

Fischell, Marcel; Scholz, Jendrik

## **Der Trierer Leitfaden zur Qualifizierungsberatung in und mit KMU - eine Methoden- und Instrumentensammlung für die betriebliche Praxis**

*inform extra* (2008) 1, S. 9-16



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Fischell, Marcel; Scholz, Jendrik: Der Trierer Leitfaden zur Qualifizierungsberatung in und mit KMU - eine Methoden- und Instrumentensammlung für die betriebliche Praxis - In: *inform extra* (2008) 1, S. 9-16 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-16473

### **Nutzungsbedingungen**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Terms of use**

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### **Kontakt / Contact:**

peDOCS  
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

# Der Trierer Leitfaden zur Qualifizierungsberatung in und mit KMU

eine Methoden- und Instrumentensammlung für die betriebliche Praxis

Marcel Fischell, Institut für Berufs- und Weiterbildung der Universität Duisburg-Essen und Jendrik Scholz, Handwerkskammer Trier

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) weisen trotz ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung für Wachstum und Beschäftigung im Vergleich zu Großunternehmen, deren Personalentwicklungssysteme durch einen hohen Systematisierungs- und Regulierungsgrad geprägt sind, nur marginal die Etablierung betrieblicher Weiterbildungskulturen im Sinne lebenslangen Lernens auf. Dies zeigt sich u. a. darin, dass KMU die Weiterbildungsbeteiligungsquoten von Großbetrieben nicht oder nur in Ausnahmefällen erreichen. Ein wesentlicher Grund für die unterdurchschnittliche Bildungsbeteiligung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus KMU liegt in dem Fehlen betrieblicher oder außerbetrieblicher Bildungsberatungsstrukturen. Es fehlten bisher ausgereifte Beratungshilfen (Methoden und Instrumente für Bildungsberatung in und mit KMU), auf die Personalverantwortliche von KMU, betriebliche Interessenvertretungen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Bildungsanbietern oder regionale Unternehmensberaterinnen und -berater zurückgreifen konnten.

Der deutschen Weiterbildungsbranche ist es (auch im europäischen Vergleich) bisher nicht in ausreichendem Umfang gelungen, das Weiterbildungsengagement von KMU und ihren Beschäftigten durch professionelle Beratungsangebote, in denen die spezifischen Weiterbildungshemmnisse in KMU berücksichtigt werden (u. a. Identifizierung spezieller Bedarfe und Verweis auf passgenaue Angebote), zu erhöhen.

## Das Programm ‚Lernende Region‘ als Rahmen zur Entwicklung und Etablierung von Bildungsberatung in KMU

Das Programm ‚Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken‘ folgt der Lisbon-Strategie der Europäischen Union, Bildungsberatung in und mit KMU als zentralen Hebel zur Verankerung lebenslangen Lernens in den Mittelpunkt ihrer Arbeit zu stellen (vgl. EU-Rat 2004). Die Europäische Union empfiehlt ihren Mitgliedsstaaten in diesem Zusammenhang, sich auf die Etablierung von Beratungsangeboten zu konzentrieren und dazu innovative Beratungsmethoden zu entwickeln (vgl. Schober 2006).

Intention des Programms ‚Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken‘ ist seit seinem Start, das Augenmerk sowohl auf die Entwicklung allgemeingültiger Methoden und Instrumente für Bildungsberatung in und mit KMU zu legen als auch die Modernisierung der Bildungsbranche und

ihrer Organisationsstrukturen in den Fokus zu rücken. Beide Strategien sind nicht voneinander zu trennen, da beide in einem gegenseitigen Bedingungsgefüge stehen.

## Stand der wissenschaftlichen Diskussion und Forschung

Schiersmann u. a. (2001) formulierten unter der Überschrift „Forschungsbedarf“ die zentrale Fragestellung, die existierende Modelle der betrieblichen Bildungsberatung in den Fokus nimmt: „Welche Formen haben sich bewährt?“ An diese Aufforderung anknüpfend haben das gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsvorhaben der Lernenden Region Trier und der Universität Duisburg-Essen in ihrem Vorgehen zunächst wesentliche Forschungslücken identifiziert:

Viele Untersuchungen und Beratungstools beziehen sich vielfach auf einzelne Branchen, Unternehmensgrößen oder Hierarchieebenen. Es bleibt die Frage unbeantwortet, inwieweit die gewonnenen Erkenntnisse

auf andere betriebliche Bereiche übertragbar sind (vgl. Schiersmann u. a. 2001). Auch Gieseke (2000a) bemängelt das Fehlen einer „professionellen Struktur, von einem Wissen über bestimmtes Beratungshandeln, von Theorien, Konzepten oder gar empirischen Befunden“. Schläfli konstatiert in seiner Schweizer Untersuchung „Best-Practice-Weiterbildung in KMU“ einen „rudimentären Forschungsstand“ (Weil u. a. 2007). Die wissenschaftliche Diskussion betont übereinstimmend die Qualität der Bildungsberatung in und mit KMU als wesentliche Voraussetzung für die Etablierung ‚lebenslangen Lernens‘ in KMU.

Bildungsberatung in und mit KMU wird als kritischer Faktor angesehen, an dem sich letztendlich im individuellen Einzelfall die Frage von Beteiligung oder Nicht-Beteiligung an Weiterbildung entscheidet.

Die Entwicklung von Beratungsstandards (allgemeingültige Methoden und Instrumente von Bildungsberatung in und mit KMU, die bundesweit und programmextern eingesetzt werden können) soll helfen, das Qualitätsniveau in der Bildungsberatung in und mit KMU zu heben. Iller/Sixt (2006) weisen auf der Basis ihrer Heidelberger Untersuchung darauf hin, dass zwar „kein Mangel an Methoden und Instrumenten zur Bedarfsermittlung existiert“, schränken aber ein, „dass in der betrieblichen Praxis meist nur ein kleiner Teil davon verwendet wird.“ Iller/Sixt begründen diesen Umstand mit einer „Realitätsferne des bisher zur Verfügung stehenden Instrumentariums“.

Sie fordern stattdessen: „Vielmehr muss ein umfassendes Instrument eingesetzt werden, das den Inhabern hilft, ihr Unternehmen mit seinen Strukturen und Veränderungen wahrzunehmen, um so den ‚blinden Fleck‘ weitestgehend zu minimieren.“ (Iller/Sixt 2006).

Die Autorinnen stützen mit ihrer Einsicht, wonach „die Weiterbildungsplanung und -organisation in KMU eng mit der Unternehmensentwicklung verwoben ist, und deshalb die systematische Weiterbildungsarbeit nicht zuletzt von der Elaboriertheit der Unternehmensplanung abhängt“, die Fokussierung des Trierer Ansatzes auf eine seriöse „Unternehmensstrukturanalyse“ in enger Zusammenarbeit mit der Betriebsleitung, auf die Entwicklung praxistauglicher Methoden und Instrumente der Bildungsberatung in und mit KMU und die Einbettung von Bildungsberatung in ‚verwandte‘ Formen der Unternehmensberatung.

Folgende Defizite konnten bisher identifiziert werden:

- /// Professionelle Kompetenzen für Bildungsberatung in und mit KMU sind nur rudimentär vorhanden.
- /// KMU-Beratungsinfrastrukturen sind nur in Fragmenten vorhanden.
- /// Qualitative Standards für KMU-Bildungsberatung sind nicht definiert.
- /// Systematische Profilbildungsprozesse der Weiterbildungsanbieter fehlen weitestgehend (Definition und Zuordnung von Bildungs- und Beratungsanbieter-Typen zu den jeweiligen Klienten-Typen).
- /// Allgemein nutzbare Referenzmodelle zur Systematisierung von Beratungsinhalten mit methodischen und instrumentellen Standardisierungen fehlen weitestgehend.
- /// Referenzmodelle zu Angebots-Kooperationen zwischen Bildungsanbietern und zu Nachfrage-Kooperationen zwischen KMU fehlen weitestgehend.
- /// Übertragbare Strategie-, Akquisitions- und Organisationsmodelle für Weiterbildungsanbieter zur Implementation von Bildungsberatung in und mit KMU sind nicht identifiziert.
- /// Professionelle Leitlinien für Beratungshandeln (z. B. zum Ethos der Beratung) fehlen weitestgehend.

Die oben genannten fehlenden standardisierten, hochverdichteten und allgemeingültigen Methoden und Instrumente der Bildungsberatung in und mit KMU stellen eine offene Flanke in der Strategie des ‚Lebenslangen Lernens‘ in Deutschland

dar. Die existierenden Defizite waren daher nur durch eine Konzentration der Entwicklungsarbeit auf KMU und ihre Beschäftigten zu schließen. Nur die Kooperation von Praktikerinnen und Praktikern und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern im betrieblichen Feld (Region Trier) und ihre permanente Kommunikation im Forschungs- und Entwicklungsprozess können derartige Problemstellungen ansatzweise auflösen. Ein Ergebnis des Trierer Vorhabens und zugleich politische Handlungsempfehlung für die Förderkulisse ist, zur Sicherung von Erfolg, Praxisnähe und guter Wissenschaft die Kooperation von Wirtschaft und Wissenschaft an konkreten Problemstellungen zur Förderbedingung zu machen. Davon profitieren beide Seiten.

### **Das Trierer Forschungs- und Entwicklungsvorhaben**

Ausgangspunkt für den Ansatz des Trierer Forschungs- und Entwicklungsvorhabens war der in der Lernenden Region Trier in früheren Förderphasen entwickelte Beratungsleitfaden. Im Wege des Vergleichs wurden aus dem Fundus der vorhandenen regionalen Entwicklungen diejenigen Methoden und Instrumente für Bildungsberatung in und mit KMU identifiziert, die mit dem Ziel der Übertragbarkeit generalisiert werden können. Die existierenden Fragmente im Bereich „Lebenslanges Lernen“, die Gieseke als „Versatzstücke“ charakterisiert, die noch „keine wissenschaftlich, empirisch und theoretisch entwickelten Begriffe“ seien, sind daraufhin systematisiert, ergänzt und zusammengeführt worden. Mit dem Trierer Forschungs- und Entwicklungsvorhaben ist das Versprechen Krugs (2001), es gehe bei den Lernenden Regionen „um die Operationalisierung einer Konzeption des lebenslangen Lernens, um eine praktische Erprobung unterschiedlicher Modelle zur Innovation im Bildungssystem, zur Verbesserung der Voraussetzungen für lebenslanges Lernen und zur Stärkung der Rahmenbedingungen für diese Aufgabenstellung“, eingelöst worden. Mit der Vorlage des Trierer Leitfadens wird das politische Versprechen eines „Transfers in das Regelsystem“ eingelöst.

Im Rahmen des Trierer Forschungs- und Entwicklungsvorhabens sind die höchst

unterschiedlichen regionalökonomischen Ausgangsbedingungen in den Lernenden Regionen (Vgl. DIW-Wochenbericht Nr. 35/2004) und die inhaltlich und methodisch plurale Leistungssituation in den Modellversuchen (vgl. Kirchhöfer 2004) überwunden worden mit dem Ziel der

- a) Entwicklung allgemeingültiger Methoden, Instrumente und anderer Handlungshilfen für Bildungsberatung in und mit KMU auf der Basis der vorhandenen Trierer Module und der
- b) Entwicklung von Verfahrenshinweisen und Vorschlägen zur Prozessgestaltung beim Einsatz von Methoden und Instrumenten der Bildungsberatung in und mit KMU.

Die erfolgreiche Organisationsentwicklung (Ziel b) der Bildungs- und Beratungsbranche ist Voraussetzung für eine nachhaltige Verankerung von KMU-Bildungsberatungsmethoden (Ziel a). Beide Ansätze sind symbiotisch miteinander verwoben. Fragen der Organisationsentwicklung und der Modernisierung der Weiterbildungsbranche waren daher ebenfalls Gegenstand des Trierer Forschungs- und Entwicklungsvorhabens. Die Schnittstellenfragen zwischen KMU-Bildungsberatung und Organisationsentwicklung sind systematisch mitbedacht worden.

Zur Verbindung der Etablierung betrieblicher Weiterbildungsberatung, der Modernisierung der Weiterbildungsbranche und ihrer Neuausrichtung auf die Beratung von kleinen und mittelständischen Betrieben sind im Rahmen des Trierer Forschungs- und Entwicklungsvorhabens einige Thesen aus der Literatur aufgegriffen und im Dialog mit Führungskräften von Weiterbildungsanbietern überprüft worden. Zwei als zutreffend überprüfte Thesen sind:

- /// „Vom Problem zum Bedarf“: Bildungsbedarfe treten im Zusammenhang mit betrieblichen Problemstellungen auf. Es ist deshalb unabdingbar für Beraterinnen und Berater, betriebliche Problemstellungen in ihrem Anbahnungs-

<sup>1</sup> Betriebliche Weiterbildung in Europa: Deutschland im Mittelfeld, Aktuelle Ergebnisse aus CVT 3 in: [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/BWP\\_2008-01\\_behringer\\_cvts3.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/BWP_2008-01_behringer_cvts3.pdf)

oder Beratungsprozess zu berücksichtigen und die Ergebnisse einzubeziehen.

/// „Integrierte Beratung“: Betriebliche Bildungsberatung ist organisationspolitisch einzubetten in den Kontext verwandter Beratungsprodukte (kaufmännische Unternehmensberatung, Technologieberatung, Personal- und Organisationsentwicklung).

Gerade weil identifizierte Bildungsbedarfe in der Regel Nebenprodukte anderer Beratungsfelder sind, müssen diese als Akquisitionskanäle genutzt und KMU-Qualifizierungsberatung im Produkt-Portfolio der Bildungsanbieter, die zumeist noch andere unternehmerische Serviceleistungen anbieten, als Querschnittsaufgabe verankert werden. Weiterbildungsberatung kann ihre Wirksamkeit nur im engen Schulterschluss mit verwandten Beratungsthemen entfalten: „Häufig tritt der Bildungsbedarf systematisch im Zusammenhang mit Änderungen technologischer Natur oder mit Investitionsentscheidungen auf.“ (Reinemann 2000, S. 167-168)

Auch das Prognos-Gutachten zur Zukunftsfähigkeit im Handwerk unterstützt dieses Ergebnis: „Durch eine enge Kooperation von betriebswirtschaftlichen und Technologieberatern mit den Dozenten der Aus- und Weiterbildung können Synergien erschlossen werden.“ (Prognos 2006, S. 15) Dietzen/Selle stimmen ebenfalls zu: „Berater erhalten durch ihre Dienstleistungen in betrieblichen Veränderungsprozessen frühzeitig Kenntnisse über veränderte Arbeits- und Qualifikationsanforderungen. Dieses Wissen verschafft den Beratern einen privilegierten Zugang zu veränderten Arbeits- und Qualifikationsanforderungen und damit zur Früherkennung von betrieblichen Qualifikationsentwicklungen.“ (Dietzen/Selle 2003, S. 41)

Aus ihrer integrierten Praxis berichtet die Handwerkskammer in Bielefeld: „Durch die enge Verzahnung der Tätigkeitsschwerpunkte Qualifizierung und Beschäftigungsförderung besteht ein enges meist langjähriges Beziehungsnetzwerk zu Betrieben durch langjährige Zusammenarbeit mit Prüfern der Gesellen- und Meisterprüfungsausschüsse oder anderer Gremien.“ (Hand-

werkskammer Ostwestfalen-Lippe 2005) Ähnliche Schlussfolgerungen zieht Ambos aus den Ergebnissen des Programms „Lernende Regionen“: „Die neue Serviceleistung Beratung wird an andere Tätigkeiten oder Dienstleistungen angebunden. Beteiligte Einrichtungen erweitern damit ihr Angebotspektrum um die Dienstleistung Bildungsinformation und -beratung und gewinnen an Attraktivität für ihre Kunden.“ (Ambos 2006, S. 130)

Gerade weil betriebliche Weiterbildungsberatung nur im Kontext verwandter Beratungsangebote gedeihen kann, benötigt sie auch die Verankerung im regionalen Netzwerk. Dort sind verwandte Beratungsformen und -kompetenzen sowohl in fragmentierter als auch konzentrierter Form vorhanden, dort befinden sich langjährig gewachsene und in der Region verwurzelte Netzwerkknoten: Die Einbeziehung von Kammern, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften und ihrer (Selbstverwaltungs-) Gremien, aber auch der Kommunalverwaltungen und ihrer Wirtschaftsförderungsgesellschaften, bietet Gewähr für den Erfolg. Regionale Netzwerke haben – aus Sicht der kleinen und mittleren Unternehmen – keinen Kartellcharakter, sondern Netzwerke sind die Voraussetzung, „um kleinen Unternehmen einen ausreichenden Marktüberblick zu verschaffen“ (Reinemann 2000, S. 205). Schiersmann erkennt regionalen Netzwerken deshalb zu Recht eine „Clearingstellenfunktion“ zu (Schiersmann 2000, S. 29). Nicht in der Verhinderung von Wettbewerb liegt die Funktion regionaler Bildungsnetzwerke, sondern in der Ermöglichung von Marktteilnahme.

Trotz unverkennbarer Erfolge beklagt Nuissl, dass „Kooperationspartner in Förderprogrammen in der Vergangenheit nach dem Auslaufen der Finanzierung häufig ihre Zusammenarbeit“ eingestellt hätten. Es seien oftmals „keine nachhaltigen Veränderungen entstanden“ (Nuissl 2006, S. 37). Der Trierer Ansatz, Bildungsberatung rund um den Betrieb in der Welt der Wirtschaft zu positionieren und Marktkräfte bewusst zu stärken, ist kein Plädoyer für eine Abstinenz des Staates im Bereich der betrieblichen Weiterbildung. Zivilgesellschaft und Staat stehen komplementär zueinander – nicht konfrontativ. Der Blick

auf ‚verwandte‘ Beratungsangebote ergibt: Auch die staatliche Technologieberatung ist – ausgestattet mit öffentlicher Finanzierung – betriebsnah (rund um die spezifischen technischen Probleme der Betriebe), aber zugleich betriebsübergreifend (bei den öffentlich-rechtlichen Kammern in Tuchfühlung zu den Selbstverwaltungsgremien der Wirtschaft) angesiedelt.

### Ergebnisse des Entwicklungsvorhabens

Im Entwicklungsvorhaben wurden in einem ersten Schritt die unterschiedlichen regionalen Modellversuche zur Entwicklung von Methoden und Instrumenten von Bildungsberatung in und mit KMU ganzheitlich erfasst, in den interregionalen Vergleich gestellt und mit dem wissenschaftlichen Forschungsstand (u. a. den Ergebnissen der wissenschaftlichen Begleitungen) abgeglichen. In einem zweiten Schritt wurden auf der Basis dieser Erkenntnisgewinne generalisierende Aussagen getroffen. Mit dem Entwicklungspartner Universität Duisburg-Essen wurden in enger Abstimmung mit der Arbeit des ‚Themennetzes KMU‘ im Rahmen des Programms „Lernende Regionen“ dabei zwei zentrale Produkte entwickelt:

Erstens ein zum Teil EDV-gestützter Leitfaden zur Qualifizierungsberatung in und mit KMU. Er basiert in seinen Grundzügen auf dem bereits entwickelten Trierer Leitfaden und seinen bewährten Elementen. Der weiterentwickelte Leitfaden soll es Betrieben, Bildungsanbietern und anderen (z. B. programmexternen) Akteuren aus der Welt der beruflichen Bildung möglich machen, Bildungsberatung in und mit KMU zu realisieren. Bei dem Leitfaden handelt es sich um eine Handreichung, die einerseits detailliert genug ist, unterschiedliche betriebliche Wirklichkeiten abzubilden und zu erfassen, andererseits aber auch genügend generalisiert, um in allen Regionen des Bundesgebiets, in allen KMU-Typen, KMU-Größen- und KMU-Branchenklassen angewandt zu werden. Die Publikation steht sowohl als Print- als auch als elektronische Version zum ‚Download‘ bereit.

Zweitens ist eine allgemein einsetzbare Seminarkonzeption zum Einsatz von Methoden und Instrumenten der Bildungs-

beratung in und mit KMU entwickelt worden. Die Seminarkonzeption enthält im Baukastensystem unterschiedliche Module, die KMU, Bildungsanbieter oder andere regionale Akteure auf ihre spezifischen Ausgangsbedingungen vor Ort beziehen, entsprechend variieren und kombinieren können.

Die geplante Seminarkonzeption und der Leitfaden heben sich deutlich von Konzeptionen ab, die sich überwiegend an Individuen richten und den einzelnen Menschen im Blickfeld haben, wie es z. B. für psychotherapeutische oder sozialpädagogische Ansätze typisch ist. Der Leitfaden richtet sich demgegenüber an Betriebe oder betriebliche Einheiten und ist somit auf organisatorischer Ebene verortet. Die Seminarkonzeption ist auf zentrale Akteure aus der Welt der Arbeit – auf Unternehmen, Personalabteilungen, Betriebsräte, Unternehmensberatungen, Kammern, Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften – ausgerichtet.

Für beide Hauptzielgruppen des Trierer Leitfadens, Bildungsanbieter und Betriebe, sind im Rahmen des Trierer Modellversuchs Checklisten erarbeitet worden, die aus den Diskussionsprozessen im regionalen Netzwerk abgeleitet wurden:

Erstens sind Fragen entwickelt worden, die Bildungsanbietern helfen sollen, mit der Integration betrieblicher Bildungsberatung in ihre Produktportfolios Organisationsentwicklungs- und Modernisierungsprozesse in ihren Reihen anzustoßen.

Zweitens sind für Betriebe und Bildungsanbieter ‚Schnell-Checklisten‘ entwickelt worden, die niedrigschwellige Einstiege in Beratungshandeln anbahnen sollen. Die ‚Schnell-Checklisten‘ sind Teilprodukt des Trierer Leitfadens und haben eine Akquisitions- und Marketingfunktion. Der Philosophie des Trierer Forschungs- und Entwicklungsprojekts folgend, wonach betriebliche Probleme Ausgangspunkt bei der Identifikation von Bildungsbedarfen sind, setzen die Trierer ‚Schnell-Checklisten‘ im betrieblichen Alltag an. So heißen die Einstiegsfragen bspw.:

/// „Haben Sie eine hohe Reklamationsquote?“

/// „Hat sich in letzter Zeit ein schlechtes Betriebsklima entwickelt?“

/// „Ist Ihr Krankenstand hoch?“

Die ‚Schnell-Checklisten‘ können in einer beschreibbaren PDF-Version von Betriebsinhaberinnen und -inhabern, Personalverantwortlichen usw. aus dem Internet heruntergeladen, ausgefüllt und an Bildungsanbieter gesandt werden. Die ‚Schnell-Checklisten‘, und darin besteht ihr eigentlicher Wert, können aber auch am Rande von ‚verwandten‘ Beratungsprozessen (z. B. im Zuge einer Existenzgründungs- und Finanzierungsberatung, im persönlichen Gespräch in der aufsuchenden Bildungsberatung, im Außendienst o. ä.) eingesetzt werden. Ihre Funktion besteht darin, die Personalverantwortlichen in den Betrieben für etwaige Bildungsbedarfe zu sensibilisieren und Brücken zum Einsatz des kompletten Trierer Leitfadens in komplexen Bildungsberatungsprozessen zu schlagen. Die ‚Schnell-Checklisten‘ ersetzen insofern nicht den Trierer Leitfaden, sondern fungieren als Akquise- und Sensibilisierungsinstrument.

### **Erweiterung und Generalisierung des Trierer Leitfadens für Qualifizierungsberatung in und mit KMU**

Mit dem Trierer Leitfaden zur Qualifizierungsberatung in und mit KMU stellt das Programm ‚Lernende Regionen‘ der Öffentlichkeit ein zentrales Produkt zur Förderung des lebenslangen Lernens zur Verfügung. Der Leitfaden ist zunächst im Laufe des Jahres 2007 in enger Kooperation mit der Universität Duisburg-Essen in über 25 kleinen und mittleren Betrieben in der Region Trier entwickelt worden (vgl. inform 02/2007). Seit Anfang des Jahres wird der Leitfaden in der Region Trier praktisch eingesetzt und erprobt: Von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Bildungsanbietern, von betrieblichen Personalverantwortlichen und von Unternehmensberaterinnen und -beratern. Er bietet ihnen und anderen Praktikern aus der betrieblichen Bildungsberatung eine nützliche Hilfe bei der systematischen Identifizierung von Bildungsbedarfen, der Planung von passenden Personalentwicklungsmaßnahmen und bei der nachhaltigen Verankerung von Bildungsberatung den Produktportfolios. Im

Frühjahr 2008 ist der Trierer Leitfaden zusammen mit der Universität Duisburg-Essen im Rahmen eines Forschungs- und Entwicklungsvorhabens weiterentwickelt und zu einem deutschsprachigen Kompendium der betrieblichen Qualifizierungsberatung ausgebaut worden.

Nicht nur in der Region Trier, sondern auch in vielen anderen Regionen im Bundesgebiet ist in den vergangenen Jahren mit Methoden und Instrumenten zur Bildungsberatung in und mit KMU und mit der Entwicklung von Bildungsberatungsstrukturen experimentiert worden. Allen Forschungs- und Entwicklungsansätzen gemeinsam ist dabei ihre regional begrenzte Reichweite. Die existierenden Methoden- und Instrumentensammlungen bilden naturgemäß die spezifischen ökonomischen und strukturellen Verhältnisse des jeweiligen regionalen Umfelds ab, aus dem sie stammen. Zwar sind verschiedene regionale Ansätze im Wege des Wissens- und Erfahrungstransfers in einen überregionalen Austauschprozess eingeflossen. Bis dato fehlte allerdings ein systematischer Vergleich mit dem Ziel, unabhängig vom jeweiligen regionalen Kontext allgemein gültige, empfehlenswerte, übertragbare und im gesamten Bundesgebiet einsetzbare Referenzmethoden zu identifizieren und zu entwickeln. Die Lernende Region Trier hat deshalb zusammen mit der Universität Duisburg-Essen die Aufgabe übernommen, einen Beitrag zur Schließung der bestehenden Entwicklungslücken zu leisten.

Im Wege eines hermeneutisch angelegten Vergleichs sind deshalb von Frühjahr bis Herbst 2008 in enger Abstimmung mit dem beim Projektträger angesiedelten ‚Themennetz KMU‘ aus dem Fundus der vorhandenen regionalen Entwicklungen diejenigen Methoden und Instrumente für Bildungsberatung in und mit KMU identifiziert worden, die mit dem Ziel der Übertragbarkeit vertieft, fundiert, systematisiert und generalisiert werden können. Die bisher in den ‚Lernenden Regionen‘ erprobten, entwickelten und praktisch umgesetzten Modellversuche und die vorliegenden Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitungen boten dazu ausreichend Untersuchungsmaterial. Bundesweit wurde im Zuge des Programms „Lernende Regionen – Förderung



von Netzwerken“ eine Vielzahl innovativer Schritte modellhaft etabliert und kundennah praktiziert.

Der Trierer Leitfaden umfasst als handlungsorientierte Handreichung die aus dem Trierer Modellversuch und aus den anderen Regionen im Bundesgebiet gewonnenen Erkenntnisse zu geeigneten Methoden und Instrumenten für Bildungsberatung in und mit KMU. Er ist in sechs Module (Module A bis F) untergliedert und gibt in dieser modularen Struktur den Zyklus einer Weiterbildung sowie den begleitenden Beratungsprozess vollständig und umfassend wieder:

- A. Unternehmensstrukturanalyse,
- B. Analyse bestehender Personalentwicklungs- und Weiterbildungsaktivitäten,
- C. Identifizierung des Weiterbildungsbedarfs,
- D. Weiterbildungsplanung,
- E. Angebotsrecherche und Auftragsvergabe,
- F. Dokumentation und Transfer der Weiterbildungsergebnisse in den betrieblichen Alltag.

Der Leitfaden besitzt den Charakter eines ‚Werkzeugkastens‘, aus dessen Fundus der Praktiker adressaten- und situationsorientiert die benötigten „Beratungswerkzeuge“ wählen kann. Die einzelnen Arbeitsblätter in den Modulen dienen dabei als Werkzeuge (Tools), mit denen ein umfassender Beratungsprozess für KMU ermöglicht und durch konkrete Arbeitsvorgaben praxisnah unterstützt wird. Die Module und die einzelnen Werkzeuge wurden in Bezug auf ihre Umsetzungstauglichkeit in mehreren Workshops mit den in der Lernenden Region Trier eingebundenen Akteuren erprobt und abschließend kritisch bewertet. Das Produkt ist somit ein prozessual entwickelter und zusätzlich mit Theoriebezügen unterlegter Leitfaden, in dessen Mittelpunkt Praxisstauglichkeit steht.

Der Vergleich des Entwurfs des Trierer Leitfadens mit ähnlichen Produkten im Bundesgebiet ergab wertvolle Anregungen zur Ergänzung um folgende weitere Themen:

#### **Demografische Entwicklung/Lernen älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer**

Die Thematisierung möglicher Hemmnisse und spezifischer Lernstrategien älterer

Arbeitnehmer sind nunmehr Bestandteil des Trierer Leitfadens. Grundlage bildet dabei nicht das Defizitmodell, welches auf der Annahme eines zunehmenden Abbaus körperlicher und geistiger Kräfte im zunehmenden Alter basiert. Stattdessen wird von einem Kompensationsmodell ausgegangen, das den möglichen Wandel der Leistungsfähigkeit alternder Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hervorhebt und die Bedeutung altersspezifischer Lernarrangements betont, die an Erfahrungswissen anknüpfen. Neu entwickelt und ergänzt wurde ein Modul, mit dessen Hilfe weiterbildungsaktive und weiterbildungspassive Beschäftigungsgruppen identifiziert werden können.

Aus den Entwicklungsergebnissen der ‚Lernenden Region Kreis Borken‘ ist ein ‚Kurz-Check‘ mit folgenden Fragen aufgegriffen worden: Altersstruktur des Unternehmens, Rekrutierung von fachlich ausgebildeten Nachwuchs, Weiterbildungsbeteiligung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Wissensaustausch zwischen älteren und jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie individuelle Entwicklungsperspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Abstimmung mit dem Lebensalter.

#### **Weiterbildungsbeauftragter**

Mit dem Ziel die betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten zu koordinieren und eine nachhaltige Lernkultur zu entwickeln, wird die Ernennung eines Weiterbildungsbeauftragten empfohlen. Die Anregungen von Iller und Sixt (2004) betriebliche Weiterbildungsaktivitäten zu koordinieren, werden aufgegriffen: Der Weiterbildungsbeauftragte wird als fester Ansprechpartner für Weiterbildungsbeteiligung skizziert. Damit folgt Trier auch den Empfehlungen, zur systematischen betrieblichen Weiterbildungsplanung einen Verantwortlichen zu bestimmen.

In der ersten Fassung des Trierer Leitfadens wird im Kontext von Weiterbildungsorganisation und deren Integration in die Organisationsstruktur lediglich nach der Verantwortung und Steuerung von Weiterbildung gefragt. Nunmehr wird in der weiterentwickelten Version der Leitfaden um eine Aufforderung zur Etablierung eines betrieblichen Weiterbildungsbeauftragten ergänzt. Im Hinblick auf mögliche Synergie-

effekte mit ‚verwandten‘ Beratungsformen sollte der Weiterbildungsbeauftragte in Personalentwicklung eingebunden oder in anderen für das Weiterbildungsmanagement relevanten Bereichen tätig sein. Ein eindeutiges Qualifikationsprofil kann für dieses Tätigkeitsfeld infolge betriebspezifischer Ausgangslagen nicht erstellt werden, dennoch ist die erfolgreiche Ausübung dieser Funktion an gewisse Voraussetzungen gebunden. Die ‚Lernende Region im Landkreis Osterholz‘ hat einen nützlichen Interviewleitfaden entworfen, der als Hilfestellung zur Bestimmung eines Verantwortlichen für Weiterbildung dienen soll.

#### **Präferenzen von Seminar- und Lernformen**

Die Thematisierung von unterschiedlichen Präferenzen in den Lernformen findet ihre Berücksichtigung neben dem Modul „Ältere Arbeitnehmer und Weiterbildung“ in dem Modul „Formen und Organisation von Qualifizierungsmaßnahmen“. In diesem Teil werden die bisherigen Erfahrungen mit unterschiedlichen Lernarrangements erfragt und eventuelle Vorzüge bestimmter Lernformen verdeutlicht. Ein Arbeitsblatt unterstützt die Wahl der gewünschten Qualifizierungsform. Ergänzt werden soll der Trierer Leitfaden aufgrund der Trierer Praxiserfahrungen in Anlehnung an den IMODE-Beraterleitfaden „Organisation betrieblicher Weiterbildung“ (vgl. Hölbling 2007c) um ein Instrument zur Ermittlung von Präferenzen hinsichtlich der Seminarorganisation aus Unternehmer- als auch Mitarbeiterperspektive. Diese Entscheidungshilfe stellt Vor- und Nachteile verschiedener Lernformen sowie interner und externer Weiterbildungsformen unter Berücksichtigung ihrer Kosten gegenüber und kann diese anhand betriebspezifischer Kriterien auf ihre Effektivität hin bewerten, um so die Wahl einer passgenauen Qualifizierungsmaßnahme sicherzustellen.

#### **Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erfordert in den Unternehmen flexible Arbeitszeitarrangements. Die Abwesenheit einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während der Elternzeit und deren Rückkehr in das Unternehmen stellt für das Personalmanagement eine besondere Herausforderung dar, die mitunter eine Verknüpfung mit

Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich macht. Aus der ‚Lernenden Region Kreis Borken‘ ist ein Kurzcheck zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf eingeflossen.

### Migration/Interkulturalität

Die berufliche und betriebliche Weiterbildung stellt besonders für die überdurchschnittlich oft weiterbildungsabstinente Gruppe der Migrantinnen und Migranten eine notwendige Voraussetzung für qualifizierte Erwerbsarbeit sowie für den beruflich-persönlichen Aufstieg dar. Um dem demographisch und konjunkturell bedingten und sich bereits abzeichnenden Facharbeitermangel entgegenzuwirken, wird es zukünftig von zunehmender Bedeutung sein, das Mitarbeiterpotential dieser Gruppe zu fördern und auszuschöpfen. Der Trierer Leitfaden ist daher um Module zur Mobilisierung von Migrantinnen und Migranten zur Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen ergänzt werden. (Vgl. Kuratorium der deutschen Wirtschaft 2008, S. 7) Insbesondere sind die Erfahrungen der ‚Lernenden Region Südniedersachsen‘ bei der beruflichen Integration von Menschen mit Migrationshintergrund eingespeist und als regionale Zukunftsaufgabe hervorgehoben worden. Danach ist zur Schaffung eines vorurteilsfreien Betriebsklima neben den fachlichen auch die Vermittlung von sozialen (insbesondere interkulturellen Kompetenzen) zu fördern.

### Literatur:

Adenauer, C./Wallau, F.: Externe Beratung mittelständischer Unternehmen, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2/2005, Wiesbaden 2006

Ambos: Information und Beratung, in: Nuissl/Dobischat/Hagen/Tippelt (Hrsg.): Regionale Bildungsnetze – Ergebnisse zur Halbzeit des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“, Bielefeld 2006, S. 130

Arbeitsgruppe ‚Betriebliche Frühwarnsysteme‘ des Nationalen Thematischen Netzwerks ‚Lebenslanges Lernen in KMU‘ im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL: ‚Frühwarnsysteme für KMU‘ (<http://www.fruehwarnsysteme.net>), eingesehen am 14.01.2008

Beese, B./Brinkmann, U.: Individuelle Weiterbildungsberatung für Arbeitnehmer/-innen in KMU, Projektbericht, Forschungsinstitut Arbeit – Bildung – Partizipation, FIAB Arbeitspapier 4, Recklinghausen 2004

Bellmann, L./Leber, U. (IAB): Betriebliche Weiterbildung, ‚Denn wer da hat, dem wird gegeben‘, in: IAB-Forum, (2005) 2, S. 52 bis 55

BMBF (Hrsg.): Bestandsaufnahme in der Bildungs-, Berufs- und Beschäftigungsberatung und Entwicklung grundlegender Qualitätsstandards, Autoren: Niedlich/Christ/Korte/Berlinger/Aurich, Abschlußbericht Ramboll Management GmbH, Mai 2007

Dehnbostel, P.: Qualifizierungsbegleitung für KMU – zum Wandel vom Bildungsträger zur Lernagentur, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 36 (2007) 1, S. 23 bis 27

Dietzen/Selle: Qualifikationsentwicklung in betrieblichen Veränderungsprozessen..., in: BWP 3/2003

Dietzen, A.: Das Expertenwissen von Beratern als Beitrag zur Früherkennung der Qualifikationsentwicklung – Zur sozialen Konstitution von Qualifikationen im Betrieb, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 31 (2002) 1, S. 17 bis 21

DIW-Wochenbericht Nr. 35/2004, S. 499ff: „Programm ‚Lernende Regionen‘ findet unterschiedliche Wirtschafts- und Arbeitsmarktsituationen vor“

Döring, O./Geldermann, B./Rätzel, D./Seifert, M./Löffelmann, S./Forster, U.: Handlungshilfen für Bildungsberater, Bildungsbedarfsanalyse, in: Forschungsinstitut betriebliche Bildung (Hrsg.): Leitfaden für die Bildungspraxis (Band 21), Bielefeld 2007

Döring, O./Rätzel, D.: Aktuelle Aspekte von Qualifizierungsberatung für Betriebe, in: Report 30/1 (2007)

Döring, O./Rätzel, D.: Verbesserung in der betrieblichen Weiterbildung durch Qualifizierungsberatung? Eine Analyse auf Grundlage aktueller empirischer Befunde, in: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik 103/2007

EU (Rat): Entwurf einer Entschließung des Rates und der im Rat vereinigten Vertreter der Regierungen der Mitgliedsstaaten über den Ausbau der Politiken, Systeme und Praktiken auf dem Gebiet der lebensbegleitenden Beratung in Europa, Brüssel 18.05.2004 (9286/04/EDUC 109 SOC 234)

Feller, G.: Weiterbildungsmonitoring ganz öffentlich – Entwicklungen, Ergebnisse und Instrumente zur Darstellung lebenslangen Lernens, Bielefeld 2006

Gieseke, W.: Beratung in der Weiterbildung – Ausdifferenzierung der Beratungsbedarfe, in: Report Nr. 46 (2000a), S. 13

Gieseke, W.: Programmplanung und Bildungsmanagement, in: Gieseke, Wiltrud (Hrsg.): Programmplanung als Bildungsmanagement – Qualitative Studie in Perspektivverschränkung, Recklinghausen (2000b), S. 30 bis 58

Gieseke, W.: Strukturelle Überlegungen für lebenslanges Lernen in KMU, in: TÜV Rheinland Akademie GmbH (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement, Mit Dienstleistungen in die Zukunft, Wie qualifizieren sich kleine und mittlere Unternehmen für die Dienstleistungsgesellschaft? Dokumen-

tation einer Fachtagung am 29.03.2007 in Berlin

Grill, J.: Die Personalarbeit mittelständischer Unternehmen, Anmerkungen zu einer Untersuchung in Rheinland-Pfalz, in: Empirische Pädagogik, 19 (2005) 3, S. 304 bis 322

Grüner, H.: Bildungsmanagement im mittelständischen Unternehmen, Rahmenbedingungen des Bildungsmanagements, Betriebliche Bildung als Schlüsselressource, Bildungsstrategien und operative Umsetzung, in: Neue Wirtschafts-Briefe XVI, Herne 2000

Grünewald/Moraal: Betriebliche Weiterbildung in Deutschland, Bielefeld 1996

Handwerkskammer Ostwestfalen-Lippe zu Bielefeld: Bildungsberatung für KMU des Handwerks, Bielefeld 2005

Herbrich, E. (Lern-Netz Berlin-Brandenburg): Lebenslanges Lernen und Bildungsberatung zwischen Theorie und Praxis, Berlin 2004

Hinz, A.: Handlungshilfen für Bildungsberater, Wege in den Betrieb – Erschließung betrieblicher Führungskräfte für Qualifizierungsberatung, in: Forschungsinstitut betriebliche Bildung (Hrsg.): Leitfaden für die Bildungspraxis (Band 20), Bielefeld 2007

Hölbling, G.: Handlungshilfen für Bildungsberater, Frühwarnsystem Qualifikationsplanung, in: Forschungsinstitut betriebliche Bildung (Hrsg.): Leitfaden für die Bildungspraxis (Band 22), Bielefeld 2007a

Hölbling, G.: Handlungshilfen für Bildungsberater. Qualitätssicherung betrieblicher Weiterbildung, in: Forschungsinstitut betriebliche Bildung (Hrsg.): Leitfaden für die Bildungspraxis (Band 23), Bielefeld 2007b

Hölbling, G.: Handlungshilfen für Bildungsberater. Organisation betrieblicher Weiterbildung, in: Forschungsinstitut betriebliche Bildung (Hrsg.): Leitfaden für die Bildungspraxis. (Band 25), Bielefeld 2007c

Iller, C./Sixt, A.: Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs in kleinen und mittleren

Unternehmen, in: Pohlmann, M./Zillmann, T. (Hrsg.): Beratung und Weiterbildung – Fallstudien, Aufgaben und Lösungen, München 2006, S. 111 bis 119

Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim: Weiterbildung und Jobrotation in kleinen und mittleren Unternehmen der Region Rhein-Neckar, Mannheim 2001

Jülicher, A.: Reorganisation von KMU als Chance für Bildungsanbieter, in: Merten, B. (Hrsg.): Vom Standardanbieter zum Weiterbildungsdienstleister, Köln 2001

Kailer, N.: Kooperation Weiterbildungsanbieter – Klein- und Mittelbetriebe, Neue Dienstleistungen erfordern neue Strategien des Bildungsmanagements, in: Grundlagen der Weiterbildung (GdWZ), 6 (1995) 6, S. 322 bis 327

Kirchhöfer, D.: Lernkultur Kompetenzentwicklung, Berlin 2004

Kraak, R./Koch, J.: Qualifizierungsberatung zur Verbesserung des Weiterbildungsangebots für kleine und mittlere Betriebe, Salzgitter 1990

Krug, P.: Zur bildungspolitischen Dimension des ‚lebenslangen Lernens‘, in: Nuissl/Schiersmann/Siebert (Hrsg.): Report Nr. 47/2001, S. 27ff

Kuratorium der deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (2008): Qualifizierungsberatung für Unternehmen. Ergebnisse und Empfehlungen aus dem IMODE-Projekt. Bonn

LEARN – Lernen und Arbeiten Rhein-Neckar: Handbuch für kleine- und mittlere Unternehmen (KMU) zur Ermittlung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs, Arbeitsgruppe 5, Autoren: Iller/Sixt u. a., Heidelberg 2004

Masuhr, K./Pohlandt, A./Schneider, B.: Entwicklung von Kompetenz und Innovationsfähigkeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen, Ergebnisse einer Bedarfsanalyse aus Sicht derzeitiger und künftiger Mitarbeiter, in: Entwicklung von Kompetenz und Innovationsfähigkeit in Unternehmen, Dresden 2006, S. 29 bis 40

Mohr, B.: Qualitätssicherung durch Kooperation, Ein Leitfaden zur Zusammenarbeit von Bildungsträgern und Betrieben, Dokumentation zum Pilotprojekt „QUATRE – Qualitätssicherung in der Weiterbildungs-kooperation zwischen Bildungsträgern und in kleinen und mittelständischen Unternehmen“, in: Wirtschaft und Weiterbildung (17), Bielefeld 1999

Nuissl, E./Dobischat, R./Tippelt, R./Hagen, K.: Lernende Regionen – Empfehlungen, in: Nuissl/Dobischat/Tippelt/Hagen (Hrsg.): Regionale Bildungsnetze, Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, Bielefeld 2006, S. 256 bis 263

Peters, S. (Institut für Berufs- und Betriebspädagogik Magdeburg): Personalmanagement und betriebliche Weiterbildung in klein- und mittelständischen Unternehmen – Bildungsbedarfssteuerung, in: Arbeitsberichte des IBBP (19), Magdeburg 1998

Prognos AG: Zukunft Handwerk (Kurzfassung), Berlin 2006

Reinemann, Holger: Betriebliche Weiterbildung in mittelständischen Unternehmen, Trier Univ. Diss. 2000 (Band 5 Trierer Schriften zur Mittelstandsökonomie)

Schiersmann, C./Iller, C./Remmele, H.: Aktuelle Ergebnisse der betrieblichen Weiterbildungsforschung, in: Report Nr. 48/2001

Schiersmann, C./Remmele, H.: Beratungsfelder in der Weiterbildung. Eine empirische Bestandsaufnahme, in: Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung (38), Baltmannsweiler 2004

Schiersmann, C.: Management und Organisationsentwicklung, in: Report 27/2 (2004)

Schiersmann, C.: Personen- und organisationsbezogene Bildungsberatung, in: Report Nr. 30/1 (2007)

Schiersmann, C.: Beratung in der Weiterbildung – neue Herausforderungen und Aufgaben, in: Report Nr. 46/2000, S. 23-24  
Schmid, A.: Entwicklungsmöglichkeiten der Weiterbildung auf der Grundlage des hes-



sischen Weiterbildungsgesetzes, Frankfurt am Main 18.04.2003

Schober, K. (Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung): Herausforderungen an die Bildungs- und Berufsberatung in Deutschland vor dem Hintergrund der europäischen Diskussion und Beschlüsse, Vortragsmanuskript vom 1.12.2006, Berlin

Severing, E.: Bildungsmarketing für die Weiterbildung am Arbeitsplatz – Ein Modellversuch für kleine und mittlere Unternehmen, in: Faulstich, P. (Hrsg.): Innovative Projekte der Erwachsenenbildung 1997

Severing, E.: Funktionen externer Bildungsberatung für die Bildungsplanung in kleinen und mittleren Unternehmen, in: Stahl, T./Stölz, M. (Hrsg.): Bildungsmarketing im Spannungsfeld von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung, Bielefeld 1994, S. 229 bis 238

Uffholz, B. u. a.: Handbuch für Bildungsträger und Bildungsberater, München 1997

Weil, M./Gonon P./Schläfli, A./Hotz, H.-P.: Best-Practice-Weiterbildung in KMU, Eine Befragung von Deutschschweizer KMU-Weiterbildungsverantwortlichen zu Strategien, Lernformen und Kooperationen in der Weiterbildung, Zürich 2007, S. 3

Weingärtner, Markus: Betriebliche Weiterbildung und Weiterbildungsberatung in mittelständischen Unternehmen, Bergisch Gladbach 1995

**Download Trierer Leitfaden:**

<http://www.lernende-region-trier.de/lr-trier/de-DE/download/leitfaden.doc>

Marcel Fischell ist Dipl.-Pädagoge und wissenschaftlicher Mitarbeiter im Institut für Berufs- und Weiterbildung der Universität Duisburg-Essen. Jendrik Scholz, Diplom-Sozialwissenschaftler und Dipl.-Verwaltungswirt (FH), arbeitet als Projektleiter in der Abteilung Wirtschaftsförderung der Handwerkskammer Trier