

Qualifizierungsberatung durch Strukturbildung und Qualitätsentwicklung stärken

Karl Düsseldorf, Ursula Wohlfart

1 Einleitung

Trotz zahlreicher Forschungs- und Entwicklungsinitiativen im Kontext der Qualifizierungsberatung für KMU hat sich an der defizitären Angebots- und Nachfragesituation sowie an einer äußerst instabilen, heterogenen, zumeist zufällig verlaufenden und regional pragmatisch akzentuierten Strukturbildung einer marktfähigen Qualifizierungsberatung auch in den letzten Jahren kaum ein nennenswerter Fortschritt gezeigt. Qualifizierungsberatung, so heißt es, sei bislang

„nicht über den Status einer peripheren Dienstleistung hinausgekommen. Nur selten bildet Qualifizierungsberatung ein explizites Aufgaben- und Handlungsfeld. Die Strukturen sind fragmentiert. Wenn diese Dienstleistung erbracht wird, dann geschieht dies häufig en passant, indem sie einen Teilbereich anderer Beratungsleistungen, z.B. der Organisationsberatung oder der Technikberatung, bildet oder aber – häufig verdeckt – im Vorfeld von Bildungsdienstleistungen stattfindet. Ein klares Dienstleistungsprofil kann sich auf dieser Grundlage nicht entwickeln, die Akzeptanz von Qualifizierungsberatung bei den Adressaten ist gering. Qualifizierungsberatung wird von den Betrieben nicht stark nachgefragt“ (Döring et al. 2008, S. 259).

Analog und in direkter Abhängigkeit dazu sind damit auch eine höhere Weiterbildungsbeteiligung und ein Ausbau der systematischen Personalentwicklung in KMU weitgehend ausgeblieben (vgl. Düsseldorf 2006; Düsseldorf/Fischell/Scholz 2009; Düsseldorf/Wohlfart 2009; Döring et al. 2011), obwohl eine direkte Korrespondenz zwischen qualifizierter und bedarfsgerechter Beratung und betrieblichem Weiterbildungsengagement unterstellt werden kann (vgl. Döring/Rätzel 2007). Stimmt man der These zu, Qualifizierungsberatung sei ein kritischer

Erfolgsfaktor für den qualitativen und quantitativen Ausbau der Personalentwicklung durch Qualifizierungsprozesse in KMU, und sieht man kontinuierliche Qualifizierungsprozesse in KMU als entscheidende Möglichkeit, Wettbewerbs-sicherung und -stabilisierung besonders unter dem demografisch induzierten Fachkräftenisiko zu realisieren, dann stellt sich zwangsläufig die Frage nach einer geeigneten Strukturbildung für Qualifizierungsberatung als Basis für den funktionierenden Austausch zwischen Angebot und Nachfrage. Eine entsprechende Aufgabenstellung für die Strukturbildung hätte dann auf Qualitäts- und Professionalisierungsaspekte einzugehen (vgl. Beitrag von M. Fischell in diesem Band), Aspekte der Finanzierung, der Verantwortlichkeit und Zuständigkeit aufzugreifen und nicht zuletzt eine Angebots- und Nachfrageprofilierung unter der Perspektive einer marktfähigen und anerkannten Dienstleistung zu thematisieren. Das nachfolgend skizzierte innovative Entwicklungsvorhaben „Strukturentwicklung der Qualifizierungsberatung für KMU in NRW“, gefördert vom Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales (MAIS NRW), nimmt die aus Sicht der Projektinitiatoren wichtigsten Strukturentwicklungsaufgaben für die Etablierung einer nachhaltigen Qualifizierungsberatung für KMU in den Blick. Es reagiert dabei darauf, dass die im vergangenen Jahrzehnt weitgehend optierte Variante einer explizit freien Marktförmigkeit der Leistungs- und Strukturerstellung größtenteils versagt hat, und akzentuiert eine erhöhte öffentliche Verantwortung für die Qualifizierungsberatung für KMU. Dabei gehen die Verantwortlichen angesichts der fortdauernden Zurückhaltung gegenüber einer grundsätzlichen öffentlichen Verantwortung davon aus, dass diese Strukturbildung unter öffentlicher Beteiligung zunächst einen regionalen Zuschnitt haben müsste – sie spekulieren aber durchaus darauf, dass ein regional strukturiertes Modell als generelle Profilvorlage für die Fachdiskussion sowie für die Entwicklung eines praxistauglichen Handlungsfeldes nutzbar sein wird. Insofern ist zu begrüßen, dass mit der Förderung des Vorhabens durch das MAIS NRW im Kontext der ESF-Förderung ein Schritt in die Richtung unterstützt wird, die eine politische und administrative Beteiligung bei der Etablierung dauerhafter Strukturen nicht ausblendet, sondern explizit betont.¹

¹ Das Vorhaben „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“ wird in der Laufzeit ab 01.03.2012 bis zum 28.02.2014 aus Eigenmitteln der Projektpartner, der ESF-Landesförderung NRW sowie Fördermitteln des Landes NRW finanziert.

2 Zum Stand der Forschung: Theoriebildung – Empirische Befunde – Forschungsstrategien

Zunächst einmal kann mit Blick auf die Forschung festgestellt werden, dass Bildungs- und Qualifizierungsberatung „als Forschungsfeld ... in Deutschland nicht auf eine etablierte Forschungstradition zurückgreifen kann“ (Dobischat/Düsseldorff/Fischell 2008, S. 3). Daraus folgt, dass lediglich rudimentäre Theoriebildungsprozesse, ungeklärte bzw. offene Gegenstandsbeschreibungen und letztlich bislang eher praktisch-pragmatische Forschungsansätze vorfindbar sind, wenngleich gerade in jüngster Zeit eine Forschungskonsolidierung und -expansion zu verzeichnen sind. Basierend auf unterschiedlichen, interdisziplinären Forschungs- und Theoriezugängen für das Forschungsfeld „Qualifizierungsberatung“ setzen sich grundlegende wissenschaftliche Aufgabenstellungen aus der genuinen Beratungsforschung (in den pädagogischen, psychologischen und sozialpädagogischen Ursprungsdisziplinen) zusammen, in denen Definitions-, Methoden-, Rollen- und Konzeptionsansätze in den Blick geraten sind (vgl. Fischer 2008, S. 5 ff.). Hier trennen sich dann auch die Bildungsberatung respektive ihre Forschungen und Forschungsfelder (Blick auf das zu beratende Subjekt) von der KMU-Qualifizierungsberatungsforschung (Blick auf die zu beratende Organisation, vgl. Schiersmann 2007), wiewohl eigentlich auch schon diese Trennung sich aus der Praxis nicht immer eindeutig ergibt. Denn Qualifizierungsberatung für ein Unternehmen endet letztlich bei den Anspruchsgruppen und den Individuen selbst, die ja als Einzelsubjekt oder als typisierbare „Lerngruppen“ qualifikatorisch in den Blick geraten (vgl. Schiersmann 2008). Diese Sichtweise wird übrigens plausibel, wenn man das Handlungsfeld der Bildungs- und Qualifizierungsberatung historisch rekonstruiert und Bildungs- und Qualifizierungsberatungsbedarf aus andragogischer Perspektive begrifflich und gegenständlich analysiert (vgl. Arnold/Mai 2009). Kurz: Theoriebezüge, Gegenstandsbeschreibung und disziplinäre Einordnung fallen ausgesprochen schwer, wenn man zum gegenwärtigen Zeitpunkt nach einer konsensfähigen Systematik sucht. Somit liegt lediglich zunächst aus pragmatischen Erwägungen für den hier vorgelegten Beitrag nahe, unabhängig von der erwähnten fragwürdigen Unterscheidung zwischen Organisationsbezug und Subjektbezug das Forschungsfeld auf den Organisationsbezug zu begrenzen und die unmittelbare „KMU-Qualifizierungsberatungsforschung“ als originären und sich zunehmend eigenständig etablierenden Forschungsbereich zu deklarieren, dem zwar bislang grundlegende Fundierungen fremd sind, der aber gegenständlich aufgrund der verstärkten Forschungsbemühungen erfasst werden kann.

In diesem Sinne bietet sich an, den Stand der Forschung unabhängig von den beschriebenen wissenschaftlichen Systematisierungs- und Theoriedefiziten knapp zu skizzieren und die wesentlichen Forschungsbefunde zu bilanzieren, aus denen sich Entwicklungsaufgaben – hier im Wesentlichen bezogen auf die Aufgabenstellung „Strukturbildung“ und „Qualität“ – ergeben.

Inzwischen sind erste, zwar in der Mehrheit explorative, aber dennoch in Teilen deutliche Befunde und eindeutige offene Fragestellungen auszumachen, deren Reichweite die Gegenstandsbestimmung, die Zielrichtung für eine Praxiskonsolidierung und eine fundiertere Diskussion ermöglichen (Stichwort: Grenzziehungen). Wir können feststellen:

- Eine Beratungsinfrastruktur eingeschlossen einer eindeutig markierbaren institutionellen Gestalt für die KMU-Qualifizierungsberatung existiert in Deutschland nicht (vgl. Rambøll Management 2007).
- Die Entwicklung eines Anbieter- oder Nachfragemarktes, der auf eine Leistungsdefinition von Angeboten, eine Profilbildung von expliziten Nachfragern und/oder eine darstellbare Anbietergruppe schließen ließe, steht noch in Frage (vgl. Döring et al. 2011).
- Der Nachweis des Nutzens von Qualifizierungsberatung für eine Optimierung und Intensivierung der betrieblichen Weiterbildung in KMU liegt zwar nahe – gilt aber nicht als empirisch eindeutig belegt (vgl. Döring/Rätzl 2007).
- Die fehlende Transparenz über den Nutzen der Qualifizierungsberatung hat bislang nicht zu einer eindeutigen Nachfrage seitens der Unternehmen geführt (vgl. Döring et al. 2008), was eine „Marktgängigkeit des Produkts Qualifizierungsberatung“ erheblich erschwert.
- Selbst über die „Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung“ wissen wir nach wie vor wenig – auch nicht über geeignete Wege der entsprechenden Rentabilitätsnachweise (vgl. Löffelmann 2008).
- Auch gilt als nicht geklärt, ob Unternehmensverantwortliche den Zusammenhang zwischen Modernisierungsvorhaben (Wettbewerbsstrategien – Stabilisierung und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit durch Reorganisation) und Qualifizierungsaktivitäten in direkter Abhängigkeit voneinander sehen (Innovationen bedürfen in der Regel auch Kompetenzentwicklung des Personals) und welches Vertrauen sie in Berater/innen setzen, beide Beratungsfelder (Qualifizierungsberatung, die im Kontext von Strategieberatung auf den latenten Qualifizierungsbedarf abzielt) miteinander zu verbinden (Stichwort: Entwicklung einer betrieblichen Lernkultur als Voraussetzung für die Unternehmensmodernisierung, vgl. Döring/Rätzl 2007a).

- Aus explorativen Untersuchungen in Deutschland und in Österreich können wir zur Kenntnis nehmen, dass Qualifizierungsberatung weder aus Anbieter-sicht (Berater) noch aus der Nachfragerperspektive (Betriebe) als funktionie-rendes Geschäftsmodell verstanden oder realisiert wird (vgl. Wacker 2008; Döring/Rätzel 2007; Nowak 2009).
- Ebenfalls gilt als gesichert, dass das Selbstverständnis, die konzeptionelle Gestaltung sowie die disziplinäre Herkunft von Beratern, die in der Qualifi-zierungsberatung aktiv sind, in jeder der genannten Hinsichten als hochgradig heterogen zu bezeichnen ist (vgl. Nowak 2009) und das Fehlen eines Kompe-tenzprofils sowohl die Qualitätssicherung als auch die bessere Positionierung von Qualifizierungsberatung im Spektrum der unternehmenbeezogenen Bera-tungsdienstleistungen behindert.
- Welche Supportstrukturen für die Qualifizierungsberatung für KMU notwen-dig sind, welche Rolle dabei eine unter öffentlicher Verantwortung stehende Infrastruktur und Standardisierung hätte und welche sinnvollen Koopera-tionen und Schnittstellen zwischen öffentlichen und privaten, kommerziellen Anbietern sinnvoll wären, können wir ebenfalls nicht beschreiben – auch gibt es keine plausiblen Mutmaßungen über die Akzeptanz eines entsprechenden Modells (vgl. Diekmann 2008, insbes. S. 105 f.).

Man kann anhand der Forschungen zur Qualifizierungsberatung noch weitere Themenfelder als offene Fragen bzw. als zu entwickelnde Handlungsfelder mar-kieren, so die Professionalisierung, die Standardisierung und ggf. Zertifizierung der Beratungsleistungen, die Reichweite und Grenzziehung der Beratung zwischen einer wettbewerbsbezogenen Statusanalyse und davon abgeleiteten Kompetenz- und Qualifizierungsfeldern sowie die Frage nach geeigneten „Bera-terprofilen“ und Methoden eingeschlossen einer entsprechenden Instrumentie-rung des Handlungsfeldes (vgl. Diedrich-Fuhs/Eickhoff 2008). Gesichert ist indessen das Wissen um ein Bündel von Faktoren, das für eine Etablierung der Qualifizierungsberatung für KMU als eigenständige Dienstleistung die Basisvor-aussetzungen böte (dazu nachfolgend: Döring et al. 2011). Als Voraussetzung für ein marktfähiges Produkt gilt ein transparentes Leistungsprofil, eine profilierbare und eindeutig erkennbare Nachfrage, ein durch die Anbieterseite überzeugend darstellbares und differenziertes Leistungsangebot (mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Leistungstiefen), eine Anbieterstruktur eingeschlossen einer entsprechenden „Institutionalisierung“ sowie Qualitätsstandards für die Leistungs-ersteller (professionelle Standards), die Leistungen an sich und die Überprüf-

barkeit der Leistungen. Ebenfalls müssten transparente Preisbildungsprozesse, Marktregeln und Zugangsbedingungen erkennbar sein. Ohne Zweifel sind wir von einer Erfüllung dieser Voraussetzungen bislang weit entfernt, obwohl sicher in regionalen Initiativen – meist hervorgegangen aus einschlägigen öffentlichen Förderprogrammen wie Lernenden Regionen (vgl. Düsseldorf/Fischell/Scholz 2009) oder „weiter bilden“ usf. oder als Resultat einer kontinuierlichen Geschäftsfeldentwicklung einzelner Anbieter – erste erfolgreiche Akzente in diese Richtung bereits erfolgt sind. Aber insgesamt, so das Resultat der Forschungs- und Entwicklungsbilanz, sind wir von einem Markt, an dem Nachfrage, Leistung, Leistungserbringer und Leistungsregeln als transparente Parameter zu identifizieren sind, bislang noch weit entfernt.

3 Das innovative Entwicklungsvorhaben StruQua KMU/ NRW (Strukturentwicklung der Qualifizierungsberatung für KMU in NRW) als Beitrag für eine nachhaltige Markttetablierung der Qualifizierungsberatung

An diese beschriebene Situation knüpft das eingangs erwähnte Vorhaben in drei Modellregionen in NRW an. Die Initiative liest die vergangene Dekade und die eben nicht erzielten Fortschritte bei der Markttetablierung als Ausgangspunkt für ein Entwicklungsprojekt, in dem eine Reihe strukturbildender Maßnahmen als Folie für eine Systematisierung und Regulierung des Handlungsfeldes „Qualifizierungsberatung für KMU“ erprobt werden sollen, um als Strukturmodell und als Vorlage für Prozesse und Verfahren in die Fachdiskussion sowie die politische Diskussion Eingang und ggf. Verwertung zu finden. Dabei sind die Projektakteure zusammen mit den Verantwortlichen im MAIS NRW davon überzeugt, dass eine Erprobung und Entwicklung eines Modells vorerst nur im lokalen/regionalen Raum sinnvoll ist, da auf dieser Ebene ein von Kooperation geprägtes Vorhaben einfacher zu handhaben ist als ein großräumig zugeschnittener Zugang. Ausgangsthese der Projektinitiative ist dabei, dass durch eine gezielte Bearbeitung der Strukturschwächen der Qualifizierungsberatung, u. a. in den Feldern

- Verantwortlichkeit/Zuständigkeit im regionalen Kontext
- Steuerungstransparenz und Entwicklung einer Steuerungssystematik
- Prozessesstandardisierung
- Anbieter- und Angebotstransparenz und Systematisierung
- Anbieterkoordination und -kooperation

- Sichtbare Interdisziplinarität des Angebots
- Regionales Marketing und kommunal verantwortete Öffentlichkeitsarbeit
- Standardisierte Professionalisierung

eine Strukturbildung erfolgt, die Marktbarrieren abbaut und damit den Einstieg in einen regional gesteuerten, öffentlich erheblich mitverantworteten Markt freisetzt.

Die Projektakteure haben hierfür ein Vorhaben skizziert, das von insgesamt fünf Arbeitspaketen bestimmt wird. Diese werden ihre Wirksamkeit allerdings nur im Verbund erzielen – sie sind auch nicht als aufsteigend chronologische Aktivitäten zu verstehen, sondern als parallel zu entwickelndes Vorgehen, an dessen Ende ein in sich geschlossenes Prozess- und Strukturmodell eine plausible Lösung (sicher neben anderen Alternativen, die denkbar sind) für das Handlungsfeld der Qualifizierungsberatung für KMU bereitstellt. Nachfolgend werden diese fünf Arbeitspakete kurz beschrieben und ihr jeweiliges Aufgabenverständnis begründet.

3.1 Arbeitspaket 1: Moderation und regionale Steuerung der Strukturbildung für Qualifizierungsberatung

In diesem Arbeitspaket steht die Aufgabenstellung im Mittelpunkt, dass ein arbeitsmarktpolitisch orientierter Intermediär (z.B. die Regionalagentur, die regionale Wirtschaftsförderung, die Kommune selbst oder ein direkt von ihr beauftragter Akteur) einen Steuerungsprozess einleitet, organisiert und verantwortet, indem

- ein regionales Steuerungsgremium unter Beteiligung der für die Qualifizierungsberatung relevanten „Akteure vor Ort“ (Kommune, Arbeitsverwaltung, Regionalagentur, Kammern, Wirtschaftsförderung, Wirtschaftsverbände und Sozialpartner sowie regional aktive Bildungs- und Beratungsexperten) etabliert wird,
- ein regionales Struktur- und Prozessmodell generiert wird, das Organisations-, Kooperations-, Finanzierungs- und Ressourcenansprüche definiert, die für die Leistungsdimensionierung respektive die grundsätzlichen Qualitätsansprüche an KMU-Beratungsdienstleistungen aussagekräftig sind,
- ein regionales Steuerungskonzept eingeführt wird, das durch Kennzahlen, Erfolgsparameter, Anspruchsgrößen und Implementationsstrategien die Struktur- und Organisationsbildungsprozesse sowie die inhaltlichen Leistungskriterien durchsetzt, dokumentiert, evaluiert und nachsteuert.

Die Aufgabenstellung insgesamt steht im unmittelbaren Zusammenhang mit der Erkenntnis, dass die regionale Strukturbildung und Verantwortlichkeit bzw. Zuständigkeit für Qualifizierungsberatung in der Regel zufällig, heterogen organisiert, unübersichtlich administriert und qualitativ kaum abgestimmt erfolgt (s.o.). Eine zentrale Steuerung hingegen – ähnlich einem Netzwerk –, in der die relevanten Akteure aus ihrer jeweiligen Expertensicht gemeinsam und von einem Konsens getragene Prozesse definieren, Aufgaben profilieren und Ansprüche formulieren sowie Umsetzungswege aufzeigen, dürfte die beklagte Kontingenz reduzieren.

3.2 Arbeitspaket 2: Identifikation, Klassifikation und Synergieproduktion der Anbieterseite

In jeder Region gibt es eine Anzahl spezialisierter Beratungsdienstleister, die grundsätzlich Teilleistungen von Qualifizierungsberatungen für Unternehmen realisieren. Das sind z. B. spezialisierte Unternehmensberatungen (mit spezifischen Schwerpunkten wie: Technik- und Technologieberatung, Marketing- und Strategieberater, Finanzierungs- und Investitionsberater etc.) oder innovative Entwickler für Branchen, Verbände etc. Ebenfalls sind regional vorfindbar Berater/innen, deren Kerngeschäft Bildungs- und Qualifizierungsberatung im Spektrum der Förderberatung und/oder der Vermittlung zwischen Qualifizierungsnachfrager und Qualifizierungsanbieter liegt. Die dritte regionale Akteursgruppe, die im Arbeitspaket angesprochen ist, besteht aus Vertretern, die sowohl klassische Unternehmensberatungsleistungen als auch Qualifizierungsberatungsleistungen erstellt (elaborierte Bildungsdienstleister). Eine Identifikation der entsprechenden Akteure, ihres regionalen Leistungsspektrums sowie eine Typisierung und Zusammenführung der genannten Handlungsträger reduziert die vielfach beklagte „Unübersichtlichkeit“ des Anbietermarktes, kompensiert Transparenzdefizite und erzeugt eine Systematik im Markt. Darüber hinaus versprechen sich die Projektinitiatoren in diesem Arbeitspaket aus einer Zusammenführung und Anleitung zur Kooperation, dass isolierte Leistungserstellungen zugunsten einer synergetischen und komplexen Dienstleistung zu qualitativen Verbesserungen und im Einzelnen bei den ursprünglichen Akteuren zu „Mehrwertdienstleistungen“ führen werden. Denn für alle genannten Gruppen gilt, dass diese mehrheitlich eine komplexe Qualifizierungsberatung bislang nicht allein erstellt haben und dazu ihr Know-how auch nicht ausreichte. Kernpunkt dieses Projektteils ist dabei eine Bestandsaufnahme der regionalen KMU-Beratungsdienstleister, die Identifikation der

regionalen Anbieterstrukturen und die Erkenntnis über institutionelle Profile. Ein wesentliches Produkt, das im genannten Aufgabenkontext nach der Zusammenführung der einzelnen Handlungsträger im Zielfokus steht, ist die Entwicklung eines entsprechenden Geschäftsmodells für KMU-Qualifizierungsberatung, das sich an den Erwartungen und Potenzialen der Leistungsanbieter vor Ort orientiert.

3.3 Arbeitspaket 3: Kooperationen von Unternehmensberatung und Weiterbildungsberatung initiieren

Konsens besteht seit einigen Jahren darüber, dass Qualifizierungsberatung als integrierte Dienstleistung sowohl die Modernisierungs- und Anpassungsfähigkeit des zu beratenden Unternehmens als auch die damit korrespondierende Qualifizierung eingeschlossen der Identifikation des vom Anpassungsprozess formulierten Qualifizierungsbedarfs realisieren muss. Dafür hat der klassische Unternehmensberater in der Regel den entsprechenden betriebswirtschaftlichen Hintergrund – der Berater/die Beraterin aus der Branche und der disziplinären Herkunft der Bildungsdienstleister den berufs- und wirtschaftspädagogischen bzw. andragogischen. Kern des dritten Arbeitspakets ist es dementsprechend, beide Kompetenzprofile zusammenzuführen und die Kompetenzträger in eine Kooperation einzubinden. Dies geschieht in dem geplanten Vorhaben, indem einerseits die Repräsentanten beider Gruppen in ein lokales Dialogforum integriert werden, gemeinsam vor dem professionellen Erfahrungshintergrund Leistungsansprüche formulieren und als „Beratungsstandems“ entsprechende Betriebsberatungen modellhaft erproben und auswerten. Die Dokumentation der Erprobung wird so ausgewertet, dass ein Profilbedarf fixiert wird, in dem die beiden Kompetenzfelder in ihrer erforderlichen Gewichtung aufgenommen werden.

Damit wird, im Kontext mit den Arbeitspaketen 1 und 2, das Ziel einer zunehmend eindeutigeren Skizze der Anforderungen an Qualifizierungsberatung (jetzt haben wir die Sicht der Betriebe, der institutionellen Experten und der direkten Leistungsersteller) einer weiteren Näherung zugeführt. Gleichzeitig, vorausgesetzt die Erprobungsberatungen erfüllen die Anforderungen der Betriebe, wird in diesem Projektteil auch erhoben, ob und in welcher Höhe Unternehmen eine qualitativ gehaltvolle Beratung finanziell zu vergüten bereit sind. Die Projektinitiatoren sind sich sicher, dass dies ein Weg einer ersten „Preisbildung“ sein könnte.

3.4 Arbeitspaket 4: Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und Qualifizierungsberatung im Verbund

Mit dem Versuch, Qualifizierungsberatung als anerkannte Leistung zu etablieren, die Anforderungen an die Leistung zu formulieren und die Möglichkeiten der Qualifizierungsberatung als potenzielles Geschäftsmodell zu erproben, geht eine flankierende Strategie des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit einher. Sie bildet den Kern des vierten Arbeitspakets. Dabei wird davon ausgegangen, dass nur über Information und Kommunikation sowie über dafür geeignete, regional abgestimmte und kooperativ gestaltete Öffentlichkeitsarbeit die Chance besteht, Anbieter und Nachfrager in geeigneter Form zu sensibilisieren und über Potenziale der Qualifizierungsberatung aufzuklären. Wesentliches Instrument der Öffentlichkeitsarbeit wird dabei eine Broschüre der Projektakteure sein, die die ersten Erfahrungen der Umsetzungserfolge dokumentiert und die erste Hinweise für eine Standardisierung der Prozesse, Strukturen und Instrumente offenlegt. Hier muss kundennah aufgezeigt werden, dass Qualifizierungsberatung für KMU eine voraussetzungsreiche Leistung ist, die den Betrieben nutzt. Dies kann nur erfolgen, indem genau die Grauzonen erhellt werden, die zur Skepsis bzw. zum Ignorieren der Potenziale von Qualifizierungsberatung führen. Mithin müssen in der Publikation

- Qualitätsfragen,
 - Fragen nach der Standardisierung der Leistungen,
 - Fragen nach der Professionalität der Leistungserbringer,
 - Fragen nach den lokalen/regionalen Strukturen, Institutionalisierungsformen und Organisationsmuster sowie
 - Fragen nach dem messbaren Nutzen bzw. den erkennbaren Erfolgen
- so beantwortet werden, dass Qualifizierungsberatung als kritischer Erfolgsfaktor für die Unternehmensentwicklung identifiziert werden kann. Dazu gehört auch und vor allem, dass die Zugangswege, Qualifizierungsberatung in Anspruch zu nehmen, eindeutig und dauerhaft zu erkennen sind.

Wichtig wird bei der Erstellung der Broschüre zudem auch sein, dass die im Arbeitspaket 1 zusammengeführten Akteure insgesamt die Publikation verantworten und das Dokument als sichtbarer Konsens in einem regionalen Umfeld erkannt werden kann.

3.5 Arbeitspaket 5: Qualifizierung des Beratungspersonals

In der Vergangenheit wurde deutlich, dass die umfassenden Anforderungen an Qualifizierungsberater/innen, die sowohl im betriebswirtschaftlichen als auch

originär im berufs- und wirtschaftspädagogischen/pädagogischen und/oder andragogischen Bereich zu verorten sind, in der Regel von Beratern nicht erfüllt werden. Sie sind mehrheitlich Spezialisten, und ihre Berufsbiografie reduziert sich auf eine Herkunft aus dem Anbieterkreis „Bildungsdienstleister“ oder „Unternehmensberatung“ – und in beiden Fällen ist auch dort jeweils eine weitere Spezialisierung zu vermuten (themenaffine Spezialisten). Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, Berater/innen im Rahmen einer interdisziplinären Qualifizierung so zu schulen, dass die komplexen Anforderungen an das Beratungshandeln in der Summe abgedeckt werden. Man kann ein dafür notwendiges Curriculum sicherlich entwickeln, in dem Themenfelder, Methoden, Lernmodi, Dauer und Zeitverbräuche, Lernmaterialien etc. von externen Spezialisten allein bestimmt werden. Im beschriebenen Vorhaben gehen die Akteure einen anderen Weg. Sie tragen die Erfahrungen aus der Erprobung der Tandemberatung, die Ansprüche der Wirtschafts- und Unternehmensvertreter, die Vorstellungen externer Spezialisten, die Vorstellungen gewonnen seitens der Bildungsdienstleister sowie die Auswertung bereits bestehender Qualifizierungsmodelle zusammen und entwickeln damit ein von verschiedenen Anspruchs- und Akteursgruppen, die für das Feld der Qualifizierungsberatung relevant sind, gemeinsam geformtes inhaltliches Lehrgangskonzept. Dieser Lehrgang wird dann mit ausgesuchten Beratern/Beraterinnen in den drei Modellregionen durchgeführt, erprobt und nach einer Binnenevaluation einer erneuten Revision unterzogen. Bereits zu Projektbeginn stehen einige Grundanforderungen an den modular zu erstellenden Lehrgang fest. So wird die Schulung mindestens folgende Beraterkompetenzen entwickeln helfen:

- Die Berater werden vorbereitet, eine umfangreiche Unternehmensstrukturanalyse zu erstellen. Diese beinhaltet neben der Aufnahme und Verarbeitung von Personal-, Umsatz- und Erlöskennzahlen eine SWAT-Analyse (oder andere Potenzialanalyseformen), einen Blick auf operative und strategische Veränderungen sowie ein gezieltes Eingehen auf Branchenspezifika. Letzteres bedeutet gleichzeitig, dass die Schulung Kenntnisse entwickeln hilft, wie und womit systematische Branchenkenntnisse erworben werden können.
- Berater erzielen in der Schulung darüber Kenntnisse, die Personal- und Organisationsentwicklung von Unternehmen zu beschreiben, zu analysieren und die Verbindung zwischen PE/OE und Weiterbildung zu diagnostizieren. Letzteres heißt, eine genaue Analyse der Aktivitäten in der Weiterbildung, also ihre Steuerung, ihre Ressourcenanalyse, ihre Dokumentationsleistungen usw., kurz: eine Abbildung und systematische Verarbeitung der „Lernkultur“ in einem Unternehmen leisten zu können.

- Kernpunkt des Curriculums und damit der Schulung ist die Vermittlung der Fähigkeiten, Weiterbildungsbedarf in einem Unternehmen systematisch zu identifizieren, Weiterbildungsziele anspruchsruppengerecht zu diagnostizieren, Qualifizierungsbedarfe kurz-, mittel- und langfristig festzustellen usw. Hier gilt es auch zu vermitteln, dass eine Methodenvielfalt und eine betriebs-spezifische Instrumentierung der Identifikation des Weiterbildungsbedarfs eine notwendige Kompetenz für Berater darstellt.
- Wie die festgestellten Bedarfe in passgenaue Qualifizierungen zu übersetzten sind, d. h., welche Wege es gibt, Qualifizierungslücken zu schließen, steht im Zentrum eines weiteren Moduls. Damit stehen die konkrete Weiterbildungs-planung sowie Umsetzungshilfen für die Qualifizierungsplanung (Zielfixie-rung, Zeit-, Organisations- und Methodenplanung, Lernwegeermittlung etc.) als weitere Aufgaben dieses Schulungsteils fest.
- Angebotsrecherchen, Auftragsverfahren und die systematische Anbieter-auswahl sowie eine zielgerichtete vertragliche Leistungsfixierung bilden den nächsten Teilbereich des Lehrgangs. Hier werden die Nachfrager über die Berater/innen dazu in die Lage versetzt, eine tatsächliche Nachfrageorientie-rung in der betrieblichen Weiterbildung im Rahmen der Beauftragung und Ausschreibungsgestaltung/Vertragsgestaltung zu realisieren.
- Schließlich steht vor der Ermittlung der Anforderung an ein Curriculum für die Berater noch ein weiteres Modul fest: Darin werden Kenntnisse vermittelt, die die Vorbereitung des Transfers von Qualifizierungen in den Arbeitsalltag der Beschäftigten, die Dokumentation der Transferprozesse, die Identifikation der Transfererfolge sowie die Diagnose der Umsetzungs- und Transferhemm-nisse betreffen.

Damit sind aber bereits im Vorfeld nur einige Module des anstehenden Curri-culums benannt. Weitere Anforderungen werden, wie bereits erwähnt, eben von den verschiedenen Anspruchsgruppen und Experten erwartet, was bedeutet, dass das zu erstellende Curriculum noch vielfältig offen ist.

4 Zur Kernaktivität des Projekts: Strukturentwicklung als Markterschließungsstrategie

Zentrales Element des beschriebenen Vorhabens ist, fasst man das Beschrie-bene zusammen, eine Strukturentwicklung als Grundlage für eine Markterschlie-

lung, die auf Gütereigenschaften, Transparenz der Strukturen, Verfahren, Zuständigkeiten und Steuerungsprozesse unter Beteiligung von relevanten regionalen Akteuren beruht. Der Erfolg wird sich dabei nur dann einstellen, wenn es den Projektverantwortlichen gelingt, das Potenzial der regionalen Akteure in dem Strukturentwicklungsprozess nachfrageorientiert zu erschließen und zu nutzen und eine Marketingstrategie sowie eine Geschäftsmodellentwicklung realitätsnah zu implementieren. Damit ist dieses Vorgehen in starker Übereinstimmung zu den Anforderungen zu sehen, die Döring et al. 2011 formuliert haben. Sie plädieren dafür, als Strukturentwicklung

- Institutionalisierungsformen der Qualifizierungsberatung zu profilieren und erkennbar umzusetzen,
- realitätsnahe und nachfrageorientierte Geschäftsmodelle, die auch für die Anbieterseite tragfähig sind, zu entwickeln,
- das Angebot qualitativ zu bestimmen und
- eine mittlere Standardisierung der Qualitätsansprüche und der Qualitätsentwicklung vorzunehmen.

In diesem Sinne entstehen Strukturen, die als Voraussetzungen für eine Marktentwicklung unverzichtbar sind. Besonderheit des hier beschriebenen Verfahrens ist aber, für diese notwendigen Prozesse, Strukturentwicklungsverfahren und Kooperationsmodelle aus Sicht der Projektgruppe die öffentliche Verantwortung und Steuerung für eine Marktentwicklung in den Vordergrund zu stellen, da eine Markterschließung ohne starke öffentliche Beteiligung offensichtlich immer wieder von der Zufälligkeit der Marktkräfte, ihren Potenzialen und ihren Motiven so heterogen verläuft, dass eine Konsolidierung erfolglos verbleibt.

5 Fazit und Ausblick

Die beteiligten Entwicklungsverantwortlichen sind sich darüber einig, dass ein derart komplexes Vorhaben nur dann gelingen kann, wenn die Einbindung der regionalen und lokalen Experten in den Prozess der Etablierung der Qualifizierungsberatung als anerkanntes und qualitativ wertgeschätztes Produkt gelingt und wenn diese die einzelnen Arbeitsschritte aktiv unterstützen. Damit ist auch das Risiko des Vorhabens angezeigt: Gelingt es nicht, gerade die Vertreter der Kommune so in die Verantwortung einzubinden, dass die Standardisierung der

Verfahren nicht verpflichtend und damit die Leistungserstellung weiterhin kontingent verbleibt, werden die strukturelle und inhaltliche Gestaltung der integrierten Dienstleistung „Qualifizierungsberatung für KMU“ nicht gelingen und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen des Mittelstands in einer sich national und global ständig verschärfenden Wettbewerbssituation und im Kontext massiver demografischer Risiken entscheidend beeinträchtigt.

Literatur

Arnold, R./ Mai, J. (2009):

Bildungsberatung – historische Entwicklung und aktuelle Begriffsbestimmung. In: Arnold, R./Giesecke, W./Zeuner, Ch. (Hg.): Bildungsberatung im Dialog. Band 1: Theorie – Empirie – Reflexion. Baltmannsweiler, S. 213–226

Diedrich-Fuhs, H./Eickhoff, M. (2008):

Weiterbildung und Qualifizierungsberatung – nachhaltige Impulse durch Beratungsinstrumente. In: Loebe, H./Severing, E. (Hg.): Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung. Bielefeld, S. 143–155

Diekmann, K. (2008):

Herausforderungen von betriebsnahen Beratungsleistungen zur Qualifizierung. In: Loebe, H./Severing, E. (Hg.): Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung. Bielefeld, S. 93–107

Dobischat, R./Düsseldorf, K./Fischell, M. (2008):

Qualifizierungsberatung für KMU. Stand der Forschung und Entwicklungsperspektiven. Gutachten im Auftrag der Lernenden Region Trier. Duisburg-Essen (Hektografiertes MS)

Döring, O./Frank, N./Löffelmann, S./Oelker, S./Weber, B. (2011):

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

Döring, O./Gottwald, M./Hinz, A./Löffelmann, S. (2008):

Organisations- und Qualifizierungsberatung (unter besonderer Berücksichtigung von Klein- und Mittelbetrieben). In: Loebe, H./Severing, E. (Hg.): Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung. Bielefeld, S. 157–299

- Döring, O./Rätzl, D. (2007):
Verbesserung in der betrieblichen Weiterbildung durch Qualifizierungsberatung? In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik 103 (2007) 2, S. 196–212
- Döring, O./Rätzl, D. (2007a):
Aktuelle Aspekte von Qualifizierungsberatung für Betriebe. In: Report, Jg. 30, Heft 1, S. 51–61
- Düsseldorff, K. (2006):
Betriebliche Weiterbildung in KMU: Zum Stand der Forschung. In: Gonon, P./Klauser, F./Nickolaus, R. (Hg.): Kompetenz, Qualifikation und Weiterbildung im Berufsleben. Opladen, S. 179–193
- Düsseldorff, K./Fischell, M./Scholz, J. (2009):
Qualifizierungsberatung in KMU. Eine Fallstudie aus dem Förderprogramm „Lernende Region – Förderung von Netzwerken“. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 4, S. 38–40
- Düsseldorff, K./Wohlfart, U. (2009):
Qualifizierungsberatung von Unternehmen professionalisieren. In: G.I.B. Info, Heft 1, S. 66–69
- Fischer, N. (2008):
Weiterbildungsberatung in beruflich-betrieblichen Kontexten. Diplom-Abschlussarbeit im Studiengang Berufspädagogik an der TU Berlin (elektron. Veröffentlichung)
- Loebe, H./Severing, E. (Hg.) (2008):
Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung. Bielefeld
- Löffelmann, S. (2008):
Grauzone Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung. In: Loebe, H./Severing, E. (Hg.): Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung. Bielefeld, S. 37–48
- Nowak, G. (2009):
Bildungs- und Berufsberatung in Österreich. Ergebnisse einer Befragung von 300 Bildungs- und BerufsberaterInnen. Herausgegeben vom Arbeitsmarktservice Österreich, Abteilung Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation

Rambøll Management (2007):

Bestandsaufnahme in der Bildungs-, Berufs- und Beschäftigungsberatung und Entwicklung grundlegender Qualitätsstandards (Abschlussbericht für das BMBF). Bonn

Schiersmann, C. (2008):

Anforderungen an Bildungs- und Berufsberatung für das Lernen im Lebensverlauf. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, H. 1, S. 25–29

Schiersmann, C. (2007):

Auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft für das Feld Bildung, Beruf und Beschäftigung. In: Heuer, U./Siebers, R. (Hg.): Weiterbildung am Beginn des 21. Jahrhunderts. Festschrift für Wiltrud Giesecke. Berlin, S. 150–159

Wacker, N. (2008):

Betriebliche Interessen an Qualifizierungsberatung. Gestaltungsanforderung an eine nachfrageorientierte Dienstleistung. In: Loebe, H./Severing, E. (Hg.): Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung. Bielefeld, S. 17–36