

Ergebnisdokumentation

Expertenrunde

Wirkungsmodell zu erfolgskritischen Faktoren zur Marktfähigkeit der Qualifizierungsberatung

Ort: Berlin

Datum/Uhrzeit: 12. April 2011, 11:00 Uhr – 15:00 Uhr

Protokoll: Franziska Diller

Tagesordnung:

In der Expertenrunde werden Entwicklungsanforderungen in der Qualifizierungsberatung reflektiert und darauf aufbauende Ansätze für Handlungsstrategien zur Verbesserung der Marktfähigkeit von Qualifizierungsberatung diskutiert. Im Fokus der Diskussion stehen Anforderungen an die Gestaltung von Qualitätsstandards und deren Verbreitungsmöglichkeiten, Ansätze für Steuerungsinstrumente für die Beratungsarbeit sowie zentrale Elemente für eine angebotsorientierte Ausrichtung der Qualifizierungsberatung.

TOP 1: Vorstellung der Ergebnisse zur Marktfähigkeit von Qualifizierungsberatung und des Wirkungsmodells

TOP 2: Diskussion der Handlungsstrategie „Angebotsorientierte Qualifizierungsberatung“

TOP 3: Diskussion der Handlungsstrategie „Qualitätsorientierung“

TOP 4: Diskussion der Handlungsstrategie „Steuerung der Beratungsarbeit“

Die Expertenrunde 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: Vorstellung der Ergebnisse zur Marktfähigkeit von Qualifizierungsberatung und des Wirkungsmodells

Insgesamt betrachtet ist Qualifizierungsberatung als eigenständige Dienstleistung häufig nicht erkennbar und die Orientierung auf dem Beratungsmarkt fällt Betrieben eher schwer. Trotz der deutlichen Bemühungen um Qualität in der Beratung fehlt es an allgemeingültigen Qualitätsstandards für Qualifizierungsberatung, die sowohl den Beratern als auch den betrieblichen Kunden Orientierung geben könnten. Aus Sicht der Qualifizierungsberater und der Betriebe ist das Profil und Dienstleistungsportfolio der Qualifizierungsberatung durch die unterschiedlichen Anbieter heterogen und nicht immer klar erkennbar, im Sinne einer „Marke“ Qualifizierungsberatung.

Aus diesen zentralen Ergebnissen der qualitativen Interviews aus Projektphase I werden erfolgskritische Faktoren entlang der drei Wirkungsdimensionen „Strukturen“, „Erkennbarkeit“ und „Qualität“ identifiziert und entsprechende Ansätze für Handlungsstrategien entwickelt (vgl. Abb.1).

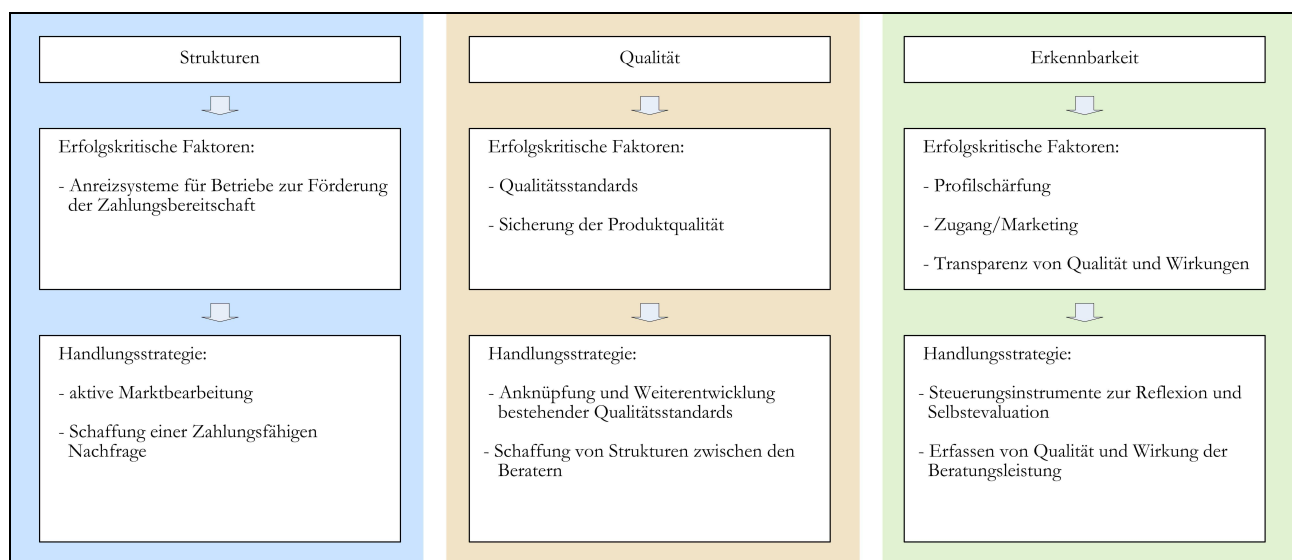


Abbildung 1: Erfolgskritische Faktoren und Handlungsstrategien

Die Ergebnisse der Diskussion mit den Experten zu den Wirkungsdimensionen und Ansätzen für Handlungsstrategien wird im Folgenden zusammengefasst dargestellt.

Strukturen und Erkennbarkeit

Die Experten spiegeln das skizzierte Bild der Qualifizierungsberatung im Wesentlichen wieder. Die Strukturen der Qualifizierungsberatung werden differenziert wahrgenommen, so gibt es weiße Flecken (z.B. Sachsen-Anhalt) aber auch Regionen mit guter Ausstattung (z.B. Thüringen). Je nach Region ist Qualifizierungsberatung unterschiedlich stark als Dienstleistungsangebot verankert und das Profil mehr oder weniger deutlich ausgeprägt. Die Betrachtung der Strukturen erfordert die Analyse, welche Strukturen es gibt, warum und wie die vorhandenen Strukturen entstanden sind. Dabei stellt sich die Frage, ob Strukturen tragbar sind, die entstehen, weil (Förder-) Geld vorhanden ist oder ob sie aus einem tatsächlichen Bedarf heraus entstehen.

Zeit und Vertrauen sind die entscheidenden Faktoren für den Zugang zu Betrieben. Institutionen wie die Bundesagentur für Arbeit haben den Vorteil, dass sie etabliert sind. Betriebe sind der Beratung gegenüber in der Regel aufgeschlossen.

Auch Projekte dienen häufig als Türöffner, denn der Qualifizierungsbedarf wird erst durch die Beratung generiert. Die Qualifizierungsberater müssen aktiv Akquise betreiben und mit bestimmten Themen wie Fachkräftesicherung oder Vergabe von Fördermitteln auf die Betriebe zugehen, da diese in der Regel Qualifizierungsberatung nicht kennen.

Fraglich ist aus Sicht der Experten, ob Qualifizierungsberatung als präventives Standbein Erfolg hat. Der Zweck des Betriebes ist in erster Linie Gewinne zu erzielen, sie müssen erst unmittelbar von Qualifizierungsbedarf betroffen sein. Die Erfahrung zeigt mitunter, dass die Beratung zwar gerne in Anspruch genommen wird, aber es kaum zu einer tatsächlichen Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen kommt.

Sollen die Strukturen angenommen werden, gehört auch ein stetiger Qualitätsprozess zur Pflichtaufgabe der Berater (vgl. Beratershop 24 der HWK. Netzwerk für Berater, das analog zum Weiterbildungssiegel ein Beratungssiegel erarbeitet. Die Basis ist Selbstverpflichtung und ein angemessener Preis).

Qualität

Qualität wird von den Experten nicht unbedingt als messbare Größe betrachtet, da Qualität deutlich mehr sei. Bei der Beurteilung der Qualität spielen die Perspektiven von Kunde, Betrieb und Förderer eine wichtige Rolle. Daher gäbe es auch nicht „die Qualität“.

Ein messbarer Erfolg der Qualifizierungsberatung kann bereits in der Sensibilisierung liegen (Erstgespräche als Erfolgskennziffer) oder in der Rendite für den Betrieb (Verhältnis von Aufwand und Ertrag). Auch Kompetenzen sind messbar, beispielsweise mit Hilfe von Mentoring oder der Begleitung bei der Beratung. Betrachtet werden müssten hierzu das Profil zusammen mit dem Leistungsangebot und dem Leistungsversprechen, gekoppelt mit dafür passenden Kennziffern.

Grenzen in der Arbeit mit Kennzahlen werden in den unterschiedlichen Erwartungen gesehen, die bei einer Beratung mitschwingen. Diese sind nicht messbar, aber entscheidend für den Erfolg der Beratung. Auch wenn betriebliche Kulturen verändert werden sollen, wird die Arbeit mit Kennzahlen eher als ungeeignet erachtet.

TOP 2: Diskussion der Handlungsstrategie „Angebotsorientierte Qualifizierungsberatung“

Erfolgskritische Faktoren werden bei den Strukturen auch in der Finanzierung (wer finanziert?), der Ergebnisqualität, Zielen und Wirkungen gesehen. Auch welche Anbieter mit welchen Leistungen zukünftig verstärkt in den Markt gehen, wird als erfolgskritisch erachtet. Wichtig ist generell eine Unterscheidung zwischen geförderter und nicht geförderter Beratung bei der Skizzierung der Handlungsstrategien.

Bei der Kommerzialisierung von Qualifizierungsberatung ist das Beratungsgesetz zu berücksichtigen (z.B. wegen Haftungsfragen). Insgesamt sollte der Fokus mehr auf Marktakzeptanz statt auf Marktfähigkeit liegen.

Wenn der Kundenzugang über Themen geht, so sollte bedacht werden, dass Themen Schwankungen unterliegen und damit wiederum die Vergleichbarkeit der Angebote gemindert werden könnte.

Das Thema Fördermodell sollte auf zwei Ebenen angegangen werden. Es sollte sowohl eine geförderte Grundversorgung (Anschubfinanzierung im Sinne einer „Einflugschneise“), als auch eine Bezahlung der Leistungen, die über eine Grundversorgung hinaus gehen, geben. Je tiefer die Beratung geht, desto mehr sollte der Betrieb auch bereit sein, für die Leistung zu bezahlen. Die Beratungstiefe ist damit für die Kostenfrage entscheidend. Abgrenzungsmöglichkeiten liegen beispielsweise im zeitlichen Umfang, in Themen und strategischen Fragen.

Im Vorfeld könnte geprüft werden, welche Fördermodelle es schon gibt, wer in der Regel Beratung finanziert und welche Anreizsysteme Erfolg versprechen könnten.

TOP 3: Diskussion der Handlungsstrategie „Qualitätsorientierung“

Im Hinblick auf die Matrix wird vorgeschlagen, die einzelnen Qualitätsbereiche nach den Ebenen Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität neu zu ordnen, da die bisherige Differenzierung von beispielsweise Input und Process häufig keine klaren Zuordnungen ermöglicht. Gerade bei einer Struktur mit vielen Einzelberatern wird die Prozessqualität eine wichtige Rolle spielen, da hier eine Übertragbarkeit auf gute Leistungen gegeben ist.

Die Gestaltung von Standards erfordert ein Mindestmaß an einheitlichen Vorstellungen (bundesweit oder landesweit) und Mindestanforderungen beim Beratungsprofil. Die Qualitätsfrage sollte sich daher immer an die Berater selbst richten. Wichtig ist aber auch die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven (Selbstbild/Fremdbild im Vergleich zum Anforderungsprofil).

Einzelne Schritte bei den Standards sollten nicht zu detailliert beschrieben werden. Haftungsgrenzen und Grenzen der Beratungsleistung sollten festgelegt werden.

Möglicherweise sollte das Wording von Standards in Anforderungen umformuliert werden.

Insgesamt wird die Idee eines Qualitätsrings zur Unterstützung der Qualität von Qualifizierungsberatung positiv gesehen. Akteure, wie Weiterbildung Hamburg, könnten zur Flankierung wichtige Ansprechpartner sein.

TOP 4: Diskussion der Handlungsstrategie „Steuerung der Beratungsarbeit“

Die Steuerung der Beratungsarbeit wird im Zusammenhang mit der Qualitätssicherung gesehen und insbesondere für die Ebene der Projektverantwortlichen als relevant erachtet. Somit ist die Steuerung eng mit Berichtssystemen verbunden, die den Erfahrungsschatz der Betriebe nach qualitativen und quantitativen Gesichtspunkten erheben.

Datenstrukturen von Betrieben können über Minimalformen wie Interviewleitfäden gesammelt werden, die eine Rasterung des Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfs erlauben. Die Evaluierung durchgeführter Weiterbildungsmaßnahmen wird häufig nicht erhoben.

Ein Cockpitsystem für Berater wird als eine Möglichkeit betrachtet, die Prozessqualität zu steuern. Ein einheitliches Referenzmodell hierfür könnte Teil des Qualitätskonzeptes sein. Die Erhebung von Kundenerwartungen/-anforderungen und die Auswertung von Kennzahlen sind Bestandteile der Steuerung von Qualität. Das Cockpitsystem ist als „Dach“ vorstellbar, unter dem eigene Ziele zur Steuerung beschrieben und mit unterschiedlichen Kennzahlen befüllt werden können. Die unterschiedlichen institutionellen Kontexte sollten hier Berücksichtigung finden.

Die Zielsetzung des Instruments sollte in Richtung Selbstverantwortung wirken.