und Stellenabzug aufgrund anderer akuter Aufgaben (z. B. Pandemie), würden darüber hinaus viele Kapazitäten binden und die Beratenden auf Dauer sehr „schlauchen“ (ID 16). Hierzu zähle auch das Umschichten von Stellen, was zur Konsequenz zu haben scheint, dass mühevoll aufgebaute Strukturen aufgrund von Umbesetzungen verfallen und wieder „bei null“ (ID 16) anfangen werden müsse. Dadurch könne der Bereich der Qualifizierungsberatung sein Potenzial nicht entfalten und keine nachhaltigen Strukturen etabliert werden.

„Unser Team hat man dann praktisch, das wir in [Ort] hatten und wo wir wirklich gut unterwegs waren schon, hat man uns dann achtzehn Monate in Kurzarbeitergeld reingesetzt, ja? [...] Und praktisch damit alles torpediert, was wir uns aufgebaut hatten an Strukturen“ (ID 8).

Auch eine mangelhafte Zusammenarbeit mit anderen, internen Bereichen im AG-S sowie fehlende Informationen anderer Bereiche über die Aufgaben und Leistungen der Qualifizierungsberatung wurden als hemmende Faktoren für die Qualifizierungsberatung benannt. Dies könne auch zur Weckung übertriebener Erwartungshaltungen aufseiten der Arbeitgeberrkunden führen:

„Also, man wird ja als der perfekte Qualifizierungsberater verkauft und muss dann bei dem Arbeitgeber zurückrufen und sagen: „Nee, das können wir aber nicht machen [...] Das ist dann [...] ja, es ist so schlecht irgendwie“ (ID 2).

Im Anschluss daran wird die interne Vernetzung innerhalb der BA als besonders förderlich und relevant für die Arbeit erlebt:

„Also was man wohl hat, man ist sehr viel vernetzt auch innerhalb der BA. Wir sind in so einer Erfahrungsaustauschgruppe Qualifizierungsberatung. Hat sich damals zumindest

so entwickelt und jetzt ist es mehr so [zum Thema] QCG in [Ort], also über dieses Netzwerk mit den Kollegen ist man verzahnt, und da kann man mal bestimmte Leute anrufen, wo man genau weiß, die sind da fit“ (ID 5).

Weitere hemmende Aspekte betreffen v. a. die (Weiter-)Qualifizierung des Beratungspersonals, die Einstellung der Vorgesetzten, die zur Beratung bereitgestellte Infrastruktur sowie Austausch- und Netzwerkmöglichkeiten (z. B. ID 26, 24, 5, 2).

Schließlich spielen auch die finanzielle Entlohnung eine Rolle, wobei eine Diskrepanz zwischen den Anforderungen bzw. dem, was tatsächlich geleistet werde, und der Entlohnung auf der anderen Seite benannt wird:

„Aber wo wir bei wertschätzend sind, nach wie vor, wenn ich sehe, dass ein PDL-Vermittler, der wirklich den ganzen Tag nur aufs Knöpfchen drückt und Vermittlungsvorschläge raus jagt, das gleiche Geld verdient, wie ich, die wirklich qualitativ sehr viel hochwertigere Aufgaben macht, viel komplexer, ganz viel auf Veranstaltungen bin, [...], ich teilweise als Referentin bei Arbeitgeberveranstaltungen gefragt werde, ich [...] so Arbeitgeberdialoge einmal im Quartal plane, wir ja so Projekte mit der Wirtschaftsförderung, mit der Kammer [durchführen], finde ich das traurig, dass das nicht monetär auch ein bisschen Unterschied macht. Aber ich weiß, dass es so ist und das macht man der Sache wegen, ne? Also ich fände es trotzdem schön, wenn das auch vielleicht ein bisschen belohnt werden würde“ (ID 5).

Anregungen zur besseren Profilierung des Angebots

Die Anregungen der Beratenden zur besseren Profilierung beziehen sich übergreifend auf den eher geringen Bekanntheitsgrad der Qualifizierungsberatung bei den Unternehmen. So wird die Qualifizierungsberatung zum größten Teil als (eher) unbekannt bewertet (z. B. ID 1, 3, 7, 8, 17, 19, 22, 24, 35, 26, 17). Lediglich drei der Befragten werten diese als grundsätzlich bekannt (ID 2, 11, 12). Allerdings wird dabei auch auf die aktuelle Neustrukturierung und damit verbundenen Hoffnung der Bekanntheitssteigerung verwiesen.

Vor allem die Bereiche Werbung und Öffentlichkeitsarbeit sollten stärker fokussiert werden. Auch der Bereich der Akquise und die zielgruppenspezifische Ansprache wurden thematisiert, wobei es insgesamt zentral sei, den Mehrwert der Dienstleistung für die Unternehmen aufzuzeigen (ID 20). Dringlich erscheint es, neben Informationsmöglichkeiten auf Plattformen, Zeit und Möglichkeiten zu haben, um persönliche Kontakte in der Lebenswelt der Arbeitgeberkunden herzustellen.

„Da müssen wir hin, da, wo die Arbeitgeber auch sind, und zwar nicht im Sinne von: „Hier habt ihr eine Info-Plattform, könnt ihr euch informieren.“ Nein. Wir müssen zu den Stammtischen gehen, wir müssen dahingehen, wir müssen hierhin gehen“ (ID 1).

Der Weg, die Bekanntheit der Qualifizierungsberatung über Akquise und ‚Mundpropaganda‘ bei Arbeitgeberkunden zu steigern, fordere aber ein hohes Aktivitätslevel der Beratenden (ID 7). Was bei der Mundpropaganda automatisch mitlaufen sollte, sei die Kommunikation über den „Mehrwert“ (ID 19) von Qualifizierungsberatung. Darauf sei

grundsätzlich bei der Bewerbung zu achten. Hierzu zähle es auch, mit Begriffen und einer Sprache zu arbeiten, welche den Arbeitgeberkunden (auch speziell nach Branchen) einerseits bekannt und andererseits von diesen akzeptiert werde (ID 24):

„Also speziell für das Handwerk muss man natürlich in deren Sprache die Qualifizierungsberatung vermarkten. Ich würde es aber nie als Qualifizierungsberatung vermarkten, sondern ich würde einfach den Mehrwert, der sich daraus ergibt, vermarkten. [...] Dass sie zukunftsfähig und besser aufgestellt sind, wenn sie die ganzen Kompetenzen ihrer Arbeitnehmer kennen. Und diese auch erweitern. Also kein Stillstand, sondern einfach weiterdenken“ (ID 19).

„Ja. Oder auch, wie wir damit werben. Also diese hochgestochene Sprache und dieses erklärungsbedürftige Produkt kann man sicherlich noch besser an die Arbeitgeber bringen. Eben hatte ich auch das Thema Story-Telling angesprochen“ (ID 15).

Der Bereich der Werbung rekuriert auf eine doppelte Bekanntheits- und Wissenslücke. Zum einen sollte gezielter und umfassender im Kontext der Arbeitgeberkunden und zum anderen aber auch innerhalb des Kollegiums in der BA geworben werden, da auch hier häufig nicht bekannt sei, welche Leistungen im AG-S bzw. über die Qualifizierungsberatung angeboten werden könnten. Hierdurch werde bestehendes Potenzial nicht genutzt.

Insgesamt sei es für die bessere Profilierung wichtig, die Qualifizierungsberatung grundlegend in den AG-S einzubinden (ID 22). Viele Arbeitgeberkunden würden gar nicht über die umfangreichen, unterschiedlichen Beratungsmöglichkeiten im AG-S informiert sein. Insbesondere die Möglichkeit, sich zu Themen wie Arbeitsplatzgestaltung oder der unternehmensspezifischen Altersstruktur beraten zu lassen, sei vielen nicht bekannt (ID 19).

„Die meisten denken immer, Arbeitsmarktberatung heißt: Ich kenne den Bewerbermarkt. Ich kenne den Arbeitsmarkt. Ich kenne die ganzen Statistiken. Das ist es aber nicht. Da stecken so viele Themen dahinter. Und auch da fachlich gut aufgestellt zu sein, ist eine Herausforderung“ (ID 19).

Zwar müsse nicht auf jede Vermittlungsanfrage oder Förderberatung (z. B. zu Finanzierungsfragen) eine Qualifizierungsberatung folgen, aber es sei wichtig, den Arbeitgeberkunden das Angebot vorzustellen. Anschließend könnten diese für sich selbst entscheiden, ob eine Beratung in Richtung interne Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten sinnvoll ist (ID 15).

Mit Blick auf die strategische Einbindung der Qualifizierungsberatung im AG-S sei darüber hinaus eine bessere Koordination und Abstimmung innerhalb der BA wichtig, um die Beratung besser anbieten und durchführen zu können. Insbesondere gehe es dabei um die Zusammenarbeit zwischen Arbeitsvermittlerinnen und -vermittlern mit den Qualifizierungsberatenden. Das vermittelnd tätige Personal müsse ausreichend über die Qualifizierungsberatung informiert sein, um bei Bedarf an die Qualifizierungsberatung verweisen zu können (ID 2).

Ein weiterer gewinnbringender Ansatz für die bessere Profilierung wird in der Netzwerkarbeit nach außen gesehen, wie mit Kammern (ID 6), Initiativen, Verbänden, Bildungszentren wie auch der Besuch diverser Veranstaltungen. Durch diese Arbeit könne auch das Wissen darüber verbreitet werden, dass die BA über ein vielfältiges Leistungsspektrum verfügt:

„Also durch Netzwerkarbeit, [...] es gibt ja auch überall Fachkräfteoffensiven, da kommen verschiedene Netzwerkpartner oder Akteure am Arbeitsmarkt zusammen, und Initiativen, Verbände, [...] gerade wenn man auf die Verbände guckt und Innungen, ne, wir kommen auch zu Ihren Betrieben und würden das machen, also dass man das erstmal darüber weitergibt, dass es dieses Angebot gibt, [...] und dann auch wirklich aktiv vielleicht zu Veranstaltungen einlädt, so machen wir es jetzt in [Ort], beispielsweise wir haben erstmalig die Baubranche hier zu Gast, [...] da werden wir ins Gespräch gehen und da sind die Wichtigsten dabei, das Bildungszentrum, das Ausbildungszentrum für den Bau und so weiter, sodass wir die Akteure dabei haben und auch wirklich unser Angebot platzieren können“ (ID 3).

Vorhandenes Potenzial, was noch besser ausgeschöpft werden könne, liege im Bereich der Nutzung von Technologien, sowohl die vorhandenen Datenbanken als auch neuer Technologien in Form von KI. Diese können z. B. eingesetzt werden, um geeignete Arbeitgeberkunden mit spezifischen Bedarfen zu identifizieren (ID 23) oder Kennzahlen, wie solche zu Altersstrukturen, zu analysieren (ID 26).

Darüber hinaus könnten eher einfache bzw. standardisierte Arbeiten auch von einer KI übernommen werden, sodass Freiräume bzw. -zeiten für das Personal geschaffen werden können, die dann beispielsweise zur Weiterbildung genutzt werden. Die Nutzung von KI wurde aber eher perspektivisch und wenig konkret ausgeführt. Eine befragte Person äußerte die Idee, KI dafür zu nutzen, aufzubereitende Kennzahlen aus internen Systemen zu filtern (z. B. die Anzahl an Qualifizierungsberatungen), die für das Controlling benötigt werden (ID 1).

4.1.1.6 Zukünftige Relevanz der Qualifizierungsberatung

Auch wenn der Stellenwert und die Strukturen der Qualifizierungsberatung in den einzelnen Agenturen sehr unterschiedlich dargestellt worden sind, sprechen die Beratern der Qualifizierungsberatung einheitlich eine sehr hohe Relevanz zu, insbesondere bezüglich der Auseinandersetzung mit den Megatrends wie dem Fachkräftemangel, der Migration und dem demografischen Wandel, die gesellschaftliche Transformationen evozieren und damit Qualifizierungsberatung als immer relevanter erscheinen lassen.

„Oder, wenn man darauf aufmerksam macht, dass wir die demografische Entwicklung haben und in den nächsten Jahren die ganzen Babyboomer wegfallen, ja, also ich glaube, da muss mehr passieren, also bedeutet es, Beratung ist für KMUs wahnsinnig wichtig“ (ID 8).

Im Kontext des demografischen Wandels wurde insbesondere der in sämtlichen Branchen zu verzeichnende Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt hervorgehoben. Dieser weite sich dahingehend aus, dass mittlerweile nicht nur ein Mangel an Fachkräf-

ten, sondern noch grundlegender an Arbeitskräften vorliege. Qualifizierungsberatung sei hier eine wichtige Möglichkeit, diesem Problem besser begegnen zu können. Eine Beratung zur Qualifizierung für zukünftige Arbeits- und Fachkräfte würde demnach immer bedeutender, um weiterhin wirtschaftliche Stabilität anstreben zu können.

Entsprechend der allgemeinen hohen Relevanzzuschreibung werde die Qualifizierungsberatung für Arbeitgeberkunden „immer wichtiger“ (ID 20). Die Beratenden sehen dabei v. a. eine Entwicklungstendenz als zentral an: Personalbedarfe würden über den externen Arbeitsmarkt bzw. ausschließlich über die Vermittlungsarbeit im AG-S nicht mehr gedeckt werden, was zur Folge habe, dass Arbeitgeberkunden dazu angehalten sind, „alternative Lösungsansätze oder Wege zu beschreiten“ (ID 23). Im Kontext des zunehmenden Fachkräftemangels werde die interne Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten in Unternehmen immer wichtiger, um im Wettbewerb mit anderen Unternehmen überlebensfähig zu bleiben (ID 16, 25).

Dabei sei nicht nur die Qualifizierungsberatung an sich für Arbeitgeberkunden relevant, sondern auch die Vernetzung der Dienstleistung mit anderen Bereichen des AG-S. Die Angebote im AG-S seien strategisch so zu kombinieren, dass die komplexen Anliegen der Arbeitgeberkunden bedient werden können.

„Es ist ja nicht immer nur die Weiterbildung, sondern auch, wenn wir es ein bisschen größer fassen im Rahmen der Arbeitsmarktberatung, wie gewinne ich Personal? Wie binde ich es auch an mich? Wie muss der Arbeitsplatz von morgen aussehen? Also es sind so viele Themen, die da reingehen. Um die kommt ein Betrieb nicht drum rum. Und im besten Fall bindet er uns da mit ein und holt sich Tipps und Ideen“ (ID 25).

Insgesamt prognostizieren die Beratenden entsprechend der hohen allgemeinen Relevanz auch die Zunahme der Relevanz von Qualifizierungsberatung im Leistungsspektrum der BA. Hierzu müsse der Bereich jedoch anders aufgestellt und die Qualifizierungsberatung v. a. konsequent in das Portfolio im AG-S der Arbeitsagenturen integriert werden. Qualifizierungsberatung solle „gelebt“ (ID 23) werden.

Die hohe und noch weiter steigende Relevanz im Leistungsspektrum der BA werde auch deshalb gesehen, da sich mit den Megatrends wie dem Fachkräftemangel auch die Aufgabenbereiche der BA verändern. Beispielsweise sei, wie oben bereits beschrieben, die Möglichkeiten der Vermittlung zurückgegangen, und es müssten neue Lösungswege gegangen werden, um Arbeitgeberkunden bestmöglich in wichtigen Personalfragen zu unterstützen. Hier sei die Qualifizierungsberatung eine gewinnbringende Alternative zur herkömmlichen Möglichkeit der (externen) Mitarbeitengewinnung anzusehen. Dies verändere auch die Machtdynamik mit Blick auf Arbeitgebende und Arbeitnehmende, wozu auch das Phänomen des Quereinsteigertums gehöre (ID 7), was sich auf die Art und Weise der Beratung, insbesondere der Qualifizierungsberatung auswirke.

„Wir haben im Endeffekt einen Arbeitnehmermarkt mittlerweile. Das heißt, die Arbeitnehmer suchen sich aus, wo sie arbeiten wollen, ja. Wir hatten in der Vergangenheit, als der AG-S ins Leben gerufen worden ist, eher einen Arbeitgebermarkt, also viel zu viele Arbeitslose auf viel zu wenig Stellen. Mittlerweile ist es genau umgekehrt, und zwar branchenübergreifend“ (ID 12).

Auf Seiten der BA gelte es zukünftig nicht nur allgemein die steigende Relevanz zu berücksichtigen und den Bereich Qualifizierungsberatung auszubauen, sondern auch die interne, bereichsübergreifende Zusammenarbeit, beispielsweise mit der personenbezogenen Berufsberatung im Erwerbsleben (ID 9), auszuweiten.

Dass die Umsetzung der genannten Aspekte nicht nur eine wichtige, sondern hochgradig komplexe Herausforderung ist, scheint den Befragten sehr bewusst zu sein. So beschreiben sie entsprechend der großen Relevanz von Qualifizierungsberatung diese auch als „Mammutaufgabe“ (ID 1).

4.1.2 Gruppenvergleich nach dem Kriterium „Schulung für Qualifizierungsberatung“

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Gruppe der Beratenden, die eine Schulung zur Qualifizierungsberaterin bzw. zum -berater absolviert haben, und der Beratenden, die noch keine Schulung absolviert haben, vergleichend in den Blick genommen. So haben ca. 2/3 der Beratenden eine Schulung absolviert, von denen einige angaben, dass es sich dabei um die „Basisqualifizierung“ der BA handelte. Circa ein Drittel der Beratenden hat dagegen noch keine Schulung erhalten, die aber teilweise in Planung sei.

Der vorgenommene Gruppenvergleich nach dem (Nicht-)Vorhandensein einer Schulung kann professionstheoretisch begründet werden. Auch wenn für die professionelle Gestaltung von Qualifizierungsberatung bzw. individuelle Professionalisierung der Beratenden (vgl. Nittel 2018) das Handlungswissen, insbesondere die Selbstorganisation bzw. -reflexion sowie Erfahrungswissen und -austausch als wesentlich gelten (vgl. Severing 2008, Kap. 4.1.1.4), darf das Vorhandensein theoretischen Wissens nicht vernachlässigt werden. „Handlungswissen als Bestandteil der jeweiligen Praxiskultur“ (Kade 1990, S. 42) unterscheidet sich von wissenschaftlichem Wissen durch seinen Erfahrungsbezug. Die primäre Leistung von theoretischem Wissen, auch als „Hintergrundwissen“ (ebd., S. 51) oder Begründungswissen zu bezeichnen, ist dagegen die Deutung von Problemen, insbesondere in Bezug auf Entstehungszusammenhänge, Kontextualisierungen und Gründe (vgl. ebd., S. 51f.). Theoretisches Wissen lässt sich nicht über praktische Erfahrungen generieren. Diese können Lernen sogar behindern (vgl. Gieseke 1993). Theoretisches Wissen erfordert unter anderem eine kontinuierlich-professionelle Aneignung über die (wissenschaftliche) Aus- und Weiterbildung der Beratenden, beispielsweise durch regelmäßige Lektüre von Fachliteratur und Teilnahme an Fachkongressen, Fortbildungen sowie Schulungen. Es wird daher angenommen, dass sich Beratende, die bereits eine Schulung zur Qualifizierungsberatung absolviert haben, bei ihren Ausführungen stärker auf theoretisches Wissen beziehen als Beratende, die bisher keine Schulung gemacht haben. Hier ist zu erwarten, dass die Beratenden ohne Schulung das Erfahrungs- oder Organisationswissen stärker berücksichtigen.

Der Gruppenvergleich erfolgt für ausgewählte Kategorien und bezieht sich auf die Frage, ob sich Unterschiede hinsichtlich der Herausforderungen im Prozess der Qualifizierungsberatung, der Einschätzung der erforderlichen Kompetenzen sowie der förderlichen und hemmenden Bedingungen für die Qualifizierungsberatung zeigen. Da

eine detaillierte Beschreibung der Kategorien bereits in den vorangegangenen Kapiteln vorgenommen wurde, wird sich im Folgenden ausschließlich auf die Darstellung der zentralen Unterschiede zwischen den beiden Gruppen bezogen.

4.1.2.1 Kompetenzen von Beratenden

Wird die Kategorie zu Kompetenzen von Beratenden (siehe Kap. 4.1.1.4) vergleichend in den Blick genommen, benennen Beratende ohne Schulung deutlich weniger Facetten von Fachkompetenzen, die für die Qualifizierungsberatung erforderlich sind. Inhaltlich beziehen sie sich v. a. auf Kompetenzen im Bereich der Berufskunde, der Arbeitsmarkt- und Branchenkenntnisse sowie der Rechts- und Fördermittelkenntnisse. Demgegenüber beziehen sich die Beratenden mit Schulung auf deutlich mehr Aspekte der Fachkompetenz, wie beispielsweise auf Methodenkenntnisse für den Beratungsprozess. Darüber hinaus benennen sie insgesamt mehr Aspekte überfachlicher Kompetenzen als Beratende ohne entsprechende Schulung. Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass durchaus erwartungsgemäß geschulte Beratende ein größeres Problembewusstsein und Bewusstsein zum notwendigen Kontextwissen aufweisen als ungeschulte Personen. Paradoxiertweise führt Wissenserwerb oftmals dazu, dass man mehr darüber weiß, was man alles wissen müsste bzw. (noch) nicht weiß. Personen mit relativ wenig Wissen können dahingegen annehmen, dass Konstrukte wie der „gesunde Menschenverstand“ doch ausreichen könnten, was sie definitiv aber nicht tun und was zu größeren Fehlern im Beratungshandeln führen kann.

Die von beiden Gruppen benannten Aspekte unterscheiden sich jedoch inhaltlich kaum und beide Gruppen heben insbesondere Softskills wie Kommunikations- und Sozialkompetenz hervor. Darüber hinaus wird bei beiden Gruppen die Eigeninitiative der Beratenden als wichtige Kompetenz beschrieben, die benötigt wird, um der Komplexität der Beratungstätigkeit und den unterschiedlichen Arbeitgeberkunden gerecht werden zu können. Diese Kompetenz äußere sich in der Bereitschaft, sich selbst immer wieder neues Wissen anzueignen, Willensstärke und Durchhaltevermögen zu zeigen und insgesamt für das Thema zu brennen. Auch das eigene Selbstreflexionsvermögen wurde in beiden Gruppen als relevante Kompetenz aufgegriffen. Ein Unterschied besteht darin, dass eine Person ohne Schulung die Bedeutung der Partizipation am Erfahrungswissen erfahrener Kolleginnen und Kollegen (z. B. durch Hospitationen) im Gegensatz zum Handbuch für Qualifizierungsberatung für die eigene Kompetenzentwicklung hervorhob (ID 9). Diese Herangehensweise des praxisnahen Lernens durch Austausch und Erfahrungen anderer erscheint vor dem Hintergrund, dass diese Person bisher keine Schulungen absolviert hat, plausibel. Entgegen der einleitend gewählten Annahme in Kapitel 4.1.2 sind auch in den Antworten derjenigen ohne Schulung explizite professionstheoretische Bezüge erkennbar, die sich darin zeigen, dass die Bedeutung bzw. Identifikation latenter Bedarfe thematisiert werden (ID 25). Nichtsdestotrotz besteht hier die Gefahr, dass Routinen Dritter lediglich reproduziert werden und ein vertieftes Verständnis zumindest partiell fehlt.

Insgesamt sind die Weiterbildungswünsche in beiden Gruppen hoch, die Inhalte gleichen sich weitestgehend und das derzeitige Angebot wird als ausbaufähig be-

schrieben (siehe Kap. 4.1.1.4). Die eigene Weiterbildung erfolgt in beiden Gruppen überwiegend eigeninitiativ organisiert, z. B. über Austauschtreffen, Vernetzungsaktivitäten und die selbstständige Recherche zur Wissensaneignung. Es zeigt durchaus Handlungsbedarf des Arbeitgebers BA auf.

Ein Gruppenunterschied besteht darin, dass sich Beratende mit Schulung explizit anspruchsvolle bzw. für die Komplexität der Beratungspraxis adäquate Fortbildungsmöglichkeiten zu Beratungskompetenzen (z. B. Methoden, Konfliktsituationen etc. über Rollenspiele, Fallanalysen usw.) wünschen, wohingegen diese in der Gruppe der Beratenden ohne Schulung nicht benannt werden.

Die vergleichend in den Blick genommenen Ergebnisse deuten auf eine Bestätigung der Annahme hin, dass Beratende mit Schulung sich bezüglich benötigter Kompetenzen stärker auf theoretisches Wissen beziehen, welches sie womöglich durch Schulungen erworben haben, wohingegen Beratende ohne Schulungen das Erfahrungswissen in den Vordergrund stellen. Weiterhin zeigt der Vergleich, dass Schulungen grundsätzlich für das fachliche, beratungstheoretische Verständnis wichtig zu sein scheinen, der Bildungsbedarf damit aber keinesfalls gedeckt ist, sondern Professionalisierung als kontinuierlicher Prozess zu verstehen ist, der bei aktuellem Mangel an Weiterbildungsmöglichkeiten v. a. selbstgesteuert stattfindet.

Für die professionelle Beratungsarbeit und die dafür notwendigen Kompetenzen in einem sehr komplexen Setting, wie es bei der Qualifizierungsberatung der Fall ist, ist die Berücksichtigung sowohl von Theorie- als auch Erfahrungswissen wichtig. Es kann nicht pauschal und exklusiv unterstellt werden, dass theoretisches Wissen ausschließlich über formales Lernen in Aus- und Weiterbildungen generiert und somit gute Arbeit in der Qualifizierungsberatung erzeugt wird. Auch selbstgesteuert angeeignetes Wissen kann Anteile wissenschaftlichen, theoretischen Wissens beinhalten und stellt als informelles Lernen eine Form von Weiterbildung dar. In beiden Fällen bleiben Lernprozesse auf ihre Lückenhaftigkeit und Systematik hin zu prüfen und kritisch zu reflektieren, um einer Über- oder Unterschätzung entgegenzuwirken.¹² Die Ergebnisse der Interviews mit den Beratenden zeigen insgesamt, dass v. a. Selbstorganisation, Austausch und Praxiserfahrungen als wichtige Grundvoraussetzungen für Qualifizierungsberatung gesehen werden, jedoch der Ausbau von Fortbildungsmöglichkeiten und theoriebezogenem Wissen gleichzeitig als wünschenswert erscheint (Theorie-Praxis-Verhältnis).

4.1.2.2 Förderliche und hemmende Bedingungen von Qualifizierungsberatung

Hinsichtlich der thematischen Schwerpunkte förderlicher bzw. hemmender Bedingungen ähneln sich die Gruppen weitestgehend, sodass für diese Kategorie keine Unterschiede in Bezug auf das (Nicht-)Vorhandensein einer Schulung ermittelt werden konnten. Es besteht übergreifend Einigkeit darin, dass insbesondere die strukturellen Rahmenbedingungen in den Agenturen, wie zeitliche und personelle Ressourcen, die Regelung von Zuständigkeiten und Austausch- und Vernetzungsmöglichkeiten für die

¹² Allegorisch vergleichend können im Leistungssport auch autodidaktische Talente beobachtet werden, die Beachtliches leisten können, aber klassisch ausgebildeten Sportlerinnen und Sportlern zumeist und letztendlich unterlegen sind.

Qualifizierungsberatung und deren Gelingen essenziell sind. Auch im Hinblick auf die Relevanz von Professionalisierung zeigt sich, dass neben professionellem Personal auch die Rahmenbedingungen für gute, qualitätsvolle Arbeit ausschlaggebend sind.

4.1.2.3 Herausforderungen im Qualifizierungsberatungsprozess

Die hier vergleichend in den Blick genommenen Herausforderungen wurden in den Interviews explizit in den Leitfragen zum Qualifizierungsberatungsprozess erfragt (siehe Anhang A.1, „Was sind typische Herausforderungen in einer Qualifizierungsberatung?“). Die hier in den Blick genommenen Herausforderungen beziehen sich somit explizit auf den Beratungsprozess.¹³

Insgesamt fällt bei dem Vergleich auf, dass Beratende mit Schulung deutlich mehr Herausforderungen benennen können. In beiden Gruppen werden vier zentrale Herausforderungen benannt. Erstens ist dies die fehlende Zeit für den Beratungsprozess, sowohl auf Seiten der Betriebe (ID 5, 7, 19) als auch auf Seiten der Beratenden (ID 5, 11, 18). Zweitens müsse die Relevanz bzw. der Mehrwert der Qualifizierungsberatung deutlich gemacht werden (ID 1, 7, 11, 14, 26, 27, 17). Drittens wird das Thema Vernetzung (ID 18) in beiden Gruppen aufgegriffen, sowohl BA-intern im AG-S (ID 6) oder zur Auslandsvermittlungsabteilung (ID 11), als auch zu externen Partnern wie Kammern, Verbänden, Betrieben etc. (ID 6). Viertens bestünde das grundlegende Problem, dass keine Fachkräfte zur Vermittlung zur Verfügung stünden (ID 9, 24) oder teilweise auch kein Potenzial für Weiterbildung vorhanden sei (ID 9) oder es dem Personal nicht zugetraut werde, eine Weiterbildung erfolgreich zu absolvieren (ID 7). Erneut zeigt sich erwartungsgemäß ein größeres Problembewusstsein bei den geschulten Beratenden.

So werden in der Gruppe der Beratenden mit Schulung darüber hinaus folgende vielfältige Herausforderungen benannt: das Ansprechen sensibler Themen in der Qualifizierungsberatung wie problematisches Führungsverhalten (ID 3), eine sehr rudimentäre Bildungslandschaft in der Region, sodass kaum passende Weiterbildungsangebote zur Verfügung stünden (ID 5), die Fördererwartungen, die vorhandene Möglichkeiten überstiegen (ID 5), rechtliche Rahmenbedingungen bzw. Konstrukte, die teilweise uneindeutig und unpassend seien, beispielsweise die Definition einer ungelerten Person im Kontext der Pflege (Fachkraft und Assistenz) (ID 12) und die Akzeptanz bei den Arbeitgebern (ID 19). Hier wird vermutet, dass im Vergleich zu Beratungsfirmen der BA Unprofessionalität zugeschrieben werde (ID 24). Des Weiteren sei es eine Herausforderung, das häufig benötigte Wissen für die Qualifizierungsberatung strukturiert zur Verfügung gestellt zu bekommen, beispielsweise in einem Wissensmanagementsystem (ID 24). Schließlich sei der Umgang mit der Qualifizierungsberatung insgesamt auch herausfordernd, da diese in den Controlling-Kennzahlen nicht bzw. nur über den Teilaspekt Kundenzufriedenheit berücksichtigt werde, der jedoch auf deutlich weniger zeitintensiven Wegen beeinflusst werden könne (ID 26). Häufige Herausforderung sei darüber hinaus, Betriebe zur aktiven Mitarbeit zu motivieren bzw. zu bewegen

¹³ Die Ergebnisse zu kategorien- bzw. themenspezifischen Herausforderungen finden sich in Kapitel 4.1.1 und den jeweiligen Unterkapiteln.

(ID 19, 22, 23, 26), wobei auch die oft fehlende Verbindlichkeit thematisiert und mit dem kostenfreien Angebot erklärt wird (ID 24).

In der Gruppe der Beratenden ohne Schulung wird die Versuchung, zu schnell lösungsorientiert zu arbeiten, als Herausforderung benannt. Es solle auch nach den Bedarfen und deren Hintergründen geschaut werden, wofür es eine Offenheit benötige.

„Also die Gefahr besteht, dass man ganz viel nicht hört, weil man eben helfen möchte [...] Erstmal zuhören und dann gucken. Und es ist auch völlig in Ordnung, wenn manche Dinge nicht sofort gelöst werden können, weil wir sind ja nicht die, die sofort alles lösen müssen“ (ID 25).

In Bezug auf die einleitend gewählte Annahme zeigt sich in der Gruppe derjenigen mit Schulung ein erwartungsgemäß differenzierteres und größeres Herausforderungsbewusstsein, wobei auch in der Gruppe derjenigen ohne Schulung explizite professionstheoretische Bezüge erkennbar sind. Diese zeigen sich darin, dass ein tieferes Verstehen von Zusammenhängen und Bedarfen im Beratungsprozess als wichtig erachtet wird (ID 25).

4.1.3 Fazit der Befragung der Qualifizierungsberatenden

Im folgenden Kapitel werden die Kernergebnisse aus dem vorangegangenen Ergebnisteil zusammenfassend dargelegt.

Von den interviewten Beratenden ist der Großteil bereits länger in der BA beschäftigt. Ungefähr ein Viertel der Beratenden befinden sich (mit 0–3 Jahren Beschäftigung in der BA) auch vor dem pandemischen Hintergrund noch eher in der Einstiegsphase. Auch arbeite der Großteil der Befragten nicht ausschließlich in der Qualifizierungsberatung, sondern primär in der Arbeitsmarktberatung. Hierzu bestünden keine einheitlichen Regelungen für Zuständigkeiten. Die Arbeit in der Qualifizierungsberatung wird insgesamt als eine anspruchsvolle, wissensintensive und umfangreiche Tätigkeit beschrieben. Neben der Beratung sind weitere Aufgaben wie die Kundenakquise sowie -betreuung, der Netzwerkaufbau und die Pflege interner und externer Kooperationen auszuführen.

Die Qualifizierungsberatung sei prozesshaft zu verstehen, wobei eine hohe Flexibilität gefordert sei. Auf Seiten der Arbeitgeberkunden herrsche oft ein hoher Druck im Tagesgeschäft, der es erschwere, sich mit strategisch-längerfristigen Aspekten zu beschäftigen. Daher wären Abbrüche oder Verschiebungen der Qualifizierungsberatung üblich. Die Akquise von Arbeitgeberkunden erfordere eine hohe Eigeninitiative sowie intensive Zusammenarbeit innerhalb des AG-S. In den Erstgesprächen sei die Anliegenklärung entweder kurz, da ein akutes Problem vorläge, oder ein längerfristiger Prozess. Relevant dabei sei es, den Sinn und den Mehrwert der Qualifizierungsberatung transparent zu machen. Zentrale Herausforderung in der Zusammenarbeit mit den Arbeitgeberkunden bilde der Beziehungsaufbau (Glaubwürdigkeit und Vertrauen herzustellen). Auf Seiten der Kundinnen und Kunden seien die Offenheit für das Thema und besonders die Umsetzung herausfordernd. Die Dauer eines Qualifizierungsberatungsprozesses sei stark von der Tiefe des Anliegens abhängig. Ein Qualitätsmerkmal der Qualifizierungsberatung läge in dem Neutralitätsgebot, zu dem auch gehöre, dass

nicht in personalpolitische Entscheidungen eingegriffen werden dürfe. Dies wird von den Beratenden als positiv und wertvoll beschrieben.

Erfolg und Qualität ließe sich primär über weiche und individuelle und nur sehr begrenzt über standardisierte Faktoren oder Kennzahlen abbilden. Als Voraussetzung für eine erfolgreiche Beratung seien genügend Zeitressourcen bei dem Personal, Bereitschaft und Offenheit zur Mitarbeit bei den Arbeitgeberkunden sowie finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten und vielfältige Zusammenarbeit innerhalb der BA erforderlich. Die Basis dafür bilde auch hier gegenseitiges Vertrauen. Im Sinne der Qualitätsentwicklung sei die Weiterbildung des Personals zentral.

Auf Ebene der BA sei es ebenfalls wichtig, dem Personal genügend Zeit, aber auch Freiraum zur Verfügung zu stellen und Vertrauen entgegenzubringen. Als Schwierigkeit gelte das Controlling, das eher kennzahlenorientiert und in Bezug auf Indikatoren guter Beratung wenig geeignet sei, was in der Konsequenz zu einer Vernachlässigung der Qualifizierungsberatung verleite. Für die Arbeitgeberkunden sei eine gute Kommunikation sehr wichtig. Diese berücksichtige feste Ansprechpartnerinnen und -partner, eine gute Erreichbarkeit, die schnelle Bearbeitung und zielführende Methoden.

Die erforderlichen Kompetenzen für die Qualifizierungsberatung betreffen sowohl fachliche als auch persönlichkeitsbezogene Aspekte. Zu den fachlichen Kompetenzen zähle nicht nur vielfältiges Wissen, sondern auch die Anwendung und der Transfer beispielsweise von gesellschaftlichen Entwicklungen auf arbeitsmarktpolitische Bereiche der Personalentwicklung und des Personalmanagements. Bezüglich der persönlichkeitsbezogenen Kompetenzen seien Sozialkompetenz, Kommunikationsfähigkeit sowie Selbstständigkeit zentral, beispielsweise für den Aufbau und die Pflege von Netzwerken, aber auch der autodidaktischen Einarbeitung in neue Wissensbereiche. Das bestehende Fortbildungsangebot sei insgesamt eher ausbaufähig, viel müsse über selbstorganisiertes Lernen abgedeckt werden. Wünsche hinsichtlich Fortbildungsmöglichkeiten beziehen sich häufig auf Beratungskompetenzen, aber auch auf regelmäßige Updates zu Entwicklungen am Arbeitsmarkt, von Branchen und Gesetzen.

Der Stellenwert der Qualifizierungsberatung scheint zwischen den Arbeitsagenturen sehr unterschiedlich zu sein und in Zusammenhang mit der jeweiligen Führung, den Strukturen und Rahmenbedingungen wie auch der regionalen Unternehmenskultur zu stehen. Dabei sei auch wieder die Gestaltung des Controllings, welches nicht zur Beratung passe, (negativ) einflussnehmend. Insgesamt bestünde auch ein Zusammenhang zu bereits bestehenden Kontakten zu Arbeitgeberkunden, sodass die Qualifizierungsberatung bei bestimmten Branchen eine hohe Relevanz, bei anderen hingegen eine niedrige besäße.

Förderlich für eine gute Qualifizierungsberatung sei ausreichend Zeit, qualifiziertes und motiviertes Personal, die Unterstützung durch die Führungsebene(n) sowie eine angemessene Entlohnung. Bezüglich der Stellenstruktur lässt sich keine eindeutige Tendenz erkennen, ob Qualifizierungsberatung eine Haupt- oder Nebenaufgabe sein sollte. Wichtiger sei es, ausreichend Zeit für die Qualifizierungsberatung zu haben und diese gut im AG-S einzubinden.

Anregungen zur besseren Profilierung der Qualifizierungsberatung beziehen sich auf den deutlichen Ausbau der Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit. Damit verbunden wird die zielgruppenspezifische Ansprache und Akquise von Arbeitgeberkunden. Hierbei sollten auch Technologien wie KI oder auch die systematische Analyse bestehender Datenbanken (beispielsweise Altersstruktur bekannter Betriebe) genutzt werden.

Die zukünftige Relevanz der Qualifizierungsberatung wird einstimmig als sehr hoch angesehen und mit gesellschaftlichen Veränderungen wie Fachkräftemangel, Migrationsbewegungen oder dem demografischen Wandel begründet.

In Bezug auf den in Kapitel 4.1.2 dargelegten Gruppenvergleich von Beratern mit und ohne QB-Schulung ist insgesamt festzuhalten, dass einige Unterschiede in den Kategorien „Kompetenzen“ und „Herausforderungen im Qualifizierungsberatungsprozess“ identifiziert werden konnten. Vor dem Hintergrund, dass als Unterscheidungskriterium lediglich das (Nicht-)Vorhandensein einer Schulung genutzt wurde, womit das restliche, überwiegend selbstgesteuerte Fort- und Weiterbildungsverhalten ausgeblendet wird, erscheint dieses Kriterium für die identifizierten Unterschiede jedoch als begrenzt belastbar. Dennoch ließen sich mehr erwartbare und professionstheoretisch begründbare Bezüge in der Gruppe derjenigen mit Schulung identifizieren, wenngleich diese auch in der Gruppe ohne Schulung partiell vorlagen. Inwiefern diese plausiblen Unterschiede auch durch andere Faktoren außer den Schulungen (mit-)verursacht sein könnten, müsste weiterführend empirisch geprüft werden. Hierfür eignet sich ein experimentelles Kontrollgruppendesign mit Beratern ähnlicher personeller und organisationaler Merkmale, die sich aber im Treatment (mit oder ohne Schulungen) unterscheiden.

4.2 Qualifizierungsberatung aus Perspektive der Strategisch-Verantwortlichen

Nachdem die Ergebnisse aus den Interviews mit den Beratern dargelegt worden sind, werden nachfolgend die Ergebnisse der Interviews mit den Strategisch-Verantwortlichen in der BA vorgestellt. Insgesamt wurden hierfür fünf Personen befragt. Die befragten Strategisch-Verantwortlichen nehmen jeweils unterschiedliche Funktionen ein (u. a. Geschäfts-, Bereichs- und Teamleitungen) und akzentuieren daher auch unterschiedliche Aspekte.

Aus Perspektive der Strategisch-Verantwortlichen werde aktuell daran gearbeitet, die Arbeit mit Arbeitgeberkunden weiterzuentwickeln und dabei jene Dinge, die in der Vergangenheit als besonders ertragreich eingestuft wurden, aber aufgrund geschäftspolitischer Entscheidungen nicht gelebt worden sind, erneut in Angriff zu nehmen. Hierbei werde auch überprüft, ob die Fassungen des Handbuchs zur Qualifizierungsberatung noch der Beratungsrealität entsprechen. Die zweite befragte Person arbeitet als Teamleitung und Trainerin im AG-S. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Trainings und Beratung für die Arbeitsmarktberatung. Beratung ist für sie mit einem besonde-

ren Interesse verbunden und auch für den AG-S unerlässlich, um in Zukunft „zu überleben“ (ID 02_S). Qualifizierungsberatung als ein Teil der Arbeitsmarktberatung sei dabei ihr „Steckenpferd“ (ID 02_S).

Als Führungskraft in einer Agentur ist eine weitere Person tätig, die selbst Arbeitgeberkunden berät, weshalb der AG-S und das Thema Beratung und insbesondere Qualifizierung für sie „ein absolut prioritäres Thema“ (ID 03_S) darstelle.

Die interviewte Person 4 ist als Bereichsleitung und gleichzeitig in weiteren Funktionen innerhalb der BA beschäftigt. Ihr Bezug zur Qualifizierungsberatung bestehe darin, dass sie seit Beginn ihrer Beschäftigung bei der BA für dieses Thema zuständig sei. Sie führe zwar selbst keine Qualifizierungsberatung durch, halte aber Informationsveranstaltungen für Arbeitgeberkunden zum Thema (ID 04_S).

Als Fachbereichsleitung ist die fünfte interviewte Person mit ihrem Team für alle Produkte, Programme, Prozesse und Instrumente verantwortlich, die der AG-S brauche, um Arbeitgeberkunden im Sinne des SGB III beraten zu können (ID 05_S).

4.2.1 Zentrale Stationen der Qualifizierungsberatung seit 2013

Eine befragte Person beschreibt die zentralen Stationen und Entwicklungen der Qualifizierungsberatung in ihrer Agentur sehr ausführlich. Im Zuge der Einführung sei es ein Anliegen gewesen, den Arbeitgeberkunden ein Beratungsangebot zu offerieren, um gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen wie dem demografischen Wandel und damit zusammenhängenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Gesetzesentwicklungen wie WeGebAU¹⁴ seien zu dieser Zeit entsprechende Elemente gewesen, die Arbeitgeberlandschaft erstmalig anzusprechen und in den Blick zu nehmen. In der Anfangsphase, gerade bei WeGebAU, seien Weiterbildungsberatende eingesetzt worden, um „da nochmal so dieses Programm, dann auch unterstützen“ (ID 01_S) zu können.

„Und da hat man dann schon gemerkt, dass dieses Thema Weiterbildungsberatung oder das Thema Beratung von Arbeitgebern zu beruflicher Qualifizierung eigentlich umfassender ist, als dass man lediglich zu diesen Produkten im Grunde genommen auch berät. Sondern man muss es eigentlich mit seiner betrieblichen Wirklichkeit verknüpfen, man muss es mit den entsprechenden Dingen, die dort eigentlich auch, vielleicht auch räumlich sozusagen, in dem sich das Unternehmen bewegt, da betrachten. Da hat man schon erkannt, dass es dann nicht nur damit getan ist“ (ID 01_S).

Eine Herausforderung, die sich seit Einführung immer wieder zeige, sei es, die Arbeitgeberkunden für das Angebot zu sensibilisieren und „Betroffenheit“ (ID 01_S) zu erzeugen.

Es werde sich auf Leitungsebene gefragt, warum das Angebot „nicht fliege“ (ID 01_S), was in einer Arbeitsgruppe zum Re-Design der Berufsberatung im Erwerbsleben bereits thematisiert wurde. Im Ergebnis wurde festgehalten, dass dies mit dem Image zusammenhängen müsse.

¹⁴ Früheres Förderprogramm zur Qualifizierung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Unternehmen.

„Und dann man da mal guckt, warum fliegt das Ganze nicht? Dann hat das immer irgendwo etwas zu tun mit Image, mit der Frage: Wozu steht eigentlich oder wofür steht die BA? Und die BA steht immer dann da als der große Troubleshooter im Falle eines Falles Arbeitslosigkeit oder es brennt und so weiter und so fort, so. Und jetzt haben wir ja aber auch Dinge, wo wir sagen, wir sind prophylaktisch oder präventiv gegebenenfalls auch unterwegs und das Thema Qualifizierungsberatung hat ja einen sehr starken präventiven Charakter. So, und dann muss man dann, mehr oder weniger dann auch in die Frage gehen: Wie vermarkte ich das Ganze?“ (ID 01_S).

In der ersten Zeit nach der Einführung habe man versucht, die Dienstleistung ohne Bezug zu den direkten Herausforderungen der Betriebe „zu verkaufen“ (ID 01_S). Dies habe jedoch nicht funktioniert, und die Qualifizierungsberatung habe ihre angestrebte Wirkung verfehlt. Gleichzeitig erfolgte eine geschäftspolitische Orientierung eher an Zielen der erfolgreichen Stellenbesetzung einschließlich der entsprechenden Ausrichtung der Geschäftsprozesse. Deshalb ginge es nun innerhalb der Weiterentwicklung der Qualifizierungsberatung darum, „dafür Sorge zu tragen, dass die bisherigen Steuerungsmechanismen, die sehr stark, sage ich mal so, auf dieses Vermittlungsgeschäft gezielt haben, einfach nicht mehr so präsent sein dürfen“ (ID 01_S).

Zur Weiterentwicklung des Angebots seien in der Vergangenheit z. B. bestimmte qualitätssichernde Maßnahmen eingeführt worden: „da müssen mindestens 80 % der von uns betreuten Arbeitgeberkunden sagen, dass sie die Dienstleistung, die sie erfahren haben, einem anderen Arbeitgeber weiterempfehlen würden“ (ID 01_S). Es brauche „ein Abbild im Zielsystem, dass sich Beratung und so weiter und so fort lohnt“ (ID 01_S). Neben der Stellenbesetzungsquote hätten nun auch weitere Aspekte wie die Weiterempfehlungsquote eine höhere Bedeutung.

In der jetzigen Entwicklungsphase kann umso mehr festgestellt werden, dass der Matching-Prozess im Kontext der Vermittlungsarbeit nicht mehr funktioniere und Fachkräftesicherung vielmehr über individuelle Lösungen herzustellen sei. Im Rahmen der Arbeitsmarktberatung werde daher stärker versucht, über das Matching-Problem dafür zu sensibilisieren, eine Qualifizierungsberatung in Anspruch zu nehmen:

Andererseits stelle man auch fest, dass einige Arbeitgeberkunden mit wirtschaftlichen Problemen zu kämpfen hätten und es Bedarfe zur Weiterentwicklung der QB gebe. Wichtig hierbei erscheine es, die unterschiedlichen Beratungsangebote zukünftig noch stärker aufeinander abzustimmen:

„Und da gibt es dann natürlich auch zwei Ansätze. Einmal, dass ich natürlich bei der Qualifizierungsberatung gucke, was kann man mit dem Potenzial an Arbeitgebern machen, um die Neuausrichtung des Betriebes abzusichern. Und ich kann dann auf der anderen Seite mit meiner neuen Dienstleistung, die abgestimmt und parallel einhergehen muss, nämlich mit der Berufsberatung im Erwerbsleben, im Grunde genommen diesen Prozess auch von der Arbeitnehmerseite flankieren. Also, ich komme über eine Qualifizierungsberatung oder Arbeitsmarkt- und Qualifizierungsberatung auf der Arbeitgeberseite, die parallel läuft, mit der Beratung der entsprechenden Arbeitnehmer. Und das muss parallel laufen“ (ID 01_S).

Erschwert würde die Verzahnung durch die unterschiedliche Vergütung der Beraternen innerhalb des AG-S:

„Der eine kriegt nur die TE IV¹⁵, der andere kriegt die TE III. Und ich arbeite dem nicht zu, der die TE III kriegt, der muss erstmal beweisen, dass der das kann, oder was weiß ich was. Also es sind Emotionen ohne Ende unterwegs. Also die Schnittstelle funktioniert nicht“ (ID 01_S).

Eine weitere befragte Person geht darauf ein, dass die Qualifizierungsberatung in ihrer Agentur so eingeführt wurde, dass ein bis zwei Personen für diese Tätigkeit über eine einschlägige Schulung fortgebildet wurden (ID_2). So habe sich auch bei weiteren Mitarbeitenden der Wunsch entwickelt, zu beraten. Daraufhin sei ein eher unüblicher, aber abgestimmter Weg gegangen worden, indem Mitarbeitende auch ohne Basisqualifizierung/Schulung Qualifizierungsberatung anbieten durften. Dies habe sich als erfolgreich herausgestellt, da die Arbeitgeberkunden nun eine feste Ansprechperson zur Verfügung hätten. Einer der Gründe, warum Qualifizierungsberatung bis heute dennoch noch nicht umfassend gelebt werde, sei, dass bisher „in der Teamleiterschaft bundesweit [...] kaum jemand sich mit dem Thema so beschäftigt“ (ID 02_S) und es „eher als notwendiges Übel“ (ID 02_S) betrachtet worden ist. Es sei enorm wichtig, dass die Vorgesetzten hier als Vorbilder fungieren, die Bedeutung des Themas hervorheben und diese auch leben, um den Nutzen transparent zu machen.

Eine dritte befragte Person benennt den zunehmenden Fachkräftemangel als Motor für die Platzierung der Qualifizierungsberatung und, dass Unternehmen in Deutschland im europäischen Vergleich bei den betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten relativ schwach aufgestellt seien, da die Weiterbildungsbeteiligung eher im unteren Teil des europäischen Durchschnitts liege (ID 05_S).

Bei der Einführung der Qualifizierungsberatung wurde erstmals versucht, sich von verbindlichen Vorgaben zu lösen und mehr Gestaltungsspielräume für die Entwicklung offengelassen. Das damalige Schulungsprogramm zur Qualifizierungsberatung beschreibt die befragte Person als gut, und es seien bis zum Jahr 2014 Mitarbeitende und Führungskräfte darüber qualifiziert worden. Die Euphorie für das Thema sei damals groß gewesen:

„Also die Erkenntnis, dass das wichtig und richtig ist, die hat sich sehr schnell durchgesetzt, und es gab dann auch in jeder Agentur ausgewählte Mitarbeiter, die diese Aufgabe übernommen haben“ (ID 05_S).

Leider sei es im weiteren Verlauf so gewesen, dass die Aktivitäten um Qualifizierungsberatung „ziemlich, ja, zurückgefahren“ (ID 05_S) worden sind. Das Problem läge jedoch in nicht klar festgelegten Zuständigkeiten für Qualifizierungsberatung.

„Da war schon das erste Problem, dass es in vielen Agenturen einigen Mitarbeitern so quasi als Rucksack obendrauf gepackt wurde. Und da hat man natürlich die Problematik,

15 Tarifstufe im Tarifsystem der BA.

dass zum einen die Mitarbeiter ja keinen Freiraum für die Beratung bekommen haben, sondern diese aufwendige Qualifizierungsberatung dann nebenbei machen sollten. Und das hat nicht funktioniert, ne? Die haben im Durchschnitt zwei- bis dreihundert Stellen zu betreuen, 150 Arbeitgeber so im Durchschnitt. Und da nebenbei mal eben die Zeit für die aufwendige Qualifizierungsberatung freizuschaukeln war fast unmöglich“ (ID 05_S).

Dadurch, dass nicht sehr häufig Beratungen durchgeführt worden seien, wäre ein zweites Problem gewesen, dass die Beratenden keine „wirkliche Beratungssicherheit, keine Beratungsroutine“ (ID 05_S) hätten aufbauen können. Obwohl viele Führungskräfte die Relevanz des Themas erkannt haben, sei das Angebot schnell sehr stark zurückgefahren worden. Schließlich sei es im Jahr 2018 zu dem Entschluss gekommen, das Angebot nach 5 Jahren zu bilanzieren und auf Aktualität zu prüfen. Da die Qualifizierungsberatung durch das QCG zur Pflichtaufgabe geworden ist, wäre es nun an der Zeit zu eruieren, wie man das Angebot „wirklich jetzt an den Start“ (ID 05_S) bringen könne.

Insgesamt scheinen vor dem Hintergrund dieser Ausführungen die Entwicklungswege der Qualifizierungsberatung seit deren Einführung im Jahr 2013 sehr unterschiedlich verlaufen zu sein, was wiederum für die bereits beschriebenen, heterogenen Strukturen innerhalb der jeweiligen Agenturen spricht. Es scheint, als würde die hohe Relevanz des Angebots bereits frühzeitig erkannt, jedoch hätten die unterschiedlichen geschäftspolitischen Ausrichtungen der jeweiligen Agenturen sowie nicht vollständig geklärte Zuständigkeiten eine Verstetigung oder Weiterentwicklung der Dienstleistung eher erschwert.

4.2.1.1 Relevanz im BA-Portfolio

Die Relevanz der Qualifizierungsberatung im Portfolio der Agentur sei gegenwärtig im Vergleich zu den letzten Jahren wieder höher. Man sei an einem „Wendepunkt“ (ID 01_S). Generell sei die Relevanz der Arbeitsmarktberatung deutlich höher, und durch den Bedarf an individuellen Servicelösungen sei Qualifizierungsberatung immer wichtiger geworden.

„Nach der klassischen Arbeitsmarktberatung zu dem Auftrag, Arbeits- und Fachkräfte sich mal die Stelle zu besetzen, kommt jetzt eigentlich perspektivisch die Frage der Qualifizierung der mittelfristigen Personalentwicklungen in dem Unternehmen noch dazu. So. Und es wird immer mehr, und die haben das begriffen, was eigentlich auch soll. Die haben das Zielbild verstanden und sie machen sich jetzt langsam auf. So. Und deshalb bin ich jetzt an der Schwelle, dass ich jetzt erstmalig, seitdem das eingeführt worden ist, ne, mehr oder weniger dann auch damit konfrontiert werde in den Qualifizierungsberatungen“ (ID 01_S).

Hinsichtlich der Ausrichtung des Angebots sei man anfangs auch schon nach der Einführung „groß reingegangen mit Erklärungen“ (ID 03_S). Das Thema wurde danach jedoch eher „dem Lauf der Dinge überlassen und [...] auch nicht nochmal aufgearbeitet“ (ID 03_S). Von der Grundidee sei Qualifizierungsberatung jedoch ein gutes Angebot, in der Realität in den Agenturen sehe man jedoch, dass es sich um eine sehr komplexe Dienstleistung handele, die weder oberflächlich noch schnell behandelt werden könne.

Als Begründung für die Relevanz von Qualifizierungsberatung wird auch bei dieser Befragung der Fachkräftemangel angeführt:

„Sie haben keine Chance mehr, jegliche, da ist nicht nur der Bäcker mit gemeint, der Handwerker. Das sind auch manchmal IT-Berufe, also das zieht sich durch viele, viele Branchen. Der Fachkräftemangel geht damit einher, dass das Thema wichtig ist, darauf zu schauen, habe ich Personal? Kann ich Personal noch qualifizieren? Kann ich aus meinen eigenen Reihen erst mal Personal rekrutieren, entwickeln und dann vielleicht auch an mich binden?“ (ID 02_S)

Eine befragte Person verweist darauf, dass es gegenwärtig so sei, dass stärkere Abstimmungen zwischen dem AG-S und Partnerinnen und Partnern¹⁶ vor Ort stattfinden. Auch sie hätten die Relevanz von Qualifizierungsberatung im Kontext des Fachkräftemangels erkannt und würden die Arbeitgeberkunden unterstützen wollen (ID 04_S).

Das QCG habe ebenfalls dazu beigetragen, dass die Qualifizierungsberatung eine höhere Relevanz im BA-Portfolio erfahre, da es „eine der wichtigsten Strategien für Fachkräftesicherung“ (ID 03_S) darstelle. Eine befragte Person benennt in diesem Zusammenhang, dass sie keine Führungskraft im AG-S kenne, welche die Nützlichkeit und Wichtigkeit von Qualifizierungsberatung anzweifle. Das Angebot sei dringend anzubieten.

4.2.1.2 Politische Relevanz

Neben der Relevanz der Qualifizierungsberatung im BA-Portfolio wird vonseiten der Strategisch-Verantwortlichen auch die steigende Relevanz durch die Politik hervorgehoben. So habe es in den letzten Jahren einen politischen Schub gegeben, um die Qualifizierungsberatung weiterzuentwickeln und im AG-S prominenter zu machen.

Das QCG habe die Bedeutung der Qualifizierungsberatung noch einmal unterstrichen (ID 05_S). Auch weitere politische Initiativen wie das Arbeit-von-Morgen-Gesetz oder die NWS hätten „den Rahmen gesetzt“ (ID 02_S). Qualifizierungsberatung sei von der Politik auch vor dem Hintergrund der Megatrends wie Transformation der Wirtschaft und des Arbeitsmarktes und der Digitalisierung gewollt. Hier zeige sich jedoch eine Diskrepanz zur Praxis der Betriebe. Entsprechend berichtet ein Strategisch-Verantwortlicher davon, dass sich das politisch Gewollte nicht mit den Wünschen der Praxis decke und verweist auf die Bedeutung des Zwangs zur Weiterbildung:

„Wie gesagt, wenn Sie dann mit großen Firmen sich unterhalten, die haben da eigene Programme eigentlich aufgesetzt, ja, dann läuft das auch theoretisch irgendwie schon, dass die ihre Mitarbeiter weiterqualifizieren, [...] hier geht glaube ich so ein Stück weit Wunsch und Realität oder da ein Stück Theorie und Praxis dann auch ein Stück weit wieder auseinander.“ (ID 03_S).

¹⁶ Diese wurden nicht explizit ausgeführt.

4.2.2 Erfolg und Qualität von Qualifizierungsberatung aus Perspektive der Strategisch-Verantwortlichen

Wird die Frage nach Qualität und Erfolg einer Qualifizierungsberatung betrachtet, so lassen sich strukturelle Gemeinsamkeiten wie die Anliegensklärung, Bestandsaufnahme, Qualifizierungsbedarfserhebung, Protokollierung sowie Evaluation identifizieren.

So gelte es, bei der Anliegensklärung und Bestandsaufnahme scheinbare Probleme zu reflektieren und „hinter das Problem“ zu schauen (ID 02_S). Bildungsbedarfe seien „systematisch“ zu erheben, wofür es allerdings „keine Kennziffer“ gäbe (ID 05_S). Entsprechend sei die Beratung in der Regel auch kein einmaliges Ereignis und die Betreuung eine „qualitative Prozessbegleitung“, die auch eine gewisse Zeit bedürfe, welche sich die Beratenden auch nehmen sollten (ID 02_S). Denn zu einer guten Qualifizierungsberatung gehöre auch die Nachverfolgung, also das aktive kontinuierliche Dranbleiben, insbesondere bei kleinen Unternehmen (ID 05_S). Dabei sei insgesamt ein neutraler Umgang mit den Kundinnen und Kunden wichtig (ID 02_S). Eine befragte Person verweist im Umgang mit den Kundinnen und Kunden auf die Relevanz einer ausgeprägten Serviceorientierung. Dies bedeute, dass Arbeitgeberkunden da abgeholt werden sollen, wo sie gerade stehen und sich auf deren Bedarfe eingelassen werden sollte, zunächst unabhängig von dem, was die Agentur anbieten kann. Ziel müsse es sein, dass gemeinsam überlegt werde, welche Herausforderungen der Arbeitgeber zu bewältigen habe und auf dieser Basis den tatsächlichen Unterstützungsbedarf in den Blick zu nehmen.

Neben der allgemeinen Perspektive auf eine erfolgreiche Qualifizierungsberatung, die sich durch den Zusammenhang der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs, dem Aufzeigen des Weges dahin und dem erfolgreichen Abschluss der Qualifizierung auszeichne (ID 03_S), ließen sich auch differenzierte Teilerfolge im Sinne eines Problembewusstseins und auch einer möglichst gerechten Weiterbildungsstrategie benennen:

„Also ein Kunde, der sich bisher mit dem Thema nicht beschäftigt, hat erkannt: „Ups, das ist wichtig, da muss ich künftig was tun.“ Also das definieren wir immer schon als ersten Erfolg. Wenn ihr das geschafft habt, das ist schon ein Riesenschritt, weil wir einfach unheimlich viele Unternehmen haben, die sich damit nur sporadisch oder gar nicht beschäftigen“ (ID 05_S).

Hier sei es wichtig, unterrepräsentierte Gruppen wie Personen ohne Berufsabschluss, Frauen, Teilzeitbeschäftigte und Ältere zu beachten (vgl. ebd.).

Im Zusammenhang mit der Evaluation der Qualifizierungsberatung scheint die Erhebung von deren Qualität herausfordernd zu sein, da Arbeitgeberkunden oft zu wenig Wissen über Qualifizierungsberatung hätten, um diese präzise bewerten zu können (ID 03_S). Auch aufgrund unterschiedlicher Verständnisse und Ansprüche sei es herausfordernd, die Zufriedenheit der Arbeitgeberkunden zu erheben:

„Und ganz simpel fragen wir den Arbeitgeber, ob er mit der Beratung zufrieden war, also ob es ihm was gebracht hat, ob es eine Wirkung hatte für ihn. Das ist so das Hauptkriterium. [...]. So, und deswegen haben wir gesagt: Entscheidend ist unterm Strich immer, ob

der Arbeitgeber sagt: „Ey, das hat mir was gebracht, das hat eine Wirkung für mein Unternehmen, eine Wirkung auf mein Anliegen gehabt. Und ich würde das auch wieder in Anspruch nehmen oder weiterempfehlen“ (ID 05_S).

Da Beratung aber immer ein Prozess sei, erscheine die im Zusammenhang mit Zufriedenheit oft gestellte Abfrage der Weiterempfehlung als zu kurz gedacht. Wichtiger sei, „dass die Agentur als kompetenter Ansprechpartner wahrgenommen und genutzt werden würde“ (ID 04_S).

4.2.3 Kompetenzen von Beratern

Bezüglich der Kompetenzen, die aus Sicht der Strategisch-Verantwortlichen für Qualifizierungsberatung benötigt werden, wird das benötigte Spektrum als sehr komplex beschrieben. Es werden insgesamt vielfältige Fähigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen sowohl im Bereich der Fachkompetenz als auch der Personalen Kompetenz benannt.

4.2.3.1 Fachkompetenzen

Bezüglich der Fachkompetenzen werden von den Strategisch-Verantwortlichen ähnliche Aspekte wie von den Beratern benannt. So seien Branchenwissen und die Kenntnisse über unterschiedliche betriebliche Strukturen und Abläufe sowie betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundkenntnisse besonders wichtig:

„Betriebsabläufe, also Aufbau, Ablauf, Organisation sei mal dahingestellt, aber so Funktionsweisen, Herausforderungen für Betriebe [...] sie müssen keine vollständigen Betriebswirtschaftler sein, aber sie müssen gerade, was auch so betriebliche Personalarbeit betrifft, schon auch eine tiefe Kenntnis haben. Sie müssen auch rechtliche Kenntnisse an verschiedenen Stellen haben, sei es Unternehmensformen und solche Geschichten. Das ist immer ein ganz wichtiges Thema, weil wir ja viel auch mit großen Unternehmen zu tun haben, wo man Strukturen durchschauen muss. Also Betriebswirtschaft ist ein wichtiges Thema bei denen, aber im Speziellen aber natürlich hauptsächlich das Thema, alles, was so um die Personalarbeit (sich handelt?)“ (ID 05_S).

Auch Methodenkompetenzen wie Techniken zur Gesprächsführung wurden hervorgehoben:

„Ich muss offen in die Beratung reingehen. Ich darf nicht drei Lösungen schon im Gepäck haben, sondern ich muss mich erst mal drauf einlassen, mit dem Kunden gemeinsam mal eine Ausgangslage zu analysieren und so weiter, ne? Und dann muss das Gespräch natürlich einen roten Faden haben. Das muss er verstehen. Wie baue ich das auf? Und was gibt es eben auch für [...]. Das ist, dieses ganze Gesprächsmethodische muss er ja auch beherrschen“ (ID 05_S).

Drei der befragten Personen beschrieben darüber hinaus, dass eine gewisse Vertriebsmentalität bei den Beraterinnen und Beratern von Vorteil sei (ID 03_S, 04_S, 05_S).

4.2.3.2 Personale Kompetenzen

Im Hinblick auf Personale Kompetenzen sind von den Strategisch-Verantwortlichen unterschiedliche Aspekte der Selbstständigkeit genannt worden. Wichtig und zentral sei die Recherchekompetenz, da eine Qualifizierungsberatung weniger standardisiert ablaufe als die Vermittlungsarbeit mit festgelegten Strukturen oder Prozessen. Diese Einschätzung deckt sich mit derjenigen der befragten Qualifizierungsberater:innen.

Weiterhin wird auch die Fähigkeit, Netzwerke aufzubauen und zu pflegen, als besonders relevant eingeschätzt (ID 05_S). Dies können Netzwerke oder Kooperationen mit den Kammern sein, aber auch die Vernetzung hinsichtlich verschiedener Bildungsdienstleister oder Branchenvertreter:innen und -vertreter (ID 04_S).

Darüber hinaus brauche es Beratungskompetenzen, zu denen eine „Grundeinstellung als Berater“ (ID 03_S) gehöre. Diese sei gekennzeichnet durch eine Offenheit bzgl. neuer Themen und Herausforderungen sowie Kommunikationsfähigkeiten, um als „Türöffner“ (ID 03_S) den betrieblichen Entscheidungsträgern bzw. Arbeitgeber:innen das Thema Beratung zu Qualifizierung ‚schmackhaft‘ zu machen. In diesem Zusammenhang thematisiert eine befragte Person, dass die Fähigkeit zu beraten nicht in jedem AG-S gegeben sei, da die Berater:innen in erster Linie Vermittler:innen und Vermittler seien. Dies sei auch kein agenturspezifisches, sondern ein übergreifendes Problem.

Da es in der Qualifizierungsberatung darum gehe, vielmehr im Zusammenwirken mit Unternehmen eine begleitende, unterstützende und impulsgebende Rolle einzunehmen, seien insbesondere Kompetenzen wie Empathie, Einfühlungsvermögen, analytisches Denken, die Fähigkeit, zuhören zu können, und Belehrungen zu unterlassen, notwendig (ID 02_S). Zudem sei aufgrund der Komplexität der Tätigkeit eine bestimmte Belastbarkeit von Vorteil (ID 04_S).

4.2.3.3 Kompetenzentwicklung und Fortbildungsangebot

In Bezug auf das bestehende Fortbildungsangebot zu Qualifizierungsberatung gebe es „ja ganz viele Informationen“ (ID 04_S) und teilweise würden auch neue Schulungsinhalte hinzukommen. Wünschenswert sei ein nach Branchen systematisierbares, zentrales Portal (evtl. ein Wissensmanagementsystem), das branchenspezifische Entwicklungen oder Veränderungen von Berufen zusammengefasst darstellen könne:

„wie in dieser Übersicht zum Arbeiten 4.0, dass man einen Link setzt, hier ist ein YouTube-Video, das man sich angucken kann oder so, ne, wo einfach mal ein interessanter Beitrag ist. Ich glaube, dass das schon wirklich hilfreich wäre, weil, wir haben ganz viele Informationen, auch über das [Organisation] kommen ja immer wieder auch Berichte“ (ID 04_S).

Auch die „Beratungsmethodik“ sollte „deutlich stärker als bisher“ (ID 05_S) geschult werden. Das Beratungspersonal mache die Arbeit grundsätzlich gut, jedoch fehle es teilweise an methodischen Ansätzen und gehe nach „Bauchgefühl“ (ID 05_S). Damit einhergehend solle auch das „Beraterselbstverständnis“ (ID 05_S) umfassender herausgebildet werden, da viele Berater:innen zunächst nur als „schnelle Vermittler im Grunde genommen im Kundenkontakt gewesen“ (ID 05_S) seien.

„Und dieses: „Ich gehe da jetzt mal rein, ich werde nicht in der ersten Beratung schon auf alles eine Antwort haben, aber ich höre mir das erst mal an. Ich versuche mal, mit dem Arbeitgeber die Lage zu sondieren, vielleicht auch mal eine erste Überlegung: Wie gehen wir vor und so weiter? Und ich werde nicht fit sein und alles sofort klären können.“ Das ist eine Riesenhürde, so dieses Selbstverständnis. „Ich bin nicht der, der kommt, den Sack aufmacht und eine Lösung hat, sondern ich erarbeite mit den Kunden gemeinsam Lösungen“, ne? So, dieses offene Reingehen in ein, offene Zugehen auf einen Kunden, der einen Beratungsbedarf hat, sich einfach mal drauf einlassen. Das ist so, dieses Selbstverständnis halt ist auch so ein Thema, wo wir im Rahmen der Methodenkompetenz nochmal ranmüssen“ (ID 05_S).

Auch müsste man zu fachinhaltlichen Themen „eine Schippe drauflegen“ (ID 05_S). Dies beziehe sich v. a. auf Megatrends wie Digitalisierung und Automatisierung. Hier brauche es Fortbildungsangebote dazu, welche Auswirkungen diese Megatrends für die Personalarbeit und die Kompetenzentwicklung in den Betrieben mit sich bringen. Damit solle auch der durch die Qualifizierungsberatung zu erzielende Bildungsauftrag deutlicher gemacht werden. In diesem Zusammenhang wird jedoch auch hervorgehoben:

„Also es gibt Vermittler, die meinen, einem Arbeitgeber sagen zu müssen, dass er seine Produktionsstrecke digitalisieren oder auch automatisieren muss. Das ist aber nicht unser Job. Wir sind keine Unternehmensberater, sondern ich muss gucken: Wo passiert Digitalisierung, Automatisierung und welchen Einfluss hat es eventuell auf die Personalsituation, auf die Kompetenzen, die künftig gebraucht werden und so weiter. Das heißt also, da haben wir ein riesiges Feld von Ideen, was heißt das für mich und meine Arbeit und wie gehe ich damit um, und da brauchen wir dringend was. Also da haben wir gar nichts“ (ID 05_S).

Die „Grundqualifikation“ für Qualifizierungsberatung solle zudem einen „Refresh“ (ID 02_S) erfahren, was als Netzwerktreffen angelegt sein könnte, um einen Erfahrungsaustausch über die gelebte Praxis zu generieren,

„ähnlich wie in einer Supervision oder in der kollegialen Fallberatung [...]. Und es fragt auch keiner mehr nach, also auch kein Vorgesetzter oder ehemaliger Trainer, wie ist es denn jetzt euch ergangen? Wie seid ihr, habt ihr hier und da, ein Problemfall vielleicht auch mal, wo seid ihr an Grenzen gestoßen? Wie können wir voneinander lernen? [...]. Und das fehlt mir. Ich hätte nicht nur eine Auffrischung von alten Informationen. Also mal ganz im Ernst, das ist ja auch teilweise, die Arbeitsmaterialien, die Unterlagen. Wir haben in 2015 das erste Mal geschult. Die Unterlagen sind aus 2013, aus 2014. Der Markt hat sich sehr verändert. Also Strukturen nicht, aber der Markt und denken Sie nur mal an New Work, agile Arbeiten, das taucht da nirgends auf. Also ein bisschen mehr mit der Zeit gehen“ (ID 02_S).

Eine weitere befragte Person gibt an, dass das Fortbildungsangebot gegenwärtig sehr gering sei und es einen großen Bedarf gebe, „permanente Angebote“ (ID 03_S) zu schaffen. Dies könne möglicherweise auch digital umgesetzt werden. Eine Weiterentwicklung des Fortbildungsangebotes könne in einem ersten Schritt so angelegt sein, dass alle Mitarbeitenden im AG-S hinsichtlich deren Qualifikationen für Qualifizie-

rungsberatung erfasst werden, um „gezielte Qualifizierungsangebote“ zu entwickeln und zu testen (ID 03_S). Auf Seiten der Beratenden bedürfe es dabei auch einer Weiterbildungsbereitschaft.

4.2.4 Förderliche und hemmende Bedingungen für Qualifizierungsberatung

Förderlich für die Qualifizierungsberatung seien gute Netzwerke (ID 01_S, 04_S), denn Qualifizierungsberatung außerhalb von „vernetzten Bildungsräumen, ist eine halbe Qualifizierungsberatung“ (ID 01_S). Dabei sollten beispielsweise Betriebe, Branchenvertreter, Bildungsdienstleister, Sozialpartner vor Ort mitgedacht werden (ID 01_S). Häufig seien die Erwartungen an die Qualifizierungsberatung sehr hoch und teilweise auch durch Aspekte der Unternehmensberatung beeinflusst. Auch hier sei es wieder entscheidend, inwiefern Netzwerkpartnerinnen und Netzwerkpartner genutzt werden könnten.

„Aber da ist dann immer die Frage, bin ich denn in der Lage, über Fragen oder gegebenenfalls über meine Netzwerkkontakte, die ich dann nicht nur in der Weise bediene, indem ich dann sage: ‚Hier habe ich eine Telefonnummer, ruf den mal an, der kann dir eher weiterhelfen‘, sondern ich sage: ‚Alles klar, ich habe verstanden, wo das Problem ist. Ich mache mich schlau.‘ Und dann rufe ich den anderen an und dann mache ich mit dem anderen gemeinsam bei dem einen Termin“ (ID 01_S).

Die Qualifizierungsberatung sei damit eine sehr arbeitsaufwendige Dienstleistung, die über das bestehende Controllingssystem nicht angemessen erfasst werde, was negativ gesehen wird (ID 01_S, 02_S).

„Und dann kommt immer noch die Frage, na, werde ich denn dafür eigentlich durch das Geschäftssystem oder das Controlling-System dafür belohnt? In der Vergangenheit sind die nicht dafür belohnt worden. Und das fangen wir erstmalig an“ (ID 01_S).

Hier sei bereits ein tiefgreifender Veränderungsprozess (ID 01_S) begonnen worden. Hierfür bestehe der Wunsch, dass Beratung noch besser abgebildet werden solle, nicht nur das, was gut oder schlecht ist (ID 02_S). Auch solle es nicht darum gehen,

„[...] dass man alles sofort mit einer Zahl, mit einem Zielwert definiert werden will, der in Eintritte mündet, dann muss ich sagen, ist das obsolet. Weil dann kann es ja sein, dass Sie eine top Beratung gemacht haben, aber eine Verweisberatung und Sie haben beispielsweise keinen QCG-Fall. Dann war ja die Beratung in den Augen schlecht. Das war sie natürlich nicht“ (ID 02_S).

Hemmend seien vermutete Berührungsängste des Personals aufgrund fehlenden Wissens über den Arbeitsmarkt, über die Berufsgruppe, aber auch zu geeigneten Methoden (ID 01_S). Ähnlich verweist auch ID 02 auf scheinbar nicht ausreichende Beratungs-, aber auch Fach- und Methodenkompetenz der Mitarbeitenden in der BA als hemmende Faktoren. Eine interne Bedarfsermittlung habe eine deutliche Lücke zwischen Anforderungen und bestehendem Personal wie auch zu teilweise bestehenden Stellenstrukturen ergeben:

„Wir haben eine Bedarfsermittlung gemacht und deutlich gezeigt, dass wir, um diese aufwendigen Beratungsaufgaben umzusetzen, das ist ja nicht nur die Qualifizierungsberatung, wir haben ja auch, was weiß ich, Fachkräfte, Einwanderung und alles, ne, einfach mehr Personal brauchen. Wir haben ein definiertes Personal-Gap zwischen Ist, ein definiertes Gap zwischen Ist und Soll. [...] Das ist eben keine Nebenbei-Aufgabe, die jeder mal eben so hinkriegt, also unabhängig von der Zeit. Sondern ich brauche dafür wirklich eine besondere Expertise. Die muss ich mir aufbauen, die muss ich auch immer wieder aktuell halten“ (ID 05_S).

Diese aktuellen Veränderungen und Anforderungen seien auch vor dem Hintergrund einzuordnen, dass 90 % der knapp 4.000 Vermittlerinnen und Vermittler im AG-S unter ganz anderen Voraussetzungen als „vertriebsorientierte, schnelle Vermittler“ rekrutiert wurden und deren Interessen nicht automatisch in der Beratung lägen (ID 05_S).

Eine wichtige fördernde Bedingung sei die Unterstützung durch Führungskräfte (ID 02_S, 03_S, 04_S).

Neben der Bedeutung der Führungskräfte sei es für das Personal in der Qualifizierungsberatung förderlich, wenn es rechtssicher sei und Dinge offen und offensiv kommunizieren kann (ID 05_S). Dabei sei die Qualifizierungsberatung keine Aufgabe für einzelne, sondern müsse auf alle Mitarbeitenden im AG-S verteilt werden: Somit benötigen die Beschäftigten im AG-S in der Breite die erforderlichen Kompetenzen zur Durchführung einer Qualifizierungsberatung. Dabei sei es eine „Grundvoraussetzung, dass alle wirklich dieses Produkt in die Gespräche mit Arbeitgebern einbauen [...], sozusagen verkaufen“ (ID 03_S). Wichtig sei die Einbindung der Dienstleistung in den Kundenkernprozess (ID 01_S).

Förderlich auf Seiten der Arbeitgeberkunden sei „ein gewisser Leidensdruck“ (ID 03_S), womit der Wunsch bzw. die Bereitschaft nach Veränderung in Zusammenhang stünde. Dabei sei es wichtig, dass dieser einen betriebswirtschaftlichen Vorteil für sich erkenne (ID 03_S).

Ein weiterer hinderlicher Aspekt sei die Pluralität vielfältiger Fördervoraussetzungen (ID 05_S). Es sei „einfach immer noch viel zu kompliziert“ und insgesamt schwer einschätz- und berechenbar, welche Unterstützungs- bzw. Fördermöglichkeiten im Einzelfall bewilligt werden könnten (ID 04_S).

Dabei wird auch darauf verwiesen, dass es oft an Wissen über Produkte und Fördermöglichkeiten seitens der Arbeitgeberkunden fehle (ID 03_S). Hier bedürfe es einer Profilierung der BA und eines progressiven Umgangs mit der Thematik der Qualifizierungsberatung (ID 03_S).

Viele Arbeitgeberkunden würden Beratungsdienstleistungen, welche über die Stellenvermittlung hinausgehen, nicht kennen. Daher sei es wichtig, das Marketing weiter auszubauen (ID 05_S).

4.2.5 Bekanntheitsgrad bei Arbeitgeberkunden und Anregungen zur Profilierung der Qualifizierungsberatung

Zum Bekanntheitsgrad der QB äußerten sich zwei der Strategisch-Verantwortlichen. Eine Person beschrieb, dass dieser gegenwärtig leider immer noch sehr gering sei

(ID 04_S). Von einer zweiten Person wurde geäußert, dass sich dieser v. a. durch die folgenden Maßnahmen verbessern oder vorantreiben ließe, was innerhalb der eigenen Agentur bereits umgesetzt werde:

- Verbandsarbeit, Werbung bei anderen Organisationen
- Veröffentlichungen in der Presse
- Twitter-Kanal
- Bericht in Wirtschaftszeitung

Trotz dieser Maßnahmen gebe es jedoch immer wieder Arbeitgeberkunden, die vom Angebot überrascht sind. Öffentliche Werbeaktionen seien hilfreich und sinnvoll, jedoch müsse v. a. auch proaktiv auf die Arbeitgeberkunden zugegangen und das Angebot z. B. im Kontext der Vermittlungsarbeit aktiv beworben werden.

Eine bessere Profilierung des Angebots könne erzielt werden, indem die Arbeitgeberkunden noch mehr auf das Angebot aufmerksam gemacht würden. Ein Stichwort sei dabei die „adressatengerechte Ansprache“ (ID 02_S) über unterschiedliche, digitale Kanäle wie Xing oder Instagram.

Eine andere Möglichkeit sei es, die Arbeitgeberkunden zu befragen, welche Erwartungen, Erfahrungen oder Ansprüche diese an Qualifizierungsberatung, z. B. hinsichtlich der Beratenden oder geeigneter Bildungsdienstleister, haben (ID 03_S).

„Also ich weiß gar nicht, ob wir mit diesem Angebot, was in der Theorie komplett richtig ist, überhaupt den Adressaten so erreichen, ja, dass er das genauso sieht im Moment für sich. [...] Meine These wäre ja, dass, also ich gebe Ihnen da vollkommen recht, dass es welche gibt, die keinen Leidensdruck haben und die man damit auch nicht erreicht. Aber es gibt ja, ich glaube schon, dass es durchaus jetzt auch schon Unternehmen gibt, die Leidensdruck haben, Sie haben es ja auch selber gesagt, so in der Pflege oder so wird das wunderbar funktionieren. Nichtsdestotrotz muss man ja auch wissen, dass die [Organisation] sowas überhaupt im Angebot [hat]“ (ID 03_S).

Eine weitere strategisch verantwortliche Person berichtet von unternommenen Versuchen, das Angebot stärker in die Öffentlichkeit zu bringen und darüber, dass es in Zukunft darum gehe, Arbeitgeberkunden noch hinreichender über das Thema Qualifizierung aufzuklären. Es sei wichtig, sie dafür zu sensibilisieren, dass nicht nur zu einzelnen Trainingsmaßnahmen oder Zuschüssen beraten werde, sondern sich in der Qualifizierungsberatung das „Gesamtportfolio“ (ID 03_S) mit Weitsicht angeschaut werde, was für viele oft noch eine „Blackbox“ sei und sie nicht wüssten, wie dies geleistet werden könne (ID 03_S). Dafür würden geeignete Marketingstrategien gebraucht und sinnvoll erscheinen, um die Bedarfe zu decken und den Arbeitgeberkunden den Sinn und Mehrwert einer QB aufzeigen zu können:

„Es kommt selten ein Arbeitgeber und sagt: „Ich hätte gerne mal eine Qualifizierungsberatung.“ Das heißt, diese Sensibilität, die müssen wir erst mal irgendwo mit geeigneten, ja, Marketingstrategien entwickeln, dass Arbeitgeber/ Also der latente Bedarf ist ja oft da, aber gerade die kleinen Arbeitgeber, die sind ja sehr im Tagesgeschäft verhaftet und befassen sich nicht wirklich regelmäßig mit vorausschauender Personalarbeit, ne? [...]“ (ID 05_S).

Eine weitere Möglichkeit, das Angebot stärker zu profilieren, sei ein guter „Zugang zum ganzen Förderinstrumentarium“ (ID 05_S). Bisher sei es so, dass viele Informationen an die Arbeitgeberkunden über Broschüren veröffentlicht wurden, was eher „oldschool“ (ID 05_S) sei. Um den Zugang zu Informationen zu erleichtern, solle die in der Entwicklung stehende Unternehmensplattform der BA dienen,

Eine gezielte Ansprache von Arbeitgeberkunden sei auch über eine Re-Organisation der Zuständigkeiten im AG-S denkbar. Eine befragte Person beschreibt, dass in der eigenen Agentur gerade das Konzept mit zwei Dienstposten erprobt werde. Die in der Vermittlungsarbeit Tätigen (Dienstposten 1) verweisen bei sich ergebender Gelegenheit (Stellenbesetzung über externen Arbeitsmarkt aufgrund von Fachkräftemangel nicht möglich) an „Beratungsspezialisten“ (ID 05_S) (Dienstposten 2).

„Also ich mache ein Beispiel: Wenn der Unternehmer eben klagt über große Probleme bei der Personalrekrutierung und der Vermittler sieht, hey, der hat ja so viele im Unternehmen, die seit zwanzig Jahren dort arbeiten, aber ungelernt sind, hat er sich mit dem Potenzial schon mal beschäftigt, ne? Dann kann er das ansprechen und den Arbeitgeber dafür sensibilisieren. Und wenn er den so weit hat, dass der sagt: „Ja, wäre schon mal interessant, sich da Gedanken zu machen“, dann würde er den Beratungsspezialisten in die Kundenbetreuung einbinden und der hätte dann die Zeit und die Professionalität, eine vernünftige Qualifizierungsberatung mit dem zu machen“ (ID 05_S).

4.2.6 Zukünftige Relevanz der Qualifizierungsberatung

Die zukünftige Relevanz der Qualifizierungsberatung wird von den Strategisch-Verantwortlichen übergreifend als hoch bewertet, unabhängig davon, dass gleichzeitig auch Umsetzungsprobleme benannt werden. Zukünftig werde es „auf jeden Fall“ (ID 02_S) einen höheren Beratungsbedarf geben. Würde das Gesamtpaket BA mit den besonderen Möglichkeiten und Vorteilen betrachtet, so wäre der Wunsch, dass 60–70 % aus Beratung in der Arbeitgeberarbeit bestehen würde (ID 02_S).

Neben der allgemeinen hohen Relevanz wird auch auf aktuelle Herausforderungen verwiesen und die Frage der Verhältnismäßigkeit der in einer Qualifizierungsberatung thematisierten Herausforderungen gestellt.

Dadurch, dass die Beratung oft nur nebenbei laufe, könne das Thema ggf. nicht die Relevanz zugesprochen bekommen, die es bräuchte.

„Also es findet statt, gar keine Frage, aber hat möglicherweise nicht diese Relevanz, die es haben müsste“ (ID 03_S).

Es wird auch hinterfragt, inwieweit die BA aktuell für Unternehmen als ein zentraler und kompetenter Ansprechpartner zu den Themenfeldern einer Qualifizierungsberatung wahrgenommen werde.

„Das muss uns gelingen. Und das haben wir aber noch nicht im Augenblick. Also Arbeitgeber treten an Bildungsanbieter heran oder treten an, vielleicht auch an Firmen heran, die sie extra bezahlen dafür. Und zuallererst mal zu sagen, hey, da frage ich doch mal die bei der Arbeitsagentur, ob sie mir helfen können. Das passiert in Einzelfällen, also ich will das gar nicht mal so schwarzmalen“ (ID 04_S).

Im Kontext der eingeschätzten hohen Relevanz der Qualifizierungsberatung wird auch auf den gesetzlichen Auftrag verwiesen. Aber auch aufgrund des Bewerberrückgangs steige die Bedeutung von und der Anteil an Beratung und damit eine Verschiebung der Kerndienstleistung:

„[...] ich meine, klar, es steht jetzt im Gesetz als Pflichtleistung, aber für die BA hat es tatsächlich eine große Relevanz, weil, wir kriegen zwar, oder nicht zwar, sondern wir kriegen weit über zwei Millionen Arbeitsstellen jedes Jahr gemeldet, zur Besetzung. Und wir können tatsächlich aufgrund des Bewerberrückgangs, und der ist ja nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ, nicht mal mehr 10 % dieser Stellen besetzen. Das heißt, unsere klassische Kerndienstleistung, mit der wir über Jahrzehnte als BA gepunktet haben, die zieht nicht mehr [...]. Und wenn wir dann über Strategien, über alternative Strategien für Personalbedarfssicherung reden, dann sind wir natürlich ganz, ganz schnell bei dem Thema „Ausschöpfen des Personals, was ich habe und der Potenziale dieses Personals“, ne? [...] Und wenn wir das schaffen, uns da gut zu etablieren, dann sind wir quasi trotz des Rückgangs im Vermittlungsgeschäft weiterhin ein gefragter Partner, ne? Also insofern ganz, ganz wichtig für uns als BA“ (ID 05_S).

Dabei wird auch auf die internationalen Bezüge von Qualifizierungsberatung verwiesen, die künftig auch weiter steigen würden. Insbesondere die Rekrutierung im Ausland sei ein Thema (ID 05_S).

Erfolgsrelevant für das zukünftige Instrument Qualifizierungsberatung sei die Verfügbarkeit professioneller Beraterinnen und Berater in der BA, die die Lebenswirklichkeit der Unternehmen und Herausforderungen kennen. Auch Einblicke in die Unternehmensabläufe seien notwendig (vgl. ID 05_S). Zudem müsse zukünftig mehr in die regionale Vernetzung investiert werden. Es gäbe „einfach so irre viel Akteure bei dem Thema. Und das ist halt auch für Unternehmen alles schwer durchschaubar. Und die Akteure wissen oft nicht voneinander, wer was tut“ (ebd.). Dabei sollten unterschiedliche Schwerpunkte und Kompetenzen in einer „Beratungsagentur“ als einheitliche Anlaufstelle gebündelt werden, damit Arbeitgeber wüssten, wohin sie sich mit Fragen strategisch-betrieblicher Personalentwicklung wenden können.

Relevant sei außerdem, Qualifizierungsberatung nicht als isoliertes Angebot zu betrachten, sondern Unternehmen ganzheitlich in den Blick zu nehmen, um zur jeweils passenden Strategie beraten zu können. Hierzu würde gerade ein Fachkonzept sowie ein (zertifizierbares) Qualifizierungskonzept für Beratende entwickelt. Obwohl alle sagen: „Wir brauchen eine supergute Beratung, wir müssen was tun“, bliebe eine entsprechende Investition umstritten, obwohl QB mindestens so anspruchsvoll sei wie eine Berufs- oder Reha-Beratung:

„Wir haben ja die Berufsberater zum Beispiel im Erwerbsleben, oder auch die Reha-Berater, die jetzt auf der TE III mit zertifizierter Qualifizierung sitzen. Und wenn man überlegt, so ein Berufsberater, der berät einen Siebtklässler zu der Frage, was er mal lernen will. Das ist eine wichtige Beratung, steht außer Frage. Aber wer mir jetzt erzählt, dass die Beratung eines Unternehmens, was um seine Fachkräftebedarfe kämpft und Ideen und Anregungen braucht, wie sie sich da noch besser aufstellen können, wer glaubt, dass das weniger anspruchsvoll ist als die Beratung eines Schulabgängers, also der hat keine Ahnung. Das muss

man so sagen. Und das ist gerade das Dilemma, in dem wir stecken. Die Berater im AG-S, die sind schon gewollt, aber keiner will da investieren. Oder, nein, keiner kann man nicht sagen, aber die Investition ist sehr umstritten“ (ebd.).

4.2.7 Fazit der Befragung der Strategisch-Verantwortlichen

Insgesamt wird Qualifizierungsberatung von den Strategisch-Verantwortlichen als wichtiger und relevanter Tätigkeitsbereich im AG-S beschrieben. Es sei aktuell eine Art ‚Aufbruchsstimmung‘ zu vernehmen, da es gegenwärtig unerlässlich wäre, die Weiterentwicklung des AG-S voranzutreiben. Wurde das Thema Qualifizierungsberatung seit der Einführung im Jahr 2013 eher ‚stiefmütterlich‘ behandelt, habe es nun geschäftspolitisch hohe Priorität. Gesellschaftliche Bedarfe hätten sich verändert, wodurch sich auch das Leistungsspektrum der BA mehr von der Vermittlungstätigkeit hin zur Beratung verschiebe. Einerseits seien benötigte Fachkräfte auf dem externen Arbeitsmarkt nur noch schwer verfügbar, weshalb in der Qualifizierungsberatung das Potenzial läge, interne Personalressourcen zur Deckung des Bedarfs nutzbar zu machen. Andererseits habe das Thema in den letzten Jahren eine gesteigerte politische Bedeutsamkeit erhalten, da Qualifizierungsberatung nun z. B. durch NWS und QCG gesetzlich verankert sei und zukünftig angeboten werden müsse. Trotz der gesamtgesellschaftlichen Relevanz sei es jedoch herausfordernd, die Arbeitgeberkunden für das Thema zu sensibilisieren und ‚Betroffenheit‘ zu erzeugen. Individuelle Serviceleistungen stünden zukünftig im Vordergrund. Vielen Arbeitgeberkunden würde das Angebot gar nicht bekannt sein, da das Leistungsportfolio der BA primär mit Arbeitskräftevermittlung assoziiert werde. Hierfür sei es wichtig, dass aktiv auf die Arbeitgeberkunden zugegangen werde. Dafür seien einerseits öffentliche Werbeaktionen hilfreich, die ausgebaut werden sollten, andererseits müsse das Angebot z. B. im Kontext der Vermittlungsarbeit beworben werden. Es gehe daher zukünftig auch um eine stärkere Verzahnung der (Beratungs-)Angebote im AG-S sowie die Klärung von Zuständigkeiten. Obwohl viele Führungskräfte Qualifizierungsberatung befürworten würden, sei das Angebot in den letzten Jahren stark zurückgefahren worden, sodass ein zentrales Problem darin liege, dass in vielen Fällen keine ‚Beratungsroutinen‘ bestünden.

Eine qualitativ hochwertige Qualifizierungsberatung zeichne sich dadurch aus, dass es sich um eine kontinuierliche Prozessbegleitung handle, die möglichst nah an der betrieblichen Realität agiere. Wichtig sei v. a. eine differenzierte Anliegenklärung, die neben offensichtlichen Bedarfen auch latente Probleme aufzudecken vermag. Ein weiterer Qualitätsaspekt sei professionelles Beratungspersonal, was als förderlicher Faktor für gelingende Qualifizierungsberatung herausgestellt wird. Neben fachlichem Wissen, das sich primär aus Kenntnissen zu Arbeitsmarkt, Branchen und Betriebsrealitäten zusammensetze, seien auch personale Kompetenzen für die Qualifizierungsberatung ausschlaggebend. Hier stünde Selbstständigkeit im Vordergrund, die sich dadurch auszeichne, eigenständig umfangreiche Recherchen und Netzwerkaktivitäten vornehmen zu können. Darüber hinaus seien Beratungskompetenzen zentral, die jedoch nicht bei Beschäftigten in jeder Agentur gleichermaßen ausgeprägt seien. Kompetenzentwicklung sei zukünftig wichtig, und das bisher eher geringe Fortbildungsangebot müsse dahingehend angepasst und erweitert werden. Auch ein Wissensmanagement-

system (digitales Portal) sowie kontinuierlicher Erfahrungsaustausch, sowohl intern als auch in Netzwerken, könne zur Kompetenzentwicklung beitragen und als förderlicher Faktor von Qualifizierungsberatung gesehen werden. Diese Anforderungen seien auch vor dem Hintergrund einzuordnen, dass viele im AG-S Tätige unter ganz anderen Voraussetzungen als ‚vertriebsorientierte, schnelle Vermittler‘ rekrutiert wurden, deren Interessen nicht automatisch in der Beratung lägen.

Insgesamt ist für die Perspektive der Strategisch-Verantwortlichen festzuhalten, dass im Rahmen gesellschaftlicher Transformationsprozesse der Qualifizierungsberatung eine steigende zukünftige Relevanz zugesprochen wird. Dafür müsse das Leistungsprofil des AG-S noch stärker in Richtung Qualifizierungsberatung geschärft werden, statt das Angebot neben weiteren mitlaufen zu lassen.

4.3 Qualifizierungsberatung aus Perspektive der Betriebe

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Unternehmensbefragung beschrieben, inhaltlich bilanziert und zusammen mit den qualitativen Befunden als Basis für die Ableitung von Empfehlungen für die weitere Gestaltung der Qualifizierungsberatung genutzt.

4.3.1 Strukturelle Merkmale und Weiterbildungsbeteiligung der Betriebe

Von den 34 in der Online-Befragung befragten Betrieben verorten sich 23 im Dienstleistungsgewerbe, 8 im produzierenden Gewerbe und 3 machten keine Angabe zum Wirtschaftssektor. Landwirtschaftsbetriebe waren im Sample nicht vertreten. Die Betriebe weisen eine primär kleinbetriebliche Struktur auf und beschäftigten durchschnittlich 57 Mitarbeitende (Median: 39). Der größte Betrieb hat 300 Mitarbeitende und der kleinste 4. Etwas mehr als die Hälfte der Betriebe haben in den letzten drei Jahren ausgebildet.

32 von 34 Betrieben schätzen die Relevanz von kontinuierlicher Weiterbildung für ihren Betrieb als sehr wichtig oder wichtig ein, wobei hier und im Folgenden die geringen Fallzahlen einschränkend zu beachten sind. Insgesamt haben anscheinend Betriebe die Qualifizierungsberatung genutzt oder sich überproportional an der Befragung beteiligt, die auch bereits vor der Nutzung der Qualifizierungsberatung weiterbildungsaffin waren. Für diese Interpretation spricht auch der Befund, dass „nur“ 8 von 34 Betrieben einen starken, positiven Einfluss auf die Weiterbildungsaktivitäten des Betriebs durch die Qualifizierungsberatung sehen. 16 von 34 Betrieben sehen eher einen geringen Einfluss und 7 von 34 Betrieben sogar gar keinen Einfluss, was auch darauf hindeuten könnte, dass die Beratung hinsichtlich dieser Wirkungsdimension eher schlecht eingeschätzt wird. Die Bedeutung von Weiterbildung mit Blick auf die Qualifizierung von Geringqualifizierten schätzen 22 von 34 Betrieben als steigend und 7 von 34 Betrieben als gleichbleibend bedeutsam ein. 24 von 34 Betrieben machten bereits vor der Qualifizierungsberatung regelmäßig Weiterbildungen im Betrieb, aber immerhin 6 von 34 Betrieben scheinen durch die Qualifizierungsberatung für regelmäßige Weiterbildungen aktiviert worden zu sein.

4.3.2 Zugang und Anlässe der Betriebe zur Qualifizierungsberatung der BA

14 von 34 Betrieben nutzen im Jahr 2022 erstmalig eine Qualifizierungsberatung. 17 von 34 im Jahr 2021. Im Jahr 2013 lag die früheste Inanspruchnahme vor und 3 Betriebe nutzten die Qualifizierungsberatung erst im Jahr 2023. Für 25 von 34 Betrieben kam es dann zu einem Prozess mit mehreren Terminen, während in der Befragung nur eine deutliche Minderheit von lediglich einem einmaligen Kontakt berichtet. 12 von 34 Betrieben haben die Qualifizierungsberatung für zwei verschiedene Beratungsprozesse mehrfach genutzt. Insgesamt können sich 28 von 34 Betrieben eine erneute Nutzung der Qualifizierungsberatung vorstellen:

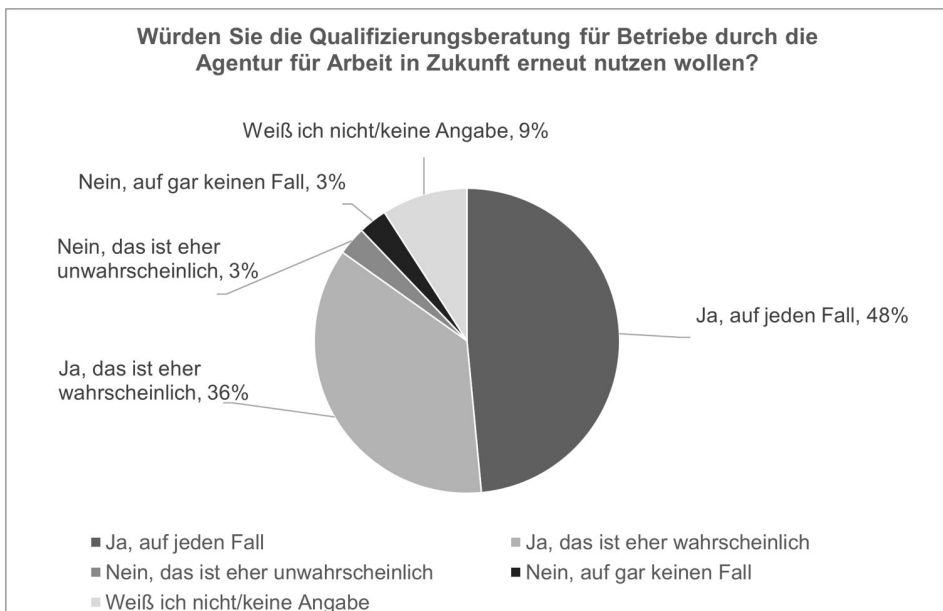


Abbildung 10: Erneuter Zugang zur Qualifizierungsberatung in Zukunft (Angaben in %) (Quelle: Eigene Berechnung auf Basis von n = 34)

Aufmerksam auf die Qualifizierungsberatung der BA wurden die Betriebe zumeist durch eine Kontaktaufnahme der BA, während 8 von 34 Betrieben selbst nach dem Qualifizierungsberatungsangebot bei der BA suchten. Weiterbildungsanbieter, andere Beratende und Kammern/Wirtschaftsverbände werden eher selten als Zugangswege genannt; andere Betriebe und Betriebsräte kein einziges Mal. Bei dem offenen Fragefeld wurden noch Messen und Veranstaltungen als Ort der Information über die Qualifizierungsberatung angeführt (n = 3).

In der Interviewstudie mit den Beratenden wurde ein Bedarf nach mehr Werbung für diese Dienstleistung formuliert. Diese Anregung der Beratenden erfährt durch die Ergebnisse der Betriebsbefragung insofern Bestätigung, als dass die Betriebe mehrheitlich entweder selbst auf die Qualifizierungsberatung gestoßen oder von der BA darauf aktiv angesprochen wurden. Alle anderen Kanäle des Zugangs sind dagegen bislang als

eher marginal einzustufen. Es müsste breiter und öffentlicher geworben werden, um die Nutzung der Dienstleistung weniger davon abhängig zu machen, wie gut ein Betrieb nach der Qualifizierungsberatung suchen kann oder ob er aktiv von der BA darauf direkt angesprochen wird oder nicht. Die Ergebnisse der Betriebsbefragung lassen keine Rückschlüsse darauf zu, inwieweit die bereits existierende Werbung z. B. im Rahmen von allgemeinen und unspezifischen Informationsveranstaltungen von Betrieben als hinreichend attraktiv wahrgenommen wird, die Qualifizierungsberatung zu nutzen. Aber sowohl die strategisch Verantwortlichen als auch die Beratenden betonen, dass zunächst primär mehr Werbung nötig ist und es nur sekundär um bessere, zielgenaue Werbung geht.

18 der 34 befragten Betriebe hatten einen konkreten Anlass für die Nutzung der Qualifizierungsberatung und sind damit dem aus den Aussagen der Qualifizierungsberatenden entwickelten Typ 1 zuzuordnen. Hauptgründe für die Nutzung der Qualifizierungsberatung sind für 23 von 34 Betrieben der akute Fachkräftemangel vor der perspektivischen Deckung des Personalbedarfs und dem perspektivischen Interesse an der Personal-/Bildungsarbeit. Generell scheinen sowohl akute Thematiken als auch Pläne eine gleichermaßen große Bedeutung zu haben. Es kann weder eindeutig gesagt werden, dass die Betriebe die Qualifizierungsberatung primär reaktiv nutzen, noch gesagt werden, dass es ihnen primär um proaktive Strategien geht. In Summe überwiegen zwar leicht die perspektivischen Motive (25 Nennungen) vor den akuten, reaktiven Motiven (21 Nennungen), aber der Unterschied ist nicht sehr groß:

Welche Gründe für die Inanspruchnahme der Qualifizierungsberatung gab es?

REPORTFILTER (18)

CODE	ANTWORTOPTION	n	%
1	akuter Fachkräftemangel	12	67%
1	akuter Qualifizierungsbedarf	8	44%
1	akute betriebliche Probleme	1	6%
1	perspektivisches Interesse an einer Weiterentwicklung der Personal- und Bildungsarbeit	10	56%
1	perspektivischer Vorbeugung von betrieblichen Problemen	4	22%
1	perspektivische Deckung des Personalbedarfs	11	61%
1	Sonstiges und zwar:	1	6%

Abbildung 11: Gründe für die Nutzung der Qualifizierungsberatung (Quelle: Eigene Berechnung auf Basis von n = 34)

4.3.3 Erfolgreiche Qualifizierungsberatungsprozesse aus Betriebsperspektive

Die bedeutsamsten Aspekte für einen erfolgreichen Beratungsprozess bei der Qualifizierungsberatung sind aus der Perspektive der befragten Betriebe eine feste Ansprechperson, gute Erreichbarkeit sowie die Verfügbarkeit und der Zugang zu Informationen. Soziale Faktoren sind somit an erster Stelle genannt vor informativen Faktoren.

Eine Unterstützung bei der IST-Analyse ist dagegen eher relativ selten genannt worden und zweitrangig im Vergleich zu den vorherigen Aspekten. Es konnten keine Anzeichen dafür gefunden werden, dass sich die Betriebe mehr Tools (gedruckt oder digital) wünschen, die in der Qualifizierungsberatung von den Beratern eingesetzt werden oder welche die Betriebe selbst bearbeiten können. Qualifizierungsberatung wird hier primär als Face-to-Face-Dienstleistung begriffen und auch so genutzt. In Bezug auf individuelle Beratungsanliegen in der Bevölkerung ergeben Analysen der Adult Education Surveys ebenfalls, dass selbst 2020 während der Corona-Pandemie direkte persönliche Gespräche die meistgenutzte Beratungsform waren, wenngleich Kommunikation via Mail, interaktive IT-Anwendungen sowie das Telefonat in der Pandemie an Bedeutung gewannen (vgl. Bilger & Käpplinger 2022, S. 29).

Einschränkend ist allerdings hier anzumerken, dass in der Betriebsbefragung zur Qualifizierungsberatung der technische Einsatz von digitalen Beratungsmedien (z. B. Chatbots, KI) nicht explizit erfragt worden ist. Dies könnte Gegenstand von weiteren Forschungsarbeiten sein, da im Zuge der allgemein fortschreitenden Digitalisierung durchaus mit einer wachsenden Bedeutung und Nachfrage solcher Tools gerechnet werden kann. Gegebenenfalls kommt es dann auch mehr darauf an, Präsenzberatung und digitale Tools intelligent miteinander zu verzahnen, statt in einem Entweder-oder zu denken. Gegenwärtig bleibt allerdings festzuhalten, dass die soziale Dimension im persönlichen Kontakt für die Betriebe noch wesentlich für einen erfolgreichen Beratungsprozess ist.

4.3.4 Anforderungen an Beratende aus Betriebsperspektive

Für die Betriebe ist mit Blick auf die Beraterinnen bei der Qualifizierungsberatung am wichtigsten (TOP 4):

- Lösungsorientiertes Arbeiten (73 %)
- Kommunikationskompetenz (72 %)
- Wissen über die Realität der Arbeitgeber in der Praxis (58 %)
- Flexibilität und Offenheit (56 %)

Bedeutsam, aber doch deutlich weniger bedeutsam als die zuvor aufgeführten Kriterien sind:

- Sozialkompetenz (48 %)
- Kenntnisse über den Arbeitsmarkt, Wirtschaft und Politik (29 %)
- Wissen über die zukünftige Entwicklung von Arbeitsmarkt, Wirtschaft und Politik (28 %)
- Methodenwissen (28 %)
- Branchenkenntnis (28 %)
- Berufserfahrung (20 %)
- Betriebswirtschaftliche Kompetenzen (7 %)

Dieses Ranking ist an mehreren Stellen überraschend. So wäre – auch aufgrund der Ergebnisse aus den qualitativen Befragungen – für betriebswirtschaftliche Kompeten-

zen, Berufserfahrungen oder Branchenkenntnis eine höhere Platzierung zu erwarten gewesen. Stattdessen wünschen sich die Betriebe anscheinend viel mehr kommunikative und flexible Beratende, welche die Realität in den Betrieben kennen und verstehen können. Eher generalistische Kompetenzen rund um Branche, Arbeitsmarkt und Beratungsmethoden haben dazu im Vergleich relativ weniger Relevanz für die Betriebe. Für die Ausbildung und Weiterbildung von BA-Beratenden könnte dies bedeuten, dass genuine Beratungskompetenzen wichtiger sind als Fachwissen zu aktuellen und prognostizierten Arbeitsmärkten und Branchenentwicklungen. Hier ist jedoch einschränkend zu bemerken, dass Beratung immer auch deklaratives Wissen benötigt und dieses Wissen möglicherweise von den Betrieben vorausgesetzt wird, wenn sie mit einem Beratenen zu tun haben. Die Betriebe erwarten insgesamt Beratungskompetenz, was aus Fachwissen und prozeduralem Wissen zum Ablauf einer Beratung besteht.

Insgesamt kann die in der qualitativen Studie aufgeworfene Frage, ob die Betriebe bei den Beratern eher fachliche oder soziale Kompetenzen erwarten, relativ eindeutig so beantwortet werden, dass den Betrieben hier soziale Kompetenzen wichtiger als fachliche Kompetenzen sind.

4.3.5 Bewertung der Qualifizierungsberatung der BA aus Betriebsperspektive

Die Betriebe sind mit den Leistungen der Qualifizierungsberatenden sehr zufrieden. Hier lässt sich keine relevante, größere Dissonanz zwischen den Perspektiven der interviewten Beratern und den befragten Betrieben feststellen, sondern beide Perspektiven ergänzen und unterstützen sich hier wechselseitig.

Dies zeigt sich bei der Gesamteinschätzung und bei der Bewertung einzelner Komponenten der Qualifizierungsberatung. Kumuliert sind fast alle Betriebe sehr zufrieden oder eher zufrieden mit der Qualität der in Anspruch genommenen Beratung. Nur ein Betrieb war sehr unzufrieden. Die verfügbare Antwortoption „eher unzufrieden“ wählte niemand.

Mit den Beratern waren kumuliert fast alle Betriebe sehr oder eher zufrieden, wobei hier auffällt, dass die sehr große Zufriedenheit bei 26 von 34 Betrieben besonders groß bzw. größer als bei allen anderen Dimensionen ist. Die Zufriedenheit mit den Beratungsergebnissen ist im Vergleich zu diesen Ergebnissen leicht niedriger, wobei sie trotzdem von 31 von 34 Betrieben mit eher zufrieden oder sehr zufrieden eingeschätzt wird und somit die Zufriedenheit auch noch sehr hoch ist. Dieses Ergebnis einer etwas geringeren Zufriedenheit mit Beratungsergebnissen ist zudem leicht nachvollziehbar, weil das Ergebnis einer Qualifizierungsberatung in manchen Fällen auch „unangenehme Wahrheiten“ zutage bringen kann, wenn sich z. B. der Betrieb mehr für die Weiterbildung der Beschäftigten finanziell und/oder zeitlich engagieren sollte und ggf. ein Betrieb keinen oder einen geringeren Anspruch als gedacht auf eine öffentliche Förderung haben könnte. Insofern könnten die Ergebnisse dadurch beeinflusst sein, dass Betriebe möglicherweise aufgrund nicht erwarteter Beratungsergebnisse weniger zufrieden sind.

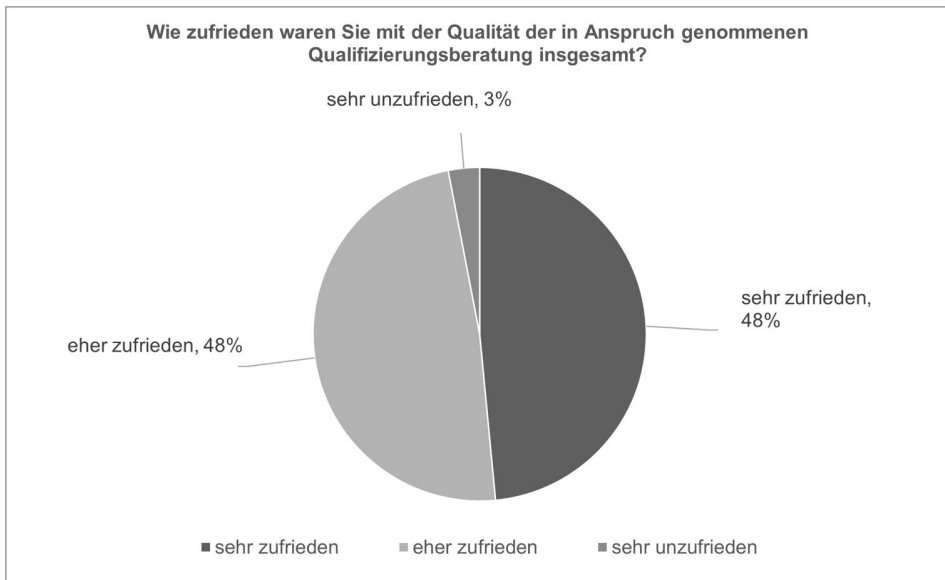


Abbildung 12: Insgesamte Zufriedenheit mit der Qualifizierungsberatung (Angaben in %) (Quelle: Eigene Berechnung auf Basis von n = 34)

Der Erfolg einer Qualifizierungsberatung wird v. a. an folgenden Kriterien (TOP 3) festgemacht:

- Zufriedenheit der Mitarbeitenden (85 %)
- Bindung von Mitarbeitenden (78 %)
- Personalgewinnung und Stellenbesetzung (67 %)

Bedeutsam, aber doch deutlich weniger bedeutsam als die TOP 3-Kriterien sind dagegen:

- Attraktivität des Betriebs (Employer Branding) (47%)
- Produktivitätssteigerung bei den Mitarbeitenden (44%)
- strategische Entwicklung der Personal- und Bildungsarbeit (41%)
- Kostenminimierung (26%)

Sichtbar wird erneut, dass der Fachkräftemangel dazu führt, dass die Qualifizierungsberatungen und Weiterbildungen dazu beitragen sollen, diesen Mangel zu beheben und zufriedene Mitarbeitende mehr an den Betrieb zu binden. Dahinter treten deutlich klassische ökonomische Kriterien wie Produktivitätssteigerung und Kostenminimierung zurück.

Alles in allem raten rund 24 von 34 der befragten Betriebe der BA zu einem Ausbau der Qualifizierungsberatung. Ein Fünftel würde alles so belassen, wie es ist, und ein Zehntel sieht Veränderungsbedarf (einfachere Gestaltung, noch kompetentere Beratung sowie bessere finanzielle Unterstützungspakete):

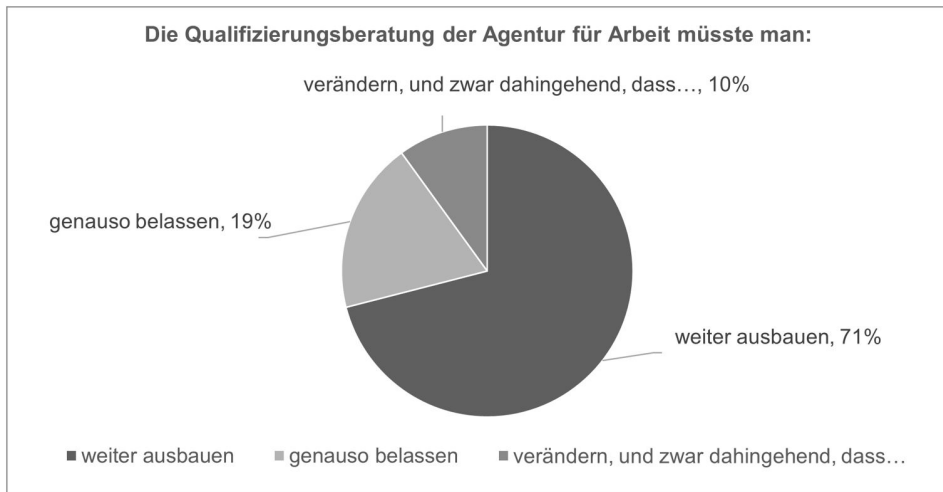


Abbildung 13: Zukunft der Qualifizierungsberatung aus Betriebsperspektive (Angaben in %) (Quelle: Eigene Berechnung auf Basis von $n = 34$)

4.3.6 Bivariate Zusammenhänge

Im Folgenden werden einige mögliche Zusammenhänge¹⁷ von Variablen explorativ diskutiert. Dabei geht es um mögliche Zusammenhänge zwischen:

- Anlass für die Wahrnehmung der Beratung und der Zufriedenheit mit der Beratung
- Anlass für die Wahrnehmung der Beratung und ihrer erneuten Inanspruchnahme
- Kontaktherstellung und erneute Inanspruchnahme der Beratung
- Zufriedenheit und Länge des Beratungsprozesses
- Zufriedenheit und erneute Inanspruchnahme der Beratung

Feststellbar sind schwache Zusammenhänge in Bezug auf den konkreten Anlass für die Wahrnehmung der Beratung und der Zufriedenheit mit der Qualifizierungsberatung insgesamt. Deutlich überwiegend sind alle Betriebe sehr zufrieden oder eher zufrieden mit der Qualifizierungsberatung. 18 von 34 Betrieben zählen zu den sehr zufriedenen Betrieben, wobei die Zufriedenheit besonders hoch bei den Betrieben ohne konkreten Beratungsanlass ist, während Betriebe mit einem konkreten Anlass etwas weniger zufrieden sind. Hier könnte interpretativ vermutet werden, dass Betriebe mit einem konkreten Anlass auch höhere Erwartungen an die Qualifizierungsberatung haben und somit kritischer die Qualifizierungsberatung beurteilen. Bis auf einen sehr unzufriedenen Betrieb im ganzen Sample wurden diese Erwartungen tendenziell erfüllt.

¹⁷ Natürlich können damit keinerlei Kausalitäten ermittelt werden, und beobachtete Zusammenhänge können Scheinzusammenhänge sein, wo es verdeckte Drittvariablen gibt oder es auch nur Zufallszusammenhänge v. a. durch die geringen Fallzahlen sein können. Insofern können diese Kreuztabellen u. a. über denkbare Hypothesen für weitere Studien informieren und anregen.

Tabelle 3: Allgemeine Zufriedenheit und konkreter Anlass für die Qualifizierungsberatung (Quelle: Eigene Berechnung auf Basis von n = 33)

			Zufriedenheit insgesamt			gesamt
			sehr zufrieden	eher zufrieden	sehr unzufrieden	
konkreter Anlass	ja	Anzahl	8	9	1	18
		% von konkreter Anlass	44,4%	50,0%	5,6%	100,0%
	nein	Anzahl	7	6	0	13
		% von konkreter Anlass	53,8%	46,2%	0,0%	100,0%
	weiß ich nicht	Anzahl	1	1	0	2
		% von konkreter Anlass	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
gesamt		Anzahl	16	16	1	33
		% von konkreter Anlass	48,5%	48,5%	3,0%	100,0%

Es zeigen sich bei dem konkreten Anlass für die Wahrnehmung der Beratung und der erneuten Inanspruchnahme insofern Zusammenhänge, da 23 von 34 der Betriebe mit einem konkreten Beratungsanlass sagen, dass sie sehr wahrscheinlich die Qualifizierungsberatung in Zukunft wieder nutzen werden. Bei den Betrieben ohne konkreten Anlass sagt dagegen die Mehrheit von 22 von 34 Betrieben, dass es eine erneute Inanspruchnahme eher wahrscheinlich ist. Damit sind letztere deutlich zögerlicher, was die erneute Nutzung anbetrifft, aber letztlich deutlich überwiegend auch positiv gestimmt.

Tabelle 4: Konkreter Anlass für die Wahrnehmung der Beratung (9, v_140) und erneute Inanspruchnahme (7, v_18) (Quelle: Eigene Berechnung auf Basis von n = 33)

Konkreter Anlass * Erneute Inanspruchnahme Kreuztabelle								
			Erneute Inanspruchnahme				gesamt	
			auf jeden Fall	eher wahrscheinlich	eher unwahrscheinlich	auf keinen Fall		weiß nicht/ keine Angabe
konkreter Anlass	ja	Anzahl	12	3	0	1	2	18
		% von konkreter Anlass	66,7 %	16,7%	0,0%	5,6%	11,1%	100,0%
	nein	Anzahl	3	8	1	0	1	13

(Fortsetzung Tabelle 4)

Konkreter Anlass * Erneute Inanspruchnahme Kreuztabelle								
			Erneute Inanspruchnahme					gesamt
			auf jeden Fall	eher wahrscheinlich	eher unwahrscheinlich	auf keinen Fall	weiß nicht/ keine Angabe	
		% von konkreter Anlass	23,1 %	61,5%	7,7%	0,0%	7,7%	100,0%
	weiß ich nicht	Anzahl	1	1	0	0	0	2
		% von konkreter Anlass	50,0 %	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
gesamt	Anzahl		16	12	1	1	3	33
	% von konkreter Anlass		48,5 %	36,4%	3,0%	3,0%	9,1%	100,0%

Zwar haben bei der Kontaktherstellung nur zwei Betriebe den Weg über Kammern/ Wirtschaftsverbände zur Qualifizierungsberatung gefunden, aber beide würden die Qualifizierungsberatung gerne auf jeden Fall erneut nutzen. Auf jeden Fall würden dies dagegen „nur“ rund die Hälfte der Betriebe tun, die direkt von der BA auf die Qualifizierungsberatung aufmerksam gemacht wurden. Vergleichsweise niedriger liegen die Werte bei „selbst gesucht“ mit 38 % und „andere Weiterbildungsanbieter“ mit einem Drittel. Über Gewerkschaften/Betriebsräte hat niemand den Weg zur Qualifizierungsberatung gefunden, und Betriebe, die über andere Beratende zur Qualifizierungsberatung gefunden haben, sind mit zwei Betrieben sehr selten und geben auch nur an, dass sie eher wahrscheinlich die Qualifizierungsberatung erneut aufsuchen werden.

Durchaus erwartungsgemäß steigt die Zufriedenheit mit der Zahl der Beratungstermine an. Insofern stellt sich wohl ein Zusammenhang von Zufriedenheit mit der Qualifizierungsberatung insgesamt und Länge des Beratungsprozesses dar. Während „nur“ 13 von 34 Betrieben mit einem einmaligen Kontakt sehr zufrieden mit der Qualifizierungsberatung waren, steigt dieser Anteil auf 18 von 34 Betriebe an, die mehrere Termine hatten. Da sich beim ersten Termin oftmals frühzeitig einiges klärt, ggf. falsche Erwartungen bestehen und es danach zu Dropout kommen kann, ist es sehr plausibel, dass nach dem ersten Termin die Quote der sehr Zufriedenen höher ist.

Tabelle 5: Zufriedenheit (10, v_65) und Länge des Prozesses (5, v_16) (Quelle: Eigene Berechnung auf Basis von n = 33)

Zufriedenheit insgesamt * Dauer Kreuztabelle					
			Dauer		gesamt
			einmaliger Kontakt	mehrere Termine	
Zufriedenheit insgesamt	sehr zufrieden	Anzahl	4	12	16
		% von Zufriedenheit insgesamt	25,0%	75,0%	100,0%
	eher zufrieden	Anzahl	5	11	16
		% von Zufriedenheit insgesamt	31,3%	68,8%	100,0%
	sehr unzufrieden	Anzahl	1	0	1
		% von Zufriedenheit insgesamt	100,0%	0,0%	100,0%
gesamt	Anzahl		10	23	33
	% von Zufriedenheit insgesamt		30,3%	69,7%	100,0%

Positiv gesehen scheint es sich so darzustellen, dass die Kundinnen und Kunden mit intensivem/häufigem Qualifizierungsberatungskontakt auch besonders zufrieden sind zum Ende des Qualifizierungsberatungsprozesses. Es wäre eher bedenklich, wenn es nach vielen Beratungssitzungen viele Unzufriedene geben würde, was aber nicht der Fall ist.

Schließlich richten wir den Blick auf mögliche Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit mit der Qualifizierungsberatung insgesamt und der erneuten Inanspruchnahme der Beratung. Hier deutet sich ein recht klarer Zusammenhang an. Betriebe, die sehr zufrieden waren, geben auch 27 von 34 Betrieben an, dass sie auf jeden Fall die Qualifizierungsberatung auch in Zukunft nutzen wollen. Betriebe, die eher zufrieden waren, geben 17 von 34 Betrieben an, dass sie wahrscheinlich die Qualifizierungsberatung nutzen wollen. Jeweils 9 von 34 der unzufriedenen Betriebe sind entweder positiver oder ablehnend gestimmt, was die zukünftige Nutzung anbetrifft. Bei den eher Zufriedenen ist damit die Streuung der Antworten hinsichtlich der zukünftigen Nutzung deutlich größer als bei den sehr Zufriedenen.

Bei der Kontaktherstellung und der betrieblichen Weiterbildung wiederholen sich zumeist die Zusammenhänge, die im vorherigen Abschnitt geschildert wurden. Auffällig ist, dass selbst die Qualifizierungsberatung aufsuchende Betriebe relativ oft (38 %) keine betrieblichen Weiterbildungen vor der Nutzung der Qualifizierungsberatung

unternommen hatten, während dies nur für 12 % der Betriebe mit anderen Kontaktherstellungen gilt. Hier scheint die Qualifizierungsberatung somit ein wichtiges Tor für die erstmalige Nutzung von Weiterbildungen für einige Betriebe zu sein.

4.3.7 Fazit der Befragung der Betriebe

Die befragten Betriebe sind mit sehr hohen Zustimmungsraten sehr zufrieden mit der Qualifizierungsberatung und erwägen, diese erneut zu nutzen. 11 von 34 Betrieben, die oft sehr zufrieden waren, haben die Qualifizierungsberatung erneut in Anspruch genommen oder auch mehrere Termine genutzt, was häufig damit verbunden ist, dass schon bei der ersten Nutzung der Qualifizierungsberatung klare Gründe für die Nutzung vorlagen und die Zufriedenheit sehr hoch ist. Indikatoren für den Erfolg einer Qualifizierungsberatung sind vor allem die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeitenden sowie die erfolgreiche Personalgewinnung und Stellenbesetzung festgemacht.

Bei den Teildimensionen fällt die Zufriedenheit bei den Beratungsergebnissen etwas geringer aus als bei den anderen Teildimensionen wie Beratungsprozess und -personal, wenngleich die Zufriedenheit insgesamt hoch bis sehr hoch ist. Die nicht sehr hohe Zufriedenheit bei den Beratungsergebnissen ist aber nachvollziehbar, da im Ergebnis einer Qualifizierungsberatung ggf. ja auch unangenehme Erkenntnisgewinne stehen können, wenn z. B. eine Beratung keine strukturellen Probleme lösen kann. 24 von 34 Betrieben wünschen sich einen weiteren Ausbau der Qualifizierungsberatung.

Beim Zugang zur Qualifizierungsberatung überwiegt bei 14 von 34 Betrieben der Zugang durch eine Kontaktaufnahme der BA, aber 8 von 34 haben selbstständig nach einem einschlägigen Angebot gesucht. Auffällig ist, dass ein Zugang überhaupt nicht durch andere Betriebe oder Betriebsräte/Gewerkschaften zu finden ist, was ggf. ein Potenzial anzeigt, über diese Wege in Zukunft mehr für die Qualifizierungsberatung zu werben. Andere Betriebe könnten hier z. B. als sogenannte ‚Testimonials‘ öffentlich für die Qualifizierungsberatung werben oder in existierenden Arbeitskreisen/Stammischen/Kamingesprächen von Personalerinnen und Personalern könnten BA-Akteurinnen und -Akteure gemeinsam mit beratenen Betrieben auftreten. Generell sollten Impulse gesetzt werden, welche die Mund-zu-Mund-Propaganda unter Betrieben bzw. Personalverantwortlichen noch deutlich mehr als bisher befördern.

Der akute Fachkräftemangel ist der Hauptgrund von 23 von 34 Betrieben für die Nutzung der Qualifizierungsberatung, wobei viele Betriebe auch ein perspektivisches Interesse an einer Weiterentwicklung der Personal- und Bildungsarbeit haben oder den zukünftigen Personalbedarf decken wollen. Hier ist zu vermuten, dass angesichts des anhaltenden Fachkräftemangels dieser Grund auch in Zukunft der häufigste bleiben wird. Gleichzeitig sollten trotzdem aufgrund ihrer häufigen Nennung perspektivische Ansätze in der Qualifizierungsberatung nicht vernachlässigt werden.

Insgesamt kann die in der qualitativen Studie aufgeworfene Frage, ob die Betriebe bei den Beratenden eher fachliche oder soziale Kompetenzen erwarten, relativ eindeutig beantwortet werden, dass den Betrieben soziale Kompetenzen wichtiger als fachliche Kompetenzen sind.

Nahezu alle befragten Betriebe schätzen Weiterbildung als sehr wichtig oder eher wichtig ein. Insgesamt müssen die bisher die Qualifizierungsberatung nutzenden Betriebe keineswegs für die Bedeutung von Weiterbildung sensibilisiert werden. Es zeigt sich hier eher ein perspektivischer Bedarf daran, dass mit der Kundenansprache insbesondere weiterbildungsskeptische Betriebe noch besser erreicht und für die Qualifizierungsberatung gewonnen werden sollten.

In dem befragten Sample befinden sich ausschließlich Betriebe, welche die Qualifizierungsberatung genutzt haben, so dass keine Aussagen zur Wirksamkeit von bestehenden Marketingaktivitäten gemacht werden können. Um diese zu erheben, könnten Nicht-Nutzende, aber beworbene Betriebe ggf. separat in einer möglichen Folgestudie befragt werden, wo auf Basis schriftlicher Qualifizierungsberatung-Werbematerialien Betriebe gebeten werden, diese dahingehend zu bewerten, ob sie zur Nutzung animieren oder nicht. Mindestens genauso wichtig wäre es aber auch zu schauen, ob das (schriftliche) Format den Bedarfen der Betriebe entspricht oder ob eher digitale Werbeformen genutzt werden sollten.

5 Perspektiven der Qualifizierungsberatung in der BA

5.1 Ergebnisdiskussion

Im Folgenden werden zentrale Ergebnisse im Kontext des Tätigkeitsprofils, des Beratungsprozesses, der Kompetenzen und Fortbildungsbedarfe, der Qualität und hemmenden/förderlichen Faktoren, der Relevanz des Angebots im AG-S, der Profilierung des Angebots sowie seiner zukünftigen Relevanz im Perspektivvergleich und rückbindend an den Forschungsstand zu Qualifizierungsberatung diskutiert.

Übergreifend ist zu konstatieren, dass die Dienstleistung Qualifizierungsberatung der BA von allen drei Befragtengruppen schon jetzt als wertvolles und v. a. aussichts- und potentialreiches Angebot beschrieben wird, was vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher Transformationsprozesse, den Zielen der Qualifizierungsberatung und aufgrund der Samples bzw. Stichprobe auch plausibel erscheint.

Werden zunächst die Beratenden und Strategisch-Verantwortlichen vergleichend in den Blick genommen, so ist auffallend, dass in den überschneidenden Interviewfragen (z. B. Kompetenzen, zukünftige Relevanz, Bekanntheitsgrad, Profilierung) relativ ähnliche Einschätzungen gegeben und Aspekte benannt wurden. Zentraler Unterschied zwischen den Perspektiven besteht darin, dass die Strategisch-Verantwortlichen das gesamte Leistungsspektrum des AG-S agenturübergreifend stärker im Blick haben, wohingegen die Beratenden sich sehr stark an der lokalen agenturspezifischen Praxis und damit enger an den Perspektiven der Arbeitgeberkunden orientieren.

Die Ansprüche an die Beratungstätigkeit und deren Inhalte werden aus Beraten- und Strategisch-Verantwortlichen-Perspektive sehr ähnlich eingeschätzt. So ist diese als sehr komplex und anspruchsvoll zu kennzeichnen. Sie reicht anforderungsreich von der Beratung über die aufwendige Akquise von Betrieben, Dokumentation bis hin zu Netzwerkaktivitäten. Hierbei ist hervorzuheben, dass die Tätigkeit in den Agenturen sehr unterschiedlich organisiert und strukturell eingebunden ist. Einerseits ist Qualifizierungsberatung ein eigenständiger Tätigkeitsbereich der Beratenden im AG-S. Andererseits ist in einigen Agenturen zu beobachten, dass Qualifizierungsberatung neben weiteren Tätigkeiten wie der Vermittlungsarbeit ausgeführt wird. Dementsprechend sind auch die Rollen nicht immer eindeutig definiert, was als problematisch für die intensive und professionelle Ausübung der Qualifizierungsberatung wahrgenommen wird. Die BA sieht recht komplexe Rollenbeschreibungen vor. So ist die Rolle der Beraterin oder des Beraters „eine Rolle neben anderen, die Fachkräfte in der BA ausüben“ (Rübner & Weber 2021, S. 39). Neben Tätigkeiten der Beratung seien auch das Vermitteln, Entscheiden, Kontrollieren, Verwalten, Netzwerken etc. weitere Tätigkeiten, die je nach Stelle variieren können (vgl. ebd.). Die Projektergebnisse deuten darauf hin, dass insbesondere die Rolle der Beratung mit der der Vermittlung

dann als konfliktär wahrgenommen wird, wenn Zuständigkeiten bzw. Stellenkapazitäten nicht klar definiert sind. „Hier erscheint es ratsam, die organisatorischen Rahmenbedingungen der Beratung so zu gestalten, dass die Widersprüche und Spannungsfelder nicht zu groß sind und eine professionelle Beratungsarbeit möglich bleibt“ (ebd., S. 40).

Auch hinsichtlich des prozesshaften Vorgehens der Beratung unterscheiden sich die Perspektiven der Beratenden und der Strategisch-Verantwortlichen nur marginal. Ein Unterschied besteht aber darin, dass die Beratenden insgesamt stärker die Perspektive der Betriebe mit deren Herausforderungen einnehmen, die Strategisch-Verantwortlichen jedoch eher die Organisationsperspektive der BA. Dies erscheint vor dem Hintergrund, dass die Beratenden in engerem Kontakt mit den Arbeitgeberkunden stehen und die Strategisch-Verantwortlichen die eigene Organisation stärker im Blick haben, recht schlüssig. Insgesamt wird der Beratungsprozess als sehr individuell, betriebsspezifisch und flexibel gestaltbar beschrieben. Als zentrale Herausforderungen hinsichtlich des Beratungsprozesses werden von beiden Befragtengruppen zum einen der umfangreiche Vertrauensaufbau und zum anderen das Aufzeigen des Mehrwertes der Qualifizierungsberatung bei den Betrieben genannt. Ein Unterschied, der im Perspektivvergleich zwischen Beratenden und Betrieben sichtbar wird, ist die Einschätzung der Zeitlichkeit der Anliegen der Betriebe. Beratende berichteten bezogen auf die Anliegen davon, dass diese primär akut seien, wohingegen die Betriebe von einem ausgewogenen Verhältnis zwischen akuten und perspektivischen Problemen/Herausforderungen berichteten. Dies könnte auf einen eher kritischeren Blick der Beratenden von außen und einen eher idealisierten innerhalb der Betriebe hinweisen. Diese Erkenntnis erscheint vor dem Hintergrund bisheriger Forschungen neu. So verweisen die Forschungsergebnisse von Döring und Rätzl (2007b, S. 206) im Rahmen einer explorativen Betriebsbefragung zu Erwartungen an Qualifizierungsberatung darauf, dass die Betriebe primär Lösungen zur Verbesserung für akute „arbeitsorganisatorische Abläufe“ (ebd., S. 53) suchen, wohingegen personalstrategische Aspekte nachrangig seien. Inwiefern die zeitliche Differenz zwischen den Studien und der in diesem Zeitraum fortgeschrittene gesellschaftliche Wandel (Zuspitzung Fachkräftemangel erfordert neue Strategien in der internen und externen Stellenbesetzung) einen Erklärungsansatz bietet, muss an dieser Stelle offenbleiben. Grundsätzlich sollten zukünftig v. a. langfristige, strategische Aspekte von Personal- und Qualifizierungsplanung stärker in den Blick genommen werden.

Mit Blick auf die erforderlichen Kompetenzen für Qualifizierungsberatung werden Fachkompetenzen als auch personale Kompetenzen sowohl von Beratenden als auch Strategisch-Verantwortlichen als zentral erachtet. Auch die Anforderungen und Wünsche an die Kompetenzentwicklung und das Fortbildungsangebot ähneln sich stark. Den befragten Betrieben ist in rund drei Viertel der Fälle insbesondere lösungsorientiertes Arbeiten und Kommunikationskompetenz der Beratenden sehr wichtig. Auf Platz 3 bis 5 wurden Wissen über die Realität der Arbeitgeberkunden in der Praxis, Flexibilität und Offenheit sowie Sozialkompetenz ebenfalls als besonders wichtig erachtet. Im Kontrast zu den qualitativen Ergebnissen zeigt sich hier eine deutlich größere Relevanz von

sozialen und personalen Kompetenzen gegenüber den fachlichen, wengleich das Thema Flexibilität auch in den Interviews mit den Beratenden eine große Rolle spielte.

Der idealtypische Ablauf im Handbuch zur Qualifizierungsberatung bietet eine Orientierung, sollte in seiner realen Umsetzbarkeit aber nicht überschätzt werden. Hier erscheint das nicht-lineare Vorgehen, wie es in Strukturmodellen (Stanik 2015) beschrieben wird, realitätsnäher zu sein. Dies wird bereits im aktuellen Grundlagenpapier zur Weiterentwicklung der Beratungskonzeption der BA (BeKo) berücksichtigt (vgl. Rübner & Weber 2021), wengleich dieses Grundlagenpapier nicht für die Arbeit im AG-S gilt. Das nicht-lineare Vorgehen, welches den Beratungsprozess charakterisiert, passt auch zur Realität der Betriebe. In diesen herrscht oft ein hoher Druck im Tagesgeschäft, der es einerseits erschwert, sich mit strategischen und längerfristigen Aspekten zu beschäftigen, und andererseits für zeitweise Abbrüche oder Verschiebungen von Beratungsterminen sorgt. Dies erfordert Flexibilität für die Beratungsangebote und auch von den Beratenden. Zu der seitens der Betriebe stark geforderten Lösungsorientierung passen bisherige empirische Forschungsergebnisse zur Qualifizierungsberatung, bei denen bei Betrieben auch eine hohe Erwartung an lösungsorientiertes Arbeiten ermittelt worden ist (vgl. Döring & Rätzel 2007a, S. 55; Döring & Rätzel 2007b, S. 202). Gleichzeitig lässt sich kritisch rückfragen,

„ob die rein positiv ausgerichtete Veränderungsstrategie [Lösungsorientierung] wirklich zu den besten Lösungen führt. Auch kann der weitgehende Verzicht auf eine Problemanalyse dazu führen, dass oberflächliche Probleme thematisiert werden und dahinterliegende grundlegende Problemstellungen unbearbeitet bleiben“ (Schiersmann 2021, S. 98).

Hier passen die qualitativen Studienergebnisse, die Bedarfe von Betrieben oft als latent beschrieben haben, zu denen von Ilse (2008), welche Bedarfe in der Qualifizierungsberatung ebenfalls als latent beschrieben hat (vgl. ebd., S. 65). Die Reflexion von Problemen und Lösungsorientierung lässt sich als professionell zu gestaltendes Spannungsverhältnis in der Qualifizierungsberatung ausweisen.

Außerdem wurden betriebswirtschaftliche Kompetenzen von den Beratenden als bedeutsam, von den Betrieben hingegen mit weniger als 1 von 10 Fällen als eher marginal relevant bewertet. Die Untersuchung von Döring u. a. (2008) kommt in Bezug auf die Perspektive der Betriebe zu dem konträren Ergebnis, dass sich diese von Beratern insbesondere ein „Grundverständnis für betriebliche Abläufe [...] und damit entsprechend Betriebs- und Branchenkenntnisse“ (ebd., S. 234) wünschen. Dies sollte in weiteren Untersuchungen vertiefend analysiert werden. Insgesamt wird mit Blick auf die Kompetenzen von Beratern im Perspektivvergleich sichtbar, dass je nach Perspektive unterschiedliche Schwerpunktsetzungen zu verzeichnen sind, die jedoch zu bestehenden Kompetenzmodellen wie z. B. dem DQR (vgl. AK DQR 2011, S. 5) eine Passung aufweisen (weiteres Beispiel siehe Kap. 2.3; vgl. Döring u. a. 2008, S. 241).

In Bezug auf den Erfolg und die Qualität einer Qualifizierungsberatung konnten sowohl vielfältige hemmende als auch förderliche Faktoren ermittelt werden, die sich zwischen den Strategisch-Verantwortlichen und den Beratern nur gering unterscheiden. Der einzige Unterschied liegt darin, dass von den Beratern das Thema Zeit

für die Beratungstätigkeit (als organisationale Rahmenbedingung) deutlich stärker herausgestellt wurde. Aus betrieblicher Perspektive förderlich scheint insbesondere der Aspekt einer festen Ansprechperson zu sein (für fast 9 von 10 Betrieben als sehr bedeutsam eingeschätzt). Die gute Erreichbarkeit (zwei Drittel) sowie die Verfügbarkeit von Informationen (mehr als die Hälfte) seien insgesamt auch häufig sehr bedeutsam. Erfolgreich sei eine Qualifizierungsberatung für Betriebe, wenn insbesondere deren Mitarbeitende zufrieden wären, an das Unternehmen gebunden werden können und neues Personal gewonnen werden könne. Die Strategisch-Verantwortlichen berücksichtigen als Voraussetzungen für Qualität der Qualifizierungsberatung die betriebsnahe, kontinuierliche Prozessgestaltung sowie differenzierte Anliegensklärung und Beratungskompetenzen. Die Beratenden fokussieren sich dagegen eher auf organisationale Rahmenbedingungen von Beratung und ihrer Qualität, wie z. B. die personellen und zeitlichen Ressourcen für Qualifizierungsberatung, Zusammenarbeit in der BA und Vertrauen und Freiraum als Basis. Einig sind sich beide Befragtengruppen darin, dass zur Qualitätsentwicklung und weiteren Professionalisierung die Weiterbildung des Personals von zentraler Bedeutung ist, was bereits Döring u. a. (2008) konstatierten. Ein weiteres Qualitätsmerkmal aus Perspektive der befragten Beratenden, aber auch Strategisch-Verantwortlichen ist die Zufriedenheit der Betriebe mit der Beratung und ihre erneute Inanspruchnahme. Wird dieses Ergebnis mit der Perspektive der Betriebe verglichen, so zeigt sich hierbei, dass ein Großteil der Betriebe Qualifizierungsberatung erneut in Anspruch nehmen würde. Dieser Befund kann so interpretiert werden, dass die befragten Betriebe (die bereits eine Qualifizierungsberatung in Anspruch genommen haben) mit der Qualität und dem Erfolg zufrieden sind. Des Weiteren herrscht auch Einigkeit der befragten Beratenden und Strategisch-Verantwortlichen in dem Punkt, dass das BA-interne Controlling-System in Bezug auf die Indikatoren guter Beratung noch nicht ausgereift sei, unter anderem dadurch bedingt, dass Wirksamkeit von Beratung schwer messbar sei. Werden bisherige Forschungen zur Qualitätssicherung der Qualifizierungsberatung betrachtet, weisen diese das Fehlen eines umfassenden Qualitätssicherungskonzeptes aus (vgl. Baderschneider u. a. 2012, S. 56 f.; Döring u. a. 2008, S. 199 ff.). Ein solches scheint auch aktuell noch nicht flächendeckend zu existieren. Die hier vorliegenden qualitativen Ergebnisse zeigen unterschiedliche Herangehensweisen und Varianten der Qualitätssicherung in den Arbeitsagenturen auf.

Die Relevanz der Qualifizierungsberatung im AG-S wird von den Strategisch-Verantwortlichen pauschal als gegenwärtig sehr hoch bezeichnet. Der Stellenwert sei seit Einführung relativ gering gewesen, was daran liege, dass der geschäftspolitische Fokus stärker auf der Vermittlungsarbeit lag. Durch die NWS und das QCG wurde der Beratungsauftrag der BA gestärkt, woraufhin eine Erhöhung des geschäftspolitischen Stellenwerts von Qualifizierungsberatung im Angebotsspektrum des AG-S wahrgenommen werden konnte. Die allgemein hohe Relevanzzuschreibung der Strategisch-Verantwortlichen scheint daher plausibel. Im Gegensatz dazu differenzieren die Berichte der Beratenden starke regionale Unterschiede (sehr hohe vs. sehr geringe Relevanz).

Einigkeit bzgl. der besseren Profilierung des Angebots besteht bei den Beratenden und den Strategisch-Verantwortlichen darin, dass der Öffentlichkeitsauftritt und die

Netzwerkarbeit deutlich ausgebaut werden sollten. Dazu verweisen Beratende auch auf die Nutzung vorhandenen Potenzials durch Künstliche Intelligenz und die Analyse von Informationen aus bestehenden Datenbanken für eine zielgruppenspezifische Ansprache. Hierzu passen die Ergebnisse der Betriebsbefragung. Für rund 40 % der befragten Betriebe wurde der Kontakt zur QB durch die BA hergestellt, sodass dies der am häufigsten genannte Zugangsweg ist. Das kann als Anhaltspunkt dafür angesehen werden, dass das Beratungsangebot einer breiten Öffentlichkeit nicht bekannt ist. Die qualitativen Ergebnisse zeigen zudem, dass sich eine intensive Kooperation und Netzwerkarbeit sowie die proaktive Ansprache von Betrieben (siehe Kap. 4.1.2) positiv auf die Akquise und Arbeit mit ihnen auswirkt. Für den Ausbau der Netzwerkarbeit verweisen die Ergebnisse darauf, dass bisher die Bekanntmachung über andere Betriebe und Sozialpartner kaum genutzt wird und ungenutztes Potenzial zu besitzen scheint. Die (bessere) Profilierung des Angebots wurde bereits in vielen Modellprojekten zu Qualifizierungsberatung der letzten zwanzig Jahre als wichtige Forderung aufgestellt (vgl. z. B. Loebe & Severing 2008, 2012). Dies kann vor dem Hintergrund der hier vorliegenden Ergebnisse auch weiterhin als wichtiger Baustein und Entwicklungsaufgabe festgehalten werden, die basierend auf dem zugespitzten Fachkräftemangel, dem fortschreitenden demografischen Wandel und der Digitalisierung eine neue Dringlichkeit erhält (siehe Kap. 2). Zielführend und auch konsequent mit Blick auf die Studienergebnisse wäre es, das sinnvolle Angebot der Qualifizierungsberatung vielfältig bekannter zu machen.

Die zukünftige Relevanz der Qualifizierungsberatung wird von Beratern und den Strategisch-Verantwortlichen als sehr hoch angesehen und ebenfalls mit gesellschaftlichen Veränderungen begründet (siehe Kap. 2). Aus Betriebsperspektive lässt sich hier ergänzen, dass ein Großteil (mehr als zwei Drittel) für den weiteren Ausbau der Qualifizierungsberatung plädiert, was auch empirisch für eine Relevanz und Wertschätzung in den Betrieben spricht, wenngleich hier Betriebe befragt worden sind, die das Angebot der Qualifizierungsberatung bereits genutzt haben. Nicht-nutzende Betriebe müssten in weiteren Studien befragt werden. Optimierungsbedarf könnte insgesamt dahingegen bestehen, weiterbildungsresistente bis passive Betriebe deutlich besser zu erreichen, was bislang eher selten erfolgte. Hier bestehende Widerstände und mangelnde Information erfolgreich zu bearbeiten, würde jedoch erhebliche Ressourcen erfordern. Entsprechend könnte sich eine Strategie sein, die gezielt jene Betriebe fokussiert, die grundsätzlich offen für Weiterbildung sind, aber primär Umsetzungsprobleme haben. Dabei sollten Strategien der BA berücksichtigen, dass es zwar typische Betriebe gibt, trotzdem individuelle Konfigurationen berücksichtigt werden und allgemeine Bedarfe betriebsspezifisch rekonstruiert werden müssen (siehe Kap. 2.2; Käßlinger 2016).

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die hier eingennommene Multiperspektivität viele Ähnlichkeiten aufzeigt, wie z. B. die allgemein hohe Relevanz des Angebots, dessen mangelnde Profilierung und geringe Bekanntheit, aber auch Unterschiede wie im Kontext der Einschätzung relevanter Kompetenzen in der Beratung. Damit liefern die genutzten Perspektiven durch eine Verknüpfung von Angebots- und Nachfrageseite

einen konkreten Mehrwert für die Weiterentwicklung der Qualifizierungsberatung, insbesondere auf die Ermittlung von

- Inputfaktoren (z. B. Selbst- und Aufgabenverständnis der Beratenden sowie deren Kompetenzen und Professionalisierung, betriebliche Erwartungen an das Format, Stellenwert des Formats in den Agenturen),
- Prozessfaktoren (z. B. Phasen, Instrumente, förderliche/hinderliche Bedingungen der Qualifizierungsberatung) und
- des Outputs (z. B. Zufriedenheit mit dem Format, Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen) sowie
- des Outcomes (z. B. Verstetigung der betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten) der Qualifizierungsberatungen.

5.2 Perspektiven und Empfehlungen

Sowohl in den qualitativen als auch in den quantitativen Ergebnissen der Studie zeigt sich ein erheblicher Bedarf nach mehr Öffentlichkeitsarbeit und Werbung für die Qualifizierungsberatung. Das Angebot sollte künftig deutlich stärker im Portfolio des AG-S beworben und der Mehrwert und die Relevanz für Betriebe sowie das BA-Personal selbst aufgezeigt werden. Andere Betriebe und die Sozialpartner könnten mehr eingebunden sowie wenig weiterbildungsaffine Betriebe noch mehr in den Blick genommen werden. Bisher erfolgt der Zugang zur Qualifizierungsberatung prioritär über interessierte Betriebe oder über die Kaltakquise durch Beratende. Zugänge über Dritte sind eher die Ausnahme. Die regionale Netzwerkarbeit mit Kammern, Initiativen, Verbänden, (Weiter-)Bildungseinrichtungen wie auch der Besuch diverser Veranstaltungen könnte und sollte noch erheblich intensiviert werden. Ein gutes Angebot muss schließlich v. a. auch regional bekannt sein, um genutzt zu werden. Immer wieder haben Beratende davon berichtet, dass in den Arbeitsagenturen selbst die Qualifizierungsberatung nicht immer einen sehr hohen Stellenwert hat, sodass sie dann auch nicht prioritär bekannt gemacht wird.

Bisher nutzten v. a. diejenigen Betriebe das Angebot, die schon als eher weiterbildungsaffin zu bezeichnen sind. Weiterbildungsabstinenten Betriebe werden eher selten erreicht. Gezielte, zielgruppenspezifische Akquise-Strategien könnten dazu beitragen, die weiterbildungsabstinenten bzw. -resistenten Betriebe zu erreichen. Alternativ könnten auch diejenigen Betriebe fokussiert werden, die gegenüber Weiterbildung bereits aufgeschlossen sind, aber eher in der konkreten Umsetzung und Realisierung Hilfestellungen brauchen. Finanzielle Anreize sind dabei wichtig. Bei der Erreichung der bislang Zurückhaltenden braucht es mehr an Ressourcen und einen langen Atem bei der Strategie. Die Arbeitsagenturen sind hier jedoch relativ abhängig von den zentralen Weisungen und Ressourcenausstattungen der BA. Der Handlungsspielraum ist insofern begrenzt.

Zum Beispiel hat die Pandemie teilweise Entwicklungen ausgebremst oder verlangsamt, indem Beratende für andere Aufgaben, insbesondere für die Bearbeitung

des Kurzarbeitergeldes, eingesetzt wurden. Regionaldirektionen müssen je nach regionalen Situationen und Wirtschaftslagen entscheiden, die sehr different sein können. Letztlich ist feststellbar, dass die Qualifizierungsberatung in den einzelnen Agenturbezirken sehr unterschiedlich umgesetzt wird. Teilweise scheint die Positionierung fragil zu sein, d. h. ein guter Entwicklungsstand und -perspektive kann sich aufgrund einiger personeller Veränderungen/Fluktuationen schnell ändern. Interne Zuständigkeiten sollten differenziert geklärt und das Verhältnis von Vermittlung und Beratung samt der Art und Weise, wie die Qualifizierungsberatung im AG-S eingebunden ist, diskutiert werden. Dabei gilt es, bundesweite Standards und Vorgaben mit den regionalen Spezifika der Agenturen auszubalancieren. Einerseits sollte Qualifizierungsberatung flächendeckend angeboten werden, andererseits braucht es professionelle Autonomieräume der regional aufgestellten Arbeitsagenturen.

Wie die Untersuchung auch gezeigt hat, ist die Beratungsarbeit sehr anspruchsvoll, reicht von der Akquise von Betrieben über die Netzwerkarbeit, die Durchführung der Beratung bis zu ihrer Nachbereitung. Hierzu bedarf es professioneller Beratungskompetenzen, einer hohen Eigeninitiative und eines ausgeprägten Maßes an Selbstorganisation der Beratenden. Das Personal benötigt hierfür eine adäquate Qualifikation, und es müssen kontinuierliche Fortbildungs- und Vernetzungsmöglichkeiten gegeben sein. Personal im Backoffice für Verwaltungsarbeit könnte den Beratenden helfen, sich mehr auf die eigentliche Beratungsarbeit zu fokussieren. In der Beratung selbst ist eine Balance zwischen akuten Problemen und perspektivischen Ansätzen zu suchen. Beratende mit lösungsorientierten Ansätzen und hohen Kommunikationskompetenzen sind wichtig, aber auch Flexibilität und Feldkompetenz sind nicht zu vernachlässigen. Einige Beratende wünschen sich mehr Qualifizierung und eine tätigkeitsadäquate Vergütung, was unbedingt beides in den Blick und möglichst v. a. auch in Angriff genommen werden sollte. Wie weitreichend die Bedeutung der Schulungen zur Qualifizierungsberaterin und zum -berater für eine professionelle Ausgestaltung der Beratungsarbeit zu sein scheint, wurde im Gruppenvergleich von Beratenden mit und ohne Schulung (Kap. 4.1.2) deutlich. Perspektivisch sollten möglichst alle Beratenden im Sinne einer professionellen Qualitätssicherung sowohl die basale Qualifizierung als auch kontinuierliche Fort- und Weiterbildungen durchlaufen.

Ermutigend sollte die relativ hohe Zufriedenheit der Betriebe sein. Sie stützen das Anliegen nach einem weiteren Ausbau der Qualifizierungsberatung. Die Praxis der Qualifizierungsberatung erfuhr durch die befragten Betriebe eine hohe Zustimmung. Hier wäre anzuregen, in Zukunft alle Betriebe nach Abschluss der Qualifizierungsberatung über eine Online-Kurzbefragung die Dienstleistung bewerten zu lassen, um noch aussagekräftigere und verlässlichere (Langzeit-)Daten zu der Qualität und der Zufriedenheit mit der Qualifizierungsberatung zu generieren. Technisch sollte dies leicht möglich sein.

Insgesamt ist es auf jeden Fall lohnend, Qualifizierungsberatung als Dienstleistung in der Praxis weiter anzubieten und weiterhin wissenschaftlich zu begleiten. Die Erkenntnisse bieten einen Mehrwert und eine Grundlage zur kontinuierlichen Verbesserung des Dienstleistungsangebots sowie einer zielgruppenadäquaten Umsetzung.

Literaturverzeichnis

- Allespach, M. (2005). Betriebliche Weiterbildung als Beteiligungsprozess. Marburg: Schüren.
- Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen (AK DQR) (2011). Deutscher Qualifikationsrahmen für Lebenslanges Lernen. Verfügbar unter https://www.fibaa.org/fileadmin/redakteur/pdf/ZERT/Der_Deutsche_Qualifikationsrahmen_fue_lebenslanges_Lernen.pdf (Zugriff am: 06.02.2023).
- Arnold, R. & Mai, J. (2009). Bildungsberatung – historische Entwicklung und aktuelle Begriffsbestimmung. In R. Arnold, W. Gieseke & C. Zeuner (Hg.), *Bildungsberatung im Dialog*, Bd. 1, S. 213–226. Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren.
- Baderschneider, A., Diller, F. & Döring, O. (2012). Qualifizierungsberatung auf dem Prüfstand: Status quo und Handlungsempfehlungen. In H. Loebe & E. Severing (Hg.), *Qualifizierungsberatung in KMU. Förderung systematischer Personalentwicklung*, S. 35–72. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Baethge, M., Severing, E. & Weiß, R. (2013). *Handlungsstrategien für die berufliche Weiterbildung. Berichte zur beruflichen Bildung*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Balli, C. & Storm, U. (1992). Weiterbildungs- und Qualifizierungsberatung. Ein Beitrag zur Klärung von Begriffen und Strukturen in der Bildungsberatung. *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. Zeitschrift des Bundesinstitut für Berufsbildung*, Bd. 21, S. 17–22. Verfügbar unter <https://www.bwp-zeitschrift.de/de/bwp.php/de/publication/download/14460> (Zugriff am: 12.12.2023).
- Behringer, F. & Käpplinger, B. (2011). Arbeitsplatznahe Lernformen und Lernortvielfalt in der betrieblichen Weiterbildung – Wachsende Bedeutung in ganz Europa oder deutsches Spezifikum? *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 40 (1), S. 15–19.
- Bellmann, L., König, C. & Leber, U. (2022). Betriebliche Weiterbildung in der Covid-19-Krise. *WSI-Mitteilungen*, 75 (6), S. 479–486. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2022-6-479>.
- Bendig, A. & Wohlfahrt, U. (2014). Die Vielfalt der Qualifizierungsberatung. In *Lernende Region – Netzwerk Köln e.V. (Hg.), Strukturentwicklung und Professionalisierung für die Qualifizierungsberatung in kleinen und mittleren Unternehmen*, S. 26–44. Verfügbar unter https://www.bildung.koeln.de/imperia/md/content/kmu/abschluss_publication_pdf.pdf (Zugriff am: 20.12.2023).
- Bennewitz, E., Klinge, S., Leber, U. & Schwengler, B. (2022). Zwei Jahre Corona-Pandemie: Die deutsche Wirtschaft zwischen Krisenstimmung und Erholung – Ein Vergleich der Jahre 2019 und 2021 – Ergebnisse des IAB-Betriebspanels. *IAB-Forschungsbericht Nr. 20*. Verfügbar unter <https://doku.iab.de/forschungsbericht/2022/fb2022.pdf>
- Bilger, F., Käpplinger, B. (2022). Veränderte Strukturen der Weiterbildungsberatung in der Corona-Krise, 60 (1), S. 25–30.
- Brown, M. G. & Svenson, R. A. (1998). Measuring R&D Productivity. *Research-Technology Management*, 41 (6), S. 30–35. <https://doi.org/10.1080/08956308.1998.11671246>.

- Bundesagentur für Arbeit (BA) (2010). Qualifizierungsberatung zur Beschäftigungssicherung und Bekämpfung des Fachkräftemangels kommt an. Pressemitteilung vom 17.08.2010. Verfügbar unter <https://www.presseportal.de/pm/6776/1666022> (Zugriff am: 11.12.2023).
- Bundesagentur für Arbeit (BA) (2022). Leistungsbeschreibung Projekt „Qualifizierungsberatung in der Bundesagentur für Arbeit“. Unveröffentlichtes Dokument.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) & Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2019). Nationale Weiterbildungsstrategie. Wissen teilen. Zukunft gestalten. Zusammen Wachsen. Berlin: BMAS. Verfügbar unter https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/downloads/files/nws_strategiepapier_barrierefrei_de.pdf;jsessionid=122A55BA3CB4134059BFDAE8F8FF0DA7.live381?__blob=publicationFile&v=1 (Zugriff am: 17.02.2022).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) & Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2021). Wissen Teilen. Zukunft gestalten. Zusammen Wachsen. Nationale Weiterbildungsstrategie. Umsetzungsbericht. Bonn: BMBF.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2008). Weiterbildungsverhalten in Deutschland – Ergebnisse des Adult Education Surveys – AES-Trendbericht. Bonn und Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2022). Empfehlungen des Innovationskreises Weiterbildung für eine Strategie zur Gestaltung des Lernens im Lebenslauf. Bonn: BMBF. Verfügbar unter https://www.forum-beratung.de/cms/upload/Wissenswertes/Politische_Initiativen/Innovationskreis_Weiterbildung_Empfehlungen.PDF (Zugriff am: 07.12.2023).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2010). Deutschlands Zukunft sichern – Fachkräfte gewinnen. Pressemitteilung vom 31.08.2010.
- Denninger, A. (2022). Unternehmensinterne Bedarfstransformationsprozesse als Herausforderung und Ansatzpunkt einer nachfrageorientierten wissenschaftlichen Weiterbildung. Gießen: Justus-Liebig-Universität Gießen. Verfügbar unter <https://jpub.uni-giessen.de/bitstream/handle/jpub/706/DenningerAnika-2022-03-09.pdf?sequence=3> (Zugriff am: 20.12.2023).
- Denninger, A. & Käpplinger, B. (2021). COVID-19 und Weiterbildung – Überblick zu Forschungsbefunden und Desideraten. *ZfW – Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 44 (3), S. 161–176. <https://doi.org/10.1007/s40955-021-00190-7>.
- Deutsche Bundesregierung (2021). Bericht der Bundesregierung über die Förderung der beruflichen Weiterbildung im Rahmen der aktiven Arbeitsförderung und die entsprechenden Ausgaben. Stand: 01.01.2021. Berichtszeitraum: 1.1.2017–31.12.2019 und aktuelle Entwicklung im Jahr 2020. Verfügbar unter <https://dserver.bundestag.de/btd/19/257/1925785.pdf> (Zugriff am: 16.05.2022).
- Deutscher Gewerkschaftsbund (2006). Arbeitnehmerorientiertes Bildungscoaching. Abschlussbericht des Beratungs- und Qualifizierungsprojektes LeA des DGB Bundesvorstandes. Berlin: DGB.

- Dobischat, R., Elias, A. & Rosendahl, A. (2018). Das Personal in der Weiterbildung. Im Spannungsfeld von Professionsanspruch und Beschäftigungsrealität. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17076-9>.
- Dobischat, R. & Düsseldorf, K. (2013a). Betriebliche Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben (KMU). Forschungsstand, Problemlagen und Handlungserfordernisse. Eine Bilanz. WSI Mitteilungen, 66 (4), S. 247–254. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2013-4-247>.
- Dobischat, R. & Düsseldorf, K. (2013b). Qualifizierungsberatung für Klein- und Mittelbetriebe. Education permanente (3), S. 26–27.
- Dobischat, R., Düsseldorf, K. & Fischell, M. (2008a). Leitfaden zur Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Duisburg: Universität Duisburg-Essen.
- Dobischat, R., Düsseldorf, K. & Fischell, M. (2008b). Qualifizierungsberatung für KMU. Stand der Forschung und Entwicklungsperspektiven. Gutachten im Auftrag der Lernenden Region Trier, Duisburg/Essen.
- Dohmen, D. (2013). Finanzierung beruflicher Weiterbildung in Deutschland. In REPORT – Zeitschrift für Weiterbildungsforschung, 36 (3), S. 61–84. <https://doi.org/10.3278/REP1303W061>.
- Döring, O. (2009). Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung für Klein- und Mittelbetriebe. Hessische Blätter für Volksbildung, Bd. 59, S. 41–48. <https://doi.org/10.3278/HBV0901W041>.
- Döring, O., Geldermann, B., Rätzel, D., Seifert, M., Löffelmann, S. & Forster, U. (2007). Bildungsbedarfsanalyse. Handlungshilfen für Bildungsberater. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Döring, O. & Freiling, T. (2008). Betriebliche Weiterbildung – Aktuelle Tendenzen und zentrale Zukunftsaufgaben. In D. Gnahn, H. Kuwan & S. Seidel (Hg.), Weiterbildungsverhalten in Deutschland, Bd. 2, S. 79–87. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Döring, O., Gottwald, M., Hinz, A. & Löffelmann, S. (2008). Organisations- und Qualifizierungsberatung unter besonderer Berücksichtigung von Klein- und Mittelbetrieben. In H. Loebe & E. Severing (Hg.), Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung, S. 157–299. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- 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: W. Bertelsmann Verlag.
- Döring, O. & Rätzel, D. (2007a). Verbesserung der betrieblichen Weiterbildung durch Qualifizierungsberatung? Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 102 (2), S. 196–212.
- Döring, O. & Rätzel, D. (2007b). Aktuelle Aspekte von Qualifizierungsberatung für Betriebe. REPORT – Zeitschrift für Weiterbildungsforschung, 30 (2), S. 51–61.
- Döring, O. & Schwellach, G. (1988). Qualifizierungsberatung zur Verbesserung des regionalen Weiterbildungsangebotes über Informationstechniken im Bürobereich. Hessische Blätter für Volksbildung, (1), S. 44–51.

- Dresing, T. & Pehl, T. (2018). Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 6. Aufl. Marburg. Verfügbar unter www.audiotranskription.de/praxisbuch (Zugriff am: 23.01.2023).
- Düsseldorf, K. (2014). Zur Entwicklung der KMU-Qualifizierungsberatung: Analyse, Schlussfolgerungen, Ansprüche an eine notwendige Strukturkonsolidierung. In A. Bendig & U. Wohlfart (Hg.), Die Vielfalt der Qualifizierungsberatung. Lernende Region – Netzwerk Köln e.V., S. 17–25. Verfügbar unter https://www.bildung.koeln.de/imperia/md/content/kmu/abschluss_publication_pdf.pdf (Zugriff am: 20.12.2023).
- Düsseldorf, K. & Fischell, M. (2018). Qualifizierungsberatung für Kleine und Mittlere Unternehmen. Ergebnisse und Erfahrungen zur Qualifizierung und Professionalisierung der Weiterbildungsarbeit in KMU. In R. Dobischat, A. Elias & A. Rosendahl (Hg.), Das Personal in der Weiterbildung. Im Spannungsfeld von Professionsanspruch und Beschäftigungsrealität, S. 423–438. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17076-9_19.
- 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>.
- Ebner von Eschenbach, M., Käpplinger, B., Kondratjuk, M., Kraus, K., Rohs, M., Niemeyer, B. & Bellinger, F. (2023). Re-Konstruktionen – Krisenthematisierungen in der Erwachsenenbildung. Leverkusen: Barbara Budrich Verlag. <https://doi.org/10.3224/84742746>.
- Faulstich, P. (1998). Strategien der betrieblichen Weiterbildung. München: Franz Vahlen.
- Fischell, M. (2012). Betriebliche Qualifizierungsberatung als Tätigkeitsfeld – Welchen Beitrag leistet die Professionalisierungsdebatte? In H. Loebe & E. Severing (Hg.), Qualifizierungsberatung in KMU, S. 145–162. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Fleige, M., Gieseke, W., Hippel, A. von & Stimm, M. (2022). Berufliche Weiterbildung in Volkshochschulen – Zugänge zum lebenslangen Lernen. Berlin: Peter-Lang-Verlag. <https://doi.org/10.3726/b19878>.
- Flick, U. (2011). Triangulation. Eine Einführung. 4. aktual. Auflage. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92864-7>.
- Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb). Projektbeschreibung: Flächeneinführung der Qualifizierungsberatung als Dienstleistung des Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit für kleine und mittlere Unternehmen. Verfügbar unter <https://www.f-bb.de/unsere-arbeit/projekte/flaecheneinfuehrung-der-qualifizierungsberatung-als-dienstleistung-des-arbeitgeber-service-der-bundesa/> (Zugriff am: 08.02.2024).
- Freiling, T., Moritz, R. & Stanik, T. (2024). Qualifizierungsberatung der Bundesagentur für Arbeit als Dienstleistung für Arbeitgeberkunden – Aktuelle Erkenntnisse und zukünftige Herausforderungen für die Beratungspraxis. In P. Jedrzycki, R. Moritz, M. de Pinto (Hg.), Arbeitgeber kompetent beraten. Impulse von der Wissenschaft für die Praxis, S. 197-208. Bielefeld: wbv.

- Gieseke, W. (1993). Erfahrungen als behindernde und fördernde Momente im Lernprozess Erwachsener. Berlin: Humboldt-Universität zu Berlin. Verfügbar unter <https://edoc.hu-berlin.de/bitstream/handle/18452/2212/Gieseke.pdf?sequence=1> (Zugriff am: 21.04.2024).
- Gieseke, W. (1999). Bildungspolitische Interpretationen und Akzentsetzungen des Slogans vom lebenslangen Lernen. In R. Arnold & W. Gieseke (Hg.), *Die Weiterbildungsgesellschaft*, S. 93–120. Neuwied: Luchterhand.
- Heidemann, L. (2021). Weiterbildungspartizipation und Bildungsurlaub – Theorie, Forschungsstand und empirische Analyse. Bielefeld: wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/6004811w>.
- Hinz, A. (2007). *Wege in den Betrieb. Handlungshilfen für Bildungsberater*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Höbling, G. (2007). *Qualitätssicherung betrieblicher Weiterbildung. Handlungshilfen für Bildungsberater*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Ilse, F. (2008). Qualifizierungsberatung in KMU – Ein Praxisbericht aus Hamburg. In H. Loebe & E. Severing (Hg.), *Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung*, S. 63–75. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Jubin, B. (2012). *Weiterbildungspflicht in hoch qualifizierten Berufen am Beispiel der Ingenieure – Focus organisationale Strukturen und Programmplanung*. Reihe Erwachsenenpädagogischer Report 22. Berlin: Humboldt-Universität zu Berlin. Verfügbar unter: <https://www.erziehungswissenschaften.hu-berlin.de/de/ebwb/erwachsenen-paedagogischer-report> (Zugriff am: 21.04.2024)
- Kade, S. (1990). *Handlungshermeneutik. Qualifizierung durch Fallarbeit*. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt.
- Käpplinger, B. (2008). Matching demand and supply in enterprise-based training – Which role does training consultation play? In J. Markowitsch & G. Hefler (Hg.), *Enterprise Training in Europe*, S. 98–119. Münster: Waxmann.
- Käpplinger, B. (2016). *Betriebliche Weiterbildung aus der Perspektive von Konfigurationstheorien*. Bielefeld: wbv Publikation.
- Käpplinger, B. (2018). Theorien und Theoreme der betrieblichen Weiterbildung. In R. Tippelt & A. von Hippel (Hg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung*, S. 679–695. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19979-5_31.
- Käpplinger, B. (2020). Weiterbildungsbereitung – Mantra oder manifester Bedarf? *Zeitschrift für Berufsbildung in Wirtschaft und Praxis*, 48 (1), S. 17–21.
- Käpplinger, B. (2020a). Bildungsberatung in der Weiterbildung. In R. Arnold, A. Lipsmeier & M. Rohs (Hg.), *Handbuch Berufsbildung*, S. 163–173. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19312-6_15.
- Käpplinger, B. (2020b). Weiterbildungsbereitung: Mantra oder manifester Bedarf? *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 49 (1), S. 17–21. Verfügbar unter <https://www.bw-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/16149> (Zugriff am: 20.12.2023).

- Käpplinger, B. (2022). Teilnehmende und Teilnahme in der Erwachsenen- und Weiterbildung. In H. Reinders, D. Bergs-Winkels, A. Prochnow & I. Post (Hg.), *Empirische Bildungsforschung. Eine elementare Einführung*, Band 2, S. 957–977. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27277-7_51.
- Käpplinger, B. (2023). Komplementarität statt Substitution. *weiter bilden*, 30 (1), S. 27–29.
- Käpplinger, B., Haberzeth, E. & Klein, R. (2013) (Hg.). *Weiterbildungsgutscheine – Wirkungen eines Finanzierungsmodells in vier europäischen Ländern*. Bielefeld: wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/6004381w>.
- Käpplinger, B. & Lichte, N. (2012). Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung durch professionelles Weiterbildungspersonal. *WSI-Mitteilungen*, 65 (5), S. 374–381. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2012-5-374>.
- Käpplinger, B. & Lichte, N. (2020). “The lockdown of physical co-operation touches the heart of adult education”: A Delphi study on immediate and expected effects of COVID-19. *International Review of Education*, 66 (4), S. 777–795. <https://doi.org/10.1007/s11159-020-09871-w>.
- Koch, J. & Kraak, R. (1994). *Qualifizierungsberatung als Dienstleistung für die regionale Wirtschaft*. In N. Kailer (Hg.), *Beratung bei Weiterbildung und Personalentwicklung. Konzepte und Praxisbeispiele von Bildungsträgern und Unternehmen*, S. 141–161. Wien: Linde.
- Kraak, R. & Koch, J. (1990). *Qualifizierungsberatung zur Verbesserung des Weiterbildungsangebots für kleine und mittlere Betriebe. Schwerpunkt: Neue Techniken. Abschlussbericht*. Salzburg: Friedrichsdorfer Büro für Bildungsplanung.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 5. Aufl., Weinheim: Beltz Juventa.
- Lenk, C. (2016). *Qualifizierungsberatung als Instrument systematischer Personalentwicklung*. In W. Gieseke & D. Nittel (Hg.), *Handbuch Pädagogische Beratung über die Lebensspanne*, S. 633–643. Weinheim: Beltz Juventa.
- Loebe, H. & Severing, E. (2007). *Handlungshilfen für Bildungsberater: Wege in den Betrieb. Erschließung betrieblicher Führungskräfte für Qualifizierungsberatung*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. <https://doi.org/10.3278/6001759w>.
- Loebe, H. & Severing, E. (2008). *Stand und Perspektive der Qualifizierungsberatung*. Bielefeld: wbv Publikation.
- Loebe, H. & Severing, E. (2011). *Der Markt für Qualifizierungsberatung: Fiktion, Realität oder Vision?* Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. <https://doi.org/10.3278/6001887w>.
- Loebe, H. & Severing, E. (2012). *Qualifizierungsberatung in KMU. Förderung systematischer Personalentwicklung*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. <https://doi.org/10.3278/6001888w>.
- Maier-Gutheil, C. & Nierobisch, K. (2015). *Beratungswissen für die Erwachsenenbildung*. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Markowitsch, J., Käpplinger, B. & Hefler, G. (2013). Firm-provided Training in Europe and the Limits of National Skills Strategies. *European Journal of Education*, 48 (2), S. 281–291. <https://doi.org/10.1111/ejed.12030>.

- Mayring, P. & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, 2. vollst. überarb. und erw. Aufl., S. 633–648. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42.
- Meier, A. (1998). *Weiterbildungsnutzen – Über beabsichtigte und nicht beabsichtigte Effekte von Fortbildung und Umschulung*. Berlin: Trafo-Verlag.
- Meuser, M. & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. In D. Garz & K. Kraimer (Hg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung*, S. 441–471. Opladen: Westdt. Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-97024-4_14.
- Moraal, D., Beuer-Krüssel, M. & Weber-Höllner, R. (2015). Nationale Zusatzerhebung zur vierten europäischen Weiterbildungserhebung in Unternehmen (CVTS4-Zusatzerhebung – CVTS4-Z). Abschlussbericht. Bonn. Verfügbar unter https://www.bibb.de/tools/da-pro/data/documents/pdf/eb_23304.pdf (Zugriff am: 25.02.2022).
- Muth, J. (2012). Umsetzung des Förderinstruments Potentialberatung Nordrhein-Westfalen – Eine empirische Analyse auf Basis von Monitoring- und Befragungsdaten. Bötrop: Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung. Verfügbar unter <https://www.gib.nrw.de/service/downloaddatenbank/umsetzung-des-foerderinstruments-potentialberatung-nordrhein-westfalen> (Zugriff am: 21.04.2024).
- Müller, C. (2023). Betriebliche Weiterbildungsentscheidungen im Garbage Can – Typenbildende Rekonstruktion in Klein- und Kleinstunternehmen. Bielefeld: wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/9783763974535>.
- Nittel, D. (2018). Professionalisierung der Erwachsenenbildung: Die Grenzen eines ambitionierten Projekts. In R. Dobischat, A. Elias & A. Rosendahl (Hg.), *Das Personal in der Weiterbildung. Im Spannungsfeld von Professionsanspruch und Beschäftigungsrealität*, S. 21–56. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17076-9_2.
- Noack, M., Dobischat, R., Münk, D. & Rosendahl, A. (2019). *Stiefkind Weiterbildung – Wo der Staat seine Bürger vernachlässigt*. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung. Verfügbar unter <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/policy-brief-rueckzug-aus-der-zukunft> (Zugriff am: 17.12.2023).
- Ramboll Management (2007). Bestandsaufnahme in der Bildungs-, Berufs- und Beschäftigungsberatung und Entwicklung grundlegender Qualitätsstandards. Abschlussbericht. Bonn. Verfügbar unter https://www.bmbf.de/bmbf/shreddocs/downloads/files/berufsbildungsforschung.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (Zugriff am: 20.12.2023).
- Schiersmann, C. (2006). Beratung von Individuen und Organisationen im Kontext des lebenslangen Lernens. In K. Meisel, C. Schiersmann (Hg.), *Zukunftsfeld Weiterbildung. Standortbestimmungen für Forschung, Praxis und Politik*, S. 141–158. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. <https://doi.org/10.3278/81/0098w>.
- Schiersmann, C. (2021). *Beraten im Kontext lebenslangen Lernens*. Bielefeld: wbv Publikation. <https://doi.org/10.36198/9783838558264>.
- Schiersmann, C. & Remmele, H. (2004). *Beratungsfelder in der Weiterbildung. Eine empirische Bestandsaufnahme*. Hohengehren: Schneider-Verlag.

- Schober, K. & Lampe, B. (2022). Lebensbegleitende Bildungs- und Berufsberatung in Deutschland. Strukturen und Angebote – Daten und Fakten. Verfügbar unter <https://www.forum-beratung.de/barrierefreie-version-lebensbegleitende-bildungs-und-berufsberatung-in-deutschland-strukturen-und-angebote/> (Zugriff am: 17.12.2023).
- Severing, E. (2008). Einleitung – Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung. In H. Loebe & E. Severing (Hg.), *Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung*, S. 7–13. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Stanik, T. (2015). *Beratung in der Weiterbildung als institutionelle Interaktion*. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag. <https://doi.org/10.3726/978-3-653-06256-4>.
- Statistisches Bundesamt (2022). *Berufliche Weiterbildung in Unternehmen – Sechste Europäische Erhebung über die berufliche Weiterbildung in Unternehmen (CVTS6)*. Wiesbaden: Destatis. Verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Weiterbildung/Publicationen/Downloads-Weiterbildung/weiterbildung-unternehmen-5215201209004.pdf?__blob=publicationFile (Zugriff am: 20.12.2023).
- Wacker, N. (2008). Betriebliche Interessen an Qualifizierungsberatung – Gestaltungsanforderungen an eine nachfrageorientierte Dienstleistung. In H. Loebe & E. Severing (Hg.), *Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung*, S. 17–36. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Zeuner, C. & Papst, A. (2023). *Wie Bildungsurlaub wirkt – Eine subjektwissenschaftliche Studie zu langfristigen Wirkungen von Bildungsurlaub und Bildungsfreistellung*. Frankfurt am Main: Wochenschau Verlag. <https://doi.org/10.46499/1943>.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Beratungsformen im Feld Bildung, Beruf und Beschäftigung	20
Abb. 2	Prozess und Aufgabenspektrum der Qualifizierungsberatung	22
Abb. 3	Kompetenzprofil von Qualifizierungsberatenden	23
Abb. 4	Anzahl Publikationsvorkommen pro Jahr zum Stichwort „Qualifizierungsberatung“	25
Abb. 5	Seit wann sind Sie in der BA tätig?	35
Abb. 6	Seit wann führen Sie Qualifizierungsberatungen durch?	35
Abb. 7	Fachrichtung der Berufsqualifikation	36
Abb. 8	Feldbericht zur Betriebsbefragung	38
Abb. 9	Qualifizierungsberatungsprozess	42
Abb. 10	Erneuter Zugang zur Qualifizierungsberatung in Zukunft (Angaben in %)	91
Abb. 11	Gründe für die Nutzung der Qualifizierungsberatung	92
Abb. 12	Insgesamte Zufriedenheit mit der Qualifizierungsberatung (Angaben in %) ...	95
Abb. 13	Zukunft der Qualifizierungsberatung aus Betriebsperspektive (Angaben in %) ...	96

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Varianten der Akquise der Arbeitgeberkunden	43
Tab. 2	Kompetenzkategorien des DQR	56
Tab. 3	Allgemeine Zufriedenheit und konkreter Anlass für die Qualifizierungsberatung	97
Tab. 4	Konkreter Anlass für die Wahrnehmung der Beratung (9, v_140) und erneute Inanspruchnahme (7, v_18)	97
Tab. 5	Zufriedenheit (10, v_65) und Länge des Prozesses (5, v_16)	99

A Anhänge

A.1 Interviewleitfaden für Qualifizierungsberatende

1. **Beschreiben Sie mir bitte Ihre Tätigkeit als Qualifizierungsberater*in?**
2. **Wie läuft ein typischer Qualifizierungsberatungsprozess ab?**
 - Welche typischen Prozessschritte werden vollzogen? (z. B. Anliegenklärung, Ermittlung von Weiterbildungsbedarf, Weiterbildungsauswahl, Sicherung von Lerntransfer)
 - Welche Instrumente setzen Sie in Qualifizierungsberatung ein (z. B. Altersstrukturanalyse, Weiterbildungsbedarfsanalyse)?
 - Was sind typische Herausforderungen in einer Qualifizierungsberatung?
 - Wie kommen Sie an die Arbeitgeberkunden? (Kommen die in der Regel selbst oder muss man Akquise machen?)
 - Was sind typische Anliegen der Arbeitgeberkunden?
 - Was erwarten die Arbeitgeberkunden?
 - Anzahl Beratungstermine, Dauer des Beratungsprozesses?
 - Was gehört nicht zu einer Qualifizierungsberatung (Inhalte, Personalbedarfsberechnung), was sind Grenzen einer Qualifizierungsberatung? (wie z. B. Unternehmensberatung)
3. **Was ist für Sie eine erfolgreiche Qualifizierungsberatung und woran machen Sie das fest?**
 - Was sind gute Voraussetzungen für den Erfolg einer Qualifizierungsberatung?
 - Wie lässt sich die Qualität von Qualifizierungsberatung sichern, entwickeln?
 - Was sind Qualitätsmerkmale der Qualifizierungsberatung aus Perspektive von Arbeitgeberkunden? (Unterschiede Betriebsgröße, Branche)?
4. **Welche Kompetenzen muss eine Qualifizierungsberater*in haben?**
 - Was muss ein:e Qualifizierungsberatende:r können?
 - Welche Kenntnisse benötigt ein:e Qualifizierungsberatende:r?
 - Welche fachlichen und überfachlichen Kompetenzen braucht ein:e Qualifizierungsberatende:r?
 - Welche Fortbildungsangebote würden Sie sich für Qualifizierungsberatende wünschen?
5. **Welchen Stellenwert hat aktuell die Qualifizierungsberatung im Arbeitgeberservice Ihrer Agentur?**
 - Wie schätzen Sie den Bekanntheitsgrad der Qualifizierungsberatungen durch Arbeitgeberkunden ein?
 - Was würden Sie sich wünschen, um Ihre Aufgaben als Qualifizierungsberatende:r besser ausführen zu können?

- Was sind förderliche Bedingungen für die Qualifizierungsberatung? (personelle Ressourcen, Unterstützung durch Führungskräfte, Rahmenbedingungen für Qualifizierungsberatung, Controlling)
 - Was sind hemmende Bedingungen für die Qualifizierungsberatung? (personelle Ressourcen, Unterstützung durch Führungskräfte, Rahmenbedingungen für Qualifizierungsberatung, Controlling)
 - Wie könnte man die Dienstleistung besser profilieren, um mehr Arbeitgeberkunden zu erreichen?
6. **Welche Relevanz messen Sie der Qualifizierungsberatung zukünftig bei?**
 - im Leistungsspektrum der BA
 - für Arbeitgeberkunden
 7. **Haben Sie etwas zum Thema Qualifizierungsberatung zu ergänzen?**

A.2 Standardisierter Fragebogen nach dem Interview für Qualifizierungsberatende

- Seit wann sind Sie in der BA tätig?
- Seit wann führen Sie Qualifizierungsberatungen durch?
- Wie viele Qualifizierungsberatungen führen Sie pro Jahr erfahrungsgemäß?
- Aus welchen Branchen stammen die Arbeitgeberkunden?
- Wie groß sind die Betriebe der Kundinnen und Kunden? Wie viele Mitarbeitende haben die Betriebe ca.?
- Haben Sie eine Schulung zur Qualifizierungsberater*in absolviert? Welche Schulung?
- Welchen Berufs- oder Studienabschluss haben Sie? Welche Fachrichtung hatte die Qualifikation?

A.3 Interviewleitfaden Strategisch-Verantwortliche

1. **Beschreiben Sie mir bitte Ihre Funktion in der BA und Ihren Bezug zur Qualifizierungsberatung.**
2. **Bitte schildern Sie die aus Ihrer Sicht zentralen Stationen der Qualifizierungsberatung seit ihrer Einführung im Jahr 2013.**
 - Wie schätzen Sie rückblickend bis heute die Relevanz der Dienstleistung im Portfolio der BA ein (auch im Vergleich zu anderen Anforderungen: Flüchtlinge, Bürgergeld etc.)?
 - Wie schätzen Sie die aktuelle Relevanz durch Politik ein (forciert QCG, NWS, Arbeit-von-Morgen-Gesetz, aktuelle Arbeitsmarkttendenzen)?

3. **Welchen Stellenwert hat aus Ihrer Sicht aktuell die Qualifizierungsberatung in der BA?**
 - Welchen Beitrag leistet die Qualifizierungsberatung zur Zielerreichung der BA?
4. **Was sind aus Ihrer Sicht die förderlichen und hemmenden Bedingungen der Qualifizierungsberatung?**
 - Was sind förderliche Bedingungen für die Qualifizierungsberatung? (personelle Ressourcen, Unterstützung durch Führungskräfte, Rahmenbedingungen für Qualifizierungsberatung, Controlling)
 - Was sind hemmende Bedingungen für die Qualifizierungsberatung? (personelle Ressourcen, Unterstützung durch Führungskräfte, Rahmenbedingungen für Qualifizierungsberatung, Controlling)
 - Wie schätzen Sie den Bekanntheitsgrad der Qualifizierungsberatungen durch Arbeitgeberkundinnen ein?
 - Wie könnte man die Dienstleistung besser profilieren, um mehr Arbeitgeberkunden zu erreichen?
5. **Was sind Qualitätsmerkmale der Qualifizierungsberatung aus Ihrer Perspektive?**
 - Wie lässt sich die Qualität von Qualifizierungsberatung sichern, entwickeln?
6. **Welche Kompetenzen muss eine Qualifizierungsberater*in haben?**
 - Was muss ein:e Qualifizierungsberatende:r können?
 - Welche Kenntnisse benötigt ein:e Qualifizierungsberatende:r?
 - Welche überfachlichen Kompetenzen braucht ein:e Qualifizierungsberatende:r?
 - Welche Weiterbildungsangebote neben der Grundqualifizierung wären aus Ihrer Sicht notwendig?
7. **Welcher Relevanz messen Sie der Qualifizierungsberatung zukünftig bei?**
 - im Leistungsspektrum der BA
 - für Arbeitgeberkunden
8. **Haben Sie etwas zum Thema Qualifizierungsberatung zu ergänzen?**

A.4 Fragebogen Betriebsbefragung

Sehr geehrte Teilnehmerinnen und Teilnehmer, wie kürzlich von Ihrer Qualifizierungsberatung bei der BA angekündigt, kontaktieren wir, Prof. Dr. Bernd Käpplinger und Team der Justus-Liebig-Universität Gießen, Sie im Auftrag der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HDBA) im Projekt „*Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung in der BA*“.

Hierzu würden wir Sie gerne zu Ihren Erfahrungen und Bedürfnissen in Bezug auf Qualifizierungsberatung befragen. Mit Qualifizierungsberatung meinen wir die Beratungsdienstleistung der Agentur für Arbeit für Unternehmen (z. B. zur Qualifizierung von Beschäftigten). Alle erhobenen Daten werden anonymisiert ausgewertet, das bedeutet, dass keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich sind. Die Bearbeitungsdauer beträgt ca. 15 Minuten.

Bei Fragen oder Anregungen stehen wir gerne per Mail oder auch telefonisch zur Verfügung.

1. Wie viele Personen beschäftigte Ihr Betrieb im Jahr 2022?

___ Personen (bei z. B. starken saisonalen Schwankungen oder starkem Wachstum/Rückgang geben Sie bitte einen geschätzten Mittelwert pro Jahr an)

2. In welchem Wirtschaftssektor arbeitet Ihr Betrieb?

- Land- und Forstwirtschaft
- Produzierendes Gewerbe
- Dienstleistungsgewerbe

3. Hatten Sie in den letzten drei Jahren Auszubildende im Betrieb?

- Ja
- Nein
- Weiß nicht

4. In welchem Jahr haben Sie die Qualifizierungsberatung durch die Agentur für Arbeit erstmals wahrgenommen?

5. War es ein einmaliger Kontakt oder ein Prozess mit mehreren Terminen?

- Einmaliger Kontakt
- Mehrere Termine

6. **Haben Sie danach eine neue, weitere Qualifizierungsberatung zu einem neuen Anlass wahrgenommen? (Es geht hier nicht um einzelne Termine nach der Erstberatung)**
- Ja
 - Nein
7. **Würden Sie die Qualifizierungsberatung durch die Agentur für Arbeit in Zukunft erneut nutzen wollen?**
- Ja, auf jeden Fall
 - Ja, das ist sehr wahrscheinlich
 - Nein, das ist sehr unwahrscheinlich
 - Nein, auf gar keinen Fall
 - Weiß ich nicht/Keine Angabe
8. **Wie sind Sie auf die Qualifizierungsberatung durch die Agentur für Arbeit aufmerksam geworden? (Mehrfachnennungen sind möglich)**
- durch einen anderen Betrieb
 - die Agentur für Arbeit hat uns kontaktiert
 - wir haben selbst bei der Agentur für Arbeit danach gesucht
 - durch eine Kammer oder einen Wirtschaftsverband
 - durch den Betriebsrat oder eine Gewerkschaft
 - durch andere Beraterinnen und Berater
 - durch einen Weiterbildungsanbieter
 - Sonstiges und zwar: _____
9. **Gab es einen konkreten Anlass für die Wahrnehmung der Qualifizierungsberatung?**
- Ja
 - Nein
 - Weiß ich nicht
- 9.1 **Wenn ja, welche Gründe für die Inanspruchnahme der Qualifizierungsberatung gab es? (Mehrfachnennungen möglich)**
- akuter Fachkräftemangel
 - akuter Qualifizierungsbedarf
 - akute betriebliche Probleme
 - perspektivisches Interesse an einer Weiterentwicklung der Personal- und Bildungsarbeit
 - perspektivischer Vorbeugung von betrieblichen Problemen
 - perspektivische Deckung des Personalbedarfs
 - Sonstiges und zwar: _____

9.2 Welche Themen wurden in der Qualifizierungsberatung bearbeitet? (Mehrfachnennungen möglich)

- Personalbeschaffung
- Identifikation von Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfen
- Identifikation von Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten bzw. -angeboten
- Planung von Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen
- Bindung der Mitarbeitenden
- Strategische Personal- und Bildungsarbeit
- Finanzierungsfragen
- Sonstiges, und zwar: _____

9.3 Die Q-Beratung hat einen Beitrag geleistet, dass unser Betrieb in folgenden Bereichen neue Ideen/Strategien/Lösungen entwickelt hat (Mehrfachnennungen möglich):

- Personalbeschaffung
- Identifikation von Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfen
- Identifikation von Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten bzw. -angeboten
- Planung von Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen
- Bindung der Mitarbeitenden
- Strategische Personal- und Bildungsarbeit
- Finanzierungsfragen
- Sonstiges, und zwar: _____

10.1 Wie zufrieden waren Sie mit der Qualität der in Anspruch genommenen Qualifizierungsberatung insgesamt?

- sehr zufrieden (1)
- eher zufrieden (2)
- eher unzufrieden (3)
- sehr unzufrieden (4)

10.2 Wie zufrieden waren Sie mit der Qualität der Beratenden bei der Qualifizierungsberatung?

- sehr zufrieden (1)
- eher zufrieden (2)
- eher unzufrieden (3)
- sehr unzufrieden (4)

10.3 Wie zufrieden waren Sie mit den Ergebnissen der Qualifizierungsberatung?

- sehr zufrieden (1)
- eher zufrieden (2)
- eher unzufrieden (3)
- sehr unzufrieden (4)

11.1 Wie bedeutsam sind die folgenden Aspekte für Sie im Kontext des Beratungsprozesses?

Jeweils 4er Skala mit „sehr bedeutsam“, „eher bedeutsam“, „eher nicht bedeutsam“, „nicht bedeutsam“ zzgl. Keine Antwort/weiß nicht

- Feste Ansprechperson
- Gute Erreichbarkeit
- Verfügbarkeit und Zugang zu Informationen
- Unterstützung bei der Analyse des IST-Zustandes (z. B. Erstellung Altersstruktur-analyse)

11.2 Wie bedeutsam sind für Sie die folgenden Aspekte im Hinblick auf den Erfolg von Qualifizierungsberatung?

Jeweils 4er Skala mit „sehr bedeutsam“, „eher bedeutsam“, „eher nicht bedeutsam“, „nicht bedeutsam“ zzgl. Keine Antwort/weiß nicht

- Kostenminimierung
- Produktivitätssteigerung seitens der Mitarbeitenden
- Personalgewinnung und Stellenbesetzung
- Bindung von Mitarbeitenden
- Zufriedenheit der Mitarbeitenden
- Strategische Entwicklung der Personal- und Bildungsarbeit
- Attraktivität des Betriebs (Employer Branding)

11.3 Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Kompetenzarten der Beratenden bei der Qualifizierungsberatung?

Jeweils 4er Skala mit „sehr wichtig“, „eher wichtig“, „eher nicht wichtig“, „nicht wichtig“ zzgl. Keine Antwort/weiß nicht

Überfachliche Kompetenzen:

- Sozialkompetenz
- Kommunikationskompetenz
- Flexibilität und Offenheit
- Berufserfahrung
- Lösungsorientiertes Denken

Fachliche Kompetenzen:

- Methodenwissen
- Branchenwissen
- Betriebswirtschaftliche Kompetenzen
- Wissen über die Realität der Arbeitgeberinnen und -geber in der Praxis
- Kenntnisse über den Arbeitsmarkt, Wirtschaft und Politik
- Wissen über zukünftige Entwicklungen am Arbeitsmarkt, Wirtschaft und Politik

12. Die Qualifizierungsberatung der Agentur für Arbeit müsste man:

- weiter ausbauen
- genauso belassen
- reduzieren oder abschaffen
- verändern, und zwar: _____

13.1 Wie relevant schätzen Sie für Ihren Betrieb die kontinuierliche Weiterbildung Ihrer eigenen Mitarbeitenden ein?

- sehr wichtig
- eher wichtig
- eher unwichtig
- sehr unwichtig

13.2 Die Bedeutung von Weiterbildung mit Blick auf die Qualifizierung von Geringqualifizierten im Betrieb ist:

- gestiegen
- gleichgeblieben
- gesunken
- Weiß ich nicht/Keine Angabe

14. Machte Ihr Betrieb bereits vor der Qualifizierungsberatung regelmäßig WB?

- Ja
- Nein
- Weiß ich nicht

15. Inwieweit wurde durch die Qualifizierungsberatung die Weiterbildungsaktivitäten Ihres Betriebs positiv beeinflusst?

- Ja, sehr starker Einfluss
- Ja, starker Einfluss
- Nein, schwacher Einfluss
- Nein, gar kein Einfluss

16. Haben Sie noch weitere Anmerkungen oder Anregungen für uns?

Vielen herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

Wenn Sie über die Ergebnisse des Projektes später informiert werden wollen, geben Sie hier bitte Ihre Kontaktdaten (vorzugsweise Mailadresse) an:

A.5 Kodierregeln

Allgemeine Hinweise zur Kodierung:

Das Kategoriensystem wird sowohl für die Interviews mit den Beratenden als auch für die Interviews mit den Strategisch-Verantwortlichen genutzt, da die Fragen in den Interviewleitfäden, bis auf wenige gleich waren. Diejenigen Kategorien, die sich auf nur eine der beiden Befragtengruppen beziehen, wurden im Folgenden in der Spalte „Kategorie“ gekennzeichnet.

Die nachfolgende Nummerierung der Kategorien dient der Leserlichkeit und zur Identifikation von Haupt- und Subkategorien (z. B. Punkt 2 – Hauptkategorie, Punkt 2.1 und 2.2 Subkategorien)

Kategorie	Kategoriendefinition/ Interviewfrage	Kodierregel zur Anwendung der Kategorie	Ankerbeispiele
1. Funktion in der BA mit Bezug zu QB (nur Strategisch-Verantwortliche)	Beschreiben Sie mir bitte Ihre Funktion in BA und ihren Bezug zur QB.	In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte über ihre eigene Funktion innerhalb der BA berichten. Alle Textstellen, die einen eindeutigen Bezug zu dieser Beschreibung aufweisen, werden codiert.	„Also ich bin Leiter des Geschäftsfeldes Arbeitsmarkt der [Organisation]. Und zu meinem Aufgabenfeld gehören natürlich alle Fragen der Arbeits- und Fachkräftesicherung und auch der sozialen Teilhabe unserer langzeitarbeitslosen Menschen. Also ich kümmere mich um alle arbeitsmarktpolitischen Instrumente und Unterstützungsangebote der [Organisation], die sozusagen auf diese Felder einzahlen, also Markt und Integration rechtskreisübergreifend“ (ID 01_S).
2. Zentrale Stationen der QB (seit 2013) (nur Strategisch-Verantwortliche)	Bitte schildern Sie die aus Ihrer Sicht die zentralen Stationen der QB seit ihrer Einführung im Jahr 2013.	In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte über die zentralen Entwicklungen (Stationen) der QB in der BA berichten. Alle Textstellen, die einen eindeutigen Bezug zu dieser Beschreibung aufweisen, werden codiert.	„Und da hat man dann schon gemerkt, dass dieses Thema Weiterbildungsberatung oder das Thema Beratung von Arbeitgebern zu beruflicher Qualifizierung eigentlich umfassender ist, als dass man lediglich zu diesen Produkten im Grunde genommen auch berät. Sondern man muss es eigentlich mit seiner betrieblichen Wirklichkeit verknüpfen, man muss es mit den entsprechenden Dingen, die dort eigentlich auch, vielleicht auch räumlich sozusagen, in dem sich das Unternehmen bewegt, da betrachten. Da hat man schon erkannt, dass es dann nicht nur damit getan ist“ (ID 01_S).

Kategorie	Kategoriendefinition/ Interviewfrage	Kodierregel zur Anwendung der Kategorie	Ankerbeispiele
2.1 Relevanz im BA-Portfolio (nur Strategisch-Verantwortliche)	Wie schätzen Sie rückblickend bis heute die Relevanz der Dienstleistung im Portfolio der BA ein? (auch im Vergleich zu anderen Anforderungen Flüchtlinge, Bürgergeld etc.)	In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte Aussagen zur vergangenen Relevanzzuschreibung der QB im Leistungsspektrum der BA sprechen. Alle Textstellen, die einen eindeutigen Bezug zu dieser Beschreibung aufweisen, werden codiert.	„Nach der klassischen Arbeitsmarktberatung zu dem Auftrag Arbeits- und Fachkräfte, sich mal die Stelle zu besetzen, kommt jetzt eigentlich perspektivisch die Frage der Qualifizierung der mittelfristigen Personalentwicklungen in dem Unternehmen noch dazu. So. Und es wird immer mehr, und die haben das begriffen, was eigentlich auch soll. Die haben das Zielbild verstanden und sie machen sich jetzt langsam auf. So. Und deshalb bin ich jetzt an der Schwelle, dass ich jetzt erstmalig, seitdem das eingeführt worden ist, ne, mehr oder weniger dann auch damit konfrontiert werde in den Qualifizierungsberatungen“ (ID 01_S).
2.2 Relevanz durch Politik (nur Strategisch-Verantwortliche)	Wie schätzen Sie die aktuelle Relevanz durch Politik ein (forciert Qualifizierungschancengesetz, NWS, Arbeit-von-Morgen-Gesetz, aktuelle Arbeitsmarkttenendenzen)?	In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte Aussagen zur politischen Relevanz von QB tätigen. Hierzu gehören auch Aussagen zu bildungs- und arbeitsmarktpolitischen Entwicklungen, die einen Zusammenhang zu QB aufweisen. Alle Textstellen, die einen eindeutigen Bezug zu dieser Beschreibung aufweisen, werden codiert.	„Es ist natürlich von der Politik auch gewollt und irgendwo von allen, glaube ich, die, ich sage einmal ein Stück von außen draufgucken, jeder sagt: ‚Ja, das ist wichtig und das müssen wir tun, damit wir irgendwas, die Belegschaft oder die Mitarbeiter der Firmen natürlich auch weiter mitnehmen in die Transformation, in die Digitalisierung, als die ganzen Themen, die da anstehen. Aber in der Realität, in der Praxis denke ich, ist es bei den Arbeitgebern nicht wirklich also so in dieser Dimension angekommen. Vor allen Dingen bei denen, wo es eigentlich erforderlich wäre“ (ID 03_S).
3. Tätigkeitsbeschreibung (nur Beratende)	Beschreiben Sie mir bitte Ihre Tätigkeit als Qualifizierungsberatende/r.	In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte über ihre Tätigkeiten, Aufgaben und Zuständigkeiten, ihren Tagesablauf berichten. Alle Textstellen, die einen eindeutigen Bezug zur Tätigkeitsbeschreibung aufweisen, werden codiert.	„Also das Hauptaufgabengebiet im Arbeitgeberservice ist ja die Beratung vom Arbeitgeber, die Vermittlung von Arbeitskräften und von Auszubildenden. Und im Bereich der Arbeitsmarktberatung ist quasi diese Qualifizierungsberatung ein Unterbaustein. Also die Arbeitsmarktberatung, die machen wir ja schon seit je her. Und diese Qualifizierungsberatung ist quasi noch mal so eine Vertiefung, wo man einfach noch einmal Themenschwerpunkte anspricht, die über das

Kategorie	Kategoriendefinition/ Interviewfrage	Kodierregel zur Anwendung der Kategorie	Ankerbeispiele
			eigentliche Maß, was wir anbieten, hin-ausgehen. Was so ganz typisch ist, ist da halt diese Demografieanalyse, die man in der Regel in dieser Arbeitsmarktberatung detail nicht berät, aber auch so eine Bildungsbedarfsplanung mit dem Arbeitgeber zusammen durchführen kann. Das sind, sage ich mal, so Besonderheiten, wenn man diese Zusatzaufgabe Qualifizierungsberater hat“ (ID 26).
4. Qualifizierungs- beratungsprozess (nur Beratende)	Wie läuft ein typischer Qualifizierungsbera- tungsprozess ab? Welche typischen Pro- zessschritte werden voll- zogen? (z. B. Anliegenklärung, Er- mittlung von Weiterbil- dungsbedarf, Weiterbil- dungsauswahl, Sicherung von Lerntransfer)	In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte auf den Ablauf von Quali- fizierungsberatungsproz- essen bei der Beschrei- bung ihrer Tätigkeit eingehen. Alle Textstellen, die ein- deutig auf den QB-Proz- ess verweisen, z. B. Pro- zessschritte, Abläufe, Phasen etc., werden codiert.	„Tatsächlich ist da meine Erfah- rung, dass es keinen typischen Beratungsprozess für QB gibt, (lacht), weil letztendlich kenne ich die Modelle und wir haben diesen modularen Aufbau. Es gibt verschiedene Bausteine, die man dem Arbeitgeber bieten kann. Grundsätzlich ist es für mich in der Praxis häufig so, ich habe hier das Handwerkszeug, ich habe hier den Auftrag, Ar- beitgeber zu sensibilisieren hin- sichtlich einer beispielsweise strategischen Personalplanung. [...] Man kann vorher schon ein bisschen gucken, was erwartet mich? Aber am Ende ist keine Beratung gleich und lässt sich auch nie wirklich schematisie- ren. Sondern am Ende muss man flexibel gucken, was ist beim Arbeitgeber los? Was möchte er mir vielleicht erst mal sagen?“ (ID 25).
4.1 Akquise der Arbeitgeber- kunden (nur Beratende)	Wie kommen Sie an die Arbeitgeberkunden?	In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte über die Arten der Her- stellung des Kontakts zu Arbeitgeberkunden spre- chen. Alle Textstellen, die einen eindeutigen Bezug zur Ak- quise der Arbeitgeberkun- den aufweisen, werden codiert.	„So, und es gibt zwei Varianten. Die eine ist diese aktive Anspra- che durch den Arbeitgeber. Der sagt, ah, ich habe gelesen, dass und da gibt es da eine Weiterbil- dung. Und können Sie mal prü- fen und wäre die vielleicht för- derfähig. Und die zweite Variante ist, man geht selber auf den Arbeitgeber zu und sagt, so, ich habe hier eine Vakanz von Ihnen, die betreue ich jetzt schon z. B. sechs oder acht Mo- nate, das wird nichts. Ich hätte eine Alternative entweder den Helfer oder haben Sie Ihren Hel- fer im Betrieb, den wir vielleicht weiterbildend qualifizieren

Kategorie	Kategoriendefinition/ Interviewfrage	Kodierregel zur Anwendung der Kategorie	Ankerbeispiele
			<p>könnte, damit er diesen anerkennen-den Abschluss kriegt, damit Sie diese Vakanz mit ihm besetzen können. Diese zwei Varianten, das ist das normale Tagesgeschäft hier“ (ID 7).</p>
<p>4.2 Typische Anliegen und Erwartungen der Arbeitgeberkunden (nur Beratende)</p>	<p>Was sind typische Anliegen der Arbeitgeberkunden? Was erwarten die Arbeitgeberkunden?</p>	<p>In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte über die Anliegen und Erwartungen von Arbeitgeberkunden sprechen. Dies können z. B. bestimmte Themen wie Fachkräftemangel, Qualifizierungsbedarf etc. sein.</p> <p>Alle Textstellen, die einen eindeutigen Bezug zu typischen Anliegen und Erwartungen der Arbeitgeberkunden aufweisen, werden codiert.</p>	<p>Beispiel Erwartungen: „Typische Erwartungshaltung. Ja, schon. Also was ich aber auch gerechtfertigt finde, ist natürlich schon die Erwartungshaltung einer allumfassenden Beratung. Was ich eben auch wichtig finde, es kommt ja auch hin und wieder mal vor, dass wir sagen müssen: ‚Nee, das können wir eben halt nicht fördern, aus den und den Gründen.‘ Dass wir dann aber auch Alternativen aufzeigen. Also es gibt ja durchaus noch andere Institutionen, die auch Förderungen im Qualifizierungsbereich anbieten, und dass wir dann so eine Verweisgeschichte machen auf andere Institutionen hinzuweisen und die Kontaktdaten schonmal mitzugeben und so weiter. Das ist eine Erwartungshaltung, aber die finde ich auch vollkommen gerechtfertigt“ (ID 2).</p> <p>Beispiel Anliegen: „Die rufen an und sagen: „Hier habt ihr irgendwie Personal?“. Standardmäßige Antwort meinerseits: „Nein, habe ich nicht, aber ich habe Ideen, wie man dazu kommen kann“. Und das ist da dann schon Thema Arbeitsmarktberatung, wie gehe ich ran, um dann zu überlegen, welche Möglichkeiten ich habe, und dann zu überlegen, welches Personal. Und da kann man ja tatsächlich schon den Einstieg machen in die Qualifizierungsberatung, zu gucken, was für Personal da is, was brauche ich, wie sind die Stellen aufgeschlüsselt und so weiter. Das ist aber ein Prozess“ (ID 1).</p>

Kategorie	Kategoriendefinition/ Interviewfrage	Kodierregel zur Anwendung der Kategorie	Ankerbeispiele
4.3 Instrumente von Qualifizierungs- beratung (nur Beratende)	Welche Instrumente setzen Sie in der Qualifizierungsberatung ein? (z. B. Altersstrukturanalyse, Weiterbildungsbedarfsanalyse)	In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte die eingesetzten Instrumente und Analysemöglichkeiten in der Qualifizierungsberatung erwähnen. Neben klassischen Instrumenten (laut Handbuch) wie der Bildungsbedarfs- oder Altersstrukturanalyse können auch „weiche“ Instrumente wie der kollegiale Austausch oder selbstentwickelte Tools codiert werden. Alle Textstellen, die einen eindeutigen Bezug zu den Instrumenten von QB aufweisen, werden codiert.	„Von der Altersstrukturanalyse. Also sprich dieser Demografie-Analyse über halt das Feld, was ich eben oder auch danach angesprochen habe im Sinne der Personalstrukturanalyse. Also dieser Anforderungsprofile, ne? Von Soll und Ist. Um da halt eben auch, ja, eine gute Information zu haben, ja, welche Potentiale ich auch im Unternehmen habe bis hin zur Bildungsbedarfsplanung, ja? Wo es ja normal so sein sollte, dass ich halt ja eine jährliche Bildungsplanung mache. Also welche Weiterbildungen, Fortbildungen kommen für meine Mitarbeiter in Frage, ne?!“ (ID 27).
4.4 Dauer Beratungsprozess und Anzahl Beratungstermine (nur Beratende)	Wie lange dauert der Beratungsprozesses durchschnittlich? Wie viele Beratungstermine haben Sie pro Fall durchschnittlich?	Dauer: In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte auf die zeitliche Dauer von Beratungen im Prozess oder die insgesamt Dauer des Beratungsprozesses eingehen. Alle Textstellen, die einen eindeutigen Bezug zur Dauer des Beratungsprozesses aufweisen, werden codiert. Anzahl: In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte auf die Häufigkeit von Beratungsterminen in der Qualifizierungsberatung eingehen. Alle Textstellen, die einen eindeutigen Bezug zur Anzahl der Beratungstermine aufweisen, werden codiert.	Dauer: „Das ist eigentlich ein Prozess, der kann fast nicht abgeschlossen werden. Der ist ja kontinuierlich da. Also Firmen, die wirklich das ernst nehmen und die wirklich an der Strategie arbeiten wollen, die sind auch heute noch meine Kunden. Von 2013 bis jetzt. Dann ist dann immer mal ein Jahr nichts, weil alles läuft oder die Qualifizierungen laufen oder ist gerade alles gut, aber dann kommen die wieder und haben den nächsten Punkt. Also das ist eigentlich, das hört nicht auf“ (ID 5) Anzahl: „Also die Erstberatung dauert meistens je nach dem zwischen 15 und 30 Minuten. Das ist immer ganz unterschiedlich. Und dann der Abwicklungsprozess, das ist auch immer total unterschiedlich. Bei manchen geht das relativ schnell. Da haben Sie innerhalb von ein bis zwei Tagen die Unterlagen zurück. Es gibt auch Fälle, wo es relativ lange dauert. Und da gibt es zeitlich keine Grenzen“ (ID 20).

Kategorie	Kategoriendefinition/ Interviewfrage	Kodierregel zur Anwendung der Kategorie	Ankerbeispiele
<p>4.5 Herausforderungen in einer Qualifizierungsberatung</p>	<p>Was sind typische Herausforderungen in einer Qualifizierungsberatung?</p>	<p>In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte über Herausforderungen und Schwierigkeiten im Qualifizierungsberatungsprozess sprechen.</p> <p>Alle Textstellen auf diese Frage, die einen eindeutigen Bezug zu den Herausforderungen im Beratungsprozess aufweisen, werden codiert.</p> <p>Auch in den anderen Kategorien lassen sich Herausforderungen ableiten, die in die thematisch entsprechende Kategorie codiert wurden. Die Herausforderungen in dieser Kategorie beziehen sich daher auf die konkrete Antwort auf die Frage nach Herausforderungen im Qualifizierungsberatungsprozess.</p>	<p>„Dass dem wirklich genügend Raum eingeräumt wird, also den Arbeitgebern verständlich zu machen, auch wenn sie alle keine Zeit haben, auch wenn sie alle seit Jahrhunderten am Limit sind, entweder sie bewegen sich jetzt und hören mal zu, was wir hier zu sagen haben und wie die Statistiken sind, oder sie gehen baden. Und dieses Verständnis ist noch lange nicht da. Ich habe erst neulich wieder von einem Arbeitgeber gehört: „Ach, in ein paar Jahren ist das Ganze wieder vorbei. Da brauche ich mich jetzt nicht darum kümmern.“ Ja. Was will ich denn da mit einer Personalstrukturanalyse anfangen? Ja. Das hat mit QB gefühlt irgendwie so gar nichts zu tun, aber das ist einfach das, was die Herausforderung ist, immer wieder den Arbeitgebern zu sagen: „Denkt dran, denkt dran, denkt dran.“ Das kann ich aber keine acht Stunden am Tag. Da werde ich verrückt“ (ID 1).</p>
<p>4.6 Was gehört nicht zu einer Qualifizierungsberatung? (nur Beratende)</p>	<p>Was gehört nicht zu einer Qualifizierungsberatung (Inhalte, Personalbedarfsberechnung)? Was sind Grenzen einer Qualifizierungsberatung (wie z. B. Unternehmensberatung)?</p>	<p>In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte über die Aspekte sprechen, die nicht zur Qualifizierungsberatung gezählt werden. Besonders häufig wird hier ein Bezug zur Unternehmensberatung gezogen.</p> <p>Alle Textstellen, die einen eindeutigen Bezug zu Grenzen der Qualifizierungsberatung aufweisen, werden codiert.</p>	<p>„Also mir fällt als Erstes auch nochmal das Arbeitsrecht ein, also alle rechtlichen Dinge, ne, da dürfen wir nicht, da darf ich zu überhaupt nicht beraten, ne, begeben mich auf dünnes Eis, das darf ich nicht und das mache ich auch nicht. Und dafür würde ich eher Anlaufstellen im Sinne einer Netzwerkpartnerin, Anlaufstellen bieten, das ist ganz wichtig, das dürfen wir nicht, ne, Arbeitsrecht, Vertragsrecht, all die Dinge, die nicht in meinem Bereich reinzielen, und ich nehme dem Arbeitgeber auf keinen Fall eine Entscheidung ab, sondern ich bin wirklich nur Beraterin und kann Dinge aufzeigen und anbieten, sage ich mal. Am Ende gehört da aber auch viel Eigeninitiative dazu oder auch der Wille, dass der Arbeitgeber mit uns diesen Weg gehen will, ne, und auch wirklich sagt, ja, alles klar, das und das kann ich mir vorstellen oder wie auch immer, ne?“ (ID03, Pos. 26)</p>

Kategorie	Kategoriendefinition/ Interviewfrage	Kodierregel zur Anwendung der Kategorie	Ankerbeispiele
5. Erfolg und Qualität von Qualifizierungsberatung	Was ist für Sie eine erfolgreiche Qualifizierungsberatung und woran machen Sie das fest?	In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte über Aspekte sprechen, die eine Qualifizierungsberatung als erfolgreich charakterisieren lassen. Alle Textstellen, die einen eindeutigen Bezug zum Erfolg und die Qualität von Qualifizierungsberatung aufweisen, werden codiert.	„Es ist ja ein wahnsinnig weiter Begriff und für mich selber ist es schon erfolgreich, wenn die zurückmelden: „[Person], wir haben jetzt dies und jenes geändert, aufgrund dessen, dass wir miteinander gesprochen haben. Das werden wir jetzt im Team bewegen.“ und so weiter. Oft ist es ja so, dass wir dann die Ergebnisse gar nicht wirklich mitbekommen, weil das einfach schwer messbare Dinge auch sind. Was vielleicht eher ein messbarer Erfolg ist: Wenn aufgrund dessen, dass wir wirklich zum Thema „In welche Richtung können wir qualifizieren?“ etcetera, dass daraus dann auch wirklich eine Fortbildung der Mitarbeiter entstanden ist und sei es nur, dass man die Mitarbeiter zusammen hinsetzt und überlegt, wie sitzen wir rückenfreundlicher am Schreibtisch oder sowas, aber dass es dem Unternehmen und deren Mitarbeiter besser geht nach meiner Beratung, das wäre für mich ein Indiz - und sei es subjektiv von denen genannt -, wo ich sage: „Gut. Da habe ich doch einen vernünftigen Job gemacht“ (ID 1).
5.1 Erfolgsvoraussetzungen	Was sind gute Voraussetzungen für den Erfolg einer Qualifizierungsberatung?	In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte über erfolgsbringende Voraussetzungen für die Qualifizierungsberatung sprechen. Alle Textstellen, die einen eindeutigen Bezug zu den Erfolgsvoraussetzungen aufweisen, werden codiert.	„Die Aufnahmebereitschaft natürlich. Also es scheitert auch manchmal an dem Willen, Dinge verstehen zu wollen. Also sie sind natürlich bei [Organisation] auch bei unseren Weiterbildungen passiert ja schon ziemlich viel und wir machen wirklich immer noch an gewisse Dinge gebunden, wie die (Art der Zertifizierung?), wie bestimmte Vorgaben, was die Stundenzahl angeht. Das ist auch nicht diskutierbar. Das muss man einfach so sagen. Und da können sie schon manchmal Tipps geben und sagen, Mensch, wenn da irgendwas fehlt, nochmal beim Träger nachfragen, ob man da ein paar Stunden irgendwie mit dazu nehmen kann oder so. Aber grundsätzlich sind

Kategorie	Kategoriendefinition/ Interviewfrage	Kodierregel zur Anwendung der Kategorie	Ankerbeispiele
			das feststehende Größen, und da wünscht man sich natürlich manchmal, dass das da nicht in Diskutierkreisen endet, sondern dass dann Arbeitgeber auch mal sagt: ‚Ja, ist klar. Kann ich auch so akzeptieren.‘ Das ist manchmal ein bisschen schwierig“ (ID 2)
5.2 Sicherung und Entwicklung von Qualität	Wie lässt sich die Qualität von Qualifizierungsberatung sichern, entwickeln?	In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte über die Möglichkeiten der Qualitätssicherung in der Qualifizierungsberatung sprechen. Alle Textstellen, die einen direkten Bezug zur Sicherung und Entwicklung der Qualität von Qualifizierungsberatung aufweisen, werden codiert.	„Ich finde es toll, dass man sich jetzt überhaupt dem Thema mehr widmet und dass nicht nur noch dieses Stellenbesetzungsprozess immer im Fokus stand und steht und nach wie vor, weil das ja messbare Zahlen sind. Da war ich immer sehr traurig, dass man Beratung ja nicht messen kann. Beratung ist einfach ein weicher Faktor, den man nicht bemessen kann. Man kann den irgendwann mal an Zufriedenheit, an Einschaltungsgrad, an Rückgewinnung, an Bindung vielleicht noch mal festhalten, aber leider nicht so richtig mit Zahlen, ne? Und das ist immer so dieses nicht Greifbare. Und das findet dann immer, dass man so eine, ja, man muss sich immer wieder behaupten und immer wieder so eine Daseinsberechtigung erkämpfen, ne?“ (ID 5).
5.3 Qualitätsmerkmale der Arbeitgeberkundinnen und -kunden	Was sind Qualitätsmerkmale der Qualifizierungsberatung aus Perspektive von Arbeitgeberkunden (Unterschiede Betriebsgröße, Branche)?	In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte aus der Sicht von Arbeitgeberkunden die Qualitätsaspekte einer Qualifizierungsberatung erwähnen. Alle Textstellen, die einen eindeutigen Bezug zu Qualitätsmerkmalen aus Arbeitgeberkundenperspektive aufweisen, werden codiert.	„Also so ein Qualitätsmerkmal ist auf jeden Fall, das merkt man bei uns dann stark, auch feste Ansprechpartner. Also in der Regel landen die Arbeitgeber ja erstmal nicht als erstes bei uns. Das kann passieren, wenn die unseren Flyer haben, aber oftmals ist das ja auch so, dass das Thema QB bei dem ein oder anderen Arbeitgeber das erste Mal aufploppt. Der ruft dann irgendwie beim Servicecenter an und irgendwann nach zwei Tagen landet der dann mal bei uns. Und dann ist es auch so, dann freut der sich natürlich, und das ist auch sinnvoll, wenn der natürlich uns dann als festen Ansprechpartner auch hat, und

Kategorie	Kategoriendefinition/ Interviewfrage	Kodierregel zur Anwendung der Kategorie	Ankerbeispiele
			das auch so bleibt. Also das ist ein ganz wichtiger Aspekt für Qualität, ein fester Ansprechpartner, der auch gut erreichbar ist“ (ID 2).
6. Kompetenzen von Beratern	Welche Kompetenzen muss eine Qualifizierungsberaterin oder ein Qualifizierungsberater haben?	In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte allgemein die Kompetenzen für die Beratungstätigkeit erwähnen. Alle Textstellen, die einen eindeutigen Bezug zu den Kompetenzen von Beratern aufweisen, werden codiert.	„I: Ja. Also so theoretisch lässt sich das ja immer ganz schön so irgendwie unterscheiden in fachliche und überfachliche Kompetenzen. Wie würden Sie sagen, ist das Verhältnis jetzt bei der Qualifizierungsberatung? B: Also ganz ehrlich, ich würde fast sagen, fünfzig/fünfzig. Es ist nützt ja nichts, also fünfzig/fünfzig, weil ich glaube, es nützt ja nichts, wenn ich total empathisch bin, gut beraten kann, aber, wenn ich kein Wissen habe, was ich irgendwo vermitteln kann.“ (ID 8)
6.1 Fachliche Kompetenzen	Was muss eine Qualifizierungsberaterin oder ein Qualifizierungsberater können? Welche Kenntnisse benötigt eine Qualifizierungsberaterin oder ein Qualifizierungsberater? Welche fachlichen Kompetenzen braucht eine Qualifizierungsberaterin oder ein Qualifizierungsberater	In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte über Kenntnisse, Fähigkeiten und fachliche Kompetenzen, um in der Beratung tätig zu sein, sprechen. Alle Textstellen, die einen eindeutigen Bezug zu den Kenntnissen, Fähigkeiten und fachlichen Kompetenzen aufweisen, werden codiert.	„Aber natürlich muss ich schon Kenntnisse über den Arbeitsmarkt haben. Ich muss vorher mich auch schon mal mit der Branche und mit dem Betrieb und den Rahmenbedingungen beschäftigt haben. Die Vorbereitung macht man immer. Man geht nie einfach so raus und packt mal irgendwie das Rolllädchen aus. Also eine Branchenkenntnis ist ganz wichtig. Wir haben den Vorteil, dass wir sowieso nach Branchen sind. Aber auch da, das ist ja ein enormer Unterschied, ob ich zu jemandem in der Kunststoffindustrie gehe oder ob ich zu einem Metallbauer oder zum Steinmetz gehe. Also da muss man sich schon vorher mit beschäftigen. Auch mit dem Arbeitgeber selber sollte man sich vorher beschäftigen haben. Also all so Kenntnisse über den regionalen Ausbildungs- und Arbeitsmarkt, Gehaltsstrukturen, also das sind so Sachen, die sollte ich schon draufhaben oder wenigstens in der Lage sein, im Gespräch anzuwenden. Wobei ich

Kategorie	Kategoriendefinition/ Interviewfrage	Kodierregel zur Anwendung der Kategorie	Ankerbeispiele
			auch immer sage, wenn ich mal was nicht weiß, ich bin ja nicht allwissend, dann kann man es auch mal nachliefern. Also auch das ist immer eine Frage, wie man es verkauft“ (ID 25).
6.2 Überfachliche Kompetenzen	Welche überfachlichen Kompetenzen braucht eine Qualifizierungsberaterin oder ein Qualifizierungsberater?	In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte über überfachliche Kompetenzen bzw. Softskills sprechen, um in der Beratung tätig zu sein. Alle Textstellen, die einen eindeutigen Bezug zu überfachlichen Kompetenzen und Softskills aufweisen, werden codiert.	„Ja, dann ist einfach Kommunikationsfähigkeit, offen sein, zuhören können, also diese ganzen Soft Skills so ein bisschen, die irgendwie in vielen beratenden Berufen wichtig sind, das ist auch hier wichtig“ (ID 1). „Also erstens glaube ich muss der da Bock darauf haben. Also er muss für das Thema brennen und nicht irgendwie aufgestülpt oder nicht so als Rucksackthema oben drauf und mach mal eben noch mit. Das glaube ich geht nicht. Ich glaube jemand, der das Thema für sich auch wirklich als wichtig empfindet und Bock darauf hat, das ist schon mal wichtig. Dann muss das einer sein, der, ja, kundenorientiert ist, der kommunikationsgewand ist, der empathisch ist, der aber auch Zusammenhänge sehen kann und komplex denken kann, der aber auch Interesse hat an Änderungen, Neuerungen, an Veränderungen“ (ID 5).
6.3 Fortbildungsangebot	Welche Fortbildungsangebote würden Sie sich für Qualifizierungsberatende wünschen?	In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte sich zum aktuellen Fortbildungsangebot und diesbezüglichen Wünschen äußern. Alle Textstellen, die einen eindeutigen Bezug zum Fortbildungsangebot und -wünschen aufweisen, werden codiert.	„Also wir kriegen, glaube ich, wieder in 2023 Qualifizierungsseminare. Also, was ich interessant finden würde, grade im Hinblick auf neue Anforderungen, was den Arbeitsmarkt angeht/ Das haben wir ja, z. B., in [Ort] sehr viel mit Wasserstofftechnik zu tun. Da kriegen wir zwar immer Input[...], wo sehr viel aber auch in der Tiefe schon über die Wasserstofftechnologie, z. B., gesprochen wird. Also wo potentielle Arbeitgeber über die Technologie sprechen. Da muss ich aber ganz ehrlich sagen, das ist bestimmt toll, aber für mich ist ja erstmal relevant, welche Menschen können denn überhaupt in diesem Bereich arbeiten. Also, andersrum wird dann eher ein Schuh draus. Ich

Kategorie	Kategoriendefinition/ Interviewfrage	Kodierregel zur Anwendung der Kategorie	Ankerbeispiele
			muss nicht unbedingt wissen, was in der Wasserstofftechnologie alles gemacht wird und wie man LKW zu einem Wasserstoff-LKW umbauen kann. Aber ich möchte irgendwie wissen, welche Menschen könnten wir denn überhaupt weiter qualifizieren“ (ID 2).
7. Stellenwert der Qualifizierungsberatung in Agentur (nur Beratende)	Welchen Stellenwert hat aktuell die Qualifizierungsberatung im AG-S Ihrer Agentur?	In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte sich zum Stellenwert der Qualifizierungsberatung in ihrer jeweiligen Agentur äußern. Darüber hinaus wird auch codiert, wenn der allgemeine Stellenwert in der BA thematisiert wird. Alle Textstellen, die einen eindeutigen Stellenwert der QB in Agenturen bzw. in der BA aufweisen, werden codiert.	„Man fühlt sich so, oder wir in der Agentur zumindest in [Ort], haben so das gemeinsame Gefühl, wir sind da allein gelassen bei uns. Die nötigen Kompetenzen fehlen und das nötige Knowhow v. a., diesen Prozess auch anständig zu bestreiten. Und natürlich die personelle Ressource, aber das sagt wahrscheinlich jeder in seiner Abteilung. Aber bei uns ist es natürlich Fakt, dass wir wirklich mit X Köpfen voll beschäftigt sind mit den Weiterbildungsförderungen, die im Prozess ja nur ein Fünftel des Gesamtprozesses ausmachen. Und wenn wir die anderen vier Fünftel jetzt auch abdecken sollen, dann bräuchten wir auch vier Fünftel mehr Personal“ (ID 15).
7.1 Förderliche und hemmende Bedingungen	Was sind hemmende Bedingungen für die Qualifizierungsberatung (personelle Ressourcen, Unterstützung durch Führungskräfte, Rahmenbedingungen, Controlling)? Was sind förderliche Bedingungen für die Qualifizierungsberatung? (personelle Ressourcen, Unterstützung durch Führungskräfte, Rahmenbedingungen, Controlling)	In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte über hemmende und/oder förderliche Bedingungen in der Qualifizierungsberatung in ihrer Agentur berichten. Alle Textstellen, die einen eindeutigen Bezug zu hemmenden und/oder förderlichen Bedingungen aufweisen, werden codiert.	„Also hier bei mir selber ist es tatsächlich, dass ich wenig Austauschmöglichkeiten habe, das hat aber auch interne Gründe, glaube ich, mittlerweile. Das nächste ist auch dieser Netzwerkaufbau. Auch das ist, glaube ich, aber etwas Hausinternes, dass man überlegt, wer darf eigentlich jetzt mit wem sprechen. Kann das mein Teamleiter, muss das dessen Vorgesetzter oder noch darüber sein oder kann ich das einfach machen? Da sind noch viele Unsicherheiten und das ist eigentlich ganz traurig. Also wir haben ja etliche Schulungsgeschichten, aber da ist immer die Frage: Haben wir dann die Trainer da, und so weiter? Also das ist tatsächlich / Meine Fortbildungen sind die ganzen Newsletter, wo ich mich angemeldet habe, dass ich hier mal lese und da mal


Kategorie	Kategoriendefinition/ Interviewfrage	Kodierregel zur Anwendung der Kategorie	Ankerbeispiele
			lese, und, ja, über diese Schiene und sonst nochmal irgendwelche anderen Kolleginnen und Kollegen anrufe, von den Schulungen: „Habt ihr dazu noch eine Idee.“ oder „Ich habe diesen und jenen Fall. Habt ihr da nochmal eine Lösungsmöglichkeit oder einen Vorschlag, was wir da machen können?“ Ja. Das ist ein bisschen blöd“ (ID 1).
7.2 Wünsche, um QB besser ausführen zu können (nur Beratende)	<p>Was würden Sie sich wünschen, um Ihre Aufgaben als Qualifizierungsberaterin oder Qualifizierungsberater besser ausführen zu können?</p>	<p>In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte Wünsche zur besseren Erledigung ihrer Arbeit äußern.</p> <p>Alle Textstellen, die einen eindeutigen Bezug zu Wünschen, um QB besser ausführen zu können, aufweisen, werden codiert.</p>	<p>„Anfangen müssten wir damit, dass wir rein theoretisch alle Kollegen schulen müssen. Das haben wir schon an die Regionaldirektion weitergegeben gehabt und gesagt: „Wir brauchen diese Schulung und stetig dieser Austausch, weiterführende Schulungen zu neuen Themen, zu Neuerungen in manchen Themenbereichen, dass das da ist.“ Denn die ursprüngliche Aufgabe bei uns, Stellenangebote eingeben, Bewerber daraufhin buchen und hoffen, dass irgendjemand eingestellt wird, das ist einfach verstaubt, das ist kurz vor tot. Der nächste Punkt ist: Dieses Thema Arbeitsmarktberatung, das machen aber auch lange noch nicht alle Kollegen. Und ich glaube, ich zweifele wirklich daran, ob das überhaupt möglich ist, alle Kollegen dorthin mitzunehmen, auf diesen Weg, (...) weil viele sich nicht die Zeit nehmen, um zu sagen: „So. Diese Arbeit, die ich da jetzt mache, dieses stupide Stellenangebote- Eingeben, Vermittlungsvorschläge buchen, den Arbeitgebern versuchen zu vermitteln, wie der Arbeitsmarkt aussieht, das kann nicht der Weg sein.“ Und da muss einfach ran, aber dann muss dann tatsächlich, also auf der einen Seite die Schulung, dass wir als Mitarbeiter ganz unten an der Basis wissen, dass es das gibt, wie wende ich das an, welche Möglichkeiten habe ich, ein regelmäßiger Austausch, wie kann ich an die Arbeitgeber rangehen.“ (ID 1)</p>

Kategorie	Kategoriendefinition/ Interviewfrage	Kodierregel zur Anwendung der Kategorie	Ankerbeispiele
7.3 Bekanntheitsgrad bei Arbeitgeberkunden	<p>Wie schätzen Sie den Bekanntheitsgrad der Qualifizierungsberatung durch Arbeitgeberkundinnen und -kunden ein?</p>	<p>In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte den Bekanntheitsgrad des Angebots bei Arbeitgeberkunden thematisieren.</p> <p>Alle Textstellen, die einen eindeutigen Bezug zum Bekanntheitsgrad der Qualifizierungsberatung bei den Arbeitgeberkunden aufweisen, werden codiert.</p>	<p>„Ich glaube, das ist denen gar nicht unter diesem Begriff so bekannt. Weil da können die ja gar nichts mit anfangen. Für die ist das einfach nur Agentur. Ob da jetzt jemand Qualifizierungsberater heißt oder Arbeitgeberberater oder Arbeitsvermittler oder wie auch immer, da machen die gar keinen Unterschied. Ich glaube, dass denen das gar nicht so bewusst ist. Deswegen, ich glaube, bekannt machen kann man es wirklich über solche Veranstaltungen, wie Innungsveranstaltungen, wo wir dann wirklich auch immer dabei sind und das Thema immer wieder auch bewerben und anfeuern. Also Veranstaltungen bei Arbeitgeberverbänden aber auch eben in Newslettern, was wir ja auch tun auf unserer Homepage, also da ist schon / Aber ich glaube, dass Arbeitgeber das gar nicht so wahrnehmen, dass es uns in der Form so gibt. Also wohl, wenn sie uns mal in Anspruch genommen haben, dann ja, und dann wird es auch weitergegeben, also aber auch so an Firmenkunden, ne? Also auch an Partner untereinander, das wohl. Also ich habe auch wirklich mal Arbeitgeber, die sagen, ah hier Firma XY, da waren Sie doch auch letztes Jahr. Kommen Sie mal bei mir vorbei. Also so Weiterempfehlung. Das funktioniert jetzt schon, wenn die uns einmal kennen, ne?“ (ID 5).</p>
7.4 Anregungen zur besseren Profilierung des Angebots	<p>Wie könnte man die Dienstleistung besser profilieren, um mehr Arbeitgeberkunden zu erreichen?</p>	<p>In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte über Möglichkeiten berichten, wie mehr Arbeitgeberkunden mit der QB erreicht werden können.</p> <p>Alle Textstellen, die einen eindeutigen Bezug zu Anregungen zur besseren Profilierung der Qualifizierungsberatung aufweisen, werden codiert.</p>	<p>„Ja, also durch gute Arbeit multipliziert sich ja schon einiges. Also, wenn man irgendwo einen guten Beratungsjob hingelegt hat, dann wird der Arbeitgeber das auf irgendwelchen Arbeitgeberstammtischen, oder über irgendwelche Kanäle auch weitertragen. Und das ist, glaube ich, die beste Werbung. Ansonsten eben auch, wie ich eben schon sagte, über irgendwelche Veranstaltungen, also so Innungstage, oder Arbeitgeberverbände, oder Arbeitgebertreffen, dass</p>

Kategorie	Kategoriendefinition/ Interviewfrage	Kodierregel zur Anwendung der Kategorie	Ankerbeispiele
			<p>man da, so etwas habe ich in den letzten zweieinhalb Jahren stattdessen gemacht? Ich habe also auch einschlägige Einrichtungen angeschrieben und habe nochmal so eine kurze Geschichte zur Qualifizierungsberatung verfasst. Und damit die das in den Newslettern, oder ihren Mitgliederzeitungen, im Einzelhandelsverband als Beispiel, oder Arbeitgeber, oder Landwirtschaftsverband, dass die das einfach in ihren Newslettern nochmal mit einstellen. Dass man die Mitglieder der verbände darauf aufmerksam macht, dass also so was existiert. Und, dass es da Beratungsansprechpartner gibt bei der Agentur mit Kontaktdaten und so weiter. Das haben wir gemacht. Und ansonsten, ja, viel mehr kann man nicht machen im Moment" (ID 13).</p>
8. Zukünftige Relevanz der Qualifizierungsberatung	<p>Welche Relevanz messen Sie der Qualifizierungsberatung zukünftig bei?</p>	<p>In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte auf die zukünftige Bedeutung von Qualifizierungsberatung eingehen.</p> <p>Alle Textstellen, die einen eindeutigen Bezug zur zukünftigen Relevanz aufweisen, werden codiert.</p>	<p>„Wir haben da ja noch gar nicht mal die Folgen des Strukturwandels, der uns noch bevorsteht auf der Matte. So, und der wird, keine Ahnung, ich bin kein Arbeitsmarktexperte, also kein Wissenschaftler halt, aber es wird ja verkauft: „Ja, der Arbeitsmarkt läuft gut.“ Aber ich denke, wir werden die nächsten Jahre viele Verlierer haben und einige Gewinner. Und wen nehmen wir damit? Also ich nehme eher mal das negative Szenario halt und was ja aufgrund der aktuellen Ereignisse ja durchaus seine Berechtigung bekommen mag, wenn wir die ganzen Parameter mal zusammenzählen, wird das schwierig. Und dann, bis dahin müssen wir spätestens aufgestellt sein“ (ID 6).</p>
8.1 Im Leistungsspektrum der BA	<p>Welche Relevanz messen Sie der Qualifizierungsberatung zukünftig im Leistungsspektrum der BA bei?</p>	<p>In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte explizit über die zukünftige Bedeutung der Qualifizierungsberatung im Leistungsspektrum der BA sprechen.</p>	<p>„Da kommt man ja gar nicht drum herum. Und deswegen, glaube ich auch, wird das eine Hauptaufgabe der BA sein. Bis dato, bis vor ein paar Monaten hat man ja gedacht, der Arbeitsmarkt wird sich so super entwickeln, dass die BA ja auch eine neue Aufgabe brauch. Also wir</p>

Kategorie	Kategoriendefinition/ Interviewfrage	Kodierregel zur Anwendung der Kategorie	Ankerbeispiele
		Alle Textstellen, die im Hinblick auf die zukünftige Relevanz das Leistungsspektrum der BA thematisieren, werden codiert.	hätten uns ja gar nicht mehr unbedingt nur mit der Vermittlung in (unv.) beschäftigen können, weil dann hätten wir dadurch ja gar keine Daseinsberechtigung mehr gehabt, von daher wäre das Thema QB sowieso ein Thema gewesen. Wie sich der Arbeitsmarkt jetzt in Zukunft entwickeln wird aufgrund der wirtschaftlichen Situation, die wir haben. Kann man ja noch nicht sagen. Dann gibt es ja schon wieder andere Tendenzen, dass man sagt, es wird wieder eine steigende Arbeitslosigkeit geben. Aber auch dann ist QB ja ein wichtiges Thema“ (ID 2).
8.2 Für Arbeitgeberkunden	Welche Relevanz messen Sie der Qualifizierungsberatung zukünftig für Arbeitgeberkunden bei?	In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte explizit über die zukünftige Bedeutung der Qualifizierungsberatung für Arbeitgeberkunden sprechen. Alle Textstellen, die im Hinblick auf die zukünftige Relevanz die Arbeitgeberkunden thematisieren, werden codiert.	„Aber auch aus Arbeitgebersicht, wenn ich mich mit den Themen nicht langfristig auch beschäftigen, dann kann ich nicht lange bestehen, weil da steckt ja so viel drin. Es ist ja nicht immer nur die Weiterbildung, sondern auch, wenn wir es ein bisschen größer fassen im Rahmen der Arbeitsmarktberatung, wie gewinne ich Personal? Wie binde ich es auch an mich? Wie muss der Arbeitsplatz von morgen aussehen? Also es sind so viele Themen, die da reingehen. Um die kommt ein Betrieb nicht drum rum. Und im besten Fall bindet er uns da mit ein und holt sich Tipps und Ideen“ (ID 25).
9. Ergänzungen zum Thema, Sonstiges	Haben Sie etwas zum Thema Qualifizierungsberatung zu ergänzen?	In diese Kategorie wird codiert, wenn Interviewte die Leitfragen ergänzende Themen ansprechen. Darüber hinaus werden alle Textstellen codiert, wenn nach Abschluss des Leitfragenteils im Interview weitere Themen angesprochen wurden.	„Also ganz viel, was im Argen liegt, was noch gemacht werden muss, aber auf der anderen Seite auch, dass es sich lohnt an diesem Thema dranzubleiben, weil es spannend ist. Das Problem ist aber, mit dieser Aussage halte ich mittlerweile hinter dem Berg und sage es nicht mehr, weil die Kollegen / Also das Image, was dadurch bei mir entstanden ist, nein, das möchte ich nicht wieder haben“ (ID 1).



 2024, 348 S., 49,90 € (D)
ISBN 978-3-7639-7688-1
E-Book im Open Access

Paulina Jedrzejczyk, Ruth Moritz, Marco de Pinto (Hg.)

Arbeitgeber kompetent beraten

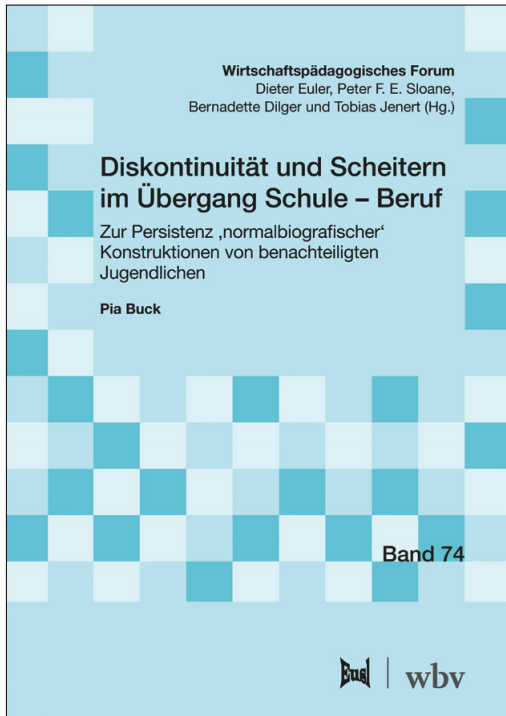
Impulse von der Wissenschaft für die Praxis

Arbeitgeberberatung unterstützt Unternehmen bei Personalthemen, um Arbeitsqualität und Effizienz zu verbessern, sowie gute Mitarbeiterbeziehungen aufzubauen. Die Publikation stellt diese Dienstleistung aus wissenschaftlicher Perspektive vor. In 25 Beiträgen diskutieren die Autor:innen aktuelle Entwicklungen des Themas und transferieren wissenschaftliche Erkenntnisse in die Praxis.

Der Sammelband ist in drei Abschnitte gegliedert. Nach einer Einführung in die grundlegenden Aspekte der Arbeitgeberberatung wie Fähigkeiten, Akteure und Zielgruppe stehen im zweiten Abschnitt wissenschaftliche Erkenntnisse zu aktuellen Entwicklungen im Mittelpunkt. Themenfelder sind dabei der Arbeitsmarkt und Personalthemen wie Employer Branding, Fachkräftegewinnung und Weiterbildung. Zum Abschluss werden Themen diskutiert, die neue Perspektiven und Ansätze in der Arbeitgeberberatung fördern, unter anderem agile Organisationen, Netzwerkarbeit und Changemanagement. Jeder Beitrag endet mit einem Ausblick auf die Implikationen des behandelten Themas für die Arbeitgeberberatung.

Die Publikation richtet sich an angehende und praktizierende Arbeitgeberberaterinnen und -berater, ist aber auch für Quereinsteigende geeignet. Alle Autorinnen und Autoren forschen und lehren seit vielen Jahren zu Arbeitsmarktthemen und der Beratung von Arbeitgebern.

wbv.de/arbeitsmarktforschung



Wirtschaftspädagogisches Forum, 74
2024, 326 S., 49,90 € (D)
ISBN 978-3-7639-7761-1
Auch als E-Book

Autor:innengruppe Bildungsberichterstattung (Hg.)

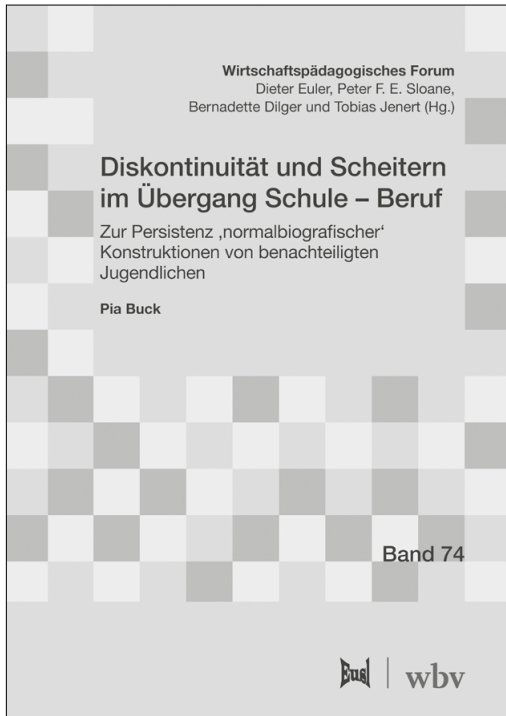
Diskontinuität und Scheitern im Übergang Schule – Beruf

Zur Persistenz ‚normalbiografischer‘ Konstruktionen von benachteiligten Jugendlichen

In dieser Studie werden die subjektiven Perspektiven von Teilnehmenden einer berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahme im Übergangssektor rekonstruiert. Den oft mehrfach benachteiligten Jugendlichen gelang der Übergang Schule - Beruf nicht direkt, weshalb ihre beruflichen Chancen durch Einmündung in den Sektor erhöht werden sollen.

Ihre sozialen Deutungs- und Handlungsmuster zu (Aus)Bildung, Arbeit/Beruf, Einkommen sowie zu Übergangsprozessen werden mittels qualitativ-rekonstruktiver Sozialforschung erhoben, interpretiert und anschließend diskutiert. Dabei zeigt sich, dass diese Jugendlichen an gendertypischen ‚Normalbiografien‘ festhalten. Ihr Leitmotiv ist die gesellschaftliche Integration mit Sicherheit und (finanzieller) Autonomie.

wbv.de/eusl



Wirtschaftspädagogisches Forum, 74
2024, 326 S., 49,90 € (D)
ISBN 978-3-7639-7761-1
Auch als E-Book

Autor:innengruppe Bildungsberichterstattung (Hg.)

Diskontinuität und Scheitern im Übergang Schule – Beruf

Zur Persistenz ‚normalbiografischer‘ Konstruktionen
von benachteiligten Jugendlichen

In dieser Studie werden die subjektiven Perspektiven von Teilnehmenden einer berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahme im Übergangssektor rekonstruiert. Den oft mehrfach benachteiligten Jugendlichen gelang der Übergang Schule - Beruf nicht direkt, weshalb ihre beruflichen Chancen durch Einmündung in den Sektor erhöht werden sollen.

Ihre sozialen Deutungs- und Handlungsmuster zu (Aus)Bildung, Arbeit/Beruf, Einkommen sowie zu Übergangsprozessen werden mittels qualitativ-rekonstruktiver Sozialforschung erhoben, interpretiert und anschließend diskutiert. Dabei zeigt sich, dass diese Jugendlichen an gendertypischen ‚Normalbiografien‘ festhalten. Ihr Leitmotiv ist die gesellschaftliche Integration mit Sicherheit und (finanzieller) Autonomie.

wbv.de/eusl

Die Qualifizierungsberatung unterstützt KMU bei strategischen Personalthemen, insbesondere bei Fragen zur Qualifizierung und Weiterbildung. Sie wurde im Jahr 2013 flächendeckend als Teil des Arbeitgeberservices der Bundesagentur für Arbeit (BA) eingeführt und ist im Jahr 2019 durch die Nationale Weiterbildungsstrategie und das Qualifizierungschancengesetz gestärkt worden.

Ein Forschungsprojekt der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) und der Universität Gießen untersuchte den aktuellen Entwicklungsstand der Qualifizierungsberatung. Die Ergebnisse zeigen, dass sie als wichtige Dienstleistung wahrgenommen wird, wobei jedoch auch folgende Entwicklungsfelder deutlich werden:

- Schärfung des Profils
- Verbesserung des Öffentlichkeitsauftritts
- Professionalisierung der Beratenden
- Qualitätssicherung

Um erfolgreich Qualifizierungsberatungen durchführen zu können, sind zudem entsprechende organisationale Rahmenbedingungen erforderlich.

Die Autor:innen des Bandes sind:

Prof. Dr. Thomas Freiling ist Professor für Pädagogik mit dem Schwerpunkt Berufs- und Wirtschaftspädagogik an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA), Campus Schwerin

Prof. Dr. Tim Stanik ist Professor für Erziehungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Erwachsenenbildung und Pädagogische Professionalität an der Universität Münster

Ruth Moritz, M. A., ist Fachlehrkraft an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA), Fachgruppe Public Management und Betriebswirtschaftslehre

Prof. Dr. Bernd Köpplinger ist Professor für Weiterbildung an der Justus-Liebig-Universität Gießen

Caroline Dietz, M. A., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Weiterbildung der Justus-Liebig-Universität Gießen

Dr. Martin Reuter ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Weiterbildung der Justus-Liebig-Universität Gießen