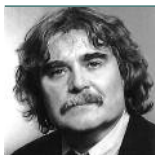


# Qualifizierungsberatung in KMU

## Eine Fallstudie aus dem Förderprogramm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“

► Befunde aus der Bildungs- und Qualifizierungsberatung lassen insbesondere aus betrieblicher Sicht einen wachsenden Bedarf an integrierten Beratungsprozessen erkennen. Qualifizierungsberatung, die KMUs bei der Fachkräfteentwicklung und -qualifizierung unterstützt, ist somit kein originär pädagogisches Beratungsangebot, sondern muss in der Verknüpfung mit anderen Beratungsangeboten stattfinden. Hierzu wurden in der Lernenden Region Trier in Kooperation mit der Universität Duisburg-Essen Instrumente zur Standardisierung und Professionalisierung von Beratungsprozessen in KMUs entwickelt und erprobt, die in diesem Beitrag skizziert werden.



**KARL DÜSSELDORFF**

Prof. Dr., Gastprofessor, Technische Universität Berlin, Institut für Berufliche Bildung und Arbeitslehre



**MARCEL FISCHELL**

Dipl.-Päd., wiss. Mitarbeiter, Universität Duisburg-Essen, Fachgebiet Wirtschaftspädagogik/berufliche Aus- und Weiterbildung



**JENDRIK SCHOLZ**

Dipl.-Verwaltungswirt (FH) und Dipl.-Sozialwissenschaftler, Fachreferent für Sozialversicherungen und Handwerkspolitik beim Bundesvorstand der IG Bauen-Agrar-Umwelt, Berlin; vormals Projektleiter bei der HWK Trier

### Problemanalyse von Beratungsprozessen

Im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds geförderten Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ wurden zwei Kooperationsprojekte zwischen der Lernenden Region Trier und der Universität Duisburg-Essen realisiert. Ziel war es, die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in der Region zu erhöhen und dabei eine weitgehend angebotsorientierte Qualifizierungsversorgung durch eine nachfrageorientierte Bildungsdienstleistung zu ersetzen. Kernstrategie der beiden Projekte war es, Beratungsdefizite zu verringern und Beratungskompetenz aufzubauen.

Der Auftrag an die Universität Duisburg-Essen bestand darin, in einem ersten Schritt den Stand der Qualifizierungsberatung in der Region Trier zu ermitteln. Hierzu wurden 24 Berater/-innen von der Lernenden Region Trier beauftragt, eine Qualifizierungsberatung in KMUs durchzuführen und diese zu dokumentieren. Diese Dokumentationen wurden inhaltsanalytisch mittels eines Kriterienrasters, das auf der Basis wissenschaftlich fundierter und praktisch erprobter Beratungsansätze, bewährten Instrumenten und Methoden sowie aus veröffentlichten Strukturvorgaben entwickelt wurde, analysiert. Zwei zentrale Thesen kristallisierten sich im Rahmen des Projekts für die Beratungsarbeit heraus:

- *Vom Problem zum Bedarf:* Bildungsbedarfe treten im Zusammenhang mit betrieblichen Problemstellungen auf. Es ist deshalb unabdingbar für Beraterinnen und Berater, betriebliche Problemstellungen in ihrem Anbahnungs- oder Beratungsprozess zu berücksichtigen und die Ergebnisse mit einzubeziehen.
- *Integrierte Beratung:* Betriebliche Bildungsberatung ist organisationspolitisch in den Kontext verwandter Beratungsprodukte (z. B. kaufmännische Unternehmensberatung, Technologieberatung, Personal- und Organisationsentwicklung) einzubetten.

Damit wird über einen anlassbezogenen, punktuellen Beratungsprozess hinaus eine längerfristige Begleitung des Betriebes erforderlich, in dessen Mittelpunkt die kontinuierliche, prozessorientierte Begleitung von Qualifizierungsprozessen steht.

Die im Abgleich zwischen wissenschaftlicher Expertise und Beratungsdokumentationen zutage tretenden Ergebnisse wiesen auf Defizite in folgenden Feldern hin:

- Professionelle Kompetenzen für Bildungsberatung in und mit KMUs sind nur rudimentär vorhanden.
- KMU-Beratungsinfrastrukturen sind nur in Fragmenten vorhanden.
- Qualitative Standards für KMU-Bildungsberatung sind weitgehend nicht definiert.
- Systematische Profilbildungsprozesse der Weiterbildungsanbieter sind nur unzureichend entwickelt (Definition und Zuordnung von Bildungs- und Beratungsanbieter-Typen zu den jeweiligen Klienten-Typen).
- Allgemein nutzbare Referenzmodelle zur Systematisierung von Beratungsinhalten mit methodischen und instrumentellen Standardisierungen fehlen in der Regel.
- Referenzmodelle zu Angebots-Kooperationen zwischen Bildungsanbietern und zu Nachfrage-Kooperationen zwischen KMUs sind nicht vorhanden.
- Übertragbare Strategie-, Akquisitions- und Organisationsmodelle für Weiterbildungsanbieter zur Implementation von Bildungsberatung in und mit KMUs sind nicht identifiziert.
- Professionelle Leitlinien für Beratungshandeln (z. B. zum Ethos der Beratung) müssen noch entwickelt werden.

Die Projektergebnisse bestätigen in weiten Teilen die in der Fachliteratur dokumentierten Befunde zur Bildungs- und Qualifizierungsberatung: Weder hat sich in der Praxis ein einheitliches, klar abgegrenztes Beratungsangebot und Leistungsprofil herausgebildet, noch besteht in der Wissenschaft eine theoretische Fundierung; es können allenfalls je spezifische und wenig konsistente Gegenstandsbeschreibungen ausgemacht werden (vgl. GIESEKE 2000; DÖRING/RÄTZEL 2007; SCHIERSMANN 2007; WEIL u. a. 2007).

Die Befunde der Beratungsdokumentationen belegen zudem, dass sowohl der Bedarf als auch die Notwendigkeit offenkundig wurden, ein Instrument mit Orientierungs- und (mit Einschränkung) auch Standardisierungsfunktion für bzw. von Beratungsprozessen zu entwickeln und in der Region zu etablieren. Für den weiteren Projektverlauf ergaben sich daher die Aufgaben,

- ein idealtypisches Konstrukt in Form eines Leitfadens als Orientierungsmaterial und als praktisch nutzbares Manual zu erstellen,
- ein Seminarkonzept für die Schulung von potenziellen Beratern/-innen für den Umgang mit dem Leitfaden zu konzipieren sowie
- beides in der Umsetzung zu erproben.

## Der Qualifizierungsleitfaden – Ein Instrument zur Orientierung

Mit der Erstellung eines Leitfadens für die Qualifizierungsberatung (vgl. DOBISCHAT/DÜSSELDORFF/FISCHELL 2008) wurde das Ziel verfolgt, die Beratungsprozesse unter qualitativen Gesichtspunkten zu standardisieren, wobei gleichzeitig genügend Flexibilität und Anpassungsmöglichkeiten an die jeweilige Beratungssituation gewährleistet werden sollte. Bei dem Leitfaden handelt es sich um eine Handreichung, die einerseits allgemein genug ist, unterschiedliche betriebliche Wirklichkeiten abzubilden und zu erfassen, andererseits aber flexibel genug ist und direkt angewendet und umgesetzt werden kann. Die Entwicklung des Leitfadens basiert auf den Prinzipien der Bedarfsorientierung und einem integrierten Beratungsverständnis.

Der Qualifizierungsleitfaden fasst als handlungsorientierte Praxishilfe die aus dem Trierer Modellversuch und aus anderen Regionen im Bundesgebiet gewonnenen Erkenntnisse zu geeigneten Methoden und Instrumenten für Bildungsberatung in und mit KMUs zusammen. Er ist in sechs Module untergliedert und gibt in dieser modularen Struktur den Zyklus einer Weiterbildung sowie den begleitenden Beratungsprozess vollständig und umfassend wider (vgl. Tab.).

Der Leitfaden ist als „Toolbox“ konzipiert, aus dessen Fundus Berater/-innen adressaten- und situationsorientiert die benötigten „Werkzeuge“ wählen können. Die Module und die einzelnen Werkzeuge wurden in Bezug auf ihre Umsetzungstauglichkeit in mehreren Workshops mit den in der Lernenden Region Trier eingebundenen Akteuren erprobt und abschließend bewertet. Das Produkt ist somit ein prozessual entwickelter und zusätzlich mit Bezügen aus Forschungs- und Wissenschaft unterlegter Leitfaden, in dessen Mittelpunkt die Praxistauglichkeit steht.

Tabelle **Struktur des Qualifizierungsleitfadens**

| Modul    | Inhalt                                                                                                                                  |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A</b> | Eine gezielte und in mindestens vier Schritten zu vollziehende Unternehmensstrukturanalyse                                              |
| <b>B</b> | Eine Analyse der Personal-/Organisationsentwicklung des Unternehmens sowie für den Aufbau entsprechender Leistungen                     |
| <b>C</b> | Verschiedene Verfahren zur Identifikation des Weiterbildungsbedarfs                                                                     |
| <b>D</b> | Eine an die Bedarfsanalyse anschließende Qualifizierungsplanung                                                                         |
| <b>E</b> | Eine methodisch versierte und instrumentell unterstützte Angebotsrecherche und Auftragsvergabe                                          |
| <b>F</b> | Umfangreiche Maßnahmen zur Dokumentation der Qualifizierungen, Ergebnissicherung sowie Verfahren der Transferentwicklung und -kontrolle |

## Schulungskonzept zur Arbeit mit dem Leitfaden

Das integrierte Konzept der Qualifizierungsberatung basiert auf einem interdisziplinären Handlungsfeld, in dem sowohl pädagogische als auch technische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse der Beratenden erforderlich sind. Da vielfach Berater/-innen entweder nur auf der pädagogischen oder nur auf der betriebswirtschaftlichen/ökonomischen Ebene erfahren und fachlich qualifiziert sind, kann in der Regel nicht davon ausgegangen werden, dass das dem Leitfaden zugrundeliegende integrierte Gesamtkonzept problemlos umgesetzt und zur Anwendung kommen kann. Gerade die in der Region Trier identifizierte heterogene Qualifikationsstruktur und unterschiedlichen Beratungskenntnisse und -erfahrungen begründeten ein Schulungskonzept für die Arbeit mit dem Leitfaden. Daher wurde im Rahmen der Projektentwicklung der Lernenden Region Trier eine Veranstaltung konzipiert, in der exemplarisch entlang der Module Beratungssituationen simuliert wurden, um möglichst praxisnah die Handhabung und Anwendung des Leitfadens vermitteln zu können. Aufbauend auf der jeweiligen Qualifikation und Profession der Berater/-innen lag der Schwerpunkt bei der Qualifizierung im jeweils fachfremden Bereich. So sollte eine „breite“ Beratungskompetenz erreicht werden.

Mittlerweile haben die Regionalen Qualifizierungszentren (RQZs) und die Gesellschaft für Innovative Beschäftigungsförderung (G.I.B.) in NRW den Leitfaden für ihre Arbeit adaptiert. In Anlehnung an das Schulungskonzept der Lernenden Region Trier wurde ein Seminar sowohl für freie Unternehmensberater/-innen als auch für Regionalberater/-innen der öffentlichen Weiterbildungseinrichtungen, der Wirtschaftsförderung sowie der Arbeitsagenturen durchgeführt. Die Teilnehmerbefragung ergab, dass das Schulungskonzept durchweg als sehr hilfreiche Unterstützung wahrgenommen wird. (vgl. DÜSSELDORFF/WOHLFAHRT 2009).

## Professionalisierung der Berater? – Ein kritischer Ausblick

Durch die beiden Kooperationsprojekte war es möglich, Berater/-innen in Umgang und Anwendung des Leitfadens zu schulen. Damit wurde eine Orientierungshilfe für Beratungsprozesse und ihre Standardisierung erreicht, womit zu Beginn identifizierte Defizite im Beratungshandeln zumindest entschärft werden konnten. Inwiefern durch den Leitfaden und die Qualifizierung tatsächlich eine Verbesserung der Beratungsangebote und -prozesse eingetreten ist, wurde im Rahmen des Projekts nicht systematisch evaluiert. Allein die prozessuale Entwicklung des Leitfadens durch die ständige Rückkopplung mit Praktikerinnen und Praktikern und

deren Bewertung des Leitfadens sowie die positiven Teilnehmerrückmeldungen in den Schulungsmaßnahmen lassen jedoch ein erstes positives Resümee zu. Sie legen die Einschätzung nahe, dass beide Instrumente bedarfsgerecht konzipiert wurden. Nicht nur zur wissenschaftlichen Fundierung der Wirkung der Instrumente auf die Beratung, sondern auch zu deren Weiterentwicklung wäre allerdings eine differenzierte Evaluation wünschenswert.

Vor dem Hintergrund der Entwicklung in der Beratungslandschaft und dem in der Forschung konstatierten Professionalisierungsbedarf (vgl. u. a. SCHIERSMANN/WEBER in diesem Heft) ist die im Rahmen dieses Projekts durchgeführte Qualifizierung zur Umsetzung des Leitfadens als nicht weit genug gehend einzustufen. Kurze und fokussierte Workshops, wie sie im Rahmen des Projekts angewandt wurden, können allenfalls einen akuten Qualifizierungsbedarf der Berater/-innen befriedigen. Langfristig betrachtet ist die Frage nach der Professionalisierung der Beratenden für Qualifizierungsfragen allerdings nicht beantwortet. Deren Kompetenzanforderungen lösen sich zunehmend von einer reinen Bildungsorientierung hin zu einem interdisziplinären Zugriff zwischen ökonomischen und berufs-pädagogischen Kenntnissen und Fähigkeiten.

Diese Entwicklung sollte auch bei der weiteren theoretischen Fundierung der Beratung und der darauf aufbauenden Professionalisierung der Berater/-innen berücksichtigt werden. Die Ergebnisse des Projekts „Qualifizierungsberatung in KMUs“ der Lernenden Region Trier regen hierbei zu Überlegungen eines fächerübergreifenden Qualifikations- und Kompetenzprofils an. ■

---

### Literatur

- DOBISCHAT, R.; DÜSSELDORFF, K.; FISCHELL, M.: *Qualifizierungsberatung für KMU. Stand der Forschung und Entwicklungsperspektiven*. Essen 2008
- DÖRING, O.; RÄTZEL, D.: *Aktuelle Aspekte der Qualifizierungsberatung für Betriebe*. In: *Report 30 (2007) 1*, S. 51–61
- DÜSSELDORFF, K.; WOHLFAHRT, U.: *Qualifizierungsberatung von Unternehmen professionalisieren. Mit dem Trierer Leitfaden für Qualifizierungsberatung kompetent beraten*. In: *G.I.B. – Info Heft 1/2009*, S. 66–69
- GIESEKE, W.: *Beratung in der Weiterbildung – Ausdifferenzierung der Beratungsbedarfe*. In: *REPORT 23 (2000) 46*, S. 10–17
- SCHIERSMANN, CH.: *Auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft für das Feld Bildung, Beruf, Beschäftigung*. In: HEUER, U.; SIEBERS, R. (Hrsg.): *Weiterbildung am Beginn des 21. Jahrhunderts. (Festschrift für WILTRUD GIESEKE)*, Münster/New York/München/Berlin 2007, S. 150–159
- WEIL, M. u. a.: *Best-Practice-Weiterbildung in KMU. Eine Befragung von Deutschschweizer KMU-Weiterbildungsverantwortlichen zu Strategien, Lernformen und Kooperationen in der Weiterbildung*. Zürich 2007