Heinrich Keßler:

Kosten der Nichtqualität
in Beratung und Training

Das Dokument enthält das Manuskript für den Impulsvortrag des Autors in einem Workshop: „Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in Beratung und Training“.

Die Auswertungsvorlage entspricht dem Original von 1992. Das Dokument wurde am 23.05.2017 vom Autor in diese Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: https://www.2000ff.de

Thesen

Merkmale von Nichtqualität

sind z.B.:
Unwirksame Beratung
Beratung hat unerwünschte Neben- und Folgewirkungen
Falsches Klientel
Falscher Zeitpunkt
Falscher Input (Tiefe oder Breite)
Falsche Zeitdauer
Falsche Ergebnisse (passen nicht zum Umfeld oder Problem des Teilnehmers/Klienten)

Kosten der Nichtqualität für die Auftraggeber

Finanzielle Kosten
Der Aufwand ist für Wirkungen investiert, die entweder nicht beabsichtigt, nicht vereinbart oder nur unbefriedigend erreicht wurden.

Zeitkosten
Die Zeit, die für eine Veränderung oder eine Entwicklung oder einen wirksamen Input zur Verfügung gestanden hätte, ist vorbei bzw. für eine nicht-qualifizierte Beratung investiert. Wenn der Auftraggeber der Suggestion unverändert unterliegt, dass die Beratung dennoch die „richtige“ gewesen wäre, werden die unbefriedigenden Ergebnisse mitunter anderen Umständen, nicht jedoch der unqualifizierten Beratung zugeschrieben. (Während die Unfehlbarkeit des Papstes inzwischen differenziert diskutiert werden kann, kann die Unfehlbarkeit eines Beraters in manchen Organisationen nicht diskutiert werden).

Ressourcen
Das zu lösende Problem, bzw. die zu lösende Aufgabe rechtfertigen nur einen bestimmten Aufwand für Beratung und Training. Wird dieser Aufwand überschritten, ist die Lösung der Aufgabe bzw. des Problems unattraktiv bzw. zumindest unwirtschaftlich. Wenn der Auftraggeber sich gegenüber Dritten zur Lösung eines Problems bzw. einer Aufgabe verpflichtet hat, aber die für die Beratung reservierten Ressourcen verbraucht sind, steht er vor dem Problem, selbst ebenfalls die Aufgabe unbefriedigend zu lösen oder aber erneut zu investieren, um dennoch die geforderte oder erwartete Qualität liefern zu können. Die berechtigte Angst bzw. Sorge vor Wiederholung von einmal gemachten Fehlern bindet weitere Ressourcen für die Reflektion, Analyse, Suche nach neuen Beratern usw.

Folgekosten
Unqualifizierte Beratung kann dem Auftraggeber suggerieren, dass er mit dem auskommen müsse, was er bekommen hat. Typische Folgekosten unqualifizierter Beratung für den Auftraggeber sind z.B. die Kosten der Rücknahme bzw. Korrektur der Beraterinterventionen. Die harmloseste Form sind Schrankware-Produkte, das sind z.B. Handbücher, die keiner liest, keiner versteht, aber jeder vorzeigt, wenn er gefragt wird, wonach er handele und wonach er sich orientiere. Teurer sind dann schon die Folgeseminare und Zusatzseminare, die oft im engem Zusammenhang mit unwirksamen Beratungen akquiriert werden.

Ein Beispiel aus der Praxis:
Ein Klient hat sich geweigert, mit den Beratern weiter zusammenzuarbeiten, weil er den Eindruck habe, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter die Berater qualifizieren würden. Der erwartete und geldwerte Vorsprung der Berater sei so gering, dass sich das Beraterhonorar nicht mehr lohne. Im Gegenteil: Die Führungskräfte und Experten des Klienten waren der Meinung, dass sie von der Beratungsfirma eher ausgenutzt würden, die zur Verfügung gestellten Berater zu qualifizieren. Dazu seien sie nicht mehr weiter bereit. Der Klient fragte mich an, eine Krisensitzung zwischen ihm und den Beratern sowie von Geschäftsführern der Beratungsfirma zu organisieren und zu leiten.

Kosten der Nichtqualität für die Berater

Finanzielle Kosten:
Schadensersatz ist bisher nicht üblich:
Beratung ist ein Dienstleistungsvertrag, d.h. das Honorar wird fällig, auch wenn das gewünschte Ergebnis ausbleibt oder der abzustellende Zustand sich sogar verschlimmert. Dies analog dem Arzt, der sein Honorar auch für seine Dienstleistung erhält, nicht jedoch für den Erfolg seines Tuns (Heilung, Gesundung, verkürzter Heilungsweg, Nicht-Wiedererkrankung, Ausbleiben von Rückfall , ersparte anderweitige Krankheitskosten usw. usw. Dies ist anders bei Werkverträgen, z.B. Reparatur eines Autos, Bau eines Hauses.
Merkmale von Nichtqualität: Das Beratungshonorar steigert sich ins Abstruse, d.h. der Unterhaltungswert bzw. der Prestigewert durch eine Zusammenarbeit wird höher als die Wirkungserwartung durch den Berater. Wenn der Berater allzu überhöhte Honorare durchsetzen kann, sollte er sich kritisch fragen, ob er überhaupt noch als *Berater* wirksam ist.
Oder:
Das Beratungshonorar wird verweigert, verzögerlich bezahlt, es werden Abstriche gemacht; bei Folgeverträgen sind nur geringere Honorare durchzusetzen.

Immaterielle Kosten
Die Kosten und der Aufwand für die Akquisition von neuen oder Folgeaufträgen wird größer. Der Berater erhält von seinen Kunden ein Etikett, d.h. er kommt in eine Schublade, und er erhält in der Regel keinerlei Möglichkeit, die Aufschrift auf dieser Schublade zu erfahren, geschweige denn, aus der Schublade herauszukommen.
Leider wird der Berater wird (wieder) geholt, wenn unwirksame Beratung *erwünscht* ist.

Kosten der Nichtqualität für die Organisatoren

Die Organisatoren von Beratung und Bildungsmaßnahmen können nur selten erkennen, ob das, was sie organisieren, sinnvoll und erfolgversprechend ist.

Unqualifizierte Organisation stört die Beratungsbeziehung zwischen Auftraggeber und Berater. Erzielt eine Beratung oder ein Training nicht den erwünschten Erfolg, sieht sich der Organisator nicht selten in der Rolle des Sündenbocks wieder: ihm werden auch die Versäumnisse und Mängel angelastet, die er weder vertreten kann, noch zu deren Beseitigung er hätte etwas beitragen können.
Die Folgekosten nichtqualifizierter Organisation zeigen sich oft in geringeren Freiräumen bei der Organisation künftiger Rahmenbedingungen, erhöhten Berichts- und Rechenschaftspflichten durch die Organisatoren. Druck auf die Organisatoren: Die Abläufe werden rationalisiert, die Administrationskosten und die Durchführungskosten müssen gesenkt werden. Hier greift oft das operative Bildungs- und Beratungscontrolling hart zu.

In Anbetracht der Gesamtkosten von Beratung und Training sind die Kosteneinsparungsreserven durch die Optimierung der Abläufe meist lächerlich gering im Vergleich zu den Kosteneinsparungspotentialen und Ertragssteigerungspotentialen durch Maßnahmen zur Erhöhung der Wahrscheinlichkeit einer erfolgversprechenden Beratung bzw. eines erfolgversprechenden Trainings.

Kosten der Nichtqualität für die Teilnehmer

(im Sinne von Nutznießern der Beratung bzw. des Trainings)

Sie verbringen die Zeit mit Themen, die sie nicht als zielführend, nützlich oder zumindest angenehm empfinden. Ist der Unterhaltungswert des Beraters/Trainers groß genug oder das Ambiente des Veranstaltungsortes oder des Rahmenprogrammes lukrativ, sind Teilnehmer zusätzlich sogar bereit, diese *Äußerlichkeiten* zu priorisieren gegenüber den Inhalten. Zurück im Alltag müssen die Teilnehmer bislang gegenüber den Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern nur selten begründen, weshalb trotz der Beratung bzw. des Trainings nichts ändert. Falls ein Vorgesetzter dies dann bemerkt, kann er zur Einschätzung kommen, dass die Beratung und Bildung des Teilnehmers nichts nutze, er z.B. also nicht über die gewünschte Lernfähigkeit und Entwicklungsfähigkeit für die weitere Karrierestufe verfüge. Der Teilnehmer wird nur selten derartige Einschätzungen mit der von ihm konsumierten unwirksamen oder unqualifizierten Beratung bzw. dem unqualifizierten Training in Verbindung bringen.

Andere Folgekosten unwirksamer Beratung bzw. unwirksamen Trainings für die Teilnehmer bzw. Klienten bestehen oft in den Kosten für weitere/andere Beratungen und Trainings. Vom Teilnehmer wird üblicherweise auch dann die Bewältigung seiner Aufgaben verlangt, wenn die Beratung bzw. das Training unqualifiziert oder unwirksam waren. Gegenüber Vorgesetzten und anderen hat der Teilnehmer/Klient dann einen umso höheren Begründungsdruck, weshalb er unbefriedigende Lösungen erreicht, je mehr Beratung und Training er „genossen“ hat. Die Wirkungen der unqualifizierten Beratung bzw. des unqualifizierten Trainings fallen voll dem Teilnehmer bzw. Klienten zu Last.

Fatal ist, wenn der Teilnehmer/Klient den Ursachen-Wirkungszusammenhang nicht entdeckt. Dies ist besonders dann wahrscheinlich, wenn das subjektive Wohlbefinden während der Beratung bzw. während des Trainings besonders hoch war. Subjektives Wohlbefinden, hohe Erlebnisreize und qualifizierte Beratung und qualifiziertes Training werden oft gleichgesetzt. Realität ist jedoch, dass Lernen – gleichgültig ob es durch Beratungs- oder Trainingsunterstützung geschieht, - in der Regel unbequem ist.

Perpetuum mobile für Nichtqualität

Übrigens: Die höchsten Honorare erhalten nicht die Berater und Trainer mit dem größten Wirkungsgrad, sondern die Berater und Trainer mit dem größten Unterhaltungswert oder Prestigewert, die höchsten Teilnehmergebühren lassen sich noch immer dort erzielen, wo das Ambiente auch entsprechend hoch ist, in neuerer Zeit ist unter „hoch“ auch zu verstehen: besonders spartanisch und servicearm.

Viele Bildungsveranstaltungen und Beratungen sind heute noch so arrangiert, dass Seminar- und Beratungstourismus wahrscheinlich bleiben. Die Incentiv-Wirkung der Bildung und Beratung wird oft noch höher eingeschätzt wie die Erfüllung von Bildungs- und Beratungszielen nach festgelegten Erfolgskriterien. Die Folge ist oft, dass der Berater und Trainer sich einer Klientel gegenübersieht, welches nicht ausreichend lernmotiviert ist. In der aktuellen Beratungs- und Trainingssituation kann der Berater bzw. Trainer in der Regel das Klientel nicht mehr auswechseln, sondern muss mit den gegebenen Rahmenbedingungen versuchen, seine Aufgabe bestmöglich zu erfüllen.

Schlussthese

Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in Beratung und Training ist eine gemeinsame Aufgabe *aller* Beteiligten und Betroffenen: dann wird die erhoffte und erwünschte Qualität möglich und wahrscheinlich. Das Zusammenwirken aller Betroffenen und Beteiligten erfordert Information, Kommunikation und Transparenz der Sichtweisen und Entscheidungskriterien. Dazu sind die geeigneten, notwendigen und ausreichenden Spielregeln, Standards und Methoden und Verfahren zu entwickeln.