

Protokoll

Arbeitskreis „Standardisierte Angebotsorientierung in der Qualifizierungsberatung“

Ort: Kassel, Anthroposophisches Zentrum Kassel e.V.

Datum/Uhrzeit: 15. Februar 2012, 11:00 – 17:00 Uhr
16. Februar 2012, 09:00 – 15:00 Uhr

Teilnehmer: siehe Anhang

Protokoll: Jana Hoffmann, Franziska Diller

Tagesordnungspunkte:

Tag 1:

1. Verstärkte Angebotsorientierung in der Qualifizierungsberatung
2. Marktanalyse zur strategischen Kundenauswahl
3. Ausgestaltung des Leistungsportfolios

Tag 2:

4. Argumente zur Überzeugung von Betrieben
5. Absatzorientierung durch aktives Aufdecken des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs
6. Reflexion und Steuerung

TOP 1: Verstärkte Angebotsorientierung in der Qualifizierungsberatung

Im Einführungsvortrag wurde die Notwendigkeit einer angebotsorientierten Marktzugangsstrategie für die Qualifizierungsberatung dargelegt. Dazu wurde zunächst die Ausgangslage der betrieblichen Weiterbildung in KMU sowie bisherige staatliche Förderinitiativen, die der mangelhaften Weiterbildungssituation in KMU entgegenwirken sollten, erläutert. Die Weiterbildungssituation in KMU ist derzeit von stagnierender Beteiligung gekennzeichnet und trägt somit nicht ausreichend dazu bei, die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe langfristig zu sichern. KMU sind sich oftmals nicht darüber bewusst, dass sie vorhandene oder zukünftige Probleme durch Weiterbildung lösen bzw. vorbeugen können. Ein großer Teil des Weiterbildungsbedarfes von KMU ist also nur latent vorhanden. Somit wird hierfür auch keine Beratung nachgefragt. Qualifizierungsberatung deckt bisher vor allem den manifesten, also konkret geäußerten Weiterbildungsbedarf der Betriebe ab (Nachfrageorientierung). Um sowohl den latenten als auch den manifesten Bedarf von KMU zu erfassen, bedarf es deshalb einer angebotsorientierten Qualifizierungsberatung, welche mit aktiven Strategien und einem standardisierten Angebotsportfolio auf die Betriebe zugeht.

Zweck des Arbeitskreises war es, die fünf Schritte einer angebotsorientierten Qualifizierungsberatung, welche im Rahmen des Projektes MarQa bisher erarbeitet wurden, den teilnehmenden Qualifizierungsberatern vorzustellen und deren praktische Erfahrungen zur Abstimmung und Überprüfung des Konzeptes einzuholen.

Grundsätzlich ist den Teilnehmenden das Problem des latenten Weiterbildungsbedarfs der Betriebe bekannt und stimmen zu, dass Qualifizierungsberatung hier ansetzen muss. Die größte Schwierigkeit, die jedoch aus der praktischen Arbeit gesehen wird ist, einen konkreten Ansatzpunkt zur Betriebsansprache zu finden, um mit dem Betrieb über mögliche Bedarfe zu sprechen. Es wurde noch einmal darauf aufmerksam gemacht, dass das größte Problem der KMU nicht ein mangelnder Wille zur Weiterbildung, sondern mangelnde Ressourcen (Zeit, Geld, Personal) sind.

TOP 2: Marktanalyse zur strategischen Kundenauswahl

Im Impulsvortrag wurde kurz das Ziel und der Inhalt einer Marktanalyse zur strategischen Kundenauswahl vorgestellt. Die Marktanalyse dient der Auswahl von regionalen Branchen, welche potenziell einen hohen Bedarf an Weiterbildung und somit auch an Qualifizierungsberatung haben könnten, um diese dann in einem späteren Schritt gezielt auf ihren latenten Bedarf ansprechen zu können und für Qualifizierungsberatung zu gewinnen.

Im Rahmen einer Gruppenarbeit wurden Kriterien, die zur strategischen Kundenauswahl herangezogen werden können, erarbeitet und durch die Vorüberlegungen des f-bb ergänzt.

Die Teilnehmenden befanden die Kriterien zur strategischen Kundenauswahl als gut und umsetzbar.

Zudem wurde angemerkt, dass eine Gliederung der Kriterien nach den Kategorien „Notwendigkeit, die von außen an den Betrieb herangetragen wird“ und „vom Betrieb selbst gefordert“ vorgenommen werden sollte. Ob ein Weiterbildungsbedarf extern oder intern entsteht habe Auswirkungen auf die Dringlichkeit bzw. die Art der Ansprache.

Kriterien	Relevanz
Technische Innovationen	Fachliche Themen ziehen Weiterbildungsbedarf nach sich (z.B. Elektromagnetische Verträglichkeit)
Regionale Leitbilder	Fordern Auseinandersetzung mit dem Leitbild in unterschiedlichsten Branchen (z.B. Tourismusregion, Erneuerbare Energien)
Branchenspezifische Förderinstrumente	Welche Instrumente gibt es, um Förderungen für WB zu erhalten (auch zielgruppenspezifisch)
Gesetzesänderungen	Druck von Außen, der Auseinandersetzung und Schulung in bestimmten Bereichen fordert
Neue Märkte/ Internationalisierung	Sprachlicher und kultureller Weiterbildungsbedarf
Veränderung der Kundenansprüche / Produkterweiterung	Zusatzleistungen, die eine Branche erfüllen muss, um wettbewerbsfähig zu bleiben (z.B. Friseure → Kosmetik/Wellness)
Zertifizierungen	Um notwendige Zertifikate zu erhalten, ist häufig WB erforderlich
Hoher Wettbewerbsdruck	Übernahme eines Marktsegments durch niedrigpreisige Konkurrenz (z.B. Billigfriseure) fordert Neuausrichtung der Unternehmensstrategie (z.B. Ausbau der Beratung)
Netzwerke	Weiterbildungsbedarf der Netzwerkmitarbeiter (koordinative und kommunikative Fähigkeiten)
Neuansiedelungen	Hilfe bei der Erschließung des neuen Marktes
Weiterbildungsaktivität der Branche	Sowohl Branchen mit hoher als auch mit geringer Weiterbildungsaktivität können Beratungsbedarf haben
Fachkräftebedarf der Branche	Gibt es bereits/absehbar einen Fachkräftemangel/ gibt es ein Potenzial von An- und Ungelernten, Migrantinnen ...
Entwicklungspotenziale der Branche	Wird die Branche in Zukunft wachsen und dadurch Weiterbildungsbedarf haben (z.B. viele StartUps)
Qualifizierungstarifverträge	Tarifgebundene Unternehmen müssen QTV umsetzen und könnten dabei Unterstützung benötigen
Altersstruktur der Branche	Gibt es viele ältere Arbeitnehmer in der Branche, die ein Weiterbildungspotenzial darstellen
Betriebsgrößenklassen	Vor allem Branchen mit hohem Anteil von Betrieben mit bis zu 250 Mitarbeitern für Qualifizierungsberatung relevant

Tabelle 1: Kriterien zur strategischen Kundenauswahl

TOP 3: Ausgestaltung des Leistungsportfolios

Im Rahmen des Inputs wurde zunächst der Status Quo der vorherrschenden Beratungsformen und des Leistungsspektrums, unterstützt durch Ergebnisse der Befragung von Betrieben und Qualifizierungsberatern im Rahmen des MarQa-Projektes, dargestellt. Es zeigt sich, dass die Zielgruppe von Qualifizierungsberatung bisher vor allem kleine und mittlere Unternehmen (10-250 Mitarbeiter) und nicht Kleinst- und Großbetriebe sind und dass eine nachfrageorientierte Strategie, die auf den manifesten Bedarf der Betriebe reagiert, vorherrscht. Es wurde betont, dass es zur Erfassung des latenten Bedarfs notwendig ist, ein standardisiertes und vollständiges Leistungsspektrum zu beherrschen, um auf alle Bedarfe von Betrieben adäquat reagieren zu können. Ein umfassendes Leistungsportfolio deckt dabei die unterstützende Begleitung der Betriebe während allen Phasen einer systematischen Weiterbildung –

von der Sensibilisierung der Betriebe über die Bildungsbedarfsanalyse, die Konzeptentwicklung und Maßnahmenumsetzung bis hin zur Evaluation der Weiterbildung – ab.

Im Rahmen einer Gruppenarbeit und anschließender Diskussion wurden die folgenden Instrumente identifiziert, die zu einem umfassenden Leistungsspektrum gehören.

Leistung	Instrumente
Sensibilisierung	Akquisestrategie
	Anleitung zur Selbstreflexion
Bildungsbedarfsanalyse	Altersstrukturanalyse
	Frühwarnsystem
	Kompetenzfeststellungsverfahren
	Defizitanalyse
	Kompetenzbilanzierung
	Unternehmensstrukturanalyse
Konzeptentwicklung	Auswahl der passenden Lernformen
	Festlegung der konkreten Bildungsziele
	Finanzieller und zeitlicher Rahmen
	Organisationsform festlegen
	Förderberatung
Umsetzung / Begleitung der Maßnahme	Auswahl eines passenden Bildungsanbieters / Trainers
	Evaluation der Maßnahme / Bildungscontrolling
	Informationstransfer
	Konzeptanpassung ans Feedback
Evaluation	Wirtschaftlichkeit
	Kundenzufriedenheit
	Teilnehmerbefragung
	Analyse noch vorhandener Defizite (→ neues Angebot)

Tabelle 2: Instrumente eines umfassenden Leistungsportfolios

Die Teilnehmenden merkten an, dass die Begriffe mit der die Leistungen beschrieben werden, nicht ganz treffgenau seien. So finde zum Beispiel die Konzeptentwicklung nicht alleine durch den Qualifizierungsberater statt, sondern in der Regel in Zusammenarbeit mit einem Trainer. Die Schwierigkeit bei der Konzeptentwicklung bestünde in der Praxis darin, dem Betrieb zu verdeutlichen, dass die Entwicklung eines Weiterbildungskonzeptes Zeit benötigt und nicht einfach „beliebig“ Angebote aus einem Katalog ausgesucht werden sollten. Der Begriff „Sensibilisierung“ wurde als unpassend empfunden, da hierunter eher Instrumente des Marketing fallen. Hier sollte trennscharf zwischen Marketing des Beraters, welches nicht zum Leistungsangebot des Beraters gehört und der Sensibilisierung, die gleichwohl eine Leistung ist, die der Berater dem Unternehmen anbietet, unterschieden werden. Der Begriff „Evaluation“ sollte konkretisiert bzw. näher erläutert werden, da so nicht ganz klar sei, was in diesem Zusammenhang genau evaluiert werden soll und wie weit der Begriff gefasst ist.

Als weitere Schwierigkeit in der Beratungsarbeit wird es gesehen, die allgemeinen Bedarfe so zu übersetzen, dass es auf den einzelnen Betrieb passt.

TOP 4: Argumente zur Überzeugung von Betrieben

Im Impulsvortrag wurden Maßnahmen zur Vorbereitung der Ansprache eines Betriebes erläutert. Aus Informationen, die man über den Betrieb sammelt (z.B. Firmenhomepage, Vorwissen aus früheren Kontakten) können Motivlagen von Betrieben abgeleitet werden (z.B. Gewinn-, Sicherheits- oder Prestigestreben). Diese Motivlagen bilden wiederum die Basis für konkrete Nutzenargumente, mit denen Betriebe von der Relevanz von Weiterbildung und Qualifizierungsberatung überzeugt werden können.

Die Teilnehmenden merkten an, dass die Motivlagen eines Betriebes erst im Verlauf des persönlichen Kontaktes mit dem Betrieb erfasst werden können. Erfahrungsgemäß sei es sehr schwierig, direkt mit dem Thema Weiterbildung „an die Betriebe heran zu kommen“. Der erste Kontakt erfolgt meist in einem anderen Kontext und wird dann auf das Thema Weiterbildung übergeleitet. Die Begriffe Motivlagen und Nutzenargumente wurden als zu technisch empfunden, da es in Erstgesprächen mit Betrieben sehr stark auf zwischenmenschliches Gespür ankomme. Dennoch wurde es als sinnvoll erachtet, dass Qualifizierungsberater ein Repertoire an möglichen Nutzenargumenten bereit halten und diese dann gezielt an passender Stelle im Gespräch mit dem Betrieb zum Einsatz bringen können.

Da die Relevanz dieser Nutzenargumente als eher gering für das Alltagsgeschäft der Berater eingestuft wurden, fand diesbezüglich keine Gruppenarbeit statt. Nutzenargumente, die im Vorfeld durch das f-bb erarbeitet wurden, stießen aber auf Interesse.

Anschließend wurden Argumente, welche Betriebe häufig gegen Qualifizierungsberatung vorbringen, diskutiert und die Teilnehmenden brachten ihre Erfahrungen ein, mit welchen Strategien man solche Argumente entkräften kann. Das Ergebnis der Diskussion ist in Tabelle 3 wiedergegeben.

Argument gegen Weiterbildung/ Qualifizierungsberatung	Möglichkeiten, Argument zu entkräften
Kein Bedarf	Auf „Wiedervorlage“ legen
	Unverbindliche Informationszusendung anbieten
	Nachfrage zu den Gründen des fehlenden Bedarfs
	Einladung zu Informationsveranstaltungen
WB wird über Angebote von Lieferanten wahrgenommen	Auf Zielgruppen im Betrieb aufmerksam machen, die von diesen Weiterbildungsangeboten nicht profitieren (z.B. Sekretärin)
	Positive Beispiele aus anderen Beratungen mit ähnlichen Hintergründen
Keine Zeit für Mitarbeiterfreistellung	Inhouse-Schulungen anbieten
	Flexible Angebote machen
	Hinweisen auf die Möglichkeit, einen Teil der Weiterbildung in der Freizeit der Mitarbeiter abzuhalten
	Finanzielle Anreize bieten (Förderungen)
	Kooperationen mit anderen Unternehmen

Tabelle 3: Betriebliche Argumente gegen Weiterbildung und Möglichkeiten zur Entkräftung

TOP 5: Absatzorientierung durch aktives Aufdecken des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs

In diesem Schritt einer angebotsorientierten Marktzugangsstrategie wurde den Teilnehmenden im Input zunächst erläutert, wie die Erstansprache von Betrieben gestaltet werden kann, um diese für Qualifizierungsberatung zu gewinnen. Es wurden die Techniken eines dialogischen Beratungsansatzes sowie Grundelemente aktiven Zuhörens vorgestellt.

In der anschließenden Gruppendiskussion wurde der Frage nachgegangen, wie die Teilnehmenden in ihrer Arbeit Verbindlichkeit beim Beratungsabschluss herstellen. Heraus kamen folgende Ergebnisse:

- Noch im Gespräch nächsten Termin vereinbaren
- „Darf ich Sie in ... Tagen/Wochen wieder anrufen?“
- „Sie sagten in unserem letzten Telefonat, ich dürfte mich wieder melden...“
- Jahresplanung rechtzeitig angehen
- Im Nachgang per Mail/telefonisch noch einmal melden (Dank/Zusammenfassung) → Gesprächsprotokoll
- Arbeiten abnehmen (Kleinigkeiten wie kurzen Text für Homepage oder Infofolder senden) und schnell und zuverlässig erledigen → schafft Vertrauen und Grund für erneuten Kontakt
- Verbindlichen Ansprechpartner ermitteln

Nach der Gruppendiskussion wurde den Teilnehmern das Instrument „Frühwarnsystem“ zur Diagnose latenten Qualifizierungsbedarfs von Unternehmen vorgestellt. Die Teilnehmenden wurden dann gebeten, den Fragebogen „Frühwarnsystem“ auf Vollständigkeit und Handhabbarkeit für die Praxis zu überprüfen.

Der Fragebogen wurde insgesamt als zu lang für ein erstes Gespräch, und vor allem für ein Telefongespräch empfunden. Eine modulare Nutzung der Fragen, individuell nach Lage und Wunsch des Betriebes, sowohl in schriftlicher als auch in mündlicher Form, wurde jedoch als hilfreich bewertet, da alle aufgeführten Fragen als wichtig erachtet wurden. Insgesamt wurde angeregt, die Fragen positiver zu formulieren und damit nicht zu einseitig auf die Defizite, sondern auch auf die Potenziale des Betriebes abzustellen. Auch sollten nicht zu viele vertrauliche Fragen auf einmal an den Betrieb gerichtet werden.

TOP 6: Reflexion und Steuerung

In der einleitenden Präsentation zum Thema Reflexion und Steuerung wurde zunächst erläutert, was Steuerung ist und warum diese wichtig ist. Es wurde deutlich gemacht, dass dieser Prozess nicht der Steuerung des Beratungshandelns an sich dient, sondern im Rahmen einer angebotsorientierten Qualifizierungsberatung eine Reflexion und Steuerung der angebotsorientierten Marktzugangsstrategie notwendig ist. Damit sollen die im Rahmen der Strategie entwickelten und gesetzten Ziele sowie deren Erreichung überprüft werden. Als Steuerungsinstrument dienen Reflexionsfragen zu jedem Schritt der angebotsorientierten Strategie sowie zum Beratungsprozess (steuerungsrelevante Dimensionen). Die Bewertung der Zielerreichung durch die Beantwortung der Fragen kann anhand eines Ampelsystems visualisiert werden.

Im Rahmen einer Gruppenarbeit wurden die Teilnehmenden gebeten, die Informationen, welche sie zur Beantwortung der (vorgegebenen) Reflexionsfragen benötigen, sowie die dazugehörige Informationsquelle zu ergänzen. Als Informationsquelle kann entweder die schriftliche Dokumentation des Beratungsprozesses oder die Erfahrungen des Beraters aus seiner täglichen Arbeit dienen. Es wurde angemerkt, dass die Fragen zur Dimension „strategische Kundenauswahl“ nicht bearbeitet werden konnten, da eine solche Auswahl im Rahmen geförderter Projekte zur Qualifizierungsberatung – in diesem Rahmen sind die Teilnehmenden tätig – nicht vorgenommen wird. Die anzusprechende Zielgruppe von Betrieben ist in der Regel durch den Förderauftrag bereits festgelegt. (Ergebnisse siehe Anhang.)

Abschlussrunde

Insgesamt wurde der Arbeitskreis, sowohl die Inhalte als auch die Arbeitsatmosphäre, als sehr positiv beurteilt. Der fachliche Austausch untereinander, aber auch der wissenschaftliche Blickwinkel, mit dem das Konzept der angebotsorientierten Qualifizierungsberatung entwickelt wurde, wurden als bereichernd empfunden. Es besteht breiter Konsens, dass der latente Bedarf der Betriebe mit Qualifizierungsberatung bearbeitet werden muss und hierfür eine aktive Herangehensweise vonnöten ist.

Ergebnis Gruppenarbeit zum Thema Reflexion und Steuerung, Gruppe 2

Gruppe 2

Dimension	Reflexionsfrage	Benötigte Informationen	Quelle	
			Doku	Berater
Zugangswege	Welche Themen werden besonders nachgefragt? (5)	Demographie IT-Themen Lebenslanges Lernen Englisch Teilzeitarbeitmodelle (Vereinbarkeit Familie) Wettbewerbsvorteile		X
	Gibt es weitere/ neue Themen, die den Zugang zum Betrieb eröffnen können? (6)	Onlinekurse F&E (Techniken der Produktentw. + Innovation) Social Media Network globale Märkte		X
	Welche Argumente gegen Weiterbildung treten besonders häufig auf und wie kann ich darauf reagieren? (7)	Kein Bedarf Kosten keine Zeit, NO freie Stelle kein Personalangebot Angebot intransparent		X
	Welche Nutzenargumente wirken gut, welche schlecht? Gibt es weitere Argumente? (8)	(Kostensparend / günstig) Wettbewerbsvorteile Optimierung des Personal Selbstdarstellung des Fa.		X

Ergebnis Gruppenarbeit zum Thema Reflexion und Steuerung, Gruppe 3

Gruppe 3

Dimension	Reflexionsfrage	Benötigte Informationen	Quelle																														
			Doku	Berater																													
Absatz des Angebots	Wie viele Betriebe konnten sensibilisiert werden? (9)	Datenerfassung und Auswertung Anzahl der kontaktierten Betriebe inklusive weiterführende Instruktionen Abschiedsberatungprozess ist in Gang gesetzt worden.	X																														
	Welche Ansprachetechniken wirken gut, welche schlecht? (10)	Datenerfassung und Auswertung	X	X																													
Beratungsprozess	Sind meine Kunden zufrieden mit der Beratung mit den durchgeführten Maßnahmen? (11)	<table border="1"> <tr> <td>10</td> <td>Beratung</td> <td>Bildungsmaßn.</td> <td>Erg.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>+</td> <td>+</td> <td>+</td> </tr> <tr> <td></td> <td>+</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td></td> <td>-</td> <td>+</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td></td> <td>-</td> <td>-</td> <td>+</td> </tr> </table>	10	Beratung	Bildungsmaßn.	Erg.		+	+	+		+	-	-		-	+	-		-	-	+	<table border="1"> <tr> <td>ERG</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>+</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>-</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>-</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>+</td> <td>✓</td> </tr> </table>	ERG	✓	+	✓	-	✓	-	✓	+	✓
10	Beratung	Bildungsmaßn.	Erg.																														
	+	+	+																														
	+	-	-																														
	-	+	-																														
	-	-	+																														
ERG	✓																																
+	✓																																
-	✓																																
-	✓																																
+	✓																																

Diese Teilnehmerliste ist ausschließlich zum persönlichen Gebrauch der Veranstaltungsteilnehmer bestimmt.
Eine weitergehende Nutzung ist gesetzlich (u. a. § 28 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)) ausgeschlossen.

TEILNEHMERLISTE

Name	Institution
Kristina Bayer	Verein für Sozialpolitik, Bildung und Berufsförderung e.V.
Julia Berges	DAA – Deutsche Angestellten-Akademie GmbH
Melanie Berghaus	Verein für Sozialpolitik, Bildung und Berufsförderung e. V.
Sabine Daum	OREG – Odenwald -Regional-Gesellschaft mbH
Franziska Diller	f-bb – Forschungsinstitut Betriebliche Bildung
Petra Anna Hesse	Hamburger Arbeit
Jana Hoffmann	f-bb – Forschungsinstitut Betriebliche Bildung
Harald Kahlenberg	Netzwerk Westmünsterland e.V.
Wolfgang Koch	Qualifizierungsoffensive Limburg-Weilburg
Frank Ludwig	Mitteldeutscher Verband für Weiterbildung
Anette Maiwald-Boehm	TIG GmbH
Angela Marx	Hamburger Arbeit
Petra Schabacker-Gerland	Verein für Sozialpolitik, Bildung und Berufsförderung e. V.
Doris Schultz	GSA – Gesellschaft für Struktur- und Arbeitsmarktentwicklung mbH Schwerin
Antje Stolle	BWSA – Bildungswerk der Wirtschaft Sachsen Anhalt e.V.
Karin Terdenge	Gesamtverband Textil und Mode
Barbara Walter	gsub – Projektgesellschaft mbH
Heike Weichert	Landkreis Marburg-Biedenkopf
Ursula Wohlfart	G.I.B. – Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH