

**Transferprojekt QuA-Trans – Info Nr. 3, April 2000**

**Ruth Roß**

Dokumentation des Workshops

# **Wege zur bedarfsorientierten Weiterbildung und Beratung**

am 28. März 2000 in Duisburg – mit den Schwerpunktthemen  
Akquise, Bedarfsermittlung und Anbieterselbstverständnis

Deutsches Institut für  
Erwachsenenbildung  
Außenstelle Dortmund



QuA-Trans



## Impressum

**QuA-Trans Info Nr. 3, April 2000**

**Ruth Roß: Workshop-Dokumentation „Wege zur bedarfsorientierten Weiterbildung und Beratung“**

Veranstaltung: Transfer-Workshop „Wege zur bedarfsorientierten Weiterbildung und Beratung“ am 28. März 2000 im Elektronikpark Duisburg

Veranstalter: QuA-Trans

Transferprojekt zur „Erschließung und Verbreitung der Transferpotenziale beruflicher Weiterbildungsangebote und Qualifizierungs- und Trainingskonzepte im Rahmen des NRW-Landesprogramms QUATRO und der Gemeinschaftsinitiative ADAPT“, durchgeführt in Kooperation zwischen der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg und dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) unter der Leitung von Prof. Dr. Rolf Dobischat, Gerhard-Mercator-Universität Duisburg, FB2, Fachgebiet Wirtschaftspädagogik/Betriebliche Aus- und Weiterbildung

Moderation: Prof. Dr. Rolf Dobischat, Dr. Karl Düsseldorf, Gerhard Reutter

Förderung: QuA-Trans wird aus Mitteln der EU und des Landes Nordrhein-Westfalen im Rahmen des Landesprogramms QUATRO vom Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport (MASSKS) gefördert.

Textbeiträge: C. Alvarez, R. Dobischat, J. Gorgol, R. Klein, M. Kemper, G. Reutter, R. Roß, B. Wenzel, W. Köcher

Redaktion: Ruth Roß

Illustrationen,  
Textlayout,  
Druckvorlage: Ruth Roß

Herausgeber: Transfer-Projekt QuA-Trans

Bezugsadresse: Gerhard-Mercator-Universität Duisburg  
FB 2 – Wirtschaftspädagogik  
Ruth Roß  
47048 Duisburg

Duisburg, April 2000

## Teilnehmende

Corinna Alvarez	DIE, Frankfurt/Main – Außenstelle Dortmund
Oliver Baiocco	aim, Köln
Annette Baranowski	Die Umweltakademie Fresenius, Dortmund
Christine Bonk	Gerhard-Mercator-Universität Duisburg
Annegret Deimel	Bezirksregierung Detmold, Geschäftsstelle
Prof. Dr. Rolf Dobischat	Gerhard-Mercator-Universität Duisburg
Dr. Karl Düsseldorf	Gerhard-Mercator-Universität Duisburg
Iris Fahr	Versorgungsamt Gelsenkirchen
Reinhard Geffert	Bezirksregierung Detmold, Geschäftsstelle
Jürgen Gorgol	netz NRW, Essen
Dr. Maria Icking	G.I.B., Bottrop
Marita Kemper	DIE, Frankfurt/Main – Außenstelle Dortmund
Dr. Angelika Kipp	gpdm, Paderborn
Rosemarie Klein	DIE, Frankfurt/Main – Außenstelle Dortmund
Wolfgang Köcher	AIQ, Dortmund
Ursula Kreft	bfw, Gladbeck
Katharina Küpper-Schreiber	GIP am IMBSE, Moers
Heidi Leschke	DIE, Frankfurt/Main
Birgit Meding	RevierA, Essen
Hans-Georg Nelles	GIP am IMBSE, Moers
Veronika Ossiander-Crefeld	AMO, Bochum
Uschi Pavelescu	bfw, Gladbeck
Uwe Quasdorf	Bezirksregierung Detmold, Geschäftsstelle
Iris Radusch	AW-AG, Aachen
Ulla Reuther	Zentrum Frau in Beruf und Technik, Castrop-Rauxel
Gerhard Reutter	DIE, Frankfurt/Main
Astrid Romahn	Gerhard-Mercator-Universität Duisburg
Ruth Roß	Gerhard-Mercator-Universität Duisburg
Udo Schramm	Ewedo, Dortmund
Margret Tewes	Zentrum Frau in Beruf und Technik, Castrop-Rauxel
Heike Theurich	Bezirksregierung Detmold, Geschäftsstelle
Michael Wacker	ProMit, Unna
Barbara Wenzel	I.Z.P., Dortmund
Mareike Werner	Gerhard-Mercator-Universität Duisburg
Jörg Zacharias	Versorgungsamt Gelsenkirchen
Jörg Zywek	RevierA, Essen

# Inhalt

<b>Plenum 1</b>	<b>6</b>
Begrüßung	6
Veranstaltungsüberblick	9
Inhaltliche Einführung	13
Aktivierungsphase und ihre nachträgliche Auswertung	16
Kurzvorstellung der Arbeitsgruppen	22
<b>AG 1: „Akquisewege“</b>	<b>26</b>
Vorstellung, Ablauf, Erwartungen/Interessen	26
QuA-Trans-Input 1: Arbeitsthesen	28
QuA-Trans-Input 2: Leitfragen für die Diskussion	29
QuA-Trans-Input 3: Zitate aus den Interviews	30
QuA-Trans-Input 4: Beispiele für Akquisewege	31
Schlaglichter aus dem ersten Teil der Diskussion	33
Schlaglichter aus dem zweiten Teil der Diskussion	35
Zusammenfassung und Feed-back	37
<b>AG 2: „Wege der Bedarfsermittlung“</b>	<b>38</b>
Vorstellung, Ablauf, Erwartungen/Interessen	38
QuA-Trans-Input 1: Schlaglichter einer ersten Auswertung	39
QuA-Trans-Input 2: Stimmungen/Positionen aus den Interviews	40
QuA-Trans-Input 3: Wege, Verfahren und Gestaltungsformen	42
QuA-Trans-Input 4: Leitfragen für die Diskussion	45
Ergebnisse einer ersten Diskussionsrunde	45
Vorstellung eines Praxismodells	47
Ergebnisse einer zweiten Diskussionsrunde	49
Zusammenfassender Ausblick	51
<b>AG 3: „Selbstverständnis von Weiterbildungs- und Beratungs- anbietern“</b>	<b>52</b>
Vorstellung	52
QuA-Trans-Input 1: KMU als neuer Markt	52
Erste Diskussionsrunde	53
QuA-Trans-Input 2: Bausteine des eigenen Selbstverständnisses	55
Zweite Diskussionsrunde	57
Erster Praxisbeitrag und seine Diskussion	62
Zweiter Praxisbeitrag	65
Dritte Diskussionsrunde	69
<b>Plenum 2</b>	<b>70</b>
Schlaglichter aus den Arbeitsgruppen	72
Schlusswort	72
<b>Anhang</b>	<b>73</b>
Ein Angebot von QuA-Trans	73
Angebote aus der Praxis für die Praxis	74
Kooperationsprojekte von QuA-Trans	75

## **Begrüßung** (Rolf Dobischat)

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich möchte Sie im Namen des QuA-Trans-Projektes zu dieser Tagung herzlich willkommen heißen. QuA-Trans ist – wie Sie wissen – ein Kooperationsprojekt zwischen dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) und dem Fachgebiet Wirtschaftspädagogik an der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg.

In den vergangenen Monaten haben wir verschiedene Projekte vor Ort besucht und im Rahmen von Interviews umfangreiche Recherchen für unsere Projektarbeit durchgeführt. Insofern haben Sie schon einige Mitarbeiterinnen des Projektes kennen lernen können, die anderen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden sich Ihnen im Anschluss vorstellen. Aus der bisherigen Kooperation zwischen Ihnen und uns dürften Ihnen auch die Aufgaben und Ziele unseres Projektes bekannt sein. Dennoch ein paar Anmerkungen:

Seit 1995 sind im Rahmen der beiden nunmehr auslaufenden Programme QUATRO und ADAPT etwa 340 Beratungs- und Qualifizierungsprojekte mit Modellcharakter auf den Weg gebracht worden. Um deren Arbeitsergebnisse nachhaltig und breitenwirksam zu sichern, sind ca. 10 Transferprojekte konzipiert und umgesetzt worden, die unterschiedliche Schwerpunkte abdecken.

Den Transferprojekten gemeinsam ist, zur erweiterten Verbreitung der Ergebnisse und Erfahrungen beizutragen, wobei diese Aufgabe begleitend zu den Transferaktivitäten der Modellprojekte erfolgen soll. Dies macht nicht nur eine enge Zusammenarbeit zwischen den Modell- und Transferprojekten erforderlich. Darüber hinausgehend haben sich die Transferprojekte zur so genannten Tour-de-Transfer vernetzt, um einzeln oder gemeinsam:

- Beispiele „guter Praxis“ in den Modellprojekten zu identifizieren und zu sichern,
- Projektergebnisse nach Themen, Zielgruppen und Branchen zu aggregieren und
- durch gezielte Transfermaßnahmen den Wirkungsgrad und den Wirkungskreis über die direkt Beteiligten hinaus zu erhöhen.

Unerwähnt soll an dieser Stelle nicht bleiben, dass an die Zahl der Transferprojekte für Sie als Modellprojekte manchmal arge Belastungen geknüpft waren, denn es konnte und kann durchaus vorkommen, dass Ihr Projekt von mehreren Transferprojekten ins Blickfeld der Untersuchung genommen wurde. Trotz dieser zeitlichen Belastung war dennoch Ihre Aufgeschlossenheit zur Kooperation immer gegeben und für

diese Bereitschaft möchte ich mich an dieser Stelle ausdrücklich bedanken.

QuA-Trans will nun – so auch der offizielle Projekttitel – zur Erschließung und Verbreitung der Transferpotenziale beruflicher Weiterbildungsangebote und Qualifizierungs- und Trainingskonzepte im Rahmen der beiden Förderprogramme beitragen.

Von anderen Transferprojekten unterscheiden wir uns insofern, als dass wir quer zu Regionen, Branchen, Zielgruppen und Inhalten den Fragen nachgehen:

- Erstens: wie extern organisierte Weiterbildungsangebote erfolgreich und intelligent an betriebliche Umsetzungs- und Anwendungsbedingungen angekoppelt und somit praxiswirksam werden können.
- Zweitens: unter welchen Bedingungen Weiterbildungsangebote dem Anspruch gerecht werden, zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen beizutragen.
- Drittens: welche Bedingungen darüber hinaus in Organisation und Struktur bei den Anbietern den Brückenschlag von Theorie und Praxis gelingen lassen. (Folie)

Unsere Aufgabe ist es also, im Dialog mit Ihnen, als den Expertinnen und Experten aus der Praxis, „Schätze guter Praxis“ zu identifizieren und sie für die Verbreiterung, den Transfer vorzubereiten. Dies schließt aber dabei besonders mit ein, hemmende oder verhindernde Faktoren in die Analyse einfließen zu lassen. Hierfür ist es erforderlich, Kriterien und praxisbezogene Referenzpunkte zu formulieren, auf deren Basis die „Schätze“ definiert werden können. Dabei ist der Begriff „gute Praxis“ nicht statisch als vorgegebenes Prüfraster zu verstehen, sondern er bezieht sich immer auf den dynamischen Prozess und seinen spezifischen Entstehungskontext. Hierzu gleich mehr.

Wir verstehen es als eine unserer Aufgaben, dass Projektergebnisse, die sich als transferrelevant und modellhaft schon bereits im Prozess erweisen, an Sie rückgemeldet werden, sodass Ihr Wissen und Ihr Erfahrungsschatz als permanenter Input allen Beteiligten zur Verfügung stehen. Genau diesem Zweck dient der heutige Workshop. Akquisition, Bedarfsermittlung und das Selbstverständnis von Weiterbildungs- und Beratungsanbietern haben sich dabei als zentrale Aspekte herauskristallisiert und sollen heute unter dem Motto „Wege zur bedarfsorientierten Weiterbildung und Beratung“ unsere Schwerpunktthemen sein. Ich wünsche unserer Tagung einen erfolgreichen Verlauf und ich hoffe auf interessante Ergebnisse.

Zur Vorstellung des Programms und zur Einführung in die Themen übergebe ich das Wort an meine Kolleginnen.

**Wie können extern organisierte Weiterbildungsangebote erfolgreich und intelligent an betriebliche Umsetzungs- und Anwendungsbedingungen angekoppelt und somit praxiswirksam werden?**

**Unter welchen Bedingungen können Weiterbildungsangebote dem Anspruch gerecht werden, zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern beizutragen?**

**Welche Bedingungen müssen in der Organisation und Struktur bei den Bildungsanbietern gegeben sein bzw. geschaffen werden, damit der Brückenschlag von Theorie und Praxis gelingt?**

**Das QuA-Trans-Team stellt sich vor:**

Ruth Roß wiss. Projektmitarbeiterin des Kooperationspartners  
Gerhard-Mercator-Universität Duisburg

Marita Kemper wiss. Projektmitarbeiterin des Kooperationspartners  
DIE, Frankfurt/Main – Außenstelle Dortmund

Rosemarie Klein wiss. Projektmitarbeiterin des Kooperationspartners  
DIE, Frankfurt/Main – Außenstelle Dortmund

Gerhard Reutter Vertreter des DIE, Frankfurt/Main

## Veranstaltungsüberblick (Ruth Roß)

### Plenum 1: Veranstaltungs- überblick

Workshop-Team

Kurz vorstellen möchte ich zunächst noch im Hintergrund arbeitende Teammitglieder: Das sind einmal Heidi Leschke vom Projektsekretariat des DIE in Frankfurt und unsere Sekretariatsmitarbeiterin Astrid Romahn. Beide sind für Sie insbesondere am Empfang und am Info-Stand da. Wie Sie bereits wissen, wollen wir Ihnen eine Dokumentation des Workshops zur Verfügung stellen. Dazu protokollieren heute Corinna Alvarez, Christine Bonk und Mareike Werner den Verlauf und die Ergebnisse. Entschuldigen möchte ich den heute verhinderten Projektteam-Kollegen Ludger Hildebrandt.

Und nun für Interessierte ganz kurz etwas zum Veranstaltungsort: Wir befinden uns hier im Telematikforum des Technologiezentrums III im Elektronikpark Duisburg. Trägerin und Betreiberin dieses Dienstleistungszentrums für Veranstaltungen ist die „Gesellschaft für Technologieförderung und Technologieberatung Duisburg mbH“. Die GTT wurde Mitte der 80er-Jahre gegründet, um den Strukturwandel der Stadt und der Region zu begleiten und zu fördern.

Veranstaltungsort

Das futuristische Gebäude des Architekten Sir Norman Foster wird durch Dach- und Wandverglasung von Tageslicht durchflutet. Hier unten im Atrium bemerkt man davon nicht mehr allzu viel. Genießen Sie dennoch das Restlicht, denn wir werden uns gleich mit den Arbeitsgruppen in die Nebenräume zurückziehen, die – positiv gewendet – durch die völlige Abschottung aller Außenreize ein ungestörtes Arbeiten ermöglichen.

Und nun zum Verlauf der Veranstaltung, über den Sie sich bei Bedarf jederzeit auf der Tafel dort (Abb. „Veranstungsverlauf“) nochmals orientieren können.

Veranstaltungs-  
verlauf

Meine Kolleginnen Rosemarie Klein und Marita Kemper werden im Anschluss die Wahl des Workshop-Mottos „Wege zur bedarfsorientierten Weiterbildung und Beratung“ und die heutigen Themenschwerpunkte begründen und Ihnen unsere Ziele, die Arbeitsweise und die Zugänge erläutern.

Gegen 10.30 Uhr ist dann eine Aktivierungsphase vorgesehen, die Ihnen nicht nur Gelegenheit gibt, inhaltliche Interessen zu bekunden, sondern auch dazu dient, miteinander ins Gespräch zu kommen, sich vorzustellen. Das findet seinen Abschluss mit der Vorstellung subjektiver Schlaglichter von den verschiedenen Standorten im Plenum, begleitet und moderiert von Gerhard Reutter.

Gegen 11.00 Uhr werden wir Ihnen die drei Arbeitsgruppen (vgl. Abb. „Arbeitsgruppen“) vorstellen. Nach dem Sie sich für eine AG entschieden haben werden, ist gegen 11.15 Uhr eine erste Pause vorgesehen.

**Plenum 1:  
Veranstaltungs-  
überblick**

Veranstaltungs-  
verlauf

Die Arbeitsgruppen beginnen um 11.30 Uhr. Dazu finden wir uns in den Nebenräumen (vgl. Abb. „Arbeitsgruppen“) dort drüben ein. Der Ablauf wird jeweils vor Beginn geklärt.

Die Mittagspause, in der für Sie ein Buffet im Hintergrund des Plenarraums bereit steht, ist für 13.00 Uhr geplant. Getränke sind dort übrigens jederzeit zu bekommen. Wir bitten um Verständnis, dass Sie sich mit einem Beitrag von 10 DM an den Kosten beteiligen müssen. Den wird das Personal des Catering-Service in der Mittagspause einsammeln. Quittungen sind vorbereitet.

Die Arbeit in den Arbeitsgruppen wird um 13.45 Uhr fortgesetzt und sollte gegen 15.00 Uhr abgeschlossen sein.

Dann werden hier im Plenum zunächst die subjektiven Schlaglichter aus den Arbeitsgruppen zu hören sein – wünschenswerterweise von Teilnehmerinnen und Teilnehmern, ansonsten oder auch zusätzlich von den AG-Moderatoren.

Meine Kolleginnen Frau Klein, Frau Kemper und ich werden Ihnen dann um 15.25 Uhr eine Zusammenfassung Ihrer Beiträge aus der Aktivierungsphase geben. Und gegen 15.35 Uhr werden Rolf Dobischat und Gerhard Reutter die Veranstaltung mit einem Ausblick auf die weitere Zusammenarbeit und nächste Workshops abrunden.

Gegen 16.00 Uhr ist der Workshop beendet. Bis dahin wünschen wir allen einen interessanten und angenehmen Veranstaltungsverlauf.

## Veranstungsverlauf

### Plenum 1: Veranstaltungs- überblick

Zeittafel

10.00 Uhr	Begrüßung Tagesüberblick	R. Dobischat R. Roß
10.15 Uhr	Einführung	R. Klein, M. Kemper
10.30 Uhr	Aktivierungsphase Schlaglichter	R. Klein, M. Kemper G. Reutter
11.00 Uhr	Vorstellung/Wahl der AG`s	R. Klein, M. Kemper, R. Roß
11.15 Uhr	Pause	
11.30 Uhr	Beginn der AG-Arbeit	(→ „Arbeitsgruppen“)
13.00 Uhr	Mittagspause	
13.45 Uhr	Fortsetzung der AG-Arbeit	
15.00 Uhr	Plenum	R. Klein (TN oder Moderator)
15.25 Uhr	Zusammenfassung	R. Klein, M. Kemper, R. Roß
15.35 Uhr	Ausblick	R. Dobischat G. Reutter
16.00 Uhr	Ende	

**Plenum 1:  
Veranstaltungs-  
überblick**

Arbeitsgruppen

**Arbeitsgruppen**

**„Akquisewege“**

**AG 1**

Moderation:

**Dr. Karl Düsseldorf**  
Gerhard-Mercator-Universität

Input QuA-Trans:

**Ruth Roß**  
Gerhard-Mercator-Universität

Projekt-Input:

**Veronika Ossiander-  
Crefeld**  
AMO, Bochum

Protokoll:

**Mareike Werner**  
Gerhard-Mercator-Universität

**„Wege der  
Bedarfsermittlung“**

**AG 2**

Moderation:

**Prof. Dr. Rolf Dobischat**  
Gerhard-Mercator-Universität

Input QuA-Trans:

**Marita Kemper**  
DIE, Außenstelle Dortmund

Projekt-Input:

**Jürgen Gorgol**  
netz NRW, Essen

Protokoll:

**Christine Bonk**  
Gerhard-Mercator-Universität

**„Selbstverständnis von  
Weiterbildungs- und  
Beratungsanbietern“**

**AG 3**

Moderation:

**Gerhard Reutter**  
DIE, Frankfurt/Main

Input QuA-Trans:

**Rosemarie Klein**  
DIE, Außenstelle Dortmund

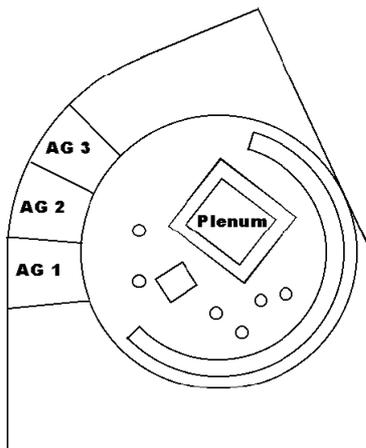
Projekt-Input:

**Barbara Wenzel**  
I.Z.P., Dortmund

**Wolfgang Köcher**  
AIQ, Dortmund

Protokoll:

**Corinna Alvarez**  
DIE, Außenstelle Dortmund



## **Inhaltliche Einführung** (Marita Kemper und Rosemarie Klein)

### **Plenum 1: Inhaltliche Einführung**

Arbeitszugänge  
von QuA-Trans

### **Schwerpunkte und Ziele unseres Workshops**

Wir werden Sie jetzt in die Schwerpunkte und Ziele des heutigen Tages einstimmen. Dazu zunächst ein paar Anmerkungen zu unseren Arbeitszugängen.

- Unseren zentralen Zugang bilden die Gespräche, die wir mit Ihnen bzw. mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Ihres Projekts geführt haben, womit Sie uns die Gelegenheit gegeben haben, Ihre Einrichtung und ihr Projekt von den Anfängen bis zum Abschluss kennen zu lernen. Ergänzend haben einige von Ihnen uns Berichte und Produkte zur Verfügung gestellt. Dies bildete das Ausgangsmaterial für das Heben von „Schätzen guter Praxis“.
- Um unser Blickfeld zu erweitern, haben wir parallel Interviews mit Experten und Expertinnen aus der Wissenschaft der Erwachsenenbildung und mit Vertretern und Vertreterinnen der Personalentwicklung in Großunternehmen geführt und ihre Sichtweisen zu und Erfahrungen mit „guter Praxis“ von Qualifizierung und Beratung eingefangen.
- Schließlich haben wir auch einen Blick in die Fachliteratur geworfen und nach Diskussionssträngen gesucht, die „gute Praxis“ theoretisch untermauern helfen.

Zwischenergebnisse unserer Arbeit finden Sie in den QuA-Trans-Infos Nr. 1 und 2, die wir Ihnen heute mitgebracht haben.

Es wird Sie als Experten und Expertinnen von Beratung und Weiterbildung in KMU nicht verwundern, dass es der Blick in Ihre Praxis ist, der uns vorrangig zum heutigen Thema und den Schwerpunkten geführt hat und der damit auch einen zentralen Ausgangspunkt für die inhaltliche Vorbereitung unseres heutigen Treffens bildet. Denn, was uns interessiert, ist die Praxis als dasjenige, das unter je spezifischen Bedingungen und Ausgangssituationen entwickelt, gelebt und erzielt wurde und wird. Dabei sind sowohl Ihre Ansätze von „guter Praxis“ als auch die Stolpersteine dasjenige, worauf wir uns konzentriert haben und auch heute vertiefend konzentrieren wollen.

Unter dem Titel „Wege zur bedarfsorientierten Weiterbildung und Beratung“ haben wir für heute die Schwerpunkte ausgewählt, mit denen Sie uns verdeutlicht haben, was

bedarfsorientierte  
Weiterbildung und  
Beratung

- a) die Türöffner für „gute Praxis“ sind und was
- b) das Fundament ist, auf dem sich „gute Praxis“ entfalten kann.

Die Akquise/der Akquiseprozess und die betrieblichen Bedarfe/der Bedarfsermittlungsprozess sind die beiden Felder, die markieren, welche Türen geöffnet werden müssen und wie sie geöffnet werden

**Plenum 1:  
Inhaltliche  
Einführung**

können, um die Voraussetzungen für eine gute Kooperation zwischen Anbieter und Abnehmer zu erreichen.

Das Fundament für Wege zu einer bedarfsorientierten Weiterbildung und Beratung ist auf der Anbieterseite das eigene Selbstverständnis, also das Bewusstsein über das Profil, die Kompetenzen, die Ziele und das Aufgabenverständnis der eigenen Einrichtung, zu dem Sie gelangt sind im Zuge Ihrer Arbeit mit KMU und Ihrer Reflexion über diese Arbeit.

Türöffner für  
„gute Praxis“

**Zu a) Türöffner für „gute Praxis“**

Der Türöffner Akquise bzw. der Akquiseprozess markiert die Situation, die bereits vor der Projektbewilligung beginnt und vielfach auch noch für die Ausdifferenzierung des Konzepts eine bedeutende Rolle spielt. Aber sie endet erfahrungsgemäß nicht mit Beginn des Projekts, sondern bleibt virulent. Dazu zwei Aussagen:

*„Aus unserer Sicht hat sich bewährt, immer mehr Betriebe zu akquirieren, als man braucht, damit man wirklich diejenigen auswählen kann, mit denen man effektiv zusammenarbeiten kann.“*

*„Von den 112 angeschriebenen Betrieben beteiligten sich 14 an den verschiedenen Qualifizierungsprojekten. Dies war für das Team eine unerwartete Schwierigkeit.“*

Als zweiten Türöffner haben wir aus Ihren Aussagen die Bedarfsermittlung herausgearbeitet. Dieses Feld stellt wohl in der Praxis ebenso einen Schlüssel als ein besonderes Nadelöhr dar. Insgesamt haben Sie uns verdeutlicht, dass Bedarfsermittlung neu gedacht werden muss und kann:

*„Zur Bedarfsermittlung gehört für uns die Analyse der Gesamtsituation im Betrieb und die genaue Zielbestimmung der jeweiligen Betriebe. Der nächste Schritt liegt darin, für den jeweiligen Betrieb einen passenden Berater zu finden.“*

*„Anfänglich haben wir auch mit qualitativen Interviews auf der Mitarbeiterenebene gearbeitet. Dies erwies sich jedoch als zu aufwändig und konnte nicht im ursprünglich geplanten und wünschenswertem Umfang weitergeführt werden.“*

Fundament für  
„gute Praxis“

**Zu b) Fundament für „gute Praxis“**

Die beiden Türöffner Akquise und Bedarfsermittlung stehen auf einem Fundament, das wir „Selbstverständnis des Bildungs- und Beratungsanbieters“ genannt haben. Hier haben Sie uns verdeutlicht, dass die bedarfsorientierte Weiterbildung und Beratung in KMU Veränderungen Ihrer Ausrichtung auf verschiedenen Ebenen erforderlich machte und, dass die Entwicklung Ihres Selbstverständnisses und die daraus resultierenden Konsequenzen in der Arbeit nicht zuletzt auch maßgebend dafür sind, wie kompetent und professionell Sie wahrgenommen und eingeschätzt werden.

*„Eines unserer zentralen Ziele in der Weiterbildungsarbeit mit Kleinbetrieben lautet: Reorganisieren, möglichst ohne zu entlassen. Auf diesem Verständnis basieren unsere Konzeptionen und unser Handeln.“*

*„In unserem Team haben wir viele der Kompetenzen, die die Weiterbildung und Beratung von KMU braucht, gebündelt, aber eben nicht alle. Deshalb haben wir uns dem Prinzip der Kooperationsorientierung verpflichtet: Gemeinsame Projektakquise, der Dialog mit anderen Einrichtungen und als strategisches Ziel der Aufbau eines Netzwerks sind unsere Konsequenzen.“*

Auch hier haben wir in den Interviews eine Fülle von Fragen und Anregungen gefunden, die uns verdeutlicht haben: Der Weg zum Weiterbildungs- und Beratungsanbieter für KMU vollzieht sich nicht „einfach so“, sondern bedarf der Reflexion von betrieblicher Problem- und Bedarfsorientierung auf die Struktur, Organisation und das Selbstverständnis der eigenen Einrichtung.

Fundament für  
„gute Praxis“

Damit kommen wir abschließend zur Präzisierung der Ziele des heutigen Workshops: „Gute Praxis“ zu ermitteln und zu sichern, oder in unserer Metapher gesprochen, „Schätze“ zu heben und zu sichern, ist der Auftrag von QuA-Trans. Es ist ein Auftrag, den wir dann erfolgreich erfüllen, wenn wir unsere in den Interviews erhobenen „Schätze“ und Problemaspekte weiter im Dialog mit Ihnen vertiefen und festhalten.

Ziele des  
Workshops

Am Beispiel der genannten Türöffner und des Fundaments wollen wir dies heute tun. Ihre Modelle, Ergebnisse, aber auch die Hemmnisse und Grenzen, an die Sie gestoßen sind, möchten wir gemeinsam herausarbeiten.

Mit Ihrer bisherigen Kooperation und Ihrem heutigen Kommen, für das wir uns an dieser Stelle herzlich bedanken, sind Sie diesen Weg bereits mit uns gegangen. Wie wir ihn gemeinsam weitergehen wollen und können, kann nicht nur in unserer Entscheidung als QuA-Trans-Team liegen, sondern auch dazu brauchen wir Ihre Vorstellungen. Deshalb endet unsere Einführung an dieser Stelle und wir laden Sie jetzt ein, Ihre Vorstellungen zum gemeinsamen Sichern und Transferieren von „Schätzen“ einzubringen. Für das Gelingen der heutigen Veranstaltung sind also alle Beteiligten mit verantwortlich. Eine Verständigung über weitere gemeinsame Wege ist das zweite Ziel dieses Workshops. Danke zunächst für Ihre Aufmerksamkeit.

**Plenum 1:  
Aktivierungs-  
phase**

„Schätze“ gemeinsam  
sichern und transfe-  
rieren ...

## Aktivierungsphase

Mit der Aktivierungsphase werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eingeladen, Ihre Vorstellungen zum gemeinsamen Sichern und Transferieren von „Schätzen“ einzubringen.

Schätze  
"gemeinsam  
sichern und  
transferieren ..."

- A** *Das macht Sinn, weil ...*
- B** *Das macht Sinn, wenn ...*
- C** *Das hat seine Grenzen dort,...*

... ist an unterschiedlichen Standorten im Plenum zu lesen. Während die dazu ausgefüllten Karten angeheftet werden, gibt es Gelegenheit, sich miteinander bekannt zu machen und die vorbereiteten Antworten zu diskutieren.

*Versprochen wurde zu Beginn der Veranstaltung, am Nachmittag eine Zusammenfassung der Ergebnisse hieraus zu präsentieren. Dazu kam es dann aber aus zeitlichen Gründen nicht mehr. Das soll nun an dieser Stelle nachgeholt werden.*

# „Schätze“ gemeinsam sichern und transferieren ...

Plenum 1:  
Aktivierungsphase

„Meinungsbild“ A

## (A) Das macht Sinn, weil ...

Information, Organisation, Reflexion: leichter	es viele gute Projekte gibt	zukünftig verstärkt Entwicklungspartner schaffen geknast sind
die gemeinsame Reflexion als wichtige Rückmeldung zu verstehen ist	das Rad nicht immer neu erfunden werden muß.	weil... oft Erfahrungen verloren gehen bei Projektende
Transferhindernisse alleine schwerer zu überwinden sind	weil, damit Synergien verbunden werden können	nützliche Beziehungen
man Anregungen geben und bekommen kann.	Erfahrungen ausgetauscht werden können!	Wissenspool
das Rad nicht neu erfinden;	immer etwas für eigene Ideen hängen bleibt.	Ideen / Erfolge aufgreifen
... es die Handlungsmöglichkeiten erweitert	Synergien nutzen	öffentliche Projekte sollten öffentliche Ergebnisse haben. kostengünstig
nicht alles neu erfinden	Sinn, weil .... Gute Beispiele Anregungen geben	...so der Wert der Schätze vielen zu Gute kommt.
Aus Ideen Ideen wachsen	Weiterbildung. Lebenslanges Lernen impliziert.	

## „Schätze“ gemeinsam sichern und transferieren ...

### (B) Das macht Sinn, wenn ...

„fassende“ Nennung von Themen vorliegt	Koordination vorhanden	Transparenz, Offene aktive Zs.arbeit aller PartnerInnen gegangen ist
... die Projekt- ziele Gemeinsam- keiten aufweisen	jemand das koordiniert.	die KMU's in der Weiterbildung Unterstützt werden
Kommunikation stimmt	Leichte Zugäng- lichkeit	wenn, die Qualität der „Schätze“ auch „sicher“ ist. (Evaluation)
Wenn... Synergie-Effekte entstehen	Wenn... Sachbezogener Austausch kein politisches Ritual	<sup>2</sup> ... die Qualität des Bezugsrahmens Vergleichbar ist.
<sup>2</sup> es effizient ist	gemeinsamer Zugriff auf Materialien (Internet?)	Kronkret
eine Verwertung (Produkt) möglich ist	Sinn, wenn .... auch Grenzen/Probleme deutlich werden	... was sie verallgemeinern kann.
<sup>2</sup> ... es gelingt, zu einer gemeinsamen 'Begriffsbildung' zu kommen.	die Maßnahmen zielgruppengerecht abgesprochen und koordiniert werden.	
der Austausch verstärkt wird		

# „Schätze“ gemeinsam sichern und transferieren ...

Plenum 1:  
Aktivierungs-  
phase

„Meinungsbild“ C

(C) Das hat seine Grenzen dort, ...

no Konkurrenz überwiegt. Konkret vor Ort? Gleichmacherei	eine kommerzielle Verwertung <u>nicht</u> da ist.
dort, wo wirklich nur einmalig u. punktuell gearbeitet wurde	alltägliche Arbeitsbelastung
Ergebnis-Erwartungen Unsicherheit behindern	... wo die Ausgangsbedingungen zu unterschiedlich sind.
Konkurrenz der Träger / Noterfüllen	... Wenn der Bezugsrahmen / Bedingungen nicht vergleichbar sind.
Vergleichbarkeit nicht gegeben (z.B. Branchen)	Vermarktung
dort... no Konkurrenz der Projekte um Drittmittel beginnt	Konkurrenz
Grenzen durch „Konkurrenz“	Weiterbildungsmaßnahmen nicht kooperieren.
... wo der Prozess u. nicht das Ergebnis geteilt ist.	

**Auswertung der Aktivierungsphase**

„Meinungsbilder“

**„Schätze“ gemeinsam sichern und transferieren ...**

**„Meinungsbilder“ als Übersicht**

Das macht Sinn, weil ...	Das macht Sinn, wenn ...	Das hat seine Grenzen dort, ...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• (3x) das Rad nicht immer neu erfunden werden muss</li> <li>• (2x) damit Synergien verbunden werden können</li> <li>• Information, Organisation, Reflexion: leichter</li> <li>• es viele <u>gute</u> Projekte gibt</li> <li>• die gemeinsame Reflexion als wichtige Rückmeldung zu verstehen ist</li> <li>• Transferhindernisse alleine schwerer zu überwinden sind</li> <li>• man Anregungen geben und bekommen kann</li> <li>• Erfahrungen ausgetauscht werden können</li> <li>• zukünftig verstärkt Entwicklungspartnerschaften gefragt sind</li> <li>• es die Handlungsmöglichkeiten erweitert</li> <li>• oft Erfahrungen verloren gehen bei Projektende</li> <li>• nützliche Beziehungen</li> <li>• aus Ideen Ideen wachsen</li> <li>• Wissenspool</li> <li>• immer etwas für eigene Ideen hängen bleibt</li> <li>• Ideen / Erfolge aufgreifen</li> <li>• öffentlich geförderte Projekte sollten öffentliche Ergebnisse haben</li> <li>• gute Beispiele Anregungen geben</li> <li>• so der Wert der Schätze <u>vielen</u> zu Gute kommt</li> <li>• Weiterbildung lebenslanges Lernen impliziert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (2x) Koordination vorhanden</li> <li>• „passende“ Mischung von Themen vorliegt</li> <li>• die Projektziele Gemeinsamkeiten aufweisen</li> <li>• Kommunikation stimmt</li> <li>• leichte Zugänglichkeit</li> <li>• Synergie-Effekte entstehen</li> <li>• sachbezogener Austausch, kein politisches Ritual</li> <li>• es effizient ist</li> <li>• Transparenz, offene aktive Zusammenarbeit aller Partner/innen gegeben ist</li> <li>• eine Verwertung (Produkt) möglich ist</li> <li>• die KMU in der Weiterbildung unterstützt werden</li> <li>• es gelingt, zu einer gemeinsamen „Begriffsbildung“ zu kommen</li> <li>• die Qualität der „Schätze“ auch „sicher“ ist (Evaluation)</li> <li>• der Austausch verstärkt wird</li> <li>• die Qualität des Bezugsrahmens vergleichbar ist.</li> <li>• gemeinsamer Zugriff auf Materialien (Internet?)</li> <li>• konkret</li> <li>• auch Grenzen/Probleme deutlich werden</li> <li>• man sie verallgemeinern kann</li> <li>• die Maßnahmen zielgruppengerecht abgestimmt und koordiniert werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (5x) wo Konkurrenz ... der Träger / Beteiligten, z.B. u.a. um Drittmittel ...</li> <li>• wo ... konkret vor Ort „Gleichmacherei“ herrscht</li> <li>• eine kommerzielle Verwertung nicht da ist</li> <li>• wo wirklich nur einmalig und punktuell gearbeitet wurde</li> <li>• alltägliche Arbeitsbelastung</li> <li>• Ergebnis-Erwartungen Kreativität behindern</li> <li>• wo die Ausgangsbedingungen zu unterschiedlich sind</li> <li>• wenn der Bezugsrahmen/Bedingungen nicht vergleichbar sind</li> <li>• Vergleichbarkeit nicht gegeben (z.B. Branche)</li> <li>• Vermarktung</li> <li>• Weiterbildungseinrichtungen nicht kooperieren</li> <li>• wo der Prozess und nicht das Ergebnis zentral ist</li> </ul>

Wie die Übersicht bereits zeigt, macht es für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den vielfältigsten Gründen durchaus Sinn, gemeinsam „Schätze“ zu sichern und zu transferieren. Dies nicht nur deshalb, weil öffentlich geförderte Projekte auch öffentliche Ergebnisse haben sollten, sondern weil man sich von der gemeinsamen Reflexion Synergie-Effekte verspricht, Anregungen für neue eigene Ideen erwartet und auch selbst solche weitergeben kann und möchte.

Viele „Schätze guter Praxis“ gibt es schon, sodass das Rad nicht immer neu erfunden werden muss. Ein gemeinsamer Wissenspool macht Sinn, wenn darauf alle problemlos zugreifen können. Wünsche Einzelner nach einer verbesserten/strukturierten Aufbereitung der Projektergebnisse als auf der bisherige CD-ROM sind zu hören.<sup>1</sup> Insbesondere besteht Bedarf danach, gezielter auf modellhaft erprobte Methoden zugreifen zu können. Das muss dann auch nicht in jedem Fall kostenlos sein.

Der gemeinsame Transfer ist darüber hinaus für viele eine willkommene Gelegenheit, Kontakte und Beziehungen anzuknüpfen und zu pflegen, zumal zukünftig – insbesondere im Marktsegment KMU – verstärkt Kooperationen gefragt sind. Aber, damit das gemeinsame Sichern und Transferieren von „Schätzen“ funktioniert, muss die Kommunikation stimmen und eine Koordination sollte vorhanden sein. Ein gemeinsamer Bezugsrahmen, eine gemeinsame Sprache scheinen ebenso notwendig wie eine Verständigung über die Qualität und Verallgemeinerbarkeit von „Schätzen“, gemeinsame Ziele und ihre Transparenz sowie Grenzen der Zusammenarbeit.

Sinnvoll erscheint eine Zusammenarbeit vor allem dort, wo sie nicht nur punktuell erfolgt und, wenn es dabei vordringlich um einen sachbezogenen Austausch, nicht aber um ein „politisches Ritual“ geht. Grenzen für den Sinn einer Zusammenarbeit sieht man insbesondere dort, wo Konkurrenz um Drittmittel und Kunden befürchtet werden, keine vergleichbaren Ausgangsbedingungen vorliegen und Gleichmacherei betrieben wird. Kontroverse Vorstellungen gibt es über die Grenzen des gemeinsamen Transfers von „Schätzen“ im Hinblick auf eine Vermarktung/Kommerzialisierung.

---

<sup>1</sup> Herr Zywek weist darauf hin, dass die Updates der CD-ROM ständig aktualisiert und verbessert werden. Redaktionsschluss für die nächste Ausgabe ist Ende September 2000.

## Kurzvorstellung der Arbeitsgruppen

### AG 1: „Akquisewege“ (Ruth Roß)

Davon, dass KMU und ihre Beschäftigten dringend ein wirksames, transparentes, flächendeckendes und bedarfsorientiertes Angebot von Weiterbildungs- und Beratungsdienstleistungen benötigen, gehen wir – so auch die Förderphilosophie – aus. Die Weiterbildungs- und Beratungsdienstleister können ihrerseits im eigenen Interesse kaum dauerhaft auf das Marktsegment KMU verzichten. Dennoch lässt eine Annäherung von Betrieben und entsprechenden Dienstleistern bisher deutlich zu wünschen übrig.

Hypothesen über mögliche Ursachen gibt es viele. Angefangen von: der Bedarf ist nur herbeigeredet, bis hin zur Annahme, ein qualitativ und quantitativ ausreichendes und bezahlbares Angebot sei bisher nicht vorhanden gewesen. Eine weitere oder zusätzliche und nahe liegende Vermutung ist, dass einfach noch keine geeigneten Strategien gefunden wurden, die zahlreich vorhandenen potenziellen Kunden auf die Wirksamkeit und den Nutzen der sehr wohl vorhandenen Dienstleistungspotenziale geeigneter Anbieter aufmerksam zu machen.

Um hierfür nochmals einen An Schub zu geben, sind die Modellprojekte verpflichtet – was natürlich durchaus auch im eigenen Interesse liegt – sich selbst um einen Transfer zu bemühen. Sie werden darüber hinaus durch den erweiterten Transfer der sie begleitenden Transferprojekte sowie programmübergreifender Presse- und Öffentlichkeitsarbeit unterstützt.

Im Zentrum all dieser Marketingstrategien stehen die im Rahmen der Förderprogramme modellhaft erprobten – insbesondere innovativen – Konzepte arbeitsorientierter Modernisierung. Sie sind es, die auf diesem Weg einer breiten Fachöffentlichkeit zur Kenntnis gebracht werden, um – so kann man (im G.I.B.-Info 4.99) nachlesen – „die Nutzen-Kosten-Relation der Fördermittel“ zu erhöhen.

Dabei darf jedoch nicht vergessen werden, dass der Einsatz reichlich geflossener Fördermittel sich nicht schon gelohnt hat, wenn eine breite Öffentlichkeit Kenntnis über arbeitsorientierte Modernisierungsmaßnahmen hat, sondern erst dann, wenn sie auch tatsächlich breite Anwendung finden. Damit wären wir wieder beim Ausgangsproblem: Wie kommen die auf KMU-Kunden wartenden Weiterbildungs- und Beratungsdienstleister und die auf bedarfsgerechte Angebote wartenden KMU und ihre Beschäftigten zusammen.

Wenn Anbieter sich auf dem intransparenten und unsicheren Weiterbildungs- und Beratungsmarkt erfolgreich positionieren wollen, werden sie wohl kaum abwarten, ob KMU nun endlich den für sie ausgelegten Köder einer subventionierten „arbeitsorientierten Modernisierung“ entdeckt

haben. Reichlich Gelegenheit gab und gibt es dazu im Dschungel von online-, offline- und Print-Veröffentlichungen ebenso wie im Rahmen klassischer Workshops und Tagungen sowie zeitgemäßer Events.

All dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass Weiterbildungs- und Beratungsanbieter nicht zuletzt in ihrem eigenen Interesse Akquisebemühungen nicht nur verstärken, sondern vor allem effizienter und effektiver gestalten müssen.

Viele kleine und kleinste, flexible und kompetente Weiterbildungs- und Beratungsanbieter verzichten zurzeit noch auf aktive Akquise, weil die Nachfrage auf Grund von Empfehlungen und Mund-zu-Mund-Propaganda ausreicht oder in Einzelfällen sogar die Kapazitäten übersteigt. Große Anbieter mit ihren traditionell teilnehmerorientierten Angeboten tun sich schwer, sich auf das brachliegende neue Kundensegment einzustellen. Somit liegen bisher insgesamt noch wenige und unzureichende Akquiseerfahrungen im Hinblick auf KMU vor. Umso notwendiger sind ein gegenseitiger Austausch und daraus möglicherweise entstehende Synergie-Effekte.

Genau dazu soll Ihnen die AG1 „Akquisewege“ eine Plattform bieten. Ein verallgemeinerbares „Patentrezept“ für Akquise kann niemand erwarten. Es gibt jedoch zahlreiche Möglichkeiten, ihren Erfolg systematisch und gezielt zu erhöhen. Dazu habe ich als Input einige Thesen vorbereitet, die u.a. bisher gesammelte Erkenntnisse aus den Interviews mit Ihnen, aber nicht nur daraus, auf den Punkt bringen. Diese zu widerlegen, zu bestätigen, zu modifizieren, zu ergänzen, lade ich alle Interessierten ein. Angereichert werden soll die Diskussion durch Praxiserfahrungen, vorgestellt von Frau Ossiander-Crefeld von AMO, Bochum. Die Moderation der AG übernimmt mein Kollege Dr. Karl Düsseldorf.

## **AG 2: „Wege der Bedarfsermittlung“ (Marita Kemper)**

Bedarfsermittlung scheint ein Schlüssel zum Erfolg für Weiterbildung und Beratung in der Zusammenarbeit mit Klein- und Mittelbetrieben zu sein.

In der Praxis erweist sich Bedarfsermittlung jedoch als komplizierter und aufwändiger als auf den ersten Blick gedacht. Zu den Problemen gehören neben betrieblichen und arbeits- und bildungspolitischen Barrieren auch methodische Schwierigkeiten und Umsetzungsprobleme.

Hinter den synonym verwendeten Begriffen „Bedarfsermittlung“/„Bedarfsanalyse“ (ein Begriff, der zurzeit Karriere macht) stehen

- unterschiedliche Fachdiskussionen,
- eine Vielfalt von Praxismodellen und Praxisbeispielen,

**Plenum 1:  
Kurzvorstellung  
der Arbeits-  
gruppen**

AG 2

- aber auch eine Vielzahl von Erfahrungen, Einschätzungen, Fragen und Schwierigkeiten.

**Ziele der AG sind:**

- Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis auszutauschen,
- sich über Ansätze „guter Praxis“ zu verständigen,
- den Begriff „Bedarfsermittlung“ im Kontext betrieblicher Modernisierung zu schärfen.

**Leitende Fragen für die gemeinsame Arbeit:**

- Wie sehen bewährte Wege der Bedarfsermittlung aus?
- Was sind Grundprinzipien, Regeln, Maßgaben für eine „gute Praxis“ der Bedarfsermittlung?
- Was sind Stolpersteine auf dem Wege zu einer „bedarfsorientierten Weiterbildung“?

Moderiert wird die Arbeitsgruppe von Prof. Dr. Rolf Dobischat.

AG 3

**AG 3: „Selbstverständnis von Weiterbildungs- und Beratungsanbietern“ (Rosemarie Klein)**

Viele Weiterbildungseinrichtungen stehen auf dem Weg zum bedarfsorientiert arbeitenden Bildungs- und Beratungsanbieter in und mit Klein- und Mittelbetrieben noch am Anfang. Das ist die Ausgangsüberlegung für eine Auseinandersetzung um das Fundament „Selbstverständnis“. Im Zentrum der AG-Arbeit stehen Sie als Expertinnen und Experten dieses Feldes mit Ihrem erworbenen Know-how in der Arbeit mit KMU und der Rückwirkung dieser Arbeit auf Ihr Einrichtungsverständnis, Ihre Ziele, Ihre Leitprinzipien.

**Unsere AG-Leitfrage lautet:**

Was kennzeichnet den bedarfsorientiert arbeitenden Weiterbildungs- und Beratungsanbieter von KMU?

Unsere Aufgabe wird es sein, Bausteine eines Selbstverständnisses im Blick auf eine sich konturierende Branche „Weiterbildungs- und Beratungsanbieter in KMU“ zu erarbeiten. Dem wollen wir uns über folgende Arbeitsfragen in der AG annähern:

- Welche Sichtweise von KMU haben Sie?
- Welchen Zielen folgen Sie als Weiterbildungs- und Beratungsanbieter?
- Was sind die Sie leitenden Prinzipien für diese Arbeit?
- Welche strukturellen, welche personellen Voraussetzungen auf Anbieterseite sind als Bedingungsrahmen für „gute Praxis“ bestimmbar?
- Wo und wie muss sich ein Anbieter von Qualifizierung und Beratung verändern, wenn er das Marktsegment KMU wirksam und nachhaltig bedienen will?

Wir haben für den Workshop einige kurze Impulse vorbereitet, indem wir Bausteine des Selbstverständnisses aus den Interviews vorstellen und zwei konkrete Einblicke in die Praxis bekommen. Des Weiteren erwartet Sie ein Szenario, mit dessen Hilfe wir unser Fundament weiterbauen können.

**Plenum 1:  
Kurzvorstellung  
der Arbeits-  
gruppen**

AG 3

## AG 1: Akquisewege

## Arbeitsgruppe 1: „Akquisewege“

Teilnehmende

### Teilnehmende:

Annette Baranowski	Die Umweltakademie Fresenius, Dortmund
Annegret Deimel	Bezirksregierung Detmold, Geschäftsstelle
Dr. Karl Düsseldorf	Gerhard-Mercator-Universität Duisburg
Ursula Kreft	bfw, Gladbeck (vormittags)
Katharina Küpper-Schreiber	GIP am IMBSE, Moers
Veronika Ossiander-Crefeld	AMO, Bochum (vormittags)
Astrid Romahn	Gerhard-Mercator-Universität Duisburg
Ruth Roß	Gerhard-Mercator-Universität Duisburg
Mareike Werner	Gerhard-Mercator-Universität Duisburg
Jörg Zacharias	Versorgungsamt Gelsenkirchen
Jörg Zywek	RevierA, Essen (nachmittags)

Ablauf

### Ablauf:

- Vorstellungsrunde
- QuA-Trans-Input:
  - Zusammenfassung erster Interviewergebnisse in Arbeitsthesen
  - Zitate aus den Interviews
  - Leitfragen für die Diskussion
  - Beispiele für Akquisewege
- Erste Diskussionsrunde (vormittags)
- Zweite Diskussionsrunde (nachmittags)
- Zusammenfassung der AG-Ergebnisse für das Plenum
- Feed-back

Vorstellung,  
Erwartungen,  
Interessen

### Vorstellung der Teilnehmenden, ihre Erwartungen/Interessen:

Die Gastgeberseite ist in der Arbeitsgruppe vertreten durch ein Team der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg, Fachbereich 2 – Fachgebiet Wirtschaftspädagogik:

- Dr. Karl Düsseldorf, Moderation der AG
- Ruth Roß, Input von Akquiseerfahrungen aus kooperierenden Modellprojekten
- Mareike Werner, Protokoll
- Astrid Romahn, Projektsekretariat

Die Expertinnen aus den Modellprojekten stellen sich mit folgenden Interessen im Hinblick auf die Wahl der AG vor:

- Veronika Ossiander-Crefeld, Geschäftsführerin AMO (Bochum) und Leiterin des Projektes „Reorganisation und Qualifizierung in der Pflege“: Sie erklärte sich freundlicherweise bereits im Vorfeld der Veranstaltung bereit, an geeigneter Stelle im Diskussionsverlauf ihre Erfahrungen mit Akquise einfließen zu lassen.

- Katharina Küpper-Schreiber, Mitarbeiterin der GIP am IMBSE (Moers) und Vertreterin des Modellprojektes „Situationsgerechte berufliche Weiterbildung im Erziehungsurlaub“: Sie ist auf Grund des eher teilnehmerinnenorientierten Projektansatzes unter Einbeziehung der arbeitgebenden Betriebe als zweite Säule interessiert an den betriebsbezogenen Akquiseerfahrungen der anderen Modellprojekte.
- Ursula Kreft vom bfw (Gladbeck), Vertreterin des Modellprojektes „Multimedia-Qualifizierung für Frauen in kaufmännischen Büroberufen“: Sie bringt auf Grund des modularen Projektansatzes Erfahrungen insbesondere im Hinblick auf Akquisenotwendigkeiten über den gesamten Projektverlauf hinweg mit. Probleme sieht sie tendenziell im Hinblick auf Strategien und Restriktionen.
- Annette Baranowski von „Die Umweltakademie Fresenius“ (Dortmund) als Vertreterin des Projektes „Entwicklung und Erprobung eines transnationalen Qualifizierungskonzepts zur Einführung von Umweltmanagementsystemen in kleinen und mittleren Unternehmen – Euro-Umwelt-Management“ konnte bisher auf Grund fehlender Notwendigkeit noch keine Akquiseerfahrungen mit KMU sammeln. Da das Arbeitsfeld jedoch zukünftig auch auf betriebliche Personalentwicklung und zusätzlich über das unmittelbare Einzugsgebiet des eigenen Standortes hinaus ausgedehnt werden soll, hält sie eine Beschäftigung mit Akquise für unumgänglich. I.E. wird Akquise insbesondere mit der Vergrößerung des Einzugsgebiets schwieriger werden, da man sich dann nicht mehr auf den hohen Bekanntheitsgrad stützen kann.
- Annegret Deimel, Geschäftsführerin der Geschäftsstelle für Modellversuche und innovative EU-Projekte in der Berufsbildung bei der Bezirksregierung Detmold und Vertreterin des Modellprojektes „An-QuaNet“: Ihre Erwartung an die AG ist es, über Akzeptanzprobleme in Bezug auf das Berufskolleg zu reden. Daraus, dass das Berufskolleg als erster Bildungsweg, nicht jedoch als Fort- bzw. Weiterbildung anerkannt wird, resultieren Probleme bei der Akquise.

Als Vertreter der Zuwendungsbehörde nimmt an der AG 1

- Jörg Zacharias vom Versorgungsamt Gelsenkirchen (Abteilung Arbeitsmarktpolitische Förderprogramme)

teil. Ihm ist bekannt, dass es sehr schwierig ist, Zugang zu Unternehmen zu bekommen, obwohl die Bedarfe dort vorhanden sind. Er hofft, in der AG neue oder bewährte Akquisemöglichkeiten kennen zu lernen.

**AG 1:  
Akquisewege**

Als Beobachter/Berichterstatter ist nach der Mittagspause zu Gast:

- Jörg Zywek, Geschäftsführer von RevierA (Essen) als Vertreter des Transferprojektes PIA „Pressebüro innovative Arbeit in NRW“

Auf Anfrage des Moderators kann sich spontan niemand entschließen, später im Plenum subjektive Schlaglichter aus der AG vorzustellen. So verbleibt diese Aufgabe bei ihm selbst.

QuA-Trans-Input 1:  
Arbeitsthesen

**QuA-Trans Input AG 1 (Ruth Roß)**

Eingangs möchte ich Ihnen zehn Arbeitsthesen als Zusammenfassung der bisher von kooperierenden Projekten an mich weitergegebenen Akquiserfahrungen vorstellen. Meine Interviews auf Geschäftsleitungs- bzw. Projektleitungsebene mit den ausgewählten Modellprojekten haben gezeigt, dass es sinnvoll sein kann, hier gemeinsam offene Fragen zu diskutieren, die ich Ihnen anschließend vorstellen werde. Hier zunächst die Thesen:

- Akquise kann nicht nur punktuell erfolgen, sondern sollte kontinuierlich betrieben werden.
- Akquise darf nicht nur als notwendiges Übel oder als „nebenbei“ zu erledigen angesehen werden, sondern muss zielgerichtet geplant und durchgeführt werden.
- Langfristig geplante Akquisestrategien und ihre Erfolgskontrolle machen sich bezahlt.
- Alle noch so professionell angelegten und strategisch langfristig geplanten Akquisebemühungen müssen irgendwann durch das Nadelöhr der Kommunikation von Person (Anbieterseite) zu Person (potenzieller Kunde).
- Je weiter sich die offerierte Dienstleistung von einem „Angebot von der Stange“ hin zu einer betriebsspezifisch bedarfsgerechten Lösung entwickelt, je größer muss der Vertrauensvorschuss gegenüber dem Anbieter bzw. dessen Bekanntheitsgrad sein.
- Ein auf die jeweilige Zielgruppe, die Region und/oder das spezielle Angebot sowie das Selbstverständnis des Anbieters genau zugeschnittene Akquisestrategie ist kostengünstiger und wirkungsvoller als eine breite Streuung nach dem Gießkannenprinzip.
- Begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen von KMU auf der einen Seite und die Kalkulation von Aufwand/Kosten und Nutzen/Gewinn auf Anbieterseite machen es i.d.R. erforderlich, Beratung und Weiterbildung im KMU-Verbund durchzuführen. Da der Erfolg dann in hohem Maße von einer passgenauen Verbundkonstellation abhängig ist, müssen hierfür so viele Betriebe interessiert

werden, dass der Anbieter darunter eine Erfolg versprechende Auswahl treffen kann.

- Der für Akquise erforderliche Aufwand steigt mit der Größe (Mitarbeiterzahl) des Anbieters.
- Es sind zahlreiche Einzelursachen oder Ursachenkomplexe für die Erfolglosigkeit von Akquisebemühungen denkbar.
- Akquirierte Betriebe müssen zeitnah bedient werden können, damit sich der Einsatz und die Kosten für Akquisebemühungen lohnen.

Die Diskussion nachfolgender Leitfragen soll den Blick dafür schärfen, wie die ersten Arbeitsthesen modifiziert und ergänzt werden können.

- **Wer sollte zuständig/verantwortlich für Akquise sein?**
  - Welche Hierarchieebene/n, ein Team oder Einzelne?
  - Wie viele unterschiedliche Verantwortlichkeiten sind günstig im Hinblick auf Planung, Entscheidung und Durchführung von Akquise?
  - Welches Profil benötigt ein/e „Akquisiteur/in“ für den direkten Kundenkontakt?
- **Was soll mit Akquise erreicht werden?**
  - Welche strategischen Ziele werden mit Akquise insgesamt verfolgt?
  - Welche operativen Akquiseziele sollten je Maßnahme definiert werden?
- **Womit wird akquiriert?**
  - Wie konkret kann das Angebot zu welchem Zeitpunkt im Akquiseverlauf sein?
  - Wo sind die Grenzen auf Anbieterseite? (→ Selbstverständnis)
- **Wie kann vorgegangen werden? - Welche Strategien, Wege und Medien sind geeignet, um**
  - potenzielle Interessenten zu finden? (Breitenansprache)
  - namentlich bekannte potenzielle Interessenten als Kunden zu gewinnen? (Direktansprache)
- **Wen will man erreichen?**
  - Wer soll interessiert bzw. als Kunde gewonnen werden?
  - Gibt es den idealen Kunden?
  - An wen wenden wir uns im Klein- und Mittelbetrieb, um eine Weiterbildungs- und/oder Beratungsdienstleistung anzubieten? (Wie läuft der Entscheidungsprozess im angesprochenen Betrieb ab?)

## AG 1: Akquisewege

QuA-Trans-Input 1+2:  
Zwischenfazit

Unsere Informationsbasis aus den befragten Projekten im Hinblick auf Akquiseerfahrungen ist recht schmal. Deutlich wurde jedoch, dass Akquiseprozesse für viele Anbieter wenig zufrieden stellend verlaufen und ein Nadelöhr für Projekte und auch für den freien Markt sind. Es gibt unter den von mir befragten Modellprojekten aber auch einige, bei denen Akquise durchaus routiniert und systematisch durchgeführt und im Hinblick auf ihren Erfolg überprüft wird. Leider ist es mir nicht gelungen, jemanden mit solchen professionellen Akquiseerfahrungen für diese Arbeitsgruppe zu gewinnen. Verständlicherweise liegt da das eigene Informationsbedürfnis bei einem anderen Arbeitsgruppenthema. Einen Input aus anderen Modellprojekten kann ich Ihnen jedoch in Form einiger Originalzitate aus den Interviews – zugeordnet zu den hier zur Diskussion stehenden Fragen – geben. Zu den Medien/Wegen der Akquise in den von mir befragten Projekten habe ich eine Querauswertung gemacht, die ich Ihnen gleich auf einer Folie präsentieren werde.

QuA-Trans-Input 3:  
Zitate aus den  
Interviews

Hier nun einige Zitate aus den Interviews – zugeordnet zu den eben vorgestellten Leitfragen:

### **Wer sollte zuständig/verantwortlich für Akquise sein?**

„Wir werden auch deswegen geschätzt, weil wir z.B. keine Akquisiteure haben und anschließend kommt ganz jemand anderes.“ (GF/PL eines kleinen Weiterbildungs- und Beratungsanbieters)

„...den Kunden das bieten, was sie schätzen, nämlich dass sie immer nur ein Gesicht sehen und nicht 14 verschiedene. Und wir kriegen auch eigentlich nur die Aufträge, wo wir den Kunden bei der Akquise schon sagen: »Ich bin auch der, der anschließend das Projekt macht.«“ (GF/PL eines kleinen Weiterbildungs- und Beratungsanbieters)

### **Was soll mit Akquise (operativ und strategisch) erreicht werden?**

„Also, der Markt ist, glaube ich, schon da. Es zeichnet sich auch ab, dass zumindest die Häufigkeit der Anfragen und Angebotsaufforderungen steigt. Ich persönlich bin allerdings gegen Expansion.“ (GF/PL eines kleinen Weiterbildungs- und Beratungsanbieters)

„Ich brauche mindestens drei Verbundpartner, also akquiriere ich sechs.“ (GF/PL eines kleinen Weiterbildungs- und Beratungsanbieters)

„...112 Betriebe wurden angeschrieben/angerufen und dort nachgefragt. Nur 14 haben sich schließlich beteiligt.“ (GF/PL eines großen Weiterbildungsanbieters)

### **Womit wird akquiriert?**

„Der Kunde ist zwar König, aber er ist nicht in jedem Fall Kaiser. Man muss auch irgendwann sagen: »Wir haben ein Profil und es gibt gewisse Vorbedingungen, Geschäftsbedingungen, unter denen wir arbeiten.«“ (PL eines großen Weiterbildungsanbieters)

### **Wie kann vorgegangen werden? - Welche Strategien, Wege und Medien sind geeignet?**

„Wie kommt man eigentlich zusammen? Wo sieht man, dass da eine Zusammenarbeit sinnvoll ist? Und wie kann man so etwas einstielen, sehr abstrakt formuliert?“ (PL eines großen Weiterbildungsanbieters)

*„Die Wege der Akquisition? Die sind natürlich erst einmal über die Organe der Branche gegangen. Dann haben wir Workshops gemacht, Informationsveranstaltungen und Telefon-Akquise. Damit ist meine Mitarbeiterin oft tagelang beschäftigt gewesen: anzurufen, das Projekt vorzustellen.“ (PL eines großen Weiterbildungsanbieters)*

*„Wenn ich jetzt fünf Seminare über zehn Stunden einzeln akquirieren muss, ist es etwas vollkommen anders [...], als wenn ich meine Mühe darauf verwende, einen Kurs für neun Monate zu akquirieren.“ (GF/PL eines großen Beratungs- und Weiterbildungsanbieters)*

*„...Erfahrungen gemacht zu haben, Methoden, Verfahren entwickelt zu haben, wie es [Akquise] ist, auch Dinge ausprobiert zu haben, wo man jetzt sagen kann, da haben wir einen Fundus, der für die Zukunft ausgesprochen wichtig und hilfreich ist ...“ (PL eines großen Weiterbildungsanbieters)*

*„Deutlich zu machen, dass etwas, was nichts kostet, trotzdem etwas sein kann. Ja, dies ist ein kleines Problem am Rande.“ (PL eines großen Weiterbildungsanbieters)*

*„Das ist das Problem, dass im Endeffekt die Akquisitionsphase oder das Implementieren der Projektidee und des zentralen Themas doch eine ganze Zeit lang dauert.“ (PL eines großen Weiterbildungsanbieters)*

### **Wen will man erreichen?**

*„Wen willst du haben? Es muss ja Betriebe geben, die nicht so desolat sind und ich habe mich dann auf die Marktführer konzentriert. Die Marktführer, das ist natürlich so, dass sie eine ganze Ecke verbindlicher sind.“ (GF/PL eines kleinen Weiterbildungs- und Beratungsanbieters)*

*„Also, wir sind vielfach auf offene Ohren gestoßen, aber immer nur dort, wo Not herrschte, wo jemand z.B. sagte: ‚Da wollte ich eigentlich schon lange einmal etwas darüber wissen.‘“ (PL eines großen Weiterbildungsanbieters)*

*„Es gibt beide Wege. Und das ist eine wichtige Frage für die Akquisition. Wenn Sie sofort Kontakt zu den Geschäftsführern haben, ist das ein ganz anderer Weg, als wenn Sie sozusagen geschickte und interessierte Mitarbeiter bekommen, dann gehen die erst zurück und sagen: »Ja, wir klären das erst einmal.«“ (PL eines großen Weiterbildungsanbieters)*

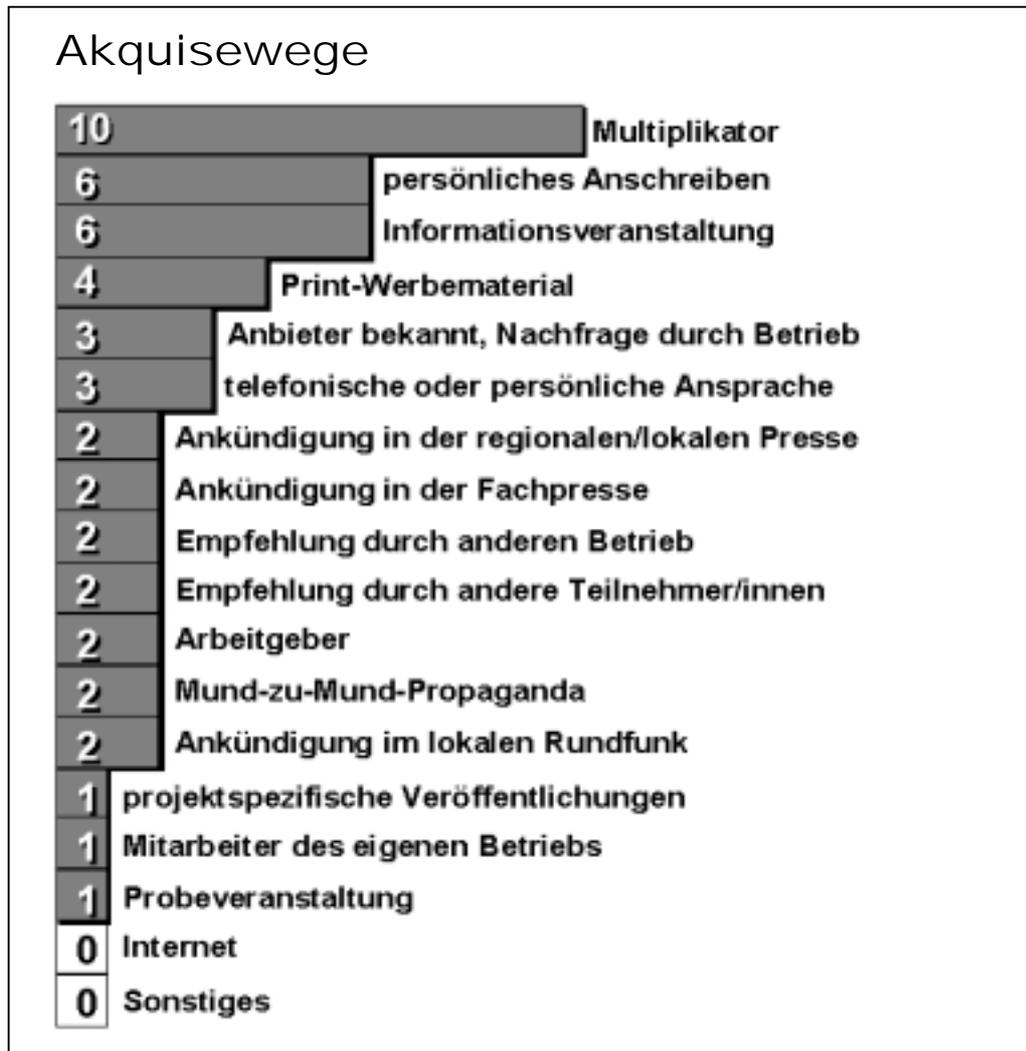
Ergänzend zu den Zitaten zur letzten Frage vielleicht noch kurz: Mehrfach liefen die Aussagen in den Interviews darauf hinaus, dass der „ideale“ Kunde weder ein allzu krisenhafter, d.h. akut bedrohter und völlig sanierungsbedürftiger, noch ein Betrieb mit einer allzu unbedeutenden Problemlage sein darf, damit eine kontinuierliche und produktive Zusammenarbeit über den gesamten Projektverlauf hinweg wahrscheinlich ist.

Und nun die angekündigte Übersicht der von 13 Modellprojekten beschrittenen Akquisewege – zumindest soweit in Interviews und Projektberichten an uns weitergegeben. Die Zahlen sind nicht repräsentativ, sondern beziehen sich lediglich auf 13 näher betrachtete Projekte. Mehrfachnennungen sind möglich. Eine Aussage über den tatsächlichen Erfolg der genannten Wege zur Gewinnung von KMU als Kunden ist damit nicht verbunden. Häufig verfolgen bzw. dokumentieren die Anbieter gar nicht, über welche Wege die tatsächlich eingebundenen Betriebe letztendlich gewonnen wurden.

**AG 1:  
Akquisewege**

Folie „Akquisewege“

QuA-Trans-Input 4 :  
Beispiele für  
Akquisewege



Am häufigsten (10 mal) wurden Multiplikatoren (Fachverbände, Interessenvertretungen) als diejenigen genannt, die gezielt angesprochen wurden, um das eigene Angebot bekannt zu machen. Als Nächstes (mit jeweils 6 Nennungen) folgten persönliche Anschreiben an namentlich bekannte potenzielle Interessenten sowie die Ausrichtung von Informationsveranstaltungen (Workshops o.ä.), zu denen diese eingeladen wurden, um das eigene Angebot (Projekt) vorzustellen. An dritter Stelle (4 mal genannt) steht hier die Verbreitung von Print-Werbematerial. Die vierte Position (mit je 3 Nennungen) nehmen bewährte Kundenbeziehungen ein, d.h. bisherige zufriedene betriebliche Kunden äußerten von sich aus Bedarf, waren Mitinitiatoren des Projektes. Ebenfalls mit an vierter Stelle steht die direkte persönliche oder telefonische Ansprache von potenziellen Interessenten. Je zwei mal genannt wurden: Ankündigungen in der regionalen/lokalen Presse, im regionalen/lokalen Rundfunk, in der Fachpresse sowie Empfehlungen durch einen anderen Betrieb, den eigenen Arbeitgeber, durch zufriedene Teilnehmer/innen oder

ganz allgemein durch nicht näher spezifizierte Mund-zu-Mund-Propaganda. Nur jeweils einmal wurde erwähnt, dass ein betrieblicher Kunde durch eine projektspezifische Veröffentlichung aus dem laufenden Projekt (regelmäßig verbreitetes Transfer-Info) gewonnen werden konnte, einmal wurde der Betrieb durch einen eigenen Mitarbeiter auf die Teilnahmemöglichkeit aufmerksam gemacht und einmal hieß es, dass man potenziellen Kunden eine Probeveranstaltung anbieten würde. Das Internet oder sonstige Möglichkeiten zur Kundengewinnung wurden nicht genannt.

### **Schlaglichter aus dem ersten Teil des Diskussionsverlaufs** (Ruth Roß)

- ***Förderungsspezifische Akquiseproblematik:***

Die Problematik, dass Betriebe abspringen, wenn die Antragsphase eines Projektes bis zu zehn Monaten dauert, ist auch den Fördergebern bekannt. Die Verzögerungen kommen dadurch zu Stande, dass erst die Auflagen bewilligt werden müssen und die Gelder dann zwar gestellt werden, jedoch meist erst mit mehrmonatiger Verspätung. Weiter werden die Verpflichtungsermächtigungen nicht komplett freigestellt, sondern zu Beginn zunächst nur zu 50%. Notwendig sei eigentlich, dass die Landesmittel direkt am Anfang eines Projektes bereitgestellt würden. Wünschenswert wäre es darüber hinaus, dass Vertreter/innen des MASSKS, der GIB und des Versorgungsamtes gemeinsam mit den AntragstellerInnen ein Erstgespräch führen. Bei der bisherigen Vorgehensweise ist es nur schwer möglich, für Erfahrungen z.B. auf Seiten des Versorgungsamtes und für entsprechende Verbesserungsvorschläge Gehör zu finden. Diese Situation trägt insgesamt zu einer Verunsicherung auf Seiten der Projektnehmer bei.

Geplante Veränderungen – wie z.B. eine Verlagerung der Entscheidungs- und Steuerungskompetenzen im Hinblick auf zu fördernde Maßnahmen in die Regionen, einhergehend mit einer erheblichen Verkürzung der zeitlichen Dauer der zu fördernden Maßnahmen – machen zukünftig nochmals ein Umdenken auch im Hinblick auf Akquise notwendig. Es wird festgestellt, dass Weiterbildungs- und Beratungsanbieter jedoch keineswegs in einer Ohnmacht gegenüber vorhandenen Strukturen verharren müssen, sondern besser aktiv Wege suchen sollten, an den Entscheidungen beteiligt zu werden.

## AG 1: Akquisewege

Schlaglichter  
Teil 1

- **Besonderheiten des Nonprofit-Sektors:**

Für den Wohlfahrts- bzw. den Gesundheitsbereich wird u.a. festgestellt, dass den Beschäftigten dort eine bestimmte Mentalität/Kultur gemeinsam ist, die sich in etwa zusammenfassen lässt als: „Ich als Helfer weiß, was für dich [als dem zu betreuenden Patienten, Klienten] gut ist!“. Folglich lässt sich die Einsicht in eine notwendige Wende hin zu einer Kunden- bzw. Dienstleistungsorientierung bei den beteiligten Beschäftigten nur mühsam wecken und verankern. Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, den aus dem Profit-Bereich stammenden TQM-Ansatz für den Nonprofit-Sektor zu adaptieren. Weiterhin wurden Erfahrungen damit gemacht, dass durch Vernetzungen bzw. „Verfilzungen“ der Weg über Multiplikatoren im Wohlfahrts-/Gesundheitssektor für kleine und unbekannte Anbieter schwierig bis unmöglich ist. Hier könne jedoch u.a. – wie auch in anderen Branchen – eine aktive (auch finanzielle) Beteiligung von Vertreter/innen entsprechender Verbände nützlich sein.

- **Erste Annäherung an die Sichtweisen und Bedarfe potenzieller Kunden:**

Ein erster Schritt im Akquiseprozess kann es sein, das Selbstverständnis des potenziellen Kunden zu analysieren. Als erfolgreich hat es sich vielfach erwiesen, wenn der/die „Akquisiteur/in“ des Anbieters selbst aus der Branche stammt bzw. über fundierte Branchenkenntnisse verfügt und so um die spezifischen Bedarfslagen potenzieller betrieblicher Kunden weiß sowie sie in „ihrer Sprache“ ansprechen kann. Die Betriebe sind oftmals gar nicht in der Lage, ihre Bedarfe selbst zu erkennen und den Anbietern gegenüber zu äußern bzw. festzustellen, dass und ggf. welche Angebote auf dem Weiterbildungs- und Beratungsmarkt für sie als Problemlösung geeignet sind.

- **Der Weg zum Kunden über Multiplikatoren/Empfehlungen:**

Der Weg über Multiplikatoren wird kontrovers diskutiert. Hiermit wurden sowohl positive als auch negative Erfahrungen gemacht. Kammern z.B. verfügen zwar über die gewünschten Adressen und Kontakte, gewähren jedoch nicht immer die notwendige Unterstützung, da Weiterbildungs- und Beratungsanbieter z.T. auch als Konkurrenz betrachtet werden. Vorgeschlagen wird daher u.a., dass ein/e Vertreter/in eines geeigneten Multiplikators offiziell ins Projekt eingebunden und daraus bezahlt wird, um z.B. gezielt Hilfestellung bei der Akquise zu leisten. Mit Empfehlungen durch andere Betriebe wurden ebenfalls gute Erfahrungen gemacht.

- **Der Weg zum Kunden über die Presse:**

Der Weg der Bekanntmachung von Angeboten über die Presse wird je nach Erfahrungshintergrund als ineffektiv bis sehr effektiv bezeichnet. Als durchaus erfolgreich – wenn auch als nicht repräsentativ – können Erfahrungen in zahlreichen Projekten angesehen werden, nach denen nicht Angebotsanzeigen, sondern Erfolgs- und Ergebnisberichte in der Presse sehr effektiv waren.

- **Zusammenfassung der ersten Diskussionsrunde:**

Anstatt – wie geplant – konkret Akquisewege zu diskutieren, wurden von den Projektteilnehmerinnen tendenziell eher förderungspolitische und branchenspezifische strukturelle Akquisehindernisse thematisiert. Wünschenswert ist es daher, die Diskussion nun auch darauf zu lenken, welche Möglichkeiten es für Weiterbildungs- und Beratungsanbieter gibt, sich und ihr Angebot zu präsentieren sowie vorhandene Kartelle zu umgehen.

## **Schlaglichter aus dem zweiten Teil des Diskussionsverlaufs** (Ruth Roß)

Nachdem der Moderator nochmals den bisherigen Diskussionsstand zurückholt, kristallisiert sich heraus, dass es noch Diskussionsbedarf im Hinblick auf die Umsetzung gibt, d.h. wie bei der Akquise strategisch und operativ vorgegangen werden kann.

- **Positionierung von Anbietern am Markt:**

Es scheint unumgänglich, dass sich Weiterbildungs- und Beratungsanbieter am Markt positionieren, Akquise mehr oder weniger kontinuierlich und bereits unabhängig von konkreten Vorhaben und nicht erst im unmittelbaren Vorfeld geplanter Maßnahmen betreiben sowie ihr Angebot für KMU insgesamt attraktiver gestalten. In diesem Zusammenhang kann es notwendig sein, sich bereits vor der Akquise von Kunden um geeignete Kooperationspartner für die Maßnahmendurchführung zu bemühen, sofern die eigenen Ressourcen nicht ausreichen.

Festgestellt wird, dass es keine bestimmte Strategie und kein bestimmtes Medium gibt, das den Erfolg von Akquisebemühungen garantiert. Eine breite Fächerung verschiedener Wege könnte jedoch ein guter Ansatz sein, um ständig bei Kunden präsent zu sein, da man den Zeitpunkt seines Bedarfes nicht voraussehen kann.

- **Das Politikleitbild „arbeitsorientierte Modernisierung“:**

Schadet oder nützt das Politikleitbild „arbeitsorientierte Modernisierung von KMU“ den Beschäftigten („Endbegünstigten“) insgesamt eher? Festgestellt wird, dass es zumindest problematisch ist. Der Erfolg von

## AG 1: Akquisewege

Schlaglichter  
Teil 2

präventiven Maßnahmen kann nur mit Blick auf den gesamten Arbeitsmarkt beurteilt werden. Eine derartige Evaluation oder gar Transaktionskostenanalyse gibt es jedoch nicht. Es gibt u.a. schon deshalb kein Interesse bzw. keine konkrete Notwendigkeit, dem – wie auch immer definierten – Erfolg von Projekten nachzugehen, da die Vergabe der Fördergelder nicht an einen Projekterfolg gebunden werden kann. Anderenfalls ließen sich wohl kaum Projektnehmer finden.

- ***Erfolgreiche Projekte sind werbewirksam! Was ist ein erfolgreiches Projekt?***

Für diesen Punkt können nur offene Fragen festgehalten werden, wie:

- Kann ein Projekt als erfolgreich bezeichnet werden, das das Überleben eines konkret beteiligten Betriebes nicht nur erfolgreich gesichert hat, sondern sogar die Grundlage für seine erhebliche Expansion war, wenn als unmittelbare Folge davon später mehrere andere nicht projektbeteiligte Betriebe aufgeben müssen und dort dann die Arbeitsplätze verloren gehen?
- Welche Auswirkungen hat es auf den Ruf eines Beratungsanbieters und seinen nachfolgenden Akquise- und Geschäftserfolg, wenn sich z.B. bei der Reorganisation eines Betriebes ein Stellenabbau nicht vermeiden lässt? Oder aber: welche Auswirkungen sind zu erwarten, wenn nach professionellem Beraterverständnis ein Stellenabbau oder eine Ausgründung unumgänglich erscheint und diese förderungsbedingt aus taktischen Gründen nicht angeregt und durchgesetzt werden?

- ***Erleichtert oder erschwert Kostenfreiheit/Kostenbeteiligung die Akquise?***

Infolge der Zusammenfassung des Diskussionsverlaufs und ihrer Ergebnisse für das Plenum entsteht nochmals eine neue Diskussion um die Wirkungen von Kostenfreiheit und Kostenbeteiligung von KMU für die Akquisebemühungen. Was tatsächlich günstiger für die eigenen Akquisebemühungen ist, kann sich nur im Einzelfall zeigen.

Zusammenfassung  
für das Plenum

### **Gemeinsame Zusammenfassung für das Plenum**

- Es gibt kein Patentrezept für Akquiseprozesse.
- Kostenfreiheit kann Akquiseprozesse erschweren.
- Kostenbeteiligung kann Akquise behindern.
- Akquirierende sollten möglichst auch am Projekt beteiligt sein und ein „Bein“ in der Branche haben.

## **Feed-back zur AG-Arbeit (Ruth Roß)**

## **AG 1: Akquisewege**

Feed-back

Trotz der mehr oder weniger unstrukturiert verlaufenden Diskussion, die tendenziell die Problematik und das große Informationsbedürfnis im Hinblick auf Akquise widerspiegelt, bewegen sich ihre Schwerpunkte dennoch rund um die fünf Diskussionsleitfragen(komplexe). Alles wird mehr oder weniger angerissen. Viele Fragen müssen auf Grund des fehlenden Projektinputs offen bleiben. D.h. eine produktive Diskussion der Modellprojekte untereinander scheitert tendenziell daran, dass keine im Hinblick auf Akquise von KMU routinierten und starken Anbieter in der Arbeitsgruppe vertreten sind. Aus Gastgebersicht macht es wenig Sinn, die ohnehin nur knappen Informationen zum Thema Akquise aus den befragten Modellprojekten ausschließlich aus zweiter Hand weiterzugeben. Solche Hinweise auf gelungene Akquiseprozesse können nicht die direkte Diskussion der Modellprojekte untereinander und die Weitergabe von Erfahrungen aus der Praxis für die Praxis ersetzen. Vor diesem Hintergrund zeigten sich die Teilnehmenden dennoch insgesamt zufrieden mit den Ergebnissen der Arbeitsgruppe.

## AG 2: Bedarfs- ermittlung

Vorstellung

## Arbeitsgruppe 2: „Wege der Bedarfsermittlung“

### AG-Mitglieder:

Prof. Dr. Rolf Dobischat	Gerhard-Mercator-Universität Duisburg (Moderation)
Marita Kemper	DIE Frankfurt/Main, Außenstelle Dortmund (Input)
Christine Bonk	Gerhard-Mercator-Universität Duisburg (Protokoll)

Oliver Baiocco	aim, Köln
Jürgen Gorgol	netz NRW, Essen
Dr. Maria Icking	G.I.B., Bottrop
Birgit Meding	RieverA, Essen
Hans-Georg Nelles	GIP am IMBSE, Moers
Uschi Pavelescu	bfw, Gladbeck
Uwe Quasdorf	Bezirksregierung Detmold, Geschäftsstelle
Ulla Reuther	Zentrum Frau in Beruf und Technik, Castrop-Rauxel
Udo Schramm	Ewedo, Dortmund
Heike Theurich	Bezirksregierung Detmold, Geschäftsstelle

Ablauf

### Ablauf:

- Vorstellungsrunde
- Input: Schlaglichter einer ersten Auswertung der Interviews zum Thema „Bedarfsermittlung“
- Diskussion
- Vorstellung eines Praxismodells
- vertiefende und weiterführende Diskussion
- Ausblick

Erwartungen/  
Interessen

### Zusammengetragene Erwartungen/Interessen an die gemeinsame Arbeit in der AG

- Mich interessieren Ergebnisse und Erfahrungen aus innovativen Modellen.
- Ich arbeite mit Klein- und Mittelbetrieben zusammen. Bedarfsermittlung gehört zu meinen Aufgabenfeldern.
- Ich habe Interesse, Verfahren und Instrumente kennen zu lernen, damit wir unsere Praxis der Bedarfsermittlung verbessern können.
- Mein Wunsch ist, zu überprüfen, ob die eigene Praxis der Bedarfsermittlung ausreicht.
- Ich bin noch relativ neu in diesem Aufgabenfeld, aber interessiert an dem Thema.
- Da ich in der Öffentlichkeitsarbeit tätig bin, interessieren mich Kriterien für bedarfsorientierte Weiterbildung.
- Bedarfsorientierung ist für unsere Arbeit wichtig, deswegen mein Interesse an dieser AG.
- Ich habe Interesse an einem Austausch.

## Schlaglichter einer ersten Auswertung zur „Bedarfsermittlung“ Transferprojekt QuA-Trans (Marita Kemper)

### AG 2: Bedarfs- ermittlung

QuA-Trans-Input 1:  
Schlaglichter einer  
ersten Auswertung

Bilanzierend als Zwischenergebnis aus einer ersten Auswertung der Interviews und Projektmaterialien möchte ich Ihnen thesenartig einige Positionen, beschriebene Anforderungen, Folgerungen zu „Bedarfsermittlung“ zur Diskussion stellen und diese mit Zitaten aus den Interviews mit Ihnen unterlegen.

- **„Bedarf“ - ein attraktiver Begriff**

„Bedarf“ ist im Kontext von Weiterbildung und Beratung, Personal- und Organisationsentwicklung, so auch im Kontext von QUATRO-/ADAPT-Projekten zur Begleitung von Reorganisations-/Modernisierungsprozessen, ein viel genutzter Begriff.

*„Bedarfsermittlung / Bedarfserhebung / Bedarfsanalyse / Bedarfsorientierung / Qualifizierungsbedarf / zukünftigen Bedarf vorwegnehmen, Einbindung in regionalen Bedarf“*

Auch heute ist das Wort in dem Titel zu unserem Transferworkshop zu finden. „Wege zur bedarfsorientierten Weiterbildung und Beratung“

Attraktiv scheint der Begriff „Bedarf“, weil er Nutzen und Erfolg verspricht. Attraktiv ist der Begriff aber auch, weil „Bedarfsermittlung“ zunächst unscharf bleibt und „je nach Bedarf“ unterschiedlich interpretiert, definiert und genutzt werden kann.

- **Bedarfsorientierung als Förderungskriterium in der Programmatik**

Gefördert werden durch die arbeitsmarktpolitischen Programme QUATRO und ADAPT Projekte, die bedarfsgerecht an den Fragestellungen und Problemen der Unternehmen und Beschäftigten arbeiten. Bedarfsermittlung und Bedarfsorientierung ist damit Förderungsgrundlage.

*Ministerin Brusis (Pressemitteilung des Ministeriums MASSKS 28. Februar 2000): „Es geht darum, in Zukunft direkter als bisher für den aktuellen Bedarf der Betriebe zu qualifizieren und diese an der Ausgestaltung der Qualifizierungsangebote zu beteiligen.“*

- **Stand der Dinge**

Ca. 350 Projekte sind durch das Landesprogramm in den letzten 6 Jahren gefördert worden.

*Nach einer Studie vom Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik in Köln beteiligten sich in der Zeit von 1994-1999 rund 3500 Unternehmen und rund 60000 Beschäftigte.*

Nach fünf Jahren besteht nun ein öffentliches Interesse, erworbenes und erarbeitetes Know-how, Professionalität und Kompetenzen für einen Transfer in die weitere Arbeit zu sichern.

## AG 2: Bedarfs- ermittlung

Ihre Projekte gehören mit zu den ausgesuchten Projekten „guter Praxis“, die sich in der Zusammenarbeit mit den Unternehmen und Beschäftigten bereits auf den Weg zur bedarfsorientierten Weiterbildung und Beratung gemacht haben.

QuA-Trans-Input 2:  
Stimmungen und  
Positionen aus  
den Interviews

### Stimmungen, Positionen... zur Bedarfsermittlung aus den Interviews

- Ohne Bedarfsermittlung geht es nicht!
- Der Aufwand einer unternehmensspezifischen Bedarfsermittlung steht in keiner Relation zum möglichen Nutzen.
- Die Bedarfsermittlung kann im Kontext unseres Auftrages nur innerhalb eines inhaltlichen Korsetts erfolgen.
- Bedarfsermittlung muss in einem ganzheitlichen Beratungs- und Organisationsentwicklungsprozess eingebunden werden.
- Soll Bedarfsermittlung erfolgreich sein, muss sie dialog- und transferorientiert ausgerichtet sein.
- Bedarfe ergeben sich aus den Änderungen der Berufsbilder sowie dem Entstehen neuer Berufsbilder.
- Qualifikationsbedarfserhebung hat über einen externen Auftrag stattgefunden. Ergänzend dazu haben wir Fallstudien und Analysen von Stellenanzeigen durchgeführt.
- Bedarfsermittlung ist nicht organisiert, sondern passiert in vielen informellen Gesprächen.
- Bedarfsanalyse kann mit einer Gesamtanalyse des Unternehmens erfolgen. Sie muss zielorientiert erfolgen.

- **Bedarf wird nicht immer von den Betrieben erkannt.**

Der Bedarf liegt oftmals nicht offen auf der Hand, „Bedarf“ muss erst entdeckt und geweckt werden. Diesen Prozess zu initiieren und zu moderieren, ist Mitverantwortung der Bildungs- und Beratungseinrichtungen.

KMU sind sowohl bei der Ermittlung, als auch bei der „Vermittlung“ von Qualifizierung und Gestaltung von Modernisierungsprozessen auf externe Träger angewiesen.

*„Das, was uns eigentlich am stärksten beschäftigt, ist, wie kann man betriebliche Wandlungsprozesse, die neuen Anforderungen, die entstehen, die zunehmende Komplexität so vermitteln, dass sie verstanden werden.“*

- **Verständnis von Bedarf wird oftmals eng gefasst und ist nicht immer zukunftsorientiert.**

Bedarf wird ausschließlich an unmittelbar sichtbarem/aktuellem Bedarf gemessen. Das betriebliche Bewusstsein hinsichtlich der Notwendigkeit von Bedarfsermittlung ist oftmals auf einseitige Kausalität abgehoben; z.B. Einführung neuer Maschinen → zur Bedienungsfähigkeit Qualifizierung.

*„In einigen KMU fehlen Innovationspotenziale. Es wird nicht in die Zukunft qualifiziert. Teilweise sperren sie sich regelrecht dagegen. Sie hinken so den Veränderungen hinterher.“*

*„Viele vertreten zunächst die Ansicht: Wasch mich, mach mich aber nicht nass! Allerdings erfolgt die Umstrukturierung der Teams zu einem relativ späteren Zeitpunkt, so dass man schon viel Kompetenz aufgebaut hatte und Vertrauen vorhanden war.“*

- **Bedarf entwickelt sich prozessbegleitend.**

Im Zusammenhang von Reorganisationsprozessen und dem dynamischen Wandel von Anforderungen an die Betriebe (um auch als KMU wettbewerbsfähig zu bleiben), kann Bedarf nur noch ungenau vorausschauend bestimmt werden. Der erwünschte „Soll“-Zustand als Orientierungspunkt in der Bedarfsanalyse bleibt „unscharf“ und ist nicht mehr präzise vorausschauend bestimmbar. Bedarfe verändern, erweitern, differenzieren sich. Bedarfe ergeben sich im laufenden Prozess.

*„Die Qualifizierungen sind so gut gelaufen, können wir nicht an den nun aufgetauchten Problemen weiterarbeiten?“*

- **Bedarf muss im betrieblichen Kontext definiert werden.**

Aufmerksamkeit wird bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs oft von Seiten des Betriebes nur auf den einzelnen Mitarbeiter gerichtet. Bildungsbedarf entsteht für einen Mitarbeiter im Zusammenhang seiner Aufgaben in dem Unternehmen.

Wird der Bildungsbedarf eines einzelnen Mitarbeiters nicht im Gesamtzusammenhang des Unternehmens eingebunden, entstehen Transferprobleme. Das Erlernete findet keine bzw. nicht genügend Akzeptanz, keinen Boden zur Umsetzung.

*„Manchmal mussten wir Qualifizierungen abbrechen, weil die notwendigen Veränderungen im Betriebe nicht vorgenommen wurden. Dies kann jedoch auch ein Erfolg sein, wenn daraus mit dem Betrieb zusammen bewusste Schritte der Reflexion erfolgen.“*

*„Gerade wenn ich in einen Kleinbetrieb etwas ändern will, z.B. die Kommunikationsstruktur, und mache das bei den anderen nicht, dann ändert sich gar nichts. Ich kann nicht nur die Führungskräfte qualifizieren und die anderen nicht, denn die können danach nichts damit anfangen.“*

## AG 2: Bedarfs- ermittlung

QuA-Trans-Input 2:  
Stimmungen und  
Positionen aus  
den Interviews

- **Bedarf entsteht in einem Netz von Anforderungen und Interessen.**

Bedarf ergibt sich im betrieblichen Kontext aus unterschiedlichen Einflussfaktoren. Dazu gehören Technik und Maschinen, veränderte Arbeits- und Produktionsformen, Kundenanfragen, vorhandene Mitarbeiterpotenziale, Marktsituation ... Diese unterschiedlichen Einflussfaktoren müssen miteinander verzahnt und die systemische Wirkung muss bedacht werden.

Auch die Interessenlage und Bedarfe der unterschiedlichen Akteure sind nicht immer deckungsgleich.

Bedarfsermittlung muss die doppelte Kundenstruktur im Auge behalten:

- Unternehmen, mit speziellen betrieblichen und arbeitsplatzbezogenen Anforderungen und
- Beschäftigte, die als Teilnehmende an Qualifizierung und Beratung auch persönliche und berufliche Interessen haben.

- **Bedarfsermittlung „Ja“ aber „Wie“?**

Bedarfsermittlung ist notwendig. Die Antworten dazu sind eindeutig. Die Frage ist jedoch: „Wie“? Auf Ihrer Suche nach Wegen der Bedarfsermittlung ist ein Pool von unterschiedlichen Wegen, Modellen, Verfahren und Instrumenten zusammen gekommen. Zur Veranschaulichung einige Beispiele:

## Wege, Verfahren und Gestaltungsformen der Bedarfsermittlung aus Ihrer Praxis

### Bedarfsermittlung in Bezug auf Branche/Region

- branchenbezogene Vorstudien und Workshops mit regionalen Vertretern der jeweiligen Branche und Weiterbildung
- externer Auftrag zur Erstellung einer Branchenstudie
- Inhaltsanalyse von Stellenanzeigen
- ExpertInnengespräche
- Bedarfe ergeben sich über Veränderungen der Berufsbilder und über Gespräche
- Systematische Bedarfserhebung im Kontext von nicht etablierten Berufen
- Literatur, Datenbank, Statistikauswertungen
- informelle Gespräche
- Informationen über Berufsverbände

QuA-Trans-Input 3:  
Wege, Verfahren und  
Gestaltungsformen  
aus der Praxis

- Vernetzung von Branchenanalyse und Bedarfsermittlung im Betrieb
- schriftliche Befragung (funktions- und abteilungsübergreifend)
- Fallstudien
- „Ladengespräche“
- Befragung eines repräsentativen Querschnitts von MA
- Stärken-Schwächen-Analyse
- Workshop mit MA
- Projektforen
- Selbsteinschätzung der Mitarbeiter und Vorgesetzten-Beurteilung
- Organisationsdiagnosen als kommunikativer Prozess (Erarbeitung einer gemeinsamer Problemsicht)
- Kundenbefragung
- qualitative Interviews
- zielgruppenorientierte Bedarfsanalyse und Untersuchungsphase im Betrieb
- prozessbegleitende Gruppengespräche
- prozessbezogene Bedarfsanalyse sowohl mit den Beschäftigten als auch mit der Unternehmensleitung
- QBA-Verfahren zu Beginn; Engpasskonzentrierte Strategie und Spontananalyse
- Konzeptbearbeitung der Qualifizierung; Beratung unter Beteiligung der Betriebe
- biographisch- und themenzentrierte Interviews
- informelle Gespräche
- teilnehmende und verdeckte Beobachtung
- prozessbegleitende Evaluation
- Feedback als begleitendes Steuerungselement, Bedarf bereits im Vorlaufprojekt ermittelt

- **Bedarfsermittlung braucht interaktive und dialogorientierte Formen.**

Je genauer, systematischer und differenzierter die Analyse, je genauer und passender das Qualifizierungsangebot, je geringer die „Fehlinvestition“. Diese Aussage wird von ihnen ebenso in Frage gestellt, wie Wirksamkeit und Nutzen vom standardisierten Ansätzen von Bildungsbedarfsanalyse.

Klassische Bedarfsanalyse muss neu gedacht und mit vielfältigen Instrumenten und Formen gestaltet werden. Bedarfsermittlung sollte im kommunikativen Prozess erfolgen und braucht die Einschätzung von möglichst vielen beteiligten Akteuren. Standardisierte Befragungen können dabei als Türöffner/Einstieg genutzt werden.

Die Kombination von verschiedenen Methoden und Instrumenten schafft jedoch die Synergie.

## AG 2: Bedarfs- ermittlung

QuA-Trans-Input 3:  
Wege, Verfahren und  
Gestaltungsformen  
aus der Praxis

*„Wichtig ist aber auch, dass wir begleitend zu unseren Analysen, über einen Zeitraum von fast einem halben Jahr kontinuierliche Gruppengespräche geführt haben. und dadurch im Grunde genommen auch ein viel genaueres Bild von den Störungsursachen hatten.“*

- **Bedarfsermittlung muss ziel- und problemorientiert ausgerichtet sein.**

Für Beschäftigte und für das Unternehmen muss der Nutzen von Bedarfsermittlung und den gewählten Wegen erkennbar sein. Der zu „ermittelnde Bedarf“ sollte sich an einem Ziel, einer möglichen Problemlösung, an der konkreten betrieblichen Situation orientieren.

*„Unser Erfolg,..., lag in der klaren Zielformulierung mit den Beteiligten. Um diese Ziele zu formulieren, war es notwendig, die Analyse des Bedarfs so nah wie möglich an den Alltag der Betriebe anzubinden.“*

- **Bedarfsermittlung setzt bei vorhandenen Potenzialen an.**

Ansatzpunkt sind nicht die fehlenden Kompetenzen, sondern die vorhandenen Potenziale.

*„Wichtig ist uns, dass der Schwerpunkt unserer Analyse bei den Stärken, Kompetenzen und Möglichkeiten liegt und nicht defizitorientiert ist.“*

- **Umsetzung und Transfer von Ergebnissen der Bedarfsermittlung fordert interdisziplinäres Arbeiten.**

Zur bedarfsorientierten Umsetzung ist ein Arbeiten im Verbund mit verschiedenen interdisziplinären Ansätzen und Kooperationen mit Trägern/Beratern/Trainern mit unterschiedlichen Kompetenzprofilen erforderlich.

*„Mit der jeweiligen betriebsbezogenen Bedarfsanalyse ist der erste Schritt getan. Der nächste Schritt liegt darin, für die jeweiligen Betriebe einen kompetenten (am Bedarf orientierten) Berater zu finden. Die ausgesuchten Berater haben dann im nächsten Schritt die Aufgabe, Beratungs- und Qualifizierungsangebote mit den Beteiligten zu konzipieren, anzubieten und durchzuführen.“*

- **Bildungs- / Beratungsträger müssen eine Methoden- und Verfahrensoffenheit zeigen.**

Unterschiedliche Verfahren und Wege der Bedarfsermittlung müssen flexibel und bedarfsorientiert auf die jeweilige Situation und vorhandene Bedingungen abgestimmt werden. Dabei muss jedoch der Aufwand der Bedarfsermittlung in Relation zum Ziel stehen.

Bedarfsermittlung muss konzeptionell mitbedacht und eingeplant werden.

Bildungs-/Beratungsträger müssen die dafür notwendige Kompetenz entwickeln.

- **Die Herausforderungen sind vielfältig.**

⇒ Bedarfsermittlung soll prozesshaft, d.h. an der dynamischen Entwicklung von Reorganisationssprozessen angepasst erfolgen.

## AG 2: Bedarfs- ermittlung

QuA-Trans-Input 3:  
Wege, Verfahren und  
Gestaltungsformen  
aus der Praxis

- ⇒ Bedarfsermittlung muss die Gesamtperspektive des Betriebes, aber auch die unterschiedlichen Interessenlagen mit ins Blickfeld nehmen.
- ⇒ Im Rahmen der Bedarfsermittlung sollen zugleich auch zukunftsweisende Faktoren ermittelt und bedacht werden.
- ⇒ Betriebliche Bedarfe sollen mit regionalen und branchenbezogenen Bedarfen vernetzt werden.
- ⇒ Die Innovationsbereitschaft und -fähigkeit der Betriebe und Beschäftigten soll jedoch auch nicht überfordert werden.

Welche Wege sind diesen Herausforderungen gewachsen?

Welche Wege sind unter welchen Bedingungen umsetzbar?

„Gute Praxis“ von Bedarfsermittlung orientiert sich an der Wirksamkeit und dem Nutzen für die Betriebe und die Beschäftigten und an der möglichen Umsetzbarkeit.

### **Leitende Fragen in der AG bei unserer Diskussion sollten aus dem Grunde sein:**

QuA-Trans-Input 4:  
Leitfragen für die  
Diskussion

- Wie sehen bewährte Wege der Bedarfsermittlung aus?
- Was sind Stolpersteine auf dem Weg zu einer bedarfsorientierten Weiterbildung?
- Was sind Grundprinzipien, Regeln und Maßgaben für eine „gute Praxis“ von Bedarfsermittlung?

### **Ergebnisse einer ersten Diskussionsrunde**

Ergebnisse  
der Diskussion  
Teil 1

#### ***Wo sind die Schwierigkeiten bei der Bedarfsermittlung im Zusammenhang mit Klein- und Mittelunternehmen?***

- Betriebe formulieren ihren Bedarf nicht.
- Viele Unternehmen sind mit ihrem Alltagsgeschäft so beschäftigt, dass sie sich nicht die Zeit nehmen, nach notwendigen Veränderungen und Qualifizierungen zu fragen.
- Auch KMU wissen, dass Weiterbildung und Reorganisation notwendig ist, es fehlt jedoch die Analysefähigkeit.
- Für einige Unternehmen scheinen die Problemlagen so komplex, dass Bedarfe nur unsystematisch formuliert werden können.
- Unternehmen schieben die Verantwortung für Weiterbildung gerne in die „Maßnahmen“.
- Ein Weitblick ist in den Unternehmen nur schwer möglich. Die Betriebe können höchstens ein halbes Jahr voraus schauen und die Beschreibungen des Bedarfs bleiben meistens sehr allgemein.
- Unternehmen antworten auf Angebote von WB-Trägern mit ablehnenden Aussagen, wie: „Wir haben die ‚Maßnahme‘/Weiterbildung

## **AG 2: Bedarfs- ermittlung**

Ergebnisse  
der Diskussion  
Teil 1

nicht benötigt.“ Damit ist uns Anbietern der weitere Zugriff nicht möglich.

- Unternehmen arbeiten produktorientiert. Sie sehen nicht die Notwendigkeit, in die Weiterbildung der Beschäftigten zu investieren.
- 15-20 Jahre spielte Weiterbildung in KMU keine Rolle. Es gibt in den Unternehmen keine Weiterbildungskultur.
- Bedarf an Weiterbildung und Beratung wird von manchen Betrieben gleichgesetzt mit Inkompetenz („Wer Bedarf hat, ist nicht kompetent.“)
- Auch die Schulen äußern nicht offen den Bedarf. Wir können als Bezirksregierung bei der Organisation von Lehrerfortbildungen nur wenig darauf zurückgreifen.

***Sind die Interessenlagen und Reaktionen von Arbeitnehmern und Unternehmern gleich? Gibt es Identitäten bei dem Bedarf an Weiterbildung auf beiden Seiten?***

- Die latenten Bedarfe sind sowohl bei den Arbeitnehmern als auch bei den Unternehmern vielfältig.
- Unternehmen (KMU) wollen nicht wissen, welchen Bedarf sie haben. Die Arbeitnehmer haben jedoch Interesse an Qualifizierung.
- Einige Frauen wollten nicht, dass der Betrieb erfährt, dass sie an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.
- Unternehmen wollen Ertrag erzielen. Wenn sie qualifizieren, qualifizieren sie für ihre arbeitsplatzbezogenen speziellen Bedarfe und nicht für den überbetrieblichen Arbeitsmarkt.
- Arbeitnehmer wollen eher eine breite Qualifizierung.
- Es besteht ein Widerspruch zwischen den Interessen der Unternehmer und Arbeitnehmer. Deswegen muss die Bedarfsermittlung viele betriebliche Akteure einbeziehen.
- Arbeitnehmer müssen dem Unternehmen selbstbewusst vermitteln, dass sie es wert sind, weitergebildet zu werden.
- Die Unternehmen haben Angst, dass der qualifizierte Arbeitnehmer nach Beendigung der WB den Betrieb wechselt. Dies ist ein besonderes Problem bei KMU.

***Wo und wann fallen Bedarfe nach Weiterbildung und Beratung an?***

- im Kontext von Erziehungsurlaub
- bei Umstellung auf neue Technologien
- bei Veränderung von Arbeitsprozessen/-abläufen
- wenn Aufträge verloren gehen

## Vorstellung eines Praxismodells zur „Bedarfsermittlung“

### netz NRW, Projekt „Neue Informations- und Kommunikationstechnologien in kooperativ geführten Kleinbetrieben“

AG 2:  
Bedarfs-  
ermittlung  
Praxismodell

Einige Zitate aus dem Interview zum Selbstverständnis der Arbeit des Projekts.

#### **Beratung und Weiterbildung als Dienstleistung**

*„Der Dienstleistungsgedanke hat sich verstärkt. Betriebe haben Interesse/Druck ihren Standort zu sichern. Dafür brauchen sie Unterstützung...Wir nehmen die Gesamtsituation des Betriebes in den Blick, um ein betriebspezifisches Qualifizierungs- und Beratungskonzept zu erarbeiten. Der Bedarf wird ermittelt und gemeinsam Ziele formuliert.“*

#### **Kooperation als Arbeitsprinzip**

*„Konkurrenz spricht nicht gegen, sondern für Vernetzung und Kooperation: Kooperation und Vernetzung sind für uns ein wichtiges Grundprinzip der Arbeit. Es ist jedoch auch ein schwieriges Feld. Es hat mit Menschen zu tun, diese müssen sich verständigen über Ziele, Selbstverständnis.“*

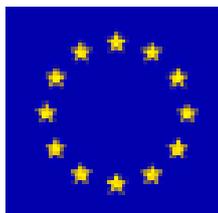
#### **Bedarfsorientierung in der Umsetzung**

*„Mit der jeweiligen betriebsbezogenen Bedarfsanalyse ist der erste Schritt getan... Der nächste Schritt liegt darin, für die jeweiligen Betriebe einen kompetenten (am Bedarf orientierten) Berater zu finden. Die ausgesuchten Berater haben dann im nächsten Schritt die Aufgabe, Beratungs- und Qualifizierungsangebote mit den Beteiligten zu konzipieren, anzubieten und durchzuführen.“*

### **Analyse von Beratungs- und Qualifizierungsbedarfen** (Jürgen Gorgol)

Ein Projekt des netz NRW, gefördert aus Mitteln der Gemeinschaftsinitiative ADAPT der Europäischen Union und des Landes Nordrhein-Westfalen

Laufzeit: 01.01.98 - 31.12.99



**Arbeitsschritte**

- Einbeziehung von Betrieben in die Projektkonzeption vor Antragstellung
- Nach Bewilligung Vorstellung der Projektschwerpunkte im Zusammenhang der netz-Mitgliedsbetriebe
- Telefonische Klärung von Fragen zum Projektinhalt. Erste Nachfragen zum B&Q-Bedarf und Vereinbarung eines Betriebsbesuches
- Versand eines Fragebogens zur Klärung der Hard- und Software-Ausstattung und des EDV-Know-hows
- Nach Auswertung des Fragebogens Besuch des Betriebes mit 2 MitarbeiterInnen des Projekt-Teams
  1. Erfassung der Eckdaten des Betriebes (Anzahl MitarbeiterInnen, wirtschaftliche Situation, Historie etc., Nachfragen zum Fragebogen.)
  2. Klärung der angedachten betrieblichen Perspektiven (Visionsmanagement)
  3. Abfrage der Probleme und Wünsche im IKT-Bereich
- Anfertigung eines Protokolls über den Betriebsbesuch mit Erstellung eines Beratungs- und Qualifizierungsvorschlages unter Berücksichtigung der betrieblichen Gesamtsituation; Festlegung der Anzahl von Honorarstunden, die dem Betrieb für Einzelberatungen zur Verfügung gestellt werden können und Vorschläge für Teilnahme an überbetrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen
- Zusendung des Protokolls und der erarbeiteten Vorschläge an den Betrieb mit der Bitte um Korrekturen und Ergänzungen
- Nach Bestätigung des Protokolls Suche nach geeigneten TrainerInnen/BeraterInnen unter Berücksichtigung von Vorschlägen des Betriebes
- Ist ein potenzieller Berater gefunden worden, erhält er mit Einverständnis des Betriebes das „autorisierte“ Protokoll einschließlich des formulierten Beratungs- und Qualifizierungsbedarfs. Der Berater vereinbart einen Termin für ein Erstgespräch mit dem Betrieb, in welchem die Gelegenheit besteht, die „Chemie“ zu überprüfen und den Beratungs- und Qualifizierungsbedarf noch konkreter zu definieren.
- Der Berater trifft konkrete Vereinbarungen mit dem Betrieb. Dies sind Grundlagen eines Vertrages zwischen Betrieb und Berater.
- Aus den Analysen des Qualifizierungsbedarfs werden überbetriebliche Qualifizierungsangebote entwickelt.
- Der Berater sendet dem netz NRW ein Dokument mit den getroffenen Vereinbarungen zu, die der späteren Vertragsgestaltung dienen.
- Signalisiert der Betrieb sein Einverständnis für die Zusammenarbeit mit dem Berater, werden die Verträge für den Betrieb und den Berater ausgestellt und die Beratungs- und Qualifizierungseinheit kann durchgeführt werden.
- Durch mehrmalige telefonische Nachfrage informiert sich das netz NRW über den aktuellen Stand der Beratungs- und Qualifizierungs-

einheit. Bei Problemen zwischen Betrieb und Berater werden adäquate Maßnahmen bis hin zur Vertragskündigung ergriffen.

- Vier Wochen nach Beendigung der Beratungs-/Qualifizierungseinheit treffen die Leistungsdokumentationen der Berater beim netz NRW ein. Die Analyse dieser Dokumentationen und der während des Prozesses erhaltenen Informationen fließen als Erfahrung in weitere Beratungs- und Qualifizierungseinheiten mit ein.
- Das netz NRW entwickelt aus der Analyse der Betriebsbesuche ein überbetriebliches Qualifizierungsangebot und vermittelt die entsprechenden Mitarbeiter der Betriebe in diese Maßnahmen.

Prozessbegleitend wird der aktuelle Stand der Beratungs- und Qualifizierungseinheiten kontinuierlich in eine Übersicht der laufenden Maßnahmen eingetragen.

### **Ergebnisse einer zweiten Diskussionsrunde**

Der Fokus der Diskussion lag nach dem Praxisinput auf Voraussetzungen und Maßgaben für eine „gute Praxis“ von Bedarfsermittlung im Kontext von betriebs- und arbeitsweltbezogener Weiterbildung und Beratung für und mit KMU.

#### ***Welche Anforderungen stellen sich für Bildungsanbieter im Feld KMU?***

- Die Bildungsanbieter müssen sich auf dem Bildungsmarkt orientieren und präsentieren.
- Von dem Image und der Außenwahrnehmung eines Bildungsanbieters hängen Kontaktmöglichkeiten zu Betrieben ab.
- Bildungsanbieter müssen zielgruppenorientiert arbeiten und Ansprechpartner für unterschiedliche Branchen haben.
- Bildungsanbieter müssen sich in der „Umwelt“ der Betriebe bewegen und Fachkompetenz zeigen. Dazu ist es notwendig, ein Branchenprofil zu entwickeln.
- Es besteht die Notwendigkeit sich selbst kritisch zu fragen: Wie gehe ich auf das Feld KMU zu? Wie bewege ich mich in dem Feld?
- Das eigene Profil und Selbstverständnis muss überprüft und geschärft werden.
- Eine weitere selbstkritische Frage ist: Geht es uns nicht hauptsächlich darum, ein „Produkt“ an die Betriebe zu verkaufen, dessen Bedarf wir vorher selbst erhoben haben?
- Weiterbildungsanbieter arbeiten zwischen den Stühlen: Unternehmen auf der einen Seite und Arbeitnehmer auf der anderen. An dieser Stelle wurde die Frage aufgeworfen, ob nicht die Beschäftigten selbst die verlässlichsten Ansprechpartner bei der Bedarfsermittlung für Bildungsanbieter sind.
- Bildungsanbieter müssen sich in regionalen Kompetenzzentren einbringen und in Netzwerken arbeiten.

## **AG 2: Bedarfs- ermittlung**

Ergebnisse  
der Diskussion  
Teil 2

- Weiterbildungs-/Beratungseinrichtungen müssen Weiterbildung als Investition in die Zukunft in die Unternehmen bringen.

### ***Was sind die Anforderungen an die Unternehmen?***

- Betriebe dürfen die Verantwortung für Weiterbildung nicht auf ihre Beschäftigten abwälzen. Weiterbildung sollte aus dem Grund auch nicht ausschließlich in der Freizeit den Mitarbeiter stattfinden.
- Das Unternehmen trägt Verantwortung für die Qualifizierung der Beschäftigten.
- Weiterbildung muss als Innovation in das Unternehmen aufgefasst werden. Technische Entwicklung und Erneuerung sollte als Chance gesehen und genutzt werden.
- Unternehmen müssen sich für einen Dialog öffnen.

### ***Was sind Maßgaben und Grundprinzipien für eine „gute Praxis“ von Bedarfsermittlung?***

- Die Unternehmen, aber auch die Arbeitnehmer müssen einen „Nutzen“ erkennen. Sinn und Chance der intendierten Beratung und Weiterbildung müssen deutlich werden.
- Es müssen jeweils betriebsbezogene Türöffner ermittelt werden, z.B. Umstrukturierung, Einsatz von neuer Technologie.
- Je enger ein Kontakt zu einem Unternehmen ist, desto einfacher können Qualifizierungs- und Beratungsbedarf dialogisch mit Betrieben und Beschäftigten entwickelt werden.
- Vertrauen und Bekanntheit sind notwendige Voraussetzung, um die Tür zur Zusammenarbeit zu öffnen.
- Es ist nicht förderlich, wenn man mit einem fertigen Programm/Angebot auf das Unternehmen zugeht. Flexibilität und Offenheit sind wichtig.
- Bedarfsermittlung muss eingebunden sein in ein Gesamtkonzept der Bildungs- und Beratungsarbeit. Akquise und Bedarfsermittlung gehören eng zusammen und müssen konzeptionell verbunden sein.
- Die Kompetenzen und Ressourcen der Unternehmen müssen Ausgangspunkt der Beratung und Qualifizierung sein. Mögliche Ansatzpunkte sind strategische Qualifizierungen und Vermittlung von Orientierungswissen im Kontext von betrieblichen Umstrukturierungs- und Modernisierungsprozessen (Hilfe zur Selbsthilfe, anstatt kurzfristige Hilfe).
- Wege der Bedarfsermittlung müssen jeweils spezifisch auf das Unternehmen, die Branche, das Aufgabenfeld zugeschnitten werden.
- Schwierigkeiten der Betriebe, den Bedarf an Veränderungen und Qualifizierung zu ermitteln und zu systematisieren, sind Ansatzpunkte für die Arbeit der Bildungs-/Beratungsanbieter.

***Welches Gerüst ist förderlich/notwendig, damit sich „Wege der Bedarfsermittlung“ realisieren lassen?***

- Es müssen Kooperationsbündnisse zwischen den Betrieben und Bildungsanbietern aufgebaut werden.
- Bedarfsermittlung muss im Kontext von vorhandenen Strukturen und aktueller Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik gesehen werden.
- Beispielhaft wurde Frankreich genannt: Dort zahlen alle Unternehmen einer Branche in einen Weiterbildungsfond. Dadurch verändert sich die Akzeptanz und Weiterbildung wird zum integrierten Bestandteil von Unternehmenspolitik/Unternehmensführung.
- Die Arbeit in Netzwerken und Kooperationsmodellen muss forciert werden. Einzelstrategien einzelner Bildungsanbieter führen nicht weiter.
- Es ist immer schwieriger, aufgrund des dynamischen Wandels Bedarfstrends zu entwickeln. Auch Prognostiken können die heutige Dynamik nicht mehr einfangen. Dies ist als Ausgangsbasis bei der Suche „nach Wegen der Bedarfsermittlung“ zu berücksichtigen.
- Regionale Infrastrukturen müssen ausgebaut und belebt werden.

**Zusammenfassender Ausblick**

Ausblick

Bedarfsermittlung ist kein einfaches Feld und kein Thema, das sich ausschließlich auf der „Methodenebene“ abhandeln lässt. Neben dem Austausch über eine nicht vorhandene Weiterbildungskultur in KMU, der Verknüpfung von Bedarfsermittlung mit überbetrieblichen Strategien der Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik, stand auch das Profil und das Selbstverständnis der Bildungsanbieter zur Diskussion.

Es mangelt nicht an Bedarf. Schwierigkeiten der Bildungsanbieter liegen darin, Türen zu den Klein- und Mittelunternehmen zu öffnen, um im Dialog mit Beschäftigten und Unternehmen latente Bedarfe zu ermitteln und zu systematisieren.

Wollen Bildungsanbieter das Feld KMU für ihre Arbeit langfristig erschließen, müssen sie sich auf die Suche begeben nach möglichen Türöffnern, aber auch nach Widerständen, die die Türen verschlossen halten.

Ergebnisse der AG zeigen anschauend die unterschiedlichen Facetten der Herausforderungen im Kontext von Bedarfsermittlung. In der Diskussion identifizierte förderliche Maßgaben und Ansätze, aber auch Stolpersteine sind Orientierungspunkte auf dem Weg zu einer bedarfsorientierten Weiterbildung und Beratung. Anforderungen nach regionaler Vernetzung und übergreifenden Strategien der Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik verknüpfen sich mit einem Handlungsdruck der Bildungsanbieter in der Praxis. Die Frage nach bewährten Wegen und Methoden der Bedarfsermittlung gewinnt dabei an Aktualität und Interesse.

## Arbeitsgruppe 3: „Selbstverständnis von Weiterbildungs- und Beratungsanbietern“

Vorstellung

### AG-Mitglieder:

Gerhard Reutter	DIE Frankfurt/Main (Moderation)
Rosemarie Klein	DIE Frankfurt/Main, Außenstelle Dortmund (Referentin)
Corinna Alvarez	DIE Frankfurt/Main, Außenstelle Dortmund (Protokollantin)
Iris Fahr	Versorgungsamt Gelsenkirchen (nach der Mittagspause)
Reinhard Geffert	Bezirksregierung Detmold
Dr. Angelika Kipp	gpdm, Paderborn
Wolfgang Köcher	AIQ, Dortmund (Referent)
Heidi Leschke	DIE, Frankfurt (nach der Mittagspause)
Iris Radusch	AW-AG, Aachen
Margret Tewes	Zentrum Frau in Beruf und Technik, Castrop-Rauxel
Barbara Wenzel	I.Z.P., Dortmund (Referentin)
Jörg Zyweck	RevierA, Essen (vormittags)

QuA-Trans Input 1:  
KMU als neuer Markt

### **KMU als neuer Markt für Bildungs- und Beratungsanbieter – Einstimmung in die AG-Arbeit** (Rosemarie Klein und Gerhard Reutter)

Im Plenum haben wir darauf hingewiesen, dass viele Weiterbildungseinrichtungen auf dem Weg zum problem- und bedarfsorientierten Bildungs- und Beratungsanbieter in und mit KMU noch am Anfang stehen. Das verwundert nicht, stellt sich dieses Feld doch noch als relativ jung dar. Die Bedeutung für KMU ist ja auch erst richtig ins öffentliche Bewusstsein gelangt, seit die Großbetriebe zunehmend Personal abbauen und seit deutlich geworden ist, dass die KMU die eigentlichen Arbeitsplatzschaffer sind und zentrale Stützen der wirtschaftlichen Entwicklung. Sie gilt es daher aktuell und zukünftig besonders zu pflegen, insbesondere in Zeiten tief greifender struktureller Veränderungen und verschärfter internationaler Konkurrenz.

Sie wurden zum Ausgangspunkt für die Programme QUATRO und ADAPT. Maßnahmen der problem- und bedarfsorientierten Beratung und Qualifizierung und damit die Arbeit der Weiterbildungs- und Beratungsanbieter sind auf diesem Wege besondere Hoffnungsträger. Die Programmverantwortlichen erhoffen sich dabei vor dem Hintergrund ihrer Programmphilosophie (Arbeitsmarktprogramm, nicht Wirtschaftsförderungsprogramm) und ihres Förderverständnisses zweierlei:

1. die externe Unterstützung bei betrieblichen Modernisierungsprozessen und
2. die entsprechende Qualifizierung der Mitarbeiter,

beides mit dem Ziel, Arbeitsplätze zu erhalten.

Ein zentrales Merkmal der Bildungs- und Beratungsarbeit in KMU macht sich an der dualen Zielausrichtung fest: Sie arbeiten mit dem

Kunden „Betrieb“ mit dem Ziel der Initiierung und Verstetigung von Innovationsprozessen und sie arbeiten mit den Teilnehmern und Teilnehmerinnen, „Beschäftigte/Mitarbeiter/innen“ mit dem Ziel der Qualifizierung zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit. Die duale Zielausrichtung ist nur eines der zentralen Merkmale, liefert aber bereits Hinweise auf die Herausforderungen, die in diesem Feld liegen.

Seit 1995 existiert der Förderschwerpunkt in NRW. Nach fünf Jahren besteht nun ein öffentliches Interesse daran, einen Blick auf das erworbene Know-how der Anbieter zu werfen, ihre Professionalität zu erfassen, ihre Kompetenzen, ihr Profil zu beschreiben. Es geht darum, eine neue Branche konkreter zu fassen: „Welches Anbieterselbstverständnis verspricht „gute Praxis“ in der Initiierung, Durchführung und Verstetigung von Modernisierung in KMU durch Qualifizierung und Beratung?“

Noch ein Satz zu unserem QuA-Trans-Selbstverständnis: Wenn wir uns jetzt gemeinsam mit Hilfe der im Plenum vorgestellten Fragestellungen auf die Suche nach Bausteinen eines Selbstverständnisses begeben, so geht es auch darum, diese AG als Forum für die eigene professionelle Selbstvergewisserung zu nutzen. Uns ist daran gelegen, dass nicht nur wir als Transferprojekt von Ihnen, sondern auch jede und jeder hier für sich und seine/ihre Einrichtung heute etwas mitnehmen kann. Davon ausgehend bitten wir Sie jetzt, sich vorzustellen und uns als Gruppe mitzuteilen, warum Sie sich für dieses Thema entschieden haben und was Sie daran interessiert.

### **Erste Diskussionsrunde (Corinna Alvarez)**

Mit diesem Einstieg war der Blick zunächst auf das Feld der kleinen und mittleren Unternehmen, ein relativ neues, aber wichtiges Arbeitsfeld für Qualifizierung und Beratung, gelenkt. Die folgende AG-Arbeit sollte eine doppelte Zielsetzung haben. Einerseits ging es darum, den Blick auf die Beschreibung einer neu entstehenden Branche zu lenken und dabei die Professionalität der Bildungs- und Beratungsanbieter mit in diesen Blick zu nehmen. Zweitens sollte die Vergewisserung über die Entwicklung der je eigenen Einrichtung geschärft werden („Wer sind wir? Was zeichnet uns aus?“). Diese Bandbreite der Themensetzung fand bei den Teilnehmern breite Zustimmung.

Die anschließende Vorstellungsrunde war verbunden mit zwei Fragestellungen:

1. Warum habe ich mich für die Selbstverständnis-AG entschieden?
2. Welche Interessen und Erwartungen habe ich an unsere gemeinsame Arbeit?

Auf Vorschlag eines AG-Mitglieds wurde als dritte Frage aufgenommen:

3. Aus welcher „Beruflichkeit“ heraus argumentiere ich?

**AG 3:  
Selbst-  
Verständnis**

Diskussion  
Teil 1

**Ergebnisse zu den Fragen 1 und 2:**

- Spannungen/Widersprüche zwischen Berater-Selbstverständnis und Arbeitszielen
- Selbstverständnis von „Bildung/Qualifizierung“ und „Beratung“: Definitions-Dilemma?
- Entwicklung einer neuen Branche und die Herausforderungen, die mit dem Wandel eines Selbstverständnisses für die Einrichtung und die Beschäftigten einhergehen
- Fragestellung: Kann/darf/soll/will man „Bildung für Geld“ machen?
- Zugänge zum Feld KMU bestimmen
- Vernetzung von Beratung zu Qualifikation ins Selbstverständnis integrieren - wie?
- Verschiedene Selbstverständnisse in einer Einrichtung oder: „Was tut der Krawattenmensch bei uns?“
- Wie gehen die „Profis“ an Firmen ran? (bzw.: Wie gehen sie mit ihnen um?)
- Strukturelle Aspekte der Bildungs- und Beratungsarbeit in KMU
- Im Selbstverständnis bricht sich vieles: Von der sozial-integrativen zu der betrieblichen Orientierung
- Wohin müssen sich traditionelle Weiterbildungsträger (um-) orientieren?
- Selbstverständnis unter dem Einfluss aktueller Finanzierungspolitik

**In unserer Gruppe argumentieren folgende Berufe über Selbstverständnisfragen (Frage 3):**

- Lehrer/in Sport, Geschichte, Pädagogik
- Betriebswirtschaftler/Starkstromelektriker
- Werkzeugmacher, dann Sozialpädagoge
- Elektriker, später Ingenieur und Lehrer
- Sozialwissenschaftlerin
- Trainerin und Unternehmensberaterin
- Grundschullehrer und Diplompädagoge mit Schwerpunkt Erwachsenenbildung
- Diplompädagogin, Trainerin und Beraterin in der Erwachsenenbildung

Aus den genannten Interessen kristallisierten sich drei zentrale Fragestellungen heraus, die wir als Gruppe im Blick behalten wollten.

- Wie gehe ich auf das Feld KMU zu und wie gehe ich mit dem Feld KMU um?
- Welches Verständnis von Weiterbildung und Beratung haben wir?
- Wie ist unser Selbstverständnis aufgrund der aktuellen Finanzierungspolitik?

Die berufliche Bandbreite der AG-Mitglieder, die alle Teilnehmer als spannend empfanden, führte zu der Hypothese, dass auch die jeweiligen beruflichen Herkunft unterschiedliche Ausprägungen des Selbstverständnisses in der Frage der Arbeitsziele, der Prinzipien, der Wahrnehmung von betrieblichen Bedürfnissen und Bedarfslagen bewirken dürften.

Als Arbeitsstruktur entschied die Gruppe sich für einen inhaltlichen Einstieg durch einen Input von Frau Klein, die einige Schlaglichter aus den bis jetzt geführten Interviews mit den Weiterbildungs- und Beratungsanbietern herausgearbeitet hatte. Die Schlaglichter orientierten auf Sichtweisen der Bildungsanbieter auf das Feld KMU, auf ihre Ziele, Prinzipien und Aussagen über die Struktur und Organisation der Weiterbildungs- und Beratungseinrichtung (Philosophie, Werte/Normen und aus Erfahrungen gewonnene Erkenntnisse).

### **Bausteine des eigenen Selbstverständnisses – Eine Annäherung aus den Interviews (Rosemarie Klein)**

QuA-Trans-Input 2:  
Bausteine eines  
Selbstverständnisses

Selbstverständnis ist ein nicht so leicht fassbarer Begriff, denn er umfasst das breite Spektrum der Philosophien, denen wir folgen, der Werte und Normen, die unser Handeln bestimmen, der Erfahrungen, die wir mit Betrieben gemacht haben und die wir zu Sichtweisen und Urteilen gemacht haben. Selbstverständnis als unser heutiger Arbeitsbegriff in dieser AG verweist also auf das, was hinter unserem Handeln als Ausrichtung, als Überzeugung, als Erkenntnis steht und unser Handeln leitet.

Selbstverständnis war auch nicht expliziter Gegenstand unserer Gespräche, aber, wenn Sie sich erinnern: Wir haben uns über Ziele Ihrer Arbeit unterhalten, über Leitprinzipien, über Sichtweisen auf KMU und Erkenntnisse über Struktur und Charakter von KMU. Einige von unseren Gesprächspartnern und -partnerinnen haben uns auch etwas darüber berichtet, wie sich die Ausrichtung ihrer Arbeit und ihres Arbeitsverständnisses durch die Bildungs- und Beratungsarbeit mit KMU verändert hat. Sie haben Vergleiche angestellt zwischen dem früheren AFG-orientierten Arbeitsfeld zum heutigen betriebsbezogenen Feld. Und in diesen Fragestellungen liegen für uns die Zugänge, die Annäherungen an unser Thema „Selbstverständnis“.

***Es waren also vier Felder, auf die ich aus den Interviews in unsere Diskussion einstimmen kann:***

1. Sichtweisen auf KMU, die Sie in Ihrer Arbeit leiten
2. Ziele, die Sie leiten
3. Prinzipien, die Sie leiten
4. Struktur und Organisation Ihrer Einrichtung bzw. Veränderungen Ihrer Einrichtungsstruktur und -organisation

**AG 3:  
Selbst-  
verständnis**

QuA-Trans-Input 2:  
Bausteine eines  
Selbstverständnisses

**ad 1: Sichtweisen auf KMU:**

- In KMU gibt es keine Weiterbildungs- oder Personalentwicklungsabteilung, also kein Personal, das sich um die Weiterbildung der Mitarbeiter/innen kümmert.
- KMU sind häufig Familienbetriebe mit patriarchalischen Strukturen.
- Personalentwicklung ist demzufolge i.d.R. Chefsache. Der Chef/die Chefin ist eine Schlüsselfigur, wenn es darum geht, Weiterbildung und Beratung systematisch und kontinuierlich zu initiieren und zu organisieren.
- KMU sind vergleichsweise überschaubar in Bezug auf Hierarchieebenen, Abteilungen/Teams, Produktions- oder Dienstleistungsprogramm, merken diejenigen an, die auch über Erfahrung mit der Bildungsarbeit in Großunternehmen verfügen.
- Das Tages- bzw. das Saisongeschäft (z.B. bei Blumenläden, in der Brauereibranche) setzt häufig andere Schwerpunkte, denen sich die Weiterbildung und Beratung unterordnen/anpassen/flexibel zuordnen muss.
- Demzufolge droht Weiterbildung und Beratung leicht zur „Nebenbeschäftigung“ zu werden, d.h. neben dem Kerngeschäft des Unternehmens vernachlässigt zu werden.
- Marketing und Vertrieb scheinen die vernachlässigten Stiefkinder in KMU zu sein.
- Information, Kommunikation und Konflikt sind immer wiederkehrende Qualifizierungs- und Beratungsfelder, die es zu bedienen gilt, auch wenn der „eigentliche“ Projektauftrag dies nicht vorsieht.

Mit welchen Erkenntnissen und Konsequenzen haben Sie nun Ihre Sichtweisen und Erkenntnisse über KMU verbunden?

Die Rahmenbedingungen, darauf verweisen Sie, gehen vielfach zu Lasten von Qualitätsansprüchen, die Sie als Bildungs- und Beratungsanbieter haben, z.B. zu Lasten einer gründlichen Bedarfsermittlung, zu Lasten von Erfolgskontrolle und Transfersicherung.

Konkrete Hilfestellung, d.h. Serviceleistungen sollten vom Weiterbildungsanbieter angeboten werden. D.h.: es geht nicht nur um die Förderung von Kompetenzen, sondern teilweise um direkte Unterstützung, um Service (z.B. die für Marketing erforderlichen Werbeslogans, Flyer, passgenaue EDV-Programme o.ä. anzufertigen).

KMU brauchen eine Vernetzung von betrieblicher Beratung, arbeitsplatznaher Schulung und überbetrieblicher Qualifizierung, wobei letztere sich als Problemfeld darstellt.

**Zwischenfazit:**

Diese Ihnen weitgehend gemeinsamen Sichtweisen und exemplarisch benannten Konsequenzen und Erkenntnissen erlauben Sie mir nun

einmal typisierend in zwei grundlegende und m.E. grundverschiedene Selbstverständnisse zu packen:

### **1. Selbstverständnis-Typ:**

Wir sind als Weiterbildungs- und Beratungsanbieter Dienstleister für die Initiierung und Begleitung von Innovations-, Modernisierungs-, Reorganisationsprozessen in KMU. Im Mittelpunkt steht der Kunde „Betrieb“ mit seinen Bedarfen und Bedürfnissen. Unsere Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit bemisst sich über das Maß an Kundenorientierung, das wir umsetzen. Kriterien für unsere Kundenorientierung sind:

- Wir planen differenzierte Qualifizierungsangebote.
- Wir beraten bedürfnis- und bedarfsorientiert.
- Wir arbeiten serviceorientiert.
- Wir sind flexibel in Ort, Zeit und Inhalt.
- Wir sind bereit und fähig, komplementäre Dienstleistungen zu erbringen.
- Wir arbeiten permanent an der Erweiterung unserer inhaltlichen und methodischen Kompetenz.

### **2. Selbstverständnis-Typ:**

Wir sind als Weiterbildungs- und Beratungsanbieter Kooperationspartner eines Betriebes zur Lösung betrieblicher Probleme und Herausforderungen. Im Mittelpunkt steht für uns die Kompetenzentwicklung der in einem Betrieb Beschäftigten. Unsere Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit bemisst sich auf der Grundlage einer Humanorientierung. Kriterien für diese Orientierung sind:

- Wir planen differenzierte Qualifizierungsangebote.
- Wir beraten bedürfnis- und bedarfsorientiert.
- usf.

Um Missverständnissen vorzubauen, dies waren jetzt keine Zitate, sondern der Versuch einer Pointierung von Selbstverständnis-Ausrichtungen, die sich in ihrer Unterschiedlichkeit für mich so erschlossen haben, als ich mir die Palette der benannten Ziele und Prinzipien angesehen habe, die ihre Arbeit lenken und leiten. Dabei haben in den Gesprächen einige von Ihnen darauf verwiesen, dass die „Lösung“ zwischen Dienstleistungsorientierung und Kooperationsorientierung wohl nicht in der Entscheidung zwischen beiden Ausrichtungen bzw. Selbstverständnissen im Sinne eines „entweder – oder“ liegen muss, sondern durchaus auch in Formen des „sowohl als auch“. Wie in so vielen Feldern, stehen wir vielleicht auch hier vor der Herausforderung, Widersprüchlichkeiten, Paradoxien in die Entwicklung eines Selbstverständnisses zu integrieren. Werfen wir nun einen Blick auf die...

### **ad 2: ...Ziele, die Ihre Arbeit leiten**

- Unser leitendes Ziel ist es, zu reorganisieren, möglichst ohne zu entlassen.

### AG 3: Selbst- verständnis

QuA-Trans-Input 2:  
Bausteine eines  
Selbstverständnisses

- Uns ist es wichtig, die Betriebe zu überprüfen, ob sie zu uns und wir zu ihnen passen.
- Wir zielen auf eine Vermittlung von Wissen, verbunden mit Beratung zum - zunehmend selbstständigen – Handeln.
- Wenn wir ein Managementsystem einführen, ist uns die Validierung eines Qualifizierungs- und Beratungsprozesses durch ein Zertifikat sekundär: primär ist die Verankerung einer Idee, eines Gedankens in den Köpfen der Beschäftigten quer zu den Hierarchien.
- Wir verstehen uns als Dienstleister für den Betrieb, der Betrieb ist der Kunde.
- Wir zielen auf ein Kooperationsverhältnis „Bildungsanbieter und Betrieb“, die ihre je spezifischen Kompetenzen (Betriebspädagogik einerseits und Betriebserfahrung andererseits) für eine gemeinsam zu entwickelnde Zielorientierung einbringen.
- Uns ist die Vereinbarkeit zwischen Kundenorientierung (Betrieb) und Teilnehmerorientierung (Mitarbeiter) wichtig.
- Zentrales Ziel ist der Aufbau einer Beziehungs- und/oder Vertrauensebene im und mit dem Betrieb. Dies ist der tragende Pfeiler für gelingende Kooperation.
- Weiterbildung und Beratung muss Kopf, Bauch, Verstand und Gefühl ansprechen, wenn sie wirksam werden will.
- Wesentlich ist uns der Schritt vom „Wissen“ zur betrieblichen Verankerung, zu den arbeitsorganisatorischen Konsequenzen.
- Wir sind offen für betriebsspezifische Bedürfnisse und Bedarfe auch außerhalb des Projektrahmens.

#### *ad 3: Ebene der Prinzipien*

- Leitprinzip ist die **Bedarfs- und Problemorientierung**. Dabei gilt eine duale Ausrichtung:
  - die auf den Betrieb, die Organisation mit ihren Innovationsbedarfen und
  - die auf die Individuen mit ihren Interessen und Bedarfen zum Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit.
- Diesem Leitprinzip sind zugeordnet:
  - **Kompetenzorientierung** (ansetzen an den Ressourcen und Kompetenzen, die der Betrieb mit den dort Beschäftigten hat)
  - **Prozessorientierung** (flexibles Anpassen von Zielen, Inhalten, Methoden und Lernarrangements an Veränderungserfordernisse)
  - **Prinzip der langfristigen Steuerung** (Kontinuität bis zur Verstetigung; Veränderung/Transfer von Gelerntem braucht seine Zeit)
  - **Partizipation/Beteiligungsorientierung** (frühzeitig alle bzw. möglichst viele Mitarbeiter/innen einbinden; Interessen, Kreativität, Motivation, Kompetenz der Mitarbeiter nutzen)
  - **Reflexionsorientierung** (Innehalten, gemeinsam bilanzieren, ob wir auf dem richtigen Weg sind)
  - **Handlungsorientierung** (Wissensanteile arbeitsplatzgebunden aneignen lassen)
  - **Transfersicherung**, ggf. **Zielcontrolling** (auf Verstetigung achten) Vernetzung von Qualifizierung und Beratung

- **Interdisziplinarität** gehört zum Selbstverständnis. Sie drückt sich aus im Kontext interner Personalentwicklung. (Welche Kompetenzen kaufen wir mit unserem Personal ein, um bedarfsorientiert agieren zu können?)
- oder in Formen der **Kooperation** und der **Vernetzung** (Kooperation zwischen Bildungs- und Beratungsanbietern mit je spezifischen Ausrichtungen, Kooperation zwischen Anbietern mit pädagogischer, soziologischer, sozialwissenschaftlicher, betriebswirtschaftlicher, marketingorientierter Ausrichtung).
- Zum Selbstverständnis gehört das Interesse, sich als Anbieter **Feldkenntnis** anzueignen, den Betrieb, die Branche kennen- und verstehen zu lernen.

**ad 4: Strukturell-organisatorische Voraussetzungen**  
(referiert von Gerhard Reutter)

- Je deutlicher betriebliche Weiterbildung als Teil der betrieblichen Organisationsentwicklung begriffen wird, desto mehr wird Personal- und Organisationsentwicklungskompetenz vom Bildungsanbieter erwartet. Das setzt voraus, dass die eigene Bildungseinrichtung sich selbst als lernende Organisation versteht und über interne POE-Erfahrung verfügt.
- Gerade bei Bildungsanbietern, die eine gewisse AFG/SGBIII-Tradition und Abhängigkeit aufweisen, erfordert eine Zusammenarbeit mit KMU eine interne Klärung über das Leitbild der eigenen Einrichtung und eine Verständigung über das eigene Qualifizierungs- und Bildungsverständnis.
- Der Wandel vom Bildungsanbieter, der mit fertigen, überprüfbaren Curricula operiert, zum „Dienstleister“ für KMU führt leicht zu internen „Kulturbrüchen“, insbesondere durch die Dualität der Zielorientierung auf den Betrieb als Kunden und den Arbeitnehmer als Teilnehmer. Die Reflexion der eigenen Arbeit wird Teil des beruflichen Anforderungsprofils.
- Die aus der KMU-Kooperation resultierenden Anforderungen erfordern häufig interdisziplinär zusammengesetzte Teams bzw. die Bereitschaft, mit konkurrierenden Einrichtungen zu kooperieren.
- Da KMU-Zusammenarbeit oft nur mit mehreren Betrieben gemeinsam sinnvoll ist, müssen Weiterbildungseinrichtungen fähig sein, die Funktion von Kooperationsmanagern zu übernehmen.

Danke für Ihre Aufmerksamkeit.

## **Zweite Diskussionsrunde (Corinna Alvarez)**

Die Aufmerksamkeit lag zunächst beim Aspekt des „Anbietens“, der Service-Orientierung als neuem und noch nicht hinreichend berücksichtigtem Anforderungsfeld in der Arbeit mit KMU. Es wurde deutlich, dass das Erbringen von Serviceleistungen mit Anstrengung und teilweise auch mit viel Arbeit verbunden ist und über das klassische Selbstverständnis von Qualifizierung und Beratung hinausgeht. Gerade in Kleinunternehmen mit enger Personaldecke bemisst sich jedoch der Erfolg von Reorganisationsprozessen auch darin, nicht nur den Betrieb und die Mitarbeiter durch Qualifizierung und Beratung zu befähigen, sondern ihnen zur beschleunigenden Umsetzung wichtiger Ziele die Fertigstellung anzubieten (z.B. die Entwicklung einer Werbebroschüre, die Entwicklung eines produktionspezifischen EDV-Programms). Dies setzt auf Seiten des Bildungsanbieters auch voraus, über die Umsetzungskompetenz zu verfügen.

Der Aspekt der Service-Orientierung führte zur grundsätzlichen Frage der Finanzierung von Qualifizierung und Beratung in KMU. Auch der Finanzierungsaspekt spiele natürlich in der Praxis eine tragende Rolle. Die Frage: „Was muss ich auf dem Markt anbieten?“ ist für die Weiterbildungs- und Beratungsanbieter immer auch eine strategische Frage, die sich mit der mittel- und langfristigen Marktausrichtung der eigenen Einrichtung verbindet. Wenn Service-Orientierung zum Selbstverständnis betrieblicher Weiterbildung in KMU gehört, muss sie auch als Finanzfaktor durchdacht werden.

Einige AG-Mitglieder verdeutlichten, dass es zu ihrem Selbstverständnis gehöre, den Kunden Betrieb nicht nur mit Hilfe öffentlicher Mittel zu gewinnen und zu bedienen, sondern zum einen die Betriebe von der Wertigkeit von Qualifizierung und Beratung zu überzeugen und Anschlussverträge abzuschließen und zum anderen, das eigene erworbene Know-how als freie Anbieter zu vermarkten. Kontrovers wurde an dieser Stelle diskutiert, inwieweit KMU ein Markt für freies Anbieten darstellen oder ob dies nicht eher Großbetriebe darstellen, für die die Finanzierung von WB nicht so problematisch sei wie für viele kleine Unternehmen.

Vertreten wurde von einigen die Position, dass die QUATRO- und ADAPT-Projekte über die öffentliche Förderung eine gute Zugangsmöglichkeit darstellen, KMU für den Nutzen von Weiterbildung zu sensibilisieren und sie vom Nutzen zu überzeugen. Es gibt Erfahrungen, wo auch nach Projektende KMU als zahlende Kunden gesichert werden konnten. Die gängige Aussage, KMU seien (dauerhaft) subventionsbedürftig, wurde damit in Frage gestellt; dafür sei das Feld der KMU zu heterogen. Einige AG-Mitglieder waren sich einig darin, dass dies nicht nur eine Frage der Finanzierung sei, sondern im zweiten Blick deutlich würde, dass es von der inneren Einstellung der Unternehmensleitung

bei den KMU abhängig sei. Einigen wäre die Leistung der Weiterbildungs- Anbieter so wertvoll, dass sie bereit wären, auch dafür zu bezahlen, vor allem mittlere Unternehmen hätten auch keine unüberwindlichen finanziellen Schwierigkeiten damit. Demgegenüber vertraten jedoch die im Feld der kleinen und Kleinst-Unternehmen tätigen, KUM könnten Leistungen der Weiterbildung und Beratung nur in Anspruch nehmen, solange diese für sie kostenlos seien. Mit dem Einwurf, dieser Aspekt sei auch von der jeweiligen Region abhängig, endete die Diskussion an dieser Stelle vor der Mittagspause.

***Zusammenfassend konnte nach der Mittagspause als Zwischenfazit zum Selbstverständnis von Weiterbildung und Beratung in KMU festgehalten werden:***

- KMU können über öffentlich geförderte Projekte für Weiterbildung und Beratung erschlossen werden.
- KMU müssen im Prozess für Weiterbildung und Beratung sensibilisiert werden und vom Nutzen überzeugt sein=> dann besteht die Chance, den Vertrag zwischen Anbieter und Abnehmer förderunabhängig zu erweitern; letzteres gilt jedoch vorrangig und tendenziell eher für mittlere Unternehmen, nicht für Kleinunternehmen.
- Die Breite dessen, was KMU im Prozess der Weiterbildung und Beratung brauchen spricht für Kooperation und Vernetzung zwischen Anbietern mit unterschiedlichen Kompetenzen.
- KMU sind ein heterogenes Feld. „Trendaussagen“ und „Typisierungen“ als Festschreibungen im Selbstverständnis bergen für die Praxis die Gefahr, Chancen im und für den Einzelbetrieb nicht zu sehen und wahrzunehmen. Dies gilt für Anbieter und Abnehmer.
- Ein gravierendes Unterscheidungsmerkmal in KMU stellen z.B. Betriebe mit und Betriebe ohne Betriebsrat dar. Das Selbstverständnis der Berater kollidiert nicht selten mit dem Selbstverständnis des Betriebsrats.

#### ***Polarisierungen im Selbstverständnis***

- Das Beratungs-Selbstverständnis von Anbietern in KMU ist einerseits auf den Erhalt von Arbeit (Humanorientierung, teilweise aber auch durchaus im Betriebsinteresse) und andererseits auf Rationalisierung orientiert (Betriebswirtschaftliche Orientierung).
- Daraus resultiert eine Ausrichtung einerseits auf das Überleben des Betriebes und das Sichern vieler Arbeitsplätze und andererseits eine Orientierung auf diejenigen, die als Mitarbeiter durch den Rost fallen (potenzielle oder tatsächliche Rationalisierungsoffer).
- Das Selbstverständnis der Bildungs- und Beratungsanbieter kann entweder

### AG 3: Selbst- verständnis

Diskussion  
Teil 2:  
Zwischenfazit

- individuumsbezogen (Traditionslinie) oder
- betriebsbezogen (Bruch der Tradition) sein.
- Offene Frage: Gibt es die Möglichkeit, beide Ausrichtungen in ein Selbstverständnis zu integrieren? Wie kann eine Balance zwischen beiden Ausrichtungen aussehen? Woran macht sie sich fest? Welche Widersprüche muss man als Bildungs- und Beratungsanbieter kennen und aushalten?
- Diese beide Grundausrichtungen im Selbstverständnis schlagen auch sprachlich zu Buche:  
Dienstleister - Kooperationspartner
- und drücken sich z.B. in der Vertragsbezeichnung aus:  
Dienstleistungsvertrag mit Betrieb – Kooperationsvertrag zwischen Anbieter und Betrieb
- Auf der Ziele- Ebene kollidieren:
  - Überlebensfähigkeit der Betriebe sichern
  - Beschäftigungsfähigkeit sichernKompatibilität der Ziele?

Es folgte ein konkreter Einblick in die Praxis eines Einrichtungsselbstverständnisses durch den Input von Frau Wenzel (I. Z. P., Dortmund). Frau Wenzel berichtete über die Philosophie ihrer Einrichtung, die sie leitenden Ziele und einige Prinzipien.

#### 1. Praxisbeitrag

### Praxisbeitrag zum Selbstverständnis (Barbara Wenzel)

QUATRO-Projekt: Entwicklung von Qualifizierungsbausteinen zur Förderung junger Unternehmerinnen und zur wirtschaftlichen Stabilisierung ihrer Betriebe (15.5.1996-31.12.1998)

#### **Die Ausgangsthese meiner Ausführungen lautet:**

Beratung erfordert einen hohen Standard an Leitbild oder Leitprinzipien für die Beratung.

Grundlage zur Entwicklung lieferte uns unser 1. Prinzip, die *Marktorientierung*, d.h. die Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden!

#### **Wir gehen davon aus: wir haben 2 Kunden**

- a) die Geldgeber, also der ESF
- b) KMU kleine bis ca. 30 Mitarbeiter

#### **Welche Bedürfnisse haben diese Kunden? Welche Prinzipien leiten sich davon ab?**

Zu a) ESF

- Arbeitsplätze sichern
- Endbegünstigte sollen profitieren, d. h. die Mitarbeiter im Betrieb

Zu b) KMU: Was macht das Klientel aus, welches wir bedienen?

- Alle Arbeiten liegen in wenigen Händen. Da darf möglichst kein Ausfall sein. Jeder Mitwirkende ist wichtig.
- Auf den Geschäftsführer oder Besitzer fixierte Führung und Strategieentwicklung
- Geschäftsführer und Besitzer muss viele verschiedene Aufgaben nachmachen, leidet in der Regel an absoluter Überlastung.
- Die Probleme lassen sich oft nicht nur einem Feld zuordnen, sondern meist greift ein Problem in das andere über.

***Daraus haben wir folgende uns leitenden Prinzipien entwickelt:***

- Qualifizierung und Beratung für die ganze Organisation
- Reorganisieren ohne zu entlassen
- Beteiligungsorientierung
- Kompetenzorientierung
- Marktorientierung

***Hierzu einige Erläuterungen:***

**1. Beratung und Qualifizierung bilden eine Einheit**

Ich möchte mit dem „Klassischen“ beginnen:

***Klassische Qualifizierung:***

- Eine Person aus dem mittlerem Management, z. B. der Meister geht zur Führungskräftebildung, dann kommt er wieder und kann das Gehörte/Gelernte nicht im Betrieb einsetzen, da die gelernten Führungsprinzipien weder den Untergebenen klar sind noch der übergeordneten Person.
- Selbst, wenn die/der Unternehmer/in auf den Lehrgang geht, wird er/sie danach vielleicht das eine oder andere anders machen können oder eine Strukturänderung oder grundlegende Dinge mit ändern können, aber in nur begrenztem Maße, da die Mitarbeiter nicht mitqualifiziert wurden.
- Problem der klassischen Qualifizierung lautet: sie geht nicht in die Tiefe, sie ist auch nicht betriebsspezifisch, sondern basiert auf allgemeinen Regeln, bei denen die lernenden Personen oft nicht in der Lage sind, diese für sich zu spezifizieren.

***Klassische Beratung:***

- Es wird mit und für die Besitzerin des Unternehmens ein Konzept erarbeitet und dann wird sie in der Umsetzung alleine gelassen. Es gibt keine oder wenig Einbeziehung der Mitarbeiter/innen, wesentliche Schritte z. B. die Strategieentwicklung, die sie für künftige Entscheidungen brauchen könnte, kann sie nicht nachvollziehen und so später nicht werten.

Daraus haben wir versucht, eine Synthese zu knüpfen, die den Bedingungen des Kunden entsprechen:

**Beratung als mitarbeiterorientierter Prozess:**

- Wir legen die Beratung so an, dass die Unternehmerin Dinge für ihre spätere Tätigkeit lernt, z. B.: Wie überprüfe ich jedes Jahr für meinen Betrieb meine Strategie?
- Mitarbeiterorientiert heißt z.B., d. h. in Fragen der Strategieentwicklung und des Marketings die Mitarbeiter/innen frühzeitig einbezogen werden.

**Wo liegt der Vorteil?**

- Ideen aus der Mitarbeiterschaft können aufgegriffen und genutzt werden.
- Die gemeinsam entwickelte Strategie lässt sich leichter und schneller gemeinsam tragen.
- Wichtige Qualifizierungen für die laufende Arbeit z. B. Kundenorientierung.

Damit haben Mitarbeiter/innen bereits eine *Qualifizierung* erfahren. Im Prozess werden dann weitere Schritte festgelegt, wo qualifiziert werden muss. Dies findet im überwiegenden Bereich als Inhouse-Schulungsprozess statt, z. B. Kommunikation, Führung, Organisationsentwicklung, Arbeit in Projekten.

**Wo liegt der Vorteil?**

- Direkte Implementierung in den Betrieb
- in hohem Maße verwertungsorientiert
- „alles aus einem Guss“

Dies hat Folgen für unser Personalkonzept: Wir arbeiten als *interdisziplinäres Team*. In unserer Einrichtung sind wir ein Team von Unternehmensberatern und Pädagogen, die die Disziplinen Marketing, Organisationsentwicklung, Personalführung, abdecken können.

2. Reorganisieren, ohne zu entlassen

Beratung geht nicht ohne hohe ethische Auseinandersetzung mit Werten: Was berät man und wie? Da wir die Beratung aus ESF-Projekten entwickelt haben, lautet unser Prinzip: Reorganisieren ohne Mitarbeiter zu entlassen. Die Fragen lauten deshalb für uns:

- Wie kann das Kerngeschäft des Unternehmens nachgebessert werden?
- Wie finden wir für und mit dem Unternehmen die Marktziele?
- Wie lassen sich neue Geschäftsfelder entwickeln?

Wir agieren also nicht primär und ausschließlich unter betriebswirtschaftlichen Aspekten, also z. B. nicht nach einer BWL-Analyse mit dem Motto: Die Kosten sind zu hoch = Sparen = Entlassen.

In der Konsequenz bedeutet dies: Wir beraten völlig nach Gesetzen der Marktorientierung.

**Abschließend kurz noch drei unserer „Merkposten“, die unser Handeln leiten:**

- Man – Berater und Betrieb – muss zueinander passen.
- Man muss einen Betrieb gesehen haben, bevor man ihn berät.
- Als „Dienstleister“ lassen wir direkt Verwertbares im Betrieb, arbeiten also auch service-orientiert (z.B. Flyer, PC-Programm u.ä.).

### **Diskussion des Praxisbeitrags (Corinna Alvarez)**

„Kann man sich als Bildungs- und Beratungsanbieter ein interdisziplinäres Team leisten?“, lautet die Frage, die zu einer längeren Diskussion führte, bei der es um Finanzierungsaspekte in interdisziplinären Teams ging. Frau Wenzel bestätigte, dass es schon ein verantwortungsvoller Schritt ist, ein interdisziplinäres Team in Anstellung zu beschäftigen, weil man auf Auslastung orientieren muss, will man nicht in „rote Zahlen“ kommen. Andererseits betonte sie die Chancen, die aus dieser Entscheidung für die professionelle Weiterbildung innerhalb eines Teams und einer Einrichtung bestehen. Hinsichtlich des Ziels, Beratung und Qualifizierung „aus einem Guss“ anzubieten wurde festgehalten, dass grundsätzlich zwei Wege offen sind: Kooperation/Vernetzung mit anderen Anbietern und/oder interdisziplinäre Zusammensetzung des Personals einer Einrichtung.

Ein zweiter Diskussionsschwerpunkt lag bei den Voraussetzungen auf Seiten der Betriebe. Die Selbstverständnisfrage: „Wie können Betriebe erreicht werden, die für sich keinen Veränderungsbedarf sehen?“, wurde kontrovers betrachtet. Die Bereitschaft zu Weiterbildung und Beratung seitens des Betriebes wurde von einigen AG-Mitgliedern als Voraussetzung betrachtet, andere setzen an eben dieser Stelle mit Beratung an und formulieren als Voraussetzung die Einsicht des Betriebes in die Notwendigkeit für Innovation, nicht aber die Einsicht in die Wege, über die diese Innovation gestaltet werden kann.

### **Praxisbeitrag zum „Selbstverständnis“ (Wolfgang Köcher)**

Projekt „Beteiligungsorientierte Einführung von Gruppenarbeit in den Fertigungsbereichen der Krefft GmbH/NTG“ (1.1.1996 - 28.2.1998)

Ich werde kurz etwas dazu sagen, wer wir sind und welche Prinzipien uns leiten und Ihnen dann „keynet“, das Beraternetzwerk für den Mittelstand vorstellen. Das, was ich Ihnen vorstelle, geht über den Zeitraum

des o.a. Projektes hinaus, denn wir sind mit unserer Entwicklung als Einrichtung nicht Ende 1998 stehen geblieben, sondern haben kontinuierlich an unserem Profil und unserem Selbstverständnis weitergearbeitet. Kooperation und Vernetzung stehen im Zentrum dessen, was ich zu unserem Selbstverständnis heute darstellen möchte.

Der Schwerpunkt unserer Arbeit liegt im arbeitswissenschaftlichen Bereich, speziell in der Entwicklung von Konzepten zum aufgabenorientierten Lernen und zur Erhebung und Bestimmung des Qualifizierungsbedarfs im Bereich von Fertigungssystemen. Wir bieten Unternehmen der Wirtschaft sowie Organisationen der öffentlichen Hand Forschungs-, Beratungs- und Qualifizierungsleistungen an. Kernelemente unserer Arbeit sind Projekte, die Problemstellungen des technisch-organisatorischen Wandels in der Arbeitswelt aufgreifen und in sachgerechte und sozialverträgliche Lösungen überführen.

Durch die Konzentration auf ein bestimmtes Spektrum von Sozialwissenschaften sind wir auf Kooperation angewiesen: das heißt für uns, den Dialog mit anderen (uns ergänzenden) Einrichtungen zu führen, mit ihnen bspw. gemeinsam Projekte zu akquirieren und schließlich mit ihnen ein organisiertes Netzwerk aufzubauen.

Die in unserer Einrichtung im Team vorhandenen Kompetenzen aus der Arbeitswissenschaft, der Pädagogik und den Sozialwissenschaften erlauben uns, zwei relevante Seiten für die Bildungsarbeit in KMU anzugehen:

1. Erfassen und Analysieren von betrieblichen Situationen, das Entwickeln neuer Konzepte und das Anlegen betrieblicher Reorganisationsprozesse
2. Entwicklung und Umsetzung von aufgabenorientiertem Lernen quer zu den Hierarchieebenen

Zu unseren Leitprinzipien gehören:

- **Bedarfs- und Problemorientierung:** Wie kann ich betriebliche Wandlungsprozesse und damit einhergehende komplexe Anforderungen de-intellektualisieren, damit sie von denen, die tätig sind sowohl verstanden als auch gelebt werden können?
- **Kompetenzorientierung:** Wir wollen an das spezifische Wissen und Können der Mitarbeiter eines Betriebes gelangen, mit dem Ziel, dass diese nutzen, was in ihren Köpfen drin ist; wir knüpfen also am betrieblichen Know-how an.
- **Beteiligungsorientierung:** Wir zielen darauf, alle betriebliche Ebenen einzubeziehen; das haben wir z. B. im Projekt über einen Koordinierungskreis realisiert, wo Geschäftsführung, Betriebsrat und Projektbeteiligte vertreten waren.
- **Vertrauensorientierung:** Ohne eine Orientierung auf die Beziehungsebene und ohne das Schaffen eines Vertrauensverhältnisses ist Bildungs- und Beratungsarbeit in KMU kaum machbar. Vertrauen

herzustellen basiert auf so etwas wie einem „situativen Gespür“. Es ist wichtig, dass es gelingt, Vertrauen herzustellen, ein Rezept dafür haben wir nicht, wir setzen aber alles dran, es zu erreichen.

- **Motivationsorientierung:** Uns ist es wichtig, jedem Mitarbeiter positive Erfahrungen zu vermitteln und ihn so zu überzeugen, dass es sich lohnt, den u.U. unbekanntem, neuen Weg, auf den er sich begeben soll, zu beschreiten.

Durch die Konzentration auf ein bestimmtes Spektrum von Sozialwissenschaften sind wir auf Kooperation angewiesen: Das beginnt bei gemeinsamer Projektakquise mit anderen Einrichtungen, bedeutet Dialog mit anderen Einrichtungen und führte schließlich zum Netzwerkaufbau.

Damit komme ich zum Beraternetzwerk Keynet. Keynet ist ein Zusammenschluss von 12 Beratungs- und Qualifizierungsunternehmen, die sich an den Modernisierungsprogrammen QUATRO und ADAPT in NRW beteiligten. Das Netzwerk knüpft an erfolgreich durchgeführten Innovationen und bewährten Projektpartnerschaften aus diesen Programmen an. Die 12 Beratungs- und Qualifizierungsunternehmen ergänzen sich in ihren Kompetenzen und Arbeitsschwerpunkten. Das Netzwerk basiert auf einem gemeinsamen Leitbild über das, was moderne, leistungsfähige Unternehmen ausmacht: Gute Produkte, optimaler Betriebsfluss, effiziente Arbeitsorganisation, solides Finanzmanagement, qualifizierte und engagierte Beschäftigte und zufriedene Kunden. Darauf abgestimmt ist ein Beratungskonzept mit praxisbewährten Methoden.

Der Keynet-Beratungsansatz basiert auf einem eigens entwickelten Diagnoseinstrument KIP (Keynet-Innovationsprofil), mit dessen Hilfe im und mit dem Unternehmen die Ausgangssituation analysiert und bewertet werden kann mit dem Ziel, diejenigen Bereiche herauszuarbeiten, in denen das größte Entwicklungspotenzial zu erwarten ist. Aus dieser Analyse entwickeln wir im nächsten Schritt eine Handlungsempfehlung mit Schwerpunkten für die Modernisierung. Nach einer Klärung, welche Mitarbeitergruppe sich den anstehenden Aufgaben nach Funktion und Befähigung annehmen soll, werden aus den Schwerpunkten Ziele gebildet, wobei geprüft wird, welche Voraussetzungen im Betrieb zur Zielerreichung bereits vorhanden sind und welche noch geschaffen werden müssen. Sukzessive entstehen dann konkrete Aufgaben, die nach einem gemeinsam vereinbarten Arbeits- und Zeitplan erledigt werden. Abhängig von der Aufgabenstellung bieten Experten aus dem Netzwerk bedarfsorientiert Unterstützung an. Fortschritt und Erfolg der Aktivität werden zyklisch gemeinsam (Akteure Netzwerk und Betriebsvertreter) bewertet.

Hinter diesem Beratungsansatz stehen im Netzwerk vereinbarte und für alle Partner verbindliche Ziele:

- Die Erschließung vorhandener Potenziale

- Die Hilfestellung bei der Erarbeitung und Umsetzung passgenauer Lösungen und
- die Ausstattung des Unternehmens mit Werkzeugen für ein eigenständiges und nachhaltiges Innovationsmanagement.

Keynet hat sich auch auf fünf zentrale Handlungsfelder geeinigt, die ich hier jedoch nur kurz benennen möchte:

- Marktfähige Produkte herstellen und vertreiben
- Kosten beherrschen und Wirtschaftlichkeit sichern
- Betriebliche Leistungen beständig verbessern
- Kunden zufrieden stellen und binden
- Zukunft des Unternehmens langfristig planen

Wie ist das Netzwerk entstanden? Zwischen den heutigen Netzwerk-Partnern bestanden mehrjährige kooperative Kontakte und dann entstand die Idee, ein Netzwerk aufzubauen, die Kooperationen also zu verstetigen. Etwa ein Jahr dauerte der Prozess, bei dem es um die Frage ging, wie das Netzwerk aufgebaut sein soll, wie eine leitbildorientierte Kooperation dauerhafter Art aussehen soll. Wir sind jetzt an dem spannenden Punkt angelangt, von der Erfahrung mit der Netzwerkentwicklung in die praktische Zusammenarbeit überzugehen. Ich kann deshalb an dieser Stelle noch nicht sagen, wie sich die praktische Zusammenarbeit im Netzwerk im Vergleich zu den vorher praktizierten Kooperationen gestalten wird, welche Veränderungen dies mit sich bringt. Aber ich will etwas sagen zu den Vorteilen, die m.E. in einem Netzwerk liegen:

- Anstelle „zufälliger“ und vereinzelter Kooperation gelangt man als Netzwerk zu verstetigten und leitbildorientierten Kooperationen.
- Die für eine bedarfsorientierte Weiterbildung und Beratung in KMU erforderlichen Kompetenzen sind im Netzwerk vorzufinden und können auch tatsächlich den Betrieben angeboten werden.
- Man verfügt mit den Partnern über einen Pool erprobter und bewährter Instrumente und Verfahren.
- Man kann im Austausch die Analyse- und Beratungsinstrumente weiterentwickeln und damit die Beratungsqualität permanent verbessern.
- Man hat insgesamt eine organisierte Form der Reflexion, kann Akquise gemeinsam betreiben usf.
- Man kann Innovationserfolge unter erweiterter Perspektive beurteilen.

Nähere Informationen zu Keynet finden Sie unter [www.keynetberatung.de](http://www.keynetberatung.de). Unsere mittlerweile vorliegende Informationsbroschüre können Sie bei uns anfordern.

## Letzte Diskussionsrunde (Corinna Alvarez)

## AG 3: Selbst- verständnis

Abschluss-  
diskussion

Die Diskussion dieses Inputs aus der Praxis kam aus zeitlichen Gründen zu kurz. Das Angebot von Herrn Köcher, das für den keynet-Beratungsansatz entwickelte Diagnoseinstrument KIP zur Erprobung durch Dritte bereitzustellen, wurde von einigen AG-Mitgliedern aufgegriffen.

Abschluss der AG-Arbeit bildete eine Rückmelderunde und ein Austausch über Kooperationsinteressen mit QuA-Trans. Die Rückmeldungen zur Arbeit in der AG waren ausschließlich positiv, bekräftigt wurde das Interesse an der Arbeitsweise, den Sichtweisen und Selbstverständnissen der Einrichtungen und betont wurde der Bedarf nach inhaltlich orientiertem Austausch. Als erfreulich wurde herausgestellt, dass in der AG keine Konkurrenzen entstanden sind, der Austausch offen war und damit die Möglichkeit, voneinander zu lernen gegeben war.

Als Interessensschwerpunkte für die weitere Zusammenarbeit mit QuA-Trans und verbunden mit der Anfrage um einen Vertiefungsworkshop zum Thema Selbstverständnis wurden folgende Aspekte benannt:

- Gemeinsames Weiterarbeiten am Selbstverständnis mit dem Ziel, eine neue Branche der beruflichen Weiterbildung und Beratung zu profilieren
- Weiterführen des Erfahrungsaustausches, wie das Selbstverständnis von anderen ist, wie es gewachsen ist und wie es im Kontext der jeweiligen Institution verortet ist
- Austausch über entwickelte Selbstverständnisse in Bezug auf „Berater“ und „Beratung“: Welche Kompetenzen sind erforderlich? D.h. Professionalisierungsaspekte mit aufgreifen
- Wie sehen zukünftige Finanzierungsmodelle aus? Wie „rechnet“ sich der Markt KMU?
- Was kann man „Frischlingen“ raten, Bildungsträgern, die im KMU-Feld tätig werden wollen?

## Schlaglichter aus den Arbeitsgruppen im Plenum

### AG 1: „Akquisewege“

(vorgestellt von Dr. Karl Düsseldorf)

Unsicherheiten im Hinblick auf Finanzierung und Durchführungszeiträume – insbesondere den Projektbeginn – kennzeichnen vielfach die Akquisephase. Förderzeiträume stimmen nicht mit betrieblichen Bedarfen überein. Vor- und Nachteile von Kostenfreiheit für oder Kostenbeteiligung von KMU-Kunden wurden kontrovers diskutiert.

Deutlich wurde auch, dass für erfolgreiche Akquise nicht nur auf der Anbieterseite ein entsprechendes Selbstverständnis notwendig ist, sondern darüber hinaus auch die Beschäftigung mit dem Selbstverständnis des Kunden zentral sind.

Die zum Abschluss der Diskussionsrunde gemeinsam festgehaltenen Schlaglichter zum Thema „Akquise“ für das Plenum sind:

- Es gibt kein Patentrezept für Akquiseprozesse.
- Kostenfreiheit kann Akquiseprozesse erschweren.
- Kostenbeteiligung kann Akquise behindern.
- Akquirierende sollten möglichst auch am Projekt beteiligt sein und ein „Bein“ in der Branche haben.

Die Diskussion in der Arbeitsgruppe war dadurch geprägt, dass die nur wenigen Teilnehmer/innen eher einen großen Bedarf nach Informationen mitbrachten, selbst aber nur ansatzweise über (positive) Praxiserfahrungen im Hinblick auf Akquise von KMU verfügten.

### AG 2: „Wege der Bedarfsermittlung“

(vorgestellt von Marita Kemper und Prof. Dr. Rolf Dobischat)

Bedarfsermittlung ist kein einfaches Feld. In der Praxis gibt es viele Stolpersteine:

- Qualifizierungsbedarf wird nicht offen von den Betrieben angesprochen.
- „Wer Bedarf hat, ist nicht kompetent ...“
- Bedarf liegt oftmals nicht auf der Hand, „Bedarf“ muss erst entdeckt und geweckt werden.

Bedarfsermittlung der Bildungs-/Beratungseinrichtungen muss eingebunden sein in ein Konzept und in verschiedene Handlungsfelder, so z.B. auch in die Akquise, die Lernorganisation usw.

Bedarfsermittlung der Bildungsträger ist nicht losgelöst von übergreifenden Strategien der Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik zu sehen.

Offene Fragen sind:

- Welche Spielräume und Möglichkeiten haben die Träger?
- Was liegt in ihrer Verantwortung?
- Welche Wege müssen/können sie gehen?
- Was sind bewährte Wege und Instrumentarien der Bedarfsanalyse?

Kommunikative und dialogische Verfahren sind zeitintensiv und brauchen Ressourcen: Steht dies in Relation zu den Zielen und Ergebnissen der Bedarfsermittlung?

Klar ist jedenfalls: Die Diskussion um „Wege der Bedarfsermittlung“ ist noch nicht zu Ende!

**AG 3: „Selbstverständnis von Weiterbildungs- und Beratungsanbietern“** (vorgestellt von zwei Teilnehmern der AG: Dr. Angela Kipp und Michael Wacker)

Um sich dem Feld KMU nähern zu können, erscheint es wichtig und notwendig, sich im eigenen Betrieb folgende Fragen zu stellen, bzw. Klarheit über folgende Punkte zu bekommen:

- Was sind unsere eigenen Ziele und Prinzipien?
- Ist es lediglich das Initiieren eines Reorganisationsprozesses oder auch die Beschäftigungssicherung in den Betrieben, wollen wir sozialintegrativ oder unternehmerisch beraten?
- Wie ist unsere eigene Struktur? Interdisziplinarität sorgt für eine andere Qualität des Bildungsanbieters.

Durch den Input zweier Teilnehmer der Gruppe, die aus ihrer eigenen Praxis und Arbeitsweise, aber auch von ihrem Selbstverständnis berichteten, wurde verstärkt die Neugier aufeinander geweckt, daraus entstand auch das Interesse an einem verstärkten Erfahrungsaustausch untereinander. (In der Gruppe kam es sogar schon zum vereinzelt Austausch von Visitenkarten.)

Nun bleibt noch die Frage offen, wie man die in Anfängen realisierte Kooperation nachhaltig machen kann?

Insgesamt war die Diskussion in der Gruppe ein dialogisches Verfahren ohne Zwang zum Endergebnis, bei allen Beteiligten entstand der Wunsch, an diesem Feld weiterzuarbeiten.

## Schlusswort

### Ausblick

Deutlich ist, dass viele Fragestellungen noch offen sind. Daran soll u.a. mit den nächsten Workshops weitergearbeitet werden. Bei diesen geht es – so Gerhard Reutter in seinem Schlusswort – zunächst um die aktive Einbindung der Nachfrager-Seite (KMU), dann um den Dialog von Anbietern und Abnehmern sowie schließlich um den Transfer in die Fachöffentlichkeit.

Das QuA-Trans-Team bittet die kooperierenden Modellprojekte, sich auch weiterhin so aktiv einzubringen und u.a. Hinweise darauf zu geben, woran zukünftig gemeinsam weitergearbeitet werden kann bzw. woran geforscht werden sollte.

Die Dokumentation<sup>2</sup> des Workshops bietet allen Beteiligten eine Plattform, sich auch noch nachträglich als Ansprechpartner/in z.B. für bestimmte Materialien zur Verfügung zu stellen. Darauf wird ausdrücklich hingewiesen.

Prof. Dobischat bedankt sich bei allen Beteiligten und wünscht Ihnen eine gute Heimfahrt.

### Feed-back

Die Auswertung der Veranstaltung und der Feed-back-Bögen zeigt, dass wir den richtigen Schritt in die richtige Richtung getan haben. Gemeinsam „Schätze“ zu heben und zu sichern, wird von allen Beteiligten für sinnvoll und notwendig erachtet. Die Bereitschaft, sich dazu aktiv einzubringen, ist trotz hoher Arbeitsbelastung und sich überschneidender Transferaktivitäten nach wie vor hoch.

---

<sup>2</sup> ebenso die nachfolgenden Ausgaben des QuA-Trans „Infos“ (s. Anhang)

## Anhang

Anhang:  
Ein Angebot von  
QuA-Trans

### Ein Angebot von QuA-Trans

Die Dokumentation des Workshops veröffentlichen wir als Ausgabe 3 eines in unregelmäßigen Abständen erscheinenden Infos aus dem Transferprojekt QuA-Trans. Wenn Sie den Wunsch haben, Informationen, Anregungen, Angebote oder Anfragen an die mit uns kooperierenden Modellprojekte<sup>3</sup> zu veröffentlichen, bieten wir Ihnen gerne an, dies in diesem Rahmen zu tun. Ihren Text senden Sie dann bitte an:

Ruth Roß  
Gerhard-Mercator-Universität Duisburg  
FB2 – Fachgebiet Wirtschaftspädagogik  
47048 Duisburg

Wir bitten allerdings um Verständnis dafür, dass wir den Erscheinungszeitpunkt der nächsten Ausgabe immer nur kurzfristig festlegen können.

---

<sup>3</sup> Eine Liste aller mit QuA-Trans kooperierenden Modellprojekte finden Sie am Schluss der Dokumentation.

**Anhang:  
Angebote aus  
der Praxis für  
die Praxis**

**Angebote aus der Praxis für die Praxis**

Angebot 1

Die

Gesellschaft für Projektierungs- und  
Dienstleistungsmanagement mbH (gpdm)  
Dr. Angelika Kipp (Bildungsmanagement)  
Breslauer Straße 31, 33098 Paderborn

Tel.: (05251) 77 60 – 21  
Fax: (05251) 77 60 – 77  
e-Mail: akipp@gpdm.de

macht allen Interessierten folgendes Angebot:

Wir haben zu drei Themenbereichen Ausarbeitungen gemacht und werden uns in den verbleibenden Monaten bemühen, u.a. daraus Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Folgende Ausarbeitungen können interessierte KollegInnen von uns erhalten:

- Qualifizierungsbedarfsanalyse (Vorgehensweise u. Praxisbeispiel)
- Unterstützung und Aufbau von Planungs- und Kooperationsprozessen zur Entwicklung regionaler Bildungslandschaften - Projekte im Raum Höxter (insbes. zu Netzwerkarbeit)
- Reader zum Thema methodisch-didaktische Aspekte des Telearnings

Außerdem gibt es eine aktuelle vierseitige Zusammenfassung des Projektes „Trailer - Training, Lernen, Reorganisation; Neue Märkte für Bildungsträger“, die wir ebenfalls gern zur Verfügung stellen.

... einen herzlichen Gruß aus Paderborn

Angelika Kipp

Angebot 2

Von

AIQ – Arbeit, Innovation Qualifikation e.V.  
Herrn Wolfgang Köcher  
Evinger Platz 11, 44339 Dortmund

wird auf das Keynet-Beraternetzwerk hingewiesen. Nähere Informationen dazu finden Sie unter [www.keynet-beratung.de](http://www.keynet-beratung.de) und in der mittlerweile vorliegenden Informationsbroschüre, die unter obiger Anschrift angefordert werden kann.

## Kooperationsprojekte von QuA-Trans

Anhang:  
Kooperations-  
projekte von  
QuA-Trans

### **Projekt: »NEMOQUA«**

aim – Ausbildung in Medienberufen, KoordinationsCentrum  
Im Mediapark 7, 50670 Köln  
Ansprechpartner: Herr Laermanns

### **Projekt: »Beteiligungsorientierte Einführung von Gruppenarbeit in den Fertigungsbereichen der Krefft GmbH/NTG«**

AIQ – Arbeit, Innovation Qualifikation e.V.  
Evinger Platz 11, 44339 Dortmund  
Ansprechpartner: Herr Köcher

### **Projekt: »Reorganisation und Qualifizierung in der Pflege«**

AMO – Institut für Arbeit, Mensch, Organisation  
Hattinger Straße 405, 44795 Bochum  
Ansprechpartnerin: Frau Ossiander-Crefeld

### **Projekt: »Betriebliche Qualifizierung, Reorganisation und Vernetzung als Zukunftsperspektive für Frauen aus kleinen und mittleren Unternehmen in der Region Aachen – Beteiligungsqualifizierung für Frauen aus dem kaufmännisch-verwaltenden Sektor«**

AW-AG, Gesellschaft für Arbeit und Weiterbildung AG  
Liebigstraße 22, 52070 Aachen  
Ansprechpartnerin: Frau Nowinski / Frau Radosch

### **Projekte: »T4« und »IuK-Technologien«**

BBS – Berufsbildungsstätte Westmünsterland GmbH  
Weidenstraße 2, 48683 Ahaus  
Ansprechpartner: Herr Kahlenberg

### **Projekt: »Entwicklung von Curricula und Materialien zum Arbeitsumwelt- und Gesundheitsschutz für Arbeitnehmervertretungen und betriebliche Fachakture«**

Berufsbildungswerk des DGB – NRW II  
Max-Planck-Straße 3, 59423 Unna  
Ansprechpartner: Herr Pickert

### **Projekt: »AnQuaNet – Innovatives EU-Bildungsprogramm zur busgestützten Automatisierungstechnik«**

Berzirksregierung Detmold – Geschäftsstelle für Modellversuche und innovative EU-Projekte in der Berufsbildung  
Waldweg 20, 32760 Detmold  
Ansprechpartner/in: Frau Nolte / Herr Geffert

### **Projekt: »Multimedia-Qualifizierung für Frauen aus kaufmännischen Büroberufen – Entwicklung und Erprobung von Qualifizierungskonzepten zur Bewältigung und Gestaltung von Zukunftsanforderungen in kleinen und mittleren Unternehmen«**

bfw, Berufsbildungsstätte Vöinghof  
Hornstraße 25, 46961 Gladbeck  
Ansprechpartnerin: Frau Ballon / Frau Pavelescu

### **Projekt: »TULIPS – Tutor supported Learning on interactive Periphil Systems«**

BFZ-Essen  
Altenessener Straße 80-84, 45326 Essen  
Ansprechpartner: Herr Richter

**Anhang:  
Kooperations-  
projekte von  
QuA-Trans**

**Projekt: »P.I.K.A.N.T.«**

Bundesverband Naturkost Naturwaren Einzelhandel e.V.  
Robert-Bosch-Straße 6, 50354 Hürth  
Ansprechpartnerin: Frau Avakian-Reuter

**Projekt: »Entwicklung und Erprobung eines transnationalen Qualifizierungskonzeptes zur Einführung von Umweltmanagementsystemen in kleinen und mittleren Unternehmen – Euro-Umwelt-Management«**

Die Umweltakademie Fresenius GmbH  
Hauert 9, 44227 Dortmund  
Ansprechpartner: Herr Kock / Herr Dr. Fröhlich

**Projekt: »INNOVATEX – Labor, Information and Promotion for the Textiles and Clothing Sector«**

EUDEKOM  
Munscheidstraße 14, 45886 Gelsenkirchen  
Ansprechpartner: Herr Neumann

**Projekt: »Verbundinitiative Qualifizierung«**

Europa-Akademie-Velbert  
Südstraße 38, 42551 Velbert  
Ansprechpartner/in: Herr Bruckmann / Frau Donner

**Projekt: »Sim-Sit Unternehmens-Planspiel«**

EWEDO  
Huckarder Straße 12, 44147 Dortmund  
Ansprechpartner: Herr Schramm

**Projekt: »Allegro virtual media business school«**

GIP am IMBSE  
Im Moerser Feld 1, 47441 Moers  
Ansprechpartner: Herr Reichelt

**»Situationsgerechte berufliche Weiterbildung im Erziehungsurlaub«**

GIP am IMBSE  
Im Moerser Feld 1, 47441 Moers  
Ansprechpartner: Herr Dr. Rauter

**Projekt: »Trailer – Training, Lernen, Reorganisation«**

gpdm – Gesellschaft für Projektierungs- und  
Dienstleistungsmanagement mbH  
Breslauer Straße 31, 33098 Paderborn  
Ansprechpartnerin: Frau Petry / Frau Dr. Kipp

**Projekt: »Organisations- und Produktionsassistent«**

HBZ – Handwerkskammer Bildungszentrum Münster  
Echelmeyerstraße 1-2, 48163 Münster  
Ansprechpartner: Herr Spiller

**Projekt: »Entwicklung von Qualifizierungsbausteinen zur Förderung junger Unternehmerinnen und zur wirtschaftlichen Stabilisierung ihrer Betriebe«**

I.Z.P. – Institut für zukunftsfähige Projekte e.V.  
Gutenbergstraße 31, 44139 Dortmund  
Ansprechpartner/in: Herr Stadter / Frau Wenzel

**Projekte: »ESDI« und »regioR.U.N.«**

MA&T, Sell & Partner GmbH  
Krantzstraße 7, 52070 Aachen  
Ansprechpartner: Herr Dr.-Ing. Schimweg

**Projekt: »Entwicklungsverbund Qualitäts- und Kundenorientierung in Beschäftigungs- und Qualifizierungseinrichtungen«**

Move Organisationsberatung GbR  
Hüfferstraße 16, 48149 Münster  
Ansprechpartner: Herr Massolle

**Projekt: »Neue Steuerungsinstrumente und Qualifizierung der Mitarbeiter/Innen als Basis besuchsortorientierter Dienstleistungen und optimierter Organisationsprozesse in soziokulturellen Zentren«**

Move Solingen  
Cronenberger Straße 147c, 42651 Solingen  
Ansprechpartner: Herr Moll

**Projekt: »Neue Informations- und Kommunikationstechnologien in kooperativ geführten Kleinbetrieben«**

netz NRW – Verbund für Ökologie und soziales Wirtschaften  
Hedwigstraße 20, 45130 Essen  
Ansprechpartner: Herr Gorgol / Herr Gehrke

**Projekt: »Erweiterung der betrieblichen Einsatzmöglichkeiten von Frauen im Tischlerhandwerk – ein Beitrag zur Nutzung von Potentialen für den Strukturwandel«**

Zentrum Frau in Beruf und Technik  
Erinstraße 6, 44575 Castrop-Rauxel  
Ansprechpartnerin: Frau Tewes