

## 2 Die projektverantwortlichen Unternehmen

Das im Kapitel C.1.14 entwickelte Phasenmodell des Projektprozesses zeigt, dass die zu bewältigenden Aufgaben weit über die von „klassischen“ Weiterbildungsanbietern üblicherweise zu leistenden und standardmäßig angebotenen Dienstleistungen hinausgehen. Daher soll nachfolgend beleuchtet werden, über welche Ressourcen und Kompetenzen die Anbieterseite zum Zeitpunkt der Modellprojektarbeit verfügte und welche neuen Erfahrungen mit den Projekten gemacht werden konnten.

Bei den nachfolgenden Kurzprofilen der Anbieterseite handelt es sich um „Momentaufnahmen“ zum Untersuchungszeitpunkt. Fast alle haben vom Projekt durch mehr oder weniger deutliche und nachhaltige Lerneffekte profitiert. Welche Konsequenzen daraus für eine anbieterseitige Entwicklung in Richtung Modernisierungsdienstleister für KMU abgeleitet werden können, fließt in das abschließende Fazit im Teil D ein.

### 2.1 „Klassische“ (Aus-/)Weiterbildungsanbieter

#### 2.1.1 Anbieterprofil I

Das projektverantwortliche Bildungszentrum verfügt über bestmögliche Ressourcen, Kompetenzen, Kontakte, langjährige Erfahrungen und das entsprechende Renommee. Für das neu anvisierte Marktsegment „externe Weiterbildung für KMU“ gibt es starke Wettbewerber in der Region. Eigene Erfahrungen in diesem Bereich fehlen noch. Bisher bot man Lehrgänge und unabhängig davon auch Betriebsberatungen an. Lediglich für den Bereich Qualitätsmanagement wurde eine Verquickung beider Aspekte bereits einmal erprobt.

Insgesamt werden im Bildungszentrum 130 Personen in einem festen Angestelltenverhältnis und 350 Dozenten auf Honorarbasis beschäftigt. Fachausbilder unterschiedlichster Bereiche (Meister, Techniker oder Ingenieure) bringen ihr Know-how ein. Kooperationspartner im Projekt waren neben einer Unternehmensberatung zwei Fachverbände.

Die Einrichtung ist – als Einzige unter den hier vorgestellten – zertifiziert und zwar nach DIN ISO 9001.

### 2.1.2 Anbieterprofil II

Das Non-Profit-Unternehmen wurde Anfang der 80er Jahre als Tochterunternehmen einer Ausbildungswerkstatt gegründet. Mittlerweile ist es einer der führenden sozialen Träger zur Förderung und Wiedereingliederung Erwerbsloser, Sozialhilfeempfänger, Aussiedler- und Ausländer sowie benachteiligter Jugendlicher in der Region. Man verfügt über eigene Schulungs- und Werkstatträume.

Besonderes Anliegen des Trägers ist, die beruflichen Chancen für Frauen zu erhöhen. Bevorzugt werden darüber hinaus ökologische Projekte und solche mit Modell- und Pioniercharakter durchgeführt.

Unter den insgesamt über 80 dort Beschäftigten gibt es neben den Stammkräften etwa 20 so genannte Maßnahmenbeschäftigte befristet bis zu einem Jahr und 36 weitere mit befristeten Verträgen für mehr als ein Jahr. Die Stammbeschäftigten sind Akademiker (Ingenieure, Kaufleute, Betriebswirte, Pädagogen, Sozialarbeiter etc.) und Handwerksmeister. Im Projekt wurden die Stammbeschäftigten durch befristete Beschäftigte und Freiberufler unterstützt. Dies wurde als Belastung – sowohl für die betroffenen Mitarbeiter als auch für das Unternehmen – angesehen. Es wird daher grundsätzlich angestrebt, Externe und/oder Befristete möglichst in eine Dauerbeschäftigung zu überführen.

Das „Aushängeschild“ und der „Türöffner“ des Anbieters gegenüber den Projektbetrieben waren eindeutig die wissenschaftlichen Mitarbeiter aus dem kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Bereich. Das Vertrauen zu den pädagogischen Mitarbeitern musste hingegen erst geweckt werden und wachsen.

### 2.1.3 Anbieterprofil III

Die vor mehr als zwei Jahrzehnten gegründete Einrichtung der beruflichen Aus- und Weiterbildung versteht sich als Dienstleister für die wirtschaftliche und technologische Entwicklung in der Region. Arbeitsschwerpunkte sind die Planung, Entwicklung und Durchführung von Maßnahmen der Fortbildung und Umschulung, der Berufsorientierung und der überbetrieblichen Ausbildung sowie entsprechende Beratungen.

Die Einrichtung hat inzwischen mehrere Standorte sowie Nebenstellen in weiteren Städten der Region. Sie verfügt über eine Stammebeleg-

schaft von mehr als 200 Beschäftigten sowie über eine Ausstattung mit modernen Schulungs- und Werkstattplätzen.

Zu den thematischen Schwerpunkten gehören Technik, Datenverarbeitung und Kommunikation, aber auch Management und Führung sowie Kundenorientierung. Seminare, Trainings, Workshops und Lehrgänge dazu werden neuerdings sowohl als inhouse oder exhouse durchgeführte maßgeschneiderte Problemlösungen für Unternehmen angeboten. Daneben werden sie nach wie vor als zielgruppenspezifische Maßnahmen durchgeführt. Die Angebotsbandbreite geht von mehrstündigen Veranstaltungen bis zu mehrjährigen Projekten und von Einzelschulungen über Unternehmensreorganisationen bis hin zur regionalen Wirtschaftsförderung.

Die hausinterne Entwicklung wird von einem Gremium aus Geschäftsführung, Verwaltung und Bereichsleitungen geplant. Die Einrichtung ist eingebunden in ein Netzwerk von Kooperationen mit Unternehmen, Kammern, Innungen, Hochschulen, Verbänden etc.

Maßgeblich am Projekt beteiligt war eine Unternehmensberatung. Strategische Bedeutung als Verbündete hatten im Projekt eine Fachhochschule, Betriebsräte und Gewerkschaften. Darüber hinaus haben insgesamt mehr als 30 externe Referenten und Trainer mitgewirkt. Der Weggang von Stammbeschäftigten im laufenden Projekt führte jedoch anbieterseits zu einem erheblichen Verlust an Erfahrungswissen. Dies wird dort als besonders bedauerlich empfunden, weil hier erstmals „wirklich prozessorientiert“ und nicht im Sinne „klassischer“ angebotsorientierter Weiterbildung gearbeitet wurde. Diese Pionierarbeit wird als „Meilenstein“ für das eigene Haus angesehen, der weiterentwickelt und ausgebaut werden soll.

Im Projekt konnten Methoden und Verfahren entwickeln werden, die nunmehr einen Fundus darstellen, der für die zukünftige Arbeit unverzichtbar ist. Die infrastrukturellen und personellen Voraussetzungen dafür müssen allerdings noch hergestellt werden.

Im Hinblick auf die Erweiterung des anbieterseitigen Kompetenz-Profiles hält man zwei parallele Strategien für erforderlich: Einmal muss das vorhandene Personalpotenzial entsprechend genutzt und weiterentwickelt werden. Andererseits ist es notwendig, zusätzlich neue Kompetenzen/Kompetenzprofile ins Haus zu holen, um interdisziplinäre Teams bilden zu können. Die Schwierigkeiten der Bindung von Know-how an das eigene Haus hält man sowohl für ein Kompetenz- als auch für ein Finanzierungsproblem. Bei dem, was der Bildungsträger als Arbeitgeber im Projektrahmen an befristeten Beschäftigungen anzubieten

habe, täte sich gleich die Frage auf, ob das ab einem bestimmten Niveau für Bewerber überhaupt noch attraktiv sei. D.h. für die finanzwirtschaftliche Seite der Personalpolitik müssten Konzepte vorliegen, die Personal langfristig absichern – beispielsweise über die Kombination von Fördermitteln und die Produktion von „marktgängigen Produkten“ sowie den Personaleinsatz quer dazu. Umgekehrt seien passende Bewerber auch deshalb schlecht zu bekommen, weil das, was sie aus ihrer hochschulischen Ausbildung mitbringen, einfach nicht ausreicht für die Bewältigung der anstehenden Aufgaben – insbesondere in Projekten. Die Projektarbeit selbst halte man für ein anspruchsvolles Arbeitsfeld, das den Beteiligten gute Entwicklungschancen eröffnet. D.h. Projektmitarbeiter, die man aus finanziellen Gründen nicht halten konnte, hatten persönlich mit dem Wechsel durchweg einen Karrieresprung gemacht.

#### 2.1.4 Anbieterprofil IV

Die Weiterbildungseinrichtung hat sich auf den insgesamt benachteiligten regionalen Standort und seine spezifischen Anforderungen spezialisiert. Sie ist Mitglied eines Verbundes von mittlerweile acht eigenständigen Standorten bundesweit. Das Stammhaus existiert bereits seit über 50 Jahren. Angeboten werden Aus- und Weiterbildungsberatung, Firmenschulungen, Managementseminare und Personalentwicklungsmaßnahmen. Die Einrichtung wurde vor etwa 15 Jahren am Standort gegründet und ihre projektverantwortliche Abteilung gibt es bereits seit mehr als 10 Jahren. Der Bildungsanbieter hat eine Stammebelegschaft von insgesamt 26 Mitarbeitern, die unterstützt werden durch 15 Honorarkräfte. Alle Beschäftigten verfügen über langjährige Erfahrungen in der Arbeit mit besonderen Zielgruppen des Arbeitsmarktes. Unter den Mitarbeitern sind Hochschulabsolventen verschiedener Fachrichtungen und mit Zusatzausbildungen, Lehrer, Sozialarbeiter und Sozialpädagogen sowie Praktiker diverser Berufsfelder. Ihnen stehen gut ausgestattete Schulungsräume zur Verfügung.

Die Einrichtung verfügt über bewährte Kooperationspartner für die Bereiche Aus-/Weiterbildung und Beratung. Unter ihrer Federführung sind vier weitere Kooperationspartner an der Durchführung des Projektes beteiligt: zwei Bildungsträger und zwei unternehmensberatende Organisationen.

### 2.1.5 Anbieterprofil V

Projektdurchführend/-verantwortlich ist die Fachabteilung eines seit zwei Jahrzehnten zur Förderung der beruflichen und sozialen Eingliederung benachteiligter Zielgruppen<sup>132</sup> tätigen Anbieters. Zweck der Einrichtung ist es, passgenaue Bildungsmaßnahmen für den Bedarf am Arbeitsmarkt anzubieten und zielgruppenspezifisch pädagogisch für den Bereich von Aus- und Weiterbildung zu gestalten. Arbeitsschwerpunkte sind die Durchführung von Maßnahmen zur Berufsvorbereitung, von Berufsausbildung mit anerkannten Berufsabschlüssen, von ausbildungsbegleitenden Hilfen sowie von Fort- und Weiterbildungen.

Die Einrichtung finanziert sich etwa zu zwei Dritteln über SGB III-Maßnahmen und zu einem Drittel über diverse EG-Fonds. Zum Interviewzeitpunkt beträgt die Anzahl der Maßnahmenteilnehmer insgesamt mehr als 2000. Der Wirkungskreis des Anbieters ist zwar regional begrenzt, man verfügt jedoch europaweit über ein Netzwerk von annähernd 30 festen Kooperationspartnern.

Schwerpunkte im Ausbildungsbereich sind neun verschiedene handwerkliche Berufsfelder. Die Fort- und Weiterbildung konzentriert sich auf den kaufmännischen Bereich sowie auf die neuen Medien.

Man beschäftigt am Hauptsitz etwa 150 hauptamtliche Mitarbeiter und etwa 30 Honorarkräfte. Im Einzelnen sind das etwa zu gleichen Anteilen Sozialpädagogen, Fachlehrer und Ausbilder sowie zwei Psychologen. Hinzu kommen 27 Verwaltungsangestellte und 19 wissenschaftliche Mitarbeiter in Modellprojekten.

Externe Partner waren nicht am Projekt beteiligt. Ob und inwieweit im Projekt exemplarisch erprobte neue Arbeitsformen – wie beispielsweise eine Kombination von Heim- und Büroarbeit – zukünftig weiterverfolgt und ausgebaut werden, steht noch nicht fest.

Lerneffekte aus der Kooperation mit Projektbetrieben kommen hier insofern nicht zum Tragen, weil man nicht beabsichtigt, von der „klassischen“ Angebotsorientierung abzuweichen und auf konkrete betriebliche Bedarfe einzugehen.

---

<sup>132</sup> Jugendliche ohne Schulabschluss, insbesondere Mädchen und junge Frauen, ausländische Jugendliche, Berufsrückkehrerinnen sowie Langzeitarbeitslose

## 2.2 Unternehmens-/Organisationsberatungen

### 2.2.1 Anbieterprofil VI

Der Anbieter wurde mit Projektbeginn und eigens zu dessen Durchführung von einer nunmehr geschäftsführenden Einzelperson auf Grund von branchenspezifischen Erfahrungen gegründet. Sie und ihr 12-köpfiges Team von Freiberuflern mit unterschiedlichen Qualifikationen und Arbeitsschwerpunkten (Sozialwissenschaft, Social Marketing, Betriebswirtschaft, EDV, Systemtechnik, Erwachsenenbildung, Supervision, Coaching, Organisations- und Personalentwicklung, Psychologie) führten erstmals ein gefördertes Projekt durch und arbeiten auch erstmals in dieser Konstellation zusammen. Außer der Geschäftsführung und einer Teilzeit-Verwaltungskraft arbeiten alle auf Werkvertragsbasis. Sie haben lediglich für die Projektlaufzeit ihre bisherige Tätigkeit in mehr oder weniger großem Umfang zurückgefahren und sind auch nach Projektende nicht von öffentlichen Förderungen abhängig. Weitere Externe waren nicht am Projekt beteiligt.

Der Projektinitiator beabsichtigt nach Abschluss des Projektes grundsätzlich in ähnlicher Form weiterzuarbeiten, bezeichnet sich allerdings als „feldmüde“. D.h. nachdem er über viele Jahre in der Branche gearbeitet hat – wovon gerade das Projekt nachhaltig profitieren konnte – würde er gerne die Branche wechseln. Eine Vision als Grundstein dafür gibt es bereits.

### 2.2.2 Anbieterprofil VII

Das Unternehmen wurde mit Projektbeginn gegründet. Außer dem Geschäftsführerteam und einer Verwaltungsangestellten gibt es keine weiteren Mitarbeiter.

Der Dienstleistungsfokus liegt auf Organisationsberatung im Non-Profit-Bereich. Für die in diesem Rahmen aufgedeckten Qualifizierungsbedarfe werden Maßnahmen konzipiert und dann entweder selbst oder mit Unterstützung von Externen<sup>133</sup> durchgeführt.

Das Team bringt gemeinsame Vorerfahrungen aus einem losen Verbund von freiberuflichen Beratern mit, aus dem sich vor einigen Jahren an drei Standorten wirtschaftlich eigenständige Beraterorganisationen gebildet haben. Diese kooperieren nach wie vor, um das Leistungs-

---

<sup>133</sup> Freiberufler und Weiterbildungseinrichtungen

spektrum, die Kontakte und das Personalpotenzial im Bedarfsfall flexibel zu ergänzen. So sollen kostengünstige und effiziente Arbeit sowie die Präsenz in mehreren Regionen ermöglicht werden. Qualität wird durch gemeinsame Fortbildungen und regelmäßigen Austausch bzw. kollegiale Beratung im interdisziplinären<sup>134</sup> Team gefördert. Daneben verfügt man über einen Stamm von Freiberuflern, die so eng an die Einrichtung gebunden sind, dass sie sich u.a. regelmäßig gemeinsam mit den Hauptamtlichen fortbilden. Für die Projektdurchführung wurde zusätzlich ein Weiterbildungsanbieter hinzugezogen.

Trotz eines durchaus vorhandenen Marktes beabsichtigt man nicht zu expandieren bzw. zusätzliches Know-how zu integrieren. Ziel ist die wirtschaftliche Stabilisierung des Unternehmens. Expansion soll – wenn überhaupt – nur unter Beibehaltung der Struktur erfolgen. Beispiele von Wettbewerbern hätten gezeigt, dass diese auf Grund von großen Aufträgen rasch gewachsen seien, um dann ebenso schnell wieder in sich zusammenzufallen.

### 2.2.3 Anbieterprofil VIII

Das Gründungsteam des seit drei Jahren im Markt befindlichen Beratungsunternehmens brachte einschlägige Vorerfahrungen mit. Man versteht sich als partnerschaftlicher Dienstleister für drei verschiedene Kunden-Zielgruppen (Branchen) und verfügt damit über drei „Standbeine“. Das Kerngeschäft bildet die Konzeption und Umsetzung von Modellprojekten zur Erschließung von Marktpotenzialen unter Berücksichtigung regionaler Strukturentwicklung.

Das 18-köpfige Team aus 10 Vollzeit-Beschäftigten, drei Teilzeitkräften und fünf Auszubildenden wird ergänzt durch drei Studierende in sechsmonatigen Praktika. Die Qualifikationen des interdisziplinären Teams werden wie folgt angegeben: Wirtschaftsingenieure, Diplom-Kaufleute, Pädagogen, ein Jurist, ein Agrar-Ingenieur und ein Geograph. Alle verfügen über eine kaufmännische Fortbildung und haben i.d.R. bereits Erfahrungen im Bildungsbereich gesammelt.

Um Kundenaufträge komplett abwickeln zu können, bedarf es der regelmäßigen Kooperation mit Weiterbildungsanbietern. Schulungen, die eher in Richtung einer Beratung gehen,<sup>135</sup> führt man selbst durch. Ins-

<sup>134</sup> Pädagogische, kaufmännisch-betriebswirtschaftliche, volkswirtschaftliche und kulturelle Qualifikationen

<sup>135</sup> Genannt werden hier beispielsweise Bereichsplanung, strategische Ausrichtung, Controlling-Systeme, betriebswirtschaftliches Denken u.v.a.m.

besondere, wenn es um „klassische“ Qualifizierungsinhalte geht, greift man gerne auf Externe zurück. Dabei handelt es sich durchweg um bewährte Kooperationspartner, die gemeinsam ein regionales Netzwerk bilden.

Es wird im Team geplant und gearbeitet. Bedarfsgerechte, meist kurze Fortbildungen für die Teammitglieder hält man für unerlässlich.

Insgesamt ist es gelungen, in wenigen Jahren in der ländlichen Region<sup>136</sup> einen gewissen Bekanntheitsgrad zu erreichen und ein stabiles Netzwerk von Kooperations- und Ansprechpartnern (Kammern, Arbeitsverwaltung, Wirtschaftsförderung, Unternehmen, Wissenschaft) aufzubauen. Die Bedeutung des eigenen Dienstleistungsangebotes für die Region hält man für wachsend.

#### 2.2.4 Anbieterprofil IX

Der Alleinunternehmer – ein Pädagoge – beschäftigt außer einer Teilzeit-Verwaltungskraft niemanden, verfügt jedoch über ein kollegiales Netzwerk zur Ergänzung der eigenen Ressourcen. Das Projekt hat er verantwortlich koordiniert und für die Durchführung mit Netzwerk-Kollegen, mit einer renommierten Unternehmensberatung, dem Dachverband der projektbeteiligten Kunden sowie einem Fachverband kooperiert. Er verfügt durch langjährige Tätigkeit in der Branche über die unerlässlichen kulturspezifischen Erfahrungen und Kenntnisse, und betrachtet dies für sich explizit als Alleinstellungsmerkmal. Ein Nebeneffekt des Projektes war der weitere Ausbau einer tendenziell bereits vorhandenen branchenspezifischen Professionalisierung.

#### 2.2.5 Anbieterprofil X

Das Unternehmen ist seit Anfang der 90er Jahre mit den Arbeitsschwerpunkten Beratung und Qualifizierung im betrieblichen Kontext sowie in geringem, aber steigendem Umfang auch mit Forschung<sup>137</sup> am Markt. Das interdisziplinäre 6-köpfige Beraterteam verfügt über Kompetenzen und Erfahrungen in den Bereichen Maschinenbau, Elektrotechnik, Betriebswirtschaft, Produktionstechnik, Umweltmanagement,

<sup>136</sup> Das Beratungsunternehmen hat seinen Sitz nicht in dieser Region. Am eigenen Sitz gibt es zu viele Wettbewerber, im abseits davon gewählten Wirkungskreis ist man hingegen konkurrenzlos.

<sup>137</sup> In den Bereichen PE und OE, Technikgestaltung und Technikfolgenabschätzung



Arbeitswissenschaft, Arbeits-, Organisations- und Ingenieurpsychologie sowie Pädagogik und Sozialpädagogik. Es wird von neun Teilzeitbeschäftigten in der Verwaltung sowie zahlreichen studentischen Hilfskräften unterstützt. Nachwuchskräfte werden explizit gefördert und die Berater bilden sich bedarfsgerecht weiter. Feed-back von Kunden wird stets eingeholt und dokumentiert.

Beratungsschwerpunkte sind: moderne Managementtechniken (KVP, TQM usw.), Einführung von Gruppenarbeit und Teamkonzepten in Produktion und Verwaltung, Umweltmanagement, überbetriebliche Kooperation, Software- und Entgeltsysteme. Qualifizierungsschwerpunkte sind u.a. Moderationstraining, Projektmanagement, Kommunikations- und Führungsverhalten, Konfliktbewältigung, Qualitäts- und Umweltmanagement, Geschäftsprozessmanagement und Prozessbegleiterschulungen.

Unternehmen, die sich verändern wollen, werden einzelbetrieblich bei der Zielfindung, Organisation und der Umsetzung ihrer Veränderungsprozesse unterstützt. Der Fokus liegt auf Modernisierung, nicht auf Sanierung. Verbundarbeit mit Betrieben ist eher selten, war im Projekt jedoch explizit Thema und Erfahrungsfeld.

Die Konzeptionierung von Projekten/Maßnahmen erfolgt im Team. Im Kundenbetrieb wird hierarchieübergreifend und beteiligungsorientiert, nicht aber zielgruppenspezifisch gearbeitet. An- und Ungelernte werden einbezogen. Bei Bedarf werden Teilnehmerunterlagen in anderen Sprachen (z.B. Türkisch) erstellt.

Die Arbeitsschwerpunkte haben seit Gründung insofern eine Verschiebung erfahren, als dass man anfangs ausschließlich als Qualifizierer tätig war und i.d.R. von externen Unternehmensberatern in den Betrieb geholt wurde. Mittlerweile ist Beratung von Betrieben genauso wichtig. Selbst dann, wenn man ausnahmsweise „nur“ mit einer Qualifizierungsmaßnahme im Betrieb ist, legt man nun Wert darauf, von Beginn an in den Projektprozess eingebunden zu sein. Die Beratungsphilosophie ist, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite „Interessen ausgleichend“ gut zu beraten.

Kunden sind überwiegend Industriebetriebe sowie neuerdings auch Dienstleistungseinrichtungen und öffentliche Verwaltungen. Der Wirkungskreis liegt nicht in der Region des Unternehmenssitzes.

Aus Kundensicht hebt man sich insbesondere dadurch von der Konkurrenz ab, dass Beratung und Qualifizierung als Hilfe zur Selbsthilfe sich schnellst möglich überflüssig machen sollen – außer, wenn längere Beratungsprozesse explizit gewünscht werden. Das andere Alleinstel-

lungsmerkmal habe man zwar nicht bewusst herbeigeführt, auffallend sei jedoch, dass man es häufig mit Projekten zu tun habe, die in Kooperation mit anderen Beratern/Qualifizierern bereits einmal gescheitert seien. Hoch geschätzt werde von den Kunden auch die Betreuung aus einer Hand, d.h. der „Kunde sieht immer nur ein Gesicht“.

Kooperationsbeziehungen werden in unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen mit einer Hochschule, einem Datenverarbeitungsunternehmen, einer Technologieberatungsstelle, verschiedenen Fachinstituten sowie anderen Beratungs- und Weiterbildungsanbietern gepflegt.

Der Markt für ihre betrieblichen Modernisierungsdienstleistungen würde es auf Grund der Häufigkeit von Anfragen sogar hergeben, eine Expansion anzustreben. Derzeit bestehen jedoch keine dahingehenden Pläne. Sofern Anfragen auf Grund der begrenzten Kapazität nicht realisiert werden können, versucht man sie gemeinsam mit Netzwerkpartnern (Weiterbildner und Berater) anzubieten. Regelmäßig zu Projekten hinzugezogen werden müssen Software-Spezialisten.

Über eigene Schulungsräume verfügt man nicht. Die Maßnahmen werden fast ausschließlich als inhouse-Veranstaltungen bei den Kunden durchgeführt.

## **2.3 Branchenspezifische Support-/Kompetenz-Zentren**

### **2.3.1 Anbieterprofil XI**

Das Mitte der 90er Jahre gegründete Non-Profit-Unternehmen wird aus Landesmitteln und von einem Trägerverein unterstützt, dem zahlreiche namhafte Unternehmen/Institutionen der Branche angehören. Das 15-köpfige – überwiegend pädagogische – Team ist mit Ausnahme der beiden Geschäftsführer befristet beschäftigt.

Die ausschließlich branchenspezifischen Aufgaben und Ziele sind:

- Branchenbezogene Qualifikationsbedarfsermittlung,
- Entwicklung von Anforderungsprofilen,
- Entwicklung von Aus- und Weiterbildungskonzepten,
- Beratung bei der Entwicklung von Ausbildungsgängen,
- Anregung von Maßnahmen,
- Scharnierfunktion zwischen Branche und Politik sowie Wissenschaft und Praxis,
- Entwicklung von Informationsprogrammen/-materialien für Aus- und Weiterbildungsberater,

- Ausbildungs- und Laufbahnberatung für Berufseinsteiger und Umsteiger sowie
- Pflege einer Aus- und Weiterbildungsdatenbank.

Für die Projektdurchführung, deren Gesamtplanung und Koordination die Einrichtung verantwortete, wurde ein Netzwerk aus Unternehmen der Branche, einer EU-Geschäftsstelle, Kammer, Gewerkschaft und zahlreichen freien Mitarbeitern bzw. externen Kleinteams gebildet.

Selbstkritisch wird von den Projektverantwortlichen festgestellt, dass an der eigenen Professionalität für das im Projekt erprobte Arbeitsfeld noch gearbeitet werden müsse. Eine Erweiterung des Dienstleistungsspektrums auf die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen ist allerdings auch nicht beabsichtigt.

### 2.3.2 Anbieterprofil XII

Das 1994 gegründete Unternehmen arbeitet derzeit mit einem 24-köpfigen interdisziplinären Team von Betriebswirten, Sozialwissenschaftlern, Kommunikations- und Medienfachleuten, Fach- und Branchenspezialisten sowie Pädagogen an Problemlösungen für einen Wirtschaftszweig (Produktion, Vertrieb und Handel). Pädagogen bleiben hier allerdings im Hintergrund, weil Kunden des Anbieters branchenspezifische und betriebswirtschaftliche Fachkompetenzen bevorzugen.

Das Unternehmen finanziert sich etwa je zur Hälfte über öffentlich geförderte Projekte und über den freien Markt. Das Angebot umfasst ein maßgeschneidertes Projektdesign von der Ideenfindung über die Ablauforganisation bis hin zum fertigen Projekt. Das Selbstverständnis ist das eines innovationsorientierten Support-Zentrums für den Wirtschaftszweig. Eine Expansion – Gründung von Profitcentern – wird langfristig angestrebt.

Durchgeführt werden nationale und internationale Projekte in den Bereichen

- Training („marktnahe Workshops“, „praxisorientierte Seminare“ und „netzwerkbasiertes Lernen“ zu Themen wie: Produktion und Vertrieb für den Export; Informationstechnologien; Vermarktung ökologischer Produkte; branchenübergreifendes Marketing);
- Research (Markt- und Trendforschung);
- Neue Medien (Gesamtlösungen von der Programmierung über die Konzeption bis hin zum Mediendesign von CD-ROM, CBT, Datenbanken und multimedialen Kommunikationssystemen) sowie

- Designtransfer (Innovationsberatung für design-/imageorientierte Unternehmen).

Nationale Partner sind Verbände, Unternehmen und Organisationen aus Wirtschaft, Handel, Industrie und Forschung sowie ein renommierter Verlag. International kooperiert das Unternehmen mit Partnern in Europa und Asien. Im Bereich Neue Medien arbeitet man mit dem einzigen autorisierten „Train-the-Trainer“-Lizenzinhaber für Macromedia-Software zusammen.

Wettbewerber mit einem ähnlich gebündelten Angebot für diesen Wirtschaftszweig gibt es nicht; nicht branchenspezifisch ausgerichtete Anbieter von Weiterbildungen im Bereich Neue Medien gibt es jedoch zahlreiche.

Regelmäßige eigene Weiterbildung ist für das gesamte Team selbstverständlich und im Multimedia-Bereich unerlässlich. Lerneffekte aus dem Projekt beziehen sich insbesondere auf die Weiterentwicklung eines bereits bewährten Projektmanagement-Modells. So wird das gesamte Vorhaben in verschiedene „workpackages“ gegliedert. Für jedes workpackage gibt es einen „workpackage-leader“. Die workpackages werden in „tasks“ untergliedert, für die jeweils ein „taskleader“ verantwortlich ist. Für jedes workpackage wird eine Zielvereinbarung abgeschlossen und für die tasks handfeste „deliverable“ (wie z.B. ein Bericht, eine CD-ROM oder auch eine Schulung) festgelegt. Darüber hinaus gibt es eine feststehende Kommunikationsstruktur. Die Beteiligten tauschen sich in regelmäßigen Abständen untereinander aus, um ihre Verantwortungsbereiche entsprechend zu verzahnen bzw. zu vernetzen. Diese Vorgehensweise wird durchgehend von der Konzeptionierung bis zur Durchführung und Evaluation gepflegt. Zusätzlich werden auf allen Ebenen externe Experten als Partner eingebunden. Diese nehmen an den Arbeitstreffen teil, um ihr Know-how beizusteuern bzw. sich zu informieren. Im Ergebnis findet ständig ein systematischer, gezielt organisierter Informationsaustausch auf allen Ebenen statt. Wichtig ist den Verantwortlichen eine gute Mischung von „face-to-face“-Gesprächen und medienvermittelter Kommunikation.

Ideen für eine Erweiterung/Ergänzung der eigenen Dienstleistungspalette sind ebenso aus dem Projekt hervorgegangen wie Kooperationsbeziehungen, die anschließend weitergepflegt werden sollen.

## 2.4 Zusammenfassung

Bei den 12 projektverantwortlichen Einrichtungen im Untersuchungskontext differiert die Bandbreite für alle vergleichbaren Merkmale erheblich, obwohl das Untersuchungssample nicht explizit so angelegt war.

Das Spektrum geht von Neugründungen bis zu seit Jahrzehnten am Markt befindlichen Anbietern. Ihre Rechtsformen variieren vom persönlich haftenden Einzelunternehmer, der GbR, dem e.V., der gAG, der gGmbH bis zur GmbH. Sie finanzieren sich zu unterschiedlichen Anteilen und/oder in unterschiedlichen Kombinationen aus SGB III-Maßnahmen, Landes- und EU-Mitteln, sonstigen öffentlichen und privaten Zuschüssen und/oder über den freien Markt. Die Anzahl ihrer Beschäftigten geht vom „Einzelkämpfer“ bis hin zur Kernbelegschaft von über 200 Mitarbeitern. Die Organisationsstrukturen variieren vom Ein-Mann-Betrieb über Kleinteams gleichberechtigter Partner bis hin zu stark hierarchisch gegliederten und nach Bereichen/Abteilungen und/oder Standorten strukturierten Organisationen. Die Anbieter bezeichnen sich als wirtschafts- oder gewerkschaftsnah, sind kirchlich, an eine Kammer, eine Dachorganisation oder ein Stammhaus gebunden bzw. völlig ungebunden, agieren privatwirtschaftlich kommerziell oder als Non-Profit-Organisationen.

Die sachliche Ausstattung geht vom „nur“ Büro, das die Maßnahmen inhouse beim Kunden oder an neutralen Orten durchführt, bis hin zum großzügig und modern ausgestatteten Schulungszentrum mit angegliederten eigenen Werkstätten.

Das Verhältnis von fest angestellten hauptamtlichen und ungebundenen freien Mitarbeitern differiert von einem Hauptamtlichem, der ausschließlich Freiberufler beschäftigt, bis hin zu überwiegend/ausschließlich hauptamtlich Beschäftigten, die im Bedarfsfall durch einzelne Freiberufler verstärkt werden.

Das Dienstleistungsspektrum reicht von nur Weiterbildung und/oder Beratung über zusätzliche Projektierung und/oder Markterschließung bis hin zu ergänzenden Produktentwicklungen und der Initiierung und Steuerung von Kundenkooperationen, die über den Weiterbildungszweck hinausgehen. Die Anbieter im Untersuchungskontext nähern sich dabei tendenziell aus drei Richtungen dem Marktsegment Weiterbildung und Beratung für KMU an (vgl. nachfolgende Abb. C.2.1):

- a) Große „klassische“ (Aus- und) Weiterbildungsträger experimentieren damit, die eigenen Ressourcen und Kompetenzen so zu bündeln,

dass daraus nicht nur zielgruppenspezifische Maßnahmen, sondern auch attraktive Angebote für klein- und mittelbetriebliche Nachfrager werden (vgl. Kap. C.2.1.1 bis C.2.1.5).

- b) Auf die Optimierung, Modernisierung und Innovierung betrieblicher Geschäfts-, Produktions-, Dienstleistungs-, Vermarktungs- und/oder Organisationsentwicklungsprozesse spezialisierte Unternehmensberatungen integrieren Qualifizierungsmaßnahmen in die Beratungsprozesse und ergänzen sie erforderlichenfalls durch zugekaufte – ggf. betriebsspezifisch modifizierte – Kurse/Lehrgänge (vgl. Kap. C.2.2.1 bis C.2.2.5).
- c) Aus eigener branchen-/fachspezifischer praktischer Arbeit (abseits von Weiterbildung und Beratung) gewachsene Kompetenzen und kulturspezifische Erfahrungen von Brancheninsidern werden nicht nur dazu genutzt, die eigene Marktposition zu verbessern, sondern sind gleichzeitig Geschäftsidee und Basis zum Aufbau eines branchen-/fachspezifischen Support- oder Kompetenz-Zentrums, dessen Dienstleistungsspektrum deutlich über Beratung und Weiterbildung hinausgeht (vgl. Kap. C.2.3.1 und C.2.3.2).

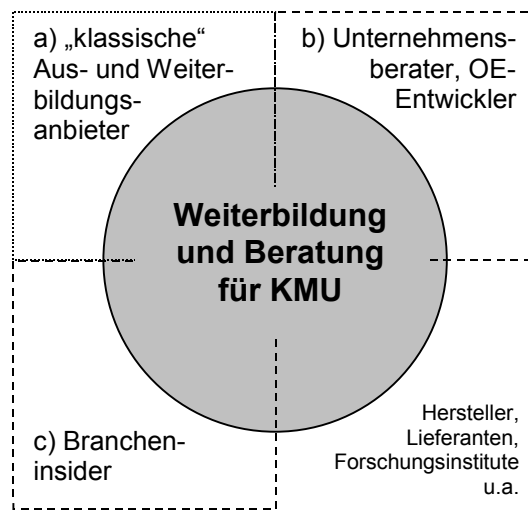
Dies sind lediglich idealtypische Abgrenzungen und es gibt mehr oder weniger große Überschneidungsbereiche<sup>138</sup> zwischen diesen Anbietertypen. Darüber hinaus sind auch noch weitere Anbietertypen denkbar – beispielsweise Hersteller/Lieferanten, Forschungsinstitute usw. – (vgl. Abb. C.2.1), die jedoch im Untersuchungssample keine Rolle spielen.

Die Anbieter fokussieren ihre Arbeit entsprechend auf spezifische Branchen, Wirtschaftszweige, Sektoren, Regionen, Zielgruppen und/oder Themen. In Ausnahmefällen bündeln sie dazu ausschließlich fachspezifisches und/oder pädagogisches Know-how. Wesentlich häufiger aggregieren sie eine Bandbreite von Kompetenzen in interdisziplinären Teams. Dazu gehören insbesondere diplomierte Kaufleute, Betriebswirte, Volkswirte, Sozialwissenschaftler, Psychologen und Pädagogen sowie Lehrer und Sozialpädagogen. Hinzu kommen fachspezifische Qualifikationen (z.B. von Ingenieuren, Juristen etc.).

---

<sup>138</sup> „Unklar ist, wie groß die Schnittmenge zwischen dem Markt der Weiterbildung und dem der Unternehmensberatung ist. Da weder inhaltlich noch von den Trägern her eine klare Differenzierung [...] möglich ist, dürfte die Schnittmenge nicht unerheblich sein.“ (Alten/Weiß 2000: 24; Ausl. RR)

Abb. C.2.1: Anbieter von Weiterbildung und Beratung für KMU



Quelle: Eigene Darstellung

Die Kooperationsformen von Anbieter-Know-how für den Projektzweck gehen vom virtuellen Unternehmen (Gründung und Auflösung mit dem Projekt), Einzelpersonen oder Kleinteams, die große Projekte mit zahlreichen starken Partnern verantwortlich koordinieren, der Großorganisation mit kleinen zuarbeitenden Satelliten (Freiberufler, Kleinteams und kleine Unternehmen), losen Kooperationsverbänden gleichberechtigter/-gewichtiger Partner bis hin zu stark verzweigten und ausdifferenzierten Netzwerken, von „Eintags-Fliegen“ bis zu bewährten Allianzen mit und ohne Lobbys und Verbündeten. Nur in Ausnahmefällen wird ein Projekt von der Kernbelegschaft eines Anbieters alleine durchgeführt.

Der Anteil des zum Projektzweck integrierten Know-hows geht von minimaler Zuarbeit bis hin zur Agentur, die selbst nur steuert, koordiniert und überwacht, jedoch alle operativen und auch konzeptionellen Arbeiten vergibt. Je nach eigener Kernkompetenz und/oder Umfang des Auftragsvolumens wird tendenziell eher fachspezifisches Know-how, pädagogische Kompetenz und/oder Beratungskompetenz hinzugekauft.

Die Projektarbeit ermöglichte den meisten Anbietern, wertvolles Erfahrungswissen zu sammeln. Die Lerneffekte bei der Erschließung des neuen Marktsegmentes beziehen sich beispielsweise auf

- das Beziehungs-/Kommunikations-Management im Projekt (Verbündete, kollegiale Netzwerke, interdisziplinäre Anbieterkooperationen, mit den konkret projektbeteiligten Mitarbeitern, innerbetriebli-

- ches Kommunikations-/Konfliktmanagement beim Kunden, Moderation/Steuerung zwischen Verbundbetrieben);
- Dienstleistungsmarketing sowie insbesondere Akquise von Kooperationspartnern und Kunden; Marketing für einzelne Angebote/Aktionen sowie für das eigene Unternehmen;
  - Bedarfs-/Potenzialermittlung (Branche, Region, Betrieb, Individuum);
  - Qualitätssicherung (insbesondere bei der Integration des „externen Faktors“: Freiberufler, Kooperationspartner, Kunden usw.);
  - Integration von Know-how und Bindung von Personal beim Anbieter;
  - Entwicklung des Anbieterselbstverständnisses.

Die Lerneffekte sind umso größer, je bewusster sie von den Beteiligten aktiv intendiert, wahrgenommen und reflektiert werden. Aus Schwierigkeiten oder Fehlern gelernt zu haben, geben nicht alle Projektverantwortlichen gerne zu, weil sie einen Imageverlust befürchten. Ausschließlich unkritische Selbstdarstellungen sollten potenzielle Kunden zur kritischen Prüfung veranlassen. Fortschreitende Professionalisierungen, Spezialisierungen und/oder Ausdifferenzierungen des Dienstleistungsspektrums zur Modernisierung von KMU kommen nur durch bewusst genutzte Lernchancen zu Stande.