

## Ergebnisdokumentation

### Arbeitskreis „Orientierungsrahmen für qualitative Beratungsprozesse“

**Ort:** Berlin

**Datum/Uhrzeit:** 29. März 2011, 11:00 Uhr – 16:00 Uhr

**Protokoll:** Franziska Diller

#### Tagesordnung:

Im Arbeitskreis werden Entwicklungsanforderungen im Hinblick auf die Qualität von Qualifizierungsberatung reflektiert. In Anknüpfung an existierende Verfahren zur Qualitätssicherung erfolgt eine Auseinandersetzung mit Qualitätsstandards für die Qualifizierungsberatung. Zentrale Aspekte der Diskussion sind Gestaltungsanforderungen an Qualitätsstandards, die in einer Qualitätsmatrix zusammengeführt und gemeinsam mit den Teilnehmenden weiterentwickelt werden.

- TOP 1: Orientierung in der Vielfalt von Qualitätsmanagementsystemen
- TOP 2: Qualitätsmessung in der Beratungspraxis
- TOP 3: Identifizierung und Bewertung von Qualitätsstandards für die Qualifizierungsberatung
- TOP 4: Qualitätsmatrix
- TOP 5: Zusammenfassung und Ausblick

Der Arbeitskreis findet im Rahmen des Projekts "Strukturen und Strategien für eine marktfähige Qualifizierungsberatung (MarQa)" statt. Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert (Laufzeit: 01.11.2010 - 30.04.2012).

#### Kontakt:

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH  
Sonja Löffelmann  
Telefon: 0911 – 277 79 48  
eMail: loeffelmann.sonja@f-bb.de

## TOP 1: Orientierung in der Vielfalt von Qualitätsmanagementsystemen

Die Ergebnisse der qualitativen Interviews aus der ersten Phase des Projekts zeigen, dass es trotz der deutlichen Bemühungen um Qualität in der Beratung an allgemeingültigen Qualitätsstandards für Qualifizierungsberatung fehlt, die sowohl den Beratern als auch den betrieblichen Kunden Orientierung geben könnten.

Die Qualitätssicherung erfolgt häufig unsystematisch und es gibt kaum Methoden und Instrumente zur Bewertung der Beratungsleistung und deren operativer Steuerung. Demgegenüber steht eine breite Vielfalt von Qualitätsmanagementsystemen und unterschiedlichster, individuell entwickelter Instrumente zur Sicherung der Qualität von Beratungsprozessen. Diese Vielfalt resultiert unter anderem aus den heterogenen Anbieterstrukturen, die zu unterschiedlichen Interessenlagen und Qualitätsanforderungen führen.

Zur Verbesserung der Marktfähigkeit von Qualifizierungsberatung haben sich für die Wirkungsdimension „Qualität“ fehlende Qualitätsstandards und die Fokussierung auf eine Prozess- anstelle einer Produktqualität als erfolgskritische Faktoren herauskristallisiert. Die entsprechende Handlungsstrategie sieht die Entwicklung von eigenen, übergreifenden Qualitätsstandards für Qualifizierungsberatung vor.

Die ausführliche Darstellung der Inhalte ist der Präsentation zu entnehmen. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Diskussion zur Qualität in der Qualifizierungsberatung zusammengefasst dargestellt.

## TOP 2: Qualitätsmessung in der Beratungspraxis

Die Qualitätsmessung in der Beratungspraxis ist häufig mit Schwierigkeiten verbunden, weil die Beurteilung der Qualität oft durch Faktoren beeinflusst wird, welche die Berater nicht kontrollieren können. Als zentrale Diskussionspunkte haben sich dabei die Schnittstelle zu Bildungsdienstleistern und die mangelnde Aussagekraft von Zertifikaten herausgestellt.

Die Schnittstelle zwischen Qualifizierungsberater und Bildungsdienstleister wird als problematisch betrachtet, weil Betriebe bei der Beurteilung der Beratungsqualität den eigentlichen Beratungsprozessen nicht von der Maßnahmenumsetzung durch den Bildungsdienstleister unterscheiden können. Selbst wenn die Beratungsleistung gut war, fällt eine schlechte Leistung des Bildungsdienstleisters auf den Berater zurück. Die größte Herausforderung für die Qualifizierungsberater besteht darin, dass sie „Mittler zwischen vielen Stühlen“ sind.

Die Qualitätsbeurteilung eines Bildungsdienstleisters erfolgt meist aufgrund von Erfahrungswerten und Referenzen. Zertifikate spielen dann eine Rolle, wenn der Förderer Qualitätsnachweise fordert oder Betriebe selbst zertifiziert sind. Zertifikate sind jedoch nicht geeignet, eine adäquate Beurteilung über die Qualität zu treffen. Sie können maximal als Basis der Qualitätsbewertung dienen, da sie nur etwas über Verfahrensabläufe aussagen, nicht jedoch über die Qualität von Inhalten oder der Dienstleistung an sich.

Zum Nachweis für die Qualität der eigenen Beratungsleistung werden insbesondere Referenzen oder Empfehlungen durch Betriebe als wichtig erachtet. Aber auch die Transparenz der Prozesse, das Verdeutlichen von Vorteilen der Qualifizierungsberatung, die Zugehörigkeit zu Netzwerken, Bedarfsgerechtigkeit der Angebote, die Transparenz von Kosten (Aufwand, Zeit, Folgekosten) und Nutzenargu-

mente sind wichtige Qualitätskriterien. In der Regel ist der erste Beratungskontakt für die Überzeugung des Kunden von der eigenen Qualität entscheidend.

### TOP 3: Identifizierung und Bewertung von Qualitätsstandards für die Qualifizierungsberatung

Bei der Arbeit mit Kennzahlen ist prinzipiell zu unterscheiden, wem sie nutzen sollen. Sie können entweder den Berater in seiner Beratungsarbeit unterstützen oder dazu dienen, dem Betrieb den Nutzen der Beratung zu verdeutlichen.

Der Nutzen von Qualifizierungsberatung kann Betrieben quantitativ oder qualitativ verdeutlicht werden. Für quantitative Nutzenargumente fehlen jedoch meist die dafür nötigen Informationen und Datengrundlagen. Zudem sind viele Faktoren nicht kontrollierbar und liegen außerhalb des Einflussbereichs des Beraters.

Die Arbeit mit Kennzahlen, um Erträge in Zahlen zu messen, ist in der Beratungspraxis eher unüblich. In der Regel wird mit den Erwartungen des Kunden gearbeitet, indem Zielvereinbarungen mit dem Betrieb getroffen, dokumentiert und festgeschrieben werden. Später wird mithilfe einer Zufriedenheitsabfrage ermittelt, ob die Erwartungen erfüllt werden konnten.

### TOP 4: Qualitätsmatrix

Für die Entwicklung von Qualitätsstandards für die Qualifizierungsberatung werden bestehende Qualitätsstandards aus der Bildungsberatung in einer Qualitätsmatrix zusammengeführt, auf die Anforderungen in der Qualifizierungsberatung abgeglichen und weiterentwickelt. Die Qualitätsmatrix ist nach den gängigen vier Qualitätsebenen (Input, Process, Output, Outcome) aufgebaut, die jeweils in Qualitätsbereiche und Qualitätsaspekte unterteilt sind.

Die Ergebnisse der Diskussion werden im Folgenden zusammengefasst.

#### 1. Input

*Profil (Dienstleistungsportfolio):*

Eine entscheidende Frage, die der Berater (für sich) klären muss ist, welche Daten er von sich in seinem Profil preis gibt. Hierzu gibt es unterschiedliche Einschätzungen.

- Auf einer allgemein zugänglichen Plattform (z. B. Website) sollten möglichst wenige Informationen, nur das Grundprofil als kleinster gemeinsamer Nenner, stehen. Je nach Zielgruppe kann dann ein spezifisch passendes Portfolio kommuniziert werden.
- Aufgrund der veränderten Bedingungen von Informationsverfügbarkeit, erwarten die Kunden zunehmend mehr Informationen.
- Berater der öffentlichen Hand oder institutionsgebundene Berater haben Vorgaben, was das Portfolio beinhaltet.
- Es muss auf das Unternehmensleitbild des Beraters oder der Beratungsinstitution geachtet werden. Eine einheitliche Darstellung ist daher notwendig. Diese Basisinformationen können dann durch projektbezogene Flyer ergänzt werden.
- Es sollten in einem Beraterprofil die Leistungsfelder dargestellt werden, dabei jedoch nicht zu sehr ins Detail gegangen werden, da dies verwirren oder unglaubwürdig wirken könnte.

- Erfahrungen zeigen, dass das Leistungsspektrum, das auf der Website dargestellt ist, kaum Zugriffe hat.

Das Beschwerdemanagement der Berater erfolgt in der Regel professionell. Es werden alle Beschwerden erfasst, dokumentiert und bearbeitet.

#### *Professionalität des Beratungsprozesses:*

Sozialkompetenz und fachliche Kompetenzen sind die entscheidenden Kompetenzen eines Beraters. Zur fachlichen Kompetenz gehören die Abgrenzung des Leistungsportfolios und ein gutes Wissensmanagement.

Ein gebündeltes Wissensmanagement für Qualifizierungsberatung in einem Wissensmanagementsystem wird als schwer umsetzbar eingeschätzt, da unklar ist, woher die Quellen stammen sollen und wer die regelmäßige Pflege übernimmt. Auch die Abbildung von Spezialfällen ist kaum realisierbar.

Das Anforderungsprofil eines Qualifizierungsberaters entspricht im Grunde dem eines Personalverantwortlichen. Auf die Beratungsarbeit übertragbare Aufgabenfelder eines Personalverantwortlichen sind die Felder Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personaleinsatz und Organisationsentwicklung.

Weitere wichtige Kriterien für die Professionalität des Beratungsprozesses sind methodische und analytische Kompetenzen, ein guter Zugang zu Betrieben und eine gewisse Regionalität bzw. die Zugehörigkeit zu Netzwerken. Ein Abschlusszertifikat ist hingegen nicht immer aussagekräftig.

Auch eine regelmäßige Weiterbildung der Berater fördert die Professionalität der Beratung. Prinzipiell gibt es relativ viele Weiterbildungsangebote für Qualifizierungsberater, diese sind jedoch oftmals teuer, außerdem sind die Berater häufig zeitlichen Restriktionen ausgesetzt.

Informationen über Branchen können beispielsweise in IHK-Seminaren oder BIBB-Konferenzen erhalten werden.

#### *Ausstattung/ Infrastruktur:*

Ein repräsentatives Büro ist für Beratungen vor Ort notwendig.

Qualitativ hochwertige Datenbanken/Quellen sind entscheidend für die Qualität des Beratungsprozesses. Häufig werden die Quellen selbst geschaffen. Aber auch vorhandene Datenbanken wie die des BIBB oder der Bundesagentur für Arbeit haben sich gut entwickelt und können neben gängigen Suchmaschinen genutzt werden, um den Beratungsprozess zu unterstützen. Zudem bieten Netzwerke gute Informationsmöglichkeiten, auch wenn diese oft nicht frei zugänglich für alle sind. Als Mangel wird empfunden, dass es keine Internetseite gibt, auf der Weiterbildungsangebote vergleichend dargestellt werden (ähnlich dem Internetportal [preisvergleich.de](http://preisvergleich.de)).

## 2. Process

### *Clearing/Kontrakt:*

Standardisierte Fragebögen oder Gesprächsleitfäden helfen bei der Beratung und werden häufig von Beratern genutzt. Dort werden meist allgemeine Daten, die Unternehmensstrategie, die Organisationsstruktur, die bisherige Weiterbildungspraxis und der Bildungsbedarf abgefragt. Zudem wird ermittelt, ob es einen Betriebsrat gibt bzw. wer für die Weiterbildung im Betrieb verantwortlich ist. Im zweiten Gespräch findet meist eine tiefer greifende Bildungsbedarfsanalyse statt.

Eine Dokumentation des Gesprächs wird von vielen Beratern als notwendig eingeschätzt. In Meilensteinberichten werden beispielsweise Beratungsprozesse dokumentiert. Auch Checklisten sind eine gute Möglichkeit der Dokumentation. Sie werden meist vom Berater selbst erarbeitet und bestehen häufig aus einem allgemeinen Teil und einem spezifisch auf den Betrieb abgestimmten Teil. Meist wird bei der Dokumentation auf vorhandenes Material zurückgegriffen, das an die speziellen Anforderungen angepasst wird. Teilweise wird die Dokumentation des Beratungsauftrags jedoch nicht schriftlich festgehalten, da dies von Betrieben nicht gewünscht wird oder nur bei Rechtfertigungsnotwendigkeit für Fördergelder als sinnvoll erachtet wird. Starre Zielvorgaben sind auch oft nicht einhaltbar, da sich der Bedarf im Laufe der Beratung auch ändern kann. Der Beratungsprozess kann indirekt über die Gesprächsdokumentation mit erfasst werden.

### *Berater:*

Der Berater nimmt eine Lotsenfunktion ein, daher sind Netzwerke von großem Nutzen.

Verbesserungsvorschlag zur Qualitätsmatrix, S. 13/Nr. 15: Der Berater arbeitet ergebnisorientiert, zielorientiert und adressatengerecht.

### *Beratungsprozess:*

Zur Gesprächsvorbereitung werden keine wissenschaftlichen Fachartikel über die Entwicklung der Branche gelesen. Vielmehr werden die „hard facts“ des zu beratenden Betriebs recherchiert.

Der Gesprächseinstieg erfolgt am besten über eine Art „warm up“, in dem Interesse für den Betrieb gezeigt wird, der Berater erklärt, wer er ist und was er macht und dann den Bedarf ermittelt.

Bezug auf die Unternehmensstrategie wird meist nur ab einer gewissen Größe genommen, da kleinere Unternehmen häufig keine Unternehmensstrategie haben.

## Allgemein

Ein allgemeiner Vorschlag zur Verbesserung der Qualitätsmatrix ist, die Standards der Qualitätsmatrix dahingehend zu unterscheiden, ob ein Berater selbstständig tätig ist oder für eine Institution arbeitet, da viele Aspekte, die auf selbstständige Berater zutreffen, nicht auf einen angestellten Berater zutreffen und umgekehrt.

## TOP 5: Zusammenfassung und Ausblick

Die Qualitätsmatrix wird um die diskutierten Aspekte ergänzt und weiterentwickelt. Hierzu wird vorgeschlagen, einen Qualitätsring mit den Teilnehmern zu gründen, der sich mit der Weiterentwicklung und den Standards auseinandersetzt (gegebenenfalls mit einer Seite auf der Projekthomepage [www.qualifizierungsberatung.net](http://www.qualifizierungsberatung.net) und einem Gütesiegel).

Der Vorschlag wurde positiv angenommen.

Die Diskussion der Qualitätsmatrix wird in einer Folgeveranstaltung fortgeführt. Zeit und Ort werden den Teilnehmern noch bekannt gegeben.