

## Arbeitshilfe

# Hinweise zur Qualifizierungsberatung mit dem Förderinstrument Potentialberatung

## Ziele der Arbeitshilfe

Die Arbeitshilfe will Beraterinnen und Berater der Beratungsstellen Potentialberatung dabei unterstützen, grundlegende Informationen und zentrale Hinweise zu gewinnen, um im Rahmen eines Erstberatungsgesprächs qualifiziert zum Thema „Qualifizierungsberatung mit dem Förderinstrument Potentialberatung“ beraten zu können.

Unternehmensberaterinnen und -berater erfahren, wie Qualifizierungsberatung mit dem Förderinstrument Potentialberatung gestaltet werden kann. Angesprochen sind auch Mitarbeitende von Weiterbildungsanbietern, die KMU zu Qualifizierungsvorhaben beraten.

Im Mittelpunkt stehen Ausführungen zu folgenden Aspekten:

- Was kennzeichnet eine Qualifizierungsberatung?
- In welcher Art und Weise kann sie im Betrieb stattfinden?
- Inwiefern und unter welchen Bedingungen entspricht sie den Zielsetzungen und Grundsätzen der Potentialberatung?
- Über welche Kompetenzen sollten Unternehmens- und Weiterbildungsberater- und -beraterinnen verfügen?

## 1. Was ist Qualifizierungsberatung?

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

Sie versteht sich als unternehmensbezogene Beratungsleistung für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit dem Ziel, betriebliche Qualifizierungsstrukturen, -strategien und -maßnahmen aufzubauen bzw. zu verbessern und die Zusammenführung der betrieblichen Qualifizierungsbedarfe mit passgenauen Bildungsmaßnahmen und -aktivitäten zu unterstützen.

Der Begriff „Qualifizierungsberatung“ wurde in Projekten und Modellversuchen in den 1980er und 1990er Jahren geprägt, die darauf abzielten, mittels Beratung die Bildungsbeteiligung in KMU durch Zusammenführung betrieblicher Bedarfssituationen und Weiterbildungsangeboten zu erhöhen.

Statt Qualifizierungsberatung könnte man auch von „Beratung zur Kompetenzentwicklung betrieblichen Personals“ oder von „Weiterbildungsberatung für Unternehmen“ sprechen.

## 2. Warum soll Qualifizierungsberatung im Rahmen der Potentialberatung gestärkt werden?

Die Arbeitswelt verändert sich gerade rasant. Der richtige Umgang mit der zunehmenden Digitalisierung, dem demografischen Wandel und der Globalisierung bestimmt den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Das bringt neue Anforderungen an die Arbeitsorganisation als auch an die Qualifikation der Beschäftigten mit sich. Für die Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung ist es u. a. erforderlich, die Möglichkeiten der neuen Technologien für die Weiterentwicklung der Unternehmen zu nutzen. Sie bieten die Chance, innerbetriebliche Prozesse zu vereinfachen, neue Serviceangebote zu entwickeln und die Kundenbindung zu stärken. Um gerade in klein- und mittelständischen Unternehmen die Vorteile und Auswirkungen der Digitalisierung nutzbar zu machen, gilt es, Veränderungen auf betrieblicher Ebene mit geeigneten Strategien der Weiterbildung und einem Wandel in der Unternehmenskultur zu begegnen. Die technische Modernisierung kann nur gelingen, wenn auf der Organisationsebene Strukturen und Abläufe angepasst und die Qualifikationen der Beschäftigten weiterentwickelt werden. Die Kompetenz der Beschäftigten wird somit ein noch bedeutsamerer Wettbewerbsfaktor. Dabei stehen fachübergreifendes Wissen und prozessorientiertes Denken sowie die sog. Soft-Skills im Fokus. Aber es geht auch darum, die technischen Systeme zu verstehen und nutzen zu können.

Ein in diesem Sinne gut qualifiziertes Personal ist flexibel einsetzbar und in der Lage, betriebliche Veränderungen aktiv mitzugestalten. Dazu bedarf es einer an den Unternehmenszielen orientierten systematischen und damit auch strategischen Weiterbildung. Da Qualifizierungsberatung die unternehmerischen Modernisierungsziele mit der passenden Qualifizierungsstrategie verknüpft, kann Qualifizierungsberatung ein Unternehmen auf dem Weg dorthin unterstützen.

## 3. Was sind die Ziele der Qualifizierungsberatung?

Qualifizierungsberatung

- unterstützt KMU bei der Systematisierung und Steuerung betrieblicher Lernprozesse und betrieblicher Weiterbildung will betriebliche Investitionen in die Kompetenzentwicklung des Personals in eine Gesamtstrategie einbinden,
- hilft bei der Ermittlung kurz- und langfristiger, strategisch ausgerichteter Qualifizierungsbedarfe und der Übersetzung der Bedarfe in konkrete Weiterbildungsziele und -inhalte,
- unterstützt bei der Suche nach geeigneten nachhaltigen Lernarrangements (einschließlich Lerncontrolling und Transfer des Gelernten in den Betrieb),
- initiiert und begleitet den Aufbau einer systematischen und nachhaltigen Kompetenzentwicklung im Betrieb und
- zielt darauf ab, dass Beschäftigte (auch Geringqualifizierte, Ältere und Migranten) in KMU in die Planung innerbetrieblicher Lernprozesse eingebunden werden und mehr an betrieblicher Weiterbildung teilnehmen.

#### 4. Wie kann Qualifizierungsberatung mit dem Förderinstrument Potentialberatung gestaltet werden?

Die Kompetenzentwicklung betrieblichen Personals ist ein wichtiges Themenfeld der Potentialberatung. Bei einer Qualifizierungsberatung im Rahmen einer Potentialberatung sind die Grundsätze der Potentialberatung zu berücksichtigen:

- **Analyse der Stärken und Schwächen** des Unternehmens hinsichtlich identifizierten Problem- und Aufgabenstellungen einschließlich der Unternehmensstrategie.
- **Entwicklung von Lösungswegen und Handlungszielen** zur Verbesserung der Kompetenzentwicklung betrieblichen Personals sowie deren Verortung im Zusammenhang mit den Themenfeldern Arbeitsorganisation (z. B. Gestaltung arbeitsplatznahen Lernens), Demographischer Wandel (z. B. Wissensmanagement zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten), Digitalisierung (z. B. Qualifizierungsbedarfe mit Blick auf Technik sowie kommunikative Aspekte) und Gesundheit (z. B. Lernangebote zum gesundheitsförderlichen Arbeiten).
- **Dokumentation des Beratungsprozesses** in Tagesprotokollen.
- Festlegung von Maßnahmen in einem **Handlungsplan**.
- **Umsetzung dieser Maßnahmen** gemäß den zeitlichen Möglichkeiten.
- Durchführung einer **beteiligungsorientierten Beratung**.
- Gestaltung der **Beratung als Lernprozess** für das Unternehmen zur Steigerung seiner Handlungskompetenz für die (strategische) Kompetenzentwicklung der Beschäftigten.

**Qualifizierungsberatung kann als eigenständige Beratungsleistung oder auch als integrale Beratungsleistung**, also als Bestandteil einer thematisch umfassend angelegten Unternehmensberatung, realisiert werden.

##### 4.1 Qualifizierungsberatung als eigenständige Dienstleistung

Hier gibt es vier typische Ausgangssituationen bzw. Beratungsanlässe:

##### 1. Aktuelle strategische Entwicklungsmaßnahmen führen zu neuen Kompetenzanforderungen an das Personal

Das Unternehmen hat selbst oder im Rahmen einer Beratung strategische Entwicklungsbedarfe bestimmt und Ziele als auch Maßnahmen dafür entwickelt und geplant. Für die Realisierung der Ziele und Maßnahmen ergeben sich neue Kompetenzanforderungen für einzelne Beschäftigte bzw. Teams. Diese kann das Unternehmen benennen.

##### 2. Die Umsetzung von Mitarbeitenden auf andere Arbeitsplätze verändert die Kompetenzanforderungen

Dadurch, dass einzelne Beschäftigte oder Gruppen neue Aufgaben erhalten, entsteht ein entsprechender Kompetenzentwicklungsbedarf.

### **3. Bestehende Aufgaben werden wegen Kompetenzdefiziten beim Personal nicht optimal erfüllt**

Das Unternehmen hat festgestellt, dass einzelne Beschäftigte bzw. Gruppen/Teams nicht ausreichend über die erforderlichen Kompetenzen für ihre bestehenden Aufgaben verfügen. Daher gibt es Kompetenzentwicklungsbedarf.

Bei diesen drei Ausgangssituationen wünscht das Unternehmen sich eine Beratung (mit dem Förderinstrument Potentialberatung), um die notwendige Kompetenzentwicklung und Qualifizierungsplanung gezielt, passgenau und professionell realisieren zu können.

### **4. Die Kompetenzentwicklung des Personals soll generell optimiert und systematischer gestaltet werden**

Das Unternehmen hat erkannt, wie wichtig eine permanente zukunftsorientierte Kompetenzentwicklung der Beschäftigten ist und selbstkritisch festgestellt, dass es bisher dafür zu wenig getan hat.

Das Unternehmen wünscht sich eine Beratung (mit dem Förderinstrument Potentialberatung), um die Kompetenzentwicklung seines Personals im Rahmen seiner Personalentwicklung in Zukunft systematisch und strategisch gestalten zu können.

#### **4.1.1 Was leistet eine Qualifizierungsberatung bei diesen Ausgangssituationen?**

##### **Vergewisserung über die neuen/bestehenden Kompetenzerfordernisse**

*Ausgangssituation 1: Neue Kompetenzerfordernisse wegen aktueller und strategischer Entwicklungsmaßnahmen*

Die Qualifizierungsberatung vollzieht den geplanten Entwicklungsprozess des Unternehmens nach, um gemeinsam mit dem Unternehmen zu prüfen, ob auch alle notwendigen neuen Kompetenzerfordernisse erkannt worden sind (Ausgangssituation 1).

*Ausgangssituation 2: Umsetzung von Mitarbeitenden auf andere Arbeitsplätze*

Die Qualifizierungsberatung regt an und hilft dem Unternehmen, die festgestellten Kompetenzerfordernisse für das neue bzw. bestehende Aufgabenspektrum nochmals zu prüfen und ggf. zu ergänzen (Ausgangssituation 2 und 3).

##### **Qualifizierungsbedarfe ermitteln**

*Ausgangssituationen 1 und 2 sowie 3: Mängel bei der Aufgabenerfüllung*

Im Rahmen der Qualifizierungsberatung wird ein SOLL-IST-Abgleich bei den betroffenen einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen durchgeführt, um den Qualifizierungsbedarf festzustellen (Abgleich der neuen bzw. bestehenden Kompetenzerfordernisse mit den tatsächlichen Kompetenzen). Dann werden die Qualifizierungsbedarfe in Lern- und Weiterbildungsziele übersetzt und entsprechende Lerninhalte abgeleitet.

## Bei der Realisierung von Lernarrangements unterstützen

### *Ausgangssituationen 1 – 3*

Qualifizierungsberatung informiert über verschiedene (auch digitale) Lernformen und hilft dem Unternehmen, die passende Lernform zu wählen. Sie eruiert mit dem Unternehmen Möglichkeiten arbeitsplatznahen Lernens, hilft bei der Anbieterauswahl, gibt Anregungen zur Gestaltung passgenauer Angebote. Sie klärt über Qualitätskriterien für Weiterbildung auf, informiert über Fördermöglichkeiten und gibt Hilfestellung zum Bildungscontrolling und beim Transfer des Gelernten in den Betrieb.

## Eine systematische und strategische Kompetenzentwicklung realisieren

### *Ausgangssituation 4: Kompetenzentwicklung des Personals systematisch gestalten:*

Die Unternehmensberatung analysiert mit dem Unternehmen die Stärken und Schwächen der bisherigen Kompetenzentwicklungsaktivitäten.

Je nach festgestellten Entwicklungsbedarfen unterstützt der Berater bei der:

- Vermittlung von Knowhow für die selbstständige Feststellung von Kompetenzanforderungen durch das Unternehmen (z. B. durch Mitarbeitergespräche, Befragungen) und die Qualifizierungsbedarfsanalyse (SOLL-IST-Profile erstellen)
- Erstellung eines Weiterbildungsplans und einer Budgetplanung
- Erarbeitung eines Dokumentationsverfahrens zur Übersicht über Weiterbildungsaktivitäten des Personals
- Unterstützung bei der Entwicklung einer betrieblichen Lernkultur
- Erarbeitung eines Systems und Verfahrens zur Vermeidung von Fachwissensverlust (Wissensmanagement)
- Schaffung von Strukturen und Prozessen für einen dauerhaften Wissenstransfer

Die Durchführung einer Qualifizierungsberatung, die die Unternehmensentwicklung unterstützt, stellt mit Blick auf die o. g. Aufgabenbereiche und ihre Aspekte einen vielschichtigen Prozess dar. Aber nicht jede Qualifizierungsberatung muss alle genannten Aufgabenbereiche und ihre Teilaspekte beinhalten. Unternehmen können je nach ihren Bedarfen Schwerpunkte in der Beratung setzen.

Insofern ist es möglich, dass das Unternehmen sich zu einzelnen Aspekten rund um das Qualifizierungsgeschehen beraten lässt (z. B. Beratung zu arbeitsplatznahen Lernarrangements, Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen, Gestaltung passgenauer Angebote, Schaffung von Strukturen und Prozessen für einen dauerhaften Wissenstransfer).

Hierbei ist es im Sinne einer integriert angelegten Beratung anzustreben, dass eine Verortung/Verknüpfung zu den zentralen Themenfeldern der Potentialberatung erfolgt.

### Beispiele:

- *Beratung zu arbeitsplatznahen Lernarrangements* – Was heißt das für die Arbeitsorganisation, die Arbeitszeit, die Gestaltung von Technik (z. B. bei digitalen Lernformaten)?
- *Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen* – Was heißt das für die interne Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten, für das Betriebsklima?
- *Gestaltung passgenauer Angebote* – Was heißt das für die Veränderungskompetenz durch Personalentwicklung, die Arbeitsorganisation und die Arbeitsinhalte?
- *Schaffung von Strukturen und Prozessen für einen dauerhaften Wissenstransfer* – Was heißt das für den demografischen Aspekt (ältere und jüngere Beschäftigte lernen voneinander), für die Arbeitsorganisation und die Arbeitszeit?

## 4.2 Qualifizierungsberatung als integrierte Dienstleistung

### Ausgangssituation

Das Unternehmen lässt sich zur Bearbeitung aktueller Herausforderungen und Problemlagen und/oder wegen strategischer Entwicklungsbedarfe beraten. Kompetenzentwicklung des Personals ist zunächst nicht im Blick.

### Beispiele für aktuelle Herausforderungen:

- Prozesse laufen nicht rund, Reibungsverluste, Ineffizienz
- Hohe Ausschuss- und Fehlerquote, aktuelle Qualitätsmängel
- Lieferverzögerungen
- Gehäufte Kundenreklamationen

### Beispiele für strategische Herausforderungen:

- veraltete Produkte und Dienstleistungen
- Erschließung und Eintritt in neue Märkte
- Drohender Wissensverlust durch Verrentungen
- Geplante Fusion, Unternehmenszusammenschluss

Eine Unternehmensberatung unterstützt das Unternehmen bei den üblichen Prozessschritten einer Potentialberatung:

- Durchführung einer Unternehmensanalyse zur Erkundung und Konkretisierung der aktuellen und/oder strategischen Herausforderungen des Unternehmens
- Erarbeitung von Entwicklungszielen und Planung von Maßnahmen zur Erreichung der Entwicklungsziele. Die Maßnahmen sind häufig solche, die nicht auf Kompetenzentwicklung des Personals abzielen (z. B. Planung der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsorganisation, Erarbeitung von Wegen und Schritten zum Eintritt in neue Märkte)

## Was leistet hier eine Qualifizierungsberatung?

### Für Kompetenzentwicklung sensibilisieren

Im Sinne eines integrierten Beratungsansatzes sensibilisiert die Unternehmensberatung das Unternehmen für die Frage, ob für die Maßnahmen zur Erreichung der Entwicklungsziele nicht auch neue Kompetenzanforderungen für Beschäftigte entstehen.

### Neue Kompetenzanforderungen feststellen

Die Unternehmensberatung unterstützt das Unternehmen bei der Bearbeitung der Frage, welche neuen Kompetenzanforderungen zur Verwirklichung der geplanten Maßnahmen – ausgerichtet an den erarbeiteten aktuellen und strategischen Zielen – erforderlich sind.

Neue Kompetenzanforderungen sind nicht gleichzusetzen mit Qualifizierungsbedarfe. Diese ergeben sich erst nach der Durchführung eines SOLL-IST-Abgleich bei den betroffenen einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen (Abgleich der neuen Kompetenzanforderungen mit den tatsächlichen Kompetenzen des Personals).

Aufgabe der Beraterinnen und Berater der Beratungsstellen Potentialberatung ist es, das Unternehmen und die Unternehmensberatung dazu aufzufordern, die o. g. Aufgaben einer Qualifizierungsberatung (für Kompetenzentwicklung sensibilisieren; neue Kompetenzanforderungen feststellen) mit in den Beratungsprozess einzubeziehen, um damit dem integrierten Beratungsansatz durch Einbeziehung des Themas „Kompetenzentwicklung“ Rechnung zu tragen. Dazu gehört dann auch, über mögliche weitere Leistungen einer Qualifizierungsberatung zu informieren.

Sollte das Unternehmen eine Weiterführung der Qualifizierungsberatung wünschen, folgen nun die Beratungsaufgaben und -schritte wie beim Ablauf einer Qualifizierungsberatung als eigenständige Dienstleistung – beginnend mit der Ermittlung der Qualifizierungsbedarfe.

## 5. Unternehmensbeispiele

### Beispiel I: Unternehmensbeispiel „BÄCKEREI“

Qualifizierungsberatung als integrierte Dienstleistung

#### *Ausgangslage:*

Eine alt eingeseessene Familienbäckerei verzeichnete deutliche Umsatzrückgänge und Gewinnschmälerung. Die Konkurrenz im Stadtteil war in den letzten Jahren durch Ansiedlung zweier Filialen großer Bäckereiketten und durch das Backwarensortiment von Discountern enorm gewachsen. Die Familie stellte sich die Frage, ob sie ihr Geschäft aufgeben sollte oder ob es einen Weg gibt, es zu erhalten. Die Inhaber entschieden sich für eine Unternehmensberatung. Kompetenzentwicklung war hier nicht Ausgangspunkt der Beratung.

### Vorgehen und Ergebnis der Strategieberatung

Gemeinsam mit den Beschäftigten (Bäcker/-innen und Verkäufer/-innen), die in Workshops in die Gespräche zur Unternehmensanalyse und Strategieentwicklung einbezogen wurden, kam man zu der Meinung, dass ein Alleinstellungsmerkmal durch Spezialisierung das Geschäft zukunftsfähig machen könnte.

Ergebnis der Beratung war es, das ein großer Teil des Sortiments auf Biobackwaren umgestellt werden sollte. In der näheren Umgebung gab es kein Reformhaus oder einen Bioladen als Konkurrenz.

Mit den Inhabern und ausgewählten Beschäftigten wurde ein Handlungsplan erarbeitet, was zur Realisierung der neuen Strategie getan werden musste. Kernergebnis war die Festlegung und Einführung neuer Produkte.

### **Beginn der Qualifizierungsberatung**

Die Inhaber wurden dafür sensibilisiert, dass eine Kompetenzentwicklung des Personals zur Realisierung der neuen Strategie unabdingbar ist. Neue Produkte bedingen z. B. neue Zulieferer im Einkauf und der Materialbeschaffung, bei den Beschäftigten neue Kenntnisse für die Herstellung der neuen Backwaren, für die Kundenberatung im Verkauf und ein verändertes Marketing.

Es gab also zahlreiche neue Kompetenzanforderungen an das Unternehmen und seine Beschäftigten in allen Funktionsbereichen, um die neue Strategie zu realisieren.

Als erster Schritt zur Realisierung der Kompetenzentwicklung des Personals sollte eine personenbezogene Qualifizierungsbedarfsanalyse erstellt werden, um individuelle Ziele und Inhalte für mögliche Fortbildungen und Fortbildungsformen zu ermitteln. Da dies nicht zu den Kernkompetenzen des Beratungsunternehmens zählte, empfahl es der Bäckerei, für die anstehende Qualifizierungsberatung und Weiterbildungsplanung ein anderes Beratungsunternehmen zu wählen.

### **Beispiel II: Unternehmensbeispiel „MODEGESCHÄFT“**

Qualifizierungsberatung als eigenständige Dienstleistung

#### *Ausgangslage:*

Ein Einzelhandelsgeschäft für Damenoberbekleidung hatte einen deutlichen Kundenrückgang festgestellt und wusste, dass das große, neu eröffnete Einkaufszentrum in der Nähe der Stadt mit Öffnungszeiten von 10:00 Uhr bis 24:00 Uhr ihm insbesondere jüngere Kundinnen abzog. Es konkurrierte in der Fußgängerzone mit anderen gleichartigen Geschäften und auch mit Onlineshops. Die Geschäftsführung hatte eine sorgfältige Analyse vorgenommen als auch eine Strategie für die Organisationsentwicklung erarbeitet:

- Ausrichtung des Sortiments auf ältere Frauen (gehobenes Preisniveau, Markenware)
- Verlängerung der Öffnungszeiten auf 22:00 Uhr und neue Arbeitszeitregelungen
- Einrichtung einer gemütlichen Sitzecke mit Angebot von Kaffee, Keksen und der Tageszeitung für die Begleitung der Kundinnen
- Weiterbildung der Verkäuferinnen und Verkäufer zur Stärkung und Erweiterung ihrer Beratungskompetenzen

## Herausforderung für die Geschäftsführung

Die Geschäftsführung war unsicher, wie die Leistungen der Verkäuferinnen und Verkäufer in Beratung und Verkauf einzuschätzen waren und welche Verbesserungsbedarfe bestanden. Sie wusste, dass sie alle Verkäuferinnen zeitnah qualifizieren will, aber es zur Aufrechterhaltung des Betriebsablaufs unmöglich ist, alle gleichzeitig zu einem Lehrgang zu schicken. Sie kannte sich auf dem Anbietermarkt für entsprechende Fortbildungen nicht aus. Die Geschäftsführung holte sich Unterstützung durch eine Qualifizierungsberatung.

## Vorgehen und Ergebnis der Qualifizierungsberatung

Mit Hilfe eines Fragebogens und mit leitfadengestützten Interviews erfasste die Qualifizierungsberaterin die bestehenden und fehlenden bzw. noch weiter zu entwickelnden Verkaufs- und Beratungskompetenzen der Verkäuferinnen und Verkäufer.

Diese hatten ihr u. a. typische Situationen im Kontakt mit Kundinnen geschildert, in denen sie unsicher werden und nicht so recht weiter wissen. Der sich daraus ergebende Weiterbildungsbedarf sollte am Arbeitsplatz in kurzen Lerneinheiten realisiert werden, damit der Betriebsablauf möglichst störungsfrei blieb. Dazu wurde ein kurzer Lehrfilm für typische Situationen des Beratungs- und Verkaufsgesprächs erstellt, den die Verkäuferinnen und Verkäufer in Lerneinheiten bearbeiteten. Der Film wurde durch einen Bildungsdienstleister realisiert, der gute Chancen sah, diesen Film auch in anderen Betrieben einzusetzen, bei denen Beratung im Vordergrund steht.

Der fertiggestellte Film wurde auf ein Tablet aufgespielt, den die Geschäftsführung des Modegeschäfts anschaffte. Die Verkäuferinnen und Verkäufer lernten nun abwechselnd anhand der kurzen Filmeinheiten und füllten dazu Reflexionsbögen aus. Der Bildungsdienstleister gab ihnen dazu regelmäßig Feedback in Gruppen- und Einzelgesprächen. Die Qualifizierungsberaterin überprüfte in Gesprächen mit den Verkäuferinnen und Verkäufer, wie sich dieses Lernarrangement bewährte, ob und wie die Verkäuferinnen und Verkäufer das Gelernte in ihrer Verkaufspraxis umsetzen konnten und inwiefern ggf. weiterer Lernbedarf bestand.

## Beispiel III: „IT-UNTERNEHMEN“

Qualifizierungsberatung als integrierte Dienstleistung

### *Ausgangslage*

Ein IT-Unternehmen mit rund 25 Beschäftigten entwickelt vollständige IT-Lösungen für Unternehmen. Es fungiert quasi als ausgelagerte IT-Abteilung von Unternehmen, bei denen keine eigene IT-Kompetenz vorhanden ist. Klassischerweise trifft das auf Unternehmen von rund 100 Mitarbeitenden zu. Die Mitarbeiterzahl des IT-Dienstleisters ist in den letzten zehn Jahren um 30 % gewachsen, ebenso die Kundenzahl.

## Anlass der Beratung

Im Vordergrund der Beratung stand die Veränderung der Unternehmens- und Kommunikationsstruktur. Dabei ging es auch um die Frage, welche Kompetenzen dem Unternehmen dazu heute zur Verfügung stehen und welche zukünftig benötigt werden.

## Vorgehen und Ergebnis der Beratung

Nach der Bestandsaufnahme und Workshops mit Führung und Beschäftigten wurde schnell klar, dass das Unternehmen mit seiner bisherigen starren Organisationsform auf der Basis von Abteilungen nicht wirklich weiterkommen wird. Daraufhin wurden die Beschäftigten gefragt, an welchen Kernprozessen sie beteiligt sind, und an welchen sie beteiligt sein möchten. Das hat die Mitarbeitenden schnell motiviert, da klar wurde, dass sich etwas in der „Unternehmens-Denke“ verändert hat. Also nicht mehr: Hier die Abteilung Verwaltung, dort die Abteilung Technik oder Support, sondern ein einheitlicher Blick: Wer ist an welchen Prozessen beteiligt und womit wird das Geld verdient? Die Kompetenzen der Beschäftigten wurden dabei sehr detailliert erfasst, ebenso die Bereitschaft bzw. Notwendigkeit zur Weiterbildung im jeweiligen Bereich. Ergebnis war eine sehr differenzierte Kompetenzmatrix. Über die Soll-Ist-Analyse wurde eindeutig geklärt, wie viele Expertinnen und Experten zum Thema XY vorhanden sind und wie viele gebraucht werden, um die Weiterbildungsplanung auf ein solides Fundament zu stellen. Auch für die Ressourcenplanung ist die Kompetenzmatrix eine große Erleichterung für alle – mit Blick auf Vertretungsfragen oder Wissensträger. Aber auch bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung ist ein solches System der Kompetenzeinschätzung und Ist-Soll-Planung grundsätzlich hilfreich. Es vermittelt, dass das Unternehmen das Thema Weiterbildung ernst nimmt und dass es für die Beschäftigten Entwicklungsmöglichkeiten gibt.

## 6. Kompetenzen für die Qualifizierungsberatung

Gute Qualifizierungsberatung ist eine vielschichtige Gestaltungsaufgabe.

Sie benötigt neben Knowhow in der prozessbezogenen Organisationberatung und betriebswirtschaftlichem Basiswissen eine ganze Reihe von Spezialkenntnissen und Erfahrungen im Einsatz von Methoden und Instrumenten. Im Folgenden geben wir einen Überblick zum erforderlichen Wissen und Können aufgliedert nach den Aufgaben einer Qualifizierungsberatung. Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, umfasst jedoch die wesentlichen Aspekte eines Kompetenzprofils für die Qualifizierungsberatung.

Aufgaben der Qualifizierungsberatung	Wissen, Fähigkeiten, Können der Beraterinnen und Berater
<b>Für Kompetenzentwicklung sensibilisieren</b>	<p>Kenntnisse über den Stellenwert und die Praxis der Kompetenzentwicklung in KMU</p> <p>Nutzen und Mehrwert von Kompetenzentwicklung der Beschäftigten vermitteln können</p>
<b>Neue und nicht erfüllte Kompetenzanforderungen ermitteln</b>	<p>Reorganisationsstrategien im Zusammenhang mit Kompetenzentwicklungsbedarfen betrachten können</p> <p>Kompetenzanforderungen systematisch erfassen können</p>
<b>Qualifizierungsbedarfe ermitteln</b>	<p>Methoden und Instrumente der Qualifizierungsbedarfsanalyse (SOLL-IST-Abgleich) kennen und einsetzen können</p> <p>Qualifizierungsbedarfe in Lernziele und -inhalte übersetzen können</p>
<b>Bei der Realisierung von Lernarrangements unterstützen</b>	<p>Kenntnisse über Vor- und Nachteile unterschiedlicher (auch digitaler) Lernformen</p> <p>Kenntnisse über Lernarrangements zum arbeitsplatznahen Lernen</p> <p>Kenntnisse über die Grundprinzipien erwachsenengerechten (lebendigen) Lernens</p> <p>Kenntnisse über Qualitätskriterien für Weiterbildungsangebote und Weiterbildungsanbieter</p> <p>Kenntnisse über das Weiterbildungssystem und regionale Anbieter sowie zu Recherchemöglichkeiten nach Anbietern und Angeboten</p> <p>Kenntnisse zum Bildungscontrolling und zur Evaluation von Bildungsmaßnahmen</p> <p>Kenntnisse zur Unterstützung des Transfers von Lernergebnissen in den betrieblichen Alltag</p> <p>Kenntnisse über staatliche Fördermöglichkeiten beruflicher Weiterbildung</p>
<b>Eine systematische und strategische Kompetenzentwicklung realisieren</b>	<p>Kenntnisse und Methoden für die systematische und langfristig angelegte Kompetenzentwicklung im Betrieb</p> <p>Einen Weiterbildungsplan erstellen können</p> <p>Kenntnisse zum Aufbau einer betrieblichen Lernkultur und lernförderlicher Arbeitsbedingungen</p> <p>Wissen zu Theorien und Methoden des Wissensmanagements</p> <p>Ein zum Unternehmen passendes Wissensmanagement empfehlen können</p>

## 7. Ergänzende Hinweise für die Beratungsstellen Potentialberatung:

### Beteiligungsorientierung

Das beteiligungsorientierte Vorgehen bei der Qualifizierungsberatung bedarf an dieser Stelle einer Konkretisierung. Ohne die Beteiligung der Beschäftigten ist die Erstellung einer Qualifizierungs- oder Kompetenzbedarfsanalyse unmöglich. U. E. greift hier die reine Erfassung der Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten mittels Mitarbeiterbefragung oder -gesprächen zu kurz, um das Kriterium „Beteiligungsorientierung“ zu erfüllen. Im Themenfeld Kompetenzentwicklung betrieblichen Personals sollten die Beschäftigten vielmehr in die Planung und Gestaltung betrieblicher oder überbetrieblicher Lernarrangements aktiv einbezogen werden.

### Grenzen der Beratung

Der Markt der Unternehmensberatungen ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl methodischer und fachlicher Ansätze, die je nach Handlungsfeldern eingesetzt werden.

Es gibt keine staatlich geregelten Zugangsvoraussetzungen und keinen staatlich geregelten Abschluss. Grundsätzlich sollten alle Unternehmensberatungen ihre Methoden und Vorgehensweisen stets zutreffend darstellen und in selbstkritischer Einschätzung um die Grenzen der eigenen Kompetenzen wissen und daher nur Dienste anbieten, die mit ihren beruflichen Fähigkeiten/Kompetenzen zu erbringen sind.

Diese Grenzen sollten seitens der Beratungsstelle für Potentialberatung ruhig angesprochen und mit einem Hinweis auf mögliche kooperative Beratung sowie die Möglichkeit eines Beraterwechsels verknüpft werden.

Für die Qualifizierungsberatung im Rahmen der Potentialberatung könnten die Beratungsstellen darauf hinweisen, dass eine evtl. gewünschte Qualifizierungsberatung bestimmte Kompetenzen der Beratenden erfordert.

- Beratungsunternehmen und Unternehmen sollten deshalb prüfen, ob der/die Berater/-in auch in Sachen Qualifizierungsberatung tätig werden kann. Ggf. ist zu überlegen, ob der/die Berater/-in eine/n kompetente/n Kollegin/Kollegen hinzuzieht oder die Beratung allein durch diese/n weitergeführt wird.
- Ebenso sollte die Beratungsstelle hinterfragen, welche Schritte eines Kompetenzentwicklungsprozesses gegangen werden sollen (z. B. Qualifizierungsbedarfsanalyse) und dafür sensibilisieren, ob nicht auch weitere Schritte wünschenswert sind (z. B. Realisierung von Lernarrangements, Aufbau eines systematischen Weiterbildungsmanagements). Auch hier gilt es, ggf. zu überlegen, ob die Unternehmensberatung Unterstützung hinzuziehen sollte.

## Literaturhinweise:

Literatur zur Qualifizierungsberatung liegt in zahlreichen Monografien, Aufsätzen, Leitfäden und Materialien vor. Wir haben hier zwei Veröffentlichungen ausgewählt, an denen die G.I.B. mitgeschrieben hat bzw. als Mitherausgeber fungiert:

Lernende Region Netzwerk Köln (Hrsg.):

*Strukturentwicklung und Professionalisierung für die Qualifizierungsberatung in kleinen und mittleren Unternehmen*, Köln 2014

Lernende Region Netzwerk Köln u. a. (Hrsg.):

*Qualifizierungsberatung im Betrieb – Ein Instrument zur Zukunftssicherung für kleine und mittlere Unternehmen in NRW*, Köln 2014

Der von der Universität Duisburg-Essen entwickelte Leitfaden enthält Vorschläge zur strukturierten Bearbeitung grundsätzlicher Beratungsanforderungen im Rahmen von Qualifizierungsberatung. Er besteht aus sechs Modulen, die sich auf die Stationen eines umfassenden Qualifizierungsberatungsprozesses beziehen. Da die G.I.B. zur Arbeit mit diesem Leitfaden Fortbildungen durchgeführt, wird er in die Literaturhinweise aufgenommen:

Universität Duisburg-Essen – Fachbereich Bildungswissenschaften (Hrsg.):

*Trierer Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen*, Duisburg/Essen o. Jg.

Bottrop, 11.09.2017