

## Protokoll

### Gesprächskreis: „Unternehmensberatung im Rahmen der Arbeitsmarktpolitik“



An dem von Dr. Ulrich Schenck, Lawaetz-Stiftung, moderierten Gesprächskreis nahmen ca. 30 Personen teil. Sie vertraten jeweils zur Hälfte Beratungsunternehmen und Bildungsanbieter.



In einem kurzen Inputreferat stellte Herr Schenck die Unternehmensberatung als Instrument der präventiven Arbeitsmarktpolitik vor. Im Rahmen der Strategie des lebenslangen Lernens bestünden fließende Grenzen zwischen Qualifizierung und Fortbildung. Zielgruppe wären insbesondere Inhaber und Führungskräfte. Bisherige Erfahrungen zeigten, dass zwar Kleine und mittlere Unternehmen erreicht würden, jedoch Kleinstunternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten und Frauen unterrepräsentiert wären. Die beteiligten Unternehmen wiesen eine vergleichsweise positivere Beschäftigungsentwicklung auf. Der Teilnahme wäre jedoch ein hoher Aufwand an zeitlichen und organisatorischen Ressourcen geschuldet, auch wegen der komplexen Programm- und Finanzierungsstruktur.



In dem derzeit laufenden ESF-Programm wären bisher nur 17 % der geplanten Fördermittel in diesem Bereich gebunden.

Die folgende Diskussion orientierte sich an sechs Leitpunkten:

#### 1. Herstellung von Kundenkontakten

Zum Punkt der Kundenkontakte wurde angemerkt, dass einerseits - auch im Rahmen der regionalen Wirtschaftspolitik - bestimmte Kunden wie z.B. Kleinstunternehmen nur schwierig zu kontaktieren wären, andererseits aber Unternehmensberatung auch nicht nach Prinzipien der „aufsuchenden Sozialarbeit“ funktionieren könne. Eine Eigeninitiative der Nachfragenden wäre erforderlich, dann könne Hilfe zur Selbsthilfe mit Beratung geleistet werden.

Eine Spezialisierung der Beratungsanbieter auf verschiedene Aspekte der Nachfrage habe sich als hilfreich erwiesen, z.B. die Kenntnis kultureller Zusammenhänge bei der Beratung von Migrantinnen. Eine lokale Konzentration (z.B. auf einzelne Stadtteile) oder einzelne Branchen könnten ebenfalls förderlich sein. Durch eine Kooperation kleinerer Anbieter könne sich ein Mehrwert ergeben.

Sehr große Nachfrage bestünde derzeit nach begleitendem Coaching während der Gründungsphase und Kriseninterventionen, wobei möglichst frühzeitige Intervention aussichtsreicher wären.

#### 2. Inhalte der Beratung

Zum Inhalt der Beratung wurde von mehreren Gesprächspartnern die vielfach notwendige Entwicklung und Förderung einer Gründer- bzw. Unternehmerpersönlichkeit in den Vordergrund gestellt - auch hier gäbe es kundenspezifische Unterschiede. Z.B. stünden bei der Beratung von Frauen in der ersten Phase häufig die persönlichen Problemsituationen im Vordergrund. Fälle von Beratungsresistenz

kämen durchaus vor, es ginge immer um die Einsicht in die Selbstverantwortung und die Bereitschaft für entsprechendes Handeln.

Nach Krisenberatungen binden sich ca. ein Drittel der Kunden an längerfristige Beratungsprozesse. Der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses wäre dabei immer Voraussetzung.

Besonders nachgefragte Beratungsinhalte wären die Entwicklung der Geschäftsidee, die Akquise, die Finanz- und Liquiditätsplanung sowie der Einsatz von Informationstechnologien. Bei einem breiten Spektrum von Beratungsinhalten wäre immer die spezifische Fachlichkeit der Beratungskompetenz erforderlich.

### **3. Geschlechtsspezifische Beratung**

In der Beratung von Frauen wäre die persönliche Ansprache relativ wichtig, es sollte mehr Zeit für die persönliche Betreuung eingeräumt werden. Spezifische Inhalte in der Beratung von Frauen wären das Zeitmanagement unter Einbezug von Haushalt und Kindern, die Branchenfixierung, die technische Ausstattung und das Training von Verhandlungsgeschick und Durchsetzungsvermögen gegenüber Männern.

### **4. Konkurrenz und Kooperation, Finanzierung**

Dieser Punkt sollte im Gespräch aus Zeitgründen ausgeklammert werden. In der Diskussion gab es jedoch kritische Anmerkungen zur finanziellen Eigenbeteiligung der Kunden bei öffentlich geförderten Beratungsangeboten. Diese wäre in Einzelfällen deutlich zu hoch angesetzt und von Kunden in Notsituationen nicht zu leisten. Teilweise könne es sich bei dem Finanzierungsbeitrag der Unternehmen nur um eine symbolische Geste der Selbstinitiative handeln.

### **5. Qualitätsdefinition und -sicherung**

Bei der Qualität der Beratung kann zwischen prozessorientierter und produktorientierter Qualität unterschieden werden. Die Qualitäts- und Zieldefinition sollte immer auch mit den Kunden gemeinsam erfolgen.

Neben quantitativen Daten werden die Resultate vielfach auch qualitativ, d.h. zum Beispiel eher in Form von Fallbeispielen zu dokumentieren sein. Die Prozessqualität könne in direkten feedbacks oder regelmäßigen Kundenbefragungen erhoben werden.

Die Produktqualität einer Gründungsberatung würde sich nicht nur in einer erfolgten Gründung zeigen, sondern durchaus auch in der Entscheidung, vom Gründungsvorhaben Abstand zu nehmen (und von vielfach nicht unerheblichen Schulden verschont zu bleiben). Eine externe Evaluation könne die Bereitschaft zur Selbstkritik erhöhen. Ein gutes Qualitätsmerkmal wäre immer die Weiterempfehlung bzw. Mund-zu-Mund-Propaganda.

### **6. Ausblick**

Es wurde angeregt, einen längerfristig arbeitenden Gesprächskreis der ESF-geförderten Projekte in dem Bereich der Unternehmensberatung einzurichten. Zur Erzeugung von Synergieeffekten wären auch Kontakt mit dem Netzwerk der

Hamburger Gründungsberater aufzunehmen.

Im Rahmen des ESF könne nicht mit einer Dauerförderung gerechnet werden - der ESF diene immer nur der Anschubfinanzierung von Innovationen und Angeboten, die sich dann mittel-fristig selbständig auf dem Markt behaupten müssten.

Angesichts der gegenwärtigen arbeitsmarktpolitischen Veränderungen in Deutschland könne der präventiven Arbeitsmarktpolitik und damit auch der öffentlich geförderten Unternehmensberatung jedoch eine positive Zukunft bescheinigt werden.