



Strukturentwicklung und Professionalisierung für die **Qualifizierungsberatung in kleinen und mittleren Unternehmen**

Erfahrungen und Empfehlungen aus dem NRW-Verbundprojekt „Stärkung der Qualifizierungsberatung für KMU durch Strukturentwicklung vor Ort und Qualifizierung des Beratungspersonals – eine Basis für die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten und die Sicherung von Fachkräftebedarfen“

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



Strukturentwicklung und Professionalisierung für die **Qualifizierungsberatung in kleinen und mittleren Unternehmen**

Erfahrungen und Empfehlungen aus dem NRW-Verbundprojekt „Stärkung der Qualifizierungsberatung für KMU durch Strukturentwicklung vor Ort und Qualifizierung des Beratungspersonals – eine Basis für die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten und die Sicherung von Fachkräftebedarfen“

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



1. Auflage 2014

© 2014

Lernende Region – Netzwerk Köln e.V.
Julius-Bau-Straße 2
51063 Köln

**Das Projekt wurde mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen
und des Europäischen Sozialfonds realisiert.**

Projektpartner und Autoren:

Lernende Region – Netzwerk Köln e.V.
Julius-Bau-Straße 2
51063 Köln

Autoren:
Sandra Grinblats | Kai Sterzenbach

Konzeptionelle Beratung | Textredaktion:
Kathrin Fervers, DIE BOTSCHAFTERIN

Grafik-Design und Satz:
Isabell Paustian, isidoesit : mediendesign

Netzwerk Münsterland e.V.
c/o Berufsbildungsstätte
Westmünsterland GmbH

Weidenstraße 2
48683 Ahaus
Autoren:
Harald Kahlenberg | Hubertus Voss-Uhlenbrock

Titelbild:
© antishock

Druck:
Blömeke Druck SRS GmbH, Herne

Wirtschaftsförderung Dortmund
Töllnerstraße 9-11
44122 Dortmund
Autoren:
Joachim Beyer | Meike Grunewald

Universität Duisburg-Essen
Fakultät für Bildungswissenschaften
IBW-Fachgebiet Wirtschaftspädagogik
Berliner Platz 6-8
45127 Essen
Autoren:
Karl Düsseldorf | Marcel Fischell

Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.)
Im Blankenfeld 4
46238 Bottrop
Autoren:
Andreas Bendig | Ursula Wohlfart

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN 978-3-00-045766-1

Einleitung

Wissenswertes zu diesem Buch

von Sandra Grinblats

Das überregionale Verbundprojekt „Stärkung der Qualifizierungsberatung für KMU durch Strukturentwicklung vor Ort und Qualifizierung des Beratungspersonals – eine Basis für die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten und die Sicherung von Fachkräftebedarfen“ wurde von März 2012 bis Mai 2014 in Nordrhein-Westfalen durchgeführt; gefördert mit finanziellen Mitteln des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds. Verbundpartner des Projektes waren: Lernende Region – Netzwerk Köln e.V. (Projektleitung), Wirtschaftsförderung Dortmund, Netzwerk Westmünsterland e.V., Universität Duisburg-Essen und Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.).

Hintergrund: Die Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU)

Die Innovationskraft und der wirtschaftliche Erfolg unseres Landes hängen mehr denn je von den beruflichen Qualifikationen der arbeitenden Menschen ab. In Deutschland sind KMU die tragende Säule der Wirtschaft, denn der Anteil der KMU an der Unternehmenszahl in Deutschland insgesamt beträgt 99,3 % und in diesen KMU wiederum sind 60,9 % aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten tätig (siehe Abb. 2).

Unsere Definition von KMU*

Abb. 1

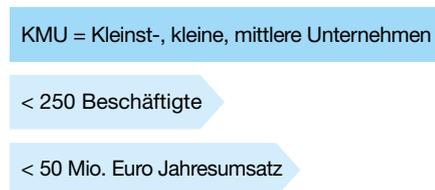


Abb. 1: Quelle: eigene Darstellung

* Empfehlung der Kommission der Europäischen Gemeinschaft vom 06. Mai 2003

Vergleich KMU und Großunternehmen**

Abb. 2

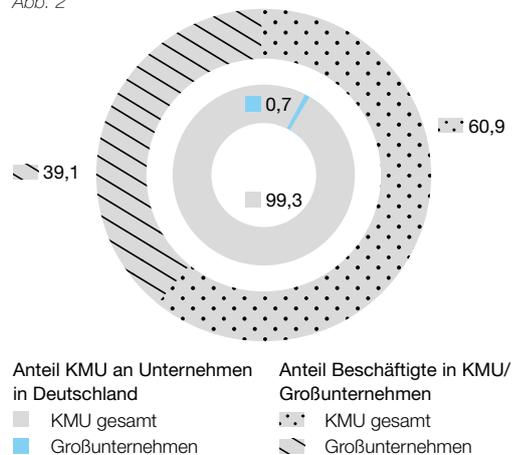


Abb. 2: Quelle: eigene Darstellung

**Statistisches Bundesamt Wiesbaden, 2013

Globale Herausforderungen auch für KMU

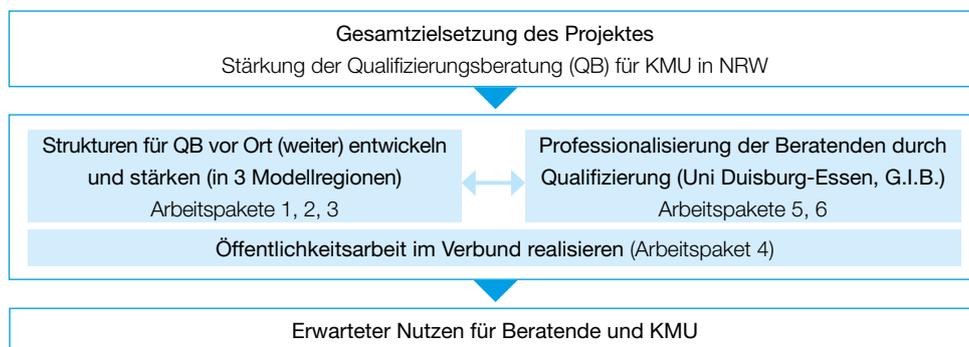
KMU stehen zukünftig Herausforderungen gegenüber, die vielfältig und von globaler Tragweite sind. Um kompetent und kontinuierlich die Zukunft des eigenen Betriebes zu sichern, braucht die Unternehmensleitung von KMU Unterstützung. Wer diese in Anspruch nehmen möchte, muss sich darauf verlassen, dass die Beratung sowohl wirtschaftliche und personelle Aspekte gleichermaßen berücksichtigt als auch qualitativ hochwertig ist.

Technologische Innovationen	neuer Qualifikationsbedarf entsteht in kürzeren Zeitfenstern	Globalisierung	Erschließung neuer Märkte braucht kompetentes Personal
Arbeitsorganisation	Prozesse, Arbeits- und Tätigkeitsbereiche verändern sich	Demografischer Wandel	Anpassung der Arbeitswelt an Fachkräftebedarfe und ältere Beschäftigte
Information und Wissen	komplexere Leistungen erfordern mehr Vernetzung im Betrieb		

Zielsetzung und Aufbau des Projektes

Ausgehend von der Bedeutung und den beschriebenen Herausforderungen für KMU bestand ein zentrales Teilziel im Aufbau und in der Weiterentwicklung regionaler Kooperationsstrukturen zur Stärkung der Qualifizierungsberatung für KMU in den drei Modellregionen Dortmund, Köln und Kreis Borken. Als integraler Bestandteil des Projektes wurde zudem die Basisqualifizierung „Qualifizierungsberatung für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)“ entwickelt, die in den drei Modellregionen erprobt und entsprechend evaluiert wurde, womit das zweite Teilziel der Professionalisierung von Beratern in der Qualifizierungsberatung verfolgt wurde. Entsprechend gliederte sich das Projekt, ausgehend von der Gesamtzielsetzung einer Stärkung der Qualifizierungsberatung für KMU, in die zwei großen Arbeitsbereiche:

1. Strukturentwicklung vor Ort in den drei Modellregionen
2. Professionalisierung von Beratung durch eine Qualifizierung



Das Buch: Ein praxisnaher Überblick für alle Akteure

Das vorliegende Buch ist als Abschlusspublikation des Verbundprojektes entstanden und soll zeigen, wie differenziert sich Qualifizierungsberatung heute darstellt und welche vielfältigen Wege zu gehen sind, um diese zu professionalisieren und als Beratungsfeld im Markt nachhaltig qualitativ zu verankern.

Alle Artikel in diesem Buch sind von Beteiligten des Verbundprojektes geschrieben worden, die wissenschaftlich und praktisch im Feld der Qualifizierungsberatung arbeiten. Wir möchten hiermit all diejenigen ansprechen, die sich mit Qualifizierungsberatung als Geschäftsfeld, wirtschaftlichem Strukturbaukasten und Personalentwicklungsaufgabe beschäftigen wollen.

Aufgrund der Vielfalt der Zugänge zu Qualifizierungsberatung haben wir unser Buch in drei große Kapitel eingeteilt, die das Thema von mehreren Seiten beleuchten:

- Teil I:** Grundlagen der Qualifizierungsberatung – Begriffsklärung; Ziele, Aufgaben und Nutzen von Qualifizierungsberatung, Ist-Situation am Markt; Vielfalt der Qualifizierungsberatung
- Teil II:** Regionale Strukturen aufbauen und weiter entwickeln – praktische Erfahrungen und Empfehlungen aus den Modellregionen des Verbundprojektes hinsichtlich der Initiierung von Netzwerken und Kooperationen
- Teil III:** Professionalisierung der Beratern – Bedarf, Konzept und Evaluation einer Basisqualifizierung, um Qualifizierungsberatung professionell zu vermitteln

Wichtig war und ist es uns, dass die Fachbeiträge wissenschaftlich fundiert und gleichzeitig praxisnah geschrieben sind. Denn wir wollen mit unserem Buch auch Institutionen und Berater/-innen sowie KMU-Unternehmer/-innen ansprechen. Wir hoffen, mit dieser Publikation dazu beitragen zu können, das Feld der Qualifizierungsberatung zu professionalisieren, die Zugänge hierzu zu erleichtern und sowohl Betriebe als auch Beratern zu motivieren, dieses Angebot zu nutzen.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung

Wissenswertes zu diesem Buch

Autorin: Sandra Grinblats 7

I. Grundlagen der Qualifizierungsberatung

Artikel 1 | Ziele, Aufgaben und Nutzen der Qualifizierungsberatung für kleine und mittlere Unternehmen

Autoren: Andreas Bendig | Ursula Wohlfart 10

Artikel 2 | Zur Entwicklung der KMU-Qualifizierungsberatung: Analyse, Schlussfolgerungen, Ansprüche an eine notwendige Strukturkonsolidierung

Autor: Karl Düsseldorf 17

Artikel 3 | Die Vielfalt der Qualifizierungsberatung

Autoren: Andreas Bendig | Ursula Wohlfart 26

II. Regionale Strukturen aufbauen und weiter entwickeln

Artikel 4 | Aufbau und Weiterentwicklung regionaler Netzwerke – Instrumente und Methoden

Autoren: Sandra Grinblats | Kai Sterzenbach 45

Artikel 5 | Regionale Zugänge schaffen – wie man Qualifizierungsberatung vor Ort stärkt

Autoren: Harald Kahlenberg | Hubertus Voss-Uhlenbrock 57

Artikel 6 | Initiierung von Kooperationen zwischen Unternehmens- und Weiterbildungsberatungen – Erfahrungen und Tipps

Autoren: Joachim Beyer | Meike Grunewald 73

III. Professionalisierung der Beratenden

Artikel 7 | So wird Qualifizierungsberatung professionell vermittelt – Bedarf, Konzept und Evaluation einer Basisqualifizierung

Autor: Marcel Fischell 95

IV. Schlusswort

Danksagung und Fazit

Autoren: Sandra Grinblats | Kai Sterzenbach 104

Artikel 1

Ziele, Aufgaben und Nutzen der Qualifizierungsberatung für kleine und mittlere Unternehmen

von Andreas Bendig und Ursula Wohlfart

1. Wie lässt sich Qualifizierungsberatung kurz beschreiben und welche Ziele und Aufgaben hat sie?

In dem Verbundprojekt „Stärkung der Qualifizierungsberatung für KMU“, das 2012 bis 2014 in drei Modellregionen durchgeführt wurde, ist Qualifizierungsberatung folgendermaßen beschrieben:

Definition von Qualifizierungsberatung

Qualifizierungsberatung ist eine unternehmensbezogene Beratungsleistung für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit dem Ziel, die betrieblichen Qualifizierungsstrukturen, -strategien und -maßnahmen zu verbessern und die Zusammenführung der betrieblichen Qualifizierungsbedarfe mit passgenauen Bildungsmaßnahmen und -aktivitäten zu unterstützen.

Sie ist eine prozessorientierte Organisationsberatung, die die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten (Förderung fachlicher, sozialer, methodischer und kommunikativer Kompetenzen einzelner Beschäftigter, von Gruppen oder der gesamten Belegschaft) unterstützen und befördern will. Dabei geht es um die Initiierung und Begleitung betrieblicher Lernprozesse, nicht aber um die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen.

Qualifizierungsberatung kann sowohl eine eigenständige Beratungsleistung sein als auch Bestandteil einer thematisch umfassender angelegten Unternehmensberatung im Modernisierungsprozess.

Ziele der Qualifizierungsberatung

Qualifizierungsberatung

- unterstützt KMU bei der Systematisierung und Steuerung betrieblicher Lernprozesse und betrieblicher Weiterbildung und will die betriebliche Weiterbildungssituation als Ganzes verbessern,
- will betriebliche Investitionen in Personalentwicklung stimulieren und stärken,
- hilft bei der Ermittlung kurzfristiger und strategisch ausgerichteter Qualifizierungsbedarfe und der Umsetzung der Bedarfe in konkrete Weiterbildungsziele und -inhalte,
- fördert geeignete nachhaltige Lernarrangements (einschließlich von Lerncontrolling und Transfer des Gelernten in den Betrieb),
- initiiert und begleitet den Aufbau einer systematischen und nachhaltigen Personalentwicklung und
- zielt auch darauf ab, dass Beschäftigte (insbesondere Geringqualifizierte, Ältere und Migranten) aus kleinen Unternehmen mehr in innerbetriebliche Lernprozesse eingebunden werden und mehr an betrieblicher Weiterbildung teilnehmen.

Wer dies liest, wird sich vielleicht fragen, ob Beratung zur Personalentwicklung¹ mit diesen Zielen nicht das Gleiche will wie Qualifizierungsberatung?

¹ Unter Personalentwicklung verstehen wir eine Kernfunktion der Personalwirtschaft, die die Gesamtheit der Maßnahmen zur Mitarbeiterqualifikation umfasst.

Zugegeben: Qualifizierungsberatung und Beratung zur Personalentwicklung lassen sich nur schwer unterscheiden. Nach Fischell² wurde der Begriff der Qualifizierungsberatung in Projekten und Modellversuchen in den 1980er und 1990er Jahren geprägt, die darauf abzielten, mittels Beratung die Bildungsbeteiligung in KMU durch Zusammenführung betrieblicher Bedarfssituationen und Weiterbildungsangebote zu erhöhen.

Aufgaben der Qualifizierungsberatung

Qualifizierungsberatung hat unterschiedliche Aufgaben, die zumeist nicht alle in einer Beratung vorkommen.

1. Qualifizierungsbedarfe ermitteln

- aktuelle Kompetenzdefizite der Beschäftigten aufdecken (manifeste Weiterbildungsbedarfe)
- strategische, zukunftsorientierte Kompetenzanforderungen der Beschäftigten (latente Weiterbildungsbedarfe) ermitteln
- Bedarfe in konkrete Weiterbildungsziele und -inhalte übersetzen

2. Bei der Realisierung von Lernprozessen unterstützen

- bei der Planung zur Kompetenzentwicklung des Personals (u. a. Hilfe bei Auswahl der Lernformen, Information über Möglichkeiten arbeitsplatznahen Lernens, bei der Anbieterauswahl, bei der Gestaltung passgenauer Angebote, bei der Vertragsgestaltung mit dem Anbieter) unterstützen
- über Qualitätskriterien für Weiterbildung aufklären
- über staatliche Fördermöglichkeiten informieren
- Hilfestellungen zum Bildungscontrolling und beim Transfer des Gelernten in den Betrieb geben

3. Eine systematische Personalentwicklung inkl. Weiterbildungsmanagement aufbauen

- bisherige Aktivitäten im Bereich der Personalentwicklung in Form von Weiterbildung analysieren
- einfache Methoden der Bildungsbedarfsanalyse für den regelmäßigen selbstständigen Einsatz im Betrieb vermitteln (z. B. Mitarbeitergespräche und Befragungen)
- Qualifizierungsbedarfe auf Grundlage des Status quo identifizieren
- einen Weiterbildungsplan erstellen, der die zukünftigen Pläne des Unternehmens berücksichtigt
- ein Dokumentationsverfahren zur Übersicht über Weiterbildungsaktivitäten des Personals erarbeiten
- Hilfe bei der Budgetplanung leisten
- bei der Veränderung in Organisationsstrukturen und -abläufen, der Implementierung von systematischer Personalentwicklung und der Entwicklung einer betrieblichen Lernkultur unterstützen

4. Internes Wissensmanagement einführen

- ein tragfähiges System und Verfahren aufbauen (u. a. mit Festlegung von Verantwortlichen für den Prozess)
- Kompetenzen der Beschäftigten erfassen und dokumentieren
- Mitarbeitende für einen Wissenstransferprozess auswählen (Wissensgeber, Wissensnehmer)
- klären, welches Wissen auf welche Art und Weise weitergegeben werden soll
- ggf. einen Coaching- oder Gruppenlernprozess zur Vorbereitung der Wissensgeber auf den (intergenerativen) Transferprozess organisieren
- bei der Schaffung von Strukturen und Prozessen für einen dauerhaften Wissenstransfer unterstützen

² Vgl. Fischell 2012, S. 13.

2. Warum ist Qualifizierungsberatung für KMU von Interesse und nützlich?

Im Folgenden werden drei Begründungsstränge herausgestellt.

Grund 1:

Kompetenzentwicklung der Beschäftigten wird auch für KMU immer wichtiger, denn:

- + Gut qualifizierte Mitarbeitende sind eine wichtige Basis für die Innovationsfähigkeit und den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit. Sie sind zunehmend wichtiger für die Gestaltung internationaler Geschäftsbeziehungen. Eine neue Untersuchung aus Baden-Württemberg³ zeigt, dass innovative Betriebe auch weiterbildungsaktiver sind als solche ohne Innovationsaktivitäten.
- + Es wird für Unternehmen immer bedeutsamer, Fachkräftebedarfe nicht nur durch Einstellung, sondern zusätzlich durch die gezielte Qualifizierung des eigenen Personals zu decken. In vielen Branchen und Regionen fehlen bereits qualifizierte Fachkräfte.
- + Der Bedeutungszuwachs des Faktors Wissen für die Unternehmenssicherung und -entwicklung, technologische Neuerungen, Internationalisierung, Globalisierung und der demografische Wandel bringen auch und gerade neue Anforderungen für die Personalentwicklung mit sich.
- + Immer mehr Arbeitnehmer/-innen schätzen Arbeitgeber, die ihnen kontinuierliche Weiterbildungsmöglichkeiten eröffnen und somit etwas für die Mitarbeiterbindung tun.
- + Strukturierter Wissenstransfer wird in Unternehmen mit alternden Belegschaften immer wichtiger.

Grund 2:

Viele KMU haben weder eine systematische Personalentwicklung noch ein systematisches Weiterbildungsmanagement entwickelt.

Einzelne Lern- und Weiterbildungsaktivitäten werden nicht strategisch geplant und mit der Unternehmensentwicklung verknüpft.

Grund 3:

Es fehlen vielen KMU – insbesondere KMU unter 50 Beschäftigten – Personalkapazitäten und Kompetenzen zur Planung sowie gekonnten Realisierung von Weiterbildung.

Die Planung und Durchführung von Lernen/Weiterbildung erfordert in jedem Unternehmen Know-how, damit:

- + Lernprozesse realisiert werden, die das Unternehmen wirklich braucht und die die Beschäftigungsfähigkeit des Personals stärken,
- + das Lernen der Beschäftigten möglichst so organisiert wird, dass der Betriebsalltag reibungslos weiterlaufen kann,
- + eine Art des Lernens gewählt wird, die zu den Beschäftigten passt und effektiv ist,
- + Referenten oder Trainer für die Gestaltung der Lernprozesse gefunden werden können, die kompetent sind,
- + dafür Sorge getragen wird, dass das, was Beschäftigte lernen im Arbeitsalltag angewandt, vertieft und verstetigt werden kann.

³ Vgl. Klemp/Klee 2013.

Wacker⁴ verweist auf eine Befragung von Unternehmen, aus deren Ergebnissen ersichtlich wird, dass diese sich Qualifizierungsberatung insbesondere in folgenden Bereichen wünschen:

- Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung
- Optimierung der Lern- und Weiterbildungsprozesse (u. a. Erkundung von Qualifizierungsbedarfen, passgenaue Lernformen und -inhalte)
- systematische Personalentwicklung.

3. Warum können die demografische Entwicklung und der Fachkräftemangel ein Promotor für die Qualifizierungsberatung sein?

Der Anteil der Älteren an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen wird stetig größer werden, so dass das in der Ausbildung erworbene Wissen länger zurückliegt und neues Wissen schwerer in Produktions- und Dienstleistungsprozesse einfließen kann.

Entwicklung der Altersstruktur

Die Bundeszentrale für politische Bildung schreibt dazu:

„Um Aussagen über die zukünftige Bevölkerungsentwicklung bzw. die Altersstruktur treffen zu können, hat das Statistische Bundesamt mehrere Varianten mit unterschiedlichen Annahmen hinsichtlich der Entwicklung der Geburtenhäufigkeit, der Lebenserwartung und des Wanderungssaldos berechnet. Nach der Variante der Bevölkerungsvorausberechnung, bei der eine annähernd konstante Geburtenhäufigkeit, ein moderater Anstieg der Lebenserwartung sowie ein positiver Wanderungssaldo von 200.000 Personen pro Jahr ab 2020 angenommen wird, wird sich das Generationenverhältnis weiter zu Lasten der Jüngeren verschieben. Der Anteil der unter 20-Jährigen wird bis 2060 auf 15,7 Prozent schrumpfen, der Anteil der Personen, die 60 Jahre oder älter sind, wird auf 39,2 Prozent anwachsen. Die Bevölkerungszahl verringert sich bei dieser Variante bis zum Jahr 2060 von derzeit 81,8 auf 70,1 Millionen. [...] Bei allen zwölf Varianten der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung wird ein deutlicher Rückgang der Bevölkerung angenommen. Selbst eine Steigerung der Geburtenhäufigkeit auf durchschnittlich 1,6 Kinder je Frau ab 2025, ein starker Anstieg der Lebenserwartung sowie eine hohe Zuwanderung aus dem Ausland (plus 200.000 Personen pro Jahr ab 2020) können den Bevölkerungsrückgang nur verringern, aber nicht aufhalten.“⁵

Wie gut ein Unternehmen zukünftig bei alternden Belegschaften und unbefriedigten Fachkräftebedarfen aufgestellt sein wird, hängt u. a. von einem funktionierenden Wissenstransfer zwischen Alt und Jung, einer altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung und der Gesundheitsförderung der Mitarbeiter ab. Die Mobilisierung weiterer Beschäftigungsreserven von Studienabbrechern, Berufsrückkehrerinnen, Migranten oder Geringqualifizierten wird gleichzeitig an Bedeutung gewinnen (vgl. Döring/Oetker 2010). Flexible Arbeitsgestaltung für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie kann hier ein wichtiger Schritt sein.

KMU stecken aufgrund dieser Herausforderung besonders in der demografischen Klemme. Einerseits sind die Belegschaften häufig alterszentriert, und andererseits ist es schwierig, neues junges Personal zu finden. Erschwert wird die Situation dadurch, dass sie nicht nur untereinander, sondern zunehmend erfolglos auch mit den großen und vor allem bekannten und „angesagten“ Unternehmen um Fachkräfte konkurrieren.⁶

⁴ Vgl. Wacker 2008, S. 30.

⁵ <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61541/altersstruktur> (zuletzt besucht am 10.01.2014).

⁶ Vgl. Frerichs, Vortrag, anlässlich der Veranstaltung „Dialog Mittelstand“ der Landessparkasse zu Oldenburg am 25. März 2013 in Oldenburg und BMWI-Qualifizierungsmonitor, 2. GIB-Welle 2012.

Zu diesen Fragestellungen werden derzeit zwei Lösungsansätze diskutiert:

1. Kompensation des Fachkräftemangels durch Anwerbung von Fachkräften und Akademikern aus dem Ausland
2. Stärkung der Beschäftigten durch Qualifizierung und gesunde Arbeitsbedingungen in heimischen Unternehmen⁷

Der Mangel an Fachkräften wird sich aufgrund der geringen Attraktivität Deutschlands für gut qualifiziertes ausländisches Personal kaum allein durch Anwerbung kompensieren lassen. Deutschland erhielt innerhalb einer Umfrage des DIHK die Note 2,8 auf einer Attraktivitätsskala von eins bis fünf.⁸

So sollte der Schwerpunkt auf der Entwicklung der eigenen Ressourcen liegen. Vor allem, weil diese durch die Unternehmen selbst steuerbar sind und nicht von politischen Trends abhängen. Durch systematische Weiterbildung kann ein Unternehmen Arbeitsplätze sichern und Mitarbeiter an das Unternehmen binden. Dies erfordert eine strukturierte und ganzheitliche Betrachtungsweise des Themas Personalentwicklung.

In der operativen Steuerung sollte Qualifizierungsberatung daher Branchen und Berufe in den Fokus nehmen, die besonders vom Fachkräftemangel betroffen sind. Neue Ideen müssen her, um mit alternden Belegschaften erfolgreich im Geschäft zu bleiben und die Kundenwünsche zu befriedigen.

Als zentrale Referenzpunkte für die Beratung kommen

- ▶ die betrieblichen **Ressourcen**
 - = Umfang und Flexibilität der Belegschaft, Altersstrukturanalyse,
- ▶ **Prozesse**
 - = Produktionsketten, organisatorischer Aufbau und
- ▶ **Ergebnisse**
 - = Produktqualität oder Reklamationen zum Tragen.

Unternehmen verbinden Schwierigkeiten in den Betriebsabläufen häufig nicht mit einem Bildungsbedarf. Aufgabe der Qualifizierungsberatung ist es daher ebenfalls, Unternehmen diese Zusammenhänge deutlich zu machen.

Ziel der Qualifizierungsberatung muss es sein, mit einem ganzheitlichen Angebot und umfassenden Leistungen verstärkt auf die Unternehmen zuzugehen.⁹

Das Problem des Fachkräftemangels für die Wirtschaft bildet für die Qualifizierungsberatung die Chance, über ein systematisches und zielgerichtetes Weiterbildungsmanagement zur Sicherung der Qualität und Wirtschaftlichkeit betrieblicher Arbeitsprozesse beizutragen.

Qualifizierungsberatung passt gerade jetzt in die Beratungslandschaft – besonders vor dem Hintergrund der altersstrukturellen Veränderungen von Belegschaften und dem in manchen Wirtschaftsbereichen und Regionen unbestreitbaren Mangel an geeigneten Fach- und Nachwuchskräften.

⁷ Vgl. Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW (2013): „Arbeit gestalten – Schwerpunkte und Perspektiven der Landesarbeitspolitik in Nordrhein-Westfalen“ anlässlich der Tagung der Beratungsstellen „Potentialberatung“ am 18.10.13. Siehe auch Fachkräfteinitiative der Bundesregierung: <http://www.fachkraefte-offensive.de/DE/Startseite/start.html>.

⁸ DIHK (Hrsg.) (2010): Wie attraktiv ist Deutschland für ausländische Fachkräfte? Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) unter 47 Auslandshandelskammern (AHKs) in der Zeit vom 1.11.2010 bis 8.11.2010.

⁹ Vgl. Döring/Oetker 2010.

Ob der Fachkräftemangel zeitlich befristet sein wird, ist abzuwarten. Die Alterung der Gesellschaft und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Arbeits- und Absatzmärkte stellen aber auf jeden Fall eine langfristige Herausforderung dar, so dass Qualifizierungsberatung unter demografiegeleiteten Fragestellungen eine sinnvolle und nachhaltige Möglichkeit ist, KMU zukunftsfest zu machen und Arbeitsplätze zu sichern.

Die Ergebnisse einer Befragung der Mitglieder des Verbands „Die KMU-Berater – Verband freier Berater e.V.“ aus dem Jahr 2010 bestätigen diese Prognose. Sie weisen aus, dass der Bereich Personal in Verbindung mit den Auswirkungen des demografischen Wandels zu einem der Kernthemen für KMU in den nächsten zwei Dekaden werden wird und somit auch die Beratungsnachfrage prägen dürfte.

4. Was zeichnet eine gute Qualifizierungsberatung aus?

Einheitliche und verbindliche Qualitätsstandards gibt es für die Qualifizierungsberatung bisher noch nicht. Erst recht nicht eine Art Prüfliste für Unternehmer, die sich dafür interessieren. Hier gibt es eine notwendige Entwicklungsaufgabe, die auf Verständigung der Anbieter untereinander setzen muss.

Im Folgenden werden Qualitätsmerkmale der Qualifizierungsberatung ohne Anspruch auf Vollständigkeit benannt.

Ausrichtung der Qualifizierungsberatung

Qualifizierungsberatung:

- zielt auf nachhaltige Veränderungen in den Organisationsstrukturen und -abläufen, bezogen auf Personalentwicklung und Weiterbildung
- integriert Organisations- und Personalentwicklung
- ist strategisch angelegt und entwickelt die Kompetenzen der Beschäftigten insbesondere mit Blick auf die zukunftsorientierten Ziele des Unternehmens weiter
- muss sich nicht immer auf das ganze Unternehmen beziehen, sondern kann sich auch auf bestimmte Bereiche, Abteilungen usw. ausrichten

Profilierung der Beratungsanbieter

Beratungsanbieter von Qualifizierungsberatung:

- haben ein transparentes Leistungsprofil und -spektrum
- investieren in die kontinuierliche Professionalisierung ihres Beratungspersonals
- initiieren und pflegen Kooperationsbeziehungen

Gestaltung des Beratungsprozesses

Der Beratende:

- organisiert die Beratung als einen Verständigungsprozess mit dem Unternehmen auf Augenhöhe
- beteiligt die Beschäftigten
- initiiert die Beratung als Lernprozess zur Steigerung der Handlungskompetenz des Unternehmens für strategische Personalentwicklung
- reflektiert und evaluiert die Beratung

Professionalität des Beratungspersonals

Die Beratenden verfügen über:

- einen systemischen Beratungsansatz
- betriebswirtschaftliche Basiskenntnisse und
- einschlägige Fach-, Prozess- und Methodenkenntnisse in der Qualifizierungsberatung

Autoren

Andreas Bendig, Dipl.-Geograph und M. A. Personalentwicklung, arbeitete für die Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.) in der Arbeitsgruppe zur Entwicklung des Curriculums der Qualifizierung mit. Seine Arbeitsschwerpunkte sind u. a. „Sensibilisierung von KMU hinsichtlich der Risiken und Chancen des demografischen Wandels“ sowie das Thema „Potentialberatung von KMU“.

Ursula Wohlfart, Diplom-Soziologin, praktische Betriebswirtin (KA), arbeitete für die Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.) als Kooperationspartner im Projekt eng mit der Universität Duisburg-Essen an der Entwicklung und Durchführung der Qualifizierungsmaßnahme für die Qualifizierungsberatung mit. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind u. a. „Bildungsberatung und Beratung zur beruflichen Entwicklung für Einzelpersonen“, „Qualifizierungsberatung für kleine und mittlere Unternehmen“.

Literaturverzeichnis

Die KMU-Berater – Verband freier Berater e.V. (Hrsg.):

KMU-Berater – Marktsituation, Perspektiven, Strategien und Forderungen. Ergebnisse der Befragung der Mitglieder des Verbandes „Die KMU-Berater – Verband freier Berater e.V.“. Düsseldorf, 2011.

DIHK (Hrsg.):

Wie attraktiv ist Deutschland für ausländische Fachkräfte? Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) unter 47 Auslandshandelskammern (AHKs) in der Zeit vom 1.11.2010 bis 8.11.2010. Berlin, 2010.

Döring, O./Oetker, S.:

Dem Fachkräftemangel effektiv begegnen. In: Weiterbildung 6/2010.

Fischell, Marcel:

Qualifizierungsberatung im Betrieb – Entwicklungsstand und Perspektiven. In: Beratungsort Betrieb. Wien, 2012. S. 12-19.

Klempt, Charlotte/Klee, Charlotte:

Betriebliche Fort- und Weiterbildung 2012. Eine empirische Analyse auf der Basis des IAB-Betriebspanels Baden-Württemberg, IAW Kurzberichte 3/2013, Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e.V. (Hrsg.). Tübingen, 2013.

Wacker, Nadine:

Betriebliche Interessen an Qualifizierungsberatung – Gestaltungsanforderungen an eine nachfrageorientierte Dienstleistung. In: Loebe, Herbert/Severing, Eckart (Hrsg.): Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung. Bielefeld, 2008.

Artikel 2

Zur Entwicklung der KMU-Qualifizierungsberatung:

Analyse, Schlussfolgerungen, Ansprüche an eine notwendige Strukturkonsolidierung

von Karl Düsseldorf

Seit der Startphase des Verbundprojekts „Stärkung der Qualifizierungsberatung für kleine und mittlere Unternehmen in Nordrhein-Westfalen“¹ im März 2012 sind neben dem Projekt eine Vielzahl von Entwicklungs- und Forschungsaktivitäten realisiert worden, die insgesamt das Ziel einer strukturellen und inhaltlichen Konsolidierung der Qualifizierungsberatung für kleine und mittlere Unternehmen (im Folgenden: KMU-QB) durch externe Berater/-innen² verfolgen. Eine Auswahl an Beispielen hierzu finden Sie in der diesem Beitrag beigefügten Tabelle.

Diese Initiativen zielen auf die Profilierung Länder- oder Institutionen bezogener Strategie-, Organisations-, Finanzierungs- oder inhaltlicher Gestaltungsvarianten für KMU-QB in unterschiedlichen Leistungstiefen. Sie verweisen dabei u. a. auf verschiedene Akteurskonzepte, Prozessmodelle und optionale Qualitätsstrategien sowie auf unterschiedliche institutionelle Settings.

Einheitlicher Gedanke: Qualifizierungsberatung für KMU definieren, etablieren und konsolidieren

Die Vorhaben eint der Gedanke – trotz der Heterogenität einzelner Gestaltungs- und Leistungsmerkmale –, KMU-QB als Dienstleistung für kleine und mittlere Unternehmen strukturell, inhaltlich und qualitativ zu definieren, sie zu etablieren und einer nachhaltigen Konsolidierung anzunähern. Dieses gemeinsame Bemühen ist der weitgehend übereinstimmenden Überzeugung und einer nicht mehr hinterfragbaren Befundlage geschuldet, die auf einen in Summe dysfunktionalen Beratungsmarkt verweist (zu den Einzelheiten dieser „Marktdefizite“ siehe den Beitrag von M. Fischell in diesem Band, auch: Loebe/Severing 2011).

Reichweite und Grenzziehung zu anderen Beratungsfeldern in Klärung

Inhaltlich, also mit Blick auf die Leistungstiefe der KMU-QB, besteht dabei ein weiteres offenes Feld. Es geht um ihre Reichweite und die Grenzziehung zwischen Weiterbildungsberatung und Organisations-, respektive Reorganisationsberatung (Beratungen zur betrieblichen Modernisierung). Auch diesen Klärungsversuchen widmen sich die Entwicklungs- und Erprobungsimpulse (zum Thema „Reichweite der KMU-QB“ siehe den Beitrag von A. Bendig und U. Wohlfart in diesem Band, auch Düsseldorf/Wohlfart 2012 und Fischell 2012).

Ziel des Beitrags

Ziel der nachfolgenden Ausführungen ist es, eine Auswahl von Konsolidierungsaktivitäten der KMU-QB knapp zu skizzieren und die Ansätze vor dem Hintergrund der Projektintention „Strukturentwicklung der KMU-QB in NRW“ systematisch zu analysieren.

Ausgangspositionen des Projekts „Stärkung der Qualifizierungsberatung für kleine und mittlere Unternehmen“ als argumentativer Hintergrund für eine Forderung nach Konsolidierung

Kleine und mittlere Unternehmen bilden nicht nur das volkswirtschaftliche und Arbeitsmarkt-Rückgrat der deutschen Wirtschaft – sie sind auch Innovationstreiber, Technologie-Entwickler und Hauptakteure der betrieblichen Ausbildung im dualen System. In der beruflichen Weiterbildung hingegen sind Mittelstandsunternehmen im Gegensatz zu Großbetrieben mehrheitlich erkennbar zurückhaltend, was mittelfristig ein Risiko für ihre Wettbewerbsfähigkeit und die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Belegschaften bedeutet.

Denn:

- Technik- und Technologieentwicklung,
 - Veränderungen der Arbeitsorganisation und der betrieblichen Steuerungsprozesse,
 - die Expansion wissensbasierter Anforderungen in der beruflichen Praxis,
 - die Internationalisierung und die Globalisierung der Märkte,
 - und der demographische Wandel
- erzeugen einen ständigen und dynamisierten betrieblichen Anpassungsprozess, dem qualifikatorisch in der beruflich-betrieb-

¹ Der vollständige Projekttitel heißt: „Stärkung der Qualifizierungsberatung für KMU durch Strukturentwicklung vor Ort und Qualifizierung des Beratungspersonals – eine Basis für die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten und die Sicherung von Fachkräftebedarfen.“

² Der besseren Lesbarkeit wegen wird im folgenden Beitrag in der Regel die maskuline Sprachform gewählt – dies schließt gedanklich jedoch stets die entsprechende feminine Sprachform mit ein.

lichen Weiterbildung entsprochen werden muss (Dobischat/Düsseldorf 2013 und 2013a). Dafür stehen den kleinen und mittleren Betrieben in der Regel weder ausreichende Ressourcen noch eine entsprechende Infrastruktur oder die notwendigen Ausstattungen und Kompetenzen der mit Weiterbildung befassten Mitarbeiter zur Verfügung.

Betriebliche Weiterbildung und Qualifizierungsberatung avancieren zu kritischen Erfolgsfaktoren für KMU

Es wurde in der jüngsten Vergangenheit aus dieser Gemengelage heraus bilanziert, dass nicht nur ein expandierendes Weiterbildungsengagement des Mittelstandes, sondern auch eine darauf bezogene Beratung zu kritischen Erfolgsfaktoren avanciert sind. Denn von einer aus KMU selbst entstehenden Weiterbildungsaktivierung allein kann nicht ausgegangen werden.

Nimmt man hinzu, dass die betriebliche Weiterbildung in KMU stark selektiv realisiert wird – An- und Ungelernte, Niedrigqualifizierte und weitere Risikogruppen sind überproportional von der betrieblichen Weiterbildung abgekoppelt –, ergeben sich weitere Schief lagen.

Diese bedingen ein erhebliches soziales und ökonomisches Integrationsrisiko für niedrigqualifizierte Beschäftigte bzw. für besonders diskriminierte Beschäftigtengruppen (Teilzeitkräfte, Zeitarbeitskräfte, Beschäftigte mit Migrationshintergrund und ältere Beschäftigte; alle gelten in der betrieblichen Weiterbildung als so genannte abgehängte Belegschaften, vgl. Bellmann u. a. 2013, Leber 2009).

Geht man davon aus, dass KMU für eine Weiterbildungsexpansion auf externe Beratung angewiesen sein werden, so ist es logisch, nach Lösungen zu suchen, wie diese Beratung aus der eingangs beschriebenen Kontingenz herausgeführt werden könnte, um sie in eine transparente und strukturell eindeutig erkennbare Dienstleistung nachhaltig zu integrieren.

Hier stellt sich außerdem die Frage, welche infrastrukturellen Merkmale die Möglichkeiten für eine Inanspruchnahme der Beratung vergrößern würden?

Konsolidierung durch Flächendeckung und Standardisierung der Leistung:

Flächeneinführung der Qualifizierungsberatung für kleine und mittlere Unternehmen als Dienstleistung des Arbeitgeber-Service der Bundesagentur für Arbeit

Nach einer etwas mehr als zweijährigen modellhaften Erprobung in drei Varianten unter der Mitwirkung vom Forschungsinstitut für berufliche Bildung (f-bb) ist zum ersten Juli 2013 für den Arbeitgeberservice (AG-S) der Bundesagentur für Arbeit (BA) eine neue Serviceleistung hinzugekommen: die Qualifizierungsberatung für Unternehmen. Hierzu heißt es in einem Ankündigungspapier vom 02.09.2013:

„Qualifizierte Arbeitskräfte sichern die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens. Geeignetes Personal zu finden ist vielerorts schwierig geworden. Trends wie die demografische Entwicklung, der technologische Wandel und die Globalisierung, um nur einige zu nennen, werden die Personalsuche erschweren. Vor allem für kleine und mittlere Unternehmen ist eine frühzeitige und systematische Personalplanung und -entwicklung wichtig. In der Beratung analysieren wir gemeinsam mit Ihnen die individuelle Ausgangssituation Ihres Unternehmens und erarbeiten Lösungswege, um den Fachkräftebedarf zu sichern. Dabei passen wir die Inhalte der Beratung Ihren Erfordernissen und Wünschen flexibel an. Die Entscheidung darüber, was Sie in welcher Form umsetzen, liegt in Ihrer unternehmerischen Verantwortung.“³

Aus der Textstelle wird deutlich, dass die BA weitgehend in der Grundargumentation mit dem Projektansatz aus dem Verbundprojekt „Stärkung der Qualifizierungsberatung für kleine und mittlere Unternehmen in Nordrhein-Westfalen“ konform geht.

Dies ist im Zusammenhang mit der Fachkräfteoffensive des BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales), BMWT (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie – Bezeichnung des Ministeriums bis November 2013 – heute: BMWi, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie) sowie der BA zu sehen, die in einer koordinierten Aktion besonders KMU qualifikatorisch sensibilisieren und unterstützen will (BMAS/BMWi/BA 2012). Die angekündigte Dienstleistung der BA ist in den Rahmen ihrer Aufgabenstellungen nach § 34, Abs. 1 des SGBIII einzuordnen, in dem Beratungsleistungen für Arbeitgeber in der Form der Arbeitsmarktberatung und der Beratung zur betrieblichen Aus- und Weiterbildung verankert sind.

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.

³ Die jetzt aufgenommenen Papiere sind abrufbar unter: www.arbeitsagentur.de, Stichwort: Qualifizierungsberatung für Unternehmen. Die Adressen der einzelnen Dokumente werden nicht individuell aufgeführt – dies würde den Beitrag erheblich in der Textlänge überfrachten.

Damit ist neben den Dienstleistungen für Arbeitgeber nach § 35 SGBIII (Arbeits- und Ausbildungsvermittlung) die zweite Säule des AG-S „Arbeitsmarktberatung“ ergänzt worden, die bislang Beratungs- und Vermittlungssupport und finanzielle Hilfen für:

- Lage und Entwicklungen des Arbeitsmarktes und der Berufe,
- Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer,
- Beschäftigung von behinderten Menschen (Rehabilitation),
- Arbeitsplatzgestaltung/Arbeitszeitgestaltung/Vereinbarkeit von Familie und Beruf und altersgerechte Arbeitsbedingungen sowie
- damit in Zusammenhang stehende und auch in anderen Kontexten zu sehende „finanzielle Hilfen“

umfasste.

Die nun neu angebotenen Beratungsinhalte, so ein Flyer des AG-S vom März 2013 (BA 2013), bestehen in Leistungen zur bzw. zum:

- Demografieanalyse
- Personalstruktur- und Bildungsbedarfsanalyse
- Bildungsbedarfsplanung
- Bildungscontrolling.

Betont wird dabei: „Unsere Beratung orientiert sich an Ihrem Bedarf. Sie entscheiden selbst, ob Sie alle oder ausgewählte Elemente der Qualifizierungsberatung in Anspruch nehmen“, wobei einerseits auf die o. g. Beratungsinhalte, aber andererseits auch auf weiterführende Inhalte im Kontext der Instrumente und Handlungshilfen der INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit) verwiesen wird (ibid.).⁴ Hierzu: „Im Rahmen der Beratung nutzen wir unter anderem praxiserprobte Instrumente und Handlungshilfen der Initiative Neue Qualität der Arbeit [...] in den Themenfeldern Personalführung, Chancengleichheit und Diversity, Gesundheit und Wissen und Kompetenz.“ (ibid.). Damit verweist bereits der Flyer der BA auf ein expansives Beratungsverständnis sowie auf notwendige Institutionen übergreifende Kooperationen bzw. Synergieoptionen.

Rekonstruiert man den Prozess, den die BA mit der Unterstützung durch das f-bb und weitere Entwicklungs- und Forschungsdienstleister durchlaufen hat, um das entsprechende Regelangebot flächendeckend einzusetzen, kann eine systematische interne Informations-, Organisations- und Qualifizierungsstrategie identifiziert werden, wie das Nachfolgende zeigt.

Umfassende Materialsammlung für die Beraterschulung der BA

In einer der Flächeneinführung der neuen Dienstleistung KMU-QB vorgelagerten Qualifizierungsphase wurde durch das f-bb in Zusammenarbeit mit der Kienbaum Management Consultants GmbH das Personal der BA umfänglich informiert und geschult. Zunächst qualifizierte man die Bereichsleiter des AG-S der BA in zweitägigen Maßnahmen; nachfolgend die Teamleiter – abschließend die Berater, die die neue Leistung im Kontakt mit den Betrieben direkt umsetzen müssen.⁵ Dabei umfassten die Qualifizierungen für die Bereichs- und Teamleiter einen Zeitumfang von je zwei Tagen, während die Beraterqualifizierung als Basisqualifizierung für die Berater eine Woche dauerte.

Als Handlungshilfen stehen zur Verfügung:

- Reader zur Vorbereitung auf die Schulung „Qualifizierungsberatung für Unternehmen“ (Umfang: 15 Textseiten, BA 2012)
- Instrumentenmappe „Qualifizierungsberatung für Unternehmen“ (Umfang: 66 Seiten, BA 2013a)
- Handbuch: „Qualifizierungsberatung für Unternehmen“ (Umfang: 162 Seiten, BA 2013b).⁶

Die Materialien sind sachlogisch und systematisch aufgebaut und informieren über die Dringlichkeit der neuen Aufgabenstellung (Gründe für den KMU-Beratungsbedarf, Reader), über Beratungsziele, Zwecke und Auslöser, die neue Aufgabenstellung im Gesamtkontext der AG-S Zielstellungen sowie über Grenzziehungen zwischen betriebsbezogener Beratung und personenbezogener Beratung und:

- Netzwerkarbeit im Beratungsprozess
- Ansprache der Betriebe und Auftragsklärung
- Methoden und Instrumente
- Demografiestrategien
- PE und Weiterbildung bzw. Klärung des Weiterbildungsbedarfs
- Bildungsbedarfsplanung
- Weiterbildungs- und Qualifizierungsverbünde
- Bildungscontrolling und Qualitätssicherungsmaßnahmen der Betriebe in Sachen Weiterbildung (Handbuch).

In der Instrumentenmappe findet sich eine „Prozesslandkarte“, die einen idealtypischen Beratungsverlauf, seine Dokumentation, seine inhaltliche Chronologie sowie die Zwecke der einzelnen Teilprozesse abbildet. Darüber hinaus beinhaltet das Manual eine Vielzahl von Checklisten, Fragensammlungen, Priorisierungsmustern etc. mit genauen Handlungshinweisen für die Beratungsum-

⁴ Die INQA, gefördert durch das BMAS, ist ein unabhängiges Netzwerk von Vertretern des Bundes, der Länder, von Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, der Gewerkschaften, der BA, von Unternehmen, Sozialversicherungsträgern, Stiftungen und Sozialverbänden/Unternehmen der Sozialwirtschaft und setzt sich für eine zukunftsfähige Arbeitskultur und Personalpolitik ein. Neben der Forschung ist vor allem ein umfassender Wissenspool mit zahlreichen Handlungshilfen und Instrumenten für die Themen: Personalführung, Chancengleichheit und Diversity, Gesundheit und Wissen und Kompetenz eine Kernleistung der Initiative. (Hinweise: www.inqua.de).

⁵ Für die Phasenrekonstruktion der Umsetzung wurde im März 2014 mit dem Bereichsleiter des AG-S, Herrn Hans-J. Simon der Agentur für Arbeit der BA in Köln ein 30-minütiges Telefoninterview durchgeführt. An dieser Stelle sei Herrn Simon, der zusammen mit mehreren Kollegen und Kolleginnen des Kölner AG-S auch in dem NRW-Projekt umfänglich engagiert war, herzlich gedankt.

⁶ Ob die aufgeführten Materialien zukünftig auch für Nutzergruppen jenseits der BA zugänglich sein werden, kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht gesagt werden. Aus Sicht des Verfassers wäre dies aber sehr wünschenswert.

setzung. Damit ist durch die drei kurz skizzierten Dokumente sichergestellt, dass die Berater in jeder Phase des Beratungsprozesses anschauliche und umsetzungsfähige Hilfestellungen zur Verfügung haben, die im Zusammenhang der Schulung und in der späteren Beratung genutzt werden. Besonders fällt dabei auf, dass die Aufgabe des AG-S zwar zentral gesteuert, aber an speziellen Schnittstellen dezentral verantwortet werden kann. Dazu heißt es beispielsweise in der Prozesslandkarte, unter Auftragsklärung im zweiten Schritt der Beratung:

„Netzwerkpartner bei Beratungsbedarf außerhalb des Angebotspektrums der Qualifizierungsberatung der BA einschalten“ (Instrumentensammlung, BA 2013a, S. 2) – was sich auch im Handbuch (BA 2013b, S. 24) wiederfindet –, in dem formuliert wird: „Qualifizierungsberatung wird im Kontext regionaler Netzwerkstrukturen angeboten: Geeignete Umsetzungspartner werden in dezentraler Verantwortung bedarfsorientiert einbezogen.“

Speziell erläutert und begründet wird dies im Weiteren wie folgt:

„Personalentwicklungsfragen sind vielfach nicht losgelöst von Organisationsentwicklung zu betrachten. Im Dialog zu Schwachstellen und Potenzialen für die Unternehmensentwicklung treten demnach auch andere Themen zu Tage, die zur Fachkräftesicherung relevant sind, inhaltlich aber nicht in das Leistungsspektrum der Qualifizierungsberatung fallen. Im Sinne der Kundenbindung und Kundenzufriedenheit ist in diesem Fall der Kontakt zu geeigneten Netzwerkpartnern der Agenturen für Arbeit herzustellen. Es „[...] ist mit dem AG-Kunden zusammen die Bedarfslage zu formulieren und zu überlegen, welche Dienstleister weiterführend beraten oder in der Umsetzung unterstützen können. Die Vermittlungs- und Beratungsfachkraft mit Qualifizierungsaufgabe unterstützt die Kontaktabahnung und zieht sich dann aus dem Prozess zurück, wobei der Kontakt zum Unternehmen aufrecht erhalten wird, um bei Schwierigkeiten oder Problemlagen eingreifen zu können.“ (BA 2013b, S. 28).

Diese Form der Engführung lässt sich aus Sicht der BA natürlich begründen und es ist zu begrüßen, dass die BA den AG-S nicht mit Aufgaben betraut, für die i. d. R. die eigenen Kompetenzen nicht oder nur unzureichend vorliegen – man kann dies jedoch noch weiterführend lesen. Wenn in der zuletzt zitierten Textpassage ausdrücklich der Zusammenhang zwischen Qualifizierungsberatung und Organisationsentwicklung formuliert und auf externe Kooperationen verwiesen wird, bedeutet das auch, dass die für die Wettbewerbssicherung der KMU notwendigen Gesamtberatungsleistungen noch als offene Gestaltungsaufgabe im weitesten Sinne der Zuständigkeitsklärung und der Qualitätssicherung verbleiben.

Insofern kann eine insgesamt sehr positive Entwicklung noch fortgeführt und komplettiert werden; etwa im Sinne des Verbund-

projektansatzes, der versucht hat, durch die Beraterqualifizierung und die – im Gegensatz zum Ansatz der BA – erweiterte Aufgabenzuschreibung auch das Problemfeld „KMU-Organisationsentwicklung“ in den Blick zu nehmen, dafür Zuständigkeiten und erste Anforderungen an die Beratungsqualität in der Form basaler Qualifizierungen (Professionalität) sowie in der Darlegung des Begründungszusammenhangs zwischen Unternehmensberatung und Qualifizierungsberatung anzugehen.

Konsolidierung durch Annäherung:

Länderspezifische Erprobungsansätze und das Beispiel des österreichischen Ansatzes im AMS (Arbeitsmarktservice)

Wenn eingangs betont wurde, dass erfreulicherweise seit und auch schon vor dem Projektstart eine Reihe von Initiativen für die KMU-QB registriert werden können, dann muss nach ihren Spezifika bzw. nach Gemeinsamkeiten gefragt werden, die Merkmale für eine strukturelle Konsolidierung anzeigen.⁷ Bei einer entsprechenden Sichtung ausgewählter Initiativen fällt dann sowohl Trennendes als auch Gemeinsames auf.

Zeitliche Befristung der Länderinitiativen

Sämtliche ausgewählte Länderinitiativen, die im engeren Sinne der KMU-QB zugeordnet wurden, sind zeitlich befristet. Einher geht dies in der Regel mit einer Ko-Finanzierung durch die EU, normalerweise durch den ESF (siehe die Übersicht zu Baden-Württemberg, Bayern, Brandenburg, Hessen und zum Saarland).

Während die Mehrheit dabei unmittelbare Mittelschöpfungen aus dem ESF mit Blickrichtung „Arbeitsmarktpolitik“ – wahrscheinlich einer leichteren Förderzugänglichkeit geschuldet – realisiert, beziehen sich die Ansätze in Bayern und im Saarland auf die Förderlinie „Europäischer Fond für regionale Entwicklung“.

Fokussierung stärker auf Weiterbildung als auf Wettbewerbssicherung für KMU

Ebenfalls fällt auf, dass die Zielrichtung sämtlicher Projekte – mit Ausnahme BWB und Saarland, eingeschränkt Bayern – stark die unmittelbare Weiterbildung und nur mittelbar die KMU-Wettbewerbssicherung in den Vordergrund stellen, was bedeutet, dass hier Funktionen der aktiven Arbeitsmarktpolitik eher subjektbezogen als unternehmensbezogen ausgerichtet sind.

Unterschiedliche Tiefen, Reichweiten und unmittelbare Leistungen

Ganz unterschiedlich gestaltet sich die Beratungstiefe bzw. die Beratungsreichweite: Die Spannweite reicht von relativen Engführungen (Bayern, Hessen, Saarland) auf unmittelbare Qualifizierungsfragen bis hin zu einer betrieblichen Perspektive „Neuausrichtung des Unternehmens und Aufbau eines betrieblichen

⁷ Siehe dazu die Übersicht 1: Ansätze der KMU-QB im Textanhang. Bei der Materialsuche und -verarbeitung hat intensiv mitgewirkt Frau cand.phil. Carolin L'Episcopo, der ich dafür herzlich danke.

Innovationsmanagements“ unter personalpolitischer Perspektive (BWB). Die unmittelbaren Leistungen, die erzeugt werden, differieren ebenfalls: Sie haben deutliche Schwerpunkte, etwa die Vermittlung in Qualifizierung, die regionale Entwicklung durch Qualifizierung, den Zugang zu Instrumenten der Personalpolitik, Förderberatung im Handlungsfeld „aktive Arbeitsmarktpolitik“ etc.

Schwer zu ermitteln sind Aspekte der Qualitätssicherung

Qualitätssicherungsaspekte, etwa die Qualifizierungsanforderungen an Berater/Coaches etc., institutionelle Sicherungsverfahren (QM-Nachweise) oder andere Verfahren liegen selten vor und waren bei der Recherche für diesen Beitrag nur schwer zu ermitteln. Dies ist sicher der Tatsache geschuldet, dass in den Förderlinien selbst bestimmte QS-Verfahren (Anforderungen an das Projektpersonal) vorliegen – es kann aber auch als Hinweis gewertet werden, dass Qualitätssicherung/Qualitätsstandards (noch) nicht als anstehende Aufgabe wahrgenommen werden.

Beispiel Österreich: beschäftigungspolitische und arbeitsmarktliche Ausrichtung

In diesem Sinne ist auch das Beispiel des österreichischen Arbeitsmarktservice mit dem Programm „Qualifizierungsberatung für Betriebe“ zu lesen. Zwar erscheint begrifflich der Aufgabenzuschnitt auf den Verbundprojektansatz hinauszulaufen – der Anschluss an die ESF-Förderlinie akzentuiert dann aber wieder die unmittelbare beschäftigungspolitische und arbeitsmarktliche Intention mit dem Schwerpunkt „Abbau von Diskriminierungen am Arbeitsmarkt“.

Auch hier liegt zwar eine zentrale, bundesweite Steuerung vor, die sogar gesetzlich geregelt wurde (vgl. Bundesrichtlinie „Qualifizierungsberatung für Betriebe im Rahmen des Europäischen Sozialfonds vom 20. Februar 2013“, AMF/7 2013 sowie die Rahmengebenden Passagen des AMSG: Arbeitsmarktservicegesetz i. d. F. vom 15.01.2014), aber die Verfahren sind ebenfalls befristet förderabhängig.

Sie akzentuieren ein „Sowohl/Als auch“ – betriebliche Perspektive und individuelle Integrationsperspektive – und vernachlässigen die Qualitätssicherung und eine eng geführte Professionalitätsanforderung: Externe, also außerhalb des AMS stehende Berater müssen sich durch „nachgewiesene Beratungserfahrung“ profilieren und stützen sich aktuell nicht sichtbar auf standardisierte Beratungs-Analysen oder Prozessvorgaben.

Allerdings zeichnet das österreichische Modell zweierlei aus: Der Betriebsfokus wird umfänglich beschrieben (Wettbewerbssicherung – PE und OE im Zusammenspiel), und eine Flächendeckung im Förderzeitrahmen für ganz Österreich ist verbindlich.

Fazit und Ausblick

Bilanziert man das Vorstehende, dann können idealtypisch – eng in Anlehnung an die Implementation der KMU-QB durch den AG-S der BA und in Übereinstimmung mit dem Projektansatz – folgende Strukturmerkmale bei der Suche nach einer vollständigen und unter öffentlicher Verantwortung stehenden Strukturkonsolidierung als Orientierung dienen:

- Flächendeckung der Versorgung
- Transparenz
- Kostenfreiheit
- Eindeutigkeit der Ziele und Zwecksetzungen der KMU-QB
- Sicherung der Beratungsqualität durch standardisierte Prozess- und Verfahrensvorgaben
- Sicherung der Beratungsqualität durch Grenzziehungen der Beratungsreichweite und durch Professionalisierung des Beraterpersonals mittels Basisqualifizierung
- standardisierte Instrumentensammlungen und standardisierte Diagnosemethoden als Handlungshilfen
- Fixierung von Kooperations- und Vernetzungsperspektiven durch ein definiertes Akteurskonzept
- Regelungen der Schnittstellen zwischen Kernberatung und Vermittlung an weiterführende Akteure und Institutionen.

Für diese Schnittstellen müsste dann u. a. diskutiert und entwickelt werden, wie die Leistungserstellung – etwa im regionalen Kontext – Beratungs- und Bildungsdienstleister einbindet. Zudem müsste geklärt werden, welche Kooperations- und Verbundstrukturen zwischen freiem Bildungs- und Beratungsmarkt sowie Kammern, Verbänden, Wirtschaftsförderungen, Arbeitnehmerorganisationen und weiteren potenziellen Partnern geregelt, qualitativ gesichert und wirtschaftlich gestaltet werden könnten. Vor allem unter der Voraussetzung, dass man die eingangs zitierte Kontingenz der Strukturen der KMU-QB abbauen und in eine erkennbare, leicht nutzbare und stets zugängliche sowie in ihren Inhalten definierte Gesamtleistung transferieren möchte.

Für diese Diskussion bietet das „NRW-Projekt“ insofern ausreichende Argumente, als dass ein großer Teil der o. a. Gestaltungsansprüche sowohl erprobt als auch mit anderen reflektiert wurde. Und mit dem neuen Leistungsangebot der BA ergeben sich u. U. – eine solide Bewertung steht dem Verfasser allein allerdings noch nicht zu – für die Realisierungsmöglichkeiten und für die diskursive Suche danach erhebliche neue Impulse und auch eine offensichtliche Bestätigung für wesentliche Teile des Ansatzes im Projekt: „Stärkung der Qualifizierungsberatung für KMU durch Strukturentwicklung vor Ort und Qualifizierung des Beratungspersonals – eine Basis für die Kompetenzentwicklung der Beschäftigung und die Sicherung von Fachkräftebedarfen.“

Übersicht 1: Auswahl von Ansätzen in der KMU-QB (erstellt durch Verbundpartner Universität Duisburg-Essen)

Land	Programmtitel/Projekt	Akteure/Institution(en)	Ziele	Dauer/Befristung	Förderung/Finanzierung	Inhalte der Beratung	Aussagen zur Qualität	Aussagen zur Professionalität	Öffentliche Verantwortung
Baden-Württemberg	Förderprogramm Qualifizierungsberatung und Personalentwicklung	Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg/ Gesellschaft für Beratung und Beteiligung mbH, IHK Baden-Württemberg, IHK-Innovationsberater bzw. Coach, Kontrolle durch ein QM, (Gütesiegel), L-Bank Karlsruhe: Antragsstellung WiFö Stuttgart	Innovation: Neuausrichtung des Unternehmens, Aufbau betriebliches Innovationsmanagement, Kooperationen, Anpassung Personalpolitik, Unternehmensübergaben, Energieverbr., Qualifizierungsberatung, PE	2007 bis 30.06.2014	Europäischer Sozialfonds	Entscheidungen für das Unternehmen vorbereiten, Verbesserungsvorschläge liefern, Anleitung zur Umsetzung im Betrieb liefern, Ergebnisse kontrollieren Mitarbeiter sollen in die Lage versetzt werden, zukünftige ähnliche Problemstellungen selbst zu lösen.	Gütesiegel „ServiceQualität“ o. ä. Leitfaden zur betrieblichen WB in KMU: Arbeitshilfen und Serviceangebote	Langfristige Begleitung durch einen Coach IHK-Innovationsberater Kontrolle durch ein QM (Gütesiegel)	Ja
Bayern	IMODE Beratungsstrukturen zur betrieblichen Weiterbildung in ausgewählten Branchen sowie Klein- und Mittelbetrieben	Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, EU Forschungsinstitut für betriebliche Bildung, IHK-Berater	frühzeitig Qualifikationslücken der Region erkennen, geeignete Qualifizierungswege finden und Strategien zur Sicherung der Fachkräftebasis entwickeln	01.07.2010 bis 31.08.2012	Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie Europäische Union – „Investition in Ihre Zukunft“ – Europäischer Fonds für regionale Entwicklung	Analyse des Kompetenzbestands u. -bedarfs, Identifikation auch informeller Kompetenzen, Anwendung arbeitsplatznaher Lernformen und Mobilisierung ungenutzter Mitarbeiterpotenziale	IMODE Abschlussbericht: Weiterbildung und PE, Qualifizierungsberatung für Unternehmen Ergebnisse und Empfehlungen aus IMODE-Projekt	IMODE-Workshops für Qualifizierungsberater Handlungshilfen für Bildungsberater	Ja
Brandenburg	Kompetenzentwicklung zur Qualifizierung von Beschäftigten in KMU	Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen u. Familie des Landes Brandenburg, LASA Brandenburg Antrag über LASA Portal, Regionalbüros Anlaufstelle	Bildungsmaßnahmen zur individuellen und arbeitsplatzunabhängigen beruflichen Weiterbildung	Juli 2012 bis Dezember 2014	Europäischer Sozialfonds 70 % der anfallenden WB-Kosten, 30 % Eigenanteil Förderungen ab einer Kursgebühr von 715,00 Euro	Bildungsschecks individuelle/arbeitsplatzunabhängige berufliche WB, Qualifizierungsmaßnahmen, Ansiedlungsmaßnahmen, Restrukturierungen	Der Nachweis eines QS-Systems entfällt	Nein	Teilweise

Land	Programmtitel/ Projekttitle	Akteure/ Institution(en)	Ziele	Dauer/ Befristung	Förderung/ Finanzierung	Inhalte der Beratung	Aussagen zur Qualität	Aussagen zur Professo- nalität	Öffentliche Verant- wortung
Hessen	Hessische Qualifizierungs- offensive Quit	Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V./ Bildungswerk Hessen Metall e.V., Weiterbildung Hessen e.V.: Anlaufstelle für Interessenten, ESF Hessen	Verbesserung der Qualität, Information und Transparenz in der beruflichen Bildung, Beratung von KMU und ihren Beschäftig- ten in Hessen zu allen Fragen der betrieblichen Bildung, Quali- fizierungsbedarfs- erhebungen, Information über Weiterbildungs- angebote, Ver- mittlung von geeig- neten Angeboten Förderinstrument: Qualifizierungs- scheck	2007 bis 2013	Europäischer Sozialfonds Anteilfinanzierung 50 % der Weiterbildungskosten (bis max. 500 Euro) Jährlich höchstens eine Weiterbildungsmaßnahme, Weiterbildungsmaß- nahmen, die länger als ein Jahr dauern, werden einmalig mit bis zu 500 Euro gefördert ESF Mittel, Landesmittel	Qualifizierungsberatungs- stellen/Infomobile Qualifizierungsberater: Sie klären KMU darüber auf, wie wichtig WB für den wirtschaftlichen Erfolg ist. Sie initiieren passgenaue Weiterbildungsseminare, bauen Weiterbildungsnetz- werke auf. Kooperation mit regionalen Bildungszentren für effektive Prozesse Sie beraten KMU über die Ausgabe der Qualifizierungsschecks.	Expertenforum Aufsuchende Bildungs- beratung Qualitäts- sicherung durch das Projekt: Qualitäts- sicherung und Einführung von Qualitäts- standards in der Bildungs- beratung Laufzeit: 01.09.2009- 30.09.2010	Expertinnen und Experten aus der Beratungspraxis und Bildung und Wissenschaft	Ja
NRW	Siehe die Beiträge in diesem Buch								
Saarland	Weiterbildungs- beratung für KMU im Saarland	Ministerium für Wirtschaft, Arbeit u. Verkehr Saarland, Koordiniierungs- stelle, Soz. Kommunal- entwicklung, LK Saarlouis, Wfö-Verband Untere Saar e.V., BA für Arbeit, Institut für Sozialwirtschaft und Sozialforschung Ansprechpartner > stellen die Berater	Ermittlung von Weiterbildungs- bedarf und passenden Maßnahmen, Reaktion auf demografische Veränderungen	01.07.13 bis 01.10.14 Laufzeit: 15 Monate	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung, 50 % Saarland Leistungen sind i. d. R. entgeltfrei	Passgenaue und individuelle Beratung zu Verbesserung der betrieblichen Qualifizierung	Nein	Qualifizierte unabhängige Berater/keine üblichen Consulting- Aktivitäten: fachliche Kompetenzen/ Berufserfahrung/ Technologie/ Personalentwicklung/ Überblick über Weiterbildungsmarkt	Ja flächen- deckend im Saarland

Land/Institution	Programmtitel/Projektitel	Akteure/Institution(en)	Ziele	Dauer/Befristung	Förderung/Finanzierung	Inhalte der Beratung	Aussagen zur Qualität	Aussagen zur Professionalität	Öffentliche Verantwortung
Thüringen	Weiterbildungs- und Qualifizierungsinitiative	Gesellschaft für Arbeits- und Wirtschaftsförderung des Freistaats Thüringen mbH (gfaw) Verbände, Vereine und Kammern stellen die Berater: IHK, HWK, DGB Adressen für Interessierte werden bereitgestellt.	Potenziale nutzen für Fachkräftebedarf/Forbildungen/Stellen nachbesetzen/ Geringqualifizierte unterstützen	27.02.09 bis 06.09.11 Aktualisierung: fortlaufend	Europäischer Sozialfonds/ Freistaat Thüringen, entgeltfrei	Sensibilisierung/Analyse/ Konzeptentwicklung/ Integration/Information/ Koordinierung und Umsetzung	Die Ergebnisse werden evaluiert und ausgewertet. Jahresbericht 2011	Förderung der Berater	Ja
BA für Arbeit	Qualifizierungsberatung für KMU	AG-S der BA, Berater und ggf. externe Zusatzdienstleister	Wettbewerbs-sicherung, Vermeidung von Demografie-risiken, Expansion der WB im Betrieb, Erhöhung der Teilhabegerechtigkeit, Ausschöpfung der Qualifizierungsreserven	Verbindliche Leistung als dauerhafte Leistung im Rahmen des Regelangebots	Entgeltfrei, finanziert aus Beitragsleistungen der Betriebe und der Beschäftigten	Demographieanalyse, Personalstruktur- und Bildungsbedarfsanalyse, Initiierung von Qualifizierungsverbänden, Bildungscontrolling	QS durch Normenvorgabe im Handbuch, Arbeitsanweisungen und durch einheitliche Instrumentensammlung	Interne Ausbildung und genormte Zusatzqualifizierung, Perspektive: Weitere Qualifizierungen sind in Aussicht gestellt.	Ja Besonderheit: flächen-deckende Versorgung
Österreich	Qualifizierungsberatung für Betriebe (QBB)	Arbeitsmarkt-service (vergleichbar, aber nicht gleich mit BA) Interne Berater, externe Berater bei Bedarf	Wettbewerbs-sicherung und Chancengerechtigkeit durch Lebenszyklus orientierte Qualifizierungsberatung für Betriebe, Genderberatung, OE- und PE Beratung, Beratung für Qualifizierungsnetzwerke, Kurzarbeit und Qualifizierung	2007 bis 2013	Eigenmittel des AMS und ESF-Mittel, Leistungen sind i. d. R. kostenfrei	Altersgerechtes Lernen und Arbeiten, betriebliche und persönliche Kompetenz- und Qualifikationsbilanzen, Personalmanagement, Arbeitsorganisation, Mobilität, Arbeitszeit, betriebl. Gesundheitsförderung, Diversity, Hilfen zum Aufbau von Qualifizierungsverbänden	Die Leistungen müssen sich an den Zielen des ESF: „Anpassungsfähigkeit der Arbeitnehmer/-innen und der Betriebe durch Qualifizierung“ orientieren. Die AMS Berater (a) und die externen Berater (b) müssen a) interne Stellenanforderungen erfüllen; b) „geeignet durch nachgewiesene Erfahrung sein“	Siehe nebenstehende Passagen zur Qualität, weitere Aussagen zur Professionalität sind nicht ersichtlich. Vorgaben: ESF-Förderrichtlinien	Ja Besonderheit: flächen-deckende Versorgung

Autor

Karl Düsseldorf, Prof. apl. Dr. phil. habil., war für die Universität Duisburg-Essen, Fakultät für Bildungswissenschaften, im Projekt für die Entwicklung und Durchführung folgender Qualifizierungsmaßnahmen verantwortlich: Basisqualifizierung für die Qualifizierungsberatung, KMU-Qualifizierungsberatung als Geschäftsfeld für Beratungs- und Bildungsdienstleister, Coaching als kollegiale Praxisbegleitung. Seine Forschungs- und Lehrgebiete sind: berufliche und betriebliche Aus- und Weiterbildung, Berufsbildungspolitik und Weiterbildungspolitik, Personal- und Organisationsentwicklung für kleine und mittlere Unternehmen.

Literaturverzeichnis

BA (Bundesagentur für Arbeit) (2012):

Reader zur Vorbereitung auf die Schulung „Qualifizierungsberatung für Unternehmen.“ BA-Zentrale (Nürnberg) vom 20.12.2012.

BA (2013):

Qualifizierungsberatung für Unternehmen. Arbeitgeber-Service: Unser neues Beratungsangebot. BA-Zentrale (Nürnberg).

BA (2013a):

Instrumentenmappe „Qualifizierungsberatung für Unternehmen“. BA-Zentrale (Nürnberg) vom 22.05.2013.

BA (2013b):

Handbuch: Qualifizierungsberatung für Unternehmen. BA-Zentrale (Nürnberg) vom 22.05.2013.

Behringer, Frederike/Käpplinger, Bernd/Pätzold, Günter (Hg.) (2009):

Betriebliche Weiterbildung. Beiheft 22 der ZBW, Stuttgart.

Bellmann, Lutz/Gruna, Philipp/Leber, Ute/Noack, Martin (2013):
Weiterbildung atypisch Beschäftigter. Nürnberg.

BMAS/BMWT/BA (2012):

Die Fachkräfteoffensive – Ein Überblick. Berlin.

Dobischat, Rolf/Düsseldorf, Karl (2013):

Betriebliche Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben (KMU). Forschungsstand, Problemlagen und Handlungserfordernisse. In: WSI-Mitteilungen, 66. Jg., Heft 4, S. 247-254.

Dobischat, Rolf/Düsseldorf, Karl (2013a):

Qualifizierungsberatung für Klein- und Mittelbetriebe. In: Education permanente, Heft 3, S. 26-27.

Düsseldorf, Karl/Wohlfart, Ursula (2012):

Qualifizierungsberatung durch Strukturbildung und Qualitätsentwicklung stärken. In: Loebe/Severing, 2012, S. 127-142.

Fischell, Marcel (2012):

Betriebliche Qualifizierungsberatung als Tätigkeitsfeld – welchen Beitrag leistet die Professionalisierungsdebatte? In: Loebe/Severing, 2012, S. 145-162.

Leber, Ute (2009):

Betriebsgröße, Qualifikationsstruktur und Weiterbildungsbeteiligung – Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel. In: Behringer/Käpplinger/Pätzold, S. 149-168.

Loebe, Herbert/Severing, Eckart (2011):

Der Markt für Qualifizierungsberatung. Fiktion, Realität oder Vision? Bielefeld.

Loebe, Herbert/Severing, Eckart (Hg.) (2012):

Qualifizierungsberatung in KMU. Bielefeld.

Artikel 3

Die Vielfalt der Qualifizierungsberatung

von Andreas Bendig und Ursula Wohlfart

Der Nutzen, die Ziele, das Leistungsspektrum und die Entwicklungsperspektiven der Qualifizierungsberatung für KMU werden in der Fachdiskussion verstärkt in den letzten fünf Jahren aufgezeigt und diskutiert¹. Immer mehr Handlungshilfen für Berater² verdeutlichen die Vorgehensweisen von Qualifizierungsberatung und präsentieren dafür nützliche Instrumente und Methoden.

Dennoch hat sich Qualifizierungsberatung als Begriff noch nicht durchgesetzt:

- bei KMU, für die sie mit Blick auf die demografische Entwicklung und Fachkräftebedarfe immer wichtiger wird,
- bei potenziellen Anbietern, die ein spezifisches Angebot von Qualifizierungsberatung entwickeln könnten und
- bei vielen arbeitsmarktpolitischen Akteuren, deren Aufgabe es sein sollte, Nachfrage und Angebot von Qualifizierungsberatung insbesondere regional zu stärken.

Für die noch zögerliche Entwicklung der Praxis einer Qualifizierungsberatung gibt es viele Gründe (vgl. Beitrag Karl Düsseldorf zur Entwicklung der Qualifizierungsberatung). Ein Grund ist, dass KMU, viele potentielle Anbieter und insbesondere Arbeitsmarktakteure immer noch zu wenig über Qualifizierungsberatung und ihren Nutzen für KMU wissen.

Um Qualifizierungsberatung zu stärken und für Qualifizierungsberatung zu werben, wird beschrieben, wie vielfältig Qualifizierungsberatung in der Praxis aussehen kann, welche Herausforderungen dieses Beratungsfeld für Berater/-innen mit sich bringt und wer die Anbieter sein können.

1. Warum sind Qualifizierungsberatungen so unterschiedlich und vielfältig?

Die Qualifizierungsberatung gibt es nicht. Je nach Anlässen und Ausgangssituationen im Betrieb haben Qualifizierungsberatungen unterschiedliche Schwerpunkte, lösen verschiedene Aufgaben und variieren in den Herangehensweisen.

Qualifizierungsberatungen unterscheiden sich vorrangig durch:

- ihre Aufgabenfelder,
- die Bekanntheit oder Unbekanntheit von Qualifizierungsbedarfen zu Beginn der Beratung und
- die Art der Beratungsleistung, d. h. ob die Qualifizierungsberatung integraler Bestandteil einer Unternehmensberatung zur Bewältigung einer bestimmten Herausforderung ist oder eine eigenständige Beratung, z. B. zum Aufbau eines systematischen Weiterbildungsmanagements.

¹ Vgl. z. B. Loebe/Severing 2008; Döring/Hoffmann 2012; Fischell 2012; Dobischat/Düsseldorf 2013.

² Vgl. z. B. Eul-Gombert/Moll/Gombert 2007; Loebe/Severing 2007; Dobischat/Düsseldorf/Fischell 2008, Bundesministerium für Bildung und Forschung 2013.

Verschiedene Aufgabenfelder

In der Praxis kommt eine Qualifizierungsberatung, die alle im Folgenden genannten Aufgabenfelder umfasst, noch kaum vor³:

- Qualifizierungsbedarfe ermitteln
- bei der Realisierung von Lernprozessen unterstützen
- eine systematische Personalentwicklung inkl. Weiterbildungsmanagement aufbauen
- internes Wissensmanagement einführen

Insofern unterscheiden sich Qualifizierungsberatungen durch ihren thematischen Schwerpunkt.

Bekannte oder unbekannte Qualifizierungsbedarfe

Qualifizierungsbedarfe sind der Ausgangspunkt jeglicher Qualifizierung im Betrieb. Sie entstehen aus aktuellen und zukünftig zu bewältigenden Aufgaben sowie den sich daraus ergebenden Anforderungen an die fachlichen, methodischen, kommunikativen und sozialen Kompetenzen der Führungskräfte bzw. Beschäftigten. Nur wenn Qualifizierungsbedarfe bekannt sind, können Lernziele und -inhalte für die Lernprozesse zur Kompetenzerweiterung der Mitarbeitenden bestimmt werden.

Qualifikationsbedarfe für einzelne Mitarbeitende ergeben sich aus einer Gegenüberstellung von Anforderungsprofilen der Funktionen und Aufgaben im Betrieb zu den Kompetenzprofilen der Mitarbeiter (IST-SOLL-Abgleich).

Fragen von Qualifizierungsberater/-innen zur Qualifizierungsbedarfsermittlung:

- Was müssen die Beschäftigten an ihren jeweiligen Arbeitsplätzen **heute** wissen und können (z. B. Fachwissen, Methodenkompetenz, Führungskompetenz)?
- Was müssen sie **zukünftig** wissen und können mit Blick auf die Strategie des Betriebs (neue Maschinen, Produktion und Verkauf, neue Produkte und Dienstleistungen, Aufbau neuer Geschäftsfelder, Umorganisationen des Betriebsablaufs)?
- Was wissen und können die Mitarbeitenden? Über welche Stärken, Kompetenzen und Erfahrungen verfügen sie?
- Was können sie noch nicht gut genug?
- Lassen sich die Kompetenzentwicklungsbedarfe durch Weiterbildung befriedigen, oder was ist sonst zu tun?
- Was genau müssen die Mitarbeitenden lernen (Bestimmung von Lernzielen und Lerninhalten)?

Die aktuellen Qualifizierungsbedarfe festzustellen – z. B. durch schriftliche Befragung, Gespräche mit den Beschäftigten, Arbeitsplatzbeobachtungen, Erstellung von Kompetenzprofilen mit einem IST-SOLL-Abgleich –, erweist sich häufig als gar nicht so schwer. Herausfordernder für die Beratung ist meist das Herausfinden strategischer Bedarfe.

Für die Ermittlung von zukunftsgerichteten Kompetenzanforderungen bezogen auf die strategischen Ziele des Unternehmens ist es ganz entscheidend, ob der Betrieb seine mittelfristige oder sogar langfristige strategische Ausrichtung bereits entwickelt hat oder sie erst noch entwickeln muss (vgl. Iller 2007).

In der Praxis treffen Berater/-innen sehr oft auf KMU, die sich zwar bereits Gedanken über ihre Zukunft gemacht haben, aber noch keine Unternehmensstrategie erarbeitet haben.

³ Zu den Einzelaufgaben in den Aufgabenfeldern siehe Beitrag „Ziele, Aufgaben und Nutzen der Qualifizierungsberatung für kleine und mittlere Unternehmen“.

Strategiearbeit geht oftmals im aktuellen Tagesgeschäft unter. Insofern fehlt häufig die interne betriebliche Auseinandersetzung darüber, wo man z. B. in fünf Jahren stehen will und was es zukünftig braucht, um innovations- und wettbewerbsfähig zu bleiben.

KMU und strategische Konzeptarbeit

So stellt sich die Situation bisher dar:

- Orientierung an einer möglichst reibungslosen Abwicklung des Tagesgeschäfts
- relativ geringer Planungshorizont
- Generierung neuen Wissens und Hervorbringung von Innovationen – vor allem im Low- und Medium-Tech-Bereich – mit großen Hürden verbunden und oft vernachlässigt
- finanzieller, personeller Ressourcenmangel, geringe Vielfalt unterschiedlicher Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen der Arbeitnehmer behindern Neuerungen und Kreativität
- Innovationen in Produktion und Organisation sind oftmals Zufallsprodukte, denen keine strategische Planung zugrunde liegt
- Es fehlt an Kompetenzen und Strategien, um neue Markttrends zu erkennen, aufzugreifen und sie in Geschäftsfelder und innovative Produktideen umzusetzen.⁴
- hoher Konkurrenzdruck, daher niedrige Kooperationsbereitschaft
- Verschärfung der Situation durch fehlende anwendergerechte Vermittlung neuer Entwicklungen und Trends von der Wissenschaft an KMU
- entscheidendes strukturelles Manko: langfristige strategische Unternehmensentwicklung

Vielen KMU fehlt – genauso wie für systematische Weiterbildungsplanung – im Vergleich zu großen Unternehmen das entsprechende Personal und Know-how für eine systematische und auf einer Unternehmensanalyse (z. B. Potentialanalyse, Stärken-Schwächen-Analyse) fußende Zukunftsplanung.

Insofern steht Qualifizierungsberatung, die sich bei der Qualifizierungsbedarfsermittlung auch auf die zukünftige Unternehmensentwicklung ausrichten will, sehr oft vor der Aufgabe, die Unternehmensleitung für die Notwendigkeit strategischer Ausrichtung zu sensibilisieren. Es kann also sein, dass KMU zunächst Unterstützung brauchen, die bisher nicht geleistete Strategiearbeit – beginnend mit einer Unternehmensanalyse – in Angriff zu nehmen. Sollte der Anbieter der Qualifizierungsberatung für eine Strategieberatung nicht ausreichend kompetent sein, ist eine Kooperation mit anderen Experten sinnvoll, die über die entsprechenden Kompetenzen verfügen (vgl. den Beitrag „Initiierung von Kooperationen zwischen Unternehmens- und Weiterbildungsberatungen“ in Teil II dieses Buches).

Andererseits – und das ist in der Praxis bisher weit häufiger der Fall – kommt eine strategisch ausgerichtete Unternehmensberatung zu dem Ergebnis, dass bei der Planung und Umsetzung von Schritten für Innovation und Veränderung auch die Kompetenzentwicklung aller oder ausgewählter Mitarbeiter/-innen unabdingbar ist. Hier sollte die Beratung in eine Qualifizierungsberatung übergehen, indem die Qualifizierungsbedarfe in Lernziele und -inhalte übersetzt werden, passende Lernarrangements eruiert werden und die Frage des erfolgreichen Transfers des Gelernten in das betriebliche Geschehen in den Blick genommen wird. Sollte der Unternehmensberater für eine Qualifizierungsberatung nicht kompetent genug sein, ist eine Kooperation mit einem Berater, der über die entsprechenden Kompetenzen verfügt, angesagt (vgl. den Beitrag „Initiierung von Kooperationen zwischen Unternehmens- und Weiterbildungsberatungen“ in Teil II dieses Buches).

⁴ Bendig, A./Cirkel, M./Dahlbeck, E./Kolzarek, B. (Hg.) (2011): Innovationsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen in einer alternden Gesellschaft stärken. VWSWF. Vechta, 2011.

Zukunftsgerichtete Qualifizierungsbedarfe entstehen natürlich nicht nur bei strategischer Neuausrichtung, sondern auch bei der Erarbeitung von Lösungen für Probleme und Herausforderungen die KMU haben, wie z. B.:

- störungsanfällige Prozessabläufe
- hohe Ausschuss- und Fehlerquote
- Kundenreklamationen
- Lieferverzögerungen und Qualitätsprobleme

Unternehmensberater, die anknüpfend an die Schwachstelle und beginnend mit einer Diagnose einen Prozess der Organisationsentwicklung einleiten, stellen fest – so sie für Fragen der Kompetenzentwicklung sensibilisiert sind –, dass zur nachhaltigen Problembearbeitung/Lösung oft auch Kompetenzentwicklung des Personals gehören muss und Personalentwicklung mit zum Entwicklungs- und Veränderungsprozess gehört. Auch hier sollte die Beratung in eine Qualifizierungsberatung übergehen. In diesem Fall prüft der Unternehmensberater ebenfalls, ob er selbst beraten, mit einem auf Qualifizierungsberatung spezialisierten Berater kooperieren oder die Beratung an diesen abgeben sollte.

Qualifizierungsberatung als integrale oder eigenständige Dienstleistung

Qualifizierungsberatung unterstützt und fördert Kompetenzentwicklung des Personals als integraler Bestandteil von Unternehmensberatungen zur Lösung von Problemen oder der Entwicklung von Unternehmensstrategien. Sie ermittelt Qualifizierungsbedarfe für die Kompetenzentwicklung des Personals als Teil der Lösungs- und Entwicklungsstrategien. Außerdem zeigt sie Wege auf für geeignete Lernarrangements.

Qualifizierungsberatung unterstützt und fördert Kompetenzentwicklung des Personals als eigenständige Dienstleistung. Dabei zielt sie so weit wie möglich darauf ab, dauerhafte Veränderungen in den Unternehmen – bezogen auf Strukturen, Prozesse und Verhalten und Handeln von Einzelnen und Gruppen – zu initiieren. Sie dient also zur Einführung und Verstetigung oder zur Verbesserung von betrieblichen Qualifizierungsstrukturen, -strategien und -maßnahmen.

Qualifizierungsberatung kann aber auch wirksam werden, ohne Prozesse und Strukturen im Unternehmen dauerhaft zu verändern, wenn sie Unternehmen zielgerichtet bei der Gestaltung der Kompetenzentwicklung des Personals bei aktuellen Anforderungen und Anlässen unterstützt, z. B. bei der Einführung neuer Software, bei der Verbesserung der Kommunikations- und Beratungskompetenz oder der Schreibkompetenz von Mitarbeitenden.

Qualifizierungsberatung hilft hier, die Qualifizierungsbedarfe für Einzelne und Gruppen zu konkretisieren, sie in Lernziele und -inhalte zu übersetzen; sie unterstützt bei der Realisierung passgenauer Lernprozesse und effektiver Lernarrangements und trägt dafür Sorge, dass das Gelernte im Arbeitsalltag auch angewandt, vertieft und durch weitere Lernprozesse verstetigt werden kann.

Beispiele für die Unterschiedlichkeit von Qualifizierungsberatungen

Im Folgenden wird anhand von Beispielen aufgezeigt, wie unterschiedlich Qualifizierungsberatungen sein können.

1 Qualifizierungsberatung als integraler Bestandteil

Charakterisierung

Aufgabenfelder:	Qualifizierungsbedarfsermittlung, Realisierung von Weiterbildung
Qualifizierungsbedarfe:	Strategische Qualifizierungsbedarfe sind nicht bekannt.
Art der Beratungsleistung:	Die Qualifizierungsberatung ist Teil eines Organisationsentwicklungsprozesses zur Bewältigung eines betrieblichen Problems.

Allgemeine Ausgangssituation

Der Betrieb steht vor einer Herausforderung und sucht Hilfe bei einer Unternehmensberatung. Das Thema „Kompetenzentwicklung der Beschäftigten“ spielt für den Betrieb und auch für den Berater zu Beginn der Beratung noch keine Rolle. Diese Ausgangssituation gibt es sehr häufig in der Unternehmensberatung.

Herausforderungen und Probleme sind z. B.:

- rückläufige Auftragszahlen
- rückläufiger Umsatz
- abnehmende Marktanteile
- überholte, nicht mehr marktgängige Produkte
- unwirtschaftliche Arbeitsabläufe

Sehr oft ist es so, dass für die Problemlösung oder Bewältigung der Herausforderung auch die Kompetenzentwicklung der Führungskräfte und der Beschäftigten notwendig ist, somit werden also im Laufe des Beratungsprozesses auch Qualifizierungsbedarfe deutlich.

Unternehmensbeispiel „BÄCKEREI“:

Eine alt eingesessene Familienbäckerei verzeichnet deutliche Umsatzrückgänge und Gewinnschmälerung. Der Besitzer und seine Frau kennen die Gründe. Die Konkurrenz im Stadtteil ist in den letzten Jahren durch Ansiedlung mehrerer Filialen großer Bäckereiketten und durch das Backwarensortiment von Discountern enorm gewachsen. Es stellt sich die Frage, ob man besser schließen sollte oder ob es einen Weg gibt, das Geschäft zu erhalten. Die Inhaber entscheiden sich für eine Unternehmensberatung.

Aufgaben der Unternehmensberatung mit Schwerpunkt Organisationsentwicklung:

- gründliche Diagnose stellen
- den Lösungsweg und damit die strategischen, zukunftsorientierten Ziele mit dem Unternehmen für seine Organisationsentwicklung erarbeiten
- prüfen, inwiefern neben verschiedensten Handlungserfordernissen auch Kompetenzentwicklung der Beschäftigten zur Lösung und zur strategischen Neuausrichtung notwendig ist

Vorgehen und Ergebnis der Strategieberatung als Organisationsentwicklung:

Gemeinsam mit den Beschäftigten, die z. B. in Form von Workshops in die Gespräche zur Unternehmensanalyse und Strategieentwicklung einbezogen werden, kristallisiert sich heraus, dass nur Spezialisierung und ein Alleinstellungsmerkmal das Geschäft retten können.

Ergebnis der Beratung ist es, dass das Geschäft einen großen Teil seines Sortiments auf Bio-backwaren umstellen wird. In näherer und weiterer Entfernung gibt es kein Reformhaus oder einen Bioladen als Konkurrenz.

Der Unternehmensberater erarbeitet mit den Besitzern und ausgewählten Beschäftigten einen Handlungsplan, der festhält, was zur Organisationsentwicklung getan werden muss.

Die Elemente des Handlungsplans:

- Erkundung neuer Bezugsquellen für die Zutaten der zu erstellenden Biobackwaren
- Anschaffen einiger neuer Maschinen für den Backprozess
- verändertes Marketing, um auch neue ernährungsbewusste Kunden zu gewinnen
- Fortbildung der Bäcker (Warenkunde, Rezepte, neue Herstellungsweisen usw.)
- Fortbildung der Verkäuferinnen (Wissen über Biobackwaren und Erweiterung der Beratungskompetenzen, weil Kunden bei der Auswahl von Biobackwaren häufiger Fragen haben als beim normalen Brot- und Kuchensortiment)

Bei diesem Beispiel wird deutlich, dass auch die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten zur Lösungsstrategie gehört. Oft aber verfügen Unternehmensberater noch nicht über das Wissen und die Kompetenz, Qualifizierungsbedarfe zu konkretisieren, sie in Lernziele und -inhalte zu übersetzen und zur „Realisierung von Lernprozessen“ zu beraten. Sie sollten die Beratung an dieser Stelle abgeben oder mit einem Berater für Qualifizierungsberatung kooperieren.

Vorgehen und Ergebnis der Qualifizierungsberatung:

- Gemeinsam mit den Beschäftigten wird herausgearbeitet, wo genau deren Qualifizierungsbedarfe liegen.
- Instrumente sind z. B. Mitarbeitergespräche, Fragebögen, Erstellung von Kompetenzprofilen zum IST-SOLL-Abgleich.
- Wo genau haben einzelne Beschäftigte Weiterentwicklungsbedarfe für die neue Aufgabe? Was sind dementsprechende Ziele und Inhalte der notwendigen Weiterbildungen?
- Der Berater entwickelt zudem mit Inhabern und Beschäftigten einen Plan, wie Lernen auch arbeitsplatznah realisiert werden kann.

2

Qualifizierungsberatung, anknüpfend an einen Organisationsentwicklungsprozess

Charakterisierung

Aufgabenfelder:	Konkretisierung der Qualifizierungsbedarfe in Lernziele- und Inhalte, Realisierung und Begleitung von arbeitsplatznahen Lernprozessen
Qualifizierungsbedarfe:	Strategische Qualifizierungsbedarfe sind im Groben bekannt.
Art der Beratungsleistung:	eigenständige Beratungsleistung, anknüpfend an einen umfassenden Organisationsentwicklungsprozess aufgrund eines betrieblichen Problems

Allgemeine Ausgangssituation

Ein Betrieb hat in einem Organisationsentwicklungsprozess Ziele und Handlungsnotwendigkeiten erarbeitet, um sich strategisch neu oder besser aufzustellen. Dabei hat er erkannt, dass dafür auch eine Kompetenzentwicklung seiner Beschäftigten notwendig ist. Er kennt die Qualifizierungsbedarfe im Groben, braucht aber Unterstützung bei der Realisierung des Lernens der Beschäftigten.

Unternehmensbeispiel „MODEGESCHÄFT“:⁵

Ein Einzelhandelsgeschäft für Damenoberbekleidung hat einen deutlichen Kundenrückgang festgestellt und weiß, dass das große, neu eröffnete Einkaufszentrum in der Nähe der Stadt

⁵ Dieses Beispiel wurde entwickelt in Anlehnung an das Projekt „QUASIE – Qualifizierung zur Arbeitsplatzsicherung im Einzelhandel“, gefördert im Rahmen der Initiative „weiter bilden“ (vgl. Regiestelle Weiterbildung o. J.).

mit Öffnungszeiten von 10:00 Uhr bis 24:00 Uhr ihm insbesondere jüngere Kundinnen abzieht. Es konkurriert in der Fußgängerzone mit anderen gleichartigen Geschäften und natürlich auch mit Onlineshops.

Die Geschäftsführung hat selbstständig und in Kontakt zu ihrem Verband sowohl eine sorgfältige Analyse vorgenommen als auch eine Strategie zur Umsetzung in einem Organisationsentwicklungsprozess entwickelt:

- Ausrichtung des Sortiments auf ältere Frauen (gehobenes Preisniveau, Markenware)
- Verlängerung der Öffnungszeiten auf 22:00 Uhr und neue Arbeitszeitregelungen
- Einrichtung einer gemütlichen Sitzecke mit Angebot von Kaffee, Keksen und der Tageszeitung für Begleitung der Kundinnen (insbesondere Ehemänner)
- Verbesserung der Beratung der Kundinnen (ältere Frauen und Seniorinnen schätzen gute Beratung und Betreuung beim Einkauf)
- Weiterbildung der Verkäuferinnen zur Stärkung und Erweiterung ihrer Beratungskompetenzen

Herausforderung für die Geschäftsführung:

Der Geschäftsführung ist unklar, wie gut die Verkäuferinnen schon in Beratung und Verkauf sind – und inwiefern sie noch besser werden könnten. Sie kennt sich auf dem Anbietermarkt für entsprechende Fortbildungen nicht aus. Sie weiß, dass sie alle Verkäuferinnen zeitnah qualifizieren will, aber es ist zur Aufrechterhaltung des Betriebsablaufs unmöglich, alle gleichzeitig zu einem Lehrgang zu schicken. Die Geschäftsführung holt sich Unterstützung durch eine Qualifizierungsberatung.

Vorgehen und Ergebnis der Qualifizierungsberatung:

Mit Hilfe eines Fragebogens und mit leitfadengestützten Interviews erfasst die Beraterin die bestehenden und fehlenden bzw. noch weiter zu entwickelnden Beratungskompetenzen der Verkäuferinnen. Sie weiß jetzt, worin der Weiterentwicklungsbedarf der Verkäuferinnen besteht. Diese haben u. a. immer wieder typische Situationen im Kontakt mit Kundinnen geschildert, in denen sie unsicher werden und nicht so recht weiter wissen.

Die Beraterin schlägt vor, Lernen am Arbeitsplatz zu realisieren, damit der Betriebsablauf möglichst reibungslos weiterlaufen kann. Es muss um kurze Lerneinheiten gehen. E-Learning ist nicht möglich, da die Verkäuferinnen keinen eigenen Schreibtisch und Computer haben. Ihr Arbeitsplatz besteht aus den zwei Verkaufsetagen im Geschäft.

Die Beraterin kommt auf die Idee, einen kleinen Lehrfilm für typische Situationen des Beratungs- und Verkaufsgesprächs erstellen zu lassen, den die Verkäuferinnen in mehreren Lerneinheiten bearbeiten. Für die Produktion des Lehrfilms gewinnt die Beraterin einen Bildungsdienstleister. Dieser will den Lehrfilm realisieren und dafür investieren, da er gute Aussichten sieht, diesen Film auch in anderen Betrieben einzusetzen, bei denen Beratung wichtig ist oder wichtiger wird (z. B. Optiker, Apotheken, Handyshops). Der fertigestellte Film wird auf einen iPod aufgespielt, den die Geschäftsführung des Modegeschäfts anschafft. Die Verkäuferinnen lernen nun abwechselnd anhand der kurzen Filmeinheiten und füllen dazu einen Reflexionsbogen aus. Der Bildungsdienstleister gibt ihnen dazu regelmäßig Feedback in Gruppen- und Einzelgesprächen. Die Qualifizierungsberaterin überprüft in Gesprächen mit den Verkäuferinnen, wie sich dieses Lernarrangement bewährt, ob die Verkäuferinnen Lernerfolge in ihrer täglichen Praxis zeigen und inwiefern weiterer Lernbedarf besteht.

3 Qualifizierungsberatung zum Aufbau eines systematischen Weiterbildungsmanagements

Charakterisierung

Aufgabenfelder:	Aufbau und Verstetigung systematischer Personalentwicklung, Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen
Qualifizierungsbedarfe:	Insbesondere strategische Qualifizierungsbedarfe sind nicht bekannt.
Art der Beratungsleistung:	eigenständige Beratungsleistung zur Initiierung und Verstetigung systematischer Personalentwicklung

Allgemeine Ausgangssituation

Für Geschäftsführungen, die erkennen, dass sie die Kompetenzentwicklung ihrer Beschäftigten weit stärker als bisher in ihr strategisches Konzept einbinden müssen, stellen sich folgende Fragen für ihre Organisationsentwicklung zur Initiierung und Verstetigung systematischer Personalentwicklung:

- Wie gehen wir den Aufbau eines Weiterbildungsmanagements gezielt an?
- Brauchen wir einen Verantwortlichen für Personalentwicklung – neue Stelle oder Betrauung eines Beschäftigten mit der Aufgabe?
- Wie sorgen wir dafür, dass wir Kompetenzen für die Personalentwicklung in den Betrieb bekommen und diese kontinuierlich weiterentwickeln?
- Brauchen wir ein festes Weiterbildungsbudget?
- Wie finden wir heraus, ob sich bestimmte Investitionen in Weiterbildung tatsächlich lohnen?
- Wie entwickeln wir eine betriebliche Lernkultur?
- Welche Veränderungen in den Organisationsstrukturen und -abläufen kommen auf uns zu und müssen nachhaltig implementiert werden?
- Wen betrauen wir mit der Aufgabe der Personalentwicklung?
- Wie erkunden wir unsere Qualifizierungsbedarfe heute und zukünftig?

Unternehmensbeispiel „WERBEAGENTUR“:

Eine Werbeagentur mit 35 Mitarbeitenden ist bei der Neueinstellung von zwei Mitarbeitenden nach Weiterbildungsmöglichkeiten gefragt worden. Zudem überlegt sie, ob neue Kunden im nahen Ausland in Österreich, der Schweiz und Ungarn gewonnen werden können und wer im Betrieb für die Erschließung dieser Märkte in Frage käme. Diese zwei Anlässe führen zu dem Plan, die Kompetenzen der Mitarbeitenden – wie schon länger vorgehabt – systematisch zu erfassen und sich ausführlicher mit der Organisation von Lernen im Betrieb auseinanderzusetzen. Die Geschäftsführung sucht Unterstützung in Form einer Qualifizierungsberatung mit der Aufgabe, die Personalentwicklung systematischer zu gestalten und sowohl die bestehenden Kompetenzen als auch die Qualifizierungsbedarfe zu erfassen.

Vorgehen und Ergebnis der Qualifizierungsberatung:

Die Beraterin stellt fest, dass Weiterbildungen, die Mitarbeitende gemacht haben, nicht in den Personalunterlagen erfasst worden sind. Sie regt dazu an, ein Dokumentationssystem zu erstellen sowie eine schriftliche Befragung aller Mitarbeitenden nach den von ihnen absolvierten Weiterbildungen der letzten fünf Jahre und ihren Weiterbildungsinteressen und -wünschen durchzuführen.

Um individuelle Kompetenzprofile mit Hilfe eines EDV-Tools zu erstellen – dieses Tool sollte Informationen erfassen zu folgenden Fragen: Was können die Mitarbeitenden? Was sind Kompetenzentwicklungsbedarfe mit Blick auf aktuelle und zukünftige Anforderungen –, möchte die Beraterin mehr Aufschluss über die aktuellen Schwachpunkte und besonders über zukünftige

Entwicklungsstrategien der Agentur bekommen, um so aktuelle und strategische Qualifizierungsbedarfe bestimmen zu können.

Bei der Diskussion um zukünftige Strategien und damit zukünftig notwendige Kompetenzen der Beschäftigten merkt die Beraterin sehr schnell: Hier ist noch einiges unklar. Welche neuen Märkte will das Unternehmen tatsächlich erschließen? Müssen nicht auch neue Angebote her? Die Agentur ist spezialisiert auf schriftliche Werbematerialien aller Art, weiß aber, dass die Zukunft in der digitalen Medienerstellung liegt. In welchem Umfang soll auf digitale Medien umgestellt werden? In welchem Zeithorizont? Welche Veränderungen in Hard- und Software und in Strukturen und Prozesse sind dafür nötig?

Die Beraterin erkennt, dass sich aus den noch vagen strategischen Vorstellungen zwar bereits Investitionsbedarfe und Qualifizierungsbedarfe abzeichnen, z. B. die Handhabung neuer Hard- und Software, Kompetenzen zur Erstellung digitaler Medien, aber ihre Weiterarbeit nur wirklich Sinn macht, wenn die neue Strategie entwickelt und verabschiedet ist. Sie regt an, die zukünftige Strategie zunächst sorgfältig zu erarbeiten und sich dabei eine kompetente Beratung in Strategiefragen und mit Branchenkenntnissen zur Hilfe zu holen. Sie selbst bringt das dafür notwendige Kompetenzprofil nicht mit.

In einem nächsten Schritt erarbeitet die Beraterin mit Geschäftsführung und Betriebsrat, was weiterhin bezogen auf Strukturen und Prozesse zu tun ist, um eine systematische Personalentwicklung zu implementieren. Es stellt sich heraus, dass im Betrieb noch keine Mitarbeitergespräche – auch ein Instrument zur Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen – durchgeführt werden. Die Qualifizierungsberatung regt an, solche Gespräche als ein Element der Führungskultur einzuführen und die drei Abteilungsleiter für solche Gespräche weiterzubilden.

Nach der strategischen Neuausrichtung führt die Beraterin die Beratung zur Kompetenzentwicklung weiter und bestimmt strategische Qualifizierungsbedarfe sowie konkrete Lernziele und -inhalte für Einzelne und Gruppen der Beschäftigten.

Eine typische Herausforderung für die Qualifizierungsberatung:

Bei dieser Qualifizierungsberatung zeigt sich eine sehr typische Herausforderung für die Beraterinnen und Berater: Die strategischen Qualifizierungsbedarfe können nur bestimmt werden, wenn das Unternehmen seine Strategie entwickelt hat.

Qualifizierungsberatung zum Aufbau eines systematischen Weiterbildungsmanagements kann für den Betrieb also zum Anlass werden, sich gezielt und systematisch mit seiner zukünftigen Entwicklung auseinanderzusetzen.

4 Qualifizierungsberatung zum Aufbau internen Wissensmanagements

Charakterisierung

Aufgabenfeld:	Aufbau und Begleitung erster Aktivitäten zum systematischen Wissensmanagement
Qualifizierungsbedarfe:	nicht bzw. nur ansatzweise bekannt
Art der Beratungsleistung:	Initiierung und Gestaltung von Organisationsentwicklung für systematisches Wissensmanagement

Allgemeine Ausgangssituation

Ein Betrieb will mit Blick auf seine überalterte Belegschaft den Erhalt des vorhandenen Know-hows durch strukturierten Wissenstransfer sichern.

Unternehmensbeispiel „MASCHINENHERSTELLER“:

Ein Maschinenhersteller für die Produktion von Montageautomaten mit rund 80 Beschäftigten hat eine detaillierte Altersstrukturanalyse durchgeführt. Wegen des hohen Anteils älterer Facharbeiter in der Produktion will der Betrieb ihr Wissen im Unternehmen erhalten und das gemeinsame Lernen der jüngeren von den älteren Facharbeitern fördern. Dafür möchte er ein nachhaltiges System und Vorgehen entwickeln.

Herausforderung für die Geschäftsführung:

Wie Wissenstransfer erfolgreich und effizient geschehen kann und zu einer Daueraufgabe im Betrieb wird, weiß die Geschäftsführung nicht und bittet eine Beraterin um Unterstützung.

Vorgehen und Ergebnis der Qualifizierungsberatung:

Die Beraterin nimmt eine Kompetenzfeststellung bei den älteren Facharbeitern vor und eruiert, welches Wissen und welche Erfahrungen an die jüngeren Facharbeiter vermittelt werden sollen. Sie erkundet den Wissensstand der jüngeren Facharbeiter und befragt sie, welches Wissen sie aus ihrer Sicht von den älteren Beschäftigten benötigen.

Danach hilft die Beraterin dem Unternehmen, über einen Bildungsdienstleister eine Trainerin zu finden, die die Wissensgeber darauf vorbereitet, auch methodisch-didaktisch gute „Lehrkräfte“ zu werden.

Die Beraterin erarbeitet mit dem Unternehmen ein digitales Dokumentationsverfahren für die festgestellten Kompetenzen, das zukünftig für alle Beschäftigten genutzt werden soll. Sie entwickelt mit den Führungskräften einen Weiterbildungsplan, um festzulegen, bis wann und in welchen Zeittakten die erste Welle des Wissenstransfers durchgeführt werden sollte. Durch den erfolgreichen Wissenstransfer wird nicht nur langjähriges Erfahrungswissen im Betrieb gehalten, sondern bei den Beschäftigten auch die Motivation zum Lernen gestärkt.

Die Beraterin erarbeitet im Rahmen der Qualifizierungsberatung mit Geschäftsführung, Betriebsrat und ausgewählten Beschäftigten ein Vorgehen, wie der Wissenstransfer auf Dauer organisiert und realisiert werden soll und welche nächsten Schritte folgen.

5

Qualifizierungsberatung als Impuls für organisatorische Veränderungen

Charakterisierung

Aufgabenfelder:	Konkretisierung der Qualifizierungsbedarfe, Realisierung von Lernen, Initiierung von Organisationsentwicklung
Qualifizierungsbedarfe:	Aktuelle Qualifizierungsbedarfe sind nur ansatzweise bekannt.
Art der Beratungsleistung:	eigenständige Dienstleistung

Allgemeine Ausgangssituation

Der Betrieb meint von sich aus, ein Problem sei durch Kompetenzentwicklung des Personals zu lösen und die Beraterin stellt fest, dass Kompetenzentwicklung zur Problemlösung nicht ausreicht und es z. B. Veränderungen im Aufgabenzuschnitt und bei den Arbeitsabläufen geben muss.

Unternehmensbeispiel „FAMILIENFREUNDLICHES SPORTHOTEL“:

In der letzten Zeit gibt es gehäuft Beschwerden von Gästen über gereiztes und unfreundliches Verhalten der Mitarbeitenden an der Rezeption. Da die Gäste den Erstkontakt und vielfältige weitere Kontakte mit der Rezeption haben und diese ein wichtiges Aushängeschild für das Hotel ist, möchte die Geschäftsführung die entsprechenden Mitarbeitenden in Sachen Kundenorientierung fortbilden lassen. Sie nimmt eine Qualifizierungsberatung in Anspruch, denn sie findet es zu aufwändig, alle sechs Mitarbeitenden (Halbtagskräfte) nacheinander in ein Seminar zu senden und sucht nach anderen Möglichkeiten des Lernens.

Vorgehen der Qualifizierungsberatung:

Die Beraterin führt Gespräche mit den sechs Mitarbeitenden. Sie findet heraus, dass an der Rezeption eine Vielzahl an Aufgaben zu erledigen ist: Einchecken und Auschecken, Ausgabe von Schlüsseln für die Zimmersafes, Buchungen für den Tennisplatz, Reitkurse und geführte Wanderungen, Verkauf von Wanderkarten und Postkarten, Ausgabe von Handtüchern für die Liegen am Schwimmbad, Beantwortung vielfältiger Fragen der Gäste, telefonische Anfragen zu möglicher Zimmerbelegung usw. Die Mitarbeitenden geben an, dass sie sich insbesondere gestresst fühlen, wenn mehr als vier oder fünf Gäste mit einem Anliegen gleichzeitig an der Rezeption stehen und zudem noch telefonische Anfragen reinkommen.

Der Beraterin wird im Gespräch mit den Mitarbeitenden recht schnell klar, dass für die zwei Mitarbeitenden, mit denen die Rezeption bis 21:00 Uhr besetzt ist, zu viele Aufgaben anfallen. Sie regt bei der Geschäftsführung an, in den bekannten Stoßzeiten die Rezeption mit drei Mitarbeitenden zu besetzen und zu überlegen, ob bestimmte Aufgaben nicht von anderen Arbeitseinheiten erledigt werden können (z. B.: Telefonische Anfragen beantwortet das an die Rezeption angelagerte Büro, die Buchung für zu bezahlende Sportangebote und die Handtuchausgabe wird vom Saunabereich mit erledigt.).

Die Geschäftsführung nimmt die Anregungen zur Veränderung/Erweiterung von Arbeitsaufgaben anderer Servicebereiche bzw. zur Veränderung der Arbeitsorganisation gerne an und will diese Möglichkeiten prüfen.

In Sachen „Verbesserung der Kommunikation und Gesprächsführung im Kundenkontakt“ schlägt die Beraterin vor, einen Bildungsdienstleister auszuwählen, der mit der Methode des Soufflearning arbeitet. Die Trainer begleiten die Mitarbeitenden unmittelbar bei der täglichen Arbeit, sie soufflieren sozusagen, indem sie das Kommunikationsverhalten der Mitarbeitenden

beobachten und dann adäquatere Lösungen im Kundenumgang mit ihnen direkt am Arbeitsplatz erarbeiten. Die Beraterin vermittelt den Kontakt zu einem Bildungsdienstleister mit diesem Angebot.

Eine typische Herausforderung für die Qualifizierungsberatung:

Auch bei dieser Qualifizierungsberatung zeigt sich eine sehr typische Herausforderung für die Beraterinnen und Berater. Oft ist es zu kurz gegriffen, gleich die Aufgabe der Kompetenzentwicklung des Personals anzupacken. Es gilt zu prüfen, ob das Problem allein ein Qualifizierungsproblem ist, oder ob sich das Unternehmen zur Problemlösung auch in Arbeitsabläufen und Arbeitsorganisation verändern muss.

6 Qualifizierungsberatung zur Realisierung von Lernen bei aktuellem Qualifizierungsbedarf

Charakterisierung

Aufgabenfelder:	Konkretisierung der Qualifizierungsbedarfe in Lernziele und -inhalte, Realisierung von arbeitsplatznahen Lernprozessen, Verstetigung der Lernprozesse
Qualifizierungsbedarfe:	Die aktuellen Qualifizierungsbedarfe sind im Groben bekannt.
Art der Beratungsleistung:	eigenständige Beratungsleistung ohne Anspruch auf Organisationsentwicklung

Allgemeine Ausgangssituation

Ein Betrieb hat aktuellen Qualifizierungsbedarf und braucht Unterstützung bei der Realisierung des Lernens seiner Beschäftigten.

Unternehmensbeispiel „FACHBUCHVERLAG“:

Ein Fachbuchverlag mit 40 Mitarbeitenden plant den Umstieg auf Windows 7 und Office 2010. Geschult werden sollen diejenigen Mitarbeitenden, die mit den Programmen Word, Excel, PowerPoint und Outlook arbeiten. Die Geschäftsführung nimmt die Qualifizierungsberatung eines Bildungsdienstleisters in Anspruch, der die Qualifizierungen auch durchführen soll.

Vorgehen und Ergebnis der Qualifizierungsberatung:

Der Berater regt an, zunächst zu prüfen, über welches Können die Mitarbeitenden in den Programmen Excel und PowerPoint verfügen, weil er bei seinem Erstgespräch mit der Geschäftsführung erfahren hat, dass es in diesen Anwendungsbereichen bei einigen Mitarbeitenden generell Fortbildungsbedarfe gibt. Er entwickelt einen Fragebogen gemeinsam mit zwei der Beschäftigten und fragt das Können derjenigen Mitarbeitenden ab, die diese Programme tatsächlich in der Arbeit einsetzen.

Er regt zudem an, in kleinen Gruppen von bis zu sechs Beschäftigten zu lernen und für die Anwendungsbereiche Excel und PowerPoint Gruppen für Anfänger und Fortgeschrittene zu bilden. Zudem schlägt er vor, nur solche Inhalte zu schulen, die die Beschäftigten für ihre Aufgabenerfüllung wirklich brauchen und erkundet mit den Beschäftigten deren jeweilige Nutzung der Programme.

Der Berater weiß, dass das für Trainer eine Herausforderung ist, die gerne umfassend schulen und verspricht, bei der Auswahl solcher Trainer zu unterstützen, die sich auf die Bedarfe der Lerner einstellen und nicht einfach ihr Standardprogramm durchziehen.

Auf seinen Vorschlag hin findet das Lernen im Betrieb an Laptops in Zeiteinheiten von drei Stunden statt. So wird der Betriebsablauf nur wenig beeinträchtigt.

Der Berater rät der Geschäftsführung, in drei Monaten nochmals anderthalbstündige Lerneinheiten anzubieten, um den Beschäftigten die Klärung von aufgetauchten Fragen und Unsicherheiten zu ermöglichen.

Der vorgeschlagene Weg zur Realisierung von Lernen in diesem Betrieb erweist sich – das zeigt die Evaluation – als erfolgreich.

Was anhand der Fallbeispiele deutlich wird

Qualifizierungsberatung ist ein komplexer Beratungsbereich mit unterschiedlichen Teilleistungen. Die Qualifizierungsberatung gibt es nicht. Sie kann in der Beratungspraxis unterschiedliche Aufgaben und Leistungen beinhalten, wobei einzelne Beratungsprozesse mehr oder weniger komplex sind. Berater benötigen mit Blick auf alle Aufgabenfelder vielfältige Kompetenzen (vgl. den Beitrag von Karl Düsseldorf zur Entwicklung der Qualifizierungsberatung).

Auch am Beispiel der Qualifizierungsberatung zeigt sich, inwiefern gelungene Unternehmensberatung oftmals der Kooperation von Beratern mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Kompetenzen bedarf. „Kooperation tut Not. (...) Universelle Beratungskompetenz kann nur eine Chimäre sein. Es geht nur mit der Bündelung verschiedener Kompetenzen im Team und dazu müssen verschiedene Partner in den Beratungsprozess integriert werden“ (Döring/Rätsel, 2007, S. 60).

Eine gelungene Beratung ist demnach das Kondensat eines synergetischen Prozesses.

2. Gibt es eine Praxis der Qualifizierungsberatung für KMU außerhalb von Modellprojekten? Wer sind die Anbieter?

In der wissenschaftlichen Literatur wird immer wieder herausgestellt und beklagt, dass es einerseits noch kaum Anbieter für Qualifizierungsberatung und andererseits seitens der KMU noch keine nennenswerte Nachfrage nach Qualifizierungsberatung gäbe. Das stimmt und stimmt zugleich nicht. Qualifizierungsberatung spielt ausschnittsweise in der klassischen Unternehmensberatung durchaus bereits eine Rolle und einige – insbesondere öffentliche – Institutionen bieten Qualifizierungsberatung bzw. Teilleistungen dieser Beratung an.

Freiberufliche Unternehmensberatung

Vor allem Unternehmensberater/-innen, die in Sachen „Implementierung und Verstetigung von Personalentwicklung“ unterwegs sind, bedienen bereits einzelne Teildienstleistungen der Qualifizierungsberatung, auch wenn sie den Begriff in ihrem Angebotsportfolio möglicherweise noch nicht verwenden.

Leistungen und Aufgaben der Qualifizierungsberatung werden für KMU in der Regel bisher unter dem Label „Personalentwicklung“ erbracht und auch mit diesem Begriff von ihnen nachgefragt. Nach unserem aktuellen Wissensstand gibt es jedoch keine Untersuchungen, die aufzeigen, in welchem Umfang welche Teilleistungen und Aufgaben der Qualifizierungsberatung von KMU im Rahmen von Personalentwicklungsberatung in Anspruch genommen werden.

Unternehmensberater/-innen zur Strategie- und Innovationsberatung oder zur Beratung von Lösungen bei Problemen und Herausforderungen in der Arbeitsgestaltung und -organisation haben gute Chancen, bei ihrer Beratung zur Organisationsentwicklung auch die notwendige Kompetenzentwicklung der Beschäftigten mit in den Blick zu nehmen. Es gibt Indizien, dass Teilleistungen der Qualifizierungsberatung durchaus mehr als vermutet in der Strategieberatung von KMU eine Rolle spielen.

Viele Bundesländer fördern mit Hilfe des Europäischen Sozialfonds (ESF) die Beratung von KMU, so auch NRW mit dem Förderinstrument „Potentialberatung“. Das Monitoring der G.I.B. gibt im Jahresbericht 2012 einen Überblick über die in der Beratung bearbeiteten Themen und eingeleiteten Maßnahmen. Die KMU benennen als zweitwichtigste Säule des Themenspektrums der Beratungen Fragen der Personalentwicklung und -planung (78,9 %). Auf das Unterthema „Ermittlung von Qualifizierungsbedarf“ – ein Kernthema der Qualifizierungsberatung – entfallen immerhin 67,3 % der Nennungen. Nach einer Untersuchung von Döring u. a. (2012) geben knapp 50 % der von ihnen befragten KMU Themen der Personalentwicklung als Beratungsgegenstand an (vgl. Döring u. a. 2012).

Wie ist das – vorsichtig – zu bewerten?

Kompetenzentwicklung des Personals spielt in der klassischen Beratung von KMU durchaus eine Rolle. Allerdings ist dieses Thema meist nicht der Beratungsanlass, sondern wird im Zuge der Beratung zur Strategieentwicklung und Problembearbeitung virulent.

Arbeitsagentur

Der Arbeitgeberservice der Agentur für Arbeit bietet seit dem 2. Halbjahr 2013 bundesweit kostenlose Qualifizierungsberatung für KMU als eigenständige Beratungsleistung an und zielt auf ein flächendeckendes Angebot in Deutschland ab. Mit der Qualifizierungsberatung sollen KMU mittel- und langfristige insbesondere im Bereich der Fachkräftesicherung unterstützt werden.

Ein besonderes Augenmerk liegt dabei neben demografischen Aspekten auch auf dem Thema „lebenslanges Lernen“ und der Aufstiegsqualifizierung der Beschäftigten in den Unternehmen – bei der Weiterbildung im Beruf oder der Erlangung eines Berufsabschlusses.

Speziell geschulte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Arbeitgeberservices unterstützen Arbeitgeber bei der Planung und Organisation einer systematischen und nachhaltigen Fachkräftesicherungsstrategie. Das Angebot beinhaltet beispielsweise Demografie- und Altersstrukturanalysen, Kompetenzinventuren, Bildungsbedarfsplanungen bis hin zur Unterstützung beim Aufbau eines Bildungscontrollings.⁶

Der Arbeitgeberservice übernimmt in der modular aufgesetzten Dienstleistung eine Lotsenfunktion und vermittelt, soweit erforderlich, Kontakte zu vorhandenen Netzwerkstrukturen. Relevante Akteure sollen in dezentraler Verantwortung als Kooperationspartner identifiziert und eingebunden werden. Mit ihnen gemeinsam soll aus bereits vorhandenen und neuen Leistungen ein attraktives Angebot zur kooperativen Qualifizierungsberatung für KMU entstehen, ohne vorhandene Strukturen zu duplizieren oder zu ersetzen.

Bisher liegen unseres Wissens nach keine Evaluationsergebnisse vor, die aufzeigen, in welchem Umfang das Angebot von KMU angenommen wird, ob die Reichweite der Beratung ausreichend ist und wie sich die Kooperation zur Stärkung von Qualifizierungsberatung vor Ort und in der Region gestaltet. Da Qualifizierungsberatung oftmals mit Strategieberatung einhergehen muss, bleibt abzuwarten, wie sich die örtliche und regionale Kooperation mit Anbietern

⁶ Bundesagentur für Arbeit, Agentur für Arbeit Berlin Mitte: Pressemitteilung Nr. 13/2013, 05.07.2013.

entwickeln wird, die auf Strategieberatung und Ermittlung strategischer Qualifizierungsbedarfe spezialisiert sind.

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.

Es ist zu hoffen, dass die Agentur für Arbeit ein Promotor für dieses Beratungsthema wird.

Wirtschaftsförderungen und Kammern

In der Regel bieten diese Institutionen Unternehmensberatung zu vielfältigen Themen an, bisher jedoch kaum zur Qualifizierungsberatung. Es überwiegt die Förderinstrumentberatung zum Bildungsscheck NRW und zur Bildungsprämie des Bundes.

In anderen Bundesländern findet man IHKs, die Qualifizierungsberatung für ihre Mitglieder kostenlos unter dem Begriff „externe Personalentwicklungsberatung“ anbieten.⁷ Diese Beratung umfasst das o. g. Leistungsspektrum der Qualifizierungsberatung. Aber auch hier wissen wir nicht, in welchem Umfang das Angebot von den Mitgliedsunternehmen nachgefragt wird.

In NRW sind das IHK-Bildungsinstitut der Hellweg Sauerland GmbH (Bildungsdienstleister) und das Netzwerk P-Net unter Moderation der SIHK Südwestfalen⁸ Anbieter „externer Personalentwicklungsberatung“.

Insbesondere die Kammern könnten in ihrer gesamten Beratungsarbeit den Schwerpunkt „Sensibilisierung der Betriebe für Kompetenzentwicklung der Beschäftigten“ einbeziehen und deutlich machen, wie Modernisierungsstrategien häufig auch ein Lernen der Beschäftigten erfordern. In Anknüpfung an die Förderinstrumentberatung bestünden gute Möglichkeiten, Angebote der Qualifizierungsberatung auszubauen.

Bildungsdienstleister

Vielen Bildungsdienstleistern wird seit langem gebetsmühlenartig vorgeworfen, sie erreichten den Kunden „KMU“ noch zu wenig und müssten sich, um für KMU attraktiv zu sein, durch Organisationsentwicklung und Personalentwicklung weiterentwickeln, um:

- sich besser auf die Rahmenbedingungen und spezifischen Qualifizierungsbedürfnisse von KMU auszurichten,
- auf die konkreten Bedarfe von KMU abgestimmte praxisnahe Qualifizierungen konzipieren zu können,
- ein Lernen gestalten zu können, das mit dem Betriebsablauf, mit der Organisation und den Arbeitsprozessen möglichst integriert ablaufen kann,
- Weiterbildungsprozesse entwickeln zu können, die möglichst nah am Arbeitsgeschehen stattfinden und dieses arbeitsplatznahe Lernen pädagogisch gut zu unterstützen.

Wir sind der Meinung, dass Bildungsdienstleister diese Ziele besser – ja vielleicht sogar nur – werden realisieren können, wenn sie Qualifizierungsberatung mit dem Schwerpunkt „Beratung zur Realisierung arbeitsplatznaher Weiterbildung“ in ihr Angebotsportfolio aufnehmen.

⁷ Z. B. IHK Weingarten, IHK Koblenz, IHK Lüneburg-Wolfsburg, IHK Trier sogar unter dem Begriff „Qualifizierungsberatung“.

⁸ Vgl. <http://www.sihk-p-net.de>.

Bildungsdienstleister, die auch Qualifizierungsberatung anbieten:

- lernen den Kunden KMU und seine Anliegen besser kennen,
- kennen die konkreten Qualifizierungsbedarfe sowie die Rahmenbedingungen der Betriebe zur Realisierung von Weiterbildung,
- können so in enger Zusammenarbeit mit dem Betrieb passgenaue Angebote und arbeitsplatznahe Lernarrangements entwickeln.

KMU, die die Erfahrung machen, dass Bildungsdienstleister ihnen nicht nur möglichst schnell etwas von der Stange verkaufen wollen, sondern gut beraten und passgenaue wie arbeitsplatznahe Lernarrangements konzipieren und umsetzen können, werden dieses Angebot von Beratung und Bildung aus einer Hand zu schätzen wissen.

Bildungsdienstleister, die die Grenzen ihrer Kompetenzen erkennen und deswegen mit Unternehmensberatern kooperieren, werden KMU besonders überzeugen.

Derzeit besteht eine gute Chance, Bildungsdienstleister aufgrund der degressiven Marktentwicklung im öffentlich geförderten Bereich für Qualifizierungsberatung zu motivieren und sie bei der Entwicklung dieses Geschäftsfeldes zu fördern und zu unterstützen. Zu beobachten ist nämlich, dass immer mehr Bildungsdienstleister nach neuen Geschäftsfeldern suchen und sich bereits auf den Weg der Qualifizierungsberatung machen.

Mit Blick auf alle genannten aktuellen und möglichen Anbieter ist es eine spannende Frage, ob und wie es gelingen kann, zukünftig KMU auch direkt für Qualifizierungsberatung und die Herausforderungen zur Kompetenzentwicklung ihres Personals aufzuschließen.

Hoffnung dafür gibt die mit dem demografischen Wandel einhergehende Fachkräfteproblematik. Döring u. a. (2012) prognostizieren in diesem Zusammenhang eine steigende Nachfrage von KMU nach Angeboten der Qualifizierungsberatung.

Eine weitere wichtige Frage ist, wie Supportleistungen der Arbeitsmarktpolitik und Bildungspolitik aussehen könnten, um das Qualifizierungsberatungsangebot und die Nachfrage nach Qualifizierungsberatung zu stärken sowie die Qualitätsentwicklung in diesem Beratungssegment voranzutreiben.

3. Wie lautet unser Fazit?

Wir fassen unsere Erkenntnisse zur Qualifizierungsberatung und zu ihrer Weiterentwicklung und Verstärkung zusammen:

- Unter welchem Begriff die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten von Anbieterseite gestärkt wird, ist u. E. nicht so entscheidend. Hauptsache, dies geschieht zukünftig – ob als „Qualifizierungsberatung“, als „externe Personalentwicklung“ oder als „Weiterbildungsberatung von Unternehmen“.
- KMU sind heute mehr denn je für die Notwendigkeit der Kompetenzentwicklung ihrer Beschäftigten zu sensibilisieren. Das Thema „demografische Entwicklung“, einhergehend mit Fachkräftebedarfen, sollte dafür besonders genutzt werden.
- Die Qualifizierungsberatung gibt es nicht. Sie wird zumeist Teildienstleistungen bedienen und nicht das gesamte Leistungsspektrum umfassen.

- KMU brauchen Orientierung und Informationen über das gesamte Leistungsspektrum sowie über regionale Anbieter.
- Berater müssen die Grenzen ihrer Beratungskompetenz erkennen und ggf. mit Beratern anderer Schwerpunkte zusammenarbeiten, also kooperationsbereit sein.
- Insbesondere Bildungsdienstleister sollten motiviert und befähigt werden, in die Qualifizierungsberatung einzusteigen. Wenn auch sie Qualifizierungsberatung durchführen, steigen die Chancen, dass sie mit ihren entwickelten Lernarrangements für KMU attraktiver werden.
- Es sind regionale Strategien und Strukturen zu entwickeln (vgl. die Beiträge zu den Erfahrungen aus den Modellregionen in Teil II dieses Buches), um KMU für strategische Personalentwicklung zu sensibilisieren und Beraterkooperationen zu stärken. Hier bedarf es sowohl der Unterstützung regionaler als auch landesweiter Akteure in der Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik.

Autoren

Andreas Bendig, Dipl.-Geograph und M. A. Personalentwicklung, arbeitete für die Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.) in der Arbeitsgruppe zur Entwicklung des Curriculums der Qualifizierung mit. Seine Arbeitsschwerpunkte sind u. a. „Sensibilisierung von KMU hinsichtlich der Risiken und Chancen des demografischen Wandels“ sowie das Thema „Potentialberatung von KMU“.

Ursula Wohlfart, Diplom-Soziologin, praktische Betriebswirtin (KA), arbeitete für die Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.) als Kooperationspartner im Projekt eng mit der Universität Duisburg-Essen an der Entwicklung und Durchführung der Qualifizierungsmaßnahme für die Qualifizierungsberatung mit. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind u. a. „Bildungsberatung und Beratung zur beruflichen Entwicklung für Einzelpersonen“, „Qualifizierungsberatung für kleine und mittlere Unternehmen“.

Literaturverzeichnis

Bendig, A./Cirkel, M./Dahlbeck, E./Kolzarek, B. (Hrsg.):

Innovationsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen in einer alternden Gesellschaft stärken. VWSWF. Vechta, 2011.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.):

Berufliche Weiterbildung im Betrieb.

Info- und Toolbox für Personalverantwortliche, Betriebs- und Personalräte. Bonn, 2013.

Dobischat, Rolf/Düsseldorff, Karl/Fischell, Marcel:

Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Essen, 2008.

Dobischat, R./Düsseldorff, K.:

Betriebliche Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben (KMU). Forschungsstand, Problemlagen und Handlungserfordernisse. Eine Bilanz. In: WSI-Mitteilungen, 4/2013.

Döring, O./Rätsel, D.:

Aktuelle Aspekte von Qualifizierungsberatung für Betriebe. In: REPORT (30), 1/2007.

Döring, O./Hoffmann, J.:

Forschungs- und Entwicklungsstand der Weiterbildungs- und Qualifizierungsberatung. In: Loebe, H./Severing, E. (Hrsg.): Qualifizierungsberatung in KMU. Bielefeld, 2012. S. 271-288.

Döring, O. u. a.:

Gesellschaftlicher Wertbeitrag von Qualifizierungsberatung. In: Loebe, H./Severing, E. (Hrsg.): Qualifizierungsberatung in KMU. Bielefeld, 2012. S. 221-251.

Düsseldorff, K./Wohlfart, U.:

Qualifizierungsberatung durch Strukturbildung und Qualitätsentwicklung stärken. In: Loebe, H./Severing, E. (Hrsg.): Qualifizierungsberatung in KMU. Bielefeld, 2012. S. 127-142.

Eul-Gombert, Bernhard/Moll, Alex/Gombert, Anne:

Weiterbildung im Betrieb mit Konzept – Ein Leitfaden in vier Bausteinen für kleinere Unternehmen und Organisationen. Bergisch-Gladbach, 2007.

Fischell, Marcel:

Qualifizierungsberatung im Betrieb – Entwicklungsstand und Perspektiven. In: Beratungsort Betrieb. Wien, 2012. S. 12-19.

Fuchs-Frohnhofen, Paul/Hoppe, Jolanda:

Personalauswahl und -entwicklung in KMU – Brachland mit hohem Innovationspotential.

In: Vomberg, E. (Hrsgin): Chancen „bunter Lebensläufe“ für KMU und soziale Einrichtungen – Diskontinuität als Potenzial erkennen – nutzen – fördern. Bielefeld, 2007. S. 107-148.

Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (Hrsg.):

Umsetzung des Förderinstruments „Potentialberatung“. Jahresbericht 2012. Bottrop, 2013.

Herr, Monika:

Instrumente für eine strategische Personalentwicklung. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hrsg.). Bonn, 2007.

Iller, Carola:

Kleinsein muss kein Nachteil sein – Spezifika der Beratung in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Arnold, Rolf/Gieseke, Wiltrud/ Zeuner, Christine (Hrsg.): Bildungsberatung im Dialog. Band II –13 Wortmeldungen. Baltmannsweiler, 2009. S. 193-213.

Loebe, Herbert/Severing, Eckart (Hrsg.):

Handlungshilfen für Bildungsberater. Leitfaden für die Bildungspraxis. Bd. 20-25. Bielefeld, 2007.

Loebe, Herbert/Severing, Eckart (Hrsg.):

Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung. Bielefeld, 2008.

Loebe, Herbert/Severing, Eckart (Hrsg.):

Der Markt für Qualifizierungsberatung. Fiktion, Realität, Vision? Bielefeld, 2011.

Loebe, Herbert/Severing, Eckart (Hrsg.):

Qualifizierungsberatung in KMU. Bielefeld, 2012.

Nill, Monika/Wabersich, Inge:

Wegweiser betriebliche Weiterbildung. Leitfaden zur betrieblichen Weiterbildung in kleinen und mittelständischen Unternehmen, Arbeitshilfen und regionale Serviceangebote. Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (Hrsg.). Stuttgart, 2010.

Regiestelle Weiterbildung (Hrsg.):

Sammlung Gute-Praxis-Beispiele im Förderprogramm „weiter bilden“. Aufbau von Strukturen. Nürnberg/Düsseldorf, o. J.

Artikel 4

Aufbau und Weiterentwicklung regionaler Netzwerke – Instrumente und Methoden

von Sandra Grinblats und Kai Sterzenbach

Vorbemerkung

Netzwerkbildung im Rahmen des Projektes „Stärkung der Qualifizierungsberatung für KMU“

Eine zentrale Aufgabenstellung im Projekt „Qualifizierungsberatung für KMU“ bestand im Aufbau bzw. der Weiterentwicklung lokaler Netzwerke für Qualifizierungsberatung (KMU) in den Modellregionen Dortmund, Köln und Kreis Borken. Denn die Situation in den Regionen stellte sich bei der Stellung des Projektantrags folgendermaßen dar:

- Lokal/regional gab es nur eine geringe Anzahl von Akteuren, die Qualifizierungsberatung für KMU als Dienstleistung anbieten.
- Es gab wenig bis keine Transparenz darüber, wer in dem Dienstleistungsbereich „Qualifizierungsberatung für KMU“ was anbietet.
- Es gab einen nur schwach ausgeprägten Nachfragemarkt.
- Es gab auf der lokalen/regionalen Ebene ein eher schwaches und profilloses Angebot von Qualifizierungsberatung für KMU.

Daher integrierten die Projektpartner eine Bildung regionaler Netzwerke als wichtigen Entwicklungsbaustein in das Projekt. Es wurde davon ausgegangen, dass die anvisierte Stärkung des Qualifizierungsberatungsangebotes für KMU durch eine regionale Strukturbildung erfolgen kann, wofür Netzwerke und Kooperationen Grundlage und Potenzial zugleich bilden.

1. Theoretischer Hintergrund

Begriffsklärung: Netzwerke und Kooperationen

Auch wenn die beiden Begriffe „Netzwerke“ und „Kooperationen“ fester Bestandteil der Alltagssprache sind, hilft eine theoretische Begriffsklärung und Abgrenzung, um einen bewussten Umgang mit diesen unterschiedlichen Methoden zu ermöglichen.

Gemeinsam ist beiden Formen der Zusammenarbeit, dass entweder unterschiedliche Kompetenzen und Ressourcen von Akteuren gebündelt werden oder gemeinsame Kompetenzen und Ressourcen der Akteure sich addieren, um ein konsensual definiertes Ziel zu erreichen.

Definition Netzwerke

Netzwerke sind zeitlich unbefristete, nicht hierarchisch strukturierte und freiwillige Formen der Zusammenarbeit, die auf die Erreichung eines oder mehrerer mittel- bis langfristiger Ziele ausgerichtet sind.

Definition Kooperationen

Kooperationen sind zeitlich befristete oder unbefristete, häufig hierarchisch strukturierte und verbindliche Formen der Zusammenarbeit, mit denen ein intern definiertes oder extern vorgegebenes kurz- bis mittelfristiges Ziel erreicht werden soll.

Gemeinsamkeiten

Netzwerkstrukturen sind i. d. R. längerfristig angelegt und schaffen im Idealfall den Rahmen für einzelne Kooperationen innerhalb eines Netzwerkes. Somit können Netzwerke sich auf der operativen Ebene in projektbezogenen Kooperationen aller oder ausgewählter Netzwerkmitglieder niederschlagen, wobei eine konkrete Zielerreichung in einem zeitlich befristeten Rahmen und bei festgelegten Zuständigkeiten angestrebt wird.

Erreichbare Ziele für den Aufbau und die Weiterentwicklung lokaler Netzwerke und Kooperationen für Qualifizierungsberatung:

- Qualifizierungsberatung rückt mehr in das Blickfeld arbeitsmarktpolitischer Akteure und Anbieter von Weiterbildung.
- Relevante Intermediäre vor Ort sind in die Netzwerkarbeit eingebunden.
- Transparenz und Verzahnung von Angeboten zur Qualifizierungsberatung für KMU werden verbessert.
- Eine Stärkung der Qualität der Beratungen erfolgt insbesondere durch Erfahrungsaustausch von Berater/-innen unterschiedlichen Profils.
- Kooperationen von Unternehmens- und Weiterbildungsberatern und -beraterinnen können gezielt gefördert werden.
- Fortbildungen für Beratungsfachkräfte werden umgesetzt.
- Strategien und Wege zur Stärkung der Qualifizierungsberatung können mit den Akteuren der Qualifizierungsberatung entwickelt und gemeinsam umgesetzt werden.
- Die Bedarfe von KMU für mehr Kompetenzentwicklung ihrer Beschäftigten sowie zur Sicherung ihres Fachkräftebedarfs können gemeinsam ermittelt und bedient werden.

Nutzen der gemeinsamen Netzwerkarbeit

Neben diesen Zielen liegt der Nutzen einer gemeinsamen Netzwerkarbeit für die einzelnen Anbieter einer Region vor allen Dingen darin, dass sie alle mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert sind und sie durch Bündelung ihrer Ressourcen eine größere Gestaltungsmöglichkeit haben, als sie es alleine hätten.

Ein gemeinsam definiertes Anliegen für die Netzwerkarbeit ist die Entwicklung eines transparenten Angebotsmarktes für die Dienstleistung „Qualifizierungsberatung für KMU“.

Arbeitsschwerpunkte der Modellregionen

Hieraus ergaben sich im Projekt folgende erste Arbeitsschwerpunkte der Netzwerkarbeit in den drei Modellregionen:

- Identifikation, Klassifizierung und Entwicklung der Anbieterseite
- Bestandsaufnahme der regionalen Dienstleistungsstruktur „Qualifizierungsberatung KMU“
- Informations- und Mobilisierungsaktivitäten
- Qualifizierungsberatung profilieren und professionalisieren
- Qualifizierungsberatung als neues Angebot/Geschäftsfeld entwickeln

Insgesamt bietet Netzwerkarbeit ein großes Potenzial, ist aber weder ein Selbstläufer noch eine Selbstverständlichkeit. Diese Erfahrungen wurden auch beim Aufbau regionaler Netzwerke in der Qualifizierungsberatung für KMU gemacht. Nachfolgend werden auf Grundlage dieser Erfahrungen strategische Gestaltungselemente beschrieben, durch die der nachhaltige Aufbau regionaler Netzwerke erreicht werden kann. Hierbei werden die Gestaltungselemente theoretisch allgemeingültig dargestellt und praktisch greifbar gemacht durch einen kurzen Einblick in das Beispiel der Modellregion Köln.

2. Strategische Gestaltungselemente für den nachhaltigen Aufbau regionaler Netzwerke

1

Netzwerke initiieren

Um ein Netzwerk zu initiieren, muss man sich als erstes einen Überblick über die Akteure verschaffen, die entweder bereits im jeweiligen Segment aktiv sind oder ein entsprechendes Potenzial mitbringen, das aktivierbar ist. Dabei bietet es sich an, frühzeitig Partner aus verschiedenen Bereichen mit möglichst breit gefächerten Kompetenzen anzusprechen.

Ein Netzwerk für Qualifizierungsberatung sollte Unternehmensberater und Weiterbildungsberater zusammenführen. Ebenso wichtig ist aus der Erfahrung der drei Modellregionen die möglichst frühzeitige Einbeziehung lokaler Intermediäre.

Beispielsweise diese lokalen Intermediäre können in die Netzwerkbildung einbezogen werden:

- Agentur für Arbeit
- Kammern
- Kreishandwerkerschaften und Innungen
- Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften
- Wirtschaftsförderungsgesellschaften und Regionalagenturen
- Weiterbildungs- und Unternehmensberatungs-Netzwerke vor Ort

Leitfragen für die Identifikation geeigneter Netzwerkakteure können sein:

- Welche Kompetenzen und Ressourcen sind für die erfolgreiche Etablierung von Qualifizierungsberatung als Angebot erforderlich?
- Welcher Akteur hat in welchem Bereich Erfahrung und Expertise?
- Gibt es Vorerfahrungen aus anderen Netzwerken oder Projekten, auf die zurückgegriffen werden kann?
- Wer kann mit wem (nicht)? Wo gibt es Befindlichkeiten, die berücksichtigt werden müssen?
- Welche Reihenfolge ist bei der Ansprache der Akteure zu beachten?

Praxisbeispiel:

Initiierung des Netzwerkes „Qualifizierungsberatung für KMU“ in Köln

Für die Initiierung des Netzwerkes „Qualifizierungsberatung für KMU“ wurde in Köln zunächst ein (Vorbereitungs-)Workshop durchgeführt.

Hierzu wurden die relevanten Akteure der Kölner Qualifizierungsberatung für KMU (v. a. auf institutioneller Ebene) eingeladen, wie z. B. Agentur für Arbeit, Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer, Volkshochschule der Stadt Köln – aber auch freie Beratende aus dem Bereich Unternehmensberatung/Personalentwicklung. Es war wichtig, dass die Arbeitsgruppe mit einer Größe von zehn Personen eher klein war, denn so konnte eine ergebnisorientierte Arbeitsfähigkeit sichergestellt werden. Gemeinsam mit den Beratenden wurde ein Brainstorming zum Thema „Qualifizierungsberatung für KMU in Köln“ durchgeführt. Ziel dieses Workshops war es, die relevanten Akteure von Beginn an in die Initiierung des Netzwerkes aktiv einzubinden.

Ausgewählte Leitfragen für das Brainstorming:

- Was ist unser Verständnis von Qualifizierungsberatung für KMU in Köln?
- Welche Akteure bieten in Köln welche Angebote im Dienstleistungsbereich „Qualifizierungsberatung für KMU“ an?
- Wie transparent und öffentlichkeitswirksam ist Qualifizierungsberatung für KMU in Köln?
- Welche Ziele und Visionen könnte ein Netzwerk für Qualifizierungsberatung KMU in Köln haben?

2

Netzwerke und Kooperationen moderieren (Netzwerkmanagement)

Bereits in der Einladung zum ersten gemeinsamen Termin der Akteure sollte darüber informiert werden, was Vision und Umsetzungsstrategie des Netzwerkes sind. Je konkreter in diesem frühen Stadium bereits Ziele und Arbeitsschritte definiert sind, umso einfacher wird es, Verbindlichkeit herzustellen und vor allem Zuständigkeiten zu klären.

Es ist zu erwarten, dass in der Konstituierungsphase des Netzwerkes Veränderungen an der ursprünglichen Planung vorgenommen werden. Wichtig ist dann, dass sich die Netzwerkmoderation – die das Treffen vorbereitet hat – offen für Veränderungen zeigt und diese in einem transparenten Verfahren gemeinsam vereinbart werden.

Bei einem ersten Zusammenkommen sollten der/die Moderator/-in und eine Vertretung für das Netzwerk festgelegt werden, also eine formale Mandatierung erfolgen. Aufgabe des Moderators/der Moderatorin ist es, den Willensbildungs- und Entscheidungsprozess in dem Netzwerk zu begleiten und möglichst neutral zu unterstützen. Gerade bei Netzwerken, die aus vielen unterschiedlichen Akteuren bestehen, ist es unerlässlich, dass der Moderator im Dienste der Sache handelt und nicht primär Eigeninteressen vertritt und forciert.

Vor diesem Hintergrund wäre grundsätzlich eine externe Moderation wünschenswert, für die in Netzwerken aber meist die finanziellen Ressourcen fehlen. Wenn die Moderation aus den eigenen Reihen der Netzwerkakteure besetzt wird, sollte dies möglichst in einem partizipativen Prozess entschieden werden, d. h. man sollte sich gemeinsam auf die Moderation einigen. Für den Fall, dass mehrere Akteure Interesse an der Moderationsfunktion anmelden, hat es sich als sinnvoll erwiesen, ein Verfahren festzulegen, in dem entweder in einem Tandem Moderationsfunktionen gemeinsam wahrgenommen werden oder die Moderation nach einem gewissen Zeitraum, z. B. nach einem Jahr, wechselt. Beide Verfahren haben den großen Vorteil, dass nicht ein Akteur auf Dauer als Prozesstreiber fungieren muss und Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt wird.

Die Aufgaben der Moderation eines Netzwerkes sind komplex und die Schwerpunkte können sich im Laufe der Netzwerk-Entwicklung verändern. In erster Linie geht es jedoch darum, die Arbeitsfähigkeit einer heterogenen Gruppe, die freiwillig und mit gering ausgeprägten Hierarchiestrukturen zusammenarbeitet, zu gewährleisten.

Zielsetzung einer gelungenen Moderation ist es, die Netzwerkmitglieder mit ihren Interessen und Anliegen „unter einen Hut“ zu bringen und Schnittmengen aufzuzeigen.

Potenzielle Konflikte wie Konkurrenz und Vertretung des Netzwerkes nach außen sollten zu Beginn der Zusammenarbeit thematisiert werden.

Darüber hinaus ist die Moderation für organisatorische Aspekte zuständig:

- Wie oft und wo trifft sich das Gremium?
- Wer schreibt das Protokoll?
- Wie werden Informationen ausgetauscht?
- Wie werden Entscheidungen im Netzwerk getroffen?
- Welche Verfahren werden für die Aufnahme neuer Mitglieder angewandt?
- Welche Sanktionsmöglichkeiten kommen zum Einsatz, wenn Netzwerk-Interessen verletzt werden?

Die Moderation ist nicht zuletzt dafür verantwortlich, dass gemeinsame Visionen, Ziele und Umsetzungsmaßnahmen erarbeitet und weiterentwickelt werden. Sie leitet die Diskussion an und unterstützt den Prozess methodisch. Damit der Grad an Verbindlichkeit von getroffenen Absprachen und Zielformulierungen möglichst hoch ist, hilft die Moderation dabei, dass die Ziele von

einer abstrakten Ebene auf eine möglichst kleinschrittige, konkrete Arbeitsebene heruntergebrochen werden. Zudem sorgt sie dafür, dass die Akteure am Ende von Sitzungen nicht auseinander gehen, ohne vorher verbindlich die Zuständigkeiten für einzelne Aufgabenpakete zu verteilen. Die Moderation trägt ebenfalls Sorge dafür, dass sich die Akteure nicht aufgrund einer großen Vision verzetteln, sondern Schwerpunkte identifizieren und sich realistische Ziele setzen.

Praxisbeispiel:

Moderation und Koordination des Netzwerkes „Qualifizierungsberatung für KMU“ in Köln

Im ersten (Vorbereitungs-)Workshop wurden die teilnehmenden Beratenden gefragt, welche weiteren relevanten Akteure für das folgende Netzwerktreffen „Qualifizierungsberatung für KMU in Köln“ eingeladen werden sollten.

Sie einigten sich darauf, zunächst in der Anfangs-Runde mit zehn Personen zu starten und im Laufe der Netzwerkarbeit den Teilnehmerkreis zu erhöhen.

Eingeladen zur konstituierenden Sitzung hatte die Lernende Region – Netzwerk Köln e.V. (mit entsprechenden Ressourcen aus dem Projekt „Stärkung der Qualifizierungsberatung für KMU“). In der ersten Sitzung wurde die LRNK auch formal mit der Moderation des Netzwerkes beauftragt.

Als Ziele und erste Arbeitsschwerpunkte wurden für das Netzwerk formuliert:

- Transparenz in das Qualifizierungsberatungsangebot für KMU in Köln bringen
- Austausch, Vernetzung und Kooperation zwischen Beratenden in der Qualifizierungsberatung für KMU fördern
- Professionalisierung der Beratenden

Als die Weiterbildung „Qualifizierungsberatung für KMU“ begann – an der alle aus der Netzwerkrunde teilnahmen – einigten sich die Netzwerkpartner darauf, daran anschließend in die darüber hinausgehende formalisierte Netzwerkarbeit einzusteigen. Die Teilnahme an den Qualifizierungsmodulen stärkte bereits die Netzwerkarbeit, da sich die Beratenden sowohl auf einer persönlichen als auch auf einer fachlichen Ebene kennen lernten. Hierdurch entstand Vertrauen, es konnten Schnittmengen in der Beratungsarbeit festgestellt werden, es wurden erste Kooperationen gegründet etc. Ein „Wir-Gefühl“ für eine gemeinsame Aufgabe in der Kölner Qualifizierungsberatung für KMU wurde erkannt und aufgebaut. An den Qualifizierungsmodulen nahm eine Vertreterin der LRNK teil, so dass die Moderation des Netzwerkes in den beschriebenen Prozess integriert wurde und diesen auch maßgeblich mit gestalten konnte.

3

Win-Win-Situationen schaffen und beibehalten

Auch wenn Netzwerke häufig nur über geringe finanzielle Ressourcen verfügen – es gibt einen Kostenfaktor der Netzwerkarbeit, der nicht unterschätzt werden darf: Zeit. Gerade erfahrene Intermediäre, die in vielen Netzwerken aktiv sind, werden relativ schnell abwägen, ob es für sie sinnvoll ist, sich in einem neuen Netzwerk zu engagieren und Zeit zu investieren.

Wie kann es also gelingen, das Interesse potenzieller Partner für Netzwerkarbeit zu wecken und sie in einem nächsten Schritt für eine Zusammenarbeit zu gewinnen?

Der erste wichtige Schritt ist geschafft, wenn die Akteure gemeinsam an einem Tisch sitzen. Bis hierher kann aber bereits einiges an Vorarbeit geleistet werden, beispielsweise in Form von

bilateralen Gesprächen. Wenn sich die Akteure bei einem ersten Treffen versammelt haben gilt: Der erste Eindruck zählt.

Die große Herausforderung liegt darin, Win-Win-Situationen zu schaffen, in denen alle Akteure von der Zusammenarbeit profitieren. Dabei ist es essenziell, dass möglichst zeitnah präzise und konkret gemeinsame Interessen und Ziele benannt werden.

Mögliche Anreize für Netzwerkpartner:

- in Austausch mit neuen Institutionen kommen
- vom Know-how der anderen Netzwerkpartner profitieren
- Anstrengungen bündeln, klare Aufgabenstellungen entwickeln
- größere Schlagkraft erhalten

Vor allem für kleine Akteure kann dies ein interessantes Argument für die Mitarbeit in einem Netzwerk sein.

Als weiteres wichtiges Arbeitsfeld für Netzwerke hat sich die gemeinsame Professionalisierung der Netzwerkakteure herausgestellt. Durch die Organisation von Qualifizierungsangeboten wird ein unmittelbarer Nutzwert für die Mitglieder geschaffen, der für das einzelne Mitglied nicht erreichbar ist. Die Qualifizierungen sind zweifach effektiv.

Effekt 1

1. Gemeinsamer Wissensstand für alle

Zum einen werden die Netzwerkpartner auf einen gemeinsamen Wissensstand gebracht. Das erleichtert die zukünftige Zusammenarbeit.

Effekt 2

2. Enge Kontakte entstehen

Zum anderen entsteht durch die gemeinsame Qualifizierung ein enges Kontaktnetz zwischen den beteiligten Akteuren. Das Wissen übereinander wird gestärkt, Vertrauen wird aufgebaut und Kommunikationsstrukturen werden etabliert.

Beide Effekte wurden im Projekt „Qualifizierungsberatung für KMU“ erzielt!

Die Strategie der gemeinsamen Qualifizierung potentieller Netzwerkakteure wurde erfolgreich in den drei Modellregionen umgesetzt, wobei sich auch hier die Dopplung von Wissensaufbau und Kontaktpflege als Erfolgskriterium erwies. Informationen zu der im Rahmen des Projektes umgesetzten Qualifizierung finden sich in Teil III dieses Buches im Fachbeitrag „So wird Qualifizierungsberatung professionell vermittelt“ von Marcel Fischell.

Durch regelmäßigen Austausch innerhalb eines Netzwerkes kann Transparenz über bestehende Angebote, Interessen, Pläne etc. gewonnen werden. Diese Transparenz kann in vielerlei Hinsicht nützlich sein. Zum einen kann auf diese Art und Weise identifiziert werden, in welchem Bereich es noch Bedarfe gibt, die keiner der Akteure bis jetzt abdeckt. Dies kann als Grundlage für die Konzeption neuer Angebote genutzt werden. Weitere Kooperationen können angestoßen werden. Darüber hinaus kann durch die Herstellung von Transparenz verhindert werden, dass Konkurrenzgedanken unter den Akteuren eine konstruktive Zusammenarbeit erschweren. Wenn alle ihre Karten auf den Tisch legen und Interessen offen thematisiert werden, besteht weniger Raum für Vermutungen und Unterstellungen.

Für solch eine Offenheit bedarf es allerdings einer Atmosphäre von Vertrauen und Kollegialität - diese herzustellen ist eine der großen Herausforderungen für ein erfolgreiches Netzwerkmanagement.

3. Stolpersteine in der Netzwerkarbeit

Im Folgenden wird eine Reihe von Spannungsfeldern skizziert, die in der Aufbau- und Weiterentwicklungsphase der Netzwerkarbeit als Stolpersteine auftreten können. Wichtig ist ein bewusster Umgang hiermit.

Denn grundsätzlich gilt: Interessenkonflikte bieten stets die Chance zur Weiterentwicklung von Netzwerkstrukturen, wenn sie frühzeitig erkannt und mit den Beteiligten angesprochen werden.

Spannungsfelder der Netzwerkarbeit im Überblick

+ Kaffeekränzchen	versus	Beutegemeinschaft
+ Vertrauen	versus	Konkurrenz
+ Improvisation	versus	Planung
+ Freiwilligkeit	versus	Beliebigkeit
+ Aktive Kümmerer	versus	passive Kontrolleure
+ Synergieeffekte	versus	Parallelstrukturen

Spannungsfeld 1 | Kaffeekränzchen versus Beutegemeinschaft

Die Zusammenarbeit in Netzwerken bewegt sich in einem Spannungsfeld zwischen „Kaffeekränzchen“ und „Beutegemeinschaft“. Identifikation, Austausch und Vertrauen sind wichtige Aspekte in einem Netzwerk, und hier gilt mehr als irgendwo anders: Der persönliche Kontakt zählt.

Deshalb sind regelmäßige Treffen unerlässlich und eine verlässliche Kommunikationsstruktur unabdingbar. Netzwerke haben dadurch häufig das Image eines Kaffeekränzchens, in dem inhaltlich nicht viel bewegt wird. Der Aspekt des informellen Austauschs sollte jedoch nicht unterbewertet werden. Die gut vorbereitete und moderierte regelmäßige Zusammenkunft in einer möglichst angenehmen Atmosphäre dient vor allem dazu, dass sich die handelnden Akteure besser kennen lernen. Ist eine persönliche Grundlage geschaffen, funktionieren die meisten inhaltlichen Abstimmungen wesentlich schneller und reibungsloser. Institutionen gewinnen plötzlich ein Gesicht – Kommunikationswege werden erleichtert.

Gemeinsame Informationsveranstaltung planen und durchführen

Neben Netzwerktreffen können gemeinsame Aktionen einen guten Rahmen für ein besseres Kennenlernen bieten. So ist z. B. die Planung und Durchführung einer Informationsveranstaltung zur Präsentation des Netzwerkes und der Gewinnung weiterer Partner eine gute Möglichkeit, das Netzwerk in einem frühen Stadium mit Leben zu füllen und gemeinsam erste Erfolge zu erreichen. Umso besser die Partnerinnen und Partner in diese Arbeit mit einbezogen werden, desto größer ist ihr Interesse daran, die Arbeit erfolgreich fortzusetzen.

Erfolge des Netzwerkes sollten kommuniziert werden. So kann die Erreichung von Meilensteinen wie die Gründungsversammlung oder eine Informationsveranstaltung als Anlass für eine Presseaktion, in der alle Partner erwähnt werden, genutzt werden. Das bringt für alle Netzwerkmitglieder einen Mehrwert, da sie sich mit einem wichtigen Thema gemeinsam öffentlichkeitswirksam präsentieren können.

Die kommunikative Funktion von Netzwerken spiegelt sich im informellen Austausch der Netzwerkmitglieder wider. Diese Funktion des sozialen Miteinanders sollte in ihrer Bedeutung nicht unterschätzt werden, da sie die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit darstellt. Die Erfahrung zeigt aber, dass Netzwerke, die hauptsächlich auf dem Austausch der Mitglieder basieren, ohne dabei weitere konkrete Ziele zu verfolgen, häufig nicht auf Dauer existieren.

Ziele wie Akquise, Ressourcen-Stärkung, Markt-Vorteile auch berücksichtigen

Den anderen Pol des Spannungsfeldes bildet eine so genannte „Beutegemeinschaft“. Hierbei handelt es sich um eine zweckorientierte Interessengemeinschaft, in der zielorientiert gearbeitet wird, z. B. um Ressourcen zu akquirieren und zu bewirtschaften. Kollegialer Austausch hat in dieser Netzwerkform einen geringeren Stellenwert, im Vordergrund stehen die Akquise von finanziellen, projektgebundenen Ressourcen und die Nutzung von Markt-Vorteilen, die durch den Zusammenschluss von Akteuren entstehen können.

In Reinkultur dürften sowohl das Kaffeekränzchen als auch die Beutegemeinschaft eher selten anzutreffen zu sein; meistens bewegt sich ein Netzwerk zwischen diesen beiden Polen.

Es kann außerdem sein, dass es Phasen gibt, in denen Netzwerkpartner hauptsächlich zusammenkommen, um sich auszutauschen. Diese eher beschaulichen Phasen sollten dann aber auch wieder von Phasen der „Beutegemeinschaft“ abgelöst werden, damit das Netzwerk nicht seine Sinnhaftigkeit und Relevanz verliert. Auch in Bezug auf dieses Spannungsfeld gilt: Die Mischung macht's.

Praxis-Tipps:

- Klären Sie die Erwartungshaltung der Mitglieder an das Netzwerk.
- Setzen Sie sich in Ihrem Netzwerk klare, realistische und verschriftlichte kurz- und mittelfristige Ziele.
- Überprüfen Sie den Grad der Zielerreichung in regelmäßigen Abständen und schreiben Sie Ihre Netzwerkziele fort.

Spannungsfeld 2 | Vertrauen versus Konkurrenz

Eng verbunden mit der ersten Dimension von Netzwerken ist das Klima der Zusammenarbeit in einem Netzwerk. Grundsätzlich arbeiten in Netzwerken häufig Akteure zusammen, die miteinander im Wettbewerb um Ressourcen stehen. Dabei kann es um Finanzmittel, Zuständigkeiten, Anerkennung oder Einfluss gehen. In jedem Fall lösen Netzwerke wettbewerbliche Strukturen nicht vollständig auf, sondern setzen diese nur temporär und partiell außer Kraft.

Konkurrenz ist also kein Ausnahmestand in einem Netzwerk, sondern stellt den Regelfall dar. Damit Netzwerkarbeit vor diesem Hintergrund funktioniert, ist ein Mindestmaß an Vertrauen zwischen den handelnden Akteuren erforderlich. Erreicht werden kann diese Vertrauensbasis durch Transparenz und Absprachen zwischen den Beteiligten, die sicherstellen, dass in einem genau definierten Tätigkeitsbereich des Netzwerkes Einzelinteressen hinter das gemeinsame Anliegen zurücktreten.

Vertrauen bilden – eine zentrale Aufgabe des Netzwerk-Managements

Zu beachten ist, dass Vertrauen kein Zustand ist, der einmalig hergestellt wird und dann auf Dauer konstant bleibt. Vielmehr ist es eine zentrale Aufgabe des Netzwerkmanagements, das Vertrauen zwischen den Akteuren immer wieder neu zu konstituieren.

Die Praxiserfahrung in den drei Modellregionen zeigt, dass auf bereits bestehende Vorerfahrungen der Zusammenarbeit zwischen den relevanten Partnern zurückgegriffen werden konnte. Da Qualifizierungsberatung ein Schnittstellenthema zwischen Unternehmensberatung und Weiterbildungsberatung ist und insbesondere die Intermediäre vor Ort in unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen bereits in Gremien zusammenarbeiteten, erwies sich der Prozess der Netzwerkbildung als weitgehend unproblematisch.

Praxis-Tipps:

- Identifizieren Sie in der Aufbauphase des Netzwerkes Konkurrenzpotentiale und sprechen Sie diese offen an.
- Vereinbaren Sie frühzeitig Spielregeln für den Umgang mit Konkurrenzsituationen in Ihrem Netzwerk.
- Thematisieren Sie Konflikte in der laufenden Arbeit frühzeitig gemeinsam mit den beteiligten Netzwerkpartnern.

Spannungsfeld 3 | Improvisation versus Planung

In der Regel sind Netzwerke nur mit geringen finanziellen Ressourcen ausgestattet und greifen auf die jeweils verfügbaren Ressourcen der Mitglieder zu. Improvisation gehört daher zum Alltag der Netzwerkarbeit und bietet gleichzeitig die Chance, flexibel und zeitnah auf Anforderungen zu reagieren.

Allerdings erschwert diese eingeschränkte Verfügbarkeit von Ressourcen auch die strategische Entwicklung eines Netzwerkes. Insbesondere dort, wo keine projektgebundenen Ressourcen verfügbar sind, sind die Rahmenbedingungen für Planungsprozesse schwierig zu gestalten. Umso wichtiger ist es, die verfügbaren Ressourcen zielgerichtet einzusetzen und sich dabei auf die Arbeitsschwerpunkte zu konzentrieren, die auch tatsächlich realisierbar sind.

Klassische Arbeitsschwerpunkte von Netzwerken, die sich in der Praxis bewährt haben und einen hohen Nutzen für die einzelnen Mitglieder stiften, sind z. B.:

- + Projektentwicklung und Umsetzung
- + Schaffung von Transparenz über Angebotsstrukturen
- + Qualifizierung der Mitglieder
- + (Kollegiale) Beratung
- + Qualitätssicherung
- + Marketing/Öffentlichkeitsarbeit

Praxis-Tipps:

- Schaffen Sie im Rahmen Ihrer Möglichkeiten professionelle Arbeitsstrukturen.
- Verbindlichkeit von Absprachen, Einhaltung von Terminen und Mindeststandards für Protokolle sind kein Luxus, sondern die Grundlage jeder erfolgreichen Netzwerkarbeit.
- Konzentrieren Sie sich auf wenige, mit den verfügbaren Ressourcen umsetzbare Arbeitsschwerpunkte.
- Achten Sie darauf, dass alle Netzwerkakteure Ressourcen im Rahmen ihrer jeweiligen Möglichkeiten einbringen, nicht nur einige wenige.

Spannungsfeld 4 | Freiwilligkeit versus Beliebigkeit

Ein großer Vorteil von Netzwerken gegenüber hierarchisch geprägten Strukturen ist die Freiwilligkeit der Teilnahme. Dieses konstituierende Merkmal der Netzwerkarbeit kann im Idealfall eine motivierende Arbeitssituation für alle Beteiligten erzeugen, die sich selbst verstärkt. Außerdem bilden Netzwerke einen Kommunikationsraum, in dem neue Ideen und Ansätze formuliert werden können, ohne gleich der hierarchischen Zensur zu unterliegen.

ACHTUNG, wenn Flyer oder Netzwerk-Websites veralten

Allerdings birgt die Freiwilligkeit der Netzwerkarbeit auch Gefahren in sich, wenn die Zusammenarbeit in Beliebigkeit umschlägt und ein Minimum an Verbindlichkeit nicht vorhanden ist. Anzeichen hierfür sind die häufige Verschiebung von gemeinsamen Terminen, unentschuldigtes Fehlen in Sitzungen und Arbeitsgruppen, fehlende oder verspätete Protokolle und „offene

Baustellen“, die nicht mehr bearbeitet werden, wie z. B. ein veralteter Flyer oder eine nicht mehr aktuelle Web-Darstellung des Netzwerkes.

Eine weitere Gefahr der Beliebigkeit liegt in der Formulierung unrealistischer Ziele und Forderungen, da die Nichterreichung nicht sanktioniert wird. Auch hier sollte das Netzwerkmanagement gegensteuern, um den Realitätsbezug der Netzwerkarbeit sicherzustellen.

Praxis-Tipps:

- Legen Sie gemeinsam klare Verantwortlichkeiten fest und nehmen Sie die Netzwerkmitglieder in die Pflicht, diese auch einzuhalten.
- Achten Sie auf schleichende Auflösungserscheinungen und steuern Sie gegen, indem Sie Probleme frühzeitig ansprechen.
- Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende: Verpassen Sie nicht den Zeitpunkt, an dem ein Netzwerk seine Aufgabe erfüllt hat und sich aktiv auflösen sollte.

Spannungsfeld 5 | Aktive Kümmerer versus passive Kontrolleure

Eine Erfahrung, die in Netzwerken häufig auftritt, ist die unterschiedliche Motivation der Beteiligten, insbesondere in der Aufbauphase. In vielen Netzwerken finden sich Akteure, die (zunächst) nicht aktiv mitarbeiten, sondern nur dabei sind, um nichts zu verpassen oder um eigene Interessen zu wahren, die vermeintlich durch die Arbeit des Netzwerkes berührt werden.

Häufig verfügen genau diese passiven Netzwerkakteure über Schlüsselressourcen, die für eine erfolgreiche Arbeit des Netzwerkes unerlässlich sind. Es ist also notwendig, Überzeugungsarbeit zu leisten und auch für die Mitglieder eines Netzwerkes, die anfangs keinen Beitrag leisten, einen Nutzen aus der Zusammenarbeit zu schaffen. Einzelgespräche mit den Akteuren, in denen konkrete Möglichkeiten der Zusammenarbeit erarbeitet werden, sind hier manchmal eine sinnvollere Strategie als die Diskussion in der Gruppe.

Demgegenüber stehen die „aktiven Kümmerer“, ohne die eine erfolgreiche Netzwerkarbeit nicht funktioniert. Auch hier gilt es, einige Spielregeln zu beachten, damit Netzwerkarbeit dauerhaft erfolgreich ist. So wichtig die Kümmerer sind, so notwendig ist es, Netzwerkarbeit auf möglichst viele Schultern zu verteilen und Zuständigkeiten klar zu definieren. Gelingt dies nicht, tritt schnell die Situation ein, dass eine oder wenige Personen die Arbeit machen und die anderen Mitglieder sich in einer passiven Rolle einrichten.

Diese Arbeitsstruktur führt in Netzwerken dann im Konfliktfall zum Vorwurf der intransparenten Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen, da der Eindruck entsteht, dass einige Wenige Entscheidungen für das Netzwerk treffen, ohne dafür mandatiert zu sein.

Praxis-Tipps:

- Gehen Sie aktiv auf Mitglieder des Netzwerkes zu, die sich passiv verhalten und ermitteln Sie gemeinsam Möglichkeiten der Zusammenarbeit.
- Legen Sie fest, wer welche Aufgaben übernimmt. Im Idealfall sind die Aufgaben auf möglichst viele Schultern verteilt und/oder wechseln in vorher definierten Zeitabständen.
- Wenn hierarchische Strukturen erforderlich sind, um z. B. Projekte erfolgreich umzusetzen, müssen diese vorab durch eindeutige Mandatierungen legitimiert werden.

Spannungsfeld 6 | Synergieeffekte versus Parallelstruktur

Netzwerke bieten die Chance, durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen, Kontakten und Wissen Synergieeffekte zu schaffen. Diese entstehen auch durch die Entwicklung von träger- und einrichtungsübergreifenden Kooperationsstrukturen.

Gerade in Zeiten kurzfristiger Projektfinanzierungen als Regelfall können Kooperationsstrukturen in Netzwerken Projektergebnisse verstetigen und nachhaltig sichern – und so für die nötige Kontinuität und eine verbesserte Ergebnisverwertung sorgen. Netzwerke können also als Rahmen und Konstante im Projektgeschäft fungieren.

Die Vielzahl von Projekten, Gremien und Zuständigkeiten birgt allerdings auch die Gefahr von Parallelstrukturen. Da Netzwerke häufig quer zu klassischen Zuständigkeitsstrukturen in einer Kommune stehen, unterliegen sie dieser besonderen Gefahr. Es ist daher wichtig, sich über die Zuständigkeiten eines Netzwerkes im Innen- und Außenverhältnis zu verständigen und diese Definition regelmäßig neuen Gegebenheiten anzupassen.

Auch das Thema „Qualifizierungsberatung“ sollte unter dieser Perspektive und den jeweiligen lokalen Rahmenbedingungen vor Ort genau überprüft werden. Eventuell besteht bereits ein Gremium, in dem die für Qualifizierungsberatung relevanten Akteure zu einem anderen Thema zusammenarbeiten. Vor der Einrichtung einer neuen Arbeitsstruktur sollte dann zunächst überprüft werden, ob das bestehende Gremium das Thema „Qualifizierungsberatung“ aufgreift, gegebenenfalls neue Partner hinzuzieht und in einer Arbeitsgruppe vorantreibt, die dem Hauptgremium berichtet.

Praxis-Tipps:

- Bemühen Sie sich, alle für Ihr Thema relevanten Akteure in die Netzwerkarbeit einzubinden.
- Erarbeiten Sie im Netzwerk eine gemeinsame Definition von Zuständigkeiten.
- Kommunizieren Sie diese Zuständigkeiten nicht nur innerhalb des Netzwerkes, sondern auch in den externen Arbeitszusammenhängen.
- Prüfen Sie, ob bereits Gremien existieren, bei denen neue Themen angedockt werden können.

Netzwerkarbeit als kontinuierlicher Entwicklungsprozess

Immer wieder muss in einem Netzwerk das „Wir-Gefühl“ erneuert werden, müssen Entwicklungen reflektiert, Ziele vielleicht angepasst werden.

Netzwerke bieten für die Entwicklung neuer Kooperationsstrukturen und Märkte großes Potenzial. Es handelt sich bei Netzwerken aber auch um latent fragile Zusammenschlüsse, die mit viel Sorgfalt aufgebaut und betreut werden müssen. Netzwerke können scheitern und zwar dann, wenn einer oder mehrere der beschriebenen Stolpersteine, also entsprechend hinderliche Faktoren, auftreten.

Hinderliche Faktoren, die sich konkret aus den beschriebenen Stolpersteinen ergeben können und mit denen besonders sorgfältig in der Netzwerkarbeit umgegangen werden sollte:

- unklare Rahmenbedingungen (z. B. finanzielle Ressourcen)
- (zu) späte Einbindung wichtiger Netzwerkpartner
- fehlende gemeinsame Vision der Partner
- Ziele und Maßnahmen ohne vorherige gemeinsame Diskussion und Entwicklung
- diffuse Zuständigkeiten
- Misstrauen
- mangelnde Absprachen

- zu wenig Gelegenheiten für Face-to-Face Austausch
- mangelhafte Kommunikationsstrukturen
- stockender Informationsfluss
- Intransparenz und Konkurrenz
- mangelnde Selbstreflektion
- keine/nicht abgestimmte Öffentlichkeitsarbeit
- keine Perspektiven einer längerfristigen Zusammenarbeit

Das Beispiel aus der Modellregion Köln zeigt im Positiven, dass die ersten Schritte für eine Netzwerk-Initiierung zunächst einmal gelingen und sich so Grundlagen für den Aufbau und die Stärkung von Netzwerken und Kooperationsstrukturen bilden lassen. Die nächsten Jahre werden zeigen, ob und wie sich das Netzwerk der Qualifizierungsberatung in Köln weiter entwickelt.

Autoren

Sandra Grinblats, Bankkauffrau und Diplom-Wirtschaftspädagogin, leitet bei der Lernenden Region – Netzwerk Köln e.V. den Bereich Bildungs- und Qualifizierungsberatung. Im Projekt war sie sowohl als Projektleitung für die Modellregion Köln als auch als Gesamtprojektleiterin für die Koordination des Verbundprojektes verantwortlich.

Kai Sterzenbach, Geschäftsführer der Lernenden Region – Netzwerk Köln e.V. beschäftigt sich seit 2005 mit der (Weiter-)Entwicklung von regionalen Infrastrukturen für Bildungsberatung. Im Arbeitsfeld „Qualifizierungsberatung“ liegt sein Hauptaugenmerk auf der Zielgruppe geringqualifizierter Beschäftigter mit Grundbildungsdefiziten.

Artikel 5

Regionale Zugänge schaffen – wie man Qualifizierungsberatung vor Ort stärkt

von Harald Kahlenberg und Hubertus Voss-Uhlenbrock

KMU haben bei der Beantwortung von Personal- und Qualifizierungsfragen häufig einen langen Weg vor Augen. Viele scheuen diesen Weg. Die Unternehmen orientieren sich bei ihrer Suche zunächst an ihrer Branche, an ihren Märkten – und nutzen nicht selten bestehende Beratungsbeziehungen. Deshalb sind gerade die Beratungsangebote am Standort für sie wichtige Wegweiser, damit sie im Wettbewerb um Fachpersonal bestehen können. In Zeiten eines Angebotsmarktes für Fachkräfte ist der unmittelbare regionale Zugang zur Qualifizierungsberatung auch immer Arbeitskraftgarant und Wachstumsmotor zugleich.

Da Qualifizierungsberatung bislang nicht als wirksames Unterstützungsangebot zur professionellen Gestaltung der Weiterbildungsaktivitäten in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in NRW etabliert werden konnte, zielte das Innovationsprojekt „Stärkung der Qualifizierungsberatung für KMU“ darauf ab, in drei Modellregionen (Dortmund, Köln, Kreis Borken) nachhaltige Unterstützungsstrukturen in diesem Feld aufzubauen und zu verankern.¹

Auf der Basis der Projekterfahrungen wurde vom Netzwerk Westmünsterland e.V. ein Transferkonzept mit dem Titel „Moderation und Gestaltung von Strukturbildungsprozessen“ entwickelt, das mit den Projektpartnern abgestimmt ist und Empfehlungen für Akteure aus anderen Regionen in NRW enthält, die Interesse haben, in ihrer Region eine Unterstützungsstruktur zur „Stärkung der Qualifizierungsberatung für KMU“ zu etablieren. Dieses Transferkonzept ist Grundlage des folgenden Artikels.

Auf den nächsten Seiten werden die Entwicklungsschritte und Hilfsmittel vorgestellt, die sich in den Modellregionen bewährt haben und die Ihnen einen Einblick in die regionalen und überregionalen Kooperationserfahrungen geben. Dabei verbinden die Autoren Beschreibungen der Entwicklungsprozesse in den drei Modellregionen mit Erfahrungsberichten und Empfehlungen zur praktischen Umsetzung.

1. Sich an einen Tisch setzen: Strukturbildung als regionale Gemeinschaftsaufgabe

Für die Erschließung der regionalen Fachkräftepotentiale ist die Qualifizierungsberatung, einhergehend mit einer Kompetenzentwicklung der unterschiedlichen Beschäftigungsgruppen, ein entscheidender infrastruktureller Standortfaktor, dessen Entwicklung als Gemeinschaftsaufgabe verstanden und durch regionale Kooperationen bzw. Vernetzung professionalisiert werden muss. Der erste Schritt eines solchen Entwicklungsprojektes besteht darin, dass jemand die Initiative ergreift und die Projektidee zur Stärkung der Qualifizierungsberatung regional ins Gespräch bringt. Ziel muss es sein, sich zur Vereinbarung eines Projektes an einen Tisch zu setzen und gemeinsam die Verantwortung für die Verbesserung der regionalen Dienstleistungs- und Unterstützungsstruktur für das Feld der Qualifizierungsberatung zu übernehmen.

¹ Vgl. Düsseldorf/Wohlfart 2012: Qualifizierungsberatung durch Strukturbildung und Qualitätsentwicklung stärken.

Dienstleistungen zur Qualifizierungsberatung entstehen in der Praxis im direkten Kontakt von Dienstleistern mit Unternehmen. Der Nachfrage nach Qualifizierungsberatung steht ein größerer latenter Bedarf gegenüber. Dieser latente Bedarf muss erschlossen werden, um wirtschaftlich tragfähige Dienstleistungen zur Qualifizierungsberatung für KMU regional anbieten zu können. Strukturentwicklung im Sinne einer Koordinations- und Unterstützungsstruktur dient also im Kern der regionalen Markterschließung und Angebotsentwicklung.

Die Projektpartner des Innovationsprojektes „Stärkung der Qualifizierungsberatung für KMU“ sind der Auffassung, dass diese Markt- und Angebotsentwicklung nicht alleine durch die in der Qualifizierungsberatung tätigen Organisationen und selbstständigen Beraterinnen und Berater geleistet werden kann. Die erforderliche Marktinnovation braucht weitere Unterstützer, die ein regionalwirtschaftliches und/oder strukturpolitisches Interesse an der Entwicklung und Verankerung von Qualifizierungsberatung für die regionalen Unternehmen haben.

Nur wenn Akteure der regionalen Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik sich zusammen mit Beratungsanbietern und Leitunternehmen aus dem Mittelstand an einen Tisch setzen, wird ein bedarfsgerechtes Beratungsangebot für KMU in den Regionen dauerhaft etabliert werden können.

Die darin liegende Herausforderung für Regionen kann mit folgender Formulierung auf den Punkt gebracht werden: Qualifizierungsberatung präsentiert eine Dienstleistung, die niemand bestellt hat, aber viele benötigen.²

Die Ursachen dafür liegen unter anderem in der Tatsache, dass in den meisten Fällen Angebote der Qualifizierungsberatung – dies zeigen auch die Erfahrungen in den Modellregionen – nicht unter diesem Namen und in der Regel integriert in andere Dienstleistungen erbracht werden. Viele kleine und mittlere Unternehmen wissen u. a. auch deshalb noch zu wenig über das Dienstleistungsprofil der Qualifizierungsberatung und diejenigen Anbieter, die bereits Teilbereiche der Qualifizierungsberatung in ihrer Region anbieten.

„Betriebe sind kaum in der Lage, ein klares Bild davon zu entwickeln, welche Leistungen und damit auch welchen Nutzen sie von der Qualifizierungsberatung eigentlich erwarten können. Es fehlt ihnen an Erwartungssicherheit. Zudem haben die verschiedenen Institutionen ihre eigenen Qualitätsmanagementsysteme und entwickeln individuelle Methoden und Maßstäbe zur Qualitätssicherung ihrer Beratungsleistung. So können sich die Betriebe kaum ein Urteil über Qualität und Professionalität der Qualifizierungsberatung bilden. Durch die häufig brüchige Projektförderung wird zudem der Aufbau eines auf Kontinuität und Vertrauen basierenden Kundenkontaktes erschwert, beides sind aber wichtige Kriterien für qualitativ hochwertige Beratungsleistungen.“ (Loebe, Severing 2011, S. 24)

Um den betrieblichen Nutzen von Qualifizierungsberatung in den Regionen vermitteln zu können, ist es also erforderlich, das Dienstleistungsprofil von Qualifizierungsberatung zu schärfen und die Transparenz des regionalen Beratungsangebotes zu verbessern. Das ist auch im Hinblick auf die arbeitsmarktpolitischen Entwicklungsperspektiven in den Regionen von Bedeutung. Denn für die Erschließung und Entwicklung der regionalen Fachkräftepotentiale sowie den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaften ist ein transparentes Dienstleistungsangebot zur Qualifizierungsberatung ein entscheidender Standortfaktor, der „vor Ort“ in den Regionen kooperativ entwickelt, aufgebaut und verankert werden muss.

² Vgl. Loebe/Severing 2012: Angebotsorientierte Marktbearbeitung durch Qualifizierungsberatung.

Die Vorteile abgestimmter Aktivitäten in der Region

Die zentralen Nutzenargumente für ein Engagement aller relevanten Akteure beim Aufbau regionaler Unterstützungsstrukturen zur Stärkung der Qualifizierungsberatung für KMU heißen:

- Qualifizierungsberatung rückt mehr in das Blickfeld von arbeitsmarktpolitischen Akteuren und Akteuren der Weiterbildung.
- Strategien und Wege zur Stärkung der Qualifizierungsberatung können mit den Akteuren der Qualifizierungsberatung entwickelt und gemeinsam umgesetzt werden; dazu gilt es u. a. zu erarbeiten, wie KMU in der Region für mehr Kompetenzentwicklung ihrer Beschäftigten sowie zur Sicherung ihres Fachkräftebedarfs und somit für die Inanspruchnahme von Qualifizierungsberatung zu motivieren und zu gewinnen sind.
- Die Transparenz und die Kenntnis über Verzahnung von Angeboten zur Qualifizierungsberatung für KMU in der Region werden verbessert.
- Eine Stärkung der Qualität der Beratungen erfolgt, insbesondere durch Erfahrungsaustausch von Berater/-innen unterschiedlichen Profils.
- Kooperationen von Unternehmens- und Weiterbildungsberater/-innen werden gezielt gefördert.
- Fortbildungen für Beratungsfachkräfte können angestoßen und organisiert werden.

Vor dem Hintergrund der vorgestellten Argumentationen und Nutzen übernimmt der regionale Initiator die Aufgabe, in seiner Region Mitstreiter und Unterstützer für eine regionale Projektinitiative zur „Stärkung der Qualifizierungsberatung für KMU“ zu gewinnen. Ziel sollte sein, sich gemeinsam mit ihnen an einen Tisch zu setzen, um die Absprachen zu treffen, die notwendig sind, damit ein auf Kontinuität und Nachhaltigkeit angelegtes Strukturentwicklungsprojekt zur Stärkung der Qualifizierungsberatung in der Region gestartet werden kann.

Empfehlungen aus den Modellregionen zur Einbindung regionaler Akteure:

- **Führen Sie Einzelgespräche mit den relevanten Akteuren in Ihrer Region und stellen Sie ihnen Ihre Projektidee zur „Stärkung der Qualifizierungsberatung“ vor.**
Diese Gespräche waren in den Modellregionen gewinnbringend für die weitere Projektarbeit, weil sie den Austausch förderten und einen ersten Eindruck von den Beteiligungsinteressen der einzelnen Gesprächspartner vermittelt haben. Darüber hinaus führten die Gespräche dazu, dass die Partner über die Beantwortung ihrer vielfältigen Fragen ein klareres Bild von den zugrundeliegenden Motiven, dem Verständnis von Qualifizierungsberatung und den angestrebten Projektzielen gewinnen konnten, was ihre Einbindung in das Projekt erleichtert hat.
- **Nutzen Sie Veranstaltungen und Veröffentlichungen regionaler Akteure zur Ansprache, Sensibilisierung und Gewinnung von potentiellen Kooperationspartnern und Unterstützern.**
Zusätzlich zu den Einzelgesprächen sind in allen drei Modellregionen verschiedene Informations- und Mobilisierungsaktivitäten durchgeführt worden. Dabei ist es in vielen Fällen gelungen, das Thema „Qualifizierungsberatung für KMU“ in bereits bestehende Veranstaltungen und Veröffentlichungen zu integrieren. Beispielhaft sind die in Dortmund durchgeführten Veranstaltungen der Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet, die Nutzung des bestehenden Arbeitskreises „Vernetzte Beratung“ als Informationsmultiplikator in Köln und die Unterstützung der Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Kreis Borken bei der Ansprache und Gewinnung der Unternehmensberater/-innen zu nennen.

2. Beteiligte zu Mitwirkenden machen: Rolle und Aufgabe regionaler Koordinatoren

So genannte Intermediäre stehen in ständigem Kontakt mit den örtlichen Arbeitsmarkt- und Bildungsakteuren der Region und können daher einschätzen, welche Themen hier an Bedeutung gewinnen. Sie haben ein Gespür für die spezifischen Herausforderungen – seien es die Internationalisierung, der demographische Wandel oder der Mangel an Fachkräften. Zudem verfügen sie über Erfahrungen in der Planung und Umsetzung regionaler Entwicklungsprojekte und kennen sich in der Förderlandschaft aus. So bringen sie alle Voraussetzungen für die Übernahme der Rolle als Koordinator mit und sind in der Regel auch ansprechbar, wenn sich in ihrer Region eine Initiative zu Stärkung der Qualifizierungsberatung formiert.

Bisher gibt es in NRW noch zu wenige Akteure, die Strukturbildungsprozesse zur Stärkung der Qualifizierungsberatung für KMU in den Regionen koordinieren und moderieren. Die Erfahrungen in den Modellregionen machen jedoch deutlich, dass die vermittelnde und moderierende Funktion regionaler Koordinatoren einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung und zur nachhaltigen Verankerung regionaler Dienstleistungs- und Unterstützungsstrukturen leisten. Eine ihrer Kernleistungen, insbesondere in der Aufbauphase der Unterstützungs- und Dienstleistungsstrukturen ist es, Beteiligte zu Mitwirkenden zu machen. In allen Regionen gibt es eine Reihe von Akteuren, z. B. Kammern, Gewerkschaften, Weiterbildungsdienstleister, Unternehmensberater/-innen, Unternehmensverbände, Kreditinstitute, Vereine, die mittel- oder unmittelbar an Prozessen der Qualifizierungsberatung für KMU beteiligt oder zumindest interessiert sind. Diese zu identifizieren, anzusprechen und sie im Interesse der Region für die aktive Mitarbeit in den Entscheidungs- und Kooperationsgremien zu gewinnen und an diese zu binden, ist eine der wichtigen Querschnittsaufgaben der regionalen Koordinatoren.

In Zusammenhang mit der Wahrnehmung dieser Querschnittsaufgabe müssen sie vor allen Dingen die notwendigen Vernetzungsprozesse derjenigen Akteure vorantreiben, die:

- ein mittelbares Interesse an der Etablierung eines regionalen Dienstleistungsangebotes „Qualifizierungsberatung für KMU“ haben – z. B. Städte und Kreisverwaltungen, Unternehmensverbände, regionale Kreditinstitute, Tarifpartner – und bereit sind, die Entwicklung durch die Beteiligung an den Gestaltungsprozessen sowie durch die Zurverfügungstellung von Ressourcen und Unterstützungsdienstleistungen, z. B. Öffentlichkeitsarbeit, Vermittlungsleistungen, zu fördern.
- Qualifizierungsberatung bereits in Ansätzen umsetzen und ausbauen wollen, z. B. Kammern, Sozialpartner, Regionalagenturen, Unternehmensverbände, Wirtschaftsförderungen, Weiterbildungsberatungsstellen, Bildungsscheckberatungsstellen, Unternehmensberatungen.
- Qualifizierungsberatung als neues Angebot aufbauen wollen – z. B. Agenturen für Arbeit.

Voraussetzung für die Wahrnehmung der Rolle als Koordinator, Moderator und Vermittler ist, dass die in Frage kommenden Akteure selbst nicht operativ im Handlungsfeld der „Qualifizierungsberatung für KMU“ aktiv sind. Vielmehr verstehen sie sich als Dienstleister für die Region und die in ihrem Sinne handelnden Beratungsdienstleister und Unterstützer. Sie fühlen sich den Werten der Neutralität und Transparenz verpflichtet – und machen diese zur Grundlage ihres Handelns als regionaler Koordinator.

In den Modellregionen wird die Funktion des Koordinators von unterschiedlichen Organisationen wahrgenommen. In der Stadt Köln und im Kreis Borken wird die Aufgabe von Vereinen übernommen, die im Rahmen des Förderprogramms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ entstanden sind und deren Hauptaufgabe die Initiierung und Koordination von in-

novativen Kooperationsprojekten im Bereich der Bildung ist.³ In Dortmund hat die Wirtschaftsförderung in Kooperation mit der Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet die Verantwortung für die Koordination des Projektes „Stärkung der Qualifizierungsberatung für KMU“ übernommen. Die regionalen Koordinatoren wurden mit der Moderation und Begleitung der Strukturbildungsprozesse zur Stärkung der Qualifizierungsberatung für KMU beauftragt bzw. von den Akteuren in der Region in dieser Rolle anerkannt und unterstützt.

In allen Modellregionen haben die Koordinatoren bei der Gestaltung der Strukturbildungsprozesse folgende Schwerpunktaufgaben übernommen:

- Aufbau und Moderation eines regionalen Steuerungs- bzw. Begleitgremiums
- projektbegleitende Entwicklung eines regionalen Struktur- und Prozessmodells
- prozessbegleitende Gestaltung und Vernetzung von Strukturbausteinen
- Entwicklung eines regionalen Nachhaltigkeitsplanes

Bei der Wahrnehmung dieser Aufgaben orientierten sich die Koordinatoren an den spezifischen Ausgangslagen und Rahmenbedingungen der jeweiligen Region. Gemeinsames Ziel bei der Wahrnehmung der Schwerpunktaufgaben ist, die für das Thema der Qualifizierungsberatung relevanten regionalen Akteure für die aktive und dauerhafte Mitwirkung bei den Aktivitäten zur Stärkung der Qualifizierungsberatung in den Modellregionen zu gewinnen.

Empfehlungen aus den Modellregionen zur regionalen Koordination:

- **Verständigen Sie sich auf einen geeigneten Koordinator für die Begleitung des regionalen Strukturbildungsprozesses!**

Es ist zu empfehlen, dass man sich in den Regionen bereits in der Vorbereitungsphase der regionalen Strukturbildungsprojekte auf eine regionale Organisation verständigt, die bereit und in der Lage ist, die Koordinations- und Moderationsaufgaben zu übernehmen. Voraussetzung dafür ist, dass in der Region die dafür notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Bei der Verständigung auf einen geeigneten Koordinator sollte darauf geachtet werden, dass dieser eine gewisse Akzeptanz in der Region hat.

- **Klären Sie frühzeitig die Beteiligungsprofile der regionalen Akteure!**

In der Modellregion Kreis Borken hat man z. B. aufgrund der Erfahrungen mit den vorbereitenden Erstgesprächen eine Vorlage für eine Absichtserklärung entworfen, in der 13 verschiedene Möglichkeiten der Projektbeteiligung aufgeführt worden sind. Mit Hilfe dieses Formulars haben die Partner schriftlich erklärt, in welcher Form sie sich an den regionalen Aktivitäten zur Stärkung der Qualifizierungsberatung beteiligen wollen. Die unterzeichneten Beteiligungsprofile legen fest, in welchen Gremien bzw. an welchen Aktivitäten die einzelnen Akteure sich beteiligen wollen. Sie sind neben den Ergebnissen der Situations- und Strukturanalyse als Grundlage für die Erstellung des ersten Schaubildes der regionalen Steuerungs- und Unterstützungsstruktur verwendet worden.

³ Klein/Wohlfart 2008: Die Lernenden Regionen in NRW, Ergebnisse und Impulse für die Bildungspraxis.

3. Die Zusammenarbeit ins Bild setzen: Struktur- und Prozessmodelle entwickeln

Tatsächlich ist während des Entwicklungsprozesses von Struktur- und Prozessmodellen in den Modellregionen einiges in Bewegung geraten. Alte Schaubilder wurden wiederentdeckt und dem aktuellen Sachstand angepasst. Dabei wurde ausgeschnitten, verschoben und ergänzt, und das Strukturmodell entstand anfangs mehrfach neu. Natürlich ging es bei der Bestandsaufnahme gerade darum, an welcher Stelle die jeweilige Organisation etwas zur Stärkung der Qualifizierungsberatung beitragen kann und dass sie insgesamt betrachtet in der Struktur richtig verortet ist.

Zu Beginn des Projektes wurde in jeder Modellregion ein regionales Steuerungs- und Begleitgremium ins Leben gerufen, in dem die relevanten regionalen Akteure und Transferpartner an der Steuerung und Gestaltung der Strukturbildungsprozesse mitarbeiten sollten.

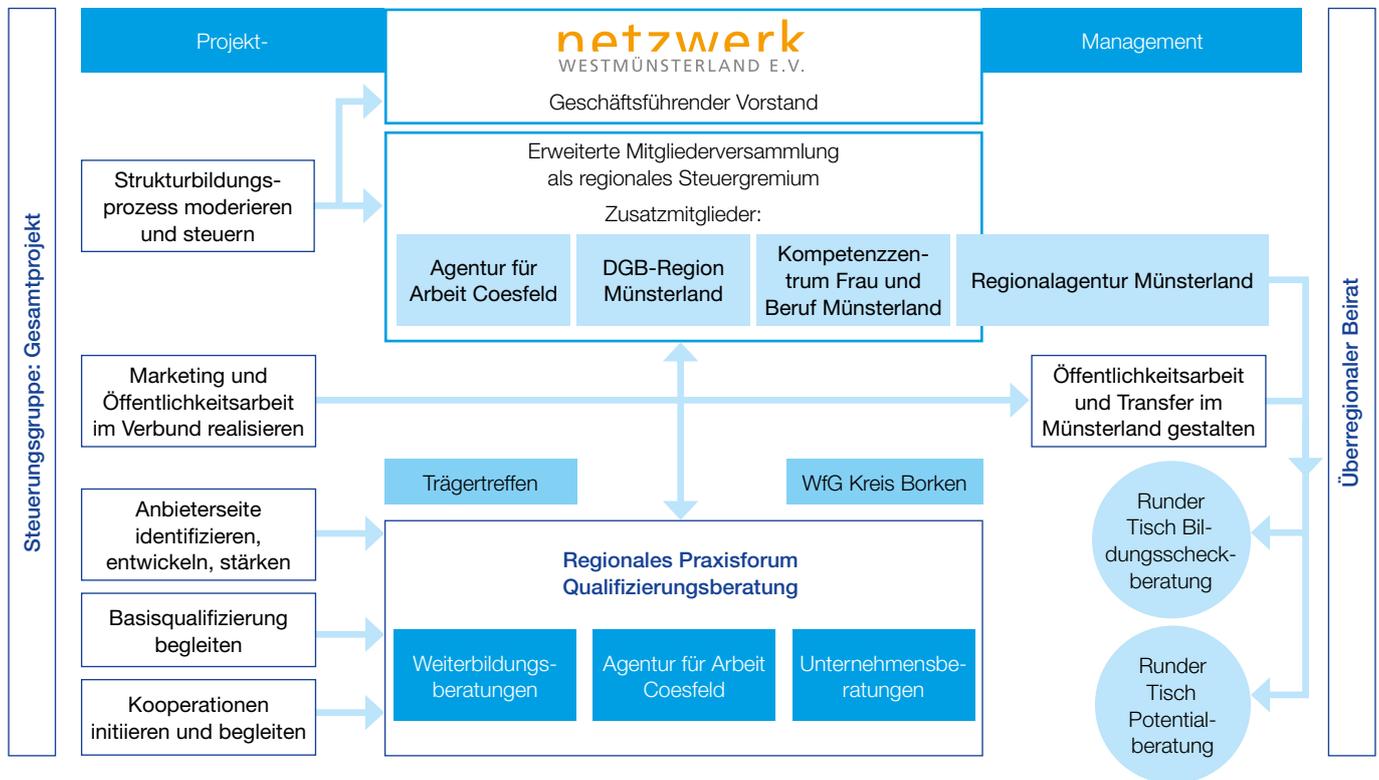
Auf der Grundlage der in den Regionen durchgeführten Beteiligungsanalyse haben die regionalen Koordinatoren viele bilaterale Gespräche geführt, um zu klären, welche Organisationen und Unternehmen Interesse haben, in dem jeweiligen regionalen Steuerungs- und Begleitgremium mitzuarbeiten. Im Rahmen der Gespräche wurden die Bedeutung der Qualifizierungsberatung für den jeweiligen Standort, die Ziele und Aufgaben des Steuerungs- und Begleitgremiums sowie der erforderliche Zeit- und Ressourcenaufwand besprochen. Als Ergebnis der Gespräche wurde die Zusammensetzung des regionalen Steuerungsgremiums festgelegt und die erste Sitzung vorbereitet, durchgeführt und dokumentiert.

Im Zusammenhang mit der Einrichtung der regionalen Steuerungs- und Begleitgremien hat jede der drei Modellregionen eine Situations- und Beteiligungsanalyse durchgeführt, um im Hinblick auf die Zielsetzungen ein genaueres Bild von der regionalen Ausgangslage zu erhalten. Mit dieser Bestandsaufnahme wurden die Charakteristika, Strukturelemente und Akteure identifiziert, die für die Strukturbildungsprozesse zur Stärkung der Qualifizierungsberatung für KMU in der jeweiligen Region von Bedeutung sind.

Die Ergebnisse der Situations- und Beteiligungsanalyse wurden in ein erstes Schaubild überführt, das die bestehenden Strukturen aufgreift und im Hinblick auf den Beitrag der beteiligten Akteure zur Stärkung der Qualifizierungsberatung für KMU konkretisiert. Die entwickelten Schaubilder nehmen die eingebundenen Akteure auf und kennzeichnen ihre Basisrollen und -aufgaben im Rahmen des Entwicklungsprojektes.

So werden Aufgaben und Verantwortlichkeiten sichtbar, wie man am untenstehenden Beispiel des Kreises Borken erkennen kann:

Strukturmodell Kreis Borken (Stand: 15.01.2014)



Der aktuellen Version des Strukturmodells im Kreis Borken ist zu entnehmen, dass die erweiterte Mitgliederversammlung des Netzwerk Westmünsterland e.V. als regionales Steuergremium genutzt wird. Die Steuerungsgruppensitzungen werden im Geschäftsführenden Vorstand des Vereins vorbereitet, in dem neben dem Geschäftsführer der Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Kreis Borken mbH (1. Vorsitzender), der Vertreterin des Kreises Borken, dem Vertreter der VR-Bank Westmünsterland und dem Geschäftsführer der Berufsbildungsstätte Westmünsterland GmbH auch der Leiter des Projektteams mitarbeitet, der vereinsintern mit der Koordination und Moderation der Strukturbildungsprozesse und der anderen Arbeitspakete zur Stärkung der Qualifizierungsberatung beauftragt worden ist.

Neben den Vereinsmitgliedern konnten aufgrund von Empfehlungen weitere für das Thema bedeutsame regionale Akteure, wie z. B. die Agentur für Arbeit Coesfeld und die Regionalagentur als Zusatzmitglieder für die Mitarbeit im Steuergremium gewonnen werden.

Im Kreis Borken hat sich die Regionalagentur Münsterland aus dem Kreis der Beteiligten bereit erklärt, das Projekt bei der Öffentlichkeitsarbeit und dem Transfer im Münsterland aktiv zu unterstützen und als Bindeglied zu den beiden „Runden Tischen“ zur Bildungsscheckberatung und zur Potentialberatung zu fungieren. Das führte im weiteren Projektverlauf dazu, dass ein Projektmitarbeiter des Netzwerk Westmünsterland e.V. die Gelegenheit erhielt, die Ziele und Aktivitäten des Projektes den Mitgliedern der beiden runden Tische vorzustellen und mit ihnen zu diskutieren.

Im Zentrum der regionalen Unterstützungsstruktur im Kreis Borken steht das „Regionale Praxisforum Qualifizierungsberatung“, in dem die Mitarbeiter/-innen der Organisationen zusammenarbeiten, die an der Basisqualifizierung teilgenommen haben. Neben der Zusammenarbeit im regionalen Praxisforum tauschen sich die vier Geschäftsführer/-innen der beteiligten Organisationen der Weiterbildungsberatung auch auf strategischer Ebene im Rahmen des sogenannten Trägertreffens zum Thema „Qualifizierungsberatung für KMU“ aus, um bei Bedarf die notwendigen Abstimmungen vornehmen zu können. Zusätzlich nimmt in regelmäßigen Abständen auch eine Leitungskraft der Agentur für Arbeit an den Trägertreffen teil, um sich am regionalen Informations- und Erfahrungsaustausch zum Thema zu beteiligen.

Die Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Kreis Borken mbH hat die Funktion als Bindeglied zu den Unternehmensberatungen übernommen und informiert die in der Region aktiven Unternehmensberater/-innen über die aktuellen Entwicklungen im Bereich der Qualifizierungsberatung, unter anderem im Rahmen von regelmäßigen Veranstaltungen.

Die Ursprungsversionen der Struktur- und Prozessmodelle wurden im Verlauf des Projektes entsprechend der Entwicklungsfortschritte in den drei Modellregionen Schritt für Schritt modifiziert und weiter entwickelt. Ziel der Entwicklungsprozesse ist es, am Ende der Laufzeit ein für die Nachprojektphase geltendes Struktur- und Prozessmodell vorzulegen, das die Unterstützungs- und Dienstleistungsstrukturen zur Stärkung der Qualifizierungsberatung in der jeweiligen Modellregion beschreibt und als grundlegende Elemente in den regionalen Nachhaltigkeitsplan aufnimmt.

Empfehlungen aus den Modellregionen zur Gestaltung der Strukturmodelle:

- **Nutzen Sie bestehende Steuerungs- und Begleitstrukturen in der Region!**

In vielen Gremien sind die relevanten Akteure der jeweiligen Region schon vertreten, z. B. die Industrie- und Handelskammer, die Agentur für Arbeit, die Handwerkskammer, Gewerkschaftsverbände, Arbeitgeberverbände, Weiterbildungsakteure und Kommunale Beratungsstellen. Bereits bestehende Gremien und Verbände sollten nach Möglichkeit in die jeweilige Organisationsstruktur der Region eingebunden werden.

Wenn entsprechende Strukturen in Ihrer Region noch nicht existieren, müssen neue Steuerungs- oder Begleitstrukturen aufgebaut werden. In der Modellregion Dortmund wurde beispielsweise speziell für diesen Zweck ein „Dortmunder Begleitgremium“ eingerichtet.

- **Binden Sie bestehende Kooperationsverbände in die regionale Dienstleistungs- und Unterstützungsstruktur ein!**

In vielen Regionen haben sich sowohl im Bereich der Weiterbildung als auch im Feld der Unternehmensberatung regionale Kooperationsstrukturen entwickelt, die im Sinne der Stärkung des regionalen Qualifizierungsangebotes in die regionalen Strukturen eingebunden werden sollten. So gibt es z. B. in der Modellregion Dortmund eine seit den 80er Jahren bewährte Zusammenarbeit lokal ansässiger Weiterbildungsträger, die Anfang der 90er Jahre zur Gründung eines Vereins geführt hat. Der Verein mit Namen Dortmunder Weiterbildungsforum e.V. (dwf.) und aktuell 37 Mitgliedseinrichtungen konnte für die Kooperation gewonnen werden. In Köln konnten z. B. der bestehende Arbeitskreis „Vernetzte Beratung“ sowie das Netzwerk „Qualität in Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung“ (QiB Köln) in die regionalen Strukturüberlegungen eingebunden werden.

- **Gewinnen Sie die Regionalagenturen mit ihren Vernetzungsstrukturen und -erfahrungen für die Mitarbeit!**

Mit der Einbindung der Regionalagenturen – in NRW gibt es aktuell 16 dieser Art – in Ihre regionale Unterstützungs- und Vernetzungsstruktur können Sie z. B. die Erfahrungen aus den Förderprogrammen „Bildungsscheck“ und „Potentialberatung“ für die Entwicklung der regionalen Dienstleistungsstruktur zur Qualifizierungsberatung für KMU nutzbar machen.

4. Zusammenarbeit in Form bringen: Strukturbausteine regionalspezifisch gestalten

Wenn es um regionale Strukturen zur Stärkung der Qualifizierungsberatung geht, haben sich Maßanzüge bewährt. Dabei lohnt es sich, zunächst zu überprüfen, welche bestehenden Gremien und Kooperationsstrukturen für die Stärkung der Qualifizierungsberatung genutzt werden können. Diese können dann mit neuen auf die Bedingungen der Region zugeschnittenen Strukturbausteinen kombiniert werden, so dass sie insgesamt zum Angebot und der Nachfrage im Bereich der Qualifizierungsberatung passen.

Die Modellregionen haben sich vorgenommen, die Qualifizierungsberatung für KMU durch die Professionalisierung des Beratungsangebotes und die Verbesserung der regionalen Zusammenarbeit zu stärken. „Zusammenarbeit in Form bringen“ meint in diesem Kontext, bewährte Kooperationsstrukturen für das Handlungsfeld „Qualifizierungsberatung“ zu nutzen und mit neuen Strukturangeboten systematisch zu vernetzen. Das regionale Angebot der Qualifizierungsberatung soll Schritt für Schritt erschlossen, systematisiert und durch neue Strukturbausteine ergänzt werden, um den regionalen Unternehmen ein bedarfsgerechtes und transparentes Dienstleistungsangebot zur Verfügung stellen zu können.

Vor diesem Hintergrund wurde in der Startphase des Förderprojektes eine Bestandsaufnahme der regionalen Strukturen vorgenommen und diese in ein erstes Strukturmodell überführt, für dessen systematische Weiterentwicklung zwei in der Planungsphase des Projektes vereinbarte Strukturbausteine genutzt und erprobt werden sollten. Neben den regionalen Steuerungs- und Begleitgremien haben sich die Projektpartner darauf verständigt, während der Projektlaufzeit in jeder der drei Modellregionen zusätzlich ein regionales Forum zur Qualifizierungsberatung aufzubauen und in der Region zu etablieren.

Neben den geplanten Strukturangeboten (Steuerungsgremium, Regionales Forum) entstanden in allen drei Modellregionen im Zuge des Strukturbildungsprozesses neue Bausteine. Zu diesen Bausteinen zählen die Basisqualifizierung und weitere regionalspezifische Strukturbausteine. Die Unterstützungsangebote des Projektes haben wichtige Impulse für die Strukturbildung in den Modellregionen gegeben und tragen dazu bei, dass die beteiligten Akteure eine systematische Struktur gemeinsam entwickeln und gestalten können.

Strukturbaustein: Steuerungs- und Begleitgremium

Insgesamt fanden in allen drei Regionen mehrere Sitzungen der regionalen Steuerungs- und Begleitgremien statt. Die Sitzungen wurden genutzt, um zu nachhaltig angelegten Unterstützungsstrategien und -strukturen zu gelangen. Die regionalspezifische Gestaltung der Steuerungs- und Begleitgremien hing zum einen von der Beantwortung der Frage ab, ob und wie bereits bestehende Gremien genutzt werden können und zum anderen von den unterschiedlichen Ausgangslagen, sowie den davon abgeleiteten regionalen Zielsetzungen. Diese Unterschiede haben sich dann konkret auf die Aufgabenwahrnehmung der Steuerungs- und Begleitgremien in den jeweiligen Modellregionen ausgewirkt:

- Die regionalen Steuerungs- bzw. Begleitgremien arbeiteten zielgerichtet an der Entwicklung und nachhaltigen Verankerung der regionalen Dienstleistungs- und Unterstützungsstrukturen zur Stärkung der „Qualifizierungsberatung für KMU“ in der jeweiligen Modellregion.
- In den Sitzungen der Steuerungs- und Begleitgremien wurde ein gemeinsames Verständnis der Projektaufgaben entwickelt und die spezifischen Zielsetzungen auf der Grundlage regionaler Situationsanalysen konkretisiert.
- Auf Basis der regionalen Struktur- und Prozessmodelle wurde der auf die regionalen Besonderheiten abgestimmte Arbeits- und Zeitplan für die Projektdurchführung festgelegt.
- Die Mitglieder der Steuerungs- bzw. Begleitgremien einigten sich auf regionalspezifische Kriterien, Kennzahlen und Qualitätsmerkmale, anhand derer sie den Fortschritt und Erfolg der Struktur- und Professionalisierungsprozesse zur Qualifizierungsberatung messen wollen.
- Ausgehend von der regionalen Bedarfslage wurden in den Sitzungen unterschiedliche Themen diskutiert. Schwerpunkte waren unter anderem die Beratungsbedarfe der regionalen Unternehmen und die Voraussetzungen für deren Deckung, Potentiale und Risiken von Beratungsk Kooperationen, die Umsetzung der Basisqualifizierung sowie die Gestaltung der Zusammenarbeit mit den regionalen Agenturen für Arbeit.
- Die Gremien legten die für die jeweilige Region geltenden Dokumentations- und Berichtspflichten fest und wählten Instrumente bzw. Maßnahmen aus, mit denen sie die Strukturbildungsprozesse in ihrer Region gestalten wollen.

Strukturbaustein: Regionales Forum

In allen drei Modellregionen wurden Beraterinnen und Berater aus den Bereichen Unternehmens- und Weiterbildungsberatung in einem „Lokalen Forum für Qualifizierungsberatung“ zusammengeführt. Hauptaufgaben der regionalen Foren in den Modellregionen sind der Informations- und Erfahrungsaustausch, die Vorbereitung und Initiierung von Beratungsk Kooperationen und die kollegiale Fortbildung. Die Praxisforen wurden zudem bei der Erfassung von Dienstleistungsprofilen und der damit verbundenen Schaffung der Transparenz genutzt.

Jedoch unterscheiden sich die regionalen Foren in den einzelnen Modellregionen aufgrund der unterschiedlichen regionalen Voraussetzungen und Bedarfe sowohl hinsichtlich ihrer Entwicklung als auch im Hinblick auf die Struktur der Teilnehmenden und ihrer Verknüpfung mit der Basisqualifizierung.

Lokales Forum in Dortmund

In Dortmund wurde bereits im Jahr 2012 mit den Vorarbeiten für die Einrichtung des Lokalen Forums begonnen. In 2013 wurden insgesamt vier Lokale Foren mit durchschnittlich ca. 27 Teilnehmer/-innen durchgeführt, die auch parallel zur Basisqualifizierung stattfanden. Für 2014 sind bereits zwei weitere Foren in Vorbereitung. Zu den Foren wurden folgende Personengruppen eingeladen: Berater/-innen, die ihr Interesse auf der vierten Fachkonferenz Potentialberatung in Dortmund im Jahr 2012 bekundet hatten; Unternehmens-/Potentialberater/-innen, die in den letzten drei Jahren Potentialberatungen bei Dortmunder Unternehmen durchgeführt haben; Weiterbildungsberater/-innen aus dem Dortmunder Weiterbildungsforum e.V. Der methodische Ablauf der Foren wurde bei jedem Treffen beibehalten. In den Foren selbst wurde darauf geachtet, dass die Idee, Qualifizierungsberatung in Kooperation anzubieten, stets im Vordergrund der Veranstaltungen stand.

Lokales Forum in Köln

In Köln fanden 2012 zunächst zwei Workshops zum Thema „Qualifizierungsberatung für KMU in Köln“ statt, während derer die Teilnehmenden sich mit regionalen Angeboten und Anbietern von Qualifizierungsberatung beschäftigten. Diese Workshops dienten dem fachlichen Austausch sowie der (Weiter-)Entwicklung des Kölner Angebotes zur Qualifizierungsberatung für KMU und stellten damit die Basis für das Lokale Forum in Köln dar. Aus dem Teilnehmerkreis dieser Workshops konnten geeignete Berater/-innen für die Basisqualifizierung gewonnen werden. 2013 wurde zunächst die Basisqualifizierung für die weitere Vernetzung der Kölner Quali-

zierungsberatung genutzt. Im Sommer 2013 wurde zum nächsten Lokalen Forum eingeladen, währenddessen u. a. von der Basisqualifizierung berichtet wurde. Teilnehmende des Lokalen Forums äußerten ihr Interesse, an einer Neuauflage der Qualifizierung teilnehmen zu wollen.

Lokales Forum in Borken

Das regionale Praxisforum im Kreis Borken setzt sich aus den Teilnehmer/-innen der Basisqualifizierung zusammen und wurde als Fortsetzung des im Rahmen der Basisqualifizierung begonnenen Informations- und Erfahrungsaustausches angelegt. Vorbereitet wurde das regionale Praxisforum in enger Abstimmung mit den Geschäftsführungen der vier Dienstleistungsunternehmen für Weiterbildungsberatung und der zuständigen Leitungskraft der Agentur für Arbeit in Coesfeld. Die erste Veranstaltung des Lokalen Forums, zu der alle Teilnehmer/-innen der Basisqualifizierung eingeladen worden sind, fand nach Abschluss der Basisqualifizierung statt. Funktion der ersten Sitzung des „Regionalen Praxisforums“ war es, gemeinsam die Ziele, Aufgaben und Themen eines regelmäßigen Treffens von Praktikern im Feld der Qualifizierungsberatung für KMU zu klären und das weitere Vorgehen zu besprechen. Die Aufgaben des regionalen Praxisforums werden aus der Sicht der Teilnehmenden zunächst im regelmäßigen Informations- und Erfahrungsaustausch zum Dienstleistungsangebot „Qualifizierungsberatung für KMU“ gesehen und sollen später auf der Basis der konkreten Beratungserfahrungen dem Austausch zu Themen wie „Verfahren und Instrumente der Qualifizierungsberatung“, „Möglichkeiten der gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit“ und zu Fragen der Kundengewinnung und der Vermittlung von Kunden dienen.

Strukturbaustein: Basisqualifizierung der Berater/-innen

Die Basisqualifizierung hat eine bedeutsame strukturbildende Funktion, wie sich im Rahmen der Projektdurchführung herausstellte. Das Konzept der Basisqualifizierung, die in einer Region tätigen Weiterbildungs- und Unternehmensberater gemeinsam „vor Ort“ zu qualifizieren, hat das gegenseitige Kennenlernen und die Kooperationsbereitschaft der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in allen Modellregionen unterstützt und gefördert. Dies wurde nicht nur von den Teilnehmenden explizit als sehr positiver „Nebeneffekt“ hervorgehoben, sondern hat in unterschiedlichem Ausmaß u. a. die regionale Gestaltung des Strukturbausteins „Regionales Forum“ geprägt und sich auch auf die Arbeit des Steuerungs- oder Begleitgremiums positiv ausgewirkt. Die konkreten Auswirkungen der Basisqualifizierung auf die regionalen Strukturentwicklungs- und Kooperationsprozesse hingen dabei wesentlich von der Teilnehmerstruktur, von den konkreten Teilnehmer/-innen und ihren formalen bzw. informellen Kommunikations- und Kooperationsprozessen ab.⁴ Beispielsweise haben neben den Unternehmens- und Weiterbildungsberatungen in allen drei Modellregionen Mitarbeiter/-innen der regionalen Agentur für Arbeit an den Basisqualifizierungen teilgenommen, wobei in einer Modellregion sogar insgesamt fünf Mitarbeiter/-innen einschließlich des zuständigen Abteilungsleiters beteiligt waren. Diese Tatsache und der im Rahmen der Basisqualifizierung erfolgte Austausch von Standpunkten, Erfahrungen und Informationen haben wesentlich zur Beantwortung der strukturellen Frage beigetragen, ob und in welcher Form die Agentur für Arbeit in den einzelnen Gremien der regionalen Kooperations- und Unterstützungsstruktur mitarbeitet.

Insofern ist die Basisqualifizierung neben möglichen ergänzenden und aufbauenden Qualifizierungsangeboten – vor allem, wenn sie in den Regionen wiederholt durchgeführt werden – als wichtiger Strukturbaustein anzusehen und zu nutzen.

Entwicklung und Einbindung regionalspezifischer Strukturbausteine

Neben den drei skizzierten Basisbausteinen, die in jeder der drei Modellregionen eingesetzt worden sind, wurden auch regionenspezifische Gremien und Kooperationsstrukturen aufgegriffen und in die Unterstützungsstrukturen eingebunden (siehe auch Kapitel II, Empfehlung 2, Seite 64).

⁴ Vgl. Jenner: Kooperationen als organisationale Herausforderung und personenabhängige Aufgabe. Zum Zusammenhang des Lernens von Mitarbeitenden und Organisationen in Kooperationen.

Im Laufe der Zusammenarbeit hat sich diesbezüglich die Frage gestellt, ob diese bestehenden Gremien und Kooperationsstrukturen einen festen Platz in der Unterstützungsstruktur einnehmen sollen und welche Aufgaben sie im Zusammenhang mit der Stärkung der Qualifizierungsberatung übernehmen können. So gibt es z. B. im Kreis Borken einen informellen Abstimmungskreis, in dem die Geschäftsführer/-innen von vier regionalen Dienstleistern im Bereich der beruflichen Weiterbildung und Beschäftigungsförderung zusammenarbeiten.

Alle vier beteiligten Organisationen sind Mitglieder des Netzwerk Westmünsterland e.V. und haben in der Vergangenheit bereits Qualifizierungsberatung in Ansätzen umgesetzt. Jede Organisation hat jeweils zwei Mitarbeiter/-innen in die Basisqualifizierung entsandt, um ihr Dienstleistungsprofil zu schärfen und ihr Qualifizierungsberatungsangebot für KMU zu professionalisieren. Im Zusammenhang mit der Erstellung des Nachhaltigkeitsplanes wird nun beabsichtigt, die informellen Treffen zu nutzen, um sich auf der Ebene der Geschäftsführungen kontinuierlich über den Fortgang der Umsetzungsaktivitäten auszutauschen und die notwendigen strategischen Abstimmungen im Handlungsfeld der Qualifizierungsberatung vorzunehmen. Ähnliche Überlegungen werden in Dortmund auch im Zusammenhang mit dem Dortmunder Weiterbildungsforum e.V. angestellt.

Empfehlungen der Modellregionen zur Gestaltung der Strukturbausteine:

- **Nutzen Sie die Strukturbausteine „Steuerungs- und Begleitgremium“ und „Regionales Forum“ als Fundament Ihrer regionalen Strukturentwicklung!**

In allen drei Modellregionen haben sich die Strukturbausteine „Steuerungs- und Begleitgremium“ und „Regionales Forum“ als zentrale Elemente der regionalen Strukturentwicklung herausgestellt. Deshalb ist es empfehlenswert, diese beiden Elemente zugeschnitten auf die Voraussetzungen und Bedarfe Ihrer Region als Basisbausteine der regionalen Unterstützungsstrukturen zur Stärkung der Qualifizierungsberatung zu nutzen.
- **Führen Sie die Basisqualifizierungen für Berater/-innen direkt „vor Ort“ durch, und verankern Sie sie als ergänzenden Strukturbaustein in Ihrer Region!**

Neben dem allgemeinen Informations- und Erfahrungsaustausch wurde im Rahmen der Basisqualifizierung das Wissen der Berater/-innen über sektorale und regionale Bedarfslagen verbessert und eine bessere Einschätzung der Kooperationspotentiale mit anderen Beratern ermöglicht. Oftmals konnten Spezialisierungen erkannt und regionale Kooperationsstellen benannt werden, die – wenn sie z. B. in den regionalen Foren aufgegriffen werden – in strategische Kooperationen überführt werden können. Damit liegen die Impulse von vor Ort durchgeführten Qualifizierungen für die Aktivitäten zur Stärkung der Qualifizierungsberatung auf der Hand.
- **Entwickeln Sie regionalspezifische Kooperations- und Unterstützungsstrukturen gemeinsam mit den beteiligten Akteuren zu Strukturbausteinen weiter, und verankern Sie diese bei Bedarf in Ihrer regionalen Dienstleistungs- und Unterstützungsstruktur!**

Die Erfahrungen in den Modellregionen machen deutlich, dass es sich bei den Strukturentwicklungsprozessen um Annäherungs- und Verständigungsprozesse handelt, deren Gestaltung Zeit und Rücksichtnahme auf die jeweiligen Interessen und Bedarfe der beteiligten Kooperationspartner erfordert.

Dies gilt insbesondere für bereits bestehende Kooperationsstrukturen und -gremien, die ursprünglich nicht für das Thema „Qualifizierungsberatung“ geschaffen worden sind. Gelingt es aber, den Kooperationspartnern ausreichend Zeit und entsprechende Angebote für die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Handlungsfeld „Qualifizierungsberatung“ und deren Nutzen für die eingebundenen Organisationen zur Verfügung zu stellen, ist ein wesentlicher Schritt für eine auf Dauer angelegte und vertrauensvolle Zusammenarbeit gelegt.

5. Verantwortung verstetigen: Nachhaltigkeitsperspektiven entwickeln und umsetzen

Stellen Sie sich vor: In den kleinen und mittleren Unternehmen der Modellregionen wird im Jahr 2020 Qualifizierungsberatung in zunehmenden Maße durchgeführt. Die erhöhte Weiterbildungsbeteiligung der KMU findet ihren Ausdruck u. a. darin, dass individuelle Qualifizierungspläne halbjährlich mit der Lohnabrechnung verschickt werden. Die Unterstützungsstrukturen und Selbstverpflichtungen der Region haben wesentlich dazu beigetragen, die Qualifizierungsbereitschaft und -beteiligung der KMU zu erhöhen. Es hat sich ausgezahlt, Verantwortung für die Region zu übernehmen und sich langfristig zu engagieren.

Mit den Dokumentationen aus den Regionen Dortmund, Köln und Kreis Borken stehen drei Umsetzungskonzepte zur Verfügung, die belegen, wie unter Berücksichtigung regionalspezifischer Besonderheiten kommunal und regional gesteuerte Unterstützungsstrukturen für die Qualifizierungsberatung ausgestaltet werden können.

Auf der Grundlage der endgültigen Struktur- und Prozessmodelle wird in den zu entwickelnden Nachhaltigkeitsplänen der Modellregionen festgehalten, in welchem Umfang und in welcher Form die erprobte Unterstützungsstruktur nach Auslaufen des Förderprojektes weitergeführt werden kann und soll.

Die Entwicklung von Nachhaltigkeitsplänen ist aus der Sicht aller Beteiligten nur dann sinnvoll, wenn schon die bisherigen Unterstützungsaktivitäten in den Regionen dazu beigetragen haben, dass nachweisbar erste Schritte auf dem Weg zu einem transparenten und vernetzten Dienstleistungsangebot „Qualifizierungsberatung für KMU“ gegangen worden sind. Denn nur wenn die Anbieter von Qualifizierungsberatung den begonnenen Prozess der Professionalisierung und kundenorientierten Vermarktung ihrer Beratungsleistungen zielgerichtet fortsetzen und die Unterstützungsleistungen weiterhin nutzen wollen, liegen die Voraussetzungen vor, eine auf die regionalen Bedingungen zugeschnittene Unterstützungsstruktur nachhaltig zu verankern.

Da die regionalen Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse in den Modellregionen zum jetzigen Zeitpunkt jedoch noch nicht abgeschlossen sind, können auf der Grundlage der vorliegenden Zwischenergebnisse und Absichtserklärungen zunächst nur folgende sich abzeichnende Nachhaltigkeitsperspektiven festgehalten werden:

1

Insgesamt haben die öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten dazu geführt, dass das Interesse an Fragen der Qualifizierungsberatung für KMU in den Modellregionen gestiegen ist.

Auf der Grundlage des gestiegenen Interesses in den Modellregionen stellt sich im Kontext der regionalen Strukturbildung die Frage, welche Strukturen dauerhaft genutzt oder aufgebaut werden können, um die regionale Öffentlichkeitsarbeit zum Thema „Qualifizierungsberatung für KMU“ zielgerichtet weiterzuentwickeln und abzustimmen. Entsprechende Überlegungen zur regionalspezifischen Beantwortung dieser Frage werden aktuell angestellt und sollen in die Nachhaltigkeitsplanungen der Modellregionen einfließen.

2

Professionalisierungsprozesse der Beratungsdienstleister sind erfolgreich initiiert worden und der Bedarf nach den entwickelten Unterstützungsdienstleistungen besteht weiter.

In allen drei Regionen konnten Organisationen der Weiterbildungsberatung und Unternehmensberatung für die Teilnahme an der Basisqualifizierung gewonnen werden. Einige der Teilnehmer/-innen haben weitere Unterstützungsangebote (z. B. regionales Forum, Workshop zum „Kollektionalen Coaching“, Workshop zur „Geschäftsfeldentwicklung“) genutzt, um ihr Dienstleistungsprofil im Bereich der Qualifizierungsberatung für KMU marktorientiert zu schärfen.

In den Regionen Dortmund und Köln konnte bereits eine Reihe von Interessenten für eine zweite Veranstaltungsreihe „Qualifizierungsberatung für KMU“ gewonnen werden.

Im Rahmen des Modellprojektes haben die regionalen Koordinatoren die Verantwortung für die strukturbezogene, organisatorische Koordination und Begleitung übernommen. Im Zusammenhang mit den Nachhaltigkeitsplanungen ist zu klären, wer zukünftig die Verantwortung für die Organisation und Begleitung dieses Strukturbausteins übernimmt.

3

In den Regionen wird ein anhaltender Bedarf nach regelmäßigen Veranstaltungen zum Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen Weiterbildungs- und Unternehmensberatern festgestellt.

Im Rahmen der regionalen Foren konnten der Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen Weiterbildungs- und Unternehmensberatern gefördert werden. Erste Ansätze für regionale Kooperationen zwischen den in der Region tätigen Berater/-innen für Qualifizierungsberatung wurden gemeinsam entwickelt. Eine erfolgreiche Weiterführung der regionalen Foren kann dazu beitragen, eine vernetzte Dienstleistungsstruktur in den Regionen zu etablieren. Entsprechende Perspektiven zur Weiterführung der regionalen Foren werden in allen drei Modellregionen zurzeit entwickelt.

4

Die regionalen Koordinatoren und die Mitglieder der Steuerungs- und Begleitgremien haben ihre grundsätzliche Bereitschaft erklärt, sich an der Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der aufgebauten Unterstützungsstrukturen zu beteiligen.

Die bisherigen Ergebnisse und Rückmeldungen in den Modellregionen haben dazu geführt, dass die Koordinatoren zurzeit gemeinsam mit den eingebundenen Partnern Nachhaltigkeitsperspektiven für die jeweiligen Regionen entwickeln. Im Rahmen der Nachhaltigkeitsüberlegungen wird u. a. auch die Frage geklärt, ob und für welche Aufgaben die Funktion des Koordinators nach der Aufbauphase noch erhalten bleiben muss bzw. welche Bausteine in eine selbstständige Struktur überführt werden können. In diesem Zusammenhang haben sowohl die koordinierenden Organisationen als auch einzelne regionale Partner bereits ihre Bereitschaft signalisiert, die Verantwortung für die Weiterführung einzelner Strukturbausteine zu übernehmen. Darüber hinaus sind in den Modellregionen bereits Absprachen und Vereinbarungen für die Weiterführung vorbereitet worden. Zum Beispiel wurden in Dortmund Vorabsprachen getroffen, wie interessierte Unternehmen von regionalen Akteuren an die Beratungsunternehmen vermittelt werden können.

Die skizzierten Nachhaltigkeitsperspektiven machen deutlich, dass die in den Modellregionen eingebundenen Beratungspartner auch aufgrund der positiven Rückmeldungen aus der regionalen Wirtschaft ein nachhaltiges Interesse daran haben, die aufgebauten Kooperations- und Unterstützungsstrukturen nach Auslaufen der Projektförderung zur Professionalisierung ihres Dienstleistungsangebotes im Bereich der Qualifizierungsberatung für KMU zu nutzen. Damit ist die Voraussetzung geschaffen worden, dass die arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitischen Akteure in den Modellregionen ihre Bereitschaft erklärt haben, auch zukünftig Verantwortung für die Weiterführung der Unterstützungs- und Kooperationsstrukturen zu übernehmen.

Empfehlungen der Modellregionen zur Nachhaltigkeit:

- **Stellen Sie sicher, dass die entwickelten Strukturen und Unterstützungsangebote die Bedarfe der Berater/-innen für Qualifizierungsberatung in Ihrer Region treffen!**
Die in der Region aktiven Berater/-innen für Qualifizierungsberatung sollen unterstützt werden, ein regionales Dienstleistungsangebot aufzubauen und den regionalen Markt der Qualifizierungsberatung zu erschließen. Denn der Erfolg der Initiative zur Stärkung der Quali-

zierungsberatung steht und fällt mit der Annahme des Qualifizierungsberatungsangebotes durch die Unternehmen Ihrer Region. Insofern ist zu gewährleisten, dass die hierin spezialisierten Berater/-innen der Region aktiv in die Gestaltung der regionalspezifischen Dienstleistungs- und Unterstützungsstrukturen eingebunden werden.

- **Erstellen Sie einen Nachhaltigkeitsplan, der die Selbstverpflichtungen der Region beschreibt und festhält.**

Für die Modellregionen gilt, dass nach dem Ablauf der Förderphase eine sich selbsttragende Struktur gefunden werden muss. Die an dem Projekt beteiligten Akteure sind dabei aufgerufen, sich auch ohne die finanzielle Unterstützung durch das Land NRW und den Europäischen Sozialfonds an der regionalen Verantwortungsgemeinschaft zur Stärkung der Qualifizierungsberatung für KMU zu beteiligen. Empfehlenswert ist aus Sicht der Modellregionen daher, dass auch die Transferregionen nach der Aufbau- und Erprobungsphase einen Nachhaltigkeitsplan erarbeiten, der die geltenden Dienstleistungs- und Unterstützungsstrukturen beschreibt und die Verantwortlichkeiten für deren Fortführung und Weiterentwicklung festlegt.

- **Gewinnen Sie Kooperationspartner, deren Veröffentlichungen und Veranstaltungen Sie nutzen können, um die nachhaltige Verankerung der Dienstleistungs- und Unterstützungsstrukturen zielgerichtet und koordiniert begleiten zu können.**

In allen drei Modellregionen ist es bereits in der Aufbauphase gelungen, das Thema „Qualifizierungsberatung für KMU“ erfolgreich in bereits bestehende Veröffentlichungen und Veranstaltungen zu integrieren, um die unterschiedlichen Zielgruppen über die regionale Initiative zur Stärkung der Qualifizierungsberatung zu informieren. Ausgangspunkt waren häufig bilaterale Sensibilisierungs- und Informationsgespräche mit den Herausgebern der Veröffentlichungen und den Verantwortlichen der unterschiedlichen Veranstaltungen.

Die Erfahrungen in den Modellregionen machen deutlich, dass die abgestimmte Gestaltung und Koordination der regionalen PR-Aktivitäten strukturfördernd gewirkt hat. Im Kontext der regionalen Strukturbildung stellt sich demzufolge die Frage, welche Strukturen in den Modellregionen dauerhaft genutzt oder aufgebaut werden können, um die regionalen PR- und Marketingaktivitäten zum Thema „Qualifizierungsberatung für KMU“ zielorientiert abzustimmen und zu koordinieren.

Autoren

Harald Kahlenberg, Bankkaufmann und Diplom-Pädagoge, wurde vom Netzwerk Westmünsterland e.V. mit der Leitung des Projektes „Stärkung der Qualifizierungsberatung für KMU in NRW“ in der Modellregion Kreis Borken beauftragt. Hauptamtlich ist er bei einem beruflichen Bildungsträger als Leiter der Stabsabteilung „Strategische Projekte“ tätig.

Hubertus Voss-Uhlenbrock, Dipl. Volkswirt und Dipl. Ing. Raumplanung, war im Projekt „Stärkung der Qualifizierungsberatung für KMU in NRW“ als Projektreferent beim Netzwerk Westmünsterland e.V. tätig. Sein beruflicher Schwerpunkt liegt in der Durchführung von (europäischen) Bildungsprojekten und der regionalen Wirtschaftsförderung.

Literaturverzeichnis

Dollhausen, K./Feld, T. C./Seitter, W. (Hrsg.):

Erwachsenenpädagogische Kooperations- und Netzwerkforschung, Wiesbaden 2013.

Düsseldorf, K./Wohlfart, U.:

Qualifizierungsberatung durch Strukturbildung und Qualitätsentwicklung stärken. In: Loebe, H./Severing, E. (Hrsg.): Qualifizierungsberatung in KMU, Bielefeld 2012, S. 127-142.

Jenner, A.:

Kooperationen als organisationale Herausforderung und personenabhängige Aufgabe. Zum Zusammenhang des Lernens von Mitarbeitenden und Organisationen in Kooperationen. In: Dollhausen, K./Feld, T. C./Seitter, W. (Hrsg.): Erwachsenenpädagogische Kooperations- und Netzwerkforschung, Wiesbaden 2013, S. 91-109.

Klein, B./Wohlfart, U. (Hrsg.):

Die Lernenden Regionen in NRW – Ergebnisse und Impulse für die Bildungspraxis, Bielefeld 2008.

Loebe, H./Severing, E. (Hrsg.):

Der Markt für Qualifizierungsberatung. Fiktion, Realität, Vision?, Bielefeld 2011.

Loebe, H./Severing, E. (Hrsg.):

Qualifizierungsberatung in KMU, Bielefeld 2012.

Loebe, H./Severing, E. (Hrsg.):

Angebotsorientierte Marktbearbeitung durch Qualifizierungsberatung – Handlungshilfen für Bildungsberater, Bielefeld 2012.

Artikel 6

Initiierung von Kooperationen zwischen Unternehmens- und Weiterbildungsberatungen – Erfahrungen und Tipps

von Joachim Beyer und Meike Grunewald

Qualifizierungsberatung in kleinen und mittleren Unternehmen anzustoßen, zu professionalisieren und zu stärken ist heutzutage wichtiger denn je. Betriebliche Qualifizierungsberatung birgt unterschiedliche Entwicklungschancen für KMU: den Erhalt und die Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit, die Erschließung und Förderung des betrieblichen Fachkräftepotentials – und nicht zuletzt einen Beitrag zum wirtschaftlichen und sozialen Wachstum einer Region.

Damit Qualifizierungsberatung im Einzelfall gelingt, bedarf es einer Bündelung der Fachkompetenzen aus der Unternehmens- und Weiterbildungsberatung – denn es gilt, auf die spezifischen Belange und täglichen Herausforderungen von Unternehmen einzugehen und daraus Personalentwicklungskonzepte und Qualifizierungsmaßnahmen abzuleiten.

Die Wissensgebiete beider Herangehensweisen sind jedoch komplex und weit gefächert, daher trifft man in der Praxis selten auf eine Bündelung des gesamten Wissens in einem Dienstleister. Für eine nachhaltige Etablierung einer guten Qualifizierungsberatung ist es vor allem unter regionalen Wirtschaftsentwicklungsaspekten notwendig, Kooperationen zwischen Unternehmens- und Weiterbildungsberatungen zu initiieren und diese nachhaltig zu begleiten. Im Folgenden werden – basierend auf den Erfahrungen der Modellregionen Köln, Dortmund und Kreis Borken – fünf Tipps für eine erfolgreiche Initiierung von Kooperationen zwischen Unternehmens- und Weiterbildungsberatungen vorgestellt.

Einleitung

Vielen kleinen und mittleren Unternehmen ist nicht bewusst, dass eine Vielzahl ihrer täglichen Herausforderungen auf eine nicht ausreichende bzw. fehlende Personalentwicklungsstrategie und die daraus resultierenden notwendigen Qualifizierungen der eigenen Belegschaft zurückgeführt werden kann.¹ Die Verantwortlichen können meist nicht selbst beurteilen, „ob überhaupt der Mangel an Qualifizierung betriebliche Probleme verursacht hat.“² Nicht selten greifen Unternehmen aufgrund mangelnder eigener Ressourcen und Kompetenzen dabei auf externe Beratungsleistungen zurück. Vorrangig werden externe Beratungsdienstleister aus unternehmensstrategischen Anlässen in das eigene Unternehmen gerufen. Die Qualifizierungsberatung als eigenes abrufbares Leistungsspektrum spielt dabei nur eine nachrangige Rolle.

Kooperationen zwischen Unternehmens- und Weiterbildungsberatungen können hier hilfreich sein, da eine Qualifizierungsberatung neben betrieblich-organisatorischen Fragestellungen des Unternehmens auch persönlich-individuelle Bedingungen der Beschäftigten identifiziert und im Anschluss daran durch geeignete Maßnahmen unterstützen kann.

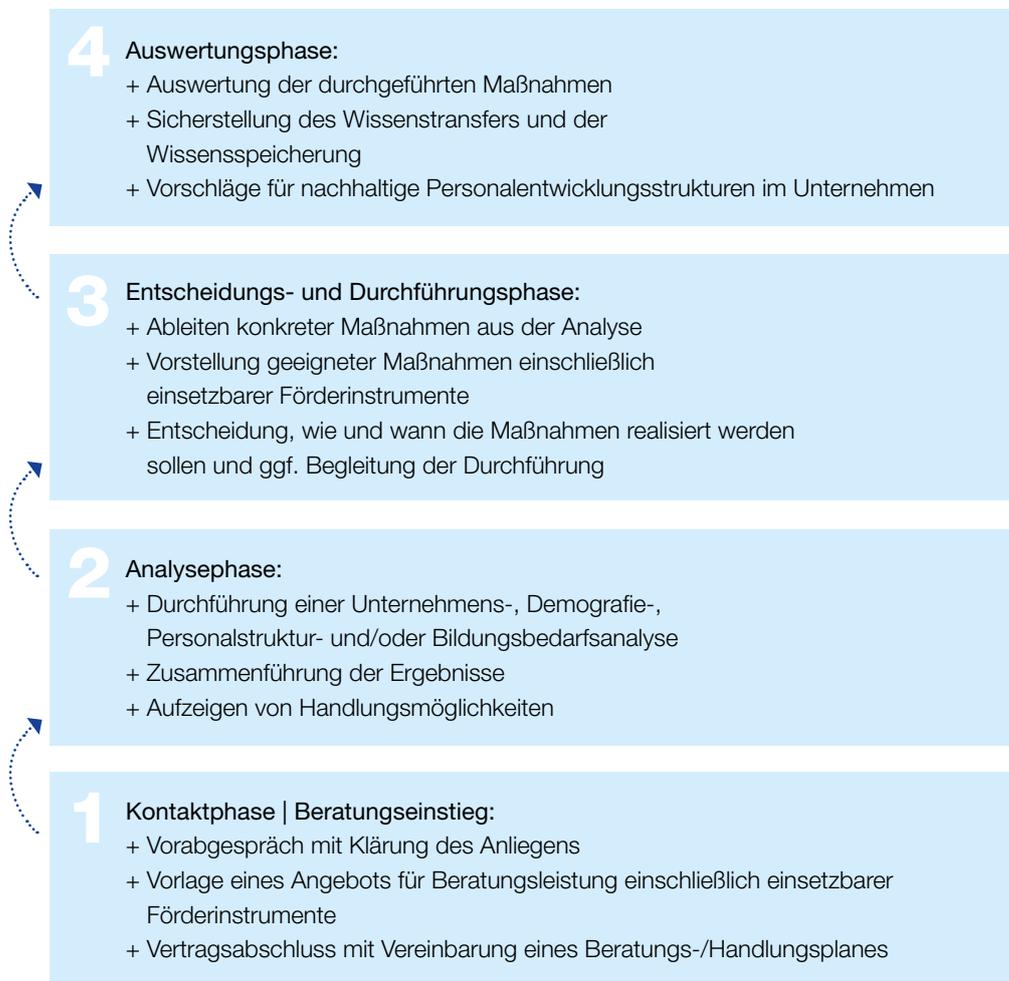
¹ „Kleine und mittlere Unternehmen wissen aufgrund ihrer geringen funktionalen Differenzierung und der meist damit fehlenden, für Qualifizierung zuständigen betrieblichen Instanz vielfach nicht, ob Qualifizierungsdefizite vorliegen, welcher Art sie sind und wie sie zu beheben sind“. Höfkes, Uwe; Beyer, Joachim: Berufliche Weiterbildung im Kontext regionaler Steuerung und ordnungspolitischer Gestaltung; in: Berufliche Weiterbildung als freier Markt? – Regulationsanforderungen der beruflichen Weiterbildung in der Diskussion; S. 16, hrsg. v. Dobischat, Rolf; Husemann, Rudolf; Berlin, 1995.

² S. u. a. Beyer, Joachim: Umstrukturierung und Krisenbewältigung von Bildungsträgern aus kommunaler Sicht; in: Die Zukunft der AFG-AFRG geförderten beruflichen Weiterbildung – Vom Arbeitsförderungsgesetz zum Sozialgesetzbuch III, hrsg. v. Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft Hauptvorstand, S. 81, Frankfurt am Main, 1998.

„Hinreichende Bedingung ist, dass Qualifizierung und Beratung die betrieblichen Ressourcen nicht überfordern dürfen.“³ Vor allem zur Verhinderung der Entstehung von Fachkräftengpässen ist es wichtig, „bereits vor dem Entstehen einer ‚Qualifizierungslücke‘ zu erkennen, welche Qualifikationen zukünftig benötigt werden.“⁴

Definition kooperativer Qualifizierungsberatung

Als Qualifizierungsberatung wird eine unternehmensbezogene Beratungsleistung mit dem Ziel bezeichnet, die im Unternehmen vorhandenen Qualifizierungsstrukturen, -strategien und -maßnahmen zu analysieren und deren Effektivität zu steigern (Näheres zu Grundlagen, Definition und Qualitätsmerkmalen von Qualifizierungsberatung in Kapitel I). Eine gute Qualifizierungsberatung setzt sich aus mehreren Phasen⁵ zusammen, wobei nicht alle Phasen oder Elemente einer Phase auch tatsächlich Bestandteil des Prozesses sein müssen. Alle Phasen der Qualifizierungsberatung werden in Abstimmung mit der Geschäftsführung und beteiligungsorientiert durchgeführt – es werden also alle Ebenen und Mitglieder des Unternehmens einbezogen bzw. berücksichtigt.



³ S. Beyer, Joachim: Umstrukturierung und Krisenbewältigung von Bildungsträgern aus kommunaler Sicht; in: Die Zukunft der AFG-AFRG geförderten beruflichen Weiterbildung – Vom Arbeitsförderungsgesetz zum Sozialgesetzbuch III, hrsg. v. Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft Hauptvorstand, S. 82, Frankfurt am Main, 1998.

⁴ S. Bullinger, Hans-Jörg; Schmidt, Susanne Liane: Früherkennung von Qualifikationserfordernissen zur Vermeidung von Fachkräftemangel; in: Qualifizierungsoffensive – Bedarf frühzeitig erkennen – zukunftsorientiert handeln; hrsg. v. Bullinger, Jörg; S. 39; W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld, 2002.

⁵ Als ein geeignetes Instrument für die Analyse eines Unternehmens und die Ableitung von Qualifizierungsmaßnahmen hat sich der Trierer Leitfaden herausgestellt (siehe: https://www.uni-due.de/~hq0042/wirtschaft/aktpublik/Trierer_Leitfaden_Druck.pdf); 30.01.2014.

Eine kooperative Qualifizierungsberatung verknüpft inhaltliche Elemente aus der Potential- und Unternehmensberatung mit Instrumenten aus der Weiterbildungsberatung. Eine Unternehmensberatung beschäftigt sich vorrangig mit der Organisation, Strategie, Führung, Produktion, Logistik und dem Marketing eines Unternehmens. Die Weiterbildungsberatungen dagegen kümmern sich um die Identifikation von Qualifizierungsbedarfen im Unternehmen, den Aufbau einer strategischen Personalentwicklung, die Ermittlung und bei Bedarf auch die Vermittlung eigens auf das Unternehmen zugeschnittener Qualifizierungsmaßnahmen sowie die Beratung zur Inanspruchnahme von Förderinstrumenten. Erst die Verknüpfung der beiden Disziplinen kann kleine und mittlere Unternehmen nachhaltig in Bezug auf ihre eigene Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit, strategische Personalentwicklung und die Beschäftigungsfähigkeit der eigenen Beschäftigten stärken.



Aber auch für die Berater/-innen aus der Unternehmens- und Weiterbildungsberatungsbranche kann eine kooperative Qualifizierungsberatung Vorteile bringen. Durch die kooperative Qualifizierungsberatung werden die beiden Beratergruppen in die Lage versetzt, ergänzendes Wissen aufzubauen und gemeinsam lösungsorientierte Handlungsansätze für die Fragestellungen/Herausforderungen von kleinen und mittleren Unternehmen zu entwickeln und anschließend zu realisieren.

Daneben eröffnet die kooperative Qualifizierungsberatung die Möglichkeit, je nach Bedarfslage verschiedene Beratungsdienstleister in einen betrieblichen Qualifizierungsberatungsprozess zu integrieren. Daher kann die kooperative Qualifizierungsberatung als eine soziale Innovation⁶ definiert werden, die neben den technischen Innovationen im Unternehmen künftig eine stärkere Rolle einnehmen wird.

⁶ „Eine soziale Innovation ist eine von bestimmten Akteuren bzw. Akteurskonstellationen ausgehende intentionale, zielgerichtete Neukonfiguration sozialer Praktiken in bestimmten Handlungsfeldern bzw. sozialen Kontexten, mit dem Ziel, Probleme oder Bedürfnisse besser zu lösen bzw. zu befriedigen, als dies auf Grundlage etablierter Praktiken möglich ist“; s. Howaldt, Jürgen; Schwarz, Michael: Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven; in: Soziale Innovation – Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma; hrsg. v. Howaldt, Jürgen; Jacobsen, Heike; S. 89; Wiesbaden, 2010.

Formate von kooperativer Qualifizierungsberatung

Kooperative Qualifizierungsberatungen können in der Praxis in verschiedenen Formaten auftreten. Es wird nach der organisatorischen Anbindung, nach dem Zeitpunkt und nach dem Grad der Gebundenheit unterschieden.

Unterscheidung nach der organisatorischen Anbindung

+ organisationsintern

Die Vertreter beider Beratergruppen sind in einer gemeinsamen Organisation tätig.

+ organisationsübergreifend

Die Vertreter beider Beratergruppen sind in unterschiedlichen Organisationen tätig.

Unterscheidung nach dem Zeitpunkt

+ zeitgleich (Tandemberatung)

Die Vertreter beider Beratergruppen gehen zeitgleich als Tandem in den Betrieb.

+ zeitversetzt

Die Vertreter beider Beratergruppen gehen zeitversetzt je nach Bedarf in den Betrieb.

Unterscheidung nach der Gebundenheit

+ ungebunden

Die Vertreter beider Beratergruppen haben eine freie Wahl beim Kooperationspartner; die Auswahl kann branchenspezifisch, kundenwunschspezifisch, fachspezifisch oder bedarfspezifisch erfolgen (1:n – Beziehung; n=„Beraterpool“ – Gruppe von Beratern).

+ gebunden

Die Vertreter beider Beratergruppen haben sich für eine feste Tandemberatung entschieden; es existiert eine feste Kooperation mit jeweils nur einem Partner (1:1-Beziehung).

Der Grad der Gebundenheiten kann durch den Abschluss einer Kooperationsvereinbarung oder durch das Eingehen einer vertragsähnlichen Verabredung intensiviert werden.

Die Unterscheidung in verschiedene Formate der Qualifizierungsberatung macht die Kooperation transparent, kann Hemmungen zu ihrer Bildung abbauen und für die Berater/-innen hilfreich bei ihrer Begründung sein.

Ausgangslage beider Beratergruppen

Der Beratermarkt ist hart umkämpft. Unternehmensbezogen arbeitende Beratende stehen stets im Wettbewerb mit vielen weiteren Berater/-innen. Daher stellt es sich – so die aktuellen Projekterfahrungen – als eher schwierig heraus, Berater/-innen für eine Kooperation mit Dritten zu gewinnen. Das Interesse der Beratenden auf ein neues Geschäftsfeld „Qualifizierungsberater“ zu lenken, ist im Vergleich dazu eher einfach. Sie erkennen schnell, dass sie durch Spezialisierungen und das Anbieten neuer Beratungsformen einen Wettbewerbsvorteil erzielen können, welcher bei dem notwendigen und permanenten Marktanpassungszwang auch ausgespielt werden kann. Die Berater/-innen sollten davon überzeugt werden, dass eine Kooperation nicht zu finanziellen Nachteilen oder Einbußen bei der eigenen Kompetenz führt, sondern

dass eine Kooperation dazu dienen kann, die eigene Kompetenz zu stärken und sich aufgrund von Erfolgen aus einer Kooperation auch neue Kundengruppen erschließen können.

Die folgenden fünf Tipps zur Initiierung von Kooperationen in der Qualifizierungsberatung zwischen Unternehmens- und Weiterbildungsberatungen geben die Erfahrungen der drei Modellregionen und speziell die Erfahrungen aus Dortmund wieder, wie das Interesse der Berater/-innen für das Thema der kooperativen Qualifizierungsberatung geweckt werden kann und wie sie dabei unterstützt werden können, wenn sie das Thema in ihr Beratungsportfolio aufnehmen wollen.

Tipp 1

Tipp 1: Den Nutzen einer Kooperation für Qualifizierungsberatung aufzeigen

Um Beratende sowohl aus der Unternehmensberatungs- als auch der Weiterbildungsberatungsbranche für eine Kooperation in der Qualifizierungsberatung zu gewinnen, sollten Intermediäre ...

- ... die Aufmerksamkeit der Berater/-innen für kooperative Qualifizierungsberatung gewinnen;
- ... ein klares Bild von kooperativer Qualifizierungsberatung zeichnen;
- ... den Beratenden das Für und Wider einer kooperativen Qualifizierungsberatung aufzeigen, und
- ... Unterstützung bei der Bildung von Kooperationen in der Qualifizierungsberatung anbieten.

Um den Nutzen aufzeigen zu können, muss zunächst das Interesse der Berater/-innen für das Thema „Qualifizierungsberatung“ und anschließend für das Thema „Kooperation in der Qualifizierungsberatung“ gewonnen werden.

Das Thema „Qualifizierungsberatung“ spielt bei kleinen und mittleren Unternehmen eine eher nachrangige Rolle. „Qualifizierungsberatung tritt zwar manchmal am Markt als eigenständige Dienstleistung auf, in der Regel ist sie aber im Kontext anderer Beratungsleistungen oder als Begleitdimension zum Verkauf von Produkten zur Realisierung betrieblicher Weiterbildung zu finden.“⁷

Unternehmensberatungen werden meist aufgrund anderer Anlässe wie z. B. der Neustrukturierung der Arbeitsorganisation, der Kostensenkung, der Einführung neuer Technologien und der Strategieentwicklung, -planung und -umsetzung in das Unternehmen gerufen. Auch Vertreter von Weiterbildungseinrichtungen werden meist aufgrund anderer Anlässe wie z. B. für die Organisation von Softwareschulungen aufgrund einer Systemumstellung oder Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte von Unternehmen angesprochen. Auch bei den Berater/-innen aus beiden Disziplinen selbst spielt das Thema Qualifizierungsberatung derzeit keine oder eine noch untergeordnete Rolle, da sie meist anlassbezogen vom Unternehmen beauftragt werden und zunächst nur das vorrangige Problem des Kunden lösen. Daher ist „Qualifizierungsberatung insgesamt betrachtet noch keine etablierte Dienstleistung, die sich durch eine explizite Aufgaben- und Funktionszuweisung sowie eine breite Flächendeckung am Markt auszeichnet.“⁸

⁷ S. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH; Der Markt für Qualifizierungsberatung – Fiktion, Realität oder Vision?, Band 63, S. 18, Bielefeld, 2010.

⁸ S. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH; Der Markt für Qualifizierungsberatung – Fiktion, Realität oder Vision?, Band 63, S. 18, Bielefeld, 2010.

Beim Thema „betriebliche Qualifizierungsberatung“ sollte es grundsätzlich Ziel sein, kleine und mittlere Unternehmen von den Vorteilen einer betrieblichen Qualifizierungsberatung zu überzeugen⁹ und diese als ein unternehmensstrategisch wichtiges Ziel in den Köpfen der Unternehmensleitungen zu verankern. Es sollte ihnen deutlich werden, dass das im eigenen Unternehmen verfügbare wirtschaftlich verwertbare Wissen eine Schlüsselressource für den Innovations- und Produktionserfolg des eigenen Unternehmens ist.¹⁰ Jedoch ist die betrieblichen Qualifizierungsberatung noch kein Selbstläufer.

Daher ist es wichtig, neben den Unternehmensleitungen auch die Personen von der Wichtigkeit dieses Themas zu überzeugen, die in einem direkten Beratungskontakt mit kleinen und mittleren Unternehmen stehen. Das sind zum einen die Unternehmensberater/-innen und zum anderen die Weiterbildungsberater/-innen. Aber auch die Kammern der jeweiligen Regionen sollten in diesen Prozess einbezogen werden. Denn „Betriebe (...), die das Angebot nicht kennen und auch dessen Wirkungen nicht beurteilen können, werden kaum eine Zahlungsbereitschaft dafür entwickeln.“¹¹

Darüber hinaus können Beratende im Kontakt mit Unternehmen und in der Durchdringung branchenspezifischer Anforderungen ein tiefgehendes Wissen zur „Früherkennung“¹² von Qualifizierungsbedarfen aufbauen und in Bezug auf diese Erkenntnisse frühzeitig geeignete Maßnahmen für das Unternehmen ableiten.

In den drei Modellregionen hat sich bewährt, die Thematik der betrieblichen Qualifizierungsberatung auf diversen Veranstaltungen, auf denen sowohl die beiden Beratergruppen als auch regionale Akteure (wie z. B. Wirtschaftsförderungen, Unternehmensverbände, Regionalagenturen, Agenturen für Arbeit, Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern etc.) anwesend waren, vorzustellen. Zur Vorstellung gehören nicht nur allein die Definition von Qualifizierungsberatung und der Sonderform der kooperativen Qualifizierungsberatung, sondern auch Beispiele, anhand derer für alle Anwesenden deutlich wird, dass Qualifizierungsberatung bei einer Vielzahl unternehmerischer Herausforderungen ein möglicher Handlungsweg sein kann.

Insbesondere sollte bei solchen Veranstaltungen darauf geachtet werden, dass das Thema „Konkurrenz“ in Bezug auf die kooperative Qualifizierungsberatung gezielt angesprochen wird, um den Beratenden mögliche Ängste zu nehmen bzw. diese abzuschwächen. Um das zu erreichen, ist es sinnvoll auf die Vorteile einzugehen, die eine Kooperation mit sich bringen kann und dass mögliche (auch finanzielle) Risiken durch gezielte Vereinbarungen minimiert werden können. Hilfreich war zusätzlich die Vorstellung eines guten Praxisbeispiels zum Thema „Qualifizierungsberatung“, zu dem neben den beiden im Unternehmen tätigen Beratergruppen auch die Unternehmensleitung ihre Beweggründe und Erfahrungen aus der Qualifizierungsberatung darstellte.

Von Dortmunder Berater/-innen aus beiden Beratungsbranchen wurden bei einem lokalen Austauschtreffen die nachfolgenden Vor- und Nachteile in Bezug auf eine Kooperation formuliert.

⁹ So bereits Döring, Ottmar; Greunke, Helge; Mendel, Helga; Zielinski, Bernd und Schitteck, Frank; Homölle, Heinz; Beyer, Joachim in Ergebnissen und Handreichungen des aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft Ende der 80er Jahre geförderten Modellprojektes „Qualifizierungsberatung zur Verbesserung des Weiterbildungsangebots für kleine und mittlere Betriebe – Schwerpunkt: Neue Techniken“, Kassel 1989; Ahaus, 1990.

¹⁰ Vgl. Bendig, Andreas; Cirkel, Michael; Dahlbeck, Elke; Kolzarek, Barbara; Innovationsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen in einer alternden Gesellschaft stärken; S. 13; Vechta, 1. Auflage 2011.

¹¹ S. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH; Der Markt für Qualifizierungsberatung – Fiktion, Realität oder Vision?, Band 63, S. 20, Bielefeld, 2010.

¹² „Indem Arbeit im Zuge von Organisationsänderungen und Umstrukturierungen anders verteilt und neu zusammengefügt wird, entstehen an den veränderten Arbeitsplätzen neue Anforderungen an Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten“; s. Dietzen, Agnes; Latniak, Erich; Selle, Bernd: Früherkennung von Qualifikationsanforderungen in organisatorischen Veränderungsprozessen – Eine Einführung; in: Beraterwissen und Qualifikationsentwicklung; hrsg. v. Dietzen, Agnes; Latniak, Erich; Selle, Bernd; S. 14; Bonn, 2005.

Für eine Kooperation zwischen Weiterbildungs- und Unternehmensberatern sprechen:

- der Kompetenzzuwachs,
- die Stärkung der Marktposition,
- die Stärkung der Kundenbindung,
- das Kennen der jeweiligen Bedarfsseite und
- die Optimierung von Verfahrensabläufen durch den Zugriff auf den Kollegen/Experten.

Gegen eine Kooperation zwischen Weiterbildungs- und Unternehmensberatern sprechen:

- der Konkurrenzgedanke,
- die zusätzlichen Aufwendungen von Zeitressourcen und Finanzmitteln und
- die ungeklärten Schnittstellen.

Die Dortmunder Berater/-innen wurden daraufhin gebeten zu dokumentieren, was dafür getan werden muss, damit eine Kooperation zwischen den beiden Beratergruppen funktionieren kann.

Damit eine Kooperation funktionieren kann, sollten die Berater/-innen ...

- ... die eigene Kompetenz und das eigene Beratungsprofil transparent machen,
- ... nach Auswahl eines geeigneten Kooperationspartners Vertrauen aufbauen und Kommunikationsregeln festlegen,
- ... ihre jeweiligen Rollen klären,
- ... ihre Planung, ihren Ablauf und ihre Methoden aufeinander abstimmen,
- ... über Verteilungsregeln (z. B.: Wann erfolgt die Übergabe an den Kooperationspartner?) sprechen und
- ... ihre Kooperation möglichst schriftlich fixieren.

In Bezug auf das Praxisbeispiel sollte darauf geachtet werden, dass das Unternehmen aus der eigenen Region stammt. Auch die gezielte persönliche und wiederholte Ansprache von Weiterbildungs- und Unternehmensberatungen war in den drei Modellregionen ein geeignetes Mittel, das Interesse für Qualifizierungsberatung zu wecken. Für eine breite Streuung von Informationen zu Qualifizierungsberatung wurden von den Modellregionen ein Informationsflyer, eine Broschüre für die Ansprache von kleinen und mittleren Unternehmen und eine Internetpräsenz gewählt. In Dortmund wurde zudem von der Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet in Erstberatungen bei den Unternehmensleitungen zum Förderinstrument Potentialberatung und zur unternehmensWert:Mensch-Beratung das Thema „Qualifizierungsberatung“ gezielt angesprochen.

Um die geweckte Aufmerksamkeit der Beratenden zu stabilisieren und sie über eine längere Zeit für die Qualifizierungsberatung zu interessieren, sollte diesen bereits bei Informationsveranstaltungen eine Unterstützung bei der Bildung von Kooperationen in der Qualifizierungsberatung angeboten werden.

! Experten-Rat zu Tipp 1 !

Wenn Sie das Interesse der Beratenden wecken wollen, sollten Sie sich auch auf gewisse Vorbehalte einstellen. Die Erfahrungen aus den Modellregionen haben gezeigt, dass einige Berater/-innen der Meinung sind, dass sie Qualifizierungsberatung bereits seit langer Zeit anbieten und dass hierzu eine Kooperation mit Dritten nicht notwendig sei. Die Vorbehalte resultieren hauptsächlich aus der derzeit noch mangelnden offiziellen Definition von betrieblicher Qualifizierungsberatung, der Fehleinschätzung der eigenen Beratungsleistung und der ständig bestehenden Konkurrenzsituation zwischen den einzelnen Beratenden. Nach Möglichkeit sollte daher zu Beginn ein klares Bild von betrieblicher Qualifizierungsberatung und von Qualifizierungsberatung in Kooperation gezeichnet werden.

Tipp 2

Tipp 2: Beide Beratergruppen zusammenführen

Um Unternehmens- und Weiterbildungsberater/-innen zusammenzuführen und sie beim Erfahrungs- und Informationsaustausch zu unterstützen, sollten Intermediäre ...

- ... im Vorfeld interessierte Berater/-innen zur Mitwirkung in einem Lokalen Forum/Beratungsnetzwerk **ansprechen**,
- ... ein **Lokales Forum/Beratungsnetzwerk** für Qualifizierungsberatung **gründen**,
- ... auf eine **gute Durchmischung** der Forums-Teilnehmer/-innen aus beiden Beratungsbranchen und regionalen Akteuren **achten**,
- ... bereits mit der Einladung den **Nutzen des Forums** darlegen,
- ... einen **standardisierten Ablaufplan** für die Veranstaltungen festlegen
- ... möglichen **Bedenken offen begegnen** und diese nach Möglichkeit ausräumen,
- ... die **Entwicklung des Netzwerks** in die Federführung der Teilnehmer/-innen der Foren legen und
- ... bei Bedarf einen **Workshop „Kollegiale Beratung“** und/oder **„Geschäftsfeldentwicklung“** anbieten.

Wenn das Interesse beider Beratergruppen geweckt ist, sollte den in der Region tätigen Berater/-innen die Möglichkeit zu einem persönlichen Austausch in einer neutralen Umgebung angeboten werden. In Dortmund wurde zu diesem Zweck ein Lokales Forum „Kooperative Qualifizierungsberatung für KMU“ eingerichtet, zu dem die hier tätigen Unternehmens-/Potentialberater und Weiterbildungsberater eingeladen wurden. In Köln wurde ein Beratungsnetzwerk mit regionalen Akteuren und Beratern formiert, und im Kreis Borken haben sich Unternehmens- und Weiterbildungsberatende aus einer Qualifizierung heraus zu einem Beraternetzwerk zusammengeschlossen.

Diese Netzwerke haben mehrere Funktionen. Zum einen dienen sie der Zusammenführung von Berater/-innen aus den Bereichen Unternehmensberatung und Weiterbildungsberatung und zum anderen unterstützen sie die Beratenden beim Informations- und Erfahrungsaustausch, beim Vernetzen¹³, bei der Entwicklung von Kooperationsregeln und Qualitätskriterien sowie bei der kollegialen Fortbildung.

Der Ablauf der Dortmunder Lokalen Foren ist stets ähnlich. Nach der Begrüßung erhalten alle Teilnehmer/-innen die Gelegenheit, sich und ihre Institution kurz vorzustellen. Dann erfolgt ein kurzer auf die Arbeit der Berater/-innen gerichteter Informationsinput. Im Anschluss daran arbeiten die Beratenden aktiv an einem im Vorfeld ausgewählten Thema, so dass sie sich und die Arbeitsweisen untereinander kennenlernen können. Nach der Arbeitsphase werden die Ergebnisse kurz zusammengefasst und bei Bedarf ergänzt. Als letzter Punkt erfolgen Vereinbarungen/Terminabsprachen und es verbleibt den Beratenden im Anschluss des Forums noch ausreichend Zeit zur individuellen Kontaktpflege.

Bereits bei der Einladung sollte potentiellen Teilnehmenden deutlich gemacht werden, welchen Zweck das Forum verfolgt und welchen Nutzen die Berater/-innen aus der Teilnahme

¹³ „Veränderte Markt- und Kundenanforderungen, wachsender Druck auf die organisatorische Flexibilität von Unternehmensorganisationen, die Verfüssigung von Grenzziehungen in und zwischen Unternehmungen, der verstärkte Einsatz neuer Kommunikations- und Informationstechnologien sowie die organisatorische Neu- und Reorganisation von Geschäftsfeldern, von Funktionen und Bezügen zu Lieferanten, Kunden sowie Kooperationspartnern haben den Netzwerkgedanken in die Ökonomie getragen und damit bedeutsam werden lassen.“; s. Ahrens, Daniela; Was sind Netzwerke?; in: Wissen – Innovation – Netzwerke – Wege der Zukunftsfähigkeit; hrsg. v. Henning, Klaus; Oertel, Regina; Isenhardt, Ingrid; Berlin Heidelberg, 2003.

ziehen können, da sie für die Teilnahme an den Foren Zeitressourcen einsetzen müssen, in denen sie kein Geld verdienen können. In einem hart umkämpften Markt muss der Nutzen solch einer Veranstaltung für den Einzelnen/die Einzelne so groß erscheinen, dass diese Zeitinvestition gern in Kauf genommen wird.

Um die Einladung interessant und attraktiv zu gestalten, hat sich bewährt, dass vorab der Ablauf der Veranstaltung in der nachfolgend skizzierten Form geplant wird:

Modellhafter Ablaufplan für ein Lokales Forum

Zeit	Thema	Methoden	Moderation	Material
von ... bis ... Uhr	Begrüßung	Vorstellung des geplanten Ablaufs	Frau Herr...	Powerpoint-Folie, Laptop, Beamer
von ... bis ... Uhr	Vorstellung der Teilnehmer	Vorstellung mit Zuruffrage zu einem bestimmten Thema	Frau Herr...	Flipchart, Stifte
von ... bis ... Uhr	Input Beschreibung des Inputs	Powerpoint-Präsentation, Gespräch	Frau Herr...	Powerpoint-Folien, Laptop, Beamer
von ... bis ... Uhr	Aktive Arbeitsphase Beschreibung	3-4 Arbeitsgruppen mit Themenschwerpunkten	Frau Herr...	Moderationskarten, Stifte, Arbeitstische
von ... bis ... Uhr	Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse	gemeinsame Diskussion	Frau Herr...	Pinnwand, Pin-Nadeln
von ... bis ... Uhr	Feedback Vereinbarungen Verabschiedung	Moderatoren notieren Feedback auf Flipchart	Frau Herr...	Flipchart, Stifte

Die Erfahrungen zeigen, dass seitens des Initiators der Lokalen Foren darauf geachtet werden sollte, dass eine gleichmäßige Verteilung der Teilnehmenden auf den Unternehmensberatungs- und Weiterbildungsbereich vorliegt und auch Vertreter von regionalen Akteuren vertreten sind.

Die Teilnehmer/-innen der Lokalen Foren legen viel Wert darauf, dass sie sich mit dem für sie „fremden“ Beratungsbereich auch ausreichend inhaltlich austauschen können. Es hat sich gezeigt, dass eine Teilnehmeranzahl zwischen 20 und höchstens 30 Personen handhabbar ist. Für größere Gruppen sollten andere Veranstaltungsformate gewählt werden.

Für den Aufbau eines Lokalen Forums oder einer anderen Form eines Beratungsnetzwerkes kann eine geschlossene oder eine offene Form gewählt werden. In den Modellregionen wurde dies unterschiedlich gehandhabt. Im Kreis Borken und in Köln wurde ein geschlossenes Forum aus den Teilnehmenden der Qualifizierung aufgebaut. In Dortmund hingegen wurde von Anfang an das Teilnehmerfeld weit geöffnet, um einen größtmöglichen Transfer-/Multiplikatoreffekt für das Thema der kooperativen Qualifizierungsberatung in der Region erreichen zu können. Beide Modelle haben ihre Vor- und Nachteile.

Geschlossenes Forum

Vorteile	Nachteile
Anreiz zur Teilnahme aufgrund der Exklusivität der Teilnehmer	ggf. geringe Anzahl von Teilnehmenden
Erfahrungsaustausch auf gleichem Niveau	kein bzw. stark eingeschränkter Multiplikatoreffekt für das Thema der kooperativen Qualifizierungsberatung
gute Voraussetzungen für die Bildung von Kooperationen	ggf. beschränkter Zugang zu KMU
Bearbeitung von ausgewählten thematischen Schwerpunkten	ggf. eingeschränkte Sicht auf Problemlagen
intensiver Erfahrungsaustausch aufgrund Exklusivität	ggf. zu wenig Erfahrungsaustausch aufgrund kleiner Teilnehmergruppe

Offenes Forum

Vorteile	Nachteile
ggf. größere Teilnehmeranzahl	ggf. weniger Anreiz zur Teilnahme
erhöhter Multiplikatoreffekt für kooperative Qualifizierungsberatung	ggf. Austausch auf ungleichem Niveau in Bezug auf Qualifizierungsberatung
ggf. größerer Zugang zu KMU	ggf. schlechtere Voraussetzungen für die Bildung von Kooperationen
erhöhte Sensibilisierung für das Thema „Qualifizierungsberatung für KMU“ aufgrund größerer Teilnehmergruppe	ggf. zeitintensive Bearbeitung von thematischen Schwerpunkten
ggf. erweiterte Sicht auf thematische Schwerpunkte	ggf. große Schwankungen bei der Anzahl der Teilnehmenden
ggf. größerer Erfahrungsaustausch	

Als passender Zeitrahmen hat sich in Dortmund eine Veranstaltungsdauer von ca. drei Stunden heraus kristallisiert. Geringere Zeitspannen vermitteln den Beratungsfachkräften das Gefühl eines zeitlichen Drucks, der sie hemmt, intensiv an dem Forum teilzunehmen. Längere Zeitspannen können dazu führen, dass die Aufmerksamkeit einzelner Berater/-innen verloren geht und es vermehrt zu Störungen, z. B. aufgrund von „Zweier-Gesprächen“, kommen kann. Es hat sich in der Praxis ebenfalls bewährt, dass der Veranstalter des Lokalen Forums die Ergebnisse dokumentiert und bei Bedarf für weitere Veranstaltungen nutzen sollte.

In einem Lokalen Forum in Dortmund wurden die Teilnehmer/-innen gebeten zu formulieren, was ein funktionierendes Netzwerk von Qualifizierungsberatern benötigt und welche Probleme es zu vermeiden/zu beheben gilt.

Von den Berater/-innen wurden folgende Punkte für ein funktionierendes Netzwerk als wichtig erachtet:

- regelmäßiger Austausch
- Strategie
- persönliches Kennenlernen
- koordinierende Elemente; Koordination/Ansprechpartner
- Transparenz
- Wertekodex
- Vertrauen und Zutrauen
- Feedbackstrukturen
- gezielte Inputs – alle lernen von allen; Idee: Kollegiale Beratung
- gemeinsame Basis und Außendarstellung

Wenn diese Punkte nacheinander in einzelnen Foren von den Teilnehmer/-innen eigenständig bearbeitet werden, stärkt dies das „Wir-Gefühl“ im Netzwerk/Lokalen Forum.

Von den Berater/-innen wurden folgende Probleme bei einem Netzwerk von Qualifizierungsberatern gesehen:

- Angst vor Auseinandersetzungen
- Überflutung durch Informationen
- Wettbewerb/Konkurrenz
- Kostendruck/Überlebensschutz
- persönliche Grenzen
- Aufwand ist größer als der Nutzen
- unterschiedliche Erwartungen
- keine Ergebnisse
- Vertrauensmissbrauch
- Ausgrenzungen

Es sollte versucht werden, diese Bedenken bei der Durchführung der Lokalen Foren sukzessive abzubauen. Selbstverständlich können nicht alle Bedenken auf einen Schlag ausgeräumt werden, da diese vom jeweiligen Beratenden abhängig sind. Beim Feedback sollten die Teilnehmer/-innen der Foren daher dazu ermutigt werden, offen über mögliche Bedenken zu sprechen und Änderungen/Ergänzungen für künftige Foren zu formulieren.

Ein weiteres Element für die Zusammenführung der beiden Beratergruppen kann auch die Durchführung eines Workshops zur kollegialen Beratung sein. In Dortmund wurde solch ein Workshop erfolgreich durchgeführt. Zunächst sollte mit den Teilnehmern des Workshops ein gemeinsames Verfahren für die kollegiale Beratung festgelegt werden.

Folgender Ablauf könnte hierbei gewählt werden:

Vorab:

-
- Sammlung von Fällen und Festlegung, welcher Fall bearbeitet werden soll
 - Bestimmung eines Moderators/einer Moderatorin, der/die auf die Einhaltung von Kommunikationsregeln (z. B. Aussprechen lassen etc.) und des Ablaufs der kollegialen Beratung achtet
-

Ablauf der kollegialen Beratung:

- Schilderung des Beratungsfalls in anonymisierter Form und Formulierung einer Fragestellung durch den Fallgeber
- Stellen von Verständnisfragen zum Fall durch die Gruppe (Achtung: keine Falllösungen anbieten!)
- Besprechung/Diskussion des Beratungsfalls und Formulierung von Lösungsansätzen durch die Gruppe; Fallgeber/in ist nicht Mitglied der Gruppe, kann aber die Diskussion abgewandt zur Gruppe mitverfolgen
- Fallgeber/in wird wieder Teil der Gruppe und zeigt auf, was er/sie aus der Diskussion mitnehmen wird und für welchen Lösungsansatz er/sie sich entscheiden wird bzw. macht deutlich, was ihm/ihr nicht gefallen hat.

Der Workshop fördert das Vertrauen zwischen den einzelnen Beratern/Beraterinnen und diese lernen sich untereinander kennen, indem sie Einblick in die einzelnen Arbeitsweisen/Herangehensweisen zur Lösung eines Problems gewinnen.

Es kann ebenfalls sinnvoll sein, für die Berater/-innen einen Workshop zur „Geschäftsfeldentwicklung Qualifizierungsberatung“ anzubieten und durchzuführen. Gerade in diesem Workshop wird den Teilnehmenden bewusst, wie sie gemeinsam mit anderen die kooperative Qualifizierungsberatung bei Unternehmen anbieten können.

! Experten-Rat zu Tipp 2 !

Beim Lokalen Forum sollte darauf geachtet werden, dass erarbeitete Ergebnisse aus vorangegangenen Foren stets für alle Teilnehmer sichtbar sind. So können Grundsatzdiskussionen über bereits bearbeitete Themen vermieden werden, falls neue Berater an den Lokalen Foren teilnehmen. Wird dies nicht gemacht, ist der für ein Forum vorgesehene Ablaufplan nicht einhaltbar, wenn Grundsatzdiskussionen wiederholt in einem Lokalen Forum aufkommen.

Bei der Durchführung eines Workshops zur kollegialen Beratung oder zur Geschäftsfeldentwicklung sollte darauf geachtet werden, dass die Gruppe der Teilnehmer nicht zu groß gewählt wird, da sonst nur schwerlich gute Ergebnisse in angemessener Zeit erzielt werden können.

Tipp 3

Tipp 3: Bei der Suche nach einem Kooperationspartner unterstützen

Um Berater/-innen bei der Suche nach einem Kooperationspartner zu unterstützen, sollten Intermediäre ...

- ... Möglichkeiten für die Vernetzung der beiden Beratergruppen schaffen,
- ... Verfahren etablieren, die die **Vertrauensbildung** zwischen den Beratenden fördern,
- ... den Berater/-innen **Instrumente** vorstellen, mit denen sie eine Kooperation aufbauen und durchführen können,
- ... den Berater/-innen die **Teilnahme** an einer Qualifizierung oder an Workshops anbieten und
- ... für Rückfragen als **Ansprechpartner** zur Verfügung stehen.

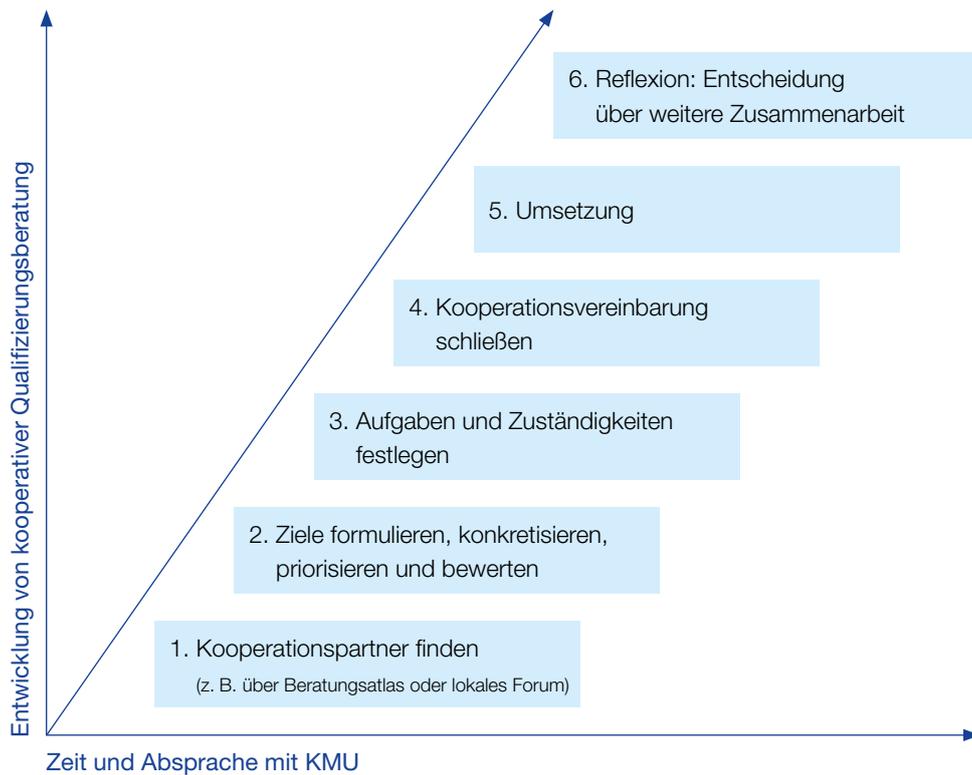
Für eine mögliche Kooperation müssen durch die regionalen Intermediäre mindestens zwei Grundvoraussetzungen geschaffen werden: Zum einen benötigen die Berater/-innen nähere Informationen über die Fähigkeiten und Kompetenzen des in Frage kommenden Kooperationspartners, zum anderen muss ein Basis-Vertrauen zwischen den Beratenden aufgebaut werden. Daher wurden in Absprache mit den Teilnehmenden der Lokalen Foren vereinbart, dass jede/r Berater/in die Möglichkeit hat, sich zu Beginn jedes Lokalen Forums in einem „Two-Minutes-of-Fame“-Verfahren kurz vorzustellen und seine/ihre Beratungsangebote und -kompetenzen darzustellen.

Da sich die Teilnehmer/-innen der Lokalen Foren aufgrund der Vielzahl der Vorstellungen nicht sofort alle mündlich präsentierten Beraterprofile merken und mögliche Kooperationen erkennen können, wurde von vielen Beratern/Beraterinnen ein kurzes Profil schriftlich ausgefüllt, das allen Interessierten elektronisch zur Verfügung gestellt wird. Das Beraterprofil gibt einen Kurzüberblick über die Person, deren Qualifikationen und Beratungsumfeld.

Es ist im Einzelfall zu entscheiden, ob die erfassten Profile auch über eine Internetplattform abrufbar sein sollen, so dass alle Berater/-innen bei Bedarf stets alle zur Verfügung stehenden Profile abrufen können. Ein Vorteil der Darstellung der Beraterprofile auf einer Internetseite besteht darin, dass auch interessierte Unternehmen sich im Internet einen Berater/eine Beraterin für eine anstehende Beratungsleistung aussuchen können. Ist „das Beratungsprofil nicht klar erkennbar, wird der Zugang zu Betrieben schwierig bleiben, da weder das Leistungsspektrum bekannt ist, noch eine sichere Einschätzung über die benötigte Qualität sowie über den erwartenden Nutzen getroffen werden kann.“¹⁴ Aber auch öffentliche Institutionen, die interessierten Unternehmen aufgrund des Neutralitätsgebots keine Berater/-innen empfehlen dürfen, können auf ein internetbasiertes Beraternetzwerk verweisen. Neben der Notwendigkeit, die Profile auf der Plattform einzustellen, ist dies auch mit einem nicht zu unterschätzenden Zeit-, Kosten- und Administrationsaufwand verbunden, da die Aktualität der Profile von entscheidender Bedeutung ist.

Um den Beratenden eine weitere Hilfestellung für den Aufbau und die Durchführung einer Kooperation zu geben, kann ihnen kurz das Modell zur Entwicklung einer kooperativen Qualifizierungsberatung und seine unterschiedlichen Arten und Formen erläutert werden. Das Modell zur Entwicklung einer kooperativen Qualifizierungsberatung kann den Beratern/Beraterinnen Anhaltspunkte geben, wie es gelingen kann, eine kooperative Qualifizierungsberatung erfolgreich in einem Unternehmen zu implementieren.

¹⁴ S. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH; Der Markt für Qualifizierungsberatung – Fiktion, Realität oder Vision?, Band 63, S. 20, Bielefeld, 2010.



Die Entwicklung einer kooperativen Qualifizierungsberatung erfolgt modellhaft in sechs Schritten und sollte stets in Absprache mit dem zu beratenden Unternehmen erfolgen.

Schritt 1

Im ersten Schritt ist zunächst ein möglicher Kooperationspartner zu finden. Dieser kann über mündliche Empfehlungen, den internetbasierten Beratungsatlas oder persönlich in einem Lokalen Forum gefunden werden. Dazu muss sich der Berater/die Beraterin, der/die zur Lösung eines Problems in ein Unternehmen gerufen wurde, darüber bewusst werden, über welche ergänzenden Kompetenzen/Fähigkeiten sein/ihr Kooperationspartner verfügen muss. Der/die im Unternehmen tätige Berater/Beraterin sollte die Unternehmensleitung darüber informieren, an welcher Stelle seiner/ihrer Beratung eine weitere Beratungskompetenz für eine umfassende und fundierte Lösung des Beratungsanlasses erforderlich wird.

Schritt 2

Wenn der in Frage kommende Kooperationspartner gefunden worden ist und das beratende Unternehmen mit der Zuziehung eines weiteren Beraters/einer weiteren Beraterin einverstanden ist, sollten in einem zweiten Schritt Ziele in der Beratung formuliert, konkretisiert, priorisiert und anschließend bewertet werden.

Schritt 3

Wenn die mit der Beratung zu erreichenden Ziele formuliert sind, sollte in einem dritten Schritt eine Aufteilung der zu erledigenden Aufgaben erfolgen und einzelne Zuständigkeiten festgelegt werden.

Schritt 4

Nun wäre es in einem vierten Schritt sinnvoll, die Aufteilung der Aufgaben, die Festlegung der einzelnen Zuständigkeiten und die Stellung der beiden Berater/-innen untereinander schriftlich, z. B. in Form einer Kooperationsvereinbarung, festzuhalten.

Folgende Basisbausteine sollten in eine Kooperationsvereinbarung aufgenommen werden:

- **Bezeichnung des Vertrages; Kooperationsvertrag**
- **Nennung der Parteien**
- **Vorbemerkungen (optional)**
In den Vorbemerkungen könnten sich die beiden Vertragspartner auf Beratungsgrundsätze (Wertekodex) einigen. Es könnten u. a. die nachfolgenden Punkte geregelt werden:
 - + **Unabhängigkeit** des Unternehmens-/Weiterbildungsberaters von Dritten, insbesondere, wenn Entscheidungen der KMU in Bezug auf Lieferanten, Marktpartner oder Weiterbildungseinrichtungen anstehen.
 - + **Objektivität** der Beratung unter Berücksichtigung aller Stärken und Schwächen und Chancen und Risiken.
 - + **Kompetenz:** Berater wird nur in den Feldern, in welchen der/die Unternehmens-/Weiterbildungsberater/-in nachweislich Kompetenzen erlangt hat.
 - + **Vertraulichkeit:** Keine der im Beratungsprozess erworbenen Erkenntnisse und Informationen gelangen an Dritte.
- **Festlegung der Rahmenbedingungen des Vertrages**
An dieser Stelle sind der Vertragsgegenstand, mögliche Schnittstellen, die Honorarverteilung, die Vertragsdauer und die Kündigungsmöglichkeiten zu benennen und zu beschreiben. Besonderes Gewicht sollte hierbei auf die Definition der Schnittstellen gelegt werden. Es sollte auch geregelt werden, ob beide Parteien Kontakt zu dem Unternehmen aufnehmen oder ob ein zentraler Ansprechpartner für das Unternehmen eingerichtet wird, der Anfragen an die andere Partei weiterleitet.
- **Festlegung der Haupt- und Nebenpflichten der Parteien**
Die Hauptpflichten sind klar zu definieren. Bei den Nebenpflichten könnte auch ein Beratungskodex festgelegt werden.
- **Bestimmung der Rechtsfolgen bei Pflichtverletzungen/Haftung für Schäden**
- **Allgemeine (Schluss-)bestimmungen**
An dieser Stelle kann z. B. die Art der Kommunikation zwischen den beiden Parteien festgelegt werden.

Selbstverständlich sollten in solch einer Vereinbarung auch die Art des Unternehmenskontakts, die Form der kooperativen Qualifizierungsberatung und die Aufteilung des Beratungshonorars festgehalten werden.

Schritte 5 + 6

Im fünften Schritt erfolgt die operative Umsetzung der kooperativen Qualifizierungsberatung in einem Unternehmen. Die Zusammenarbeit sollte nach Abschluss der Beratung dann in einem sechsten Schritt reflektiert und bewertet werden. Hierzu kann auch das beratende Unternehmen mit einbezogen werden.

Sinnvoll ist es auch, wenn die Berater/-innen Kooperationen/eine Zusammenarbeit mit öffentlichen Einrichtungen wie z. B. der Agentur für Arbeit, einer Wirtschaftsförderung etc. eingehen. So kann z. B. in einem Beratungsverfahren direkt auf die Kompetenzen der Agentur für Arbeit zurückgegriffen werden, um zeitnah festzustellen, ob dem Unternehmen ggf. Fördermittel (z. B. WeGebAU) für eine Weiterbildung zur Verfügung stehen. Zu diesem Zweck sollten sich die jeweiligen Ansprechpartner der öffentlichen Institutionen in den Lokalen Foren/Beratungsnetzwerken vorstellen und für Rückfragen zur Verfügung stehen.

Eine weitere Hilfestellung bei der Suche nach einem Kooperationspartner kann die Durchführung von Workshops sein, die ein kollegiales Coaching in Bezug auf Qualifizierungsberatung oder die Entwicklung eines Geschäftsfeldes zum Schwerpunkt haben.

Durch die Workshops lernen sich die Berater/-innen untereinander näher kennen und können anhand der Arbeitsweise/der Beratung der anderen erkennen, ob eine Zusammenarbeit bei einer konkreten Beratung funktionieren kann. In Dortmund hat sich die Durchführung solcher Workshops als sehr sinnvoll herausgestellt. Die kollegiale Beratung hat in den Köpfen der Teilnehmer den Gedanken bzgl. der Sinnhaftigkeit einer Kooperation weiter verstärkt und der Workshop „Geschäftsfeldentwicklung“ hat den Beratenden aufgezeigt, wie sie ein neues Geschäftsfeld „Qualifizierungsberatung“ gemeinsam strukturieren, aufbauen und umsetzen können.

Grundsätzlich sollten regionale Intermediäre bei dem Prozess zur Findung eines Kooperationspartners stets für Rückfragen oder zur Klärung von Anfragen zur Verfügung stehen. Oft können hierdurch Anregungen aufgenommen werden, die dann z. B. in einem Lokalen Forum weiterentwickelt werden können, was sowohl den anfragenden Beratern als auch den anderen Teilnehmern zugute kommen kann.

Als sehr zweckmäßig für die Findung eines Kooperationspartners hat sich auch die Teilnahme an der Qualifizierung „Qualifizierungsberatung für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)“ der Universität Duisburg-Essen und der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH erwiesen. Durch die enge Zusammenarbeit während der Maßnahme haben sich die Teilnehmer sehr intensiv kennen und schätzen gelernt. In Dortmund war das Interesse der Teilnehmer so groß, dass sie sich auch außerhalb der Qualifizierungsmaßnahme zur betrieblichen Qualifizierungsberatung ausgetauscht und gemeinsam überlegt haben, wie sie eine Kooperation untereinander gestalten können.

! Experten-Rat zu Tipp 3!

Damit die Beratenden Kooperationen eingehen, benötigen sie ein gewisses Maß an Vertrauen zueinander. Die Erfahrung aus der Praxis zeigt, dass diese Art von Vertrauen weder über das Lokale Forum noch über einen Workshop aufgebaut werden kann. Daher sollte das Thema der Kooperation in der Qualifizierungsberatung bei diesen Veranstaltungen nicht zu stark forciert und keinesfalls zur Bedingung werden. Es reicht an dieser Stelle aus, die Vorteile einer Kooperation deutlich zu machen.

Tipp 4

Tipp 4: Für Qualität in der Beratung sorgen

Um für ein gewisses Maß an Qualität in der Beratung zu sorgen, sollten Intermediäre ...

- ... die Berater/-innen über die bestehenden landes- und bundesweiten Förderinstrumente **informieren** und zu den jeweiligen Themen **Experten** einladen,
- ... den Beratenden **gute Praxisbeispiele** für kooperative Qualifizierungsberatung vorstellen und die Berater/-innen dazu motivieren, selbst **eigene Beispiele** ausführlicher darzustellen,
- ... das Instrument „**Kollegiale Beratung**“ in den Lokalen Foren etablieren und auch Elemente aus der **Qualifizierung** „Qualifizierungsberatung für kleine und mittlere Unternehmen“ in die Veranstaltungen integrieren und
- ... die von den Beratenden **vorgeschlagenen Themen** für die Gestaltung der Lokalen Foren/Beratungsnetzwerke aufgreifen.

Die Erfahrungen aus den Lokalen Foren zeigen, dass es erhebliche Unterschiede in den Beratungskompetenzen und -qualitäten der einzelnen Berater/-innen gibt. Das Berufsbild des Beraters/der Beraterin im Bereich der Unternehmens- und Weiterbildungsberatung ist nicht klar definiert. Es bestehen keine „offiziellen“ (staatlich zertifizierten) Qualitätsanforderungen bei der Ausübung dieser Dienstleistung. „In der Qualifizierungsberatung differiert das Qualitätsverständnis durch die heterogenen Anbieterstrukturen und das damit zusammenhängende heterogene Leistungsspektrum erheblich. Eine einheitliche Definition von Qualität liegt aktuell nicht vor.“¹⁵

Qualität in der Beratung spielt bei der nachhaltigen Etablierung von kooperativer Qualifizierungsberatung am Markt eine zunehmend wichtige Rolle. Nur wenn die Beratungsleistung als qualitativ hochwertig beurteilt wird, können weitere Unternehmen für solch eine Beratungsleistung nachhaltig als Kunden gewonnen werden. Es hat sich als hilfreich erwiesen, in den verschiedenen Wirtschaftsmagazinen der eigenen Region, z. B. in den Magazinen der Kammern und Wirtschaftsförderungen, in geeigneter Weise auf das Thema und die damit zusammenhängenden Qualitäten hinzuweisen.

Mindestanforderungen an die Qualität in einer Qualifizierungsberatung ...

- ... machen die Beratung und die ggf. erzielten Ergebnisse/Lösungen verlässlich,
- ... unterstützen/sichern das Gelingen einer Beratung und
- ... stärken die Professionalität der Berater/-innen

Dennoch sollen an dieser Stelle auf Basis der erworbenen Erfahrungen der Modellregionen die nachfolgenden Qualitäten für eine Qualifizierungsberatung festgehalten werden.

Eine gute Qualifizierungsberatung ...

- ... ist spezifisch,
- ... arbeitet mit verschiedenen Methoden und Instrumenten,
- ... ist stets beteiligungsorientiert,
- ... ist für alle Beteiligten immer transparent,
- ... muss sich nicht immer auf das ganze Unternehmen beziehen,
- ... ist besonders erfolgreich, wenn sie in Kooperation mit anderen Beratern/Beraterinnen durchgeführt wird,
- ... gibt lediglich Empfehlungen ab und
- ... verkauft dem Unternehmer keine anderen Produkte oder Dienstleistungen.

¹⁵ Baderschneider, Ariane; Diller, Franziska; Döring, Ottmar; Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH: Qualifizierungsberatung auf dem Prüfstand: Status quo und Handlungsempfehlungen; in: Qualifizierungsberatung in KMU – Förderung systematischer Personalentwicklung, Band 67, S. 56, Bielefeld, 2012.

In den Lokalen Foren in Dortmund wurde zu diesem Zweck als festes Element bei jeder Veranstaltung ein Input-Block festgelegt, in dem die Teilnehmer/-innen über bestehende Förderinstrumente und deren Neuerungen und sonstige für die Beratungspraxis interessante Themen informiert werden. Sie haben an dieser Stelle die Möglichkeit, bei Unklarheiten direkt mit Experten darüber zu sprechen bzw. Nachfragen zu stellen.

Es hat sich gezeigt, dass der Wissensstand in Bezug auf die landes- und bundesweit zur Verfügung stehenden Förderinstrumente, die für eine Qualifizierungsberatung genutzt werden können, sehr unterschiedlich ist. Daher ist eine Auffrischung dieses Wissens stets sehr sinnvoll und sorgt dafür, die Qualität in der Beratung zu erhöhen.

Ein Praxisbeispiel zeigt, was gute Qualifizierungsberatung ist und regt zum Nachahmen an

Um den Beratenden aufzuzeigen, dass eine Qualifizierungsberatung in Kooperation gut funktionieren kann, wurde den Teilnehmenden des Dortmunder Lokalen Forums ein gutes Praxisbeispiel vorgestellt.

In dem Praxisbeispiel hat sich ein Unternehmen dazu entschlossen, seine Personalentwicklung auch im Hinblick auf die anstehende Nachfolgeplanung auszubauen. Es hat zu diesem Zweck eine externe Beratung beauftragt. Die Geschäftsleitung dieses Unternehmens weiß, dass für einen sorgfältigen und kompetenten Kundenservice qualifizierte Beschäftigte unverzichtbar sind. Darüber hinaus waren Themen wie „die Identifikation der Mitarbeiter mit dem eigenen Unternehmen“, „die Mitarbeiterzufriedenheit“ und eine „hohe Transparenz“ im Unternehmen Beweggründe, eine externe Beratungsleistung einzukaufen.

Mit Hilfe des Förderinstruments „Potentialberatung“, welches durch das Land Nordrhein-Westfalen und den Europäischen Sozialfonds bereitgestellt wird, wurde zunächst eine Unternehmensberatung mit der Durchführung einer Potentialberatung in dem Unternehmen beauftragt. Dabei wurden personalpolitische Handlungsstrategien zur Prozess- und Ablaufoptimierung entwickelt, die bei den Beschäftigten vorhandenen Kompetenzen und Qualifizierungen erfasst und daraus resultierende Qualifizierungsbedarfe abgeleitet. Hierbei wurden die zur Verfügung stehenden 15 geförderten Beratertage nicht vollständig ausgeschöpft.

Mit den erhobenen Daten und den verbleibenden geförderten Beratertagen erfolgte eine Übergabe an eine Weiterbildungsberatung, die dann die begonnene Potentialberatung in Bezug auf die Qualifizierungsbedarfe der Beschäftigten weitergeführt hat. Neben der Erstellung eines Qualifizierungsplans und der Recherche von entsprechenden Angeboten wurden auch ein nachhaltiges Qualifizierungskonzept und ein Erfolgscontrolling für das Unternehmen entwickelt.

Nach der Vorstellung eines Praxisbeispiels sollten die Teilnehmer/-innen dazu motiviert werden, selbst eigene Beispiele in den nächsten Lokalen Foren vorzustellen. Dies hat für die Berater/-innen zum einen den Vorteil, dass sie ihre eigene Beratung besser reflektieren und zum anderen, dass sie ggf. aufgrund ihrer Herangehensweise das Interesse anderer Berater/-innen wecken, mit denen sie dann eine Kooperation eingehen können. Durch das Vorstellen unterschiedlicher Herangehensweisen für die Lösung eines Problems kann die Beratungsqualität gesteigert werden.

Da sich das Instrument „Kollegiale Beratung“ bereits in einem Workshop bewährt hat, wird es künftig auch in den Dortmunder Lokalen Foren eingesetzt werden. Das Instrument erhöht die Qualität der Beratung, da in solch einem Prozess vielfältige Ideen entwickelt und formuliert werden, die zur Lösung eines Beratungsproblems dienen. Durch den kreativen Austausch untereinander können die Berater/-innen voneinander lernen.

Als weitere wichtige Elemente haben sich das Aufgreifen der Themen und die Schaffung entsprechender Angebote zu den Themen bewährt, welche die Berater/-innen in den Lokalen Foren vorgeschlagen haben. Es werden zumeist Themen vorgeschlagen, zu denen die Beratenden ergänzenden Informationsbedarf haben oder ein Praxisbeispiel kennenlernen wollen.

Um die Qualität in der Beratung zu erhöhen, können die Teilnehmer/-innen einer geeigneten Qualifizierung – wie z. B. die von der Universität Duisburg-Essen und der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH eigens zum Thema Qualifizierungsberatung entwickelte Weiterbildung „Qualifizierungsberatung für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)“ – über die erworbenen Fähigkeiten und die entwickelten Standards für eine Qualifizierungsberatung in einem Lokalen Forum berichten.

! Experten-Rat zu Tipp 4 !

Bei der Vorstellung von Förderinstrumenten oder sonstigen für die Beratungspraxis interessanten Themen in den Lokalen Foren sollte nicht allzu sehr auf individuelle Problemfälle eingegangen werden, da sonst die Gefahr besteht, dass der geplante Ablauf der Veranstaltung nicht eingehalten werden kann und gegebenenfalls die Aufmerksamkeit der anderen Berater/-innen verloren geht. An dieser Stelle sollte Tipp 5 befolgt und der persönliche Kontakt zwischen dem Fragenden und einem fachkundigen Experten hergestellt werden.

Tipp 5

Tipp 5: Kontakt zu regionalen Ansprechpartnern herstellen

Um den Kontakt zwischen den Beratenden und den regionalen Ansprechpartnern zu vermitteln, können Intermediäre diesen ...

- ... über ein **Lokales Forum** oder andere **Netzwerkaktivitäten** herstellen,
- ... bei der persönlichen Ansprache über die **Weitergabe von Kontaktdaten** aufbauen und
- ... durch die **Vorstellung des Leistungsspektrums** regionaler Ansprechpartner zusätzlich intensivieren.

Um die Berater/-innen oder bestehende Kooperationen auch nach ihrer Findung weiter zu begleiten und inhaltlich zu unterstützen, ist es sinnvoll, den Kooperationspartnern die in der jeweiligen Region zentralen Ansprechpartner zur Unterstützung in Bezug auf Qualifizierungsberatung vorzustellen.

Zu diesen Ansprechpartnern gehören neben den jeweiligen Wirtschaftsförderungen, Regionalagenturen, Vertretern von Lernenden Regionen und ähnlichen Organisationen auch der Arbeitgeberservice der örtlich zuständigen Agentur für Arbeit und – soweit vorhanden – bestehende Qualifizierungs- oder Qualitätsnetzwerke.

In Dortmund z. B. existiert seit über 20 Jahren das Dortmunder Weiterbildungsforum e.V. (dwf.), in dem sich derzeit 37 Bildungsdienstleister zusammengeschlossen haben.

Seit 2006 gibt es im Westmünsterland den Verein „Netzwerk Westmünsterland e.V.“; ein Zusammenschluss von regionalen Akteuren aus Wirtschaft und Bildung mit dem Ziel, „gemeinsam die Leistungsfähigkeit der Wirtschaftsregion Westmünsterland zu fördern und zu stärken.“¹⁶ Im Jahr 2002 wurde von der Stadt Köln und der IHK zu Köln die Lernende Region – Netzwerk Köln e.V. als gemeinnütziger Verein gegründet mit dem Ziel, „die Zusammenarbeit von Bildungsanbietern aller Bereiche des lebensbegleitenden Lernens zu fördern.“¹⁷

Eine Vorstellung der regionalen Ansprechpartner kann z. B. in Lokalen Foren erfolgen, in denen die jeweiligen Ansprechpartner ihr Leistungsspektrum vorstellen und in denen dann auch die Kontaktdaten ausgetauscht werden können. Der Austausch der Kontaktdaten ist sinnvoll, denn nicht immer liegt direkt eine Problemstellung vor, die durch einen Experten gelöst werden kann. Wenn allerdings ein konkretes Anliegen vorliegt, kann gezielt auf den jeweiligen Ansprechpartner zugegangen werden.

Die Vorteile für die Herstellung eines Kontakts zwischen regionalen Ansprechpartnern und den Beratenden liegen auf der Hand. Die regionalen Ansprechpartner verfügen über langjährige Praxiserfahrung, gute Branchenkenntnisse und eine auf die regionalen Belange bezogene gute Urteilsfähigkeit. So können relativ leicht pragmatische Lösungsansätze für bestehende Problematiken gefunden und weiterentwickelt werden. Darüber hinaus besteht meist eine gute Vernetzungsstruktur in der eigenen Einrichtung und Region, so dass auch problemübergreifende Fragestellungen behandelt werden können bzw. der Kontakt zu einem weiteren Ansprechpartner hergestellt werden kann oder weitere Kooperationsmöglichkeiten erkannt und genutzt werden können.

! Experten-Rat zu Tipp 5 !

Den Beratenden muss deutlich werden, dass die Ansprechpartner nicht für jedes Anliegen eine Lösung parat haben. Darüber hinaus muss klar gestellt werden, dass aufgrund des persönlichen Kontaktes keine Bevorzugung in der Beratung erfolgen kann. Lediglich die Kontaktaufnahme bei Vorliegen eines Problems wird dadurch leichter, weil der zuständige Ansprechpartner bereits bekannt ist.

Fazit

Wenn in der eigenen Region die Initiierung von Kooperationen für Qualifizierungsberatung zwischen Unternehmens- und Weiterbildungsberatungen angestrebt wird, sollte ...

- ... den Beratenden der **Nutzen** einer Qualifizierungsberatung in Kooperation aufgezeigt werden,
- ... eine **Zusammenführung** der beiden Beratergruppen erfolgen,
- ... die **Suche** der Berater/-innen nach einem **Kooperationspartner** unterstützt werden,
- ... für **Qualität** in der Qualifizierungsberatung gesorgt werden und
- ... der **Kontakt** zu regionalen Ansprechpartnern hergestellt werden.

Die Praxiserfahrungen zeigen, dass es wichtig ist – wenn die Entscheidung hierzu gefallen ist, diesen Prozess zur Etablierung einer kooperativen Qualifizierungsberatung in der eigenen Region verantwortungsbewusst anzustoßen – diesen Weg mit einem starken Partner in der Region anzugehen. Den Beratenden und den kleinen und mittleren Unternehmen muss glaubwürdig nach außen vermittelt werden, dass hinter diesem Prozess eine starke Organisation steht, die (stets) reflektiert, stringent und mit einem perspektivischen Blickwinkel das Thema der kooperativen Qualifizierungsberatung bei KMU in der Region unterstützt, permanent weiterentwickelt und beherzt vorantreibt.

¹⁶ S. <http://www.netzwerk-westmuensterland.de/index.php?id=589>; 06.02.2014.

¹⁷ S. http://www.bildung.koeln.de/lernende_region/index.html; 06.02.2014.

Dabei muss deutlich werden, dass dieses Bestreben der Stärkung der kleinen und mittleren Unternehmen letztlich dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der dort tätigen Beschäftigten und der Fachkräfteentwicklung in der Region gilt.

Damit leistet kooperative Qualifizierungsberatung einen qualifizierten Beitrag zur Weiterentwicklung des betrieblichen Arbeitsumfeldes im Sinne einer sich auch wirtschaftlich lohnenden Aufgabe, die „Arbeit der Zukunft (zu) gestalten.“¹⁸

Autoren

Joachim Beyer, Erziehungs- und Sozialwissenschaftler, ist nach Jahren in leitenden Funktionen in Organisationen der beruflichen Bildung und als langjähriger Lehrbeauftragter an der Universität Münster seit 1997 bei der Wirtschaftsförderung Dortmund. Er verantwortet hier einen von drei operativen Geschäftsbereichen. Aufgabenschwerpunkte bilden vor allem die Umsetzung strukturpolitischer Programme, beschäftigungspolitische Initiativen und Aktivitäten zur Sicherung des regionalen Fachkräftebedarfs.

Meike Grunewald, Dipl. Verwaltungswirtin, Dipl. Betriebswirtin, Master of Public Administration und Master of Laws – Wirtschaftsrecht, war im Projekt „Stärkung der Qualifizierungsberatung für KMU in NRW“ als Projektmanagerin für die Wirtschaftsförderung Dortmund tätig.

Literaturverzeichnis

Ahrens, Daniela:

Was sind Netzwerke?; in: Wissen – Innovation – Netzwerke – Wege der Zukunftsfähigkeit; hrsg. v. Henning, Klaus; Oertel, Regina; Isenhardt, Ingrid; S. 44-55; Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 2003.

Baderschneider, Ariane; Diller, Franziska; Döring, Ottmar; Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH:

Qualifizierungsberatung auf dem Prüfstand: Status quo und Handlungsempfehlungen; in: Qualifizierungsberatung in KMU – Förderung systematischer Personalentwicklung, Band 67, S. 35-72; W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld, 2012.

Bendig, Andreas; Cirkel, Michael; Dahlbeck, Elke; Kolzarek, Barbara:

Innovationsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen in einer alternden Gesellschaft stärken; S. 13-16; Vechtaer Verlag für Studium, Wissenschaft und Forschung; Vechta, 1. Auflage 2011.

Beyer, Joachim:

Umstrukturierung und Krisenbewältigung von Bildungsträgern aus kommunaler Sicht; in: Die Zukunft der AFG-AFRG geförderten beruflichen Weiterbildung – Vom Arbeitsförderungsgesetz zum Sozialgesetzbuch III, hrsg. v. Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft Hauptvorstand; S. 77-88; Frankfurt am Main, 1998.

¹⁸ S. die in einem intensiven Dialog entstandenen Thesen der Initiative für Beschäftigung!; Initiative für Beschäftigung! Koordinierungsstelle c/o IFOK GmbH, Berlin, 2012, http://www.initiative-fuer-beschaeftigung.de/fileadmin/PDF/IFB_Dialogprozess/IFB_Fachtagung_Thesepapier.pdf, 05.02.2014.

Bullinger, Hans-Jörg; Schmidt, Susanne Liane:

Früherkennung von Qualifikationserfordernissen zur Vermeidung von Fachkräftemangel; in: Qualifizierungsoffensive – Bedarf frühzeitig erkennen – zukunftsorientiert handeln; hrsg. v. Bullinger, Hans-Jörg; S. 35-57; W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld, 2002.

Dietzen, Agnes; Latniak, Erich; Selle, Bernd:

Früherkennung von Qualifikationsanforderungen in organisatorischen Veränderungsprozessen – Eine Einführung; in: Beraterwissen und Qualifikationsentwicklung; hrsg. v. Dietzen, Agnes; Latniak, Erich; Selle, Bernd; S. 9-22; W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bonn, 2005.

Dobischat, Rolf; Düsseldorf, Karl; Stuhldreier, Jens:

Trierer Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU); siehe https://www.uni-due.de/~hq0042/wirtschaft/aktpublik/Trierer_Leitfaden_Druck.pdf, 30.01.2014.

Döring, Ottmar; Greunke, Helge; Mendel, Helga; Zielinski, Bernd:

Qualifizierungsberatung in der Praxis – Vorgehensweise, Methoden und Bedarfserhebungen; gefördert aus dem Modellprojekt: „Qualifizierungsberatung zur Verbesserung des Weiterbildungsangebots für kleine und mittlere Betriebe – Schwerpunkt: Neue Techniken“, Kassel 1989.

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH:

Der Markt für Qualifizierungsberatung – Fiktion, Realität oder Vision?, Band 63; W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld, 2010.

Höfkes, Uwe; Beyer, Joachim:

Berufliche Weiterbildung im Kontext regionaler Steuerung und ordnungspolitischer Gestaltung; in: Berufliche Weiterbildung als freier Markt? – Regulationsanforderungen der beruflichen Weiterbildung in der Diskussion; hrsg. v. Dobischat, Rolf; Husemann, Rudolf; S. 111-134; edition sigma, Berlin, 1995.

Howaldt, Jürgen; Schwarz, Michael:

Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven; in: Soziale Innovation – Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma; hrsg. v. Howaldt, Jürgen; Jacobsen, Heike; S. 87-108; VS Verlag für Sozialwissenschaften Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2010.

Initiative für Beschäftigung!

Broschüre „Arbeit der Zukunft gestalten“ – Ergebnisse des Fachdialogs initiiert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und der *Initiative für Beschäftigung!* Berlin, 2012, http://www.initiative-fuer-beschaeftigung.de/fileadmin/PDF/IfB__Dialogprozess/IfB_Fachtagung_Thesenpapier.pdf, 05.02.2014.

Schitteck, Frank; Homölle, Heinz; Beyer, Joachim:

Branchenspezifischer Ansatz der Qualifizierungsberatung – Handreichung für Träger zum Aufbau effizienter Qualifizierungsberatung; gefördert aus dem Modellprojekt: „Qualifizierungsberatung zur Verbesserung des Weiterbildungsangebots für kleine und mittlere Betriebe – Schwerpunkt: Neue Techniken“, Ahaus, 1990.

Artikel 7

So wird Qualifizierungsberatung professionell vermittelt – Bedarf, Konzept und Evaluation einer Basisqualifizierung

von Marcel Fischell

1. Professionalisierung vor dem Hintergrund von Marktversagen und Qualitätsansprüchen

Verschiedentlich wurde der Entwicklungsstand des Marktes für Qualifizierungsberatung bemängelt und kritisiert. Loebe/Severing (2011) konstatieren eine nur „periphere Teildienstleistung“ „mit unklarem Leistungsprofil und diskontinuierlichen Strukturen“, die mit einer mangelnden Professionalisierung, mangelnden Profilierung und der „bedingten Marktfähigkeit“ dieser Dienstleistung einhergehen (vgl. Fischell 2012; Loebe/Severing 2008; Döring/Rätsel 2007). Diese Diagnose zeigt, dass eine Reihe von Unzulänglichkeiten besteht, infolge derer sich dieses Beratungsangebot noch nicht als Regelangebot im Schnittfeld von Unternehmensberatung und Weiterbildungsberatung etablieren konnte. So werden Inhalte und Bestandteile einer Qualifizierungsberatung in anderen Beratungskontexten und -zusammenhängen thematisiert und behandelt, ohne dass den Themen Qualifizierung und Weiterbildung ein adäquater Stellenwert eingeräumt werden kann.

Wie kann Qualifizierungsberatung etabliert werden?

In den vergangenen Entwicklungsjahren wurde versucht und politisch gewollt, die Qualifizierungsberatung über den Markt als Regelungsinstanz zu etablieren. Vor dem Hintergrund der vorliegenden Erkenntnisse scheint dieser Ansatz nicht zu funktionieren, da weder eine umfassende Nachfrage nach einer solchen Beratungsleistung artikuliert bzw. wahrgenommen wird, noch hat sich ein klares Angebots- und Leistungsprofil auf dem Beratungsmarkt erkennen lassen. Positiv gewendet bedeutet dieser Entwicklungsstand aber auch, dass noch Gestaltungspotential vorhanden ist, welches es zu erkennen und zu nutzen gilt. Der Entwicklungsstand und der Steuerungsansatz der vergangenen Jahre unterstreichen deutlich, dass eine Initialzündung und ein Anschub von politischer Seite erforderlich sind.

Keine klare Definition, keine inhaltliche Grenzziehung – keine Qualität?

Mit dem nur geringen Entwicklungsstand geht auch die Frage der Qualität von Qualifizierungsberatung einher. Bislang hat sich weder eine inhaltliche Grenzziehung dieses Beratungsangebots noch eine weithin gültige Begriffsdefinition durchsetzen können.

Der Markt der Qualifizierungsberatung ist von Intransparenz und Heterogenität der Angebots- und Anbieterlandschaft geprägt, wodurch letztendlich auch ein standardisiertes Leistungsspektrum sowie die daran zu messende Qualität der Beratung weitestgehend im Unklaren liegen (Döring 2009). Von wissenschaftlicher Seite liegen entwickelte Handlungsleitfäden für die Qualifizierungsberatung vor (Loebe/Severing 2007; Dobischat/Düsseldorff/Fischell 2008; vgl. Fischell/Scholz 2008), die auch als Vorschlag eines zu standardisierenden Leistungs- und Angebotsprofils zu verstehen sind.

Heterogene Struktur der Berater – öffentliche Unterstützung notwendig

Neben inhaltlichen, methodischen und auch ethischen Standards ist die Qualität in der Beratung eng mit der Professionalität der Beratenden verknüpft (vgl. Schröder 2012; Schiersmann et al. 2008). Wie bereits ermittelt werden konnte, weist das Profil der Beratenden in der betrieblichen Qualifizierungsberatung in der Tendenz eine heterogene Qualifikationsstruktur auf (Loebe/Severing 2011, S. 54 ff.; Döring et al. 2008; Neidlich et al. 2007; für Österreich Novak 2009). Die Bandbreite reicht vom Berufsabschluss bis zum Hochschulabschluss und umfasst unterschiedliche Fachdisziplinen von den Sozial- und Erziehungswissenschaften über die Betriebswirtschaftslehre bis hin zu technischen Fächern. Neben den formalen Berufs- und Studienabschlüssen haben einige Beratende weitere Zusatzqualifikationen für ihre Tätigkeit absolviert. Die Aus- und Weiterbildungsstrukturen sowie der Professionalisierungsstand in der betrieblichen Qualifizierungsberatung müssen vor dem Hintergrund des Kenntnisstands als noch nicht sehr weit fortgeschritten bewertet werden. In der Qualifizierungsberatung fehlen bislang definierte Standards in Form von Curricula oder Regelangeboten. Auch hier ist die staatliche Seite gefordert, Unterstützungsstrukturen und -instrumente für das Feld der Qualifizierungsberatung aufzubauen. Ein Beispiel für ein solches Handeln der öffentlichen Instanzen findet man bei der Bundesagentur für Arbeit. Innerhalb des Arbeitgeberservice der Arbeitsagentur wurde die Qualifizierungsberatung als flächendeckendes Beratungsangebot für kleine und mittlere Unternehmen mit aufgenommen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Arbeitgeberservices entsprechend für dieses Angebot geschult.¹

¹ Das Projekt wurde vom Forschungsinstitut für betriebliche Bildung (f-bb) in Kooperation mit der Kienbaum Management Consultants GmbH durchgeführt.

Weitere Informationen zum Projekt finden Sie auf dieser Homepage:

<http://www.f-bb.de/projekte/weiterbildung/weiterbildung-detail/proinfo/qualifizierungsberatung-durch-die-bundesagentur-fuer-arbeit.html> (Stand: 05.02.2014).

Drei Modellregionen erproben ein bedarfsgerechtes Qualifizierungsangebot für Qualifizierungsberatung

In dem in diesem Band dargestellten und behandelten Projekt im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales (MAIS) des Landes NRW wird unter anderem das Ziel verfolgt, ein bedarfsgerechtes Qualifizierungsangebot für die Qualifizierungsberatung zu entwickeln und dieses in den drei Modellregionen Köln, Dortmund und Kreis Borken zu erproben und zu evaluieren. Diese Aufgaben in dem Projekt übernahm die Universität Duisburg-Essen in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.). Die inhaltliche Entwicklung des Curriculums und die Erprobung der Qualifizierungsmaßnahme wurden von einer im Projekt gegründeten Curriculum-Entwicklungsgruppe verantwortet, der neben Vertretern der genannten Institutionen auch externe Fachexperten angehörten. Von dieser Gruppe wurde in einem ersten Schritt eine Bildungsbedarfsanalyse in den drei Modellregionen durchgeführt, um den Bildungsbedarf der potentiellen Qualifizierungsteilnehmer zu ermitteln (Kap. 2). Auf diesen Ergebnissen aufbauend entwickelte eine Gruppe aus Fachexperten ein Curriculum für diese Qualifizierungsmaßnahme (Kap. 3), die dann in den drei Modellregionen erprobt und evaluiert worden ist (Kap. 4).

2. Bildungsbedarf für eine Basisqualifizierung für die Qualifizierungsberatung

Den ersten Schritt im Projektverlauf bildete eine Bildungsbedarfs-erhebung in den drei Regionen, um das vorliegende Profil sowie die Bedarfs- und Interessenlage der potentiellen Qualifizierungsteilnehmer erfassen zu können. Über das Anforderungsprofil und dessen inhaltliche und kompetenzorientierte Dimension liegen zur Weiterbildungsberatung im Allgemeinen und zur Qualifizierungsberatung im Speziellen bereits Erkenntnisse vor (Schröder 2012, S. 176 ff.; Lampe 2009; Döring et al. 2008; Schiersmann et al. 2008; Repetto 2008), an die in dem Projekt und bei der Bedarfsermittlung angeknüpft wurde.

Erziehungswissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Sphäre zusammenführen

Für die betriebliche Qualifizierungsberatung ergibt sich aus der Konstitution und Konturierung ihres angestrebten Leistungsspektrums ein interdisziplinär-fachliches Kompetenzprofil. Die besondere Anforderung liegt in der Verbindung und Zusammenführung einer erziehungswissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Sphäre, die umfangreiche Kompetenzen auf einem hohen Niveau von dem einzelnen Berater erfordert. Loebe/Severing (2011, S. 56 f.) differenzieren klassisch zwischen den vier Dimensionen der Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und den personalen Kompetenzen. Neben fachwissenschaftlichen Kenntnissen der Pädagogik, Psychologie und Beratungstheorie werden betriebswirtschaftliche Kenntnisse gefordert, die durch Kenntnisse über die (regionalen) Wirtschaftsentwicklungen und den Arbeits- und Bildungsmarkt ergänzt werden sollen (vgl.

auch Döring 2009). Darüber hinaus werden auch Branchenkenntnisse, Wissen über Organisationsprozesse und -strukturen, berufliche Erfahrung außerhalb der Beratungstätigkeit sowie ein sicheres Auftreten gefordert. In der Qualifizierung für die Qualifizierungsberatung sollten „psychologische und pädagogische Beraterqualifikationen sowie Kenntnisse im Bereich der betriebs- und produktionswirtschaftlichen Kontexte [...] für Qualifizierungsberater verbindlich sein“ (Loebe/Severing 2011, S. 93).

Prioritäten setzen bei Inhalten und Kompetenzdimensionen der Qualifizierung

Dieser doch recht ambitionierte Anforderungskatalog würde eine zeitlich sehr umfangreiche Weiterbildungsmaßnahme erfordern, die – so die vorherrschende Skepsis im Projekt – von den Teilnehmern und dem Markt nicht angenommen worden wäre. Somit bestanden die Zielsetzung und die Intention der Bedarfsanalyse in der Überprüfung und Priorisierung der vorliegenden Kompetenzdimensionen und Inhalte. Es sollte also ermittelt werden, welche Bedeutung und Relevanz den einzelnen Kompetenzen in der Beratungstätigkeit zukommt, um diese entsprechend in der Qualifizierungsmaßnahme zu berücksichtigen.

Adressiert waren potentielle Berater/-innen für Qualifizierungsberatung, die in den regionalen Netzwerken des Projekts integriert waren und hierüber angesprochen werden konnten. Die Adressatengruppe rekrutiert sich aus Unternehmens- und Weiterbildungsberatern, die in selbstständiger oder angestellter Position, neben- oder hauptberuflich bereits über Beratungserfahrung verfügen. Angesprochen werden konnten insgesamt 45 Beraterinnen und Berater, von denen sich 27 Personen an der Befragung beteiligten.

Heterogene Stichprobe sichert Realitätsnähe des Pilotprojektes

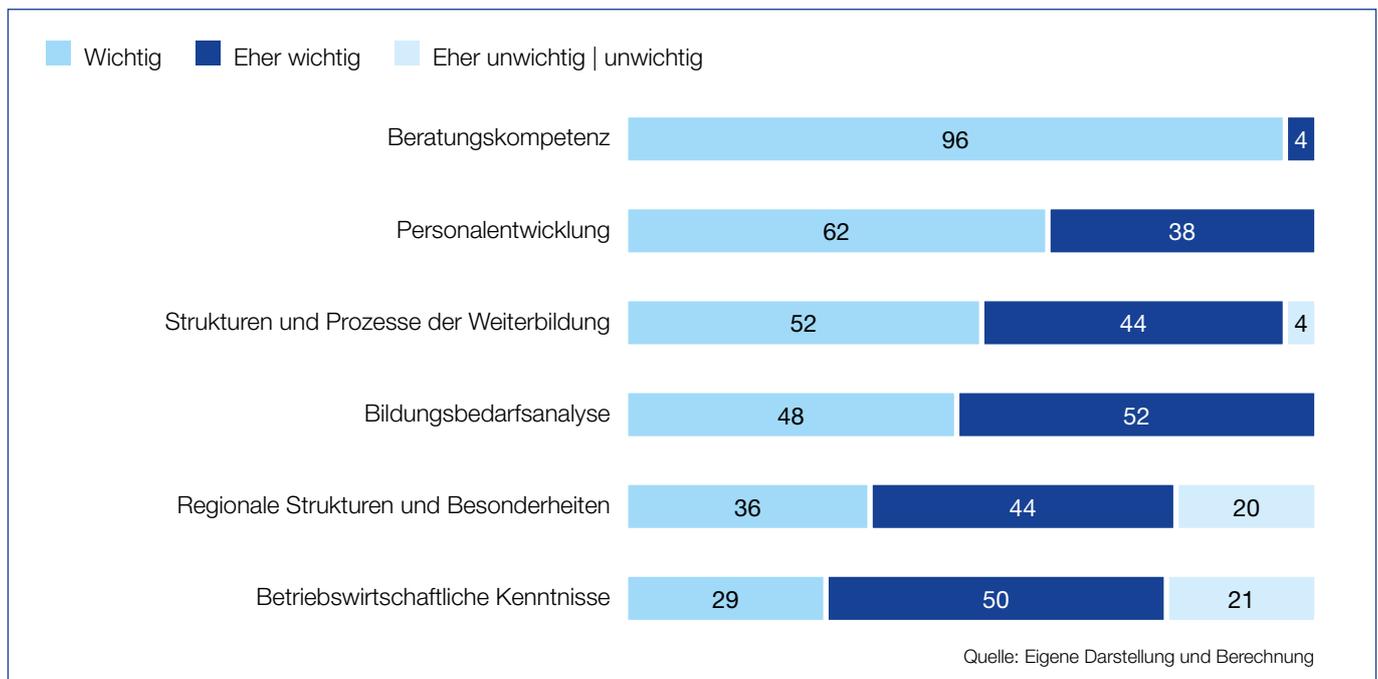
Es sollte eine möglichst hohe Heterogenität der Befragungsteilnehmer erreicht werden, um die Vielfalt in der Beratungslandschaft sowie das Spektrum zwischen betriebswirtschaftlichem und erziehungswissenschaftlichem (Beratungs-)Hintergrund einfangen und abbilden zu können. Entsprechend breit streut der beruflich-betriebliche Hintergrund der Befragten von privatwirtschaftlich-kommerziellen Unternehmen (n=16) über Selbstständige (n=7) und öffentlich-rechtliche Einrichtungen, wie den Kammern (n=7), den Kommunen (n=4) oder den Volkshochschulen (n=3) oder der Arbeitsagentur (n=3), womit sich in dem Sample die Heterogenität der Beratungslandschaft und der Weiterbildung abbildet. Analog streut auch das Qualifikationsprofil der Befragten, bei denen die Erziehungswissenschaften mit acht Nennungen vor den Wirtschaftswissenschaften mit fünf Nennungen am häufigsten vertreten sind, womit sich die Heterogenität des Feldes auch in den absolvierten Fächern widerspiegelt. Homogenität besteht dagegen beim Qualifikationsniveau. Alle Befragten können einen Hochschulabschluss vorweisen und sogar rund ein Viertel hat zusätzlich eine berufliche Ausbildung absolviert. Über die Hälfte der Befragten hat zusätzlich zu den staatlichen Berufs- und Studi-

enabschlüssen eine Zusatzqualifikation erworben, wobei auch hier das thematische Feld von der Finanzberatung und dem Prozessmanagement über Supervision und Mediation bis hin zu therapeutischen Ausbildungen reicht. Nach ihrem beruflichen Tätigkeitsfeld und Aufgabenspektrum gefragt, ordnen sich alle Befragten dem Feld der Bildungsberatung und rund vier Fünftel zusätzlich zu einem Feld der betriebswirtschaftlichen Unternehmensberatung zu. Sogar 17 Befragte – und damit die deutliche Mehrheit – ordnen ihre Tätigkeit explizit dem Feld der Qualifizierungsberatung zu. Damit besetzen die Probanden ein Beratungsfeld mit einer hohen disziplinären Diversifizierung, das weitestgehend dem beschriebenen Feld der Qualifizierungsberatung entspricht. Insofern ist summa summarum davon auszugehen, dass in dem Sample eine hohe Expertise für das Feld der Qualifizierungsberatung sowie eine interdisziplinäre Perspektive vorhanden sind.

diese Kenntnisse als mindestens „eher unwichtig“ ein. Hervorzuheben ist aus Sicht des Autors ebenso, dass der Bildungsbedarfsanalyse als dem betonten Nukleus des Beratungsprozesses 52 Prozent nur verhalten zustimmen, wengleich keiner der Befragten hier grundsätzlich widerspricht.

Interpretieren lässt sich diese Einordnung vor dem Hintergrund der Selbsteinschätzung der Befragungsteilnehmer. Diese wurden darum gebeten, ihr eigenes Kompetenzniveau in den einzelnen Kompetenzfeldern aufgeschlüsselt in mehreren Items zu bewerten. Im Ergebnis zeigt sich eine hohe Korrespondenz der Kompetenzausprägung bezogen auf die Relevanz der Kompetenzen – je bedeutender die Teilnehmer ein Kompetenzfeld bewerteten, desto besser beurteilten sie ihre eigenen Fähigkeiten in diesem Kompetenzfeld.

Abbildung 1: Relevanz der Kompetenzfelder (Angaben in Prozent)



Bei der Priorisierung der Inhalte eines Kompetenz- und Anforderungskatalogs (vgl. Abbildung 1) zeigt sich trotz der insgesamt hohen Zustimmung zu allen abgefragten Kategorien, dass besonders die personenbezogenen Kategorien (Beratungskompetenz, Personalentwicklung, Bildungsbedarfsanalyse) eine hohe Zustimmung erfahren, während die regionalen, systembedingten Rahmenbedingungen vergleichsweise zurückhaltend bewertet worden sind. Für die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse zeigt sich analog zur Einschätzung in der Fachliteratur auch in der Befragung eine hohe Zustimmung – knapp 80 Prozent schätzen die Bedeutung betriebswirtschaftlicher Kenntnisse in der Qualifizierung als wichtig bis eher wichtig ein. Im Vergleich zu den personenbezogenen Kategorien ist die Zustimmung allerdings etwas zurückhaltender. Ein Fünftel der Befragten widerspricht und stuft

Beratungskompetenz als Teilnahme- und Zugangsvoraussetzung

Aus den Erkenntnissen der Bildungsbedarfsanalyse wurden für die Entwicklung des Curriculums die folgenden Anker- und Orientierungspunkte abgeleitet: Die Beratungskompetenz wurde als Teilnahme- und Zugangsvoraussetzung definiert. Auf der einen Seite bildet diese die Grundvoraussetzung für die Durchführung von Beratungsdienstleistungen und sollte daher bereits durch andere Qualifizierungsmaßnahmen – vom Studium bis zur zertifizierten Weiterbildungsmaßnahme – oder durch eine nachweisbare, berufliche Beratungserfahrung vorhanden sein. Eine besonders hohe Kompetenzausprägung schrieben sich die Befragten in der Personalentwicklung und in den Kenntnissen über Strukturen und Prozesse in der Weiterbildung zu. Trotz dieses Ergebnisses

entschied sich die Curriculum-Entwicklungsgruppe, diese Themenfelder mit aufzunehmen, da auch Beraterinnen und Berater als Adressaten der Qualifizierungsmaßnahme angesprochen werden sollen, die noch keine Erfahrung in der Weiterbildung sammeln und damit vorweisen konnten. Ebenfalls entschlossen sich die Mitglieder der Curriculum-Entwicklungsgruppe dazu, den betriebswirtschaftlichen Inhalten, mit denen auch Aspekte und Inhalte der Organisationsentwicklung verknüpft werden sollten, einen vergleichsweise großen Raum zu geben. Damit entsprechen sie der Einschätzung, dass betriebswirtschaftliche und organisationssoziologische Grundkenntnisse für eine Beratungsdienstleistung für Unternehmen bei den Beratenden auf hohem Niveau vorhanden sein sollten. Ein Teil der Befragten konnte allerdings keine Qualifikation auf diesem Gebiet nachweisen; dies korrespondiert mit der vergleichsweise zurückhaltenden Selbsteinschätzung der Befragten, was insgesamt die Entscheidung untermauerte.

3. Rahmencurriculum der Basisqualifizierung für die Qualifizierungsberatung

3.1 Strukturelle, organisatorische und didaktische Rahmung

Aus dem Projektkontext und dem im Projekt entwickelten Verständnis von Qualifizierungsberatung wurden die Zielsetzung der Qualifizierungsmaßnahme, die Adressaten- und Teilnehmergruppe und die Teilnahmevoraussetzungen abgeleitet. Die Adressatengruppe der Qualifizierungsmaßnahme sind Beraterinnen und Berater, die erwerbsmäßig – unabhängig von ihrem Beschäftigungsverhältnis (selbstständig, angestellt, verbeamtet sowie haupt- oder nebenberuflich) vornehmlich kleine und mittlere Unternehmen dabei beratend unterstützen wollen, betriebliche Qualifizierungsstrukturen, -strategien und -maßnahmen zu entwickeln, zu realisieren, zu kultivieren und damit nachhaltig zu verankern. Die Teilnehmenden sollen dazu befähigt werden, im Rahmen betrieblicher Wettbewerbssicherung und der Sicherung und Stärkung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit betriebliche Qualifizierungsbedarfe zu ermitteln und anhand der Steuerung betrieblicher Weiterbildung diese mit passgenauen Bildungsmaßnahmen und -aktivitäten zusammenzuführen. Aufgrund des inhaltlichen Umfangs und der interdisziplinären Komplexität des Beratungsfeldes (siehe oben) stellt die Qualifizierungsmaßnahme keine Maßnahme einer beraterischen Grundausbildung dar, sondern ist als eine Vertiefung und Spezialisierung einschlägig vorgebildeter und/oder berufserfahrener Beraterinnen und Berater angelegt. Somit wurden neben einem formalen Berufs- oder Hochschulabschluss über nachgewiesene Referenzen eine fünfjährige berufliche Beratungserfahrung oder bei Vorlage einer zertifizierten Beraterausbildung eine mindestens zweijährige Erfahrung für die Teilnahme vorausgesetzt.

Aufbau und Ablauf der Maßnahme entspricht idealem Verlauf einer Beratung

Die Qualifizierungsmaßnahme ist in einer modularen Struktur aufgebaut, die an einen idealtypischen Verlauf eines Beratungsprozesses angelegt ist (siehe hierzu Kap. 3.2). Unter einem Modul wird eine fachliche Lehr-/Lerneinheit verstanden, in der ein Teilgebiet der Qualifizierungsmaßnahme konzentriert behandelt und abgeschlossen wird. In der Summe und Verknüpfung ergibt sich aus den einzelnen Modulen die inhaltliche Bandbreite der Qualifizierungsberatung. Die Module sind in Präsenz- und Selbstlernphasen unterteilt. Während in den Präsenzphasen die praktische Übung im Vordergrund der methodischen Ausrichtung steht, werden in den Selbstlernphasen die Inhalte, Fragestellungen und Sachverhalte flankierend vor- und nachbereitet. Für die Vor- und Nachbereitung sowie die Arbeit in den Veranstaltungen erhalten die Teilnehmenden die Arbeitsmaterialien digital und in Papierform in einem Seminarordner. Neben den Foliensätzen, Präsentationen, Handouts und Texten umfasst der Ordner auch Übersichtsdarstellungen (z. B. tabellarische Auflistung von unterstützenden Handlungsformen) sowie Checklisten und Handlungsleitfäden für die Beratungsarbeit. Neben der Verwendung in der Qualifizierung soll das Arbeitsmaterial auch in der Berufspraxis eingesetzt werden können, um so den Praxis-Transfer zu erleichtern.

Für die Teilnahme an der Qualifizierung wird eine Teilnahmebescheinigung ausgestellt. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, ein Abschlusszertifikat zu erwerben. Für das Zertifikat sind die Anfertigung einer Abschlussarbeit zu einem selbst gewählten Thema im Kontext von Qualifizierungsberatung sowie die Teilnahme am Abschlusskolloquium in Form eines Gruppengesprächs mit kollegialer Beratung erforderlich. In den Abschlussarbeiten sollen die Reflektion, Anwendung und der Praxis-Transfer der Qualifizierungsinhalte nachgewiesen werden.

Die Module werden in jeweils zweitägigen Seminarveranstaltungen á 8 Stunden durchgeführt. Die Präsenzveranstaltungen finden im Abstand von zwei bis vier Wochen statt; diese Intervalle dienen der Selbstlernphase, die mit einem Umfang von 12 Zeitstunden einkalkuliert wird. Somit setzte sich der zeitliche Aufwand (workload) aus 80 Stunden Seminarteilnahme und 48 Stunden Selbstlernphase zusammen. Für die Anfertigung der Abschlussarbeit wird eine Bearbeitungszeit von 30 Stunden angesetzt, womit sich für die gesamte Qualifizierungsmaßnahme ein Umfang von 158 Zeitstunden ergibt.

Flexible didaktische Methoden plus verschiedene Lehrende

Die Qualifizierung setzt sich didaktisch-methodisch aus inputorientierten, wissensvermittelnden Abschnitten und aus ressourcen- und kompetenzorientierten, anwendung bezogenen Abschnitten zusammen. Die Präsenzveranstaltungen sind grundsätzlich auf eine anwendungsbezogene und aktive Beteiligung der Teilnehmer ausgerichtet. Flankiert durch kurze Inputs der Lehrenden und die selbst vorbereiteten Seminarinhalte steht der aktive und anwendungsbezogene Lernprozess im Vordergrund

der Veranstaltungen, der von einer Methodenvielfalt geprägt ist. Anhand verschiedener, fiktiver und realer Fallstudien werden Praxisnähe und Anwendungsorientierung hergestellt sowie die Erprobung und Reflexion der Seminarinhalte hierdurch in den Vordergrund gerückt.

Aufgrund der Interdisziplinarität und des inhaltlichen Umfangs war es geboten, verschiedene Fachexperten als Lehrende einzusetzen, da in der Quantität und Qualität das inhaltliche Spektrum von einer Person nicht hätte abgedeckt werden können. Der Wechsel der Lehrenden barg allerdings verschiedene Nachteile und Probleme. Durch den Wechsel der Lehrpersonen würde eine Verbindung zwischen den Modulen und Präsenzveranstaltungen erschwert werden, da Inhalte, Erkenntnisse und Wissenszuwächse der Teilnehmer, Probleme und Schwierigkeiten etc. der vorangegangenen Module und Präsenzveranstaltungen nicht wieder aufgegriffen, berücksichtigt und weiter hätten bearbeitet werden können. Es wurde die Gefahr gesehen, dass die Qualifizierungsmaßnahme sich zu einer losen Addition einzelner Veranstaltungstermine hätte entwickeln können. Schließlich würden auch die Gruppendynamik und -entwicklung in der Qualifizierungsmaßnahme sich einer Steuerung entziehen – gerade vor dem Hintergrund einer (regionalen) Vernetzung und Kooperation der Unternehmens- und Weiterbildungsberater im Kontext von Qualifizierungsberatung und der damit verbundenen regionalen Strukturbildung als wesentliche Projektziele konnte dieser Aspekt nicht vernachlässigt werden. Aufgrund dessen entschieden sich die Mitglieder der Curriculum-Entwicklungsgruppe dafür, in allen Seminarterminen eine Seminarmoderation einzusetzen, die die Seminargruppe über die gesamte Qualifizierungsmaßnahme hinweg begleitet. Deren Funktion bestand darin, die Verbindung zwischen den einzelnen Veranstaltungsterminen zu sichern und damit die Klammer der Qualifizierungsmaßnahme aufrechtzuerhalten.

Konkret übernahmen die Seminarmoderatoren die folgenden Aufgaben:

- Aufzeigen des „roten Fadens“ der Qualifizierungsmaßnahme an den einzelnen Seminarterminen und dem inhaltlichen Fortschritt,
- Beobachtung, Begleitung und Steuerung des Gruppenprozesses über die gesamte Qualifizierungsmaßnahme hinweg,
- Anleitung der Gruppen- und Einzelaufgaben sowie die Zusammenführung und Sicherung der Ergebnisse der Veranstaltungen und Gruppenarbeiten (in Kooperation mit den Fachexperten),
- Unterstützung und Durchführung der Evaluation und Feedbackrunden,
- Ansprechpartner und Koordinator von Fragen, Rückmeldungen und Aufgaben zwischen den einzelnen Seminarterminen,
- Steuerung der Abschlussarbeiten – keine inhaltliche Bewertung.

Ein inhaltlicher Part kam den Moderatoren nicht zu, um die Rolle und Funktion der Moderatoren von denen der lehrenden Fachexperten klar und transparent abgrenzen zu können.

Die Organisation der Qualifizierungsmaßnahme übernahmen die Projektmitarbeiter in den Modellregionen; sie fungierten so als Veranstalter und Seminarmanager. Neben diesen zeitaufwendigen und umfangreichen Planungs- und Koordinierungsaufgaben waren die Projektmitarbeiter, da sie unmittelbar in den Regionen ansässig sind und in anderen Angeboten und Arbeiten des Projekts in der Region aktiv sind, auch für die Teilnehmerbetreuung zuständig. Als erster Ansprechpartner und Koordinator zwischen Dozenten und Teilnehmern bildeten sie ein wichtiges Bindeglied zwischen der Qualifizierungsmaßnahme und der regionalen Strukturentwicklung.

Somit konnten die Funktionen und Aufgaben, die mit der Seminarplanung und -durchführung einhergehen, auf verschiedene Personen verteilt werden.

3.2 Modulare Grundstruktur und Inhalte der Qualifizierung

Die Qualifizierungsmaßnahme ist inhaltlich und organisatorisch in fünf Module gegliedert. Ausgehend von der Bildungsbedarfsanalyse wurden Lern- und Bildungsziele erarbeitet, von denen die Modulinhalte abgeleitet und daran anknüpfend die inhaltliche Struktur der Module entworfen wurde.

Die inhaltliche Struktur orientiert sich dabei an einem idealtypischen Verlauf einer Qualifizierungsberatung, wie er in den Handlungsleitfäden (Dobischat/Düsseldorff/Fischell 2008; Loebe/Severing 2007) abgebildet ist. Beginnend beim Zugang in die Unternehmen und dem Einstieg in den Beratungsprozess (Modul 1) werden die Bedarfserhebung und -analyse (Modul 3) und daran anknüpfend die Umsetzung in Weiterbildung und Personalentwicklung bis hin zur Evaluation und Transfersicherung (Modul 4) thematisiert. Ergänzt werden diese Themenfelder durch anwendungsbezogene, betriebswirtschaftliche und organisationsbezogene Grundlagen (Modul 2), um das für eine organisationsbezogene Beratung nötige Hintergrund- und Grundlagenwissen zu vermitteln. Den Abschluss bilden die Reflexion und der Transfer des Erlernten in die Beratungspraxis sowie das Abschlusskolloquium, in dem die Abschlussarbeiten präsentiert und diskutiert wurden (Modul 5).

Modul 1

„Grundlagen und Einstieg in die Qualifizierungsberatung für KMU“²

Das erste Modul der Qualifizierungsmaßnahme umfasst nach dem Einstieg in die Qualifizierungsmaßnahme und dem gegenseitigen Kennenlernen die Themenblöcke „KMU und Weiterbildung“, „Qualifizierungsberatung als Organisationsberatung“, „Regionale und gesellschaftliche Strukturmerkmale“, „Qualifizierungsberatung als Bestandteil des betrieblichen Beratungsprozesses“, „Qualifizierungsberatung & arbeitsplatznahes Lernen“ und „Aufgaben- und Kompetenzprofile in der Qualifizierungsberatung“.

Folgende kompetenzorientierte Lern- und Bildungsziele werden im ersten Modul verfolgt:

Die Teilnehmenden ...

- kennen die ökonomischen und unternehmensbezogenen Merkmale von KMU sowie die Besonderheiten und Anforderungen an die Weiterbildung in KMU,
- kennen das „Grundverständnis von Qualifizierungsberatung“, das dem Projekt zugrunde liegt und die Prinzipien guter Beratung,
- können Informationen und Daten über den regionalen Arbeitsmarkt, die regionale Wirtschaftsstruktur und die regionale Bildungslandschaft recherchieren, aufbereiten sowie diese im Kontext der Qualifizierungsberatung analysieren und bewerten,
- kennen die Auswirkungen des demografischen Wandels auf Betriebe und können Rückschlüsse auf mögliche Qualifizierungsbedarfe ziehen,
- kennen das Aufgabenspektrum und -profil der Qualifizierungsberatung,
- kennen die Kompetenzanforderungen an Berater für Qualifizierungsberatung.

Modul 2

„Anwendungsbezogene betriebswirtschaftliche und organisationsbezogene Grundlagen“

Im zweiten Modul werden mit einer praxisorientierten Perspektive Grundlagen unternehmerischen Handelns und Denkens sowie instrumentelles Handlungswissen der Betriebswirtschaftslehre und vor allem der Organisationsentwicklung vermittelt. Hierbei werden neben den betriebswirtschaftlichen und organisationsbezogenen Strategien, Instrumenten und Methoden vor allem unternehmerische Entscheidungen nachvollziehbar thematisiert und diskutiert.

Die Teilnehmenden ...

- können Unternehmen als eine Aneinanderreihung von Teilaufgaben (Funktionen) darstellen und unternehmerische Zielarten, Zielkonflikte und Zielfindungsprozesse beschreiben,
- kennen die Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens und dessen strukturelle und strategische Ausrichtung

- und Aufgabe (funktionsorientiert, zeitorientiert, raumorientiert),
- kennen verschiedene Managementkonzepte,
- kennen die Phasen und Schritte betrieblicher Strategieprozesse,
- kennen organisationsbezogene Wandel- und Veränderungsprozesse sowie deren Phasen, Anforderungen und Unterstützungsprozesse und -instrumente,
- können bei der langfristigen (strategischen) sowie der operativen Unternehmensplanung mitwirken,
- verstehen den Controlling-Prozess der Planung, Steuerung und Kontrolle,
- kennen unterschiedliche Kennzahlen zur Erfassung der betriebswirtschaftlichen Situation eines Unternehmens,
- können die wichtigsten Instrumente der Management-Informationssysteme beschreiben und neuere Entwicklungen einschätzen.

Modul 3

„Unternehmensstrukturanalyse, Bildungsbedarfsanalyse“

Nach den Grundlagen der Betriebswirtschafts- und Organisationslehre knüpft das Modul 3 inhaltlich an den im Modul 1 behandelten Einstieg in die Qualifizierungsberatung an. Im Mittelpunkt des dritten Moduls stehen die Erhebung und Auswertung organisations- und personenbezogener Daten zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs. Inhaltlich-strukturell ist dieses Modul in zwei Teile gegliedert. Zunächst sollen die Teilnehmenden zur Unternehmensstrukturanalyse Kenntnisse über und den Umgang mit Methoden, Instrumenten und Vorgehensweisen zur Ermittlung und Auswertung organisations- und unternehmensbezogener (Rahmen- und Struktur-)Daten und Kennzahlen erwerben. Im zweiten Teil werden zur Bildungsbedarfsanalyse Quellen, Instrumente und Verfahren zur Erfassung von Kompetenzbedarfen auf der einen Seite und dem vorhandenen Kompetenzangebot und Entwicklungspotential auf der anderen Seite vermittelt.

Die Teilnehmenden ...

- kennen die branchen-, produkt-, kundenbezogenen, personalen und betriebswirtschaftlichen Grunddaten einer Unternehmensstrukturanalyse und deren Bedeutung für die Unternehmensstruktur und -entwicklung,
- kennen Verfahren, Methoden und Instrumente zur Unternehmensstrukturanalyse und können diese anwenden,
- kennen die Einflussfaktoren und Entstehungsgründe von Qualifizierungsbedarfen und können zwischen manifesten und latenten Qualifizierungsbedarfen unterscheiden, diese erfassen, analysieren und bewerten,
- wissen von der Notwendigkeit einer Mitarbeiterorientierung und der Einbeziehung von Beschäftigten und Betriebsrat in die Erhebung von Qualifizierungsbedarfen,
- können ermittelte Qualifizierungsbedarfe in Weiterbildungsziele übersetzen.

² Bei der folgenden Darstellung der Module handelt es sich um die auf Basis der Evaluationsergebnisse (siehe hier Kap. 4) überarbeitete Fassung.

Modul 4

„Weiterbildungsmanagement“

Im Kontext der Themenfelder von Personalentwicklung und beruflich-betrieblicher Weiterbildung setzt das vierte Modul den idealtypischen Ablauf eines Qualifizierungsberatungsprozesses fort. Bei einer entsprechenden Bedarfslage sollte die Qualifizierungsberatung ebenso die Weiterbildungsaktivitäten beratend unterstützen; die Durchführung der Weiterbildung obliegt nicht dem originären Beratungsprozess und sollte zur Vermeidung von Interessenkonflikten institutionell von der beratenden Organisation getrennt sein. Konkret werden zunächst Strukturmerkmale des Weiterbildungssystems vorgestellt und die Effekte für die Weiterbildung diskutiert. Im zweiten Schritt wurden institutionelle und organisatorische Bedingungen betrieblicher Weiterbildung mit dem Fokus auf KMU thematisiert. Im weiteren Verlauf wurde der „klassische“ Weiterbildungsprozess, von der Ableitung von Bildungszielen aus Bildungsbedarfen über die Programm- und Angebotsplanung und die verschiedenen Weiterbildungs- und Lernformen bis hin zur Evaluation und Transfersicherung des Gelernten in die Praxis, bearbeitet.

Die Teilnehmenden ...

- kennen die ordnungspolitischen und strukturellen Merkmale des Weiterbildungssystems,
- kennen verschiedene Organisationsformen und können die Weiterbildung in die Organisationsmatrix einbinden,
- lernen Bildungsprogramme zu entwickeln und können Bildungsziele und -inhalte definieren,
- kennen die Kostenstruktur sowie Verfahren der innerbetrieblichen Budgetierung und Leistungsverrechnung von Weiterbildung,
- können Weiterbildungskonzepte entwickeln und Weiterbildungsangebote planen, organisieren und deren Umsetzung begleiten,
- können im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung passgenaue, Zielgruppen adäquate Lernformen in Weiterbildungsmaßnahmen übersetzen und Lernwege konstruieren und Lernformate designen,
- wissen, wie „Lernen in der beruflich-betrieblichen Weiterbildung“ strukturiert und systematisiert wird,
- kennen die Grundlagen und Instrumente der Bildungsevaluation,
- kennen verschiedene unterstützende Instrumente und Verfahren zur Transfersicherung des Erlernten in den Arbeitsalltag.

Modul 5

„Reflexion und Transfer in die Beratungspraxis“

Zur Förderung und Unterstützung der angehenden Berater für Qualifizierungsberatung endete die Qualifizierungsmaßnahme mit einem Modul zur Reflexion und zum Transfer der Inhalte und Methoden in die Beratungspraxis. So wurde die Qualifizierungsmaßnahme vor dem Hintergrund reflektiert, wie die Qualifizierungsberatung in das vorhandene Beratungs- und Geschäftsprofil des eigenen Unternehmens integriert werden kann. In diesem Zusammenhang standen, nochmals anknüpfend an Modul 1, der Zugang in die Betriebe und das eigene Marketing auf dem Seminarplan. Zudem wurden in der Gruppe Möglichkeiten und Wege der Kooperation mit anderen Beraterinnen und Beratern auch im Kontext der im Projekt entwickelten Strukturen ausgelotet.

Im Rahmen dieses letzten Moduls wurde am zweiten und insgesamt letzten Seminartag das Kolloquium durchgeführt, in dem die Teilnehmenden ihre Abschlussarbeiten präsentierten und im Kollegium diskutierten.

4. Evaluationsergebnisse

Bei der entwickelten und durchgeführten Qualifizierungsmaßnahme für die Qualifizierungsberatung handelt es sich um ein Modellvorhaben, das mittels Erprobung und Evaluation nachgesteuert und optimiert werden konnte, bevor das Konzept und Curriculum als Empfehlung an den Projektträger übermittelt wurde.

Für die Evaluation wurden zwei Zugänge gewählt: Zum einen wurden durch die Seminarmoderatoren am Ende jedes einzelnen Seminartages mündliche Feedbackrunden durchgeführt und die Ergebnisse schriftlich dokumentiert. Zum anderen fand zum Ende jedes Moduls eine schriftliche Befragung der Teilnehmenden statt. Dadurch, dass die Evaluationsbögen in den Seminaren verteilt und ausgefüllt wurden, konnten alle Teilnehmenden erreicht werden (Vollerhebung). Der Rücklauf beläuft sich auf 186 Fragebögen. Während die Feedbackrunden thematisch offen gestaltet wurden, wurden bei der schriftlichen Befragung die Aspekte Curriculum/Inhalt, Methodik-Didaktik, Organisation, Praxistransfer und Lerneffekte sowie Zufriedenheit abgefragt.

Insgesamt zeichnet sich bei der Evaluation eine hohe Teilnehmerzufriedenheit ab. Über vier Fünftel der Teilnehmer waren mit der Qualifizierungsmaßnahme zufrieden oder sehr zufrieden. Nicht nur in Bezug auf die gesamte Qualifizierungsmaßnahme, sondern auch in Bezug auf die einzelnen abgefragten Aspekte sind die Rückmeldungen der Teilnehmer überwiegend positiv. Im Rahmen der Curriculum-Entwicklungsgruppe wurden die Evaluationsergebnisse vorgestellt, diskutiert und Anpassungen abgeleitet und vorgenommen.³

³ Im Folgenden werden die Evaluationsergebnisse nicht en détail dargestellt, sondern die aus den beiden Zugängen ermittelten zentralen Ergebnisse und Ableitungen wiedergegeben.

Hohe Zustimmung der Teilnehmenden zur Qualifizierung

Aus der schriftlichen Befragung ergab sich in der Tendenz eine hohe Zustimmung zu den behandelten Inhalten der Module und der Qualifizierungsmaßnahme insgesamt. So wurde der Lerneffekt von vier Fünfteln positiv bewertet sowie für über 90 Prozent der Teilnehmer die angekündigten Ziele in den Modulen erreicht. Ein wesentliches Kriterium für den Erfolg einer Qualifizierungsmaßnahme bilden der Praxistransfer und die Praxisrelevanz der Inhalte – auch hier zeichnete sich ein überaus positives Bild ab.

Der Innovationsgrad der Inhalte wurde dagegen von den Teilnehmern tendenziell niedrig eingestuft. Diese Beurteilung korrespondiert mit der Selbsteinschätzung der Teilnehmer, dass sie bereits ein hohes Vorwissen über die Modul Inhalte besitzen würden, was sich durch die Beratungserfahrung der Adressaten erklären lässt.

Für die Curriculum-Entwicklungsgruppe bestätigt sich damit ihre Einschätzung und Konzipierung der Qualifizierungsmaßnahme, deren Innovationsgrad nicht in den Inhalten selbst, sondern in der Zusammenführung interdisziplinärer Perspektiven, Methoden und Instrumente bestand. Insofern rekurriert der Schwierigkeitsgrad auf den inhaltlichen Umfang und die Interdisziplinarität. Beide Aspekte waren nach Ansicht der Teilnehmer in der Tendenz weder zu hoch noch zu niedrig angesetzt, wodurch sich die Teilnehmer weder über- noch unterfordert gefühlt haben. In den mündlichen Rückmeldungen wurde in Teilen auf Redundanzen zwischen den Modulen hingewiesen. Zudem wiesen einzelne Teilnehmer auf die Kohärenz der Qualifizierungsmaßnahme hin, die durch einzelne Exkurse sowie in der Verbindung zwischen den Seminaren nicht immer deutlich geworden wäre. Vor diesem Hintergrund wurden die Inhalte überprüft sowie in den Modulen inhaltliche Akzentuierungen vorgenommen. Zudem wurde ein „roter Faden“ entwickelt, anhand dessen der inhaltliche Stand und Fortschritt der Qualifizierungsmaßnahme visualisiert werden können.

Seminare leisteten wichtigen Beitrag zur Vernetzung und Kooperation

Im Kontext des Gesamtprojektes bildete die Vernetzung bzw. Kooperation der Beraterinnen und Berater ebenfalls ein Ziel der Qualifizierungsmaßnahme. Hier zeigt sich, dass die Seminare bei fast allen Teilnehmern (97 Prozent) einen wesentlichen Beitrag zur Vernetzung und zum Austausch leisten konnten. Einen wesentlichen Beitrag hierzu, aber auch zum gesamten Seminarverlauf, haben die Moderatoren beigetragen. Ihre Rolle und Funktion wurde von den Teilnehmenden als überaus wichtig, hilfreich und wünschenswert eingestuft. Gerade unter Qualitätsgesichtspunkten konnte sich durch die Seminarmoderation diese Qualifizierungsmaßnahme von vielen anderen Seminaren abgrenzen. Mit dazu beigetragen haben ebenso die Projektmitarbeiter in den Modellregionen, die als Veranstalter und vor allem als Ansprechpartner die Erstellung der Seminarinhalte und Ergebnisse, beispielsweise der Gruppenarbeiten, unterstützten.

Sehr positiv angenommen wurden auch die didaktisch-methodische Gestaltung sowie die Arbeit an den Fallbeispielen. Vor allem die realen Praxisbeispiele überzeugten die Teilnehmer sehr und regten zur Mitarbeit an, so dass in der Überarbeitung die Anzahl und damit die Auswahl an realen Beispielen erhöht wurden.

5. Zielsetzung und Absichten im Projektkontext erreicht?

Ein Ausblick

Mit dem vorliegenden Curriculum konnte eine bedarfs- und adressatengerechte Qualifizierungsmaßnahme entwickelt werden, die sich in der Erprobung bewährt hat. Nach kleinen Anpassungen und Ergänzungen konnten dem Projektträger ein Konzept und Curriculum vorgelegt werden, das es nun gilt, in ein Regelangebot zu überführen. Die Intention der Projektarbeit war es, (regionale) Strukturen zu entwickeln, zu etablieren und nachhaltig zu verankern, um die Angebots- und Trägerlandschaft der Qualifizierungsberatung zu ordnen, zu verstetigen und damit die Voraussetzungen für ein marktfähiges Angebot zu schaffen.

Hierbei kommt der Ausbildung der Qualifizierungsberater eine wesentliche Bedeutung zu, auch um dem Vorwurf der mangelnden Professionalisierung und der mangelnden Profilbildung entgegenzutreten und ihn entkräften zu können. In der Ordnung eines Dienstleistungsmarktes spielt die Qualifikation der handelnden Arbeitskraft eine entscheidende Rolle. Der Qualifikationsnachweis signalisiert ein Kompetenz- und Wissensprofil des Qualifikationsträgers und schafft damit bei dem Abnehmer Vertrauen und Zuversicht in den Erfolg und die Qualität der Beratungsdienstleistung.

Somit bildet ein etabliertes, reguläres Qualifizierungsangebot einen wesentlichen Initialzündler einer Marktentwicklung und Schaffung einer Angebotslandschaft für die Qualifizierungsberatung für KMU.



ISBN 978-3-00-045766-1

In Deutschland sind kleine und mittlere Unternehmen – kurz: KMU – die tragende Säule der Wirtschaft. Für sie gibt es in Zukunft viele Herausforderungen zu meistern: Technologische Innovationen ziehen neuen Qualifikationsbedarf nach sich, Veränderungen von Prozessen und Tätigkeitsbereichen stehen an, die Vernetzung in den Betrieben selbst ist zu steigern, die Erschließung neuer Märkte stellt erweiterte Kompetenzanforderungen an das Personal und der demografische Wandel bedarf einer veränderten Personalentwicklung und Arbeitsplatzgestaltung.

Qualifizierungsberatung ist ein Begriff, der in diesem Zusammenhang eine sehr große Rolle spielt und spielen wird. Denn in diesem Beratungsfeld sind strategische Unternehmensführung und Personalentwicklung eng verzahnt – zwei Schlüsselkompetenzen zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen, die in KMU häufig aus eigener Kraft und mit eigenen Mitteln nicht ausreichend gemeistert werden können.

Doch was ist das genau: Qualifizierungsberatung? Und was sollten KMU-Unternehmer, regionale Wirtschafts-Institutionen, Unternehmens- und Weiterbildungsberater/-innen darüber wissen bzw. in diesem Feld tun?

Experten und Praktiker erklären in diesem Buch, was Qualifizierungsberatung ist, soll und kann. Wissenschaftliche Grundlagen sowie theoretische und praktische Erfordernisse werden fundiert und verständlich erklärt – anschauliche Beispiele zeigen, wann und wie Qualifizierungsberatung zum Einsatz kommen sollte.



netzwerk
WESTMÜNSTERLAND E.V.



Stadt Dortmund
Wirtschaftsförderung

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

G.I.B. NRW
Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH

Autor

Marcel Fischell, Dr. phil., Diplom-Pädagoge, war für die Universität Duisburg-Essen, Fakultät Bildungswissenschaften, als wissenschaftlicher Mitarbeiter in dem Projekt für die Entwicklung und Durchführung der Qualifizierungsmaßnahme für die Qualifizierungsberatung tätig. Neben der Qualifizierungsberatung bilden die Professionalisierung und Beschäftigung in der Weiterbildung sowie die Systemstruktur des vierten Bildungssektors seine Forschungsschwerpunkte.

Literaturverzeichnis

Dobischat, Rolf/Düsseldorf, Karl/Fischell, Marcel (2008):

Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Essen.

Döring, Otmar (2009):

Qualitätssicherung der Qualifizierungsberatung für Klein- und Mittelbetriebe. In: Arnold, Rolf/Giesecke, Wiltrud/Zeuner, Christine (Hrsg.): Bildungsberatung im Dialog. Bd. II. 13 Rückmeldungen. Baltmannsweiler, S. 167-192.

Döring, Otmar/Gottwald, Mario/Hinz, Andreas/Löffelmann, Sonja (2008):

Organisations- und Qualifizierungsberatung (unter besonderer Berücksichtigung von Klein- und Mittelbetrieben). In: Loebe, Herbert/Severing, Eckart (Hrsg.): Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung. Bielefeld, S. 157-299.

Döring, Ottmar/Rätzel, Daniela (2007):

Aktuelle Aspekte von Qualifizierungsberatung für Betriebe. In: Report. Heft 1, S. 51-61.

Fischell, Marcel (2012a):

Qualifizierungsberatung im Betrieb – Entwicklungsstand und Perspektiven. In: Beratungsort Betrieb. Wien, S. 12-19.

Fischell, Marcel (2012b):

Betriebliche Qualifizierungsberatung als Tätigkeitsfeld – Welchen Beitrag leistet die Professionalisierungsdebatte? In: Diller, Franziska/Döring, Ottmar (Hrsg.): Qualifizierungsberatung in KMU. Förderung systematischer Personalentwicklung. Bielefeld, S.145-162.

Lampe, Barbara (2009):

Bildungsberatung und Kompetenzentwicklung. In: Hessische Blätter für Volksbildung. Heft 1, S. 56-63.

Loebe, Herbert/Severing, Eckart (2011):

Der Markt für Qualifizierungsberatung: Fiktion, Realität oder Vision? Bielefeld.

Loebe, Herbert/Severing, Eckart (Hrsg.) (2008):

Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung. Bielefeld.

Loebe, Herbert/Severing, Eckart (Hrsg.) (2007):

Handlungshilfen für Bildungsberater. Leitfaden für die Bildungspraxis. Bd. 20-25. Bielefeld.

Niedlich, Florian/Christ, Friedemann/Korte, Immo/Berlinger, Ulf/Aurich, Patrizia (2007):

Bestandsaufnahme in der Bildungs-, Berufs- und Beschäftigungsberatung und Entwicklung grundlegender Qualitätsstandards. Abschlussbericht. Hrsg. vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Berlin.

Nowak, Günter (2009):

Bildungs- und Berufsberatung in Österreich. Ergebnisse einer Befragung von 300 Bildungs- und BerufsberaterInnen. Herausgegeben vom Arbeitsmarktservice Österreich, Abteilung Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation. Wien.

Repetto, Elvira (2008):

International competencies for educational and vocational guidance practitioners: an IAEVG transnational study. In: International Journal for Educational and Vocational Guidance. Nr. 3, S. 135-195.

Schiersmann, Christiane/Bachmann, Miriam/Dauner, Alexander/Weber, Peter (2008):

Qualität und Professionalität in der Bildungs- und Berufsberatung. Bielefeld.

Schröder, Frank (2012):

Qualitätsentwicklung und Professionalisierung der Qualifizierungsberatung. In: Diller, Franziska/Döring, Ottmar (Hrsg.): Qualifizierungsberatung in KMU. Förderung systematischer Personalentwicklung. Bielefeld, S.163-181.

Schlusswort

Danksagung und Fazit

An dieser Stelle möchten wir als Herausgeber, Lernende Region – Netzwerk Köln e.V., allen Autorinnen und Autoren dieses Buches herzlich danken. Wir freuen uns, dass sich unsere Projektpartner auch bei dieser Publikation so engagiert, wissenschaftlich fundiert und gleichzeitig praxisnah eingebracht haben.

Ein weiterer Dank gilt den ersten Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Basisqualifizierung für die Qualifizierungsberatung in den drei Modellregionen Köln, Dortmund und Kreis Borken. Sie haben in unserer Projekt-Pilotphase viele wertvolle Impulse gesetzt, von denen die nachfolgenden Beraterinnen und Berater profitieren werden. Und sie sind nun diejenigen, die Qualifizierungsberatung für kleine und mittlere Unternehmen in der Praxis anbieten und individuell weiterentwickeln werden.

Nicht zuletzt möchten wir den Mitgliedern des Projektbeirates und allen weiteren (regionalen) Akteuren herzlich für ihre konstruktive und engagierte Mitarbeit danken.

Wir ziehen aus unserem Innovationsprojekt und den Ergebnissen dieser Publikation ein positives Fazit. Es ist gelungen, Qualifizierungsberatung greifbarer zu machen, die Akteure auf diesem Markt miteinander ins Gespräch zu bringen, sie zu vernetzen und erste Kooperationen zu bilden sowie Qualifizierungsberatung ein Stück weiter in das Blickfeld kleiner und mittlerer Unternehmen zu rücken.

Für unsere Buchpublikation wünschen wir uns, dass Sie als Leserinnen und Leser einen nützlichen und wertvollen Überblick über unsere Arbeit rund um die Qualifizierungsberatung gewinnen – und für Ihre eigene Arbeit den einen oder anderen Impuls mitnehmen konnten, um diesen in der Praxis umzusetzen.



Sandra Grinblats
Lernende Region – Netzwerk Köln e.V.



Kai Sterzenbach
Lernende Region – Netzwerk Köln e.V.

