



Weiterbildung und Personalentwicklung

Qualifizierungsberatung für Unternehmen

**Ergebnisse und Empfehlungen
aus dem IMODE-Projekt**

Bildungsbedarf

Qualifikationsplanung

Qualitätssicherung

Wirtschaftlichkeit

Wissens-/Kompetenzmanagement

Neue Beratungsangebote/-strukturen

Netzwerke/Kooperationen



**Projekt: Beratungsinstrumente zur betrieblichen Weiterbildung
in ausgewählten Branchen sowie Klein- und Mittelbetrieben**

Projekt IMODE

Beratungsinstrumente zur betrieblichen Weiterbildung
in ausgewählten Branchen sowie Klein- und Mittelbetrieben

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Herausgeber

Kuratorium der Deutschen Wirtschaft
für Berufsbildung

Ollenhauerstraße 4 · 53113 Bonn

E-Mail: kwb@kwb-berufsbildung.de

Telefon: 0228 / 91523-0

Fax: 0228 / 91523-99

Juni 2008

in Kooperation mit:

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung
(f-bb) gGmbH

Obere Turnstraße 8 · 90429 Nürnberg

E-Mail: info@f-bb.de

Telefon: 0911 / 27779-0

Fax: 0911 / 27779-50

Inhalt

Qualifizierungsberatung für Unternehmen

Einleitung

5

Weiterbildung und Personalentwicklung fördern

Empfehlungen

6

Qualifizierungsberatungsbedarf der Unternehmen

Ergebnisse der Betriebsbefragung

8

Handlungshilfen für Bildungsberater

IMODE-Leitfadenreihe

10

Wege in den Betrieb

Bildungsbedarfsanalyse

Frühwarnsystem Qualifikationsplanung

Qualitätssicherung betrieblicher Weiterbildung

Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung

Organisation betrieblicher Weiterbildung

IMODE-Workshops für Qualifizierungsberater

Themenschwerpunkte

14

Betriebliche Weiterbildung – Anforderungen an die Beratung

Qualifizierungsbedarf und Beratung in der Praxis

Wirtschaftlichkeit und Qualität sichern

Wissensmanagement und Kompetenzförderung unterstützen

Neue Beratungsangebote und -strukturen

Rolle von Netzwerken und Kooperationen

Praxis-Transfer der IMODE-Projektprodukte und -ergebnisse

18

Qualifizierungsberatung für Unternehmen

Einleitung

Ziel des gemeinsamen Projekts IMODE des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) und des Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung ist, systematische Weiterbildung und Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen durch Stärkung der Qualifizierungsberatung zu fördern.

Zunächst wurden in einer Betriebsbefragung Bedarf und Erwartungen an Qualifizierungsberatung sowie Erfahrungen der Unternehmen in diesem Zusammenhang festgestellt. Auf dieser Basis wurden Leitfäden für Berater und Verantwortliche in Unternehmen zu Kernthemen der Weiterbildung und Qualifizierungsberatung erarbeitet und als Leitfadensreihe veröffentlicht. Die Themen der Leitfäden standen im Mittelpunkt von sechs Workshops für Qualifizierungsberater in verschiedenen Regionen. Außerdem wurde ein Informationsportal im Internet eingerichtet. Die Projektprodukte richten sich vor allem an Qualifizierungsberater, die Unternehmen bei Weiterbildungsaktivitäten unterstützen. Sie bieten aber auch für Personalverantwortliche in Klein- und Mittelbetrieben Hinweise und Anleitungen für ihre systematische Weiterbildung und Personalentwicklung.

Ein besonderer Schwerpunkt der Projektaktivitäten war deshalb der Praxis-Transfer der Projektprodukte und -instrumente. Dazu gehört der viermal im Jahr erscheinende Praxis-Newsletter Weiterbildung und Beratung. Die Newsletter geben einen Überblick über die aktuellen Projektaktivitäten und erzielte Ergebnisse. Es werden die einzelnen Leitfäden vorgestellt, Workshop-Ergebnisse zusammengefasst und Veranstaltungen angekündigt. In externen Beiträgen aus der Beratungsszene werden in der Praxis bewährte Instrumente und aktuelle Trends vorgestellt. Der Praxis-Newsletter wird elektronisch über einen Berater-Pool verbreitet, der inzwischen rund 1.000 Weiterbildungs-/Qualifizierungsberatern und Multiplikatoren aus Wirtschaftsorganisationen umfasst. Weitere Aktivitäten zum Praxis-Transfer der Projekt-Produkte sind umfassende Informationen über die Netzwerke der Wirtschaft, Fachzeitschriften und -zeitschriften, Informationsdienste, sowie bei Veranstaltungen und der Fachtagung „Weiterbildung für Unternehmen als Instrument erfolgreicher Personalentwicklung“.

Die Erfahrungen und Ergebnisse des IMODE-Projekts unterstreichen die Bedeutung von Qualifizierungsberatung für kleinere und mittlere Unternehmen. Die im Rahmen des Projekts entwickelten Leitfäden erzielen als grundlegende Handlungshilfen für die Qualifizierungsberatung bereits erhebliche Resonanz. Darüber hinaus ist in den Workshops auch deutlich geworden, dass es Bedarf an weiteren Informationen und Anleitungen zu aktuellen Themen der Qualifizierungsberatung gibt. So ergeben sich zurzeit neue Anforderungen durch den demographischen Wandel und den sich abzeichnenden Fachkräftemangel, wo KMU im Wettbewerb um leistungsstarken Fachkräftenachwuchs Nachteile gegenüber Großunternehmen haben.

Erfolgreiche Qualifizierungsberatung stellt hohe Anforderungen an die Kompetenz und Erfahrungen der Berater. Deshalb gibt es hinsichtlich der Förderung von Qualifizierungsberatung weiter erheblichen Handlungsbedarf, um die Leistungsfähigkeit der Klein- und Mittelbetriebe im gesellschaftlichen Interesse auch bei beschleunigtem Strukturwandel und demographischen Veränderungen nachhaltig zu sichern.

Weiterbildung und Personalentwicklung fördern

Empfehlungen

Für die Förderung der Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben durch Qualifizierungsberatung ergeben sich aus den Projektergebnissen – insbesondere aus der Betriebsbefragung und dem Erfahrungsaustausch in den Workshops – folgende Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen:

Die Kompetenz der Mitarbeiter ist ein entscheidender Faktor für die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Die kontinuierliche Aktualisierung und Weiterentwicklung der Qualifikationen ist somit eine immer wichtigere Voraussetzung für den Unternehmenserfolg.

1. Unternehmen, die aufgrund ihres Produkt- und Leistungsspektrums national oder international stark im Wettbewerb stehen, sind auf wachsenden betrieblichen Weiterbildungsbedarf bereits weitgehend eingestellt. Im Hinblick auf den beschleunigten Strukturwandel und die demographische Entwicklung ist es im gesellschaftlichem Interesse notwendig, die Betriebe insgesamt und ihre Mitarbeiter wie auch jeden Einzelnen für die Notwendigkeit regelmäßiger systematischer Weiterbildung zu sensibilisieren. Dieses Bewusstsein kann durch eine breit angelegte nationale **Weiterbildungskampagne** geschärft und intensiviert werden.
2. Während große Unternehmen aufgrund ihrer Strukturen und personellen Ressourcen weitgehend in der Lage sind, ihre Weiterbildungsaktivitäten selbst voranzutreiben, haben kleine und mittlere Betriebe dafür häufig nicht die Voraussetzungen und entsprechendes eigenes Personal. Um ihren Weiterbildungsbedarf festzustellen und zu decken, benötigen viele KMU Unterstützung durch Qualifizierungsberater. Die **Verstärkung der Qualifizierungsberatung** und die Voraussetzungen zur Inanspruchnahme von Seiten der Betriebe sind deshalb in den nächsten Jahren gezielt zu fördern.
3. Kleine und mittlere Betriebe wenden sich bei Beratungsbedarf zunächst an Institutionen, mit denen sie ohnehin zusammenarbeiten. Deshalb spielen die Beratungsangebote aus den Wirtschaftsorganisationen – von Kammern und Verbänden – eine wichtige Rolle. Wenn Betriebe deren Beratungsleistungen in Anspruch nehmen, sind sie damit weitgehend zufrieden. Die **Qualifizierungsberatung in den Organisationen der Wirtschaft** sollte deshalb weiter intensiviert und ausgebaut werden.
4. Bei der Ermittlung ihres spezifischen Weiterbildungsbedarfs brauchen viele KMU Unterstützung und geeignete Instrumente. Die Qualifizierungsberatung muss in der Lage sein, solche Anleitungen zu bieten und zur Verfügung zu stellen, die praxisnah auf die Situationen in Klein- und Mittelbetrieben ausgerichtet sind. Das Angebot an praxistauglichen Informationen und **Praxishilfen** ist zu erweitern und transparent zu machen – insbesondere für Berater und KMU.
5. Klein- und Mittelbetriebe brauchen einen einfachen Zugang zu geeigneten Weiterbildungsangeboten. Qualifizierungsberatung hat dabei zunehmend eine Brückenfunktion zwischen betrieblichem Qualifizierungsbedarf und passenden Angeboten von Bildungsdienstleistern. Dazu gehört, Kontakte zu geeigneten Anbietern vermitteln, die ggf. auch passgenaue Lösungen für sehr speziellen Weiterbildungsbedarf in kleinen Betrieben liefern können. Dafür ist die **Transparenz der Bildungsanbieter** und von deren **Leistungspalette** weiter zu verbessern.

Wenn der Weiterbildungszugang von KMU durch staatliche Maßnahmen wie Bildungsgutscheine gefördert werden soll, müssen diese unbürokratisch zu handhaben sein und zielführend im betrieblichen Qualifikationsinteresse eingesetzt werden können. Außerdem sollte die Förderung nicht dauerhaft erfolgen und auch der Einsatz von Eigenmitteln vorgesehen sein.

6. Weiterbildungsmärkte sind insbesondere für Klein- und Mittelbetriebe in der Regel regionale Märkte. Regionale Kooperationen von Bildungsanbietern können mit gemeinsamen Beratungsangeboten die Transparenz des regionalen Weiterbildungsangebots verbessern und den Zugang von KMU zur Weiterbildung erhöhen. Wenn solche Kooperationen regional gefördert werden, ist jedoch wichtig, dass dabei **keine Wettbewerbsverzerrungen** entstehen, die den Weiterbildungsmarkt nachhaltig beeinträchtigen.
7. Bei der Weiterbildung in KMU stehen aus organisatorischen Gründen Multiplikatoren-Weiterbildung und informelles Lernen im Vordergrund. Zur Optimierung der Weiterbildung ist besonders wichtig, die Lernpotenziale am Arbeitsplatz und im Arbeitsprozess auszuschöpfen. Dazu gibt es inzwischen viele neue Erkenntnisse und Ansatzpunkte auch aufgrund von Forschungsergebnissen, die bisher in der Praxis kaum bekannt sind. Diese sind so aufzubereiten, dass sie als **didaktisch-methodische Anleitungen für Lernen im Arbeitsprozess** für die Beraterpraxis wie auch von KMU genutzt werden können. Damit können für die Weiterbildung in KMU wichtige Impulse gegeben werden.
8. KMU werden von dem sich demographisch und konjunkturell bedingt in vielen Bereichen bereits abzeichnenden Fachkräftemangel oft stärker betroffen als Großbetriebe. Deshalb sind sie zunehmend darauf angewiesen, ihre eigenen Mitarbeiterpotenziale noch umfassender auszuschöpfen. Dazu gehört auch, ältere Fachkräfte gezielt weiterzuqualifizieren, um sie für andere Aufgaben einzusetzen. Dabei spielen Motivation und Bereitschaft sowie die Fähigkeit zum Weiterlernen eine wichtige Rolle.
Darüber hinaus wird zur Deckung des Personalbedarfs von Klein- und Mittelbetrieben in Zukunft die Weiterbildung weiterer Zielgruppen vom Arbeitsmarkt wie Berufsrückkehrer, Migranten oder Langzeitarbeitslose immer wichtiger. Auf die **besonderen Qualifizierungsanforderungen dieser Zielgruppen** müssen die Betriebe verstärkt eingestellt werden. Auch dies sind zusätzliche Anforderungen an die Qualifizierungsberatung.
9. Bei der Weiterbildung für KMU spielen Effizienz und Wirtschaftlichkeit eine große Rolle. Mit neuen Lehr- und Lernmethoden und Medieneinsatz kann die Effizienz der Weiterbildung weiter gesteigert werden. In Klein- und Mittelbetrieben sind Nutzungsmöglichkeiten von E-Learning und selbstgesteuerten Lernformen noch nicht annähernd ausgeschöpft. Hier wird mehr Know-how benötigt, um solche **neuen Lernformen** in der betrieblichen Weiterbildung verstärkt einzusetzen.
10. Erfolgreiche Qualifizierungsberatung für Unternehmen stellt hohe Anforderungen an die Kompetenz und Erfahrung der Berater. Regelmäßige Information über aktuelle Entwicklungen und Anforderungen – insbesondere in KMU – und Austausch von Erfahrungen aus der Praxis sind wichtige Voraussetzungen für den Erfolg. Deshalb sollte der regelmäßige **Informations- und Erfahrungsaustausch zur betrieblichen Qualifizierungsberatung** sowohl über elektronische Informationen wie über Workshops und Fachtagungen gefördert werden.

Qualifizierungsberatungsbedarf der Unternehmen

Ergebnisse der Betriebsbefragung

Bei der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter brauchen insbesondere Klein- und Mittelbetriebe vielfach Unterstützung und Angebote von außen. Rund ein Drittel der Unternehmen, die sich an der IMODE-Betriebsbefragung zu Beginn des Projekts (2006) beteiligt haben, lässt sich bereits bei Aufgaben der Personalentwicklung von Beratern unterstützen. An der Befragung haben sich 112 Unternehmen – insbesondere KMU aus der Metall- und Elektroindustrie, Dienstleistungen, Ernährungs- und Textil-/Bekleidungsindustrie – beteiligt. Qualifizierungsberatung kann erheblich dazu beitragen, dass Unternehmen Personalentwicklung als integralen Bestandteil ihrer Strategieentwicklung wahrnehmen. Die Beratung soll auf systematische und frühzeitige Qualifikationsplanung zielen. Hierbei spielt die regionale und Institutionelle Verankerung der Beratung eine besondere Bedeutung. Den Bedürfnissen von KMU entsprechend sind praxisorientierte Beratungsinstrumente notwendig.

Betriebliche Weiterbildung und Weiterbildungsbedarf

Als Anzeichen für Weiterbildungsbedarf dienen in KMU hauptsächlich der Anstieg von Reklamationen/Kundenbeschwerden, (Produktions-)Fehler/Ausschuss, Mangel an Flexibilität bei neuen Anforderungen und ineffiziente Nutzung von Arbeitsmitteln. Weitere Indikatoren von Weiterbildungsbedarf – wie Mitarbeiterbeschwerden und schlechtes Betriebsklima – spielen eine eher untergeordnete Rolle.

Bei der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs gehen Unternehmen pragmatisch/praxisnah vor. So werden die Kompetenzen der Mitarbeiter mit den Anforderungen der Arbeitsplätze verglichen, strukturierte Mitarbeitergespräche geführt und potenzielle und tatsächliche Schwachpunkte ausgewertet. Auch Mitarbeiterwünsche nach Weiterbildung haben eine größere Bedeutung. Externe Bedarfsermittlungen und Assessment Center sind dagegen KMU-untypische Verfahren zur Feststellung des Qualifizierungsbedarfs.

Fast jedes zweite Unternehmen orientiert sich bei seinen Weiterbildungsentscheidungen an einem zuvor festgelegten Budget. Weiteren erheblichen Einfluss auf die Entscheidung haben die Evaluation und Reflexion von abgeschlossenen Weiterbildungsmaßnahmen sowie die Abschätzung der voraussichtlichen Kosten und des zu erwartenden Nutzens. Rund jedes siebte Unternehmen bezieht einen Anbieter- und Angebotsvergleich in seine Wirtschaftlichkeitsüberlegungen ein. Ein Grund für diesen relativ geringen Anteil ist sicherlich die Angebotsvielfalt und damit verbunden die Zeitintensität des Vergleichs.

In mehr als jedem zweiten Unternehmen erfolgt die Sicherung des Weiterbildungserfolgs durch die Beurteilung des Lern- und Anwendungserfolgs durch den Vorgesetzten. Auch Arbeitsplatzbeobachtungen und (in-)formelle Gespräche mit den Mitarbeitern werden häufig eingesetzt.

In weniger als einem Drittel der Unternehmen werden Korrektur- und Vorbeugeberichte nach DIN/ISO 9000 ff. verfasst. Dies entspricht der Arbeits- und Organisationsstrukturen in KMU, wo eine unmittelbare und arbeitsnahe Bewertung des Weiterbildungserfolgs durch die Unternehmensleitung möglich ist.

Rund ein Drittel der Unternehmen erwartete Anfang 2006 einen allgemein steigenden Weiterbildungsbedarf. Im Mittelpunkt der Unternehmensinteressen stehen spezielle Weiterbildungsformen und -themen. Dies führt bis zu individuell abgestimmten Inhalten und Methoden.

In der betrieblichen Praxis erfolgt Weiterbildung vor allem in traditioneller Form in Lehrgängen/Kursen/Seminaren und internen Unterweisungen. Neuere Ansätze – wie Supervision/Coaching, systematischer Arbeitsplatzwechsel und E-Learning – finden weniger Anwendung. Dabei ist zu berücksichtigen, dass diesen Ansätzen insbesondere in KMU relativ enge Grenzen gesetzt sind. So scheitert beispielsweise eine weitere Verbreitung von E-Learning oftmals an branchen- oder betriebspezifischer Software als zentraler Voraussetzung.

(Qualifizierungs-)Beratung

Etwa ein Drittel der befragten Unternehmen nimmt regelmäßig Beratungsdienstleistungen zu unterschiedlichen Themen in Anspruch. Einige dieser Unternehmen lassen sich mehrfach im Jahr beraten. Qualifizierungsberatung wird von den Unternehmen nicht isoliert, sondern integriert mit anderen Problemlagen – z. B. im Kontext von Organisationsentwicklungsprozessen, Führungs-/Managementberatung und Investitionen in Informations- und Telekommunikationstechnologien – gesehen.

Soweit Berater von Verbänden, Kammern und regionalen Wirtschaftsnetzwerken eingeschaltet werden, ist der Grad der Zufriedenheit hoch. Bei der Mehrheit der Beratungsfälle werden auch private Unternehmensberatungen eingeschaltet, die in der Regel einen besonders hohen Spezialisierungsgrad aufweisen. Insgesamt sind hinsichtlich der Qualität der erhaltenen Beratung mehr als drei Viertel der Unternehmen – unabhängig von der gewählten Beratungsorganisation – zufrieden.

Anforderungen der Unternehmen an Qualifizierungsberatung

In der Qualifizierungsberatung finden die Themen Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung, Lernen am Arbeitsplatz und Qualitätssicherung von Weiterbildung im Betrieb besonderes Interesse. Bei der Beratung stehen das Eingehen auf die Bedürfnisse des Unternehmens und das Erkennen der unternehmensspezifischen Ziele und Probleme im Vordergrund. Beratungen, die auf den Verkauf von Seminaren ausgerichtet sind, finden dagegen wenig Resonanz.

Qualifizierungsberatungsbedarf im Überblick – Thesen

Ökonomische Indikatoren sind vorrangige Anzeichen für den Qualifizierungsbedarf in KMU. Der Weiterbildungsbedarf wird weitgehend betriebsintern erfasst.

Weiterbildungsentscheidungen der KMU werden erheblich von ökonomischen Faktoren beeinflusst.

Bei der Qualitätssicherung wird auf unternehmensbezogene und arbeitsplatznahe Formen zurückgegriffen.

Der Trend zu nachfrageorientierter Weiterbildung wird sich in Zukunft weiter verstärken.

Weiterbildung erfolgt in KMU vor allem in traditionellen Formen.

Ein Drittel der Unternehmen nimmt bereits Beratungsdienstleistungen in Anspruch.

Qualifizierungsberatung steht in engem Zusammenhang mit anderen Beratungen.

Beratungsdienstleistungen werden sowohl von Verbänden/Kammern wie auch von privaten Unternehmensberatungen in Anspruch genommen – teilweise von beiden Beratergruppen.

Unabhängig von der Beratungsstelle ist der Zufriedenheitsgrad der Unternehmen hoch.

Die Nachfrage der Unternehmen nach Weiterbildungsberatung kann mit bedarfsgerechten und branchenspezifischen Angeboten gesteigert werden. Verkaufsorientierte Beratungen finden wenig Resonanz.

Handlungshilfen für Bildungsberater

IMODE-Leitfadenreihe

Die im Rahmen des f-bb/KWB-Projekt IMODE vom f-bb entwickelte Leitfadenreihe Handlungshilfen für Bildungsberater richtet sich an Praktiker in der Qualifizierungsberatung, aber auch an Unternehmen zur Sensibilisierung für eine systematische Personalentwicklung. Konkrete Anforderungen und Erfahrungen von Betrieben und Qualifizierungsberatern bilden die empirische Basis für die anschaulichen Fallbeispiele der Leitfäden, die durch praxisnahe Instrumente ergänzt werden. Die Reihe besteht aus sechs Leitfäden:

- Wege in den Betrieb
- Bildungsbedarfsanalyse
- Frühwarnsystem Qualifikationsplanung
- Qualitätssicherung betrieblicher Weiterbildung
- Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung
- Organisation betrieblicher Weiterbildung

Wege in den Betrieb

Erschließung betrieblicher Führungskräfte für Qualifizierungsberatung

Im Mittelpunkt des Leitfadens steht die Frage, wie Qualifizierungsberater in Unternehmen Wirkung erzielen können. Auf Basis der IMODE-Betriebsbefragung werden Praktikern der Qualifizierungsberatung Hinweise und Tipps für die Gestaltung ihrer Tätigkeit gegeben. Aufgabe der Berater ist, Unternehmen die Orientierung auf dem Markt der Bildungsdienstleistungen zu erleichtern und sie bei ihren Weiterbildungsaktivitäten zu unterstützen.

Das Sensibilisieren und Erschließen von Führungskräften und Mitarbeitern für Weiterbildung ist eine Kernaufgabe der Qualifizierungsberatung. Dabei ist der erste Schritt oftmals der schwerste. Wie sollen Berater Unternehmen ansprechen, die sich noch nicht eingehend mit systematischer Personalentwicklung beschäftigt haben und ihren Weiterbildungsbedarf noch gar nicht kennen? Wichtig ist, dass die Bedürfnisse der Unternehmen berücksichtigt werden. Außerdem soll die Beratung in Kooperation mit dem Unternehmen und ggf. auch Bildungsdienstleistern erfolgen. Im Beratungsprozess sollte die positive Wirkung von Weiterbildung auf übergeordnete Unternehmensziele als überzeugendes Argument für systematische Personalentwicklung hervorgehoben werden.



Die Reihe ist erschienen im
W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
Postfach 100633
33506 Bielefeld
www.wbv.de
service@wbv.de und dort
oder über den Buchhandel zu beziehen.

Bildungsbedarfsanalyse

Von Beratern werden bedarfsgerechte und maßgeschneiderte Konzepte und Empfehlungen erwartet. Die Bildungsbedarfsanalyse gewährleistet die erwünschte Passgenauigkeit in Qualifizierungsfragen und sollte daher im Beratungsangebot keinesfalls fehlen. Denn sie bildet die Grundlage dafür, dass Weiterbildung auch tatsächlich den Anforderungen der Betriebe und ihrer Mitarbeiter Rechnung trägt.

In diesem Leitfaden werden bewährte Vorgehensweisen bei der Bedarfsermittlung, Methoden zum strategischen Vorgehen sowie die konzeptionelle Darstellung des Ablaufs der Bedarfsermittlung vorgestellt.

Die Feststellung des Weiterbildungsbedarfs ist eine zentrale Aufgabe der Personalentwicklung. Sie ist Grundlage für den Erfolg der gesamten Weiterbildungsaktivitäten, also der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und der Beschäftigungs- und Einsatzfähigkeit des Einzelnen. Wichtig ist, dass bei der Bedarfsermittlung die Bedürfnisse des Unternehmens und der Branche berücksichtigt werden. Zentrale Fragestellungen im Beratungsgespräch sind:

1. Wie lauten die Unternehmensziele?
2. Welches Know-how wird vor diesem Hintergrund benötigt?
3. Wie kann das Know-how aufgebaut werden?

Als Instrumente der Bedarfs-Feststellung kommen – in Abhängigkeit von den Gegebenheiten vor Ort – in Frage:

- Befragungen
- Moderierte Gruppendiskussion (Workshops)
- Beobachtung
- Arbeitsplatzanalyse
- Auswertung von Informationsmaterial aus dem Unternehmen

Die Bildungsbedarfsanalyse zeigt Bildung als geeigneten Weg zur Behebung einer Problemlage oder Verbesserung einer Leistung auf; sie konkurriert dabei durchaus mit anderen Strategien.

Frühwarnsystem Qualifikationsplanung

Im Unterschied zur Identifizierung des aktuellen Bildungsbedarfs wird die Bedeutung der frühzeitigen Identifizierung des Qualifizierungsbedarfs von Unternehmen häufig unterschätzt. Betriebliche Weiterbildung strebt nach Effizienz. Jeder Mitarbeiter, jede Führungskraft soll genau das genau dann können, wenn das Unternehmen diese Kompetenz benötigt.

Vor allem KMU stecken jedoch häufig in einer Zwickmühle: Läuft das Geschäft gut, dann scheint Weiterbildung verzichtbar zu sein. Braucht es dann Weiterbildung, fehlt es an Zeit und Geld, dass zufrieden stellende Ergebnisse nur schwer oder nicht mehr erzielt werden. Kleine und mittlere Unternehmen praktizieren nur selten eine langfristige und aktive Qualifikationsplanung. Dabei kann Qualifizierungsberatung KMU maßgeblich unterstützen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Einflussfaktoren des Weiterbildungsbedarfs. Hierzu gehören z. B. technologischer Wandel, gesellschaftliche Entwicklungen, allgemeine Wirtschaftsentwicklungen, Nachfrageverschiebungen und Veränderungen in der Sortimentsgestaltung.

Der Leitfaden legt dar, welche Frühwarnindikatoren für Unternehmen in Frage kommen und zeigt auf, wie Unternehmensleitungen für Frühwarnindikatoren sensibilisiert werden. Er stellt Praxis-Instrumente – wie Checklisten und weiterführende Tools – zum Erkennen, Beobachten und Auswerten der relevanten Einflussfaktoren vor.

Qualitätssicherung betrieblicher Weiterbildung

Qualität entscheidet maßgeblich über den Erfolg betrieblicher Weiterbildung. Qualitätsdefizite können Ziele wie Kompetenzerwerb und Wirtschaftlichkeit gefährden. Mit geeigneten Evaluationsverfahren kann die Qualität einer betrieblichen Qualifizierung überprüft werden – allerdings erst im Nachhinein.

So beschränkt sich Qualitätssicherung in der Praxis von KMU häufig auf den Bereich der Evaluation. Aufgabe von Qualifizierungsberatern ist, für eine ganzheitliche Wahrnehmung von Qualitätsgesichtspunkten zu sensibilisieren. Qualitätssicherung bezieht sich auf alle Phasen der Weiterbildung:

- Planung
- Anbietersauswahl
- Durchführung
- Evaluation

Der Leitfaden „Qualitätssicherung betrieblicher Weiterbildung“ greift – gestützt auf Praxisbeispiele – die verschiedenen Beratungsfelder zur Qualitätssicherung betrieblicher Weiterbildung auf und stellt einfach und flexibel handhabbare Instrumente vor, die Berater und Unternehmen in allen Phasen der Qualitätssicherung – von der Qualifikationsplanung bis zur Evaluation – wirkungsvoll unterstützen. Dabei liegt ein Schwerpunkt auf dem Praxistransfer – also der späteren Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz, der für die Unternehmen besonders wichtig ist.

In der Planungsphase werden die Anforderungen an die Weiterbildungsanbieter und -produkte herausgearbeitet, das situationsspezifische Umfeld analysiert sowie passgenaue Evaluationskriterien und -verfahren ausgewählt. Bei der Durchführung von Weiterbildungen kann die Qualität z. B. mittels Lasten- und Pflichtenheft gesichert werden. Die Nachbereitung bezieht sich auf Teilnehmer-Zufriedenheit, Lerneffekt, Praxistransfer und Wirkung der Weiterbildung auf Unternehmensziele.

Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung

Wie bei jedem anderen Unternehmensbereich unterliegen Investitionen in Weiterbildung dem Gebot der Wirtschaftlichkeit. Obwohl sich die meisten Betriebe der Relevanz von Mitarbeiterqualifizierung bewusst sind, können Zweifel an deren Wirtschaftlichkeit die Investitionsbereitschaft beeinträchtigen. Meist steht den ziemlich konkreten Kosten einer Weiterbildung ein eher vager Nutzen gegenüber, dessen Bewertung in exakten Zahlen kaum zu bewältigen ist. Die Argumentation für den Nutzen von Weiterbildung ist damit häufig kein leichtes Unterfangen. Im Leitfaden werden daher Argumente und Methoden aufgezeigt, wie Qualifizierungsberatung Betriebe unterstützen kann, ihr Bildungsengagement wirtschaftlich sinnvoll zu gestalten.

Der Leitfaden zu diesem Thema beinhaltet

- Hintergründe zum aktuellen Stand betrieblicher Weiterbildung und dem Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit und Weiterbildung
- Ökonomische Aspekte, die für eine effektive („Die Dinge richtig tun“) und effiziente Gestaltung („Die richtigen Dinge tun“) betrieblicher Bildung beachtet werden sollten
- Instrumente zur Berechnung der Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung

Fallbeispiele für Kostenvergleichsrechnungen machen den Leitfaden besonders praxisnah.

Organisation betrieblicher Weiterbildung

Obwohl die Organisation betrieblicher Weiterbildung – die Planung und Durchführung konkreter Qualifizierungen – von Betrieben in der IMODE-Unternehmensbefragung als wichtiges Beratungsthema angesehen wird, steht sie im Vergleich zu anderen Themen wie Wirtschaftlichkeit oder Qualitätssicherung eher am unteren Ende der Bewertungsrangfolge. Dabei hängen diese Themen eng mit der Organisation von Weiterbildung zusammen. Deshalb ist es wichtig, dass in der Qualifizierungsberatung für Weiterbildungsziele wie Lernprozessoptimierung und Wirtschaftlichkeit die Organisation von Weiterbildung eine wichtige Rolle spielt.

Die effiziente Umsetzung geplanter Weiterbildungsmaßnahmen wirft viele Organisationsfragen auf:

- Welcher Lernort, welche Lernform ist für die konkrete Qualifizierung optimal?
- Wie können Teilnehmergruppen sinnvoll strukturiert werden?
- Worauf muss bei der Organisation arbeitsplatznahen Lernens besonders geachtet werden?
- Wie (weit) lässt sich die Verwendung Neuer Medien (E-Learning) in den Lernprozess integrieren?

Der Qualifizierungsberater steht vor der Aufgabe, diese Fragen durch eine Organisation des Lernprozesses zu beantworten, die den jeweils gegebenen Umständen und Anforderungen auf Seiten der Unternehmen wie auf Seiten der Teilnehmer möglichst genau entspricht. An vertraute und geschätzte Weiterbildungsformen anknüpfend, kann Offenheit für bislang vernachlässigte, alternative Formen geschaffen werden, die sich in der Praxis bewährt haben (z. B. Arbeitsplatz- oder Abteilungsrotation, Coaching und Qualitätszirkel).

Der Leitfaden stellt – gestützt auf Praxisbeispiele – die verschiedenen Beratungsfelder zur Organisation betrieblicher Weiterbildung vor und liefert Beratern und Unternehmen einfach und flexibel handhabbare Instrumente zur Organisation betrieblicher Weiterbildung.

IMODE-Projektprodukte und -ergebnisse

Praxistransfer-Aktivitäten

	Information	Praxis-Newsletter	Beiträge Fachzeitschriften	IMODE-Tagung	Veranstaltung Wirtschaftsorganisation	Andere Veranstaltungen
Verbands-Berater	X	X		X	X	X
IHK-Berater	X	X		X	X	X
Weitere Berater/ Interessenten	X	X		X	X	X
Branchen-Vertreter (Ausschuss/AK)	X	X		X	X	X
Branchen-/ Verbandszeitschriften	X		X	X		X
Fachzeitschriften Weiterbildung	X		X	X		X
Fachzeitschriften Personal	X		X	X		X
Fachzeitschriften Mittelstand	X		X	X		X

IMODE-Workshops für Qualifizierungsberater

Themenschwerpunkte

Im Rahmen des Projektes wurden im Zeitraum von Oktober 2006 bis Februar 2007 in verschiedenen Regionen sechs Workshops zu unterschiedlichen Themenschwerpunkten durchgeführt:

- Betriebliche Weiterbildung – Anforderungen an die Beratung
- Qualifizierungsbedarf und Beratung in der Praxis
- Wirtschaftlichkeit und Qualität sichern
- Wissensmanagement und Kompetenzförderung unterstützen
- Neue Beratungsangebote und -strukturen
- Rolle von Netzwerken und Kooperationen

Die Workshops, die in Kooperation mit regionalen Organisationen der Wirtschaft veranstaltet wurden, waren Plattformen für den Informations- und Erfahrungsaustausch in der Beratungspraxis und wurden jeweils von rund 30 Experten besucht. In den Workshops wurden die IMODE-Leitfäden aus der Reihe Handlungshilfen für Bildungsberater vorgestellt und ausführlicher diskutiert. Außerdem wurden aktuelle Themen der betrieblichen Qualifizierungsberatung – auch mit regionalen Schwerpunkten – behandelt.

Bei den Workshops standen folgende Themenschwerpunkte im Mittelpunkt:

Betriebliche Weiterbildung – Anforderungen an die Beratung

Der wachsende Weiterbildungsbedarf stellt neue Anforderungen an die Qualifizierungsberatung. Darauf müssen sich auch die Berater in den Wirtschaftsorganisationen verstärkt einstellen. Dies unterstrichen Vertreter von Verbänden und Bildungswerken der Wirtschaft beim 1. IMODE-Workshop in Köln.

Ein Themenschwerpunkt waren die Ergebnisse der IMODE-Unternehmensbefragung zur betrieblichen Weiterbildung und zu den Beratungserfahrungen und den betrieblichen Anforderungen an Qualifizierungsberatung. Dazu gehörten auch Fragen der Bildungsbedarfsanalyse und der Qualifikationsplanung, die u. a. vor dem Hintergrund tarifvertraglicher Entwicklungen an Bedeutung gewinnen. Besonders unterstrichen wurde, dass Qualifizierungsberatung noch stärker unternehmensspezifisch und als ganzheitliche und komplexe Unternehmensberatung auszurichten ist.

Außerdem wurden im Workshop die Projektprodukte Leitfäden/Workshops/Internetportal vorgestellt und neue Impulse für Weiterbildung/Beratung – auch auf der Basis von Tarifverträgen –, Erfahrungen aus unterschiedlichen Branchen und Möglichkeiten zum Ausbau von Beratungsstrukturen diskutiert. Mit zahlreichen Praxisbeispielen aus verschiedenen Branchen und Regionen – z. B. zur Unterstützung betrieblicher Personalentwicklung, zum externen Wissensmanagement und zur Weiterbildung im Unternehmensverbund – wurden Impulse für die Beratung von Unternehmen gegeben.

Qualifizierungsbedarf und Beratung in der Praxis

Im Mittelpunkt des 2. IMODE-Workshops in Nürnberg zum Weiterbildungsbedarf standen die Fragen:

1. Was erwarten Unternehmen von Weiterbildungsberatung?
2. Woran erkennen Unternehmen ihren Weiterbildungsbedarf?

3. Wie ermitteln Unternehmen ihren Weiterbildungsbedarf?
4. Wie kann Bedarfsermittlung unterstützt werden?

Bevor sich Unternehmen intensiver mit Personalentwicklung auseinandersetzen, haben viele nur ein ungefähres Bild von der Reichweite systematischer Weiterbildungsarbeit. Qualifizierungsberatung ist als Hilfe zur Selbsthilfe angelegt. Eine Hauptaufgabe ist, Bildungsbedarfe zu erkennen. Zur Deckung des ermittelten Qualifizierungsbedarfs sind in KMU häufig weitere Unterstützungen – z. B. das Zusammenführen mehrerer kleiner Unternehmen zur Personalentwicklung im Verbund – notwendig.

Der Qualifizierungsbedarf kann offensichtlich, er kann aber auch verborgen sein. Viele Unternehmen setzen bei der Erfassung des Qualifizierungsbedarfs vor allem auf ökonomische Indikatoren, womit sie Gefahr laufen, Qualifizierung nicht strategisch zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit, sondern reaktiv auf ökonomischem Druck von außen einzusetzen. Bei der Ermittlung des verborgenen Qualifizierungsbedarfs empfiehlt sich die Einbindung der Mitarbeiterebene. Häufig stellen die Mitarbeiter in der konkreten Arbeitssituation den Qualifizierungsbedarf zuerst fest. Eine frühe Einbindung der Mitarbeiter fördert auch deren Motivation, sich an der weiteren Personalentwicklung zu beteiligen.

Wirtschaftlichkeit und Qualität sichern

Unternehmen – auch kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) – berücksichtigen bei ihren Weiterbildungsentscheidungen verstärkt Wirtschaftlichkeits- und Qualitätskriterien. Dies war ein Ergebnis des 3. IMODE-Workshops in Berlin. In Unternehmen gibt es bei Führungskräften und Mitarbeitern teilweise Vorbehalte hinsichtlich Weiterbildung und Beratung. Diese können abgebaut werden, wenn der Nutzen für die Betriebspraxis aufgezeigt werden kann. Hierzu sollten im Rahmen der Qualifizierungsberatung schlüssige Instrumente einer Qualitätssicherung vorge schlagen und die Wirtschaftlichkeit von Weiterbildungsmaßnahmen aufgezeigt werden.

Der hohe Stellenwert der Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung überträgt sich auch auf die Weiterbildungsberatung. Im Mittelpunkt stehen Fragen nach den Kosten, dem zu erwartenden Nutzen und dem daraus resultierenden Kosten-Leistungs-Verhältnis. Dabei sind Kosten – im Gegensatz zu den Leistungen – relativ leicht zu ermitteln und direkte, z. B. Dozentenhonorare, Lernmittelkosten, ggf. Lohnfortzahlung für Teilnehmer, und indirekte Weiterbildungskosten, wie Abschreibung für Lehrgangsräume, Personalausfallkosten, differenzierbar.

Die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Weiterbildungsmaßnahmen kann z. B. auf SWOT-, Break-Even-Analysen und Return-on-Investment-Berechnungen basieren. Verschiedene Weiterbildungsmaßnahmen können mittels Kostenvergleichsrechnungen einander gegenübergestellt werden. Diese Instrumente finden die Akzeptanz des betrieblichen Controllings und sind auch für KMU nutzbar. Eine umfassendere Ermittlung der Wirtschaftlichkeit sollten Weiterbildungsberater den Unternehmen abnehmen. Bei der Gesamtbeurteilung von Weiterbildungsstrategien und einzelnen Qualifizierungsmaßnahmen sollten die Berechnungen um nicht-zahlenmäßige Aspekte – z. B. regelmäßige Weiterbildung als betrieblicher Imagefaktor – ergänzt werden.

Qualitätssicherung in der Weiterbildung bezieht sich auf verschiedene Dimensionen. So werden die Planungs-, Durchführungs- und Evaluationsqualität unterschieden. Dabei ist Qualität die Bedingung für Wirtschaftlichkeit, im Gegenzug setzt die Wirtschaftlichkeit Maßstäbe und Schranken für die Qualität. Hier bestehen folglich wechselseitige Abhängigkeiten. Auch in der Qualitätssicherung stehen unterschiedliche Instrumente zur Auswahl – bis hin zum Qualitätsmanagement nach DIN/ISO 9000 ff. oder PAS 1037.

Wissensmanagement und Kompetenzförderung unterstützen

Für die Betriebe sind effiziente Gewinnung und aufgabenbezogener Einsatz von Know-how wesentliche Erfolgsfaktoren. Wissens- und Kompetenzmanagement gewinnen deshalb weiter an Bedeutung. Das gilt für große wie für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Gerade im Bereich von KMU bieten Wissens- und Kompetenzmanagement neue Aktionsfelder für Weiterbildungsberater. Zu diesem Resümee kamen die Experten – vor allem aus den Netzwerken der Wirtschaft – beim 4. IMODE-Workshop in Erfurt.

An verschiedenen Praxis-Beispielen wurde aufgezeigt, dass berufliche Anforderungsprofile in hohem Maße situations- und tätigkeitsabhängig sind. Auch die Ungewissheit hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen wirkt sich hierauf aus.

Solchen situations-/tätigkeitsbezogenen Qualifikationsanforderungen stehen individuelle Kompetenzen gegenüber:

- Personale Kompetenzen
- Aktivitätskompetenzen
- Sozial-kommunikative Kompetenzen
- Fach- und Methodenkompetenzen

Betriebliche Weiterbildung ist abhängig von der jeweiligen Unternehmensstrategie und den Impulsen durch den anhaltenden technologischen, ökonomischen und sozialen Wandel. Vor diesem Hintergrund werden die Fachkompetenzen häufig als gegeben vorausgesetzt.

Praxisinstrumente – z. B. KODE, KODEX und INKOBA – zeigen, wie Kompetenzen und Wissen erfasst und mit Anforderungen abgeglichen werden können. Besondere Vorteile bieten computergestützte Ansätze, die Wissenstechnologie um Service-/Dienstleistungskomponenten ergänzen. Solche Instrumente können Weiterbildungsberater im KMU-Praxiseinsatz unterstützen.

Neue Beratungsangebote und -strukturen

Demographischer Wandel, Fachkräftemangel und Qualifizierungsberatung war der thematische Rahmen des 5. IMODE-Workshops in Gera. Dieser Workshop richtete sich speziell an IHK-Weiterbildungsberater.

Das Angebot der Industrie- und Handelskammern umfasst zahlreiche Beratungsleistungen. In der Qualifizierungsberatung hat sich der Arbeitsalltag zunehmend verändert. Bei der Individualberatung gewinnt eine Art Lebensberatung, in der zunächst die Basis für selbstständige Entscheidungen usw. gelegt werden muss, an Bedeutung. Außerdem wird in der Praxis eine strikte Trennung von Ausbildungsberatung, Ausbildungsplatzentwicklung und Weiterbildungsberatung – insbes. im unternehmensbezogenen Beratungsprozess – zunehmend schwieriger. Gerade für KMU sind ganzheitliche Lösungen notwendig, die ggf. auch einzelne arbeitsrechtliche Aspekte – wie die Erstellung von Arbeitszeugnissen – umfassen.

Um auch in Zukunft den Beratungserwartungen der Kunden zu entsprechen, sollen aus Sicht der Kammerorganisation vor allem:

- die unterschiedlichen Beratungsangebote weiter optimiert
- die Transparenz im Gesamtangebot gesteigert
- die Beratungsprozesse mit moderner Technologie unterstützt
- aktuelle Herausforderungen – z. B. Demographie – verstärkt aufgegriffen und
- die Personalentwicklung für Berater forciert werden.

Die Bedeutung neuer Beratungsthemen kann an zwei Praxis-Beispielen verdeutlicht werden. Beim Lernen mit neuen Medien geht der Trend weg von formalen Angeboten wie computer-based-training hin zu flexiblen Lernformen – z. B. internetbasierte Lerntagebücher oder Informationsdatenbanken. Weiterbildungsberatung kann Unternehmen helfen, realistische Erwartungen in Bezug auf diese Medien – beispielsweise hinsichtlich der zu erreichenden Kostensparnis durch E-Learning-Einsatz – aufzubauen.

Der so genannte Bildungsscheck NRW hat das Ziel, Mitarbeitern aus KMU, die in den letzten Jahren nicht weitergebildet wurden, mit finanziellen Anreizen den Einstieg ins lebenslange Lernen zu ebnet. Ein Bildungsscheck kann erst nach einer obligatorischen Beratung ausgestellt werden. Dieses neue Angebot musste bei der Einführung zeitnah in die bestehenden Beratungen integriert werden. Die Beratung zum Bildungsscheck NRW unterstreicht die große Bedeutung von Erfahrungswissen für die Bildungsberatung.

Rolle von Netzwerken und Kooperationen

Qualifizierungsbedarf in KMU wird i. d. R. regional gedeckt. Bei der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs, der Auswahl geeigneter Qualifizierungsmaßnahmen und der Evaluierung des Weiterbildungserfolgs lassen sich viele KMU von Qualifizierungsberatern unterstützen. Von Netzwerken und Kooperationen können hierbei neue Impulse – z. B. für die Transparenz des regionalen Weiterbildungsangebots – ausgehen. Dies war ein Resümee des 6. IMODE-Workshops in Bonn.

Die Arbeit in Netzwerken und Kooperationen kann mit den Detailkenntnissen über den Qualifizierungsbedarf vor Ort maßgeblich zur Verbesserung des Weiterbildungsangebots und zur Qualitätssicherung beitragen. Leistungsfähige Zusammenarbeit, die hilft, Angebots- und Nachfragestrukturen anzupassen und fortzuentwickeln, Bedarfe in den Betrieben zu erkennen und die dortige Kompetenzentwicklung durch moderne Bildungskonzepte zu fördern, kann für Qualifizierungsberatung zentrale Funktion haben. Potenzielle Netzwerk-/Kooperationspartner sind z. B. Unternehmen, Bildungsdienstleister, externes Aus-/Weiterbildungsmanagement.

Ein Praxisbeispiel aus dem Bereich Netzwerke/Kooperationen ist LerNet Bonn/Rhein-Sieg, eine gemeinsame Plattform für inzwischen über 45 regionale Bildungsträger. LerNet bietet seinen Mitgliedern eine zentrale Informationsaufbereitung, Basis für Networking und eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit. Die Geschäftsstelle ist gleichzeitig Beratungsstelle, um Unternehmen und Einzelpersonen einen Überblick über das regionale Qualifizierungsangebot zu geben und zwischen einzelnen Qualifizierungsmaßnahmen zu vergleichen. Außerdem berät LerNet zum Bildungsscheck NRW.

Ein weiteres Beispiel ist das vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH auf Initiative der bayerischen Metall- und Elektroindustrie entwickelte Zentrum für betriebliches Weiterbildungsmanagement (zbw). Das zbw begleitet in erster Linie KMU aus der Metall- und Elektro-Industrie durch regionale Veranstaltungen, Tools und Methoden, Publikationen und ein Internetportal bei der Gestaltung ihrer betrieblichen Personalentwicklung und beim Netzwerkaufbau.

Auch bei der Organisation ihrer betrieblichen Weiterbildung haben Unternehmen mehrere potenzielle Kooperationspartner: (unternehmens-)interne Partner, weitere Unternehmen, Bildungsträger, Tagungsstätten, Technikausstatter und Caterer. Außerdem kann mit einer Qualifizierungsberatung kooperiert werden, damit über die Beratung einzelne Weiterbildungsziele gebündelt und die Organisation der Weiterbildung unmittelbar mit dem Bildungsträger abgestimmt wird.

Praxis-Transfer der IMODE-Projektprodukte und -ergebnisse

Produkt	Zielgruppe
Empfehlungen zur Qualifizierungsberatung auf Basis der Projektergebnisse	
Erarbeitung von Empfehlungen für Verbreitung der Empfehlungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beratung ■ Unternehmen ■ Wirtschaft ■ Politik ■ Zielgruppen (s. o.)
Informationen über Projektaktivitäten/-produkte	
Projektinformationen und -ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Praxis-Newsletter Weiterbildung und Beratung ■ f-bb-Newsletter ■ Weitere Newsletter Wirtschaft ■ www.foraus.de
Mail-Rundschreiben zur Veröffentlichung der einzelnen Leitfäden	<ul style="list-style-type: none"> ■ IMODE-Beraterpool ■ Netzwerke der Wirtschaft
Informationen zur Leitfaden-Reihe	<ul style="list-style-type: none"> ■ Praxis-Newsletter ■ KWB-News ■ f-bb-Newsletter
Mail-Rundschreiben zur Leitfaden-Reihe mit Verlags-Info	<ul style="list-style-type: none"> ■ IMODE-Beraterpool ■ Netzwerke der Wirtschaft, regionale Netzwerke
Presseinformation zur Leitfaden-Reihe	<p>Fachzeitschriften</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Wirtschaft/Mittelstand ■ Weiterbildung ■ Personal
Internetportale	<p>Projekthomepage f-bb-Homepage KWB-Homepage externe Websites / Wirtschaft</p>
Anfragen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wirtschaftsorganisationen ■ Unternehmen ■ Berater
Praxis-Transfer durch KWB/f-bb-Veranstaltungen	
Themenbeiträge in sechs Workshops zu Qualifizierungsberatung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Berater ■ Beraterorganisationen ■ Unternehmen ■ Wirtschaftsorganisationen ■ Multiplikatoren

