

Qualitätsmanagement und Qualitätskriterien für die Bildungs- und Weiterbildungsberatung

Regina Beuck
Dietrich Harke
Susanne Voß



Impressum

- Titel:** Qualitätsmanagement und Qualitätskriterien für die Bildungs- und Weiterbildungsberatung
- Bearbeitung:** Regina Beuck, Weiterbildung Hamburg e. V.,
Dietrich Harke,
Susanne Voß, LASA Brandenburg GmbH
- Herausgeber:** Landesagentur für Struktur und Arbeit (LASA) Brandenburg GmbH
- Copyright:** LASA Brandenburg GmbH
Alle Rechte vorbehalten
- Dezember 2000
- Druck:** Druck + Satz, Großräschen
- Bestellungen:** LASA Brandenburg GmbH
Postfach 900 354
14439 Potsdam
- Tel.: (03 31) 76 13 20
Fax.: (03 31) 76 13 99
E-Mail: office@lasa-brandenburg.de
- LASA-Studie Nr. 36
ISBN 3-929756-37-4
Schutzgebühr: DM 15,- zuzügl. Versandkosten

Abstract

In diesem Band wird ein Qualitätskonzept für die Bildungs- und Weiterbildungsberatung vorgestellt. Es ist entstanden aus Entwicklungsarbeiten zur Qualität, zur Qualitätssicherung und zum Qualitätsmanagement in diesem Bereich, die sich in zwei Empfehlungen des Arbeitskreises „Bildungs- und Weiterbildungsberatung“ des Deutschen Städtetages niedergeschlagen haben.

Im Kapitel 1 wird der Hintergrund dieser Arbeiten beschrieben: die Qualitätsdiskussion in der Bildungs- und Weiterbildungsberatung. Anlässe waren vor allem veränderte Steuerungsmodelle für öffentliche Dienstleister und die finanziellen Engpässe der öffentlichen Haushalte. Die Beratungsstellen mussten neue, kundenorientierte Lösungen finden, um ihr Angebot zu sichern und ihren Qualitätsanspruch aufrechtzuerhalten. Das Verständnis von Qualität und die Ziele eines Qualitätsmanagements in der Bildungs- und Weiterbildungsberatung werden beschrieben: Interessen der Ratsuchenden befriedigen, Transparenz des Angebots sichern, Legitimität der Arbeit unterstreichen, Wirksamkeit der Arbeit dokumentieren sowie die Professionalität des Beratungspersonals erhalten und weiterentwickeln.

Das Kapitel 2 skizziert zunächst wichtige Entwicklungsetappen der Bildungs- und Weiterbildungsberatung und veranschaulicht dann am Beispiel dreier aktueller Qualitätsansätze unterschiedliche Wege zur Qualität. Beschrieben werden die Fremdevaluation der Weiterbildung Hamburg e. V., die Selbstevaluation der Beratungsstellen Frau & Beruf in Schleswig-Holstein sowie die Zertifizierung der LASA Brandenburg GmbH. Anhand dieser Beispiele werden den LeserInnen die Unterschiedlichkeit der Ausgangssituationen, der Zielsetzungen und Aufgabenstellungen, der methodischen Vorgehensweisen und der Anforderungen an die Beteiligten vor Augen geführt sowie die Auswirkungen dieser Projekte beschrieben. Im letzten Teil des Kapitels werden die Besonderheiten der drei vorgestellten Formen der Qualitätsentwicklung systematisch gegenübergestellt und verglichen.

Das dritte Kapitel enthält - als Hauptergebnis einer überregionalen Diskussion - das Qualitätskonzept, das von 1997 bis 1999 in der Arbeitsgruppe „Qualitätsmanagement für Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstellen“ beim Deutschen Städtetag erarbeitet wurde. Es basiert auf einem gemeinsamen Qualitätsleitbild der Beratungsstellen, auf vier qualitätsrelevanten Aufgabenbereichen und auf gemeinsamen Rahmenkriterien für Qualität. Dieses Gerüst soll den einzelnen Beratungsstellen die Konkretisierung ihrer spezifischen Qualitätsansprüche erleichtern. Das gemeinsame Qualitätsleitbild enthält die übergreifenden Zielorientierungen der Arbeit. Die vier qualitätsrelevanten Aufgabenbereiche sind: Führung und Verlauf individueller Beratungen, Öffentlichkeitsarbeit/Bildungswerbung/Zielgruppenansprache, Kooperation/Regionalarbeit sowie interne Struktur/Organisation der Beratungsstelle. Die gemeinsamen Rahmenkriterien für Qualität konkretisieren die wichtigsten Punkte der vier genannten Aufgabenbereiche und beschreiben sie nach drei Kategorien: Voraussetzungen/Strukturen, Vorgehensweisen/Prozesse sowie Zielsetzungen/angestrebte Ergebnisse.

Im vierten Kapitel wird anhand von Fallbeispielen veranschaulicht, wie sich die beratungsstellenübergreifenden Qualitätskriterien in der Praxis von Bildungs- und Weiterbildungsberatung wiederfinden. Es werden konkrete Beispiele aus der Arbeit der Beratungsstellen in Berlin, Brandenburg, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein vorgestellt, die illustrieren, unter welchen äußeren Bedingungen und mit welchen Zielsetzungen und Qualitätsansprüchen typische Aufgaben in den vier qualitätsrelevanten Aufgabenbereichen angegangen werden.

Das abschließende Kapitel 5 konzentriert sich darauf, wie die Einführung eines beraterstellenspezifischen Qualitätsmanagements erfolgen kann, welches Vorgehen und welche Unterstützungsmöglichkeiten sinnvoll und notwendig sind. In Art einer Checkliste sind wichtige Fragen zusammengestellt, die in einer Beratungsstelle vor der Entscheidung über ein Qualitätsmanagement beantwortet werden sollten. Sie sind in drei Komplexe unterteilt:

1. Wie ist der Stand der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Beratungsstelle?
2. Wie sollen Änderungen in der Qualitätssicherung und -entwicklung erfolgen?
3. Wie erfolgt die Überprüfung und Operationalisierung der Rahmenkriterien für die Beratungsstelle?

Die Checkliste soll Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstellen die Auseinandersetzung mit Fragen der Qualität, der Qualitätssicherung und mit einem Qualitätsmanagement erleichtern.

Unter Punkt 6 sind Kurzdarstellungen der beteiligten Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstellen zu finden. Als Anhang sind der Studie die beiden Empfehlungen des Arbeitskreises „Bildungs- und Weiterbildungsberatung“ beigefügt, auf die sich der Text in größeren Teilen bezieht.

Inhaltsverzeichnis

Grußwort von Alwin Ziel, Minister für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg	7
Vorwort	
1 Entwicklung und Stand der Qualitätsdiskussion in der Bildungs- und Weiterbildungsberatung	11
1.1 Anlässe der Qualitätsdiskussion	11
1.2 Qualität in der Beratung - Erläuterungen zur Begrifflichkeit	12
1.3 Qualitätsmanagement in der Bildungs- und Weiterbildungsberatung	12
1.4 Der Beitrag dieser Studie	14
2 Wege zur Qualität	15
2.1 Fremdevaluation am Beispiel des Weiterbildung Hamburg e. V. (Regina Beuck)	16
2.2 Selbstevaluation am Beispiel der Beratungsstellen Frau & Beruf, Schleswig-Holstein (Katja Frerks)	19
2.3 Zertifizierung nach ISO 9001 am Beispiel der LASA Brandenburg GmbH (Susanne Voß)	21
2.4 Besonderheiten unterschiedlicher Formen der Qualitätsentwicklung (Dietrich Harke)	24
3 Das Qualitätskonzept für Beratungsstellen	26
3.1 Das gemeinsame Qualitätsleitbild	28
3.2 Die qualitätsrelevanten Aufgabenbereiche	29
3.3 Die Rahmenkriterien für Qualität	30
4 Qualität in der Beratungspraxis	31
4.1 Praxisbeispiele zur Führung und zum Verlauf von individuellen Beratungen	31
4.2 Praxisbeispiele für Öffentlichkeitsarbeit/Bildungswerbung/ Zielgruppenansprache	38
4.3 Praxisbeispiele für Kooperation/regionale Vernetzung bzw. Regionalarbeit	43
4.4 Praxisbeispiele für die interne Struktur/Organisation einer Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstelle	46

5	Gesichtspunkte bei der Auseinandersetzung mit dem Qualitätskonzept und bei der Einführung eines Qualitätsmanagements	50
5.1	Wie ist der Stand der Qualitätssicherung und -entwicklung in der Beratungsstelle?	50
5.2	Wie sollen Änderungen in der Qualitätssicherung und -entwicklung erfolgen?	51
5.3	Wie erfolgt die Überprüfung und Operationalisierung der Rahmenkriterien für die Beratungsstelle?	52
6	Kurzdarstellungen der beteiligten Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstellen	53
	Literatur- und Quellenverzeichnis	57

Anlagen

Anlage 1:	Empfehlung des Arbeitskreises „Bildungs- und Weiterbildungsberatung“ zu einem Anforderungsprofil und Fortbildungsangebote für Bildungs- und WeiterbildungsberaterInnen an den Deutschen Städtetag	59
Anlage 2:	Empfehlung des Arbeitskreises „Bildungs- und Weiterbildungsberatung“ zu Rahmenkriterien für die Qualität von Bildungs- und Weiterbildungsberatung an den Deutschen Städtetag	61

**Grußwort von Alwin Ziel,
Minister für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen
des Landes Brandenburg**



Liebe Leserin, lieber Leser,

einvernehmlich, wie selten zuvor, wird die Bedeutung des Wissens und der Bildung für die Zukunft unserer Gesellschaft beurteilt.

Aber, wie können wir den Herausforderungen der Informations- und Wissensgesellschaft begegnen? Wie sieht die Arbeitswelt von morgen aus?

Klar ist, die beruflichen Anforderungen an die Beschäftigten nehmen in allen Bereichen zu. Auf Flexibilität und Lernbereitschaft kann nicht mehr verzichtet werden. Jeder Einzelne und jedes Unternehmen sind gefordert, Investitionen in die Qualifizierung zu tätigen. Mit dem „Aufbruch in die lernende Gesellschaft“ steigt die Bedeutung von Qualität in der Weiterbildung immer mehr an und damit die Frage nach messbaren und vergleichbaren Kriterien.

In diesem Sinne ist auch die Debatte über die Einrichtung einer „Stiftung Bildungstest“ nach dem Vorbild der „Stiftung Warentest“ zu bewerten. Transparenz über die Qualität einzelner Bildungsangebote sowie über Lehr- und Lernmittel zu schaffen und ständig entsprechend der Bedürfnisse weiterzuentwickeln, ist das Ziel.

Zum Beispiel die Problematik der fehlenden Fachkräfte, wie wir sie massiv in dem Bereich der IuK-Technologien zu verzeichnen haben: Mit Hilfe von Green-Cards dem Defizit zu begegnen, kann keine langfristige Lösung sein. Vielmehr gilt es, die spezifischen Weiterbildungsbedürfnisse rechtzeitig zu erkennen und abzubauen.

Und hier sind die Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstellen gefordert. Seit langem sind sie unverzichtbarer Bestandteil der aktiven Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik. Die vorhandenen Beratungsstrukturen nutzen und weiterentwickeln, heißt die Devise bei der Entwicklung regionaler Lernkulturen und der Motivation zum „neuen Lernen“ - lebenslang, vernetzt und selbstverantwortlich.

Ich begrüße somit die Initiative der bundesweiten Arbeitsgruppe von BeraterInnen sehr, die einen Konsens über Qualitätsanspruch und -kriterien erzielt und das Fundament für die Einführung eines beratungsstellenspezifischen Qualitätsmanagements gelegt hat.

Diesen Überlegungen zur Qualitätssicherung und -entwicklung stellen sich nicht zuletzt die Informations- und Beratungsstellen der LASA in Brandenburg, durch Konzipierung und Einführung eines solchen spezifischen Qualitätsmanagements.

Viel Erfolg bei der Umsetzung wünscht Ihnen

Ihr Minister für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alwin Ziel'. The signature is stylized and cursive.

Alwin Ziel

Vorwort

Sehr geehrte Leserinnen, sehr geehrte Leser,

wir befinden uns in einer Zeit, die geprägt ist von rasanten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen. Immer höhere und komplexere Anforderungen werden an den Einzelnen gestellt. Längst reicht es nicht mehr aus, einen Berufsabschluss zu haben - so schnell wie das einmal Erlernte veraltet, nimmt der Umfang an erforderlichem neuen fachlichen Wissen, notwendigen sozialen Kompetenzen sowie Kommunikations- und Medienkompetenz zu. Fähigkeiten des selbstständigen Lernens sind gefragt. Die ständigen Veränderungen in unserer Arbeitswelt und Gesellschaft machen „Lebenslanges Lernen“ für jeden unumgänglich.

Gefragt sind Informations- und Beratungsstrukturen, mit Hilfe derer der Weg zum „Lebenslangen Lernen“ geebnet wird. Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstellen sind gefordert, die Einzelnen zur Weiterbildung zu motivieren und ihnen bei der Suche nach geeigneten Angeboten zu helfen, Betriebe für die ständige Weiterbildung ihrer Beschäftigten zu sensibilisieren, Bildungseinrichtungen bei der Konzipierung von neuen Lehr- und Lernformen zu unterstützen und im regionalen Umfeld zu einer weiterbildungsförderlichen Strukturentwicklung beizutragen.

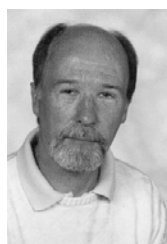
Vor dem Hintergrund dieser steigenden Ansprüche und Erwartungen an die Beratungsstellen sind diese einem großen Erfolgsdruck ausgesetzt. Gleichzeitig werden öffentliche Mittel zur Unterstützung derartiger Strukturen immer knapper bemessen, so dass Effektivität und Effizienz von Bildungs- und Weiterbildungsberatung immer deutlicher herausgestellt werden muss. Die Qualitätsdiskussion in diesem Bereich macht deutlich, wie versucht wird, auf diese Herausforderungen zu reagieren und zugleich zukunftsorientierte Zielvorstellungen zu verfolgen. Es gilt, die Qualität der Informations- und Beratungsleistung transparent zu machen und mit Hilfe eines Qualitätsmanagements die Wirksamkeit bzw. den Erfolg der Beratungsarbeit zu belegen und langfristige Kundenzufriedenheit und gesellschaftlichen Nutzen zu sichern.

Mit der vorliegenden Studie wird ein wichtiges Ergebnis der Qualitätsdiskussion vorgestellt und anhand von praktischen Beispielen veranschaulicht. Damit soll Beratungseinrichtungen und ihren MitarbeiterInnen, die die Qualitätsentwicklung vorantreiben wollen, eine praxisnahe Hilfe an die Hand gegeben werden.

Dabei wünschen wir viel Erfolg!



Regina Beuck



Dietrich Harke



Susanne Voß

1 Entwicklung und Stand der Qualitätsdiskussion in der Bildungs- und Weiterbildungsberatung

1.1 Anlässe der Qualitätsdiskussion

Qualität und Qualitätssicherung waren zunächst Themen in der Wirtschaft, bevor die Diskussion in den neunziger Jahren auch die berufliche und allgemeine Weiterbildung und andere Dienstleistungsbereiche erfasste. Neben staatlichen Ansätzen der Qualitätskontrolle in der beruflichen Bildung traten Qualitätsselbstkontrollen, wie Gütesiegelvereine, vor allem aber wurden mit der Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. Qualitätsmanagement- und Qualitätssicherungsnormen geschaffen, in denen auch die Besonderheiten von Dienstleistungen berücksichtigt wurden. Damit stellte sich für Bildungseinrichtungen und Dienstleistungsanbieter die Aufgabe, sich in einem verschärften Wettbewerb intensiv mit der Qualität ihrer Angebote zu befassen.

Diese neuen Akzentsetzungen zeigten auch Auswirkungen im Beratungsbereich. Verschiedene ineinander greifende Entwicklungen haben in den letzten Jahren zu einer verstärkten Qualitätsdiskussion in der Bildungs- und Weiterbildungsberatung geführt:

- Veränderte Steuerungsmodelle für öffentliche Dienstleister brachten neue und z. T. umstrittene Anforderungen mit sich, wie Beratungsleistungen gegenüber Geld- und Auftraggebern zu dokumentieren/legitimieren seien.
- Die angespannte Haushaltslage in Bund und Ländern verhinderte nicht nur den Ausbau der als unterstützende Strukturelement für die Weiterbildung weithin anerkannten, trägerübergreifenden Beratungsarbeit, sondern führte in vielen Beratungsstellen dazu, dass Beratungsaktivitäten nicht kontinuierlich abgesichert werden konnten oder sogar strukturelle Einsparungen vorgenommen werden mussten. Zunehmend wurde der quantitative Aspekt der Inanspruchnahme von Information und Beratung als Erfolgsmaßstab angesetzt und die Jagd nach „Kopfzahlen“ eingeleitet.
- In den Beratungsstellen wurde die Frage aktuell, wie angesichts knapperer finanzieller Ressourcen ein zielgerechtes Qualitätsniveau im Sinne der Kunden (Ratsuchende und Geldgeber) gehalten werden kann bzw. welches Qualitätsniveau mit welchem Ressourceneinsatz erreichbar bzw. nicht mehr erreichbar ist.
- Der Informations- und Beratungsbedarf in Weiterbildungsfragen ist, angesichts der zunehmenden Bedeutung, die lebenslanges Lernen für jeden Einzelnen wie für die Gesellschaft gewonnen hat, hoch. In der Arbeit der Beratungsstellen drückt sich der veränderte Bedarf in einer steigenden Aufgabenvielfalt aus. Vielerorts hat dies zu einer Arbeitsverdichtung geführt, die nur mit organisationsinternen und konzeptionellen Änderungen in den Beratungsstellen aufgefangen werden konnte.

Angesichts dieser divergierenden Entwicklungen muss Bildungs- und Weiterbildungsberatung intelligente und kundenorientierte Lösungen finden, die ihren Qualitätsanspruch mit den aktuellen Arbeitsbedingungen in Einklang bringen.

1.2 *Qualität in der Beratung - Erläuterungen zur Begrifflichkeit*

Was bedeutet Qualität in der Beratung? Unter Qualität wurde ursprünglich die Eigenschaft eines handwerklich oder industriell gefertigten Produkts und unter Qualitätsmanagement der auf Fehlervermeidung orientierte Kontrollprozess in der Produktion verstanden. Anfang der neunziger Jahre veränderte sich dieser produktbezogene Qualitätsbegriff hin zu einem kundenorientierten. Das Kundeninteresse wurde zu einem maßgeblichen Qualitätsfaktor für die Qualitätsbewertung von Produkten und von Dienstleistungen. Diese Entwicklung hat auch Einfluss auf die Leistungsbewertung in der Bildungs- und Beratungsarbeit genommen.

Für Qualität gibt es zahlreiche Begriffsfassungen. Einleuchtend und knapp ist die Auffassung, dass Qualität die Eignung einer Leistung zur Erreichung eines bestimmungsgemäßen Nutzens ist. Sie ist das Maß, in dem ein Angebot Kundenanforderungen erfüllt, also erwarteten Anforderungen von Kunden entspricht. Je mehr Leistung und Anforderungen übereinstimmen, als desto höher wird die Qualität angesehen. Qualität ist also regelmäßig subjektiv im Urteil des Kunden.¹ Die qualitative Bemessung sollte deshalb vor allem aufgrund der subjektiven Einschätzung der an der Beratung Beteiligten erfolgen. Qualität in der Bildungs- und Weiterbildungsberatung setzt hier an, ist jedoch infolge des „flüchtigen“ Charakters der Dienstleistung schwer bestimmbar: In dem Moment, in dem eine Beratungsleistung erbracht wird, wird sie auch schon von dem Ratsuchenden konsumiert.

Die Qualität von Beratungsleistungen bedarf eines Beurteilungssystems, das sich an den Interessen und Bedürfnissen der Ratsuchenden orientiert, aber auch die institutionellen, personellen und organisatorischen Bedingungen der Beratungsarbeit berücksichtigt. Zu Kriterien für Qualität zählen sowohl persönliche Eigenschaften der BeraterInnen, ihre Freundlichkeit und ihre Kompetenz als auch Erreichbarkeit, Umfeld und Ausstattung der Beratungsstelle oder das Vorhandensein von adäquatem Informationsmaterial. Das entspricht jedenfalls dem Qualitätsverständnis, wie es in dieser Veröffentlichung als Ergebnis eines längeren Diskussionsprozesses von Beratungsstellen im Rahmen des Deutschen Städtetages vorgestellt wird.

1.3 *Qualitätsmanagement in der Bildungs- und Weiterbildungsberatung*

Mit der Arbeit an einem gemeinsamen Verständnis von Qualität in der Bildungs- und Weiterbildungsberatung ist auch eine Klärung der Erwartungen an ein Qualitätsmanagement verbunden. Was soll und kann ein solches System vorrangig leisten, um die Qualität der Beratungsarbeit zu sichern und zu verbessern, und welches sind bereits absehbare Zielperspektiven?

Die Ziele und Anforderungen für ein Qualitätsmanagement in der Bildungs- und Weiterbildungsberatung lassen sich angesichts der beschriebenen Entwicklungen in folgenden Punkten zusammenfassen:

- Interessen der Ratsuchenden befriedigen/Qualität aus Kundensicht liefern:
Mindestens zwei übergeordnete Trends werden die Interessenlage der Ratsuchenden (Einzelpersonen, Betriebe, Weiterbildungsakteure) beeinflussen. Zum einen wird „Lebenslanges Lernen“ vom bildungspolitischen Postulat zur täglichen Notwendigkeit jedes Einzelnen werden. Zum anderen wird sich der gesellschaftspolitische Trend zur Selbststeuerung und -organisation verstärken. Wechselnde, sehr unterschiedliche Kundenwünsche und neue, mediengestützte Lernformen führen zu einem erhöhten und veränderten Informations-, Orientierungs- und Beratungs-

¹ Vgl. Haist/Fromm, 1989.

bedarf. Das Qualitätsmanagement muss auf die langfristige Zufriedenheit der Kunden und den Nutzen im gesellschaftlichen Umfeld gerichtet sein und Instrumente entwickeln, die das Kundeninteresse widerspiegeln.

- **Transparenz des Angebots sichern:**
Ratsuchende wenden sich nicht zuletzt wegen der Intransparenz des Weiterbildungsmarktes an Beratungsstellen. Ihnen sollte deshalb vor oder zu Beginn einer Beratung eine klare Vorstellung davon vermittelt werden, was sie an Leistungen erwarten können. Die Qualitätsunterschiede bestehender Beratungsanbieter sind für die Nachfrager in Ermangelung vergleichbarer Kriterien meist nicht genau auszumachen. Transparente Qualitätskriterien helfen den Ratsuchenden, die Qualität der (verschiedenen) Beratungsanbieter auch von vornherein einzuschätzen.
- **Legitimität der Arbeit unterstreichen:**
Angesichts der eingesetzten öffentlichen Ressourcen können Ratsuchende und Geldgeber zu Recht ein hochwertiges Beratungsangebot, eine an Qualitätskriterien orientierte Arbeit und eine kontinuierliche Leistungsdokumentation erwarten. Ein klarer Nachweis der eingesetzten Ressourcen, der Art der Durchführung und der damit erzielten Ergebnisse sichern die Legitimität der Arbeit gegenüber den Geldgebern, nicht zuletzt aufgrund der knappen öffentlichen Kassen.
- **Wirksamkeit der Arbeit dokumentieren:**
Mit dem Qualitätsmanagement für Bildungs- und Weiterbildungsberatung ist beabsichtigt, Effektivität und Effizienz aufzuzeigen. Dabei geht es nicht vorrangig um eine quantitative Steigerung der Beratungszahlen. Vielmehr sind u. a. folgende Fragestellungen zu beantworten: Was bewirkt Bildungs- und Weiterbildungsberatung? Welche Wirkungen waren und sind künftig beabsichtigt, und wie lassen sich die Wirkungen messen? Welche Kriterien für Wirksamkeit werden angelegt?
Um die Wirksamkeit von Beratungsarbeit zu erfassen und kontinuierliche Qualitätsverbesserungen zu erzielen, ist der Einsatz von empirischen Instrumentarien, Berichtssystemen und Evaluationsverfahren erforderlich.
- **Professionalität des Beratungspersonals erhalten und weiterentwickeln:**
Entscheidend für gute Beratungsarbeit sind das Qualifikationsprofil, die Handlungskompetenzen und die Motivation des Beratungspersonals. Ein umfassendes Qualitätsmanagement ist daher nicht ohne Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung unter Mitwirkung aller Beteiligten denkbar. Die Empfehlung des Arbeitskreises „Bildungs- und Weiterbildungsberatung“ an den Deutschen Städtetag zu einem Anforderungsprofil und Fortbildungsangeboten für Bildungs- und WeiterbildungsberaterInnen ist ein Beispiel für entsprechende Rahmenstandards.²

Mit den genannten Zielsetzungen wird eine Qualitätsentwicklung verfolgt, die die inhaltlichen Schwerpunkte der Beratungsarbeit deutlich macht und die Arbeit transparent und vergleichbar beschreibt. Gleichzeitig ist beabsichtigt, eine auf Dauer und Kontinuität angelegte Erfolgskontrolle von Bildungs- und Weiterbildungsberatung einzuführen. Damit kann der Fach- und politischen Öffentlichkeit überzeugend dargestellt werden, warum trotz angespannter Haushaltslage öffentliche Mittel sinnvoll in die Bildungs- und Weiterbildungsberatung eingesetzt werden.

² Vgl. Anlage 2.

1.4 Der Beitrag dieser Studie

In der vorliegenden Studie sind die wesentlichen Ergebnisse der intensiven überregionalen Diskussion zur Qualität und zum Qualitätsmanagement in der Bildungs- und Weiterbildungsberatung der letzten drei Jahre festgehalten, die im Rahmen des Arbeitskreises „Bildungs- und Weiterbildungsberatung“ beim Deutschen Städtetag in einer speziell zu diesem Thema gegründeten Arbeitsgruppe geführt wurde.

Ein Ergebnis dieser Diskussion ist, dass es nicht nur einen Weg gibt, Qualität in der Bildungs- und Weiterbildungsberatung zu dokumentieren, zu sichern und weiterzuentwickeln. Dies zeigen die in der Studie beispielhaft vorgestellten Evaluations- und Zertifizierungsvorhaben in der Bildungs- und Weiterbildungsberatung. Konzepte zur Qualitätssicherung geben einen Rahmen vor, der jeweils unterschiedliche Maßstäbe und Gegenstände der Bewertung von Qualität mit unterschiedlichen Methoden und Zielen verbindet - die Konzepte sind insofern nur bedingt vergleichbar. Dies gilt auch für die Aktivitäten der Beratungsstellen, die aufgrund unterschiedlicher institutioneller Anbindung und Förderung, Konzepte, Zielgruppen und Ziele bundesweit recht heterogen ausgeprägt sind.

In der Diskussion um die Qualität der Beratungsarbeit kristallisierte sich schnell heraus, dass diese ohne die Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses und ohne transparente Instrumente, die vergleichbare Kriterien liefern, nicht sinnvoll geführt werden kann. Daraufhin wurden Qualitätsleitlinien und das Qualitätsverständnis für die Bildungs- und Weiterbildungsberatung formuliert und dem Deutschen Städtetag zur Verabschiedung vorgelegt. Die vorliegende Studie dokumentiert die diskutierten Qualitätsansätze und die erarbeiteten, beratungsstellenübergreifenden Qualitätskriterien für die Praxis in aufbereiteter Form.

Wie und in welchem Ausmaß sich die beratungsstellenübergreifenden Qualitätskriterien in der Praxis von Bildungs- und Weiterbildungsberatung wiederfinden, zeigen die Fallbeispiele aus Beratungseinrichtungen in Berlin, Brandenburg, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein. Die Beispiele beziehen sich auf vier relevante Aufgabenbereiche der Bildungs- und Weiterbildungsberatung. Für diese Aufgabenbereiche wurden Qualitätsrahmenkriterien erarbeitet, sie sind Bestandteil der vorgeschlagenen Empfehlung an den Deutschen Städtetag.

Abschließend wird in der Studie darauf eingegangen, wie die Einführung eines beratungsstellenspezifischen Qualitätsmanagements erfolgen kann, welches Vorgehen und welche Unterstützungsmöglichkeiten sinnvoll und notwendig sind, damit das gelingt, was Ziel des Ganzen ist: Besser beraten.

2 Wege zur Qualität

Die Qualitätsdiskussion in der Weiterbildungsberatung spiegelt sich in der Auseinandersetzung um Aufgaben- und Anforderungsprofile, institutionelle Anbindung, Zielsetzungen und Zielgruppen von Weiterbildungsberatung wider sowie in den Ergebnissen und Wirkungen verschiedener Untersuchungen und Evaluationen.

Anfang der 80er Jahre wurde im Rahmen einer wissenschaftlichen Begleitung eines großen Modellversuchs des damaligen Bundesministers für Bildung und Wissenschaft das Beratungskonzept der zwischen 1977 bis 1982 eingerichteten kommunalen Beratungsstellen für Weiterbildung untersucht, das insbesondere die Ausrichtung auf bildungsbenachteiligte und erwerbslose Adressaten vorsah. Der Abschlussbericht schließt mit der Darstellung einer verallgemeinerungsfähigen Konzeption über Aufgabenprofil und Organisationsstruktur kommunaler Weiterbildungsberatungsstellen ab.³

Eine weitere Untersuchung im Auftrag des Bundesbildungsministeriums erfolgte Mitte der 80er Jahre in Form einer Bestandsaufnahme der institutionalisierten, trägerunabhängigen Weiterbildungsberatungsstellen. Analysiert wurden die bildungspolitische Ausrichtung und die besonderen Merkmale und Problemfelder der Beratungsstellen. Die bisher geleistete Beratungsarbeit wurde als notwendig und erfolgreich bewertet.⁴

Ende der 80er und zu Beginn der 90er Jahre verlagerte sich der Evaluationsschwerpunkt von eher konzeptionell orientierten Untersuchungen in Richtung qualitativer Analysen von Beratungsleistungen. Im Auftrag und unter Mitarbeit des Bundesinstituts für Berufsbildung (im folgenden BIBB) wurde ein Dokumentations- und Evaluationsinstrument entwickelt und in fünf Beratungsstellen erprobt.⁵ Dokumentiert und evaluiert wurden neben der quantitativen Sozialstatistik auch inhaltliche Schwerpunkte und Ergebnisse der Beratungsgespräche. Einige Jahre später wurde - vor allem auf dieser Grundlage - vom BIBB für die im Rahmen eines BMBW-Modellprojektes aufgebauten ostdeutschen Beratungsstellen⁶ ein vereinfachtes Dokumentationssystem für Beratungsgespräche erstellt, das die speziellen Erfordernisse in den ostdeutschen Ländern berücksichtigte. Es wird seit 1993 kontinuierlich in verschiedenen Beratungsstellen der neuen Länder eingesetzt.⁷

Von 1997 bis 1999 beschäftigte sich die Arbeitsgruppe „Qualitätsmanagement für Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstellen“ beim Deutschen Städtetag damit, ein gemeinsames Qualitätsverständnis für Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstellen zu formulieren. Erarbeitet wurden ein allgemein akzeptiertes Qualitätsleitbild und gemeinsame Rahmenkriterien für Qualität. Die Ergebnisse und Beispiele der Umsetzung in die Praxis werden in dieser Studie vorgestellt.⁸ Die formulierten Qualitätsansprüche und Qualitätskriterien einzelner Beratungsstellen bieten zugleich auch eine gute Basis für weitgehendere Evaluationsuntersuchungen.

Hervorhebenswert ist, dass in jüngerer Zeit Evaluationen anzutreffen sind, die neben der angebotsbezogenen Qualitätsbewertung der Beratung, insbesondere auch qualitative und ergebnisorientierte Aspekte aus Adressatensicht berücksichtigt haben. Eine weitere Entwicklung stellen prozessorientierte, interne wie externe Erfolgskontrollverfahren dar. In den folgenden Abschnitten werden beispielhaft drei dieser erweiterten Ansätze vorgestellt.

³ Vgl. Braun/Fischer, 1984.

⁴ Vgl. Kejcz, 1988.

⁵ Vgl. Kasperek/Koop, 1991.

⁶ Vgl. Klevenow, 1994.

⁷ Vgl. Harke/Krüger, 1995 und 1999.

⁸ Vgl. Kapitel 3 bis 5 und Anlage 2.

2.1 Fremdevaluation am Beispiel des Weiterbildung Hamburg e. V. (Regina Beuck)

Der Verein Weiterbildung Hamburg e. V. verfolgt die Zielsetzung, die Weiterbildung in Hamburg durch Arbeit in den drei Aufgabenbereichen Weiterbildungsberatung/ Weiterbildungsinformation, Teilnehmerschutz und Qualitätssicherung zu fördern. Als Dachverband von mittlerweile fast 200 Hamburger Weiterbildungseinrichtungen und durch Ansiedlung der vormals getrennt institutionalisierten Arbeitsbereiche unter einem Dach stellt der Verein ein bundesweit vielbeachtetes Modell im Kontext unterstützender Dienstleistungen dar.

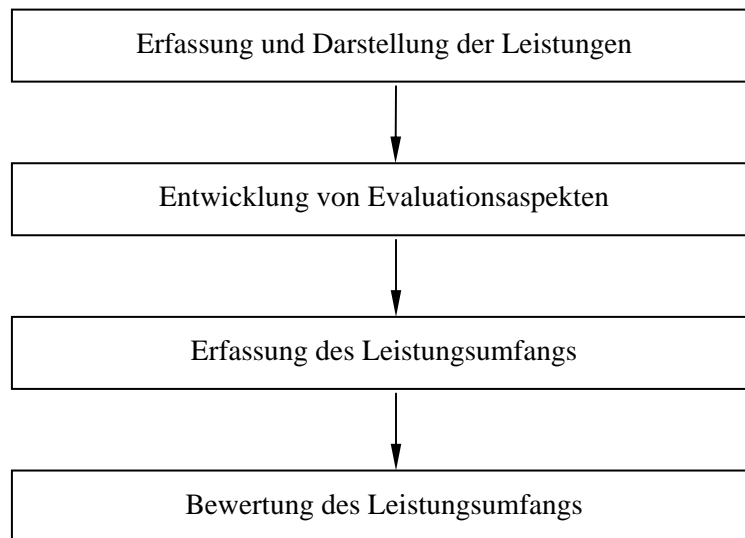
1996 wurden im Rahmen einer von der Universität Hamburg durchgeführten Fremdevaluation „Instrumente der externen und internen Erfolgskontrolle des Vereins Weiterbildung Hamburg“ erarbeitet.⁹ Ziel war, ein Evaluationskonzept bezogen auf die drei Leistungsbereiche des Vereins einzeln und in ihrer Kombination zu erstellen, methodische Instrumentarien der Erfassung zu entwickeln und im Rahmen der zur Verfügung stehenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen in ausgewählten Teilfeldern zu erproben.

Das Vorhaben wurde in den genannten Arbeitsbereichen einschließlich der internen Organisation des Vereins in vier Arbeitsschritten durchgeführt. Zunächst wurden die Leistungen der genannten Arbeitsbereiche erfasst und dargestellt. Darauf folgte eine Entwicklung von Evaluationsaspekten, die Erfassung des Leistungsumfanges und dessen Bewertung. Aufgrund der Größe des Evaluationsgegenstandes und der zur Verfügung stehenden Mittel konnten zwar nicht alle Arbeitsbereiche umfassend evaluiert und auch die beteiligten Gruppen/Adressaten nicht vollständig einbezogen werden. Es wurde jedoch ein kombiniertes Evaluationskonzept entwickelt, das zum einen zwischen interner Bewertung und externen Erfolgen und zum anderen zwischen unterschiedlichen Phasen der Leistungserstellung unterscheidet. Die verschiedenen Arbeitsleistungen wurden sowohl einer „Input“-Betrachtung (Ressourceneinsatz bezogen auf Personal, Technik, Organisation), einer Leistungsumfangsbetrachtung sowie einer „Output“-Betrachtung (Einschätzungen und Ergebnisse aus unterschiedlicher Adressatensicht) unterzogen. Da die im vergleichbaren Kontext einmalige Bündelung der Arbeitsbereiche von Weiterbildung Hamburg e. V. keine direkten Vergleiche mit anderen Einrichtungen oder Verbänden zuließ, wurden zunächst für die einzelnen Aufgabenbereiche eigene Evaluationskriterien formuliert.

⁹ Vgl. Faulstich/Grünhagen, 1997.

Im Folgenden werden die Evaluationsschritte für die Weiterbildungsberatung dargestellt:

Evaluationsschritte



a) Erfassung und Darstellung der Leistungen der Weiterbildungsberatung:

Zunächst wurden die Leistungen der Weiterbildungsberatung mit Hilfe der vorliegenden Materialien und Instrumente sowie durch Expertengespräche erfasst und analysiert. Zu den schriftlichen Materialien gehörten insbesondere Abteilungs- und Jahresberichte und Beratungsstatistiken. Expertengespräche wurden mit BeraterInnen und dem Leitungspersonal geführt. Festgestellt wurde, dass für die Weiterbildungsberatung vielfältige Nutzungsdaten (Art, Anzahl der Beratungen, sozialstatistische Daten der Ratsuchenden, Werbeträger) vorliegen, die eine angemessene Darstellung der Arbeit ermöglichen.

b) Entwicklung von Evaluationsaspekten:

Im zweiten Schritt wurden folgende Punkte als Evaluationsaspekte festgelegt:

- Adressatenspektrum: Zielgruppenbreite und Zielgruppenerreichung;
- Zugänglichkeit;
- Beratungsdurchführung: Formen, Fälle, Dauer, Akzeptanz;
- Beratungspersonal;
- Beratungserfolge: Klärung der Situation, Klärung von Perspektiven, Kontakte zu Weiterbildungsträgern/Arbeitsverwaltung/Sozialamt, Aufnahme von Weiterbildung.

c) Erfassung des Leistungsumfangs:

Um den Leistungsumfang der Weiterbildungsberatung zu bestimmen, wurde ein Instrument der Ergebnis- und Erfolgskontrolle entwickelt, das die Erfolge aus der Sicht der Ratsuchenden erfasst. Es handelt sich um eine standardisierte telefonische Nachbefragung. Unter Verwendung einer Frageliste wurde ein Telefoninterview zwei Monate nach dem Beratungskontakt durchgeführt. Erhoben wurden konkreter Inhalt, Ablauf und Ergebnisse von Einzelberatungsgesprächen. Die Ratsuchenden wurden befragt, wie sie die Beratungssituation erfahren hatten und welche Aktivitäten in

Richtung Weiterbildung sie zwischenzeitlich entwickelt hatten. Die Nachbefragung belegt, dass die Ratsuchenden in hohem Maße mit dem Beratungsverlauf zufrieden waren. Die Hälfte hatte innerhalb dieses kurzen Zeitraumes bereits Kontakt zu einer Bildungseinrichtung aufgenommen und beabsichtigte, absehbar an einem Weiterbildungsangebot teilzunehmen. Ein Viertel war bereits fest in einer Weiterbildungsmaßnahme angemeldet. Viele hatten zwischenzeitlich das Arbeitsamt zur Klärung weiterer Rahmenbedingungen aufgesucht.

d) *Bewertung des Leistungsumfangs:*

Eine Empfehlung aus der Evaluation ist, auch künftig regelmäßige telefonische Nachbefragungen der Beratenen oder andere Wiederholungsuntersuchungen durchzuführen, um eine kontinuierliche Erfolgskontrolle sicherzustellen und die Interessenlagen der unterschiedlichen Adressaten in das angebotene Leistungsspektrum der Beratung einzubeziehen. Weiterhin wird empfohlen, auch für die anderen Beratungsformen (Beratung im Laden/Servicezentrum und Telefonberatung) entsprechende Evaluationsinstrumente zu entwickeln und ihren Einsatz mit den Instrumenten der anderen Bereiche abzustimmen.

Die Evaluationsschritte für die Arbeitsbereiche Weiterbildungsinformation, Qualitätssicherung/Teilnehmerschutz und interne Organisation erfolgten analog zum oben beschriebenen Ablauf. Die entwickelten Evaluationsaspekte sind auch auf andere Beratungsstellen, die eigene Weiterbildungsinformationssysteme/Datenbanken oder Qualitätsprüfverfahren für Weiterbildungsanbieter betreiben, übertragbar. Als Evaluationsaspekte für die Qualität von Weiterbildungsinformation wurden benannt: Adressatenspektrum (Ratsuchende, Weiterbildungseinrichtungen, Beratungspersonal, Betriebe, Entscheider), Produktspektrum (Datenbank, Broschüren, Informationsmaterial, Statistiken) und Produktstandards (Umfang, Vollständigkeit, Erreichbarkeit, Übersichtlichkeit und Nützlichkeit).

Als Evaluationsaspekte für den Bereich Qualitätssicherung wurden benannt: Adressatenspektrum (s. o.), Prüfkriterien (Vollständigkeit, Messbarkeit, Bekanntheitsgrad und Orientierungserfolg) und Prüfprozess (Transparenz, Trägerbeteiligung, Teilnehmerbeteiligung, Nachprüfbarkeit und Wiederholungsprüfung).

Ein besonderes Augenmerk wurde auf die Qualität der internen Organisation gelegt, da diese zentral für die Entwicklung von Qualität in den genannten Aufgabenbereichen ist. Als Evaluationsaspekte der Organisation wurden benannt: Führung, Informationsprozesse, Adressatenorientierung, Personalmanagement und Qualitätsmanagement.

Die externe Evaluation hat den MitarbeiterInnen, dem Geldgeber und der Politik objektivierte Leistungsdaten zum wahrgenommenen Aufgabenspektrum des Vereins geliefert und damit die Legitimierung der Arbeit nach außen verbessert. Gleichzeitig ermöglichte die Evaluation nach innen Anstöße, die zu einer Weiterentwicklung und verbesserten Zusammenarbeit der Aufgabenbereiche beigetragen haben. So wurden in der Evaluation Schnittstellenprobleme zwischen den Aufgabenbereichen deutlich, die in der Folgezeit angegangen wurden. Festgestellte Defizite, z. B. in der Kooperation mit anderen Institutionen, wurden behoben und die Evaluierung weiterer Beratungsinstrumente (Laden- und Telefonberatung) mit internen, personellen Ressourcen umgesetzt.

2.2 Selbstevaluation am Beispiel der Beratungsstellen Frau & Beruf, Schleswig-Holstein (Katja Frerks)

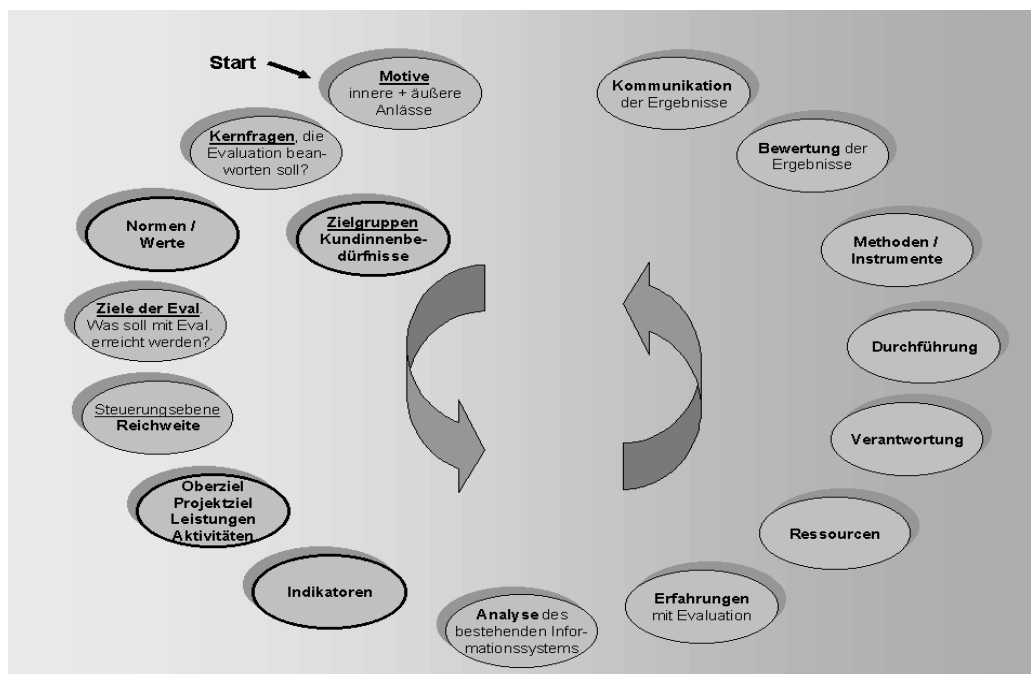
Ursprünglich als reine Weiterbildungsberatungsstellen für Berufsrückkehrerinnen gegründet (und bezeichnet) haben sich die Aufgaben und die Anzahl der Beratungsstellen Frau & Beruf Schleswig-Holstein ständig erweitert. Im Jahr 2000 zählen neben der Beratung von Frauen auch Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik, Öffentlichkeitsarbeit und die Kooperation in der Landesarbeitsgemeinschaft (LAG) zu den Aufgaben der zwölf Beratungsstellen Frau & Beruf.

Mit dem Thema Selbstevaluation kommen die Beratungsstellen erstmals 1997 in Kontakt. Das damalige Ministerium für Frauen, Jugend, Wohnungs- und Städtebau (kurz: Frauenministerium) fordert eine Verbleibsstatistik, die nachweist, was mit den Frauen nach der Beratung passiert und wie viele Frauen in den 1. Arbeitsmarkt vermittelt werden.

In Abstimmung mit dem Frauenministerium entschließen sich die Beratungsstellen zur Einführung eines umfassenden Qualitätssicherungssystems in Form einer Selbstevaluation, die prozessual gestaltet wird. Ähnlich wie bei einer Fremdevaluation gibt es zwar auch vorgegebene Handlungsanleitungen und Gestaltungshilfen, aber der Ablauf selbst muss bzw. kann den Bedürfnissen und Interessen eines Projektes angepasst werden. Der Prozess ist kreisförmig als ein kontinuierlicher Lernprozess angelegt und stellt dauerhaft die folgenden vier Kriterien sicher:

- ◆ Transparenz der Organisation und Arbeit,
- ◆ Professionalisierung der Arbeit,
- ◆ bessere Selbstdarstellung nach außen,
- ◆ Selbststeuerung der Projekte als Zukunftsaufgabe.¹⁰

Mit Hilfe der externen Fachexpertin Ellen Künzel von der Hamburger Firma COMO haben die Beratungsstellen Frau & Beruf in zwei Jahren folgenden Selbstevaluationskreislauf durchlaufen:



¹⁰ Vgl. Vock, 1998.

Die Schwerpunkte bilden dabei die Zielplanung und das Erarbeiten der Instrumente.

Mit der Einführung einer projektorientierten Zielplanung definieren die Beratungsstellen Frau & Beruf landesweit einheitlich geltende Ziele und Leistungen ihrer Arbeit. Die Wirkung der Ziele ist auf mehreren Ebenen festgelegt und verteilt damit auch die über das Projekt hinausgehende Verantwortung. Die Chancen von Frauen auf dem Arbeitsmarkt insgesamt zu verbessern, ist zum Beispiel in erster Linie die Aufgabe von Politik und Wirtschaft, nicht die eines frauenpolitisch agierenden Projekts.

Jede Beratungsstelle erarbeitet am Jahresende eine Projektplanübersicht (PPÜ) für das folgende Jahr. In dieser Planung werden sowohl qualitative wie auch quantitative Leistungen, Aktivitäten und Indikatoren für die Arbeit festgelegt. So finden sich in der PPÜ z. B. Soll-Beratungszahlen oder auch eine vorab festgelegte Anzahl von Vorträgen oder strukturpolitischen Aktivitäten. Indikatoren legen das Niveau der Jahresaktivitäten fest. Die Beraterinnen entscheiden schon in dieser Phase, ob sie z. B. ein Seminar selbst vorbereiten und durchführen oder nur das Konzept entwickeln und die Durchführung dann einer Referentin überlassen.

Obwohl die Planung einen verbindlichen Charakter hat, ist die PPÜ kein starres Instrument. Kommt es im Laufe eines Jahres zu Entwicklungen, die vorab nicht abzusehen waren, dann kann eine Beratungsstelle darauf reagieren, wenn sie es für sinnvoll hält. Am Jahresende überprüft jede Beratungsstelle, ob sie die von ihr vorab definierten Ziele, d. h. Leistungen und Aktivitäten, umgesetzt hat. Das eigene Handeln und auch Abweichungen von geplanten Aktivitäten können begründet werden, so dass eine hohe Transparenz und Professionalität der beruflichen Handlungsstrategien gegeben ist. Die PPÜ ist auch dahingehend flexibel, dass sie regionalspezifische Besonderheiten in der Arbeit zulässt.

Dieses Planungsinstrument haben alle Beratungsstellen verbindlich eingeführt, auf der Ebene der Landesarbeitsgemeinschaft (LAG) wird auch eine PPÜ erarbeitet, die alle Planungen landesweit zusammenfasst.

Da alle Beraterinnen an den Fortbildungen teilgenommen und im Laufe der Zeit ein hohes Maß an Qualifikationen erworben haben, gibt es keine einzelne Expertin und Verantwortliche in der LAG zu diesem Thema. Neue Kolleginnen werden durch einen eigens konzipierten Fortbildungstag systematisch eingearbeitet. Der Prozess der Selbstevaluation wird von allen getragen und gestaltet, theoretisch können alle Beraterinnen Instrumente für die Bewertung ihrer Arbeit entwickeln. Tatsächlich führen die verschiedenen Interessen der Einzelnen zu inhaltlichen Schwerpunkten.

Neben der PPÜ hat sich die LAG Frau & Beruf entschieden, als weitere Instrumente Fragebögen einzusetzen, die die Wirkung persönlicher Erstberatungen untersuchen.

In der Praxis werden die Bögen im Anschluss an eine Beratung eingesetzt, die Beraterin füllt gemeinsam mit der Ratsuchenden einen ersten Fragebogen aus, der neben reinen Sozialdaten auch berufliche Ziele, Hindernisse bei deren Umsetzung und geplante Folgeaktivitäten festhält. Wenn ihr schriftliches Einverständnis vorliegt, bekommt die Ratsuchende drei Monate später einen zweiten Bogen zugeschickt, der die tatsächlichen Aktivitäten nach der Beratung abfragt. Beide Bögen sind über eine Code-Nummer verknüpft. Eine Auswertungsroutine überprüft z. B., ob die vorab vereinbarten Folgeaktivitäten umgesetzt wurden, ermöglicht aber auch spezifische Abfragen über die Lebens- und Arbeitssituation von Frauen, die die Beratungsstellen Frau & Beruf nutzen.

Damit schließt sich der Kreis zum Beginn des Prozesses: der Anfrage vom Frauenministerium über die Wirkung von Beratungen, die mittlerweile umfassend beantwortet werden kann.

2.3 Zertifizierung nach ISO 9001 am Beispiel der LASA Brandenburg GmbH (Susanne Voß)

Gemäß der Aufgabenstellung, für das Land Brandenburg die Arbeitsmarktpolitik im Sinne der Arbeitsförderung umzusetzen, hat sich die LASA Brandenburg GmbH als oberstes Qualitätsziel die allseitige Erfüllung des übertragenen komplexen Dienstleistungsauftrages und stete Qualitätsverbesserung gesetzt. Zur Erreichung des Zieles sollte 1998 ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt werden, das die innerbetrieblichen Abläufe unter den Aspekten der Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Fehlervermeidung reorganisiert und die betrieblichen Prozesse regelt, standardisiert und weiterentwickelt. Die Zertifizierung nach ISO 9001 stellte dazu einen Weg dar.

Zuvor wurde 1997 eine externe Evaluation im Arbeitsbereich Weiterbildungsberatung durchgeführt, mit der die Qualitätsentwicklung bereits entscheidend vorangetrieben wurde. Das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg beauftragte dazu ein externes unabhängiges Forschungsinstitut mit einer wissenschaftlichen Analyse in Form einer einjährigen begleitenden Evaluation der brandenburgischen Informations- und Beratungsstellen für berufliche Weiterbildung. Die Untersuchung befasste sich mit der Tätigkeit und Inanspruchnahme der Weiterbildungsberatungsstellen, Aspekten der Akzeptanz des Beratungsangebotes, des praktischen Nutzens für die verschiedenen Zielgruppen, bewertete Stärken und Schwächen der Durchführung und erarbeitete konkrete Vorschläge zur Weiterentwicklung des Tätigkeitsprofils.¹¹

Mit der Zertifizierung aller Abteilungen der LASA nach ISO 9001 sollte die Qualitätsentwicklung einem kontinuierlichen Verbesserungs- und Controllingprozess unterzogen werden, der auch für Externe transparent und nachvollziehbar ist. Die DIN ISO 9001 stellt jedoch nur ein Instrument des Qualitätsmanagements der LASA dar. Bereits vor Einführung von ISO wurde in den einzelnen Arbeitsbereichen unterschiedlich ausgeprägt Erfolgscontrolling betrieben, zum einen in Form von kontinuierlichen statistischen Erhebungen und Auswertungen, zum anderen durch ein umfassendes Berichtswesen.

Die Zertifizierung sollte alle Abteilungen der LASA umfassen, also:

- ◆ Beratung,
- ◆ Programmzentrale,
- ◆ Information/Dokumentation,
- ◆ Fortbildung,
- ◆ Grundsatzfragen/Forschung,
- ◆ Verwaltung.

Die Normen der DIN EN ISO 9000 ff. enthalten Forderungen für die Prüfung eines Qualitätsmanagements. Darin wird konkret festgelegt, wie die Qualitätssicherung eines Unternehmens oder einer Organisation aufgebaut und organisiert sein soll. Die Forderungen beziehen sich auf die Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens oder einer Organisation, also auf ein System, nicht auf das hergestellte Produkt oder die Leistung. Die DIN EN ISO 9001 deckt mit ihren Anforderungen alle Phasen des Prozesses der Leistungserstellung ab: Entwicklung, Konstruktion, Produktion, den Vertrag und Service. Dabei werden die qualitätsrelevanten Tätigkeiten systematisch und verbindlich geplant, durchgeführt, geprüft und dokumentiert.

¹¹ Vgl. Zwick/Seibert, 1998.

Die Einführung des Qualitätsmanagementsystems in der LASA auf Grundlage der international gültigen Normenserie DIN EN ISO 9001 ff. verfolgte im Einzelnen folgende Zielstellungen:

- Erfassung und Analyse aller betrieblichen Prozesse der LASA sowie ihre Optimierung, entsprechend der Anforderung der Norm;
- Errichtung einer Ablauforganisation, die die Reproduzierbarkeit von qualifizierten Leistungsangeboten der LASA gewährleistet. Eine Bürokratisierung der Abläufe soll dabei zugunsten flexibler Prozesse vermieden werden;
- Schaffung eines Systems frühzeitiger Fehlervermeidung und Vorbeugung statt nachträglicher Fehlerbeseitigung;
- Einbinden aller MitarbeiterInnen der LASA in den Implementierungs- und Optimierungsprozess;
- Qualifizierung und Motivierung aller MitarbeiterInnen für die Einführung, Pflege und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems;
- Ausschöpfung des Innovations- und Verbesserungspotenzials der MitarbeiterInnen mit dem Ziel, eine „lernende Organisation“ zu schaffen, in der sich ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess vollzieht;
- Verbesserung von Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit, Stärkung der Legitimität des LASA-Handelns gegenüber Politik und Öffentlichkeit.

Die Erarbeitung von entsprechenden Regelungsmechanismen wurde zunächst mit Hilfe von externer Beratung umgesetzt. Dabei wurden alle Abteilungen in den Prozess zur Implementierung des Qualitätsmanagementsystems durch kontinuierliche Information über Aufgaben, Ziele und Verfahrensweisen der DIN EN ISO 9001 integriert und das Leitungspersonal qualifiziert.

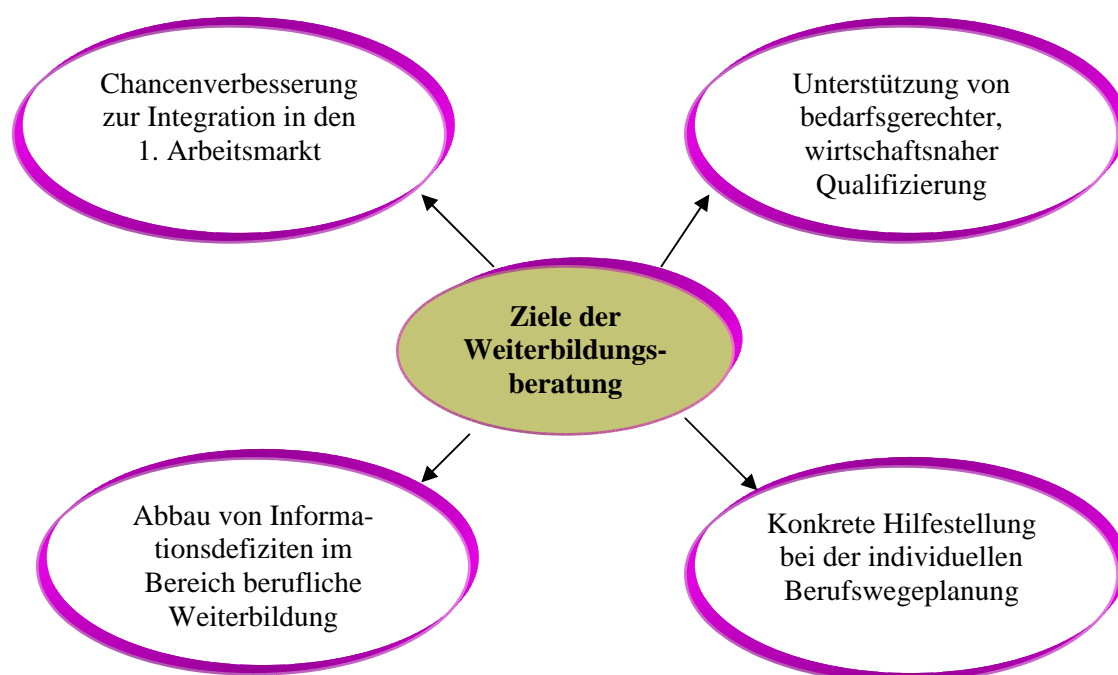
Zur Gewährleistung des Informationstransfers sowie einer zeitnahen Steuerung und Koordinierung wurde ein Steuerungskreis eingerichtet, in dem alle Abteilungen vertreten waren. In dem Steuerungskreis wurden die Prozesse der Steuerungs- und Lenkungsaufgaben einer Ist-Aufnahme unterzogen und gegebenenfalls optimiert. Zudem wurden zwei Arbeitskreise gebildet, die die bereichsspezifischen Aufgaben koordinierten und durchführten (vertikale Prozesse). Schließlich hat jede Abteilung die Ist-Aufnahme ihrer Hauptarbeitsprozesse erarbeitet und Vereinbarungen getroffen, wie diese Prozesse optimal umgesetzt werden können. Im Ergebnis wurde ein Organisationshandbuch erstellt, das die Qualitätspolitik, Qualitätsziele, Struktur, das Qualitätssicherungssystem einzelner Bereiche der LASA und deren Verfahrensvereinbarungen beschreibt.

Nach einer Einführungszeit von 15 Monaten und unter Beteiligung des Betriebsrates und aller MitarbeiterInnen wurde die LASA von der Zertifizierungsgesellschaft AOQC MOODY International nach ISO 9001 am 20.01.1999 zertifiziert.

Im Rahmen von jährlichen Auditierungen wird das Qualitätsmanagement-Handbuch auf Aktualität überprüft und die Einhaltung und Weiterentwicklung der Verfahrensvereinbarungen kontrolliert, ggf. werden Korrekturen durchgeführt.

Am Beispiel einer Verfahrensvereinbarung, die die MitarbeiterInnen der Informations- und Beratungsstellen zum Prozess „Individuelle Beratung zu beruflicher Weiterbildung“ für sich aufgestellt haben, soll das Regelungsverfahren von ISO 9001 verdeutlicht werden.

Die wesentlichen Ziele der Weiterbildungsberatung sind in vier Punkten zusammengefasst:



Der Geltungsbereich der Verfahrensvereinbarung umfasst alle fünf Informations- und Beratungsstellen nebst der beiden Außenstellen in Cottbus und Frankfurt (Oder). Die Vereinbarung beschreibt die wesentlichen Prozesse der individuellen Beratung zu beruflicher Weiterbildung und regelt die Zuständigkeiten der MitarbeiterInnen. Dabei wird z. B. bei der Darstellung von Beratungsnachfragen die Terminkoordination durch die SachbearbeiterInnen bzw. BeraterInnen festgelegt. In einem weiteren Verfahrenspunkt wird der Ablauf des Erstkontaktes zu Ratsuchenden und die Übermittlung von Erstinformationen geregelt. Als „mitgeltende“ Unterlagen werden Informationsmaterialien und Ausdrücke aus der Weiterbildungsdatenbank Brandenburg genannt. Das Hauptanliegen, die eigentliche Durchführung der individuellen Beratung, wird anhand von Zuständigkeiten, Kompetenzen und Vorgehen der BeraterInnen vereinbart. Der Beratungsablauf verläuft in der Regel analog zu den Beratungsphasen (s. Rahmenkriterien für die Qualität der Führung und des Verlaufs einer individuellen Beratung).

Schließlich werden die statistischen Erhebungen und Auswertungen als abschließender Prozess im Rahmen der o.g. Verfahrensvereinbarung beschrieben. Zu jedem Beratungsgespräch werden sozialstatistische Merkmale der Ratsuchenden, wie Geschlecht, Alter, Status, Schulbildung, etc., in einem einheitlich geführten Statistikformular erfasst, quartalsweise ausgewertet und in Berichten dokumentiert.

Mit Einführung von ISO 9001 wurde ein einheitliches Qualitätsmanagement in der gesamten LASA eingeführt. Bis zu diesem Zeitpunkt wurde das Erfolgscontrolling von den einzelnen Bereichen in abteilungsspezifischen Verfahren separat, unterschiedlich und nicht abteilungsübergreifend oder abgestimmt durchgeführt.

Die Erarbeitung der Verfahrensvereinbarungen förderte innerbetrieblich das Qualitäts- und Verantwortungsbewusstsein bei allen MitarbeiterInnen. Im Ergebnis der Qualitätsdiskussion wurde der Qualitätsanspruch und ein Qualitätsleitbild formuliert. Damit erfüllt ISO für die LASA folglich mehr als lediglich den Nachweis über den Einsatz eines Qualitätsmanagementverfahrens bzw. Wettbewerbsaspekte.

Ausblick:

ISO 9001 wird in der LASA fortgeführt, die Qualitätsentwicklung aber nicht auf dieses Instrument beschränkt. In Auswertung kontinuierlicher Reflexion der Arbeit, Selbstevaluation und externer Beratung entwickeln die Geschäftsführer der LASA zusammen mit AbteilungsleiterInnen und BeraterInnen ein neues Konzept „LASA 2006“, das eine fachliche wie strukturelle Weiterentwicklung der LASA vorsieht.

2.4 *Besonderheiten unterschiedlicher Formen der Qualitätsentwicklung* (Dietrich Harke)

Die beschriebenen drei Beispiele für Qualitätsentwicklung mittels Fremdevaluation, Selbstevaluation und Zertifizierung verdeutlichen wichtige methodische Konzepte, um die Qualität von Prozessen und Leistungen zu überprüfen und zu verbessern. Jede dieser Formen kann in unterschiedlicher Weise ausgestaltet und den Erfordernissen des Untersuchungsgegenstandes - hier der Arbeit einer bestimmten Beratungseinrichtung mit ihren spezifischen Bedingungen - angepasst werden. Das gilt vor allem für die beiden erstgenannten Formen, während für die Zertifizierung stärker normierte Vorgaben bestehen.

Die Fremdevaluation ist das eher traditionelle Verfahren der Forschung für die Bewertung von Programmen und Institutionen, dabei wird die Untersuchung und Beurteilung von Strukturen und Abläufen durch externe Wissenschaftler - meist Sozialwissenschaftler - vorgenommen. Ein wichtiges Feld von Fremdevaluationen ist der Bildungsbereich.¹²

Bei der Selbstevaluation wird die Untersuchung und Bewertung von den MitarbeiterInnen der untersuchten Institution selbst durchgeführt - allerdings häufig unterstützt von externen Fachleuten. Diese bringen das methodische Know-how und eine andere Perspektive ein und verringern so die Gefahr, dass Betriebsblindheit den Erkenntnisgewinn beschränkt. Selbstevaluation wird häufig im Bereich der sozialen Arbeit, einschließlich der dort tätigen Beratungsstellen, genutzt.¹³

Ein entscheidender Unterschied zwischen Evaluationsansätzen ist, wieweit diese in Kooperation mit der Praxis erfolgen, d. h. wieweit sie die MitarbeiterInnen der Institution in die Analyse und Bewertung der erhobenen Daten einbeziehen und sie ggf. bei der Umsetzung neuer Erkenntnisse unterstützen. Man kann eher gutachterlich-bilanzierende Evaluationsansätze und eher qualifizierend-begleitende unterscheiden.¹⁴ Fremdevaluationen sind tendenziell der ersten Kategorie zuzurechnen, während Selbstevaluationen, soweit sie wissenschaftlich unterstützt verlaufen, tendenziell zum zweiten Typ gehören. Dieser Typisierung entsprechen auch die beiden beschriebenen Beispiele des Weiterbildung Hamburg e. V. und der Beratungsstellen Frau & Beruf.

Evaluation dient in diesem Kontext der Qualitätsentwicklung, bewirkt diese aber nicht automatisch. Dazu bedarf es vielmehr der Entscheidung der Verantwortlichen, inwieweit die entwickelten Verfahren, Kriterien oder Kontrollmechanismen auch weiterhin eingesetzt werden.

¹² Vgl. Will, Winteler u. Krapp, 1987.

¹³ Vgl. Heiner, 1988 und 1996, sowie Schicke, 1997.

¹⁴ Vgl. Heiner, 1996, S. 21.

Die Zertifizierung von Dienstleistungen ist die jüngste Form der Qualitätssicherung und -entwicklung, sie findet neben der Wirtschaft vor allem im Bildungsbereich, aber auch im Feld der Humandienstleistungen Anwendung. Sie basiert auf der Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. und soll durch genaue Formulierung von Qualitätssicherungsverfahren und die regelmäßige Überprüfung ihrer Einhaltung eine gleichbleibende Qualität der Leistungserstellung garantieren. Die MitarbeiterInnen der Institution sind, insbesondere bei der Erstellung eines Handbuches, intensiv in den Verfahrensablauf einbezogen.

Zur Veranschaulichung werden im Folgenden die Besonderheiten der drei skizzierten Formen der Qualitätsentwicklung tabellarisch gegenübergestellt.

Gegenüberstellung von Fremdevaluation, Selbstevaluation und Zertifizierung			
Gesichtspunkte	Fremdevaluation	Selbstevaluation	Zertifizierung
Zielsetzungen	Erfolgskontrolle, Effizienzsteigerung, Qualitätssicherung und -entwicklung	Erfolgskontrolle, Effizienzsteigerung, Qualitätssicherung und -entwicklung	Längerfristige Qualitätssicherung und -entwicklung
Vorgehen	Untersuchung und Bewertung von Abläufen und ihren institutionellen Bedingungen durch externe Evaluatoren. Einbeziehung der Beteiligten in unterschiedlichem Ausmaß	Untersuchung und Bewertung von Abläufen und ihren institutionellen Bedingungen durch die Beteiligten, in der Regel unterstützt durch externe Sozialwissenschaftler	Beschreibung von Prozessen, Bedingungen und vorgesehenen Qualitätssicherungsverfahren durch die Beteiligten in einem Handbuch; kontinuierliche Überprüfung der Einhaltung durch externen Zertifizierer
Aufwand	größere finanzielle Mittel für durchführende externe Evaluatoren erforderlich	hoher Arbeitsaufwand für Beratungsstelle, meist finanzielle Mittel für externe Unterstützung erforderlich	hoher Arbeitsaufwand für Mitarbeiter und größere finanzielle Mittel für Zertifizierer erforderlich
Dauer	eher punktuelle Untersuchung über einen kürzeren Zeitraum	kontinuierlicher Prozess über einen längeren Zeitraum	kontinuierlicher Prozess über einen längeren Zeitraum
Vorteile	hohe Objektivität durch Nutzung externen wissenschaftlichen Sachverständigen, großes externes Gewicht der Ergebnisse, bessere Legitimierung der Arbeit	intensive Einbeziehung der Beteiligten mit ihrer Erfahrung, vielfältige Kommunikationen und Lernprozesse, Motivationssteigerung, bessere Legitimierung der Arbeit	intensive Einbeziehung der Beteiligten mit ihrer Erfahrung; Zusammenarbeit und Lernprozesse bei der Handbucharbeitung, großes externes Gewicht durch normiertes Verfahren
Probleme/ Nachteile	Widerstände bei den MitarbeiterInnen, Kontroll- und Bewertungsängste	hohe Anforderungen an MitarbeiterInnen, subjektive Sichtweise, Betriebsblindheit, persönliche Betroffenheit	arbeitsaufwendiges und langwieriges Verfahren, hohe Anforderungen an MitarbeiterInnen

Die Frage, welche Form der Qualitätsentwicklung im Einzelfall für eine Weiterbildungsberatungsstelle am geeignetsten ist, kann nicht generell beantwortet werden, es hängt von den Zielsetzungen und den aktuellen Bedingungen der Untersuchung ab. So spielt es eine Rolle, ob es stärker darum geht, die interne Qualitätsorientierung zu verstärken oder die Qualitätsbemühungen für Externe zu dokumentieren. Ein wichtiger Gesichtspunkt ist auch, welche Mittel zur Verfügung stehen.

3 Das Qualitätskonzept für Beratungsstellen

In der Arbeitsgruppe „Qualitätsmanagement für Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstellen“ beim Deutschen Städtetag wurde in den Jahren von 1997 bis 1999 unter Beteiligung vor allem nord- und ostdeutscher Beratungsstellen ein Qualitätskonzept erstellt, das die Grundlage für entsprechende Empfehlungen des Arbeitskreises „Bildungs- und Weiterbildungsberatung“ an den Deutschen Städtetag bildet.¹⁵ Sie basieren auf einem gemeinsamen Qualitätsleitbild der Beratungsstellen, auf vier qualitätsrelevanten Aufgabenbereichen und auf gemeinsamen Rahmenkriterien für Qualität. Das Qualitätskonzept soll den einzelnen Beratungsstellen die Konkretisierung ihrer spezifischen Qualitätsansprüche erleichtern.

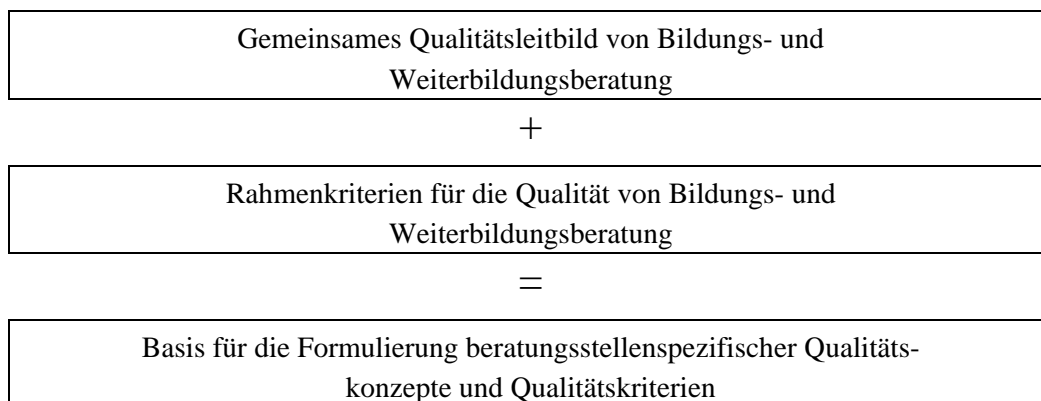
¹⁵ Vgl. Anlage 2.

Das Konzept mit seinen Teilen wird in der folgenden Grafik veranschaulicht:

Das gemeinsame Qualitätsleitbild wird durch eine Reihe von Aspekten bestimmt, die es in der Grafik flankieren. Die Rahmenkriterien für die vier qualitätsrelevanten Aufgabenbereiche sind jeweils nach Voraussetzungen/Strukturen, Vorgehensweisen/Prozesse und Zielsetzungen/angestrebte Ergebnisse untergliedert. Die einzelnen Teile des Qualitätskonzepts werden unter den folgenden Punkten näher erläutert.

3.1 Das gemeinsame Qualitätsleitbild

In dem Qualitätskonzept und den entsprechenden Empfehlungen wird von folgender Abfolge bei der Aufstellung von Qualitätskonzepten und Qualitätskriterien für einzelne Beratungsstellen ausgegangen:



Das gemeinsame Qualitätsleitbild der Beratungsstellen zielt auf ein einvernehmliches Qualitätsverständnis. Das galt es erst zu formulieren, denn es gibt bisher für Bildungs- und Weiterbildungsberatung kein Einvernehmen über Qualität in diesem Bereich. Hier gilt auch das, was für die berufliche Bildung betont wird: „Es gibt keinen generellen gesellschaftlichen Konsens darüber, was Qualität der beruflichen Bildung ausmacht. Qualität ist keine statische Größe, sie unterliegt der fortlaufenden Entwicklung und muss immer wieder in Kommunikationszusammenhängen erarbeitet werden.“¹⁶

Grundlage des gemeinsam formulierten Qualitätsleitbildes sind folgende Aspekte:

- ◆ Trägerneutralität,
- ◆ ganzheitlicher Beratungsansatz,
- ◆ Orientierung des Handelns am Interesse der Ratsuchenden und Förderer,
- ◆ Professionalität des Beratungspersonals,
- ◆ Transparenz der Arbeit,
- ◆ kontinuierliche Reflexion und Evaluation der Arbeit,
- ◆ öffentliche Verantwortung für die Beratungsarbeit,
- ◆ gesellschaftlicher Nutzen von Bildungs- und Weiterbildungsberatung,
- ◆ Festlegung qualitätsrelevanter Aufgaben,
- ◆ Kategorisierung der qualitätsrelevanten Bereiche nach Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität.

¹⁶ Sauter, 2000, S. 9.

3.2 *Die qualitätsrelevanten Aufgabenbereiche*

Im Qualitätskonzept der Arbeitsgruppe werden vier qualitätsrelevante Aufgabenbereiche von Bildungs- und Weiterbildungsberatung unterschieden, die in allen Beratungsstellen wahrgenommen werden:

- ◆ Führung und Verlauf individueller Beratungen,
- ◆ Öffentlichkeitsarbeit/Bildungswerbung/Zielgruppenansprache,
- ◆ Kooperation/regionale Vernetzung bzw. Regionalarbeit,
- ◆ Interne Struktur/Organisation der Beratungsstelle.

1. *Führung und Verlauf individueller Beratungen*

Um den unterschiedlichen inhaltlichen Anliegen der Ratsuchenden gerecht zu werden, die personellen Ressourcen angemessen einzusetzen und um bestimmte Zielgruppen besser zu erreichen, haben sich in den Beratungsstellen unterschiedliche Beratungsformen entwickelt. Unterschieden werden Langberatungen (zwischen 20 und 90 min), persönliche oder telefonische Kurzberatungen oder Informationsgespräche (bis 20 min) und Gruppenberatungen. Die individuelle Langberatung wird als Kernberatungsform der Beratungsstellen verstanden. Da sich in der Langberatung alle Qualitätsanforderungen wiederfinden, die in Teilbereichen auch in den anderen Beratungsformen erfüllt werden müssen, bildet diese Beratungsform die Ausgangsbasis für die Formulierung der noch zu beschreibenden Rahmenkriterien.

2. *Öffentlichkeitsarbeit/Bildungswerbung/Zielgruppenansprache*

Ein weiteres Aufgabenfeld der Bildungs- und Weiterbildungsberatung ist die öffentlichkeitswirksame Information über bestehende Weiterbildungsangebote und die Motivation zur Teilnahme an Weiterbildung. Da die Weiterbildungsbeteiligung in der Bevölkerung nach wie vor ungleich verteilt ist, kommt der werbenden Ansprache bildungsbenachteiligter Zielgruppen eine weitere wichtige Rolle zu. Die Begriffe Öffentlichkeitsarbeit, Bildungswerbung und Zielgruppenansprache beschreiben unterschiedliche, von konzeptioneller Ausrichtung und institutioneller Anbindung abhängige Schwerpunktsetzungen in der Weiterbildungswerbung.

3. *Kooperation/regionale Vernetzung bzw. Regionalarbeit*

Bildungs- und WeiterbildungsberaterInnen kennen sowohl die Bedarfe und Bedürfnisse der Nachfragerseite (Einzelpersonen, Betriebe) als auch die Angebote und potenziellen Möglichkeiten der Bildungsanbieter. Da sie in der Regel selbst keine Weiterbildungskurse anbieten, können sie eine moderierende Gelenkstellenfunktion zur Förderung der regionalen Weiterbildungsstruktur einnehmen. Ausgemachte Angebots- und Förderungslücken können in gezielte Bedarfsanalysen, Qualifizierungsbedarfe in Betrieben und individuelle Fortbildungskonzepte münden oder die Diskussion übergreifender Weiterbildungsfragen in einem Netzwerk verschiedener Weiterbildungsakteure vorangetrieben werden.

4. *Interne Struktur/Organisation der Beratungsstelle*

Die vorgenannten Aufgabenbereiche können nicht erfüllt werden ohne eine entsprechende interne Arbeitsstrukturierung in Form einer effizienten Planung, Organisation und Steuerung der eingesetzten Ressourcen und der notwendigen Arbeitsabläufe einschließlich ihrer kontinuierlichen Überprüfung und Anpassung an veränderte Bedingungen.

3.3 Die Rahmenkriterien für Qualität

Die von der Arbeitsgruppe formulierten Qualitätskriterien konkretisieren den gemeinsamen, stellenübergreifenden Qualitätsanspruch in den beschriebenen Aufgabenbereichen. Sie sind aufgrund der unterschiedlichen Konzepte, Rahmenbedingungen und regionalen Besonderheiten der Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstellen nicht als verbindliche und einheitliche Qualitätsstandards bestimmt worden. Vielmehr zielte die Intention der Arbeitsgruppe darauf ab, Rahmenkriterien zu benennen, die als Grundlage für die Konkretisierung im Einzelfall dienen.

Die Rahmenkriterien orientieren sich bewusst an einem hohen Qualitätsniveau und nicht an Qualitätsstandards, die Minimalanforderungen aufzeigen. So wurden beispielsweise die Kriterien für die Qualitätsbewertung von individueller Beratung auf die umfassende, qualitativ hochwertigste Beratungsform, das Langgespräch, gestützt. In einem Langgespräch sind komplexere Qualitätsansprüche zu erfüllen, als dies in persönlichen oder telefonischen Kurzgesprächen oder schriftlichen Kontakten mit Ratsuchenden der Fall wäre.

Die gewählte dreiteilige Kategorisierung der Qualitätskriterien nach „Zielsetzungen/angestrebten Ergebnissen“, „Voraussetzungen/Strukturen“ und „Vorgehensweisen/Prozessen“ basiert auf Donabedians klassischer Unterscheidung zwischen Ergebnisqualität, Strukturqualität und Prozessqualität.¹⁷

Die Ergebnisqualität beschreibt die Ziele, beabsichtigten Ergebnisse und Wirkungen der geleisteten Aufgaben in den vier Bereichen. Unter Strukturqualität werden in unserem Zusammenhang die für die vier Aufgabenbereiche eingesetzten personellen, sächlichen, konzeptionellen, finanziellen und institutionellen Ressourcen verstanden. Die Prozessqualität bezieht sich auf die Inhalte und die Art der Durchführung der verschiedenen Aufgaben.

Heiner verweist darauf, dass diese Qualitätsdimensionen produktbezogen und kundenorientiert formuliert sind, nicht produktionsbezogen und mitarbeiterorientiert.¹⁸ Sie ergänzt sie um folgende produktionsbezogene Dimensionen oder Faktoren:

1. Konzeptqualität,
2. MitarbeiterInnenqualität,
3. Organisations- und Ausstattungsqualität,
4. Ressourcenqualität.

Auch diese Faktoren wurden bei der Festlegung von Qualitätskriterien explizit berücksichtigt und bilden wichtige Teilaspekte.

Jede Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstelle benötigt ein Qualitätsmanagementverfahren, mit dem festgelegt wird, wie die Qualität der Beratung erreicht, gesichert und/oder verbessert werden soll. Bei einer Orientierung an dem o. g. allgemeinen Qualitätskonzept würde das Qualitätsmanagementverfahren dabei helfen, ein beratungsstellenspezifisches Qualitätskonzept und entsprechende Qualitätskriterien zu formulieren. Auf die Gesichtspunkte, die bei der Auseinandersetzung mit diesen Fragen berücksichtigt werden sollten, wird in Kapitel 5 dieser Studie eingegangen. Zunächst wird im folgenden Kapitel das vorgestellte Qualitätskonzept konkretisiert. Anhand von Praxisbeispielen werden die vier qualitätsrelevanten Aufgabenbereiche und die dazugehörigen Rahmenkriterien ausführlich illustriert.

¹⁷ Vgl. Donabedian, 1982.

¹⁸ Vgl. Heiner, 1996, S. 29.

4 Qualität in der Beratungspraxis

In dem Qualitätskonzept der Arbeitsgruppe werden vier qualitätsrelevante Aufgabenbereiche von Bildungs- und Weiterbildungsberatung unterschieden:

1. Führung und Verlauf individueller Beratungen,
2. Öffentlichkeitsarbeit/Bildungswerbung/Zielgruppenansprache,
3. Kooperation/regionale Vernetzung bzw. Regionalarbeit,
4. Interne Struktur/Organisation der Beratungsstelle.

Entsprechend dieser Unterteilung sind die folgenden Praxisbeispiele aufgebaut. Sie sollen verdeutlichen, inwieweit sich einzelne Beratungsstellen an den Rahmenkriterien orientiert bzw. diese allgemeinen Kriterien in der eigenen Arbeit umgesetzt und konkretisiert haben. Es gibt jeweils mehrere Praxisbeispiele für jeden der qualitätsrelevanten Aufgabenbereiche.

Für jeden Aufgabenbereich sind in den Empfehlungen an den Deutschen Städtetag auch Rahmenkriterien für die Qualität enthalten. Sie sind den Praxisbeispielen des jeweiligen Aufgabenbereiches vorangestellt.

4.1 Praxisbeispiele zur Führung und zum Verlauf von individuellen Beratungen

Vor den nachfolgenden Praxisbeispielen sind die für diesen Aufgabenbereich formulierten Rahmenkriterien für Qualität abgedruckt. Das erlaubt, bei einzelnen Beispielen zu erkennen, wie bestimmte Kriterien in der Praxis erfüllt bzw. umgesetzt werden.

Voraussetzungen/Strukturen
<ul style="list-style-type: none">- Kompetenzen der BeraterInnen entsprechend dem formulierten Anforderungsprofil für WeiterbildungsberaterInnen- Vorhandensein eines Beratungskonzeptes- Zugriff auf aktuelle, zielgruppenrelevante Infos (Datenbanken, schriftliches Info-Material, Internet)- Vorhandensein geeigneter Räumlichkeiten für unterschiedliche Beratungsformen- angemessener Zeitrahmen

Hinsichtlich der Voraussetzungen und Strukturen gilt für alle Beispiele, dass die im folgenden beschriebenen Beratungsgespräche von BeraterInnen geführt werden, die die im Anforderungsprofil für WeiterbildungsberaterInnen formulierten Kompetenzen erfüllen. Neben einem einschlägigen Fachhochschulabschluss, Beratungs- und Berufserfahrungen im Bildungsbereich und EDV-Kenntnissen verfügen sie über umfassende Kenntnisse des Aus- und Weiterbildungssystems, der abschlussbezogenen Aus- und Weiterbildungsangebote sowie der vorhandenen Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten.

Vorgehensweisen/Prozesse
<ul style="list-style-type: none"> - situationsgerechter Einsatz der Kompetenzen im Beratungsgespräch - Anwenden des Beratungskonzeptes im Beratungsgespräch - Berücksichtigung der Beratungsphasen im Beratungsgespräch <ul style="list-style-type: none"> * Herstellen einer vertrauensvollen Gesprächsatmosphäre und Annahme der Ratsuchenden * Anliegenklärung, Festlegung von Beratungszielen, Situationsanalyse * Klärung von Barrieren oder Problemen der Ratsuchenden * Entwicklung von Perspektiven und Zielen mit den Ratsuchenden * Entwicklung von Handlungs- und Problemlösungsstrategien und Festlegung nächster Schritte * Vermittlung von benötigten Informationen * Festhalten und Einschätzen des Gesprächsergebnisses

Bei den Beispielen kann davon ausgegangen werden, dass die beiden ersten Punkte immer gegeben sind, das wird im Gesprächsverlauf auch an verschiedenen Stellen deutlich. Die Beschreibung der einzelnen Vorgehensweisen bzw. des Beratungsverlaufs verdeutlicht die Notwendigkeit, aber auch das Ineinandergreifen der unterschiedlichen Beratungsphasen. Je nach den Besonderheiten des einzelnen Anliegens und der individuellen Situation der Ratsuchenden nehmen einzelne Phasen mehr oder weniger Raum ein.

Zielsetzungen/angestrebte Ergebnisse
<ul style="list-style-type: none"> - Zufriedenheit der Ratsuchenden - Stärkung der Motivation der Ratsuchenden und Aktivierung der persönlichen Ressourcen - Aktivierung zur Weiterbildungsteilnahme bzw. zu anderen Aktivitäten - Stärkung von Eigeninitiative/Durchsetzungskraft - Initiierung eines Lernprozesses durch die Beratung - Vermittlung von Handlungsmöglichkeiten durch den Berater - Klarheit über Ziele und nächste Schritte der Ratsuchenden - Umsetzung der Beratungsergebnisse durch die Ratsuchenden

Beispiel 1: Berufseinstieg/Berufsorientierung und Deutsch als Zweitsprache
(Ulla Mesenholl, Weiterbildung Hamburg e. V.)

Beim Verein Weiterbildung Hamburg e. V. steht für die im Folgenden beschriebene Beratung ein Zeitrahmen von einer Stunde zur Verfügung. Die Beratung, für die im Vorwege ein Termin vereinbart wurde, findet in einem Beratungsraum statt, in dem ungestört gesprochen werden kann und der mit Telefon und verschiedenen Informationszugängen (Weiterbildungsdatenbanken, schriftliches Infomaterial und Internet) ausgestattet ist. Das Beratungskonzept sieht eine, an der Person und ihren Interessen/Wünschen orientierte, lösungsorientierte Anliegenklärung vor. Interessen Dritter müssen nicht bedient werden. Bei Bedarf wird auch auf persönliche Fragen eingegangen, die Einfluss auf die Realisierung des Weiterbildungsanliegens haben.

Frau Serife kommt in Begleitung ihres Mannes, weil sie noch nicht sicher Deutsch spricht. Serifes kommen aus Afghanistan und sind seit einem Jahr in Hamburg. Sie besitzen eine befristete Aufenthaltsbefugnis, beziehen Sozialhilfe und haben eine Arbeitserlaubnis für zweistündige Tätigkeiten pro Tag. Frau Serife ist 21 Jahre alt. Zur Zeit lernt sie Deutsch in einem Beratungs- und Qualifizierungsprojekt für MigrantInnen. Frau Serife trägt vor, dass sie studieren möchte - etwas wie Psychologie, da sie bereits in Afghanistan mit Kindern gearbeitet hätte.

Die Beraterin erklärt, welche Voraussetzungen für ein Studium erforderlich sind, und bald wird deutlich, dass Frau Serife diese nicht erfüllt. Sie ist in Afghanistan nur kurze Zeit zur Schule gegangen und hat keine Zeugnisse. Andererseits weiß sie aber auch nicht genau, was in Deutschland unter einem Studium verstanden wird. In einfachen, verständlichen Worten erklärt die Beraterin ihr den Unterschied zwischen Schulbildung, Berufsausbildung und einem Studium. Daraufhin korrigiert sich Frau Serife und sagt, dass sie eine Berufsausbildung machen möchte.

Im weiteren Gespräch geht die Beraterin mit den Serifes die allgemeinen Voraussetzungen für eine Berufsausbildung durch. Neben einer Arbeitsberechtigung benötigt Frau Serife einen Hauptschul- oder Realschulabschluss und sichere Deutschkenntnisse.

Da Frau Serife auch diese Voraussetzungen noch nicht erfüllt, wird überlegt, ob spezielle Ausbildungsprojekte für MigrantInnen in Frage kommen, die in der Regel niedrigere formale Zugangsbedingungen haben. Ein spezielles Erzieherinnenprojekt passt zwar zu ihrem Wunsch, mit Kindern arbeiten zu wollen, doch erfüllt Frau Serife nicht die erforderlichen vier Jahre Aufenthalt in Deutschland. Bei einer anderen Ausbildung, zur Frisörin für jugendliche MigrantInnen, ist Frau Serife unsicher, ob sie sich diesen Beruf vorstellen kann, sodass dieses Angebot nicht weiter verfolgt wird. (An dieser Stelle zeigt sich das Beratungsverständnis der Beraterin. Auch wenn die Ausbildung zur Frisörin für MigrantInnen die einzige Ausbildung wäre, die Frau Serife beginnen könnte, insistiert die Beraterin nicht, da sie mit der Ratsuchenden einen Weg finden will, der ihren Wünschen/Interessen (mehr) entspricht.)

Da die Teilnahmemürden aller bisher angesprochenen Ziele für Frau Serife zu hoch sind und um Frau Serife nicht darin zu entmutigen, dass eine Ausbildung für sie möglich ist, entwickelt die Beraterin im weiteren Verlauf kleinere Schritte, mit denen Frau Serife ihrem Ziel, eine qualifizierte Berufsausbildung zu absolvieren, näher kommen kann:

- Sie kann weiter Deutsch lernen mit dem Ziel, in einen berufsorientierten Deutschkurs zu wechseln.
- Um einen in Deutschland anerkannten Schulabschluss zu erwerben, besteht die Möglichkeit, den Hauptschulabschluss in einem Volkshochschulkurs oder in einem Berufsvorbereitungsjahr für MigrantInnen nachzuholen.
- Weiterhin ist zu prüfen, ob sie ihren Arbeitserlaubnisstatus verbessern kann.

Nach gut einer Stunde ist die Beratung beendet. Die Beraterin fasst die anstehenden Schritte zusammen. Dazu gehören ein Beratungstermin und ggf. die Anmeldung für den Besuch des Berufsvorbereitungsjahres, das Gespräch mit dem Sachbearbeiter im Sozialamt, ob sie während des Schulbesuchs weiter Sozialhilfe beziehen kann, sowie die Verabredung eines Termins mit einer Beratungsstelle für MigrantInnen zur Klärung der aufenthaltsrechtlichen Fragen. Für den Fall, dass die besprochenen Möglichkeiten nicht realisierbar sind oder sich neue Fragen ergeben, wird vereinbart, dass Serifes einen Folgetermin mit der Beraterin vereinbaren.

Zur Unterstützung wird bei der Recherche nach Qualifizierungsmöglichkeiten auf die Weiterbildungsdatenbank Brandenburg zugegriffen. Die Trefferlisten zeigen ein relativ breit gefächertes regionales Bildungsangebot; so dass die Suche in Weiterbildungsdatenbanken anderer Bundesländer oder in KURS nicht erforderlich ist. Beim Abwägen und Vergleichen der Angebote unter verschiedenen Sichtweisen sind besonders zwei Titel eines noch dazu ortsansässigen Instituts für die Weiterbildung in der Krankenpflege interessant: Pflegedienstleitung bzw. Leitung einer Sozialstation/Pflegestation. Die im Bildungsangebot ausgewiesenen Zugangsvoraussetzungen erfüllt Frau Schmidt, weil sie neben dem Berufsabschluss auf eine mehrjährige Tätigkeit in der Krankenpflege verweisen kann und in letzter Zeit auch häufig schon in die Pflegedienstleitung des Teams mit einbezogen wurde. Die Weiterbildungsinhalte (Betriebswirtschaft, Pflegemanagement, EDV in der Krankenpflege, Personalmanagement, Recht, ...) entsprechen den Vorstellungen der Ratsuchenden. Zu diskutieren sind demnach noch die Fragen nach den Kosten, dem Abschlusszertifikat und seiner Anerkennung sowie der zeitlichen Machbarkeit mit einer Arbeitszeit, die nicht immer „normal“ ist.

Bezüglich der Anerkennung des Abschlusszertifikats kann die Beraterin etwas beruhigen, weil landeseigene Regelungen (noch) nicht bestehen, die Beschreibung des Kursinhaltes aber auf die Regelungen des Sozialgesetzbuches im Pflegebereich verweist. Zur finanziellen und zeitlichen Realisierbarkeit wird sich Frau Schmidt sowohl mit ihrem Arbeitgeber als auch mit dem Bildungsanbieter verständigen. Das Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz (AFBG) greift leider in diesem Falle nicht - so die nicht verbindliche Einschätzung der Beraterin mit dem Hinweis auf eine konkrete Nachfrage bei der zuständigen Stelle in der Region.

Damit könnte eigentlich das Gespräch beendet werden - die Ratsuchende selbst scheint mit den bisherigen konkreten Ergebnissen recht zufrieden zu sein. Die Beraterin wirft in dieser Situation allerdings die Frage nach möglichen Alternativen auf.

Die regionale Weiterbildungsdatenbank hält mindestens ein weiteres interessantes Bildungsangebot bereit: Betriebswirtin (VWA) mit dem Schwerpunkt Krankenhauswirtschaft. Die Zugangsvoraussetzungen erfüllt die Ratsuchende ebenfalls, inhaltlich gibt es in einigen Bereichen Unterschiede; das Abschlusszertifikat der VWA (Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie) ist allerdings bundesweit bekannt.

Die Beraterin fragt schließlich noch nach, ob sich Frau Schmidt die Weiterbildung auch als Fernunterricht/Fernstudium vorstellen könne. Da Frau Schmidt bereits in ihrer Schulzeit über Studienmöglichkeiten nachgedacht hatte, kommt ein promptes „ja“ - Grund genug dafür, um bundesweit in der KURS-Datenbank zu recherchieren. Unter dem Stichwort Pflegedienstleitung/-management wird mit unterschiedlichen Abschlüssen sowohl auf Fernunterricht mit Nahunterricht als auch auf die Möglichkeit des berufsbegleitenden Abendstudiums verwiesen mit den entsprechenden Fachhochschulabschlüssen.

Die besorgte Frage der Ratsuchenden nach den Zugangsvoraussetzungen kann die Beraterin mit dem Hinweis auf die Zulassungsmöglichkeit für besonders qualifizierte Berufstätige anstelle der Fachhochschulreife entkräften. Mit dem Arbeitgeber bleibt allerdings zu klären, ob eine Freistellung von der Arbeit für die erforderlichen Präsenzphasen möglich ist.

Damit deutet sich nunmehr das Ende des Gesprächs an. Die benötigten Informationen wurden vermittelt. Vor- und Nachteile der einzelnen Varianten werden zusammenfassend nochmals besprochen. Die Entscheidung bleibt nach Rücksprache mit den Bildungsanbietern, dem Arbeitgeber und der Familie bei der Nachfragenden. Über die nächsten Schritte besteht Klarheit - einem „selbstorganisierten“ Lernen steht nichts

mehr im Wege - und nach diesem Gespräch scheinen Ratsuchende und Beraterin zufrieden.

Beispiel 3: Existenzgründung im ländlichen Raum
(Petra Hinz, WIB Regionalstelle Vorpommern)

Die Weiterbildungsinformation und Beratung, Regionalstelle Vorpommern - WIB unterhält neben ihrer stationären Beratung auch regelmäßig ein mobil-stationäres und mobiles Beratungsangebot. Die erfolgreiche Durchführung der mobilen Beratung ist möglich durch die kontinuierliche Zusammenarbeit mit Vertretern der Verwaltungen der Städte und Gemeinden und durch die Mitarbeit in verschiedenen Gremien. Der Einsatz von drei Infomobilen - ausgestattet mit Telefon und Laptop mit der Datenbank Mecklenburg-Vorpommern - ermöglicht den BeraterInnen in einem Flächenland wie Vorpommern, Beratung zu allen Fragen der Weiterbildung und der damit im Zusammenhang stehenden Probleme vor Ort nach einem festen Tourenplan in regelmäßigen Abständen anzubieten. Mit dieser aktiven Ansprache soll gerade auch die Bevölkerung im ländlichen Raum erreicht und zur Weiterbildungsteilnahme motiviert werden.

Ende 1995 wurde in der Bürgerbegegnungsstätte Zarrentin im Rahmen einer Arbeitsbeschaffungsmaßnahme (ABM) von einer Beraterin eine Gruppeninformationsveranstaltung mit anschließender Einzelberatung durchgeführt. In den Gruppenveranstaltungen wird üblicherweise zunächst über das Beratungsangebot und die Möglichkeiten der Beratungsstelle informiert. Darauf werden allgemeine Informationen zum Arbeitsmarkt und zu den bestehenden Weiterbildungsmöglichkeiten gegeben und Fragen von allgemeinem Interesse beantwortet. Im direkten Anschluss haben die TeilnehmerInnen die Möglichkeit, eine Einzelberatung wahrzunehmen oder einen späteren Termin in der Beratungsstelle zu vereinbaren.

Frau Lindner aus Fäsekow nutzte die Möglichkeit des persönlichen Gesprächs direkt im Anschluss an die Gruppeninformationsveranstaltung. Die gelernte Facharbeiterin für Schreibtechnik ist verheiratet und Mutter von drei Kindern. Sie war zuletzt nach über einem Jahr Arbeitslosigkeit in einer ABM im sozialen Bereich tätig, um die sie sich selbst bemüht hatte. Bevor sie arbeitslos wurde, hatte sie bereits aus gesundheitlichen Gründen eine Umschulung zur Reiseverkehrskauffrau abbrechen müssen. Diese gesundheitlichen Probleme waren mittlerweile behoben, doch Frau Lindner wollte an diesem Berufsziel nicht wieder anknüpfen.

In einem sehr langem Gespräch wurden Frau Lindner verschiedene aktuelle Umschulungsmöglichkeiten genannt, Berufsbilder erklärt und berufliche Perspektiven in der Region Nordvorpommern aufgezeigt.

Im Laufe des Gesprächs brachte Frau Lindner auch das Thema „Existenzgründung“ ein, das daraufhin intensiv besprochen wurde. Frau Lindner erzählte, dass sie sich mit dem Gedanken trug, als Landwirtin in die Selbstständigkeit zu gehen. Es stellte sich heraus, dass sie durch die mithelfende Tätigkeit in der Försterei ihres Ehemanns zu der Zeit zwar über einschlägige praktische Kenntnisse verfügte, aber die entsprechenden formalen Qualifikationen fehlten ihr. Da Frau Lindner bereit war, diese nachzuholen, endete das Gespräch mit der Verabredung, für Frau Lindner nach entsprechenden Möglichkeiten zu recherchieren.

Die umfangreichen Recherchen der Beraterin in den nächsten Tagen ergaben, dass eine berufsbegleitende Weiterbildung zur Landwirtin in Güstrow möglich war. In einem erneuten Gespräch wurde Frau Lindner darüber informiert, sie entschied sich für diese Weiterbildung und absolvierte sie von 1996 bis 1997 erfolgreich. Während der Zeit dieser Qualifizierung nahm Frau Lindner nochmals Kontakt zur Weiterbildungsberatungsstelle auf, um Informationen über weitere Bildungsmöglichkeiten im landwirt-

schaftlichen Bereich einzuholen. Recherchen ergaben die Möglichkeit einer berufsbegleitenden Ausbildung zum „Staatlich anerkannten Wirtschaftler Landbau“, die durch Frau Lindner aufgenommen und erfolgreich abgeschlossen wurde.

Frau Lindner gründete - noch während ihrer Weiterbildung - am 1. Juli 1996 den „Natur- und Arche-Hof Lindner“, der erste dieser Art in Mecklenburg-Vorpommern. Ein Arche-Hof ist ein landwirtschaftlicher Betrieb, der als traditionelle Zuchtstätte alte und in ihrem Bestand gefährdete Haustierrassen bewahrt. Es wird hier mit mindestens einer gefährdeten Rasse Erhaltungszucht betrieben. Besuchern dieser Höfe wird ein Einblick in die landwirtschaftliche Arbeit ermöglicht.

Während eines Besuchs im März 1998 durch BeraterInnen der Regionalstelle Vorpommern bedankte sich Frau Lindner für die Unterstützung durch die Weiterbildungsinformation und Beratung, ohne deren Hilfe sie den Schritt zum damaligen Zeitpunkt nicht vollzogen hätte. Die Hilfe der Beraterin lag zum einen darin, dass sie die für Frau Lindners Existenzgründungswunsch notwendigen Weiterbildungsinformationen gezielt beschafft hat. Frau Lindner selbst hätte allein nicht gewusst, wie sie das Fehlen der formalen Qualifikationen hätte lösen können. Ohne die professionelle Unterstützung hätte sie diese Informationen nur auf Umwegen oder gar nicht erhalten. Zum anderen hat Frau Lindner in der Beraterin eine Ansprechpartnerin gehabt, an die sie sich in ihrer Umbruchsituation wenden konnte, die ihr Orientierung gegeben hat und sie auf den Weg in die Selbstständigkeit unterstützt hat.

Beispiel 4: Medienorientierte Weiterbildung für einen Studienabbrecher
(Gerd Lennemann, Lift Berlin)

Die Beratungsstelle für berufliche Weiterbildung Lift berät Einzelpersonen zu Fragen ihres beruflichen Weiterkommens. Die Berliner Einrichtung führt stationäre Beratung durch, zumeist mit Voranmeldung.

Herr Kroll hat telefonisch um einen Termin bei Lift ersucht. Zu Beginn eines Gesprächs stellt sich der Berater vor und erläutert dem Ratsuchenden die Aufgaben und Möglichkeiten der Beratungsstelle. Er bittet Herrn Kroll, ihm die notwendigen Informationen zur Person zu geben und sein Anliegen zu erklären.

Herr Kroll ist 29 Jahre alt, hat zwei Semester Jura und anschließend sechs Semester Betriebswirtschaft studiert. Allerdings hat er das Studium in den letzten zwei Semestern schleifen lassen, weil er nebenher für seinen Lebensunterhalt arbeiten musste. Er bekommt kein BAföG und kann aus ökonomischen Gründen sein Studium nicht fortsetzen. Herr Kroll ist nur noch pro forma eingeschrieben, wegen der Studentenjobs und anderer Vergünstigungen und hat die Beratungsstelle aufgesucht, weil er nach Alternativen sucht.

Er ist grundsätzlich an betriebswirtschaftlichen Fragestellungen interessiert, lässt aber gleichzeitig durchblicken, dass er Schwierigkeiten mit der Theorielastigkeit des Studiums hatte.

Durch das Hochschulteam des Arbeitsamtes hat er von der Beratungsstelle Lift erfahren und den Kontakt aufgenommen. Nachdem der Berater nun die notwendigen Hintergrundinformationen hat, kann die konkrete Problemstellung des Ratsuchenden erörtert werden:

1. Gibt es Förderungsmöglichkeiten?
2. Welche inhaltlichen Alternativen zum Studium bieten sich?

Wegen seiner wirtschaftlichen Situation möchte Herr Kroll zuerst einmal wissen, ob er - obwohl noch nicht versicherungspflichtig gearbeitet - überhaupt eine Möglichkeit hat, gefördert zu werden.

Die verschiedenen Fördermöglichkeiten nach SGB III, ESF und ARP (Arbeitsmarktpolitisches Rahmenprogramm des Berliner Senats) und deren Voraussetzungen werden erläutert. Konkret ergeben sich für ihn zwei Fördermöglichkeiten: erstens die Förderung der Lehrgangskosten durch das Arbeitsamt nach SGB III und ESF-Unterhaltsgeld und zweitens die Förderung im Rahmen des ARP.

Aufgrund der Interessen von Herrn Kroll und der arbeitsmarktpolitischen Einschätzung des Beraters kommen die Beteiligten überein, dass eine Weiterbildung auf betriebswirtschaftlicher Basis unter Einbeziehung der neuen Medien die beste Grundlage für einen erfolgreichen Berufseinstieg bilden. Eine Recherche in der Weiterbildungsdatenbank Berlin ergibt drei Bildungsangebote im Bereich E-Commerce und Online-Marketing, für die Herr Kroll die Eingangsvoraussetzungen erfüllt. Diese Angebote werden ihm ausgehändigt.

Im letzten Teil des Gespräches geht es darum, was Herr Kroll als nächstes tun sollte. Welche Schritte sind einzuleiten? Herr Kroll wird sich exmatrikulieren und arbeits-suchend melden. Gleichzeitig wird er um einen Termin bei seinem zuständigen Arbeitsberater nachsuchen. Parallel hierzu wird er mit verschiedenen Bildungsträgern Kontakt aufnehmen, um sich mit inhaltlichen Aspekten der Weiterbildungsangebote auseinander zu setzen.

Berater und Ratsuchender verständigen sich abschließend darauf, im Bedarfsfall einen weiteren Termin zur Entscheidungshilfe zu vereinbaren.

4.2 Praxisbeispiele zur Öffentlichkeitsarbeit/Bildungswerbung/Zielgruppen-ansprache

Auch den Praxisbeispielen zu diesem Aufgabenbereich sind die Rahmenkriterien für die Qualität von Öffentlichkeitsarbeit/Bildungswerbung/Ansprache der Zielgruppen vorangestellt.

Voraussetzungen/Strukturen
<ul style="list-style-type: none"> - gute und direkte Kontakte zu Medien und Multiplikatoren - Einbindung in regionale Informations- und Kommunikationsnetzwerke - Professionalität (Kenntnis der Methoden und Techniken der Öffentlichkeitsarbeit) - inhaltliche und organisatorische Einbeziehung der MitarbeiterInnen - Akzeptanz der Bildungs- und Weiterbildungsberatung bei regionalen/lokalen Akteuren

Vorgehensweisen/Prozesse
<ul style="list-style-type: none"> - Nutzung unterschiedlicher Medien - Verwendung verschiedener Anspracheformen, zielgruppenspezifische Differenzierung - Durchführung eigener Veranstaltungen - auch unter konzeptioneller Beteiligung von Zielgruppen/-vertreter - Präsentation auf regionalen/lokalen Veranstaltungen - Kontinuität der Arbeit, der Kommunikation und Kooperation - Überprüfung der Wirksamkeit der verwendeten Vorgehensweisen

Zielsetzungen/angestrebte Ergebnisse
<ul style="list-style-type: none"> - Ansprache der BürgerInnen, regionaler Akteure sowie Entscheidungsträger - Erreichen spezieller Zielgruppen - u. U. mit einem Schwerpunkt auf Bildungsbenachteiligte und Bildungsferne - Abbau von Hemmschwellen gegenüber Bildung, Erhöhung der Bildungsmotivation, Verringerung von Bildungsbenachteiligungen - Thematisierung veränderter Rahmenbedingungen und Entwicklungen auf dem Arbeits- und Bildungsmarkt - Schaffung eines positiven Images der Bildungs- und Weiterbildungsberatung - Sicherung hoher Inanspruchnahme des Beratungsangebotes - Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstellen - Betonung der Bedeutung von Bildungs- und Weiterbildungsberatung für die Bildungs- und Weiterbildungsteilnahme - Herausstellung der Bedeutung von Bildungs- und Weiterbildungsberatung als Standortfaktor

Beispiel 1: Angebote im Servicezentrum Weiterbildung, Printmedien und Internet (Regina Beuck, Weiterbildung Hamburg e. V.)

Das Servicezentrum Weiterbildung als Bürgerservice und zentrale Anlaufstelle

Das Servicezentrum des Weiterbildung Hamburg e. V. ist eine öffentliche Anlaufstelle, in der sich weiterbildungsinteressierte Bürgerinnen und Bürger aller Alters- und Berufsgruppen über Weiterbildungsfragen ohne vorherige Anmeldung informieren und beraten lassen können. Das Servicezentrum dient der Ansprache der Zielgruppen, zugleich aber auch der Bildungswerbung und Öffentlichkeitsarbeit.

Die Zugangsschwellen des Servicezentrums für Weiterbildungsfragen sind bewusst niedrig gehalten, um Hemmschwellen gegenüber Bildung abzubauen und um insbesondere auch bildungsferne Zielgruppen zu erreichen. Das Servicezentrum ist zentral gelegen, gut erreichbar, hat täglich (40 Stunden pro Woche) geöffnet, ist kostenfrei und ohne vorherige Anmeldung nutzbar. Verschiedene Datenbanken, Internetzugang, Prospektbibliothek, Zeitschriften und Ratgeberbücher zur Weiterbildung bieten umfassende Möglichkeiten der Selbstinformation. Während der Öffnungszeiten stehen BeraterInnen für Gespräche zu allen Fragen der Weiterbildung zur Verfügung. Im Schaufenster wird mit wechselnden Auslagen für Weiterbildung geworben. Das Servicezentrum wird mit fast 8.000 BesucherInnen im Jahr kontinuierlich sehr gut besucht. Besonders hoch ist der Anteil der bildungsbenachteiligten Personen.

Printmedien zur Bildungswerbung und Zielgruppenansprache

Veröffentlichungen zur Weiterbildung wie Jahreskataloge zur Weiterbildung, Broschüren und Infoblätter dienen nicht nur der Information über mögliche Weiterbildungswege und aktuelle Angebote, sondern sollen zur Weiterbildung motivieren, das latente Weiterbildungsinteresse potenzieller TeilnehmerInnen wecken und die aktive Weiterbildungsbeteiligung fördern.

Um die unterschiedlichen Adressaten zu erreichen, sind Veröffentlichungen oft zielgruppen- und angebotsspezifisch ausgerichtet. Um die Chancen gleichberechtigter Teilnahme in der Weiterbildung zu erhöhen, werden auch bildungsbenachteiligte Gruppen gezielt angesprochen.

Weiterbildung Hamburg e. V. gibt sowohl allgemein für die Weiterbildung werbende als auch zielgruppen- und angebotsspezifische Broschüren heraus. Jährlich erscheint mit dem Heft „1001 m@l LERNEN“ ein umfassender Angebotswegweiser zur Hamburger Weiterbildung. Andere, in unregelmäßigen Abständen erscheinende Broschüren

sind zielgruppen- und/oder angebotsspezifisch ausgerichtet. Sie richten sich an Frauen, die in den Beruf zurück wollen, oder ZuwanderInnen ohne hier anerkannte Schul- und Berufsabschlüsse, oder sie greifen bestimmte Angebote oder Themen auf, wie z. B. Schulabschluss nachholen, Deutsch (als Zweitsprache) lernen.

Internet als neues Medium der Bildungsansprache

Mit der Internetpräsenz hat Weiterbildung Hamburg e. V. sich seit 1998 ein weiteres Medium der Bildungsansprache geschaffen, das deutlich steigende Besucherzahlen verzeichnet. Der Internetauftritt umfasst den Zugang zur Web-Version der vereinseigenen Weiterbildungsdatenbank WISY. Über Anbieterlinks und eine Kursreservierungsfunktion kann direkt Kontakt zu den Bildungseinrichtungen aufgenommen werden. Darüber hinaus bieten zahlreiche Beiträge in der 1001 m@l LERNEN Rubrik Informationen und Tipps zur Weiterbildung sowie die aktuelle bundesweite Übersicht der Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstellen. Informations- und Beratungsanfragen können per E-Mail gestellt werden. Weitere interaktive Nutzungsformen sind in Vorbereitung.

Beispiel 2: Aktionen auf der Landesfrauenmesse Rostock (Gerhard Evers, WIB Schwerin)

Seit 5 Jahren findet alljährlich in Mecklenburg-Vorpommern die Landesfrauenmesse unter dem Motto „Frauenstärke durch Vielfalt“ im Rahmen der Ostseemesse der Hansestadt Rostock statt. Unter Federführung der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten der Landesregierung Mecklenburg-Vorpommern hat sich diese Messe als ein frauenpolitisches Forum, welches aktuelle, frauenrelevante, arbeitsmarkt- und berufsbezogene Themen aufgreift, etabliert. Im Hinblick auf die besondere Situation von Frauen auf dem Arbeitsmarkt in einer strukturschwachen Region wie Mecklenburg-Vorpommern nutzt die Weiterbildungsberatung regelmäßig diese Messepräsenz, um speziell die Zielgruppe Frauen für die Belange von Bildung und Weiterbildung zu sensibilisieren.

Die Weiterbildungsberatung in Mecklenburg-Vorpommern wird durch vier stationäre Beratungsstellen in Neubrandenburg, Rostock, Schwerin und Stralsund wahrgenommen. Darüber hinaus werden die großen ländlichen Regionen durch mobile Beratung versorgt. Koordiniert werden die Beratungsaktivitäten und die Führung der „Weiterbildungsdatenbank Mecklenburg-Vorpommern“ durch die Landesstelle des Vereins zur Förderung der Weiterbildungs-Information und Beratung - WIB - e. V. Schwerin. Hier werden auch größere Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit, Bildungswerbung und Zielgruppenansprache abgestimmt.

Zu den einschlägigen Aufgaben der einzelnen Beratungsstellen gehört auch die regelmäßige Teilnahme an Ausstellungen, Messen und anderen Großveranstaltungen. Zu nennen sind u. a. die Ostseemesse und die Bildungsmesse in Rostock, die Hanseschau in Greifswald, die Rügenmesse, die Vier-Tore-Schau Neubrandenburg, die Jugendmesse „Young Generation“, die Gewerbeschau Neustadt-Glewe/Westmecklenburg, der Mecklenburg-Vorpommern Tag sowie die Bildungsmessen des Berufsförderungsdienstes der Bundeswehr an den Standorten Rostock-Warnemünde und Schwerin. Zu einem besonderen Höhepunkt hat sich im Rahmen des bundesweiten Lernfestes das Lernfest der Stadt Stralsund für die Gesamtregion Vorpommern entwickelt.

In der Regel wird auf den Veranstaltungen das Angebot der Weiterbildungsberatung auf einem Stand mit Schautafeln und Informationsmaterialien präsentiert, die Nutzung der Online-Datenbank wird am Laptop demonstriert und Interessenten können diese Möglichkeit für eigene Zwecke erproben oder sich umfassend beraten lassen.

Gemäß dem diesjährigen Thema „Handwerk und Multimedia“ erarbeiteten wir ein Konzept für die Bildungswerbung, Öffentlichkeitsarbeit und Zielgruppenansprache. Auf einer Präsentationswand stellten wir drei Frauen mit unterschiedlichen Bildungswegen und -vorhaben in handwerklichen Tätigkeitsfeldern vor. Eine Azubi zur Tischlergesellin, eine Goldschmiedin und eine Augenoptikerin. Dieser Blickfang weckte das Interesse vieler BesucherInnen und animierte zu Fragen der persönlichen Weiterbildung und zur Nutzung der „Weiterbildungsdatenbank Mecklenburg-Vorpommern“.

Am Messestand wurden umfangreiche Informationsmaterialien zur Verfügung gestellt, wie z. B. Flyer, Weiterbildungskataloge der Regionen in Mecklenburg-Vorpommern, Info-Blätter von Bildungsträgern zu Maßnahmen der o. g. Thematik (erstellt über die „Weiterbildungsdatenbank Mecklenburg-Vorpommern“).

Zwei Fachforen - organisiert und moderiert durch die WIB (Weiterbildungsberatungsstellen Schwerin und Stralsund) - sollten bei den BesucherInnen das Interesse für die Bereiche Multimedia und Handwerk wecken. Im Vorfeld wurden dazu Einladungen und entsprechendes Informationsmaterial gezielt an TeilnehmerInnen von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen sowie Trainingsmaßnahmen, an Vereine und Verbände verteilt. Der Erfolg zeigte sich in der großen Zuhörerschaft der Fachforen.

„Erfolgreich?! Zukunftssicher?! - Multimediafachkraft“, so lautete das Thema eines der Foren. Zwei TeilnehmerInnen einer laufenden Weiterbildung zur „Multimediafachkraft“ präsentierten engagiert, praxisnah und überzeugend Inhalte und Schwierigkeiten ihrer Fortbildung, aber auch Möglichkeiten, Hoffnungen und Wünsche für die persönlichen beruflichen Perspektiven. Sie waren hoch motiviert, so dass es ihnen gelang, die ZuhörerInnen aktiv in die Diskussion einzubeziehen und den Gedanken der Chance durch Weiterbildung weiterzutragen.

In einem weiteren Forum „Mit alten Handwerkstechniken die Wirtschaft neu beleben“ wurde an einem Aktionstag das Frauenprojekt „Pommernstube“ der Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft Barth vorgestellt. Das Erlernen traditioneller Handwerkstechniken wie Spinnen, Weben, Töpfern und Klöppeln als touristisches Angebot wird die Existenzgrundlage für ein selbstständig geführtes Unternehmen per 01. Juni 2000 sein. Mit dieser Aktion der Unternehmerin ist es gelungen, BesucherInnen auf die Problematik von Existenzgründungen aufmerksam zu machen und zu eigenen Schritten zu ermutigen.

Diese Veranstaltung und die angebotene Produktpalette fanden reges Interesse. Durch das praxisnahe Erleben sowie die Vermittlung sowohl positiver als auch negativer Erfahrungen der Existenzgründerin wurden wertvolle Hinweise und Anregungen gegeben.

Gleichzeitig wurde dem neu gegründeten Unternehmen durch die Weiterbildungsberatung ein Forum für die Akquisition sowie der Vermarktung der Produkte geboten und somit ein Beitrag für die Existenzsicherung geleistet. Durch das große Kaufinteresse an den Erzeugnissen erhielt die Gründerin eine positive Resonanz. Ihr Konzept fand Bestätigung.

Beispiel 3: Pressearbeit, Bildungswerbung mit Hilfe der Weiterbildungsdatenbank Brandenburg und Zielgruppenansprache mit Flyern (Susanne Voß, LASA Brandenburg GmbH)

Öffentlichkeitsarbeit am Beispiel von Pressearbeit

Zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades der I&B Informations- und Beratungsstellen und zur Sicherung hoher Inanspruchnahme des Beratungsangebotes kommt der Pressearbeit eine bedeutende Rolle zu.

Entsprechend der regionalen Zuständigkeit der Weiterbildungsberatungsstellen, die jeweils einen Arbeitsamtsbezirk im Land Brandenburg umfasst, wird die regionale Pressearbeit gestaltet.

Alle BeraterInnen unterhalten direkte Kontakte zur Presse, so dass die Ankündigungen von Vor-Ort-Beratungsterminen und Veranstaltungen regelmäßig in den Zeitungen, Amtsblättern, etc. erscheinen. Daneben verfassen die BeraterInnen redaktionelle Beiträge, die sich inhaltlich z. B. mit Fördermöglichkeiten für Qualifizierung (u. a. zum AFBG, SGB III, Landesförderung) befassen oder Berufsgruppen und deren Weiterbildungsmöglichkeiten vorstellen. Um die regelmäßige Veröffentlichung der redaktionellen Beiträge zu forcieren, werden punktuell kostenpflichtige Anzeigen geschaltet. Ferner werden medienwirksame Veranstaltungen, u. a. Tage der offenen Tür, Lernfest, Besuch ausländischer Delegationen und Regionalkonferenzen, durchgeführt, zu denen die Journalisten geladen werden.

Die Wirksamkeit dieser Vorgehensweisen zeigt sich in der Auswertung von statistischen Erhebungen der Beratungen. Danach haben im Jahr 1999 insgesamt 33 % der Ratsuchenden aufgrund der Presseinformation die I&B aufgesucht.

Bildungswerbung am Beispiel der Weiterbildungsdatenbank Brandenburg

Um Bildungswerbung erfolgreich durchführen zu können, ist Transparenz über die Bildungs- und Weiterbildungsangebote erforderlich. Mit der regionalen Weiterbildungsdatenbank Brandenburg steht ein Instrument zur Verfügung, das die Weiterbildungsberatung unterstützt und durch Vergleichbarkeit der Angebote den Verbraucherschutz sichert.

Der schriftliche Auskunftsservice der Weiterbildungsdatenbank Brandenburg bietet jedem Anfrager eine Zusammenstellung von Qualifizierungsangeboten zu bestimmten Weiterbildungsschwerpunkten in Form von Ausdrucken aus der Weiterbildungsdatenbank. Die Anfrage kann als E-Mail oder per Postkarte erfolgen.

Mit der Internetpräsenz der Weiterbildungsdatenbank Brandenburg wird ein weiteres Medium zur Bildungswerbung genutzt. Sowohl die Recherche in der Weiterbildungsdatenbank Brandenburg ist hierbei möglich, als auch weitere Informationen zum Thema Weiterbildung sind abrufbar, wie Fördermöglichkeiten, Veranstaltungskalender und Ansprechpartner anderer Einrichtungen aus dem Bereich Arbeit, Beruf, Weiterbildung.

Zielgruppenansprache am Beispiel der Veröffentlichung und Verteilung von Flyern

Um den Service und das Beratungsangebot der I&B sowie deren Standorte und Öffnungszeiten bekannt zu machen, werden Selbstdarstellungen in Form von Flyern gedruckt, die die notwendigen Informationen enthalten. Diese Prospekte sind zielgruppenspezifisch ausgerichtet, d. h. sowohl für Erwerbslose wie Beschäftigte als auch für Unternehmen. Während bei einem Flyer die Chancenverbesserung zur Integration und Verbleib auf dem 1. Arbeitsmarkt im Vordergrund steht, appelliert ein anderer an Unternehmen, kontinuierliche betriebliche Weiterbildung als Wettbewerbsfaktor zu begreifen und umzusetzen.

Die landesweite kontinuierliche Verteilung der Faltblätter erfolgt auf verschiedenen Wegen: Auslage in den Beratungsstellen, auf Messen, Veranstaltungen bei und mit den Multiplikatoren, wie den Arbeitsämtern, Kammern, Bildungsträgern, Arbeitslosenzentren, Wirtschaftsfördergesellschaften, öffentlichen Einrichtungen (Bibliotheken, Krankenkassen, Sparkassen, Ministerien, etc.). Die inhaltliche Erarbeitung der Faltblätter und die Durchführung der Verteilung wird unter Einbeziehung aller MitarbeiterInnen realisiert.

4.3 Praxisbeispiele für Regionalarbeit, Kooperation/regionale Vernetzung

Für den Aufgabenbereich Kooperation/regionale Vernetzung bzw. Regionalarbeit wurden folgende Rahmenkriterien formuliert:

Voraussetzungen/Strukturen
<ul style="list-style-type: none"> - gute Kontakte zu den regionalen Akteuren - Anerkennung der Weiterbildungsberatung als neutrale Informationsstelle und kooperationsfördernder Partner - Kenntnis des Bildungsmarktes, der regionalen Strukturen, Bedarfe und Entwicklungen - Kenntnis von Fördermöglichkeiten und Programmen - funktionierendes Kooperationsmanagement

Vorgehensweisen/Prozesse
<ul style="list-style-type: none"> - Kontaktaufbau und regelmäßige -pflege, Gremienpräsenz - Ermittlung von Weiterbildungsbedarfen, Durchführung von Arbeits- und Bildungsmarktanalysen - Beteiligung an regionaler Bildungs- und Weiterbildungsplanung und fachliche Vorbereitung politischer Entscheidungen - Bekanntmachung von Fördermöglichkeiten und Landesprogrammen - Übernahme von Moderationsfunktionen in regionalen Gremien oder Netzwerken - Zusammenarbeit an konkreten Aufgaben und Projekten, Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen

Zielsetzungen/angestrebte Ergebnisse
<ul style="list-style-type: none"> - Stiftung von wechselseitigem Nutzen durch Zusammenarbeit mit regional wichtigen Einrichtungen - Aufbau von und Mitarbeit in regionalen Informations- und Kommunikationsnetzwerken - Initiierung von Dialogen in den Regionen und Intensivierung/Impulsgebung für Projekte - Orientierung der Kooperation auf bildungs- und arbeitsmarktpolitische Notwendigkeiten und Entwicklungen - Schaffung von Transparenz über regionale Strukturen, Aktivitäten und Entwicklungen - Förderung der Konsensentwicklung bei regionalen Akteuren - regionale Strukturverbesserung durch Bündelung von Aktivitäten

Beispiel 1: Arbeit im Qualifizierungsverbund Uckermark
(Angelika Hauptmann, LASA Brandenburg GmbH)

Im Nordosten des Landes Brandenburg, in der Region Uckermark, die wirtschaftlich geprägt ist durch vorwiegend Klein- und Kleinstunternehmen, besteht für effiziente Produktion und Dienstleistung Fachkräftemangel. Zugleich ist hier überdurchschnittlich hohe Arbeitslosigkeit zu verzeichnen. Die von der Arbeitsverwaltung geförderten Qualifizierungsmaßnahmen verbessern folglich die Beschäftigungssituation nicht in dem gewünschten Maße. In den Unternehmen besteht neben einem hohen Qualitätsanspruch ein stark ausgeprägter Spezialisierungsgrad.

Für die Konsolidierung und kontinuierliche Weiterentwicklung der regionalen Unternehmen bedarf es qualifizierter Führungskräfte und einer zielgerichteten Personalentwicklung über Ausbildung und Fachkräftequalifikation. Regionale Weiterbildungsangebote sind jedoch zu wenig auf die spezifischen Bedarfe der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ausgerichtet.

Die Kluft zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Weiterbildungsmarkt und die bislang deutlich vergebene Chance für Weiterbildungler, sich als Unternehmen den Markt der regionalen Firmen und Betriebe zu erschließen, wurde in der Weiterbildungsberatungsstelle deutlich spürbar.

Auf Initiative einer regionalen Interessenvertretung der Unternehmen wurden in einem Workshop Qualifizierungswünsche der Unternehmer herauskristallisiert. Die Projektidee „Qualifizierungsprogramm 2000“ der Unternehmervereinigung Uckermark e. V. entstand. Die für die Umsetzung notwendige Qualifizierungskompetenz sollte unter Mithilfe der LASA-Weiterbildungsberatungsstelle Templin möglichst in der Region gefunden werden.

Als trägerneutrale Stelle, ohne eigenen kommerziellen Hintergrund, hat die Beratungsstelle für berufliche Weiterbildung ihre jahrelang bestehenden Arbeitskontakte zu Bildungsträgern genutzt, um mit ihnen qualitativ neue Weiterbildungsangebote zu erarbeiten. Den dazu erforderlichen Dialog zwischen Konkurrenten auf dem Weiterbildungsmarkt galt es in eine Richtung zu lenken, die Kooperation und Zusammenarbeit untereinander ermöglicht. Hierzu wurden Workshops durchgeführt. Die Vertreter der Bildungsträger als Fachleute in Weiterbildungsfragen mussten zunächst die undeutlich formulierten Qualifizierungswünsche der Unternehmer analysieren und in Schwerpunktthemen zusammenfassen. In fünf Arbeitskreisen zu den Themenkomplexen BWL, Personal, EDV, Recht und Sprachen fanden sich jeweils zwei bis drei Bildungsträger zusammen, um Weiterbildungsmodule zu entwickeln. Die mehrwöchige Zusammenarbeit der Bildungsträger untereinander hat gegenseitiges besseres Kennenlernen und Verständnis bewirkt.

Neben gemeinsamer projektbezogener Kooperation wurden bilaterale Kontakte zu weiteren gemeinsamen Qualifizierungsvorhaben aufgenommen.

Das „Qualifizierungsprogramm 2000“ konnte nach einer halbjährigen Vorbereitungsphase von insgesamt neun beteiligten Bildungsunternehmen offeriert werden.

Um nach außen, den Kunden gegenüber, die neue Qualität der Weiterbildungsangebote zu verdeutlichen, schlossen sich die Bildungsträger zum Qualifizierungsverbund der Region Uckermark (QVU) zusammen, womit keine gesonderte Institutionalisierung verbunden war. Der entstandene Interessenverbund eigenständiger Bildungsunternehmen aus dem Landkreis verschreibt sich dem Angebot qualitativ hochwertiger Weiterbildungen mit einer regional- und unternehmensspezifischen Orientierung durch die Bündelung von Know-how und langjährigen Praxiserfahrungen der einzelnen. Die Koordination dieses Verbundes ist von der LASA-Weiterbildungsberatungsstelle über-

nommen worden. Dieser Rolle gerecht zu werden, erfordert einen hohen kontinuierlichen Kommunikationsaufwand.

Beispiel 2: Arbeiten und Aufgaben im Weiterbildungsverbund Mittelholstein
(Dirk Kessemeyer, Weiterbildungsverbund Mittelholstein)

Der Weiterbildungsverbund Mittelholstein ist ein Bündnis von Weiterbildungsanbietern und anderen, an der regionalen Weiterbildung beteiligten Institutionen. Ziel des Verbundes ist die Förderung der Weiterbildung in Mittelholstein. Seine wichtigsten Aufgaben sieht der Verbund in der Schaffung von mehr Transparenz auf dem Weiterbildungsmarkt, in der Koordination von Bildungsangeboten, in der Entwicklung neuer und dem Ausbau bestehender Kooperationsformen, in der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs sowie in der Information und Beratung von Einzelpersonen und Unternehmen zu allen Fragen der Weiterbildung.

Im Januar 1999 wurde vom Verbund eine Informations- und Beratungsstelle für Weiterbildung eingerichtet. Diese Stelle arbeitet eng mit den Verbundmitgliedern sowie mit anderen regionalen und überregionalen Einrichtungen zusammen.

Seit Einführung des verbundeigenen Servicebereiches „Informations- und Beratungsstelle für Weiterbildung“ fiel in zahlreichen Beratungsgesprächen das Stichwort „Existenzgründung“.

Viele Ratsuchende brachten das Thema selbst ins Beratungsgespräch ein, häufig als vagen Gedanken, manchmal bereits mit konkreten Ideen gefüllt.

Dabei wurde nicht selten beklagt, dass man nicht recht weiterkäme. Einige Ratsuchende äußerten die Sorge, dass die Idee nicht genügend ausgereift sei und man sich noch nicht an die Erstellung von Finanzierungskonzepten etc. herantraue. Wieder andere beklagten, dass es - außer für Arbeitslose - ihres Wissens nach keine entsprechenden Weiterbildungsangebote in der Region Mittelholstein gebe. Auch wussten viele Ratsuchende nicht so recht, wer denn nun in welchem Stadium der richtige Ansprechpartner ist.

Diese Eindrücke aus der Weiterbildungsberatung brachte der Verbundkoordinator in die Diskussion zur Jahresplanung 2000 des Weiterbildungsverbundes Mittelholstein ein. Die Verbundmitglieder griffen die Eindrücke auf und bildeten eine Arbeitsgruppe zur Thematik. Der Arbeitsgruppe gehörten zunächst regionale VertreterInnen der Industrie- und Handelskammer, der Kreishandwerkerschaft, der Wirtschaftsakademie, der Beratungsstelle Frau & Beruf (alles Verbundmitglieder) sowie der Verbundkoordinator an.

Erste Idee der Arbeitsgruppe war die Herausgabe eines Faltblattes zum Thema „Existenzgründung“. Das Faltblatt sollte einen kurzen Überblick über die relevanten regionalen AnsprechpartnerInnen geben und im zweiten Teil regionale Kursangebote, die existenzgründungsrelevantes Wissen vermitteln, auflisten (Buchführung, Rhetorik, Marketing, Korrespondenz, Unternehmensführung etc.). Außerdem sollte eine zentrale Internetseite zur Existenzgründung in der Region entwickelt werden.

Doch es tauchten Zweifel auf. Würde eine solche Broschüre nicht „in der Luft“ hängen? Wer sollte die Internetseiten verantworten und pflegen?

Ist die Herausgabe von allgemeinen Informationen zur Existenzgründung tatsächlich eine originäre Aufgabe des Weiterbildungsverbundes? Wird damit nicht bloß Flickwerk produziert („Noch eine Broschüre mehr!“)? Die Arbeitsgruppe war sich bald einig, dass das Thema in der Region grundsätzlicher anzupacken sei.

Zum nächsten Treffen wurden VertreterInnen des Arbeitsamtes Neumünster sowie der Wirtschaftsförderung der Stadt Neumünster eingeladen. Beide Institutionen zeigten sich den Gedanken und Anliegen der Arbeitsgemeinschaft des Weiterbildungsverbundes sehr aufgeschlossen. Sowohl zur Stadt Neumünster als auch zum Arbeitsamt bestanden über die Informations- und Beratungsstelle für Weiterbildung gute Kontakte. Beide waren in der Vergangenheit insbesondere von der Öffentlichkeitsarbeit und den Publikationen der Weiterbildungsberatungsstelle sehr angetan und hatten im Alltag positive Erfahrungen in der Zusammenarbeit gemacht (Gruppen- und Einzelberatungen für die städtische Beratungs- und Vermittlungsagentur für Sozialhilfebeziehende (BeVA); korrekte zusätzliche Beratung von „Kunden“ des Arbeitsamtes).

Vor diesem Hintergrund waren Arbeitsamt und Wirtschaftsförderung bald bereit, als Kooperationspartner bei der Weiterentwicklung des regionalen Handlungsfeldes „Förderung der Existenzgründung“ mitzuwirken.

Im Rahmen dieser erweiterten regionalen Arbeitsgruppe gibt es mittlerweile Überlegungen zur Einrichtung einer „Meta-Anlaufstelle Existenzgründung“ - möglicherweise unter Beteiligung der Stadt Neumünster. Die städtische Wirtschaftsförderung eruiert in diesem Zusammenhang derzeit die Möglichkeiten für eine Kooperation mit der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein und der Industrie- und Handelskammer zu Kiel.

4.4 Praxisbeispiele für die interne Struktur/Organisation einer Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstelle

Für den vierten qualitätsrelevanten Aufgabenbereich, die interne Struktur/Organisation einer Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstelle, wurden die nachfolgenden Rahmenkriterien für die Qualität festgelegt. Mit den in diesem Bereich aufgeführten Gesichtspunkten wird auch der Auffassung von Heiner entsprochen. Sie unterstreicht, dass die Bedeutung der Organisationsqualität und vor allem der Konzeptqualität leicht unterschätzt wird: „Die Qualität von Dienstleistungen hängt aber nicht primär von den einzelnen MitarbeiterInnen ab; entscheidend ist das Ensemble der Rahmenbedingungen, insbesondere die Funktionsfähigkeit der Institution, die über ein klares konsensfähiges Konzept, eine effiziente Organisationskultur und eine angemessene Ausstattung verfügen sollte.“¹⁹

Voraussetzungen/Strukturen
<ul style="list-style-type: none"> - günstiger Standort, gute räumliche und mediale Erreichbarkeit - an Ratsuchenden orientierte flexible Öffnungszeiten - differenzierte Informations- und Beratungsformen²⁰ mit Möglichkeit der Terminvereinbarung - angemessene räumliche und sächliche Ausstattung - Kompetenz der BeraterInnen entsprechend dem formulierten Anforderungsprofil für Bildungs- und WeiterbildungsberaterInnen²¹ - Konsens über ein Qualitätssicherungskonzept - Zielvereinbarungen über Aufgaben und Ressourcen

¹⁹ Heiner, 1996, S. 31.

²⁰ Vgl. Erläuterungen zu Beratungsformen.

²¹ Vgl. Anlage 1.

Vorgehensweisen/Prozesse
<ul style="list-style-type: none"> - Terminkoordination, abgestimmte Einsatzplanung - Beteiligung der MitarbeiterInnen an wichtigen Entscheidungen - störungsarme Arbeitsbedingungen - detaillierte Dokumentation der Arbeit, z. B. Berichte, Analysen, Statistiken - kontinuierliche gemeinsame Reflexion der Arbeit - Evaluation der Arbeit, möglichst mit Befragung der Ratsuchenden - regelmäßige Qualifizierung der BeraterInnen - Überprüfung und Aktualisierung des Qualitätssicherungskonzepts

Zielsetzungen/angestrebte Ergebnisse
<ul style="list-style-type: none"> - hohe Inanspruchnahme der Beratungsstelle - kurze Wartezeiten²² - Zufriedenheit der Ratsuchenden²³ - Transparenz der Arbeit - Zufriedenheit der Zuwendungsgeber und sonstiger Förderer - Verbesserung der "Kundenorientierung" - gutes Betriebsklima, Zufriedenheit der MitarbeiterInnen - Erreichen der angestrebten Qualität, Umsetzen des Qualitätssicherungskonzepts - Kontinuität der Arbeit

Beispiel 1: Instrumente der Planung, Organisation, Durchführung, Steuerung, Kontrolle (Regina Beuck, Weiterbildung Hamburg e. V.)

Planung:

Die wichtigsten Instrumente der Planung sind die jährlich mit den Zuwendungs-/ Geldgebern vereinbarten Ziel- und Leistungsvereinbarungen über Aufgaben, finanzielle und personelle Ressourcen sowie die internen Jahres-, Quartals- und Monatspläne zur Umsetzung der Ziele.

Organisation und Durchführung der Beratungsarbeit:

Die Terminkoordination und Einsatzplanung für die festen Öffnungs- und Beratungszeiten regeln die BeraterInnen selbstverantwortlich untereinander. Dienste werden in einen, für alle zugänglichen, Beratungskalender eingetragen. Die Anzahl der Beratungsdienste pro BeraterIn ist abhängig von der aktuellen personellen Besetzung und von sonstigen, über die Beratung hinausgehenden Aufgaben.

Durchführung und Steuerung:

Die wichtigsten Instrumente zur Sicherung der Durchführung und zur Steuerung der Beratungsarbeit sind Dienstbesprechungen, interne Fortbildungen und Jahresmitarbeitergespräche.

Dienstbesprechungen zu inhaltlichen und organisatorischen Themen der Beratung finden regelmäßig vierzehntägig statt. Ergänzt werden sie durch bilaterale Fachbesprechungen, die sich aus den Sonderaufgaben einzelner BeraterInnen ergeben, z. B. Teil-

²² Z. B. bei Terminvergabe kurze Fristen (max. 14 Tage).

²³ Vgl. Erläuterungen zum Begriff Ratsuchende.

nehmerschutzarbeit, Entwicklung neuer Info- und Beratungsangebote, Arbeit an Broschüren.

Die internen Fortbildungen haben die fachliche Weiterbildung der BeraterInnen zum Ziel. Darunter finden sich Foren zu fachlichen und methodischen Themen der Beratung, Trägerbesuche zum Kennenlernen der Arbeits- und Weiterbildungsbedingungen vor Ort und Fachgespräche mit VertreterInnen anderer Beratungseinrichtungen.

Gegenstand der jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräche sind die gemeinsame Reflektion des Erreichten, die Abstimmung der Entwicklungsbedarfe und der zu erreichenden Ziele sowie Lob und Kritik.

Kontrolle:

Die wesentlichen Instrumente der Kontrolle sind die Dokumentation und kontinuierliche Evaluation der Beratungsarbeit. Regelmäßig werden Halbjahres- und Jahresberichte und Berichte zur Umsetzung der mit den Geldgebern vereinbarten Ziele und Leistungen erstellt. Die Beratungsarbeit wird quantitativ und kontinuierlich nach festgelegten Kriterien evaluiert, Kriterien sind: Sozialdaten der Ratsuchenden, Beratungsinhalte, -dauer, Werbeträger. Qualitative Evaluation findet temporär statt. Die Weiterbildungsberatung des Vereins war 1997 Gegenstand einer Fremdevaluation, die Prof. Faulstich und Mitarbeiterinnen der Universität Hamburg durchführten. Im Rahmen einer internen Evaluation wurde 1998 die Telefonberatung des Vereins und im Jahr 2000 das Info- und Beratungsangebot im Servicezentrum Weiterbildung selbst evaluiert. Alle genannten qualitativen Evaluationen enthielten auch eine Befragung der Ratsuchenden.

Beispiel 2: Interne Struktur und Arbeitsorganisation
(Astrid Nielsen, Frau & Beruf, Schleswig-Holstein)

Das Team der Beratungsstelle Frau & Beruf erstellt jeweils zum Jahresende eine Projektplanung für das folgende Jahr, in der für alle Arbeitsbereiche sowohl Ziele als auch quantitative und qualitative Indikatoren zur Zielerreichung festgelegt werden. Für den Bereich Beratung heißt es beispielsweise:

Ziele	Indikatoren
Die Ratsuchenden werden durch die ganzheitliche Beratung über ihre Handlungspotenziale informiert und erhalten Unterstützung bei ihren Folgeaktivitäten.	Die Beratungsstelle erreicht mit ihrem Angebot mindestens 800 Frauen jährlich aus dem gesamten Kreisgebiet. Eine Sozialstatistik sowie eine Stichprobe aus den Folgeaktivitäten werden erhoben und ausgewertet.
Mit dem niedrighwelligen Ansatz erreicht die Beratungsstelle auch die Angehörigen verschiedener Staatsangehörigkeiten und die Bildungsbenachteiligten.	Mit diesem Angebot und zusätzlichen Aktivitäten erreicht F&B eine dem Bevölkerungsanteil entsprechende Zahl von Frauen.
Die Beratungsstelle orientiert sich mit ihren Öffnungszeiten an den Bedürfnissen konkreter Zielgruppen.	Die Beratungsstelle bietet von Montag bis Freitag vormittags jeweils vier Stunden Sprechzeiten an, der Mittwochnachmittag wird für eine offene Sprechstunde freigehalten, für berufstätige Frauen sind zweimal wöchentlich Beratungstermine am Abend.

Am Jahresende wird in einem Bericht dargestellt, ob und in welchem Umfang die genannten Ziele erreicht wurden. Die Auswertung und Analyse ist darüber hinaus die Grundlage für die folgende Jahresplanung.

Im Laufe der letzten Jahre hat sich beispielsweise der Anteil berufstätiger Frauen, die die Beratungsstelle aufsuchen, stark erhöht. Die Öffnungszeiten mussten sich den zeitlichen Bedürfnissen dieser Zielgruppe anpassen, so dass seit einigen Jahren Abendtermine für diese Frauen angeboten werden. Die Auswertung der Sozialstatistikbögen belegt, dass der Anteil der bildungsbenachteiligten Frauen (Frauen ohne Schul- und Berufsabschluss) in der Beratung kontinuierlich hoch ist. Die zentrale Lage der Beratungsstelle im Innenstadtbereich, verbindliche Öffnungszeiten während des ganzen Jahres - lediglich zwischen Weihnachten und Neujahr ist geschlossen -, Wartezeiten von maximal drei Wochen und eine offene Sprechstunde einmal wöchentlich sind wichtige Rahmenbedingungen, um Hemmschwellen abzubauen und die Niedrigschwelligkeit zu gewährleisten.

Der Kreis Steinburg ist ein ländlich strukturierter Kreis mit vielen kleinen Gemeinden und einer teilweise schlechten Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr. Die Beratungsstelle bietet einmal wöchentlich am Vormittag ein mobiles Beratungsangebot an. Acht Städte und Gemeinden aus dem Kreisgebiet werden mit dem Mobil angefahren, die Standorte sind in Absprache mit örtlichen MultiplikatorInnen ausgewählt und werden rechtzeitig über die Presse bekannt gegeben. Dreimal jährlich wird ein Routenplan erstellt, der rechtzeitig an alle MultiplikatorInnen verschickt wird. Mit dem mobilen Beratungsangebot soll die Beratungsstelle laut Projektplanung für 2000 15 % aller Ratsuchenden erreichen. Im Jahresbericht wird überprüft, ob die angestrebte Zahl insgesamt erreicht wurde und wie stark die verschiedenen Standorte frequentiert wurden. Die Auswertung ist Grundlage für die Routenplanung und Standortauswahl im folgenden Jahr.

Beide Beraterinnen sind mit gleichen Zeitanteilen für die Beratung verantwortlich, beide sind im Wechsel mit dem Mobil unterwegs. Mit der Erstellung des Routenplanes wird die Verteilung im Team festgelegt. Die Beraterinnen tragen in einem Terminplaner für zwei bis drei Monate im Voraus ihre Beratungszeiten ein. Die Terminvergabe erfolgt über telefonische oder persönliche Anmeldung bei der Verwaltungskraft. Für eine Einzelberatung wird ein Zeitrahmen von ca. einer Stunde festgelegt. Kommt eine Ratsuchende zu einer Folgeberatung, so bleibt sie bei „ihrer“ Beraterin, schriftliche Folgeberatungen werden innerhalb von zwei Wochen erledigt.

Urlaubsregelungen und Vertretungen werden in den wöchentlichen Teamsitzungen abgesprochen und schriftlich festgehalten, die Beraterinnen haben keine parallelen Urlaubszeiten, es gibt maximale Überschneidungen von drei Tagen. So ist gewährleistet, dass für die Ratsuchenden kontinuierlich eine Ansprechpartnerin anwesend ist.

Beispiel 3: Planung, Organisation, Durchführung und Auswertung von Vor-Ort-Beratungen (Susanne Voß, LASA Brandenburg GmbH)

Die Öffnungszeiten der Informations- und Beratungsstellen für berufliche Weiterbildung betragen jeweils 30 Stunden/Woche. Dabei hat jede Beraterin und jeder Berater ihre/seine zugeordnete Region (Landkreise bzw. kreisfreie Städte) zu betreuen.

Um eine flächendeckende Weiterbildungsberatung anbieten zu können, wird neben dem stationären Beratungsservice die Vor-Ort-Beratung in allen Städten und größeren Orten des Landes durchgeführt sowie die mobile Beratung im schwach strukturierten ländlichen Nordosten des Landes mit dem Weiterbildungsbus.

Die Planung, Organisation und Durchführung von Vor-Ort-Beratungen wird von den BeraterInnen selbst vorgenommen. Dabei sind entsprechend ihrer regionalen Zuständigkeit Kontakte zu den Arbeits- und Bildungsmarktakeuren (Arbeitsämtern, Kammern, Bildungsträgern, Wirtschaftsfördergesellschaften, Arbeitslosenzentren, etc.) aufzubauen und zu pflegen. Dank der Kooperationsbeziehungen mit den Vor-Ort-Part-

nern werden die Informations- und Beratungsstellen mit ihrem Beratungsservice unter kostenfreier Raumnutzung bei den Akteuren eingebunden. Die Vor-Ort-Beratung umfasst ca. 70 Standorte im Land Brandenburg und wird durchschnittlich von etwa 40 Prozent der Ratsuchenden in Anspruch genommen.

Die Häufigkeit der Vor-Ort-Präsenz hängt vom jeweiligen Bedarf ab. So wird z. B. in Städten wie Brandenburg oder Eisenhüttenstadt einmal wöchentlich Vor-Ort-Beratung angeboten, in anderen weniger frequentierten Stellen ist einmal monatlich ausreichend. Dabei sind die BeraterInnen mit Notebooks und transportablen Druckern ausgerüstet, so dass der Zugriff auf die Weiterbildungsdatenbank Brandenburg gewährleistet ist.

Die Planung und Abstimmung der Termine wird im Beratungsteam während der regelmäßigen Dienstbesprechungen durchgeführt, damit u. a. die Besetzung des Beratungsbüros zu den Öffnungszeiten abgesichert ist. Im 1. Monat eines Quartals wird der Vor-Ort-Plan für das Folgequartal erstellt, allen MitarbeiterInnen der LASA zur Verfügung gestellt sowie im Internet aktualisiert.

Die Bekanntheit der Vor-Ort-Termine wird vor allem über Mitteilungen in den Veranstaltungskalendern der Regionalpresse, über Aushänge bei den Kooperationspartnern „Vor-Ort“ und über Mundpropaganda erreicht.

Mit quartalsweisen Auswertungen der Sozialstatistik (sozialstrukturelle Merkmale, die für jeden Ratsuchenden erhoben werden) und der Berichterstattung der Informations- und Beratungsstellen wird überprüft, inwieweit der Beratungsservice kundenorientiert ist, in Anspruch genommen wird und die Informations-, Beratungs- und Kommunikationsstrukturen landesweit aufgebaut und gefestigt werden konnten. Die Auswertungen werden in Arbeits- und Quartals- bzw. Halbjahresberichten, Selbstdarstellungen und sonstigen Veröffentlichungen dokumentiert.

5 Gesichtspunkte bei der Auseinandersetzung mit dem Qualitätskonzept und bei der Einführung eines Qualitätsmanagements

Wenn Sie zu dem Entschluss gekommen sind, sich in Ihrer Beratungsstelle intensiver mit Fragen der Qualität zu befassen, kann Ihnen nicht nur das vorgestellte Qualitätskonzept Hilfe dabei bieten, sondern auch Erfahrungen mit Evaluationen oder mit der Einrichtung von Qualitätsmanagements könnten vielleicht nützlich für Sie sein. Wir haben versucht, wichtige Fragen, die sich vor einer Entscheidung stellen, in Form einer Checkliste zusammenzufassen. Versuchen Sie sie zu beantworten, vielleicht erhalten Sie durch die eine oder andere Frage Denkanstöße. Wir glauben, dass sich der Aufwand lohnt.

5.1 Wie ist der Stand der Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE) in der Beratungsstelle?

Zunächst einmal wäre es zweckmäßig, wenn Sie sich über den Ist-Zustand in der Einrichtung hinsichtlich QSE klar würden. Damit würden Sie auch schon einige Fragen beantworten, die bei einer ggf. vorgesehenen Evaluation auf Sie zukommen könnten.

- Was ist Ihr Anlass, was sind Ihre Motive dafür, QSE in Ihrer Beratungsstelle voranzutreiben? Welche Ziele verfolgen Sie mit QSE?
- Welche Strukturen oder Organisationsformen bestimmen bei Ihnen vor allem die QSE?
- Was gibt es in Ihrer Stelle schon an regelmäßigen Aktivitäten zur QSE?
- Wieweit ist QSE ein übliches Thema für die MitarbeiterInnen und wie stehen diese dazu?
- Wenn Sie an die vier Aufgabenbereiche des Qualitätskonzepts denken,
 1. Führung und Verlauf individueller Beratungen
 2. Öffentlichkeitsarbeit/Bildungswerbung/Zielgruppenansprache
 3. Kooperation/regionale Vernetzung bzw. Regionalarbeit
 4. interne Struktur/Organisation der Beratungsstelle,
 wieweit unterscheidet sich in Ihrer Einrichtung der Stand der QSE bei den Einzelnen?
- Mit welchen Bereichen sind Sie hinsichtlich der QSE zufrieden, in welchen gibt es einen Entwicklungsbedarf?

5.2 *Wie sollen Änderungen in der Qualitätssicherung und -entwicklung erfolgen?*

Bei einer Analyse, Bewertung oder weiteren Entwicklung der eigenen Arbeit hinsichtlich der bisherigen und künftigen Qualitätsorientierung sollten Sie nach Möglichkeit externe Hilfe durch erfahrene Institutionen oder Einzelpersonen in Anspruch nehmen. Von deren Erfahrungen und Kompetenzen und von den Zielen und Möglichkeiten Ihrer Stelle wird es abhängen, welcher Weg eingeschlagen wird. Als ein erster Schritt wird in der Regel eine Evaluation der Arbeit durchgeführt, dann wäre die Entscheidungsgrundlage für die Einführung eines Qualitätsmanagementverfahrens gegeben.

Im Kapitel 2.4 haben wir die Besonderheiten unterschiedlicher Formen der Qualitätsentwicklung durch eine Gegenüberstellung von Fremdevaluation, Selbstevaluation und Zertifizierung verdeutlicht. Daraus können Sie bereits einige Gesichtspunkte entnehmen.

Mit folgenden Fragen sollten Sie sich befassen:

- Worauf können Sie ggf. bei einer Intensivierung der QSE aufbauen?
- Welche Erfahrungen mit Organisations- und Personalentwicklung gibt es schon in Ihrer Beratungsstelle?
- Wer kann die Beratungsstelle als externe Begleitung/sachverständige Person/Institution bei der Entwicklung unterstützen?
- Woran können Sie die Qualität einer externen Begleitung/sachverständigen Person/Institution messen?
- Was würden Sie und Ihre MitarbeiterInnen sich vor allem von einer Evaluation/der Einführung eines Qualitätsmanagements versprechen?
- Welche Befürchtungen würden in dieser Hinsicht bestehen?
- Wie viele Anstrengungen und Engagement können Sie Ihren MitarbeiterInnen zumuten?
- Wenn die personellen oder zeitlichen Ressourcen sehr begrenzt sind: Auf welche Aufgabenbereiche, Organisationsstrukturen, Qualitätsphasen (Struktur-, Prozess- oder Ergebnisqualität) oder Zeitabläufe soll die QSE fokussiert werden?
- Inwieweit sollen die Kunden der Beratungsstelle (Ratsuchende, Geldgeber, Politik) in die QSE einbezogen werden? Wenn ja, wie und zu welchem Zeitpunkt?
- Welche Methoden und Instrumente sollen zur Anwendung kommen?
- Gegenüber wem und wie wollen Sie den Prozess und die Ergebnisse der QSE transparent und nachvollziehbar machen?

5.3 *Wie erfolgt die Überprüfung und Operationalisierung der Rahmenkriterien für die Beratungsstelle?*

Die Rahmenkriterien in dem vorgelegten Qualitätskonzept sollten von den einzelnen Beratungsstellen kritisch überprüft, auf ihre Ansprüche bezogen und beratungsstellen-spezifisch operationalisiert, d. h. möglichst genau beschrieben werden. Sofern Sie sich noch nicht intensiver mit Fragen der Qualitätssicherung und -entwicklung befasst haben, dürfte das ein längerer Prozess sein. Diese Arbeit kann Teil einer Evaluation und der Einführung eines Qualitätsmanagements sein.

Eine solche Entwicklungsaufgabe erfordert die intensive Einbeziehung der MitarbeiterInnen. Dafür müssen geeignete organisatorische Strukturen (Jour fixe, Workshops, Qualitätszirkel o. ä.) einschließlich einer sachverständigen Unterstützung (Moderation, Weiterbildung) existieren. Qualitätsentwicklung ist nicht ohne Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung zu realisieren, angesichts der zentralen Bedeutung, die das (Beratungs)personal für die Erbringung qualitativ hochwertiger Beratung hat.

Bei der Überprüfung und Operationalisierung der Qualitätskriterien sollten Sie sich mit verschiedenen Fragen auseinandersetzen, z. B.:

- Sind die aufgestellten Rahmenkriterien der vier Aufgabenbereiche für Ihre Einrichtung praxisrelevant? Welche nicht?
- Sind die wesentlichen Rahmenkriterien benannt?
Wenn nicht: Welche Besonderheiten werden - ausgehend von Ihrer spezifischen Situation - durch die Rahmenkriterien nicht abgedeckt?
- Wie werden die Rahmenkriterien in ihrer Stelle bisher konkret ausgefüllt, und wie soll es künftig geschehen?

Neben der Auseinandersetzung mit den Rahmenkriterien sollten Sie auch überprüfen, wie weit der Inhalt der Anlage 1, die „Empfehlung zu einem Anforderungsprofil und Fortbildungsangebote für Bildungs- und WeiterbildungsberaterInnen“, mit der Situation in Ihrer Einrichtung übereinstimmt.

- Inwieweit erfüllen die in der Beratungsstelle tätigen BeraterInnen das formulierte Anforderungsprofil?
Wo gibt es Abweichungen?

Wir hoffen, dass die Fragen der Checkliste Ihnen Denkanstöße für die QSE in Ihrer Beratungseinrichtung liefern können und Initiativen zur Umsetzung eines beratungsstellenspezifischen Qualitätsmanagements auslösen.

6 Kurzdarstellungen der beteiligten Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstellen

Beratungsstelle Frau & Beruf, Schleswig-Holstein

Ansprechpartnerin: Astrid Nielsen

Die Beratungsstelle Frau & Beruf in Itzehoe existiert seit 1993 in Schleswig-Holstein und gehört zu einem Netz von insgesamt 12 Beratungsstellen Frau & Beruf in Schleswig-Holstein. Das Itzehoer Team besteht aus 2 Beraterinnen mit je 30 Stunden und einer Verwaltungskraft mit 19,5 Stunden. Träger der Beratungsstelle ist der Kreisvolkshochschulverein. Die Beratungsstelle ist durch das Land Schleswig-Holstein und die Europäische Union gefördert. Alle Beratungsstellen arbeiten gemäß einem vom zuständigen Frauenministerium erarbeiteten Kriterienkatalog mit drei Schwerpunkten:

- ◆ arbeitsmarktorientierte Beratung von Frauen zu allen Fragen der Berufstätigkeit,
- ◆ strukturpolitische Aktivitäten zur Verbesserung der Erwerbssituation von Frauen,
- ◆ Öffentlichkeitsarbeit und regionale/überregionale Vernetzung.

In erster Linie richtet sich das Beratungsangebot an Frauen - erwerbslos wie beschäftigt - sowie an frauen- und arbeitsmarktpolitische Akteure, Bildungsträger und Unternehmen.

Die Beratung findet sowohl stationär bei Frau & Beruf statt als auch mobil in den schwach strukturierten ländlichen Regionen Schleswig-Holsteins.

BEA

Frau & Beruf

Bahnhofstraße 27

25524 Itzehoe

Telefon: 0 48 21/6 53 22

Telefax: 0 48 21/6 34 25

E-Mail: FRAU-und-BERUF-BEA@t-online.de

Internet: www.frau-und-beruf-sh.de

LASA Brandenburg GmbH

Informations- und Beratungsstellen für berufliche Weiterbildung (I&B), Brandenburg

Ansprechpartnerin: Susanne Voß

Seit Juni 1992 bestehen fünf Informations- und Beratungsstellen für berufliche Weiterbildung im Land Brandenburg. Die Beratungsstellen sind als Projekt über den Europäischen Sozialfonds und aus Landesmitteln finanziert. Träger ist die Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH, die fachliche Zuordnung liegt beim Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen.

Insgesamt sind 29 Personen im Projekt beschäftigt. Eine I&B besteht i. d. R. aus einer Leitungsperson, 3 BeraterInnen und einer Sachbearbeiterin. Zwei später eingerichtete Außenstellen werden aus den vorhandenen Personalkapazitäten mitbedient. Die Öffnungszeiten jeder Beratungsstelle betragen etwa 30 Stunden/Woche. Mit dem Ziel, einen flächendeckenden Beratungsservice für berufliche Weiterbildung anzubieten, wird stationär, „Vor-Ort“ und im ländlich schwach strukturierten Nordosten des Landes mobil mit dem Weiterbildungsbus beraten. Die Schwerpunkte liegen bei der individuellen Berufswegeplanung und betrieblichen Weiterbildungsberatung, der regionalen Kooperations- und Netzwerkbildung und der Weiterbildungsdatenbank Brandenburg. Die Zielgruppen umfassen erwerbslose wie beschäftigte ArbeitnehmerInnen, KMU, Bildungsträger, sonstige arbeitsmarktpolitische Akteure.

Als Planungs- und Rechercheinstrument wird die regionale Weiterbildungsdatenbank Brandenburg eingesetzt, die ca. 470 Bildungsträger mit etwa 12.500 Angeboten der beruflichen Weiterbildung im Land Brandenburg enthält.

Informations- und Beratungsstellen für berufliche Weiterbildung/Weiterbildungsdatenbank Brandenburg
Gartenstraße 2
14482 Potsdam
Telefon: 03 31/76 13 78
Telefax: 03 31/76 13 08
E-Mail: lasawdb@gmx.de
Internet: www.wdb-brandenburg.de

Lift Beratungsstelle für berufliche Weiterbildung, Berlin

Ansprechpartner: Gerd Lennemann

Lift bietet seit 1986 mit ihrer Berliner Einrichtung in Trägerschaft der Deutschen Angestellten Akademie (DAA) im Bildungswerk des DAG e. V. Information und Beratung zu Fragen der beruflichen Weiterbildung. Die Beratungsstelle wird vom Europäischen Sozialfonds und vom Land Berlin gefördert. Die Fachaufsicht übt die Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Frauen aus.

Die stationäre Beratung erfolgt über die sechs BeraterInnen der Einrichtung, die mit einer wöchentlichen Öffnungszeit von 34 Stunden den ratsuchenden BürgerInnen vorzugsweise nach Voranmeldung zur Verfügung stehen. Das Hauptaugenmerk liegt auf persönlicher Beratung für berufliche Weiterbildung.

Als unterstützendes Beratungsinstrument dient den BeraterInnen die internetbasierte regionale Weiterbildungsdatenbank Berlin, die ca. 300 Bildungsträger mit einem Angebot von etwa 3.000 Kursen enthält.

lift - Beratungsstelle für berufliche Weiterbildung
Colditzstr. 32
12099 Berlin
Telefon: 0 30/78 90 25 55
Telefax: 0 30/78 90 24 44
E-Mail: info@lift-beratung.de
Internet: www.lift-beratung.de

Weiterbildungsverbund Mittelholstein

Informations- und Beratungsstelle für Weiterbildung, Schleswig-Holstein

Ansprechpartner: Dirk Kessemeyer

Die Informations- und Beratungsstelle für Weiterbildung wurde im Januar 1999 vom Weiterbildungsverbund Mittelholstein mit finanzieller Unterstützung des Landesministeriums für Wirtschaft, Technologie und Verkehr sowie des Europäischen Sozialfonds eingerichtet. Der Weiterbildungsverbund Mittelholstein ist ein Zusammenschluss von regionalen Weiterbildungsträgern unter Federführung des DAG-Forum Schleswig-Holstein e. V. Hauptanliegen des Verbundes ist die Förderung der Weiterbildung in Mittelholstein. Die Zielgruppen sind Einzelpersonen, KMU, Bildungsträger und sonstige regionale Akteure.

Weiterbildungsberatung wird schwerpunktartig als persönliche Einzelberatung sowie als telefonische Kurzberatung („Info-Telefon“) angeboten.

Die Beratungsstelle ist mit einem Berater besetzt; das Weiterbildungstelefon Mittelholstein ist täglich unregelmäßig zwischen 9.30 und 16.30 Uhr erreichbar. Persönliche Einzelberatung erfolgt nach Terminvereinbarung.

Darüber hinaus werden regelmäßig mobil-stationäre Beratungen bei regionalen Kooperationspartnern („Regionalberatung“ zumeist in Büchereien) sowie - auf Anfrage - Gruppenberatungen bei regionalen Akteuren durchgeführt.

Weiterbundesverband Mittelholstein
Informations- und Beratungsstelle für Weiterbildung
Plöner Straße 2
24534 Neumünster
Telefon: 0 43 21/92 91 81
Telefax: 0 43 21/92 12 12
E-Mail: verbund@netsurf.de
Internet: www.weiterbundesverband.de

Weiterbildung Hamburg e. V.

Ansprechpartnerin: Regina Beuck

Weiterbildung Hamburg e. V. ist ein gemeinnütziger, von der Freien und Hansestadt Hamburg unterstützter Zusammenschluss von fast 200 Hamburger Bildungseinrichtungen, die sich zur Einhaltung festgelegter Qualitätsstandards und der Verbesserung des Verbraucherschutzes in der Weiterbildung verpflichten (Prüfsiegel „Geprüfte Weiterbildungseinrichtung“). Der Verein, 1987 auf Initiative der Hamburger Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung gegründet und überwiegend durch sie finanziert, fördert die Hamburger Weiterbildung mit Arbeit in den Bereichen Weiterbildungsberatung und -information, Teilnehmerschutz und Qualitätssicherung.

Von 16 MitarbeiterInnen (Stand 10/00) sind sechs in der Weiterbildungsberatung tätig. Schwerpunkte der Weiterbildungsberatung: stationäre Information und Beratung zu allen Fragen der Weiterbildung im Servicezentrum Weiterbildung (wöchentliche Öffnungszeiten: 39 Stunden) und am Hamburger Weiterbildungstelefon (30 Stunden wöchentlich).

Die regionale Weiterbildungsdatenbank WISY enthält ca. 10.000 Kursangebote von über 500 Bildungsanbietern, die im Servicezentrum Weiterbildung, in Hamburger Arbeitsämtern und öffentlichen Bücherhallen oder per Internet abgefragt werden können.

Weiterbildung Hamburg e. V.
Lange Reihe 81
20099 Hamburg
Telefon: 0 40/28 08 46-0
Telefax: 0 40/28 08 46-99
E-Mail: info@weiterbildung-hamburg.de
Internet: www.weiterbildung-hamburg.de

Weiterbildungs-Information und Beratung - WIB, Mecklenburg-Vorpommern

Ansprechpartner: Gerhard Evers

Seit März 1992 wird die Weiterbildungsberatung nahezu flächendeckend in Mecklenburg-Vorpommern angeboten. In den vier kreisfreien Städten Neubrandenburg, Rostock, Schwerin und Stralsund gibt es stationäre Beratungsstellen.

Die mobile Beratung deckt die ländlichen Regionen der 12 Landkreise in Mecklenburg-Vorpommern durch den Einsatz von sechs Weiterbildungsbussen ab. Insgesamt sind 23 Personen im Projekt beschäftigt. Die jährliche Projektförderung erfolgt auf der Grundlage des Weiterbildungsgesetzes M-V „nach Maßgabe des Haushaltes“ aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und aus Landesmitteln über das Ministerium für Arbeit und Bau Mecklenburg-Vorpommern. Die Koordinierung der Weiterbildungsberatung und der Weiterbildungsdatenbank Mecklenburg-Vorpommern erfolgt in Trägerschaft des Vereins WIB über die Landesstelle in Schwerin. Die Beratung wird zu allen Fragen der beruflichen, politischen und allgemeinen Weiterbildung in Einzelberatung und auch Gruppenberatungen angeboten. Zielgruppen sind erwerbslose und beschäftigte ArbeitnehmerInnen und UnternehmerInnen.

Als Beratungsinstrument wird die Weiterbildungsdatenbank Mecklenburg-Vorpommern genutzt. Im Durchschnitt umfasst das Angebot in der Datenbank ca. 500 Bildungsträger mit etwa 10.500 Weiterbildungsmaßnahmen.

Landesstelle für Weiterbildungs-
information und -beratung

Baustraße 7

19061 Schwerin-Görries

Telefon: 03 85/6 46 82-0

Telefax: 03 85/6 46 82-22

E-Mail: wib@wib-mv.de

Internet: www.weiterbildung-mv.de

www.wib-mv.de

Literatur- und Quellenverzeichnis

Arbeitskreis Weiterbildung beim Sächsischen Staatsministerium für Kultus (Hrsg.):

Weiterbildungsinformationssysteme/Weiterbildungsberatung im Freistaat Sachsen. Dokumentation. Dresden/Chemnitz 1999

Beuck, Regina:

Das Weiterbildungstelefon. In: GdWZ 3/2000, S. 133-135

Braun, J. und Fischer, L. unter Mitarbeit von Röhrig, P.:

Bedarfsorientierte Beratung in der Weiterbildung - Technologische Entwicklung und Arbeitslosigkeit als Herausforderungen für die Weiterbildungsberatung. München 1984

Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.):

Qualitätsentwicklung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Ergebnisse, Veröffentlichungen und Materialien aus dem BIBB. Bonn 2000

Donabedian, A.:

A Exploration of Structure, Process and Outcome as Approaches to Quality Assessment. In: Selbmann, H.-K. and Überla, K.K. (Hrsg.): Quality Assessment of Medical Care. Gerlingen 1982

Faulstich, Peter und Grünhagen, Monika:

Support-Strukturen für die Weiterbildung als öffentlich gestützter Trägerverbund. Hamburger Hefte der Erwachsenenbildung II/97/H 3, Universität Hamburg (Hrsg.). Hamburg 1997

Faulstich, Peter:

Supportstrukturen als gemischtwirtschaftliches Marketingkonzept. In: GdWZ 3/2000, S. 130-132

Frerks, Katja:

Erfolgskontrolle durch Selbstevaluation. Umsetzungen und Erfahrungen - Ein Praxisbericht. Vervielfältigtes Manuskript, LAG Frau & Beruf, Schleswig-Holstein. Neumünster 1998

Haist, Fritz und Fromm, Hansjörg:

Qualität im Unternehmen. München/Wien 1989

Harke, Dietrich und Krüger, Heinrich:

Akzente der Weiterbildungsberatung in den ostdeutschen Bundesländern. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 4/1995, S. 29-35

Harke, Dietrich und Krüger, Heinrich:

Weiterbildungsberatung in den neuen Bundesländern. Entwicklung und Leistungen unterstützender Strukturen für die Weiterbildung. Wissenschaftliche Diskussionspapiere (Heft 45). Berlin/Bonn 1999

Heiner, Maja (Hrsg.):

Selbstevaluation in der sozialen Arbeit. Fallbeispiele zur Dokumentation und Reflexion beruflichen Handelns. Freiburg im Breisgau 1988

Heiner, Maja (Hrsg.):

Qualitätsentwicklung durch Evaluation. Freiburg im Breisgau 1996

Kasperek, Peter und Koop, Werner:

Abschlußbericht zum Projekt „Beratungsleistungen in der Weiterbildungsberatung“. Unveröffentlichter Bericht für das Bundesinstitut für Berufsbildung. Hamburg 1991

Kejcz, Yvonne:

Weiterbildungsberatung - Probleme und Modelle. Eine Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft (Arbeitsgruppe für empirische Bildungsforschung e. V.). Heidelberg 1988

Klevenow, Uta u. a.:

Projekt W 0705.00 „Aufbau von kommunalen Weiterbildungsberatungsstellen mit integrierter Weiterbildungsdatenbank in den neuen Bundesländern“. Vervielfältigter Schlussbericht des BMBW-Projekts. Bildungsberatung und Bildungswerbung. Köln 1994

Sauter, Edgar:

Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Referat zur Fachtagung „30 Jahre Berufsbildungs- und Arbeitsgesetzgebung/30 Jahre Bundesinstitut für Berufsbildung“ am 24. und 25. Mai 2000 im Haus der Geschichte. Bonn 2000

Schicke, Hildegard:

Selbstevaluation in der Weiterbildung/Frauenbildung. Bericht über die Ergebnisse einer Recherche bei Weiterbildungsträgern, Förderinstitutionen und fachpolitischen Einrichtungen zur Selbstevaluation als Instrument der Qualitätssicherung (KOBRA Werkstattreihe: Materialien zur Frauenförderung). Berlin 1997

Vock, Rainer:

Selbstevaluation in Qualifizierungs- und Beschäftigungsprojekten. Teil 1: Theoretische und methodische Grundlagen (hiba-Weiterbildung, Band 20/05). Heidelberg 1998

Voß, Susanne:

Das Brandenburgische Netzwerk „Lebenslanges Lernen“ - Perspektiven zur Entwicklung von Organisationsstrukturen für lebenslanges Lernen. In: Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg (Hrsg.): Neue Akzente der Landesarbeitsmarktpolitik mit dem ESF in der Förderperiode 2000-2006. Potsdam 2000, S. 85-92

Will, Hermann; Winteler, Adolf und Krapp, Andreas:

Evaluation in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Heidelberg 1987

Wottawa, Heinrich und Thierau, Heike:

Lehrbuch Evaluation. Bern 1990

Zwick, Martin und Seibert, Franz:

Akzeptanz, Inanspruchnahme, Tätigkeitsspektrum und Handlungspotentiale der Weiterbildungsberatungsstellen im Land Brandenburg (Studie im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg (Hrsg.), Reihe Forschungsberichte). Potsdam 1998

Anlage 1

Empfehlung des Arbeitskreises „Bildungs- und Weiterbildungsberatung“ zu einem Anforderungsprofil und Fortbildungsangeboten für Bildungs- und WeiterbildungsberaterInnen an den Deutschen Städtetag

Bildungs- und WeiterbildungsberaterInnen üben eine in unterschiedlichen Institutionen etablierte Tätigkeit aus; dennoch existiert bislang kein allgemein verbindliches Berufsprofil, ihre Tätigkeit ist bislang kein anerkannter eigenständiger Beruf.

Um entsprechende Beschäftigungsmöglichkeiten und einen angemessenen Status zu erlangen, ist es notwendig, ein Anforderungsprofil zu formulieren und ggf. Formen der Fortbildung zu etablieren, die zu einem anerkannten Fortbildungsabschluss führen. Das Anforderungsprofil für Bildungs- und WeiterbildungsberaterInnen leitet sich aus folgenden zentralen Aufgaben ab:

- a) Beratung und Information von Einzelpersonen und Gruppen zu allen Fragen der Bildung und Weiterbildung;
- b) kontinuierliche Bildungsmarktrecherche;
- c) ständige Aktualisierung, Pflege und Weiterentwicklung von Weiterbildungsinformationssystemen (Datenbanken, Internet);
- d) Öffentlichkeitsarbeit, Zielgruppenansprache, Bildungs- und Weiterbildungswerbung;
- e) Weiterbildungsbedarfsermittlung, Erstellen von Bildungsmarktanalysen und Abgleich mit dem regionalen Arbeitsmarkt, Initiierung von Bildungs- und Weiterbildungsangeboten;
- f) Erstellen und Abstimmen von Konzepten oder Gutachten zu bildungs- und arbeitsmarktpolitischen Fragestellungen, Beurteilung von Projekten und Initiativen;
- g) Kontaktaufbau und Kontaktpflege mit Multiplikatoren;
- h) Beratung von und Kooperation mit Institutionen wie Bildungs- und Weiterbildungseinrichtungen, Behörden, Verbänden, Initiativen, anderen Beratungsstellen, etc.;
- i) Beratung von und Kooperation mit Betrieben;
- j) Mitarbeit in Gremien und in Kooperationsnetzen vor allem im Rahmen von Regionalarbeit, Entwicklung der Weiterbildung und Strukturverbesserung;
- k) Unterstützung der Umsetzung regionaler Qualifizierungs-, Beschäftigungs- und Strukturentwicklungsprogramme.

Um das breite Leistungsspektrum von Bildungs- und Weiterbildungsberatung professionell anbieten zu können, bedarf es hoher formaler Grundqualifikationen und umfangreicher Kenntnisse. Außerdem sind vielfältige weitere Fähigkeiten erforderlich, vor allem auch soziale Kompetenzen. Die Arbeit mit Einzelpersonen, Gruppen und Institutionen erfordert ein hohes Maß an Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit. Weitere Grundlage für die Professionalität der BeraterInnen ist die Moderations- und Prozessgestaltungskompetenz sowie die kontinuierliche Kompetenzerweiterung.

Bildungs- und WeiterbildungsberaterInnen sollten deshalb über folgende Basisqualifikationen verfügen:

- a) ein abgeschlossenes Hochschul- oder Fachhochschulstudium;
- b) eine beraterische Zusatzqualifikation oder Beratungserfahrung;

c) EDV-Kenntnisse;

d) eine mindestens einjährige Berufserfahrung, möglichst im Bildungsbereich.

Eine mehrjährige Tätigkeit in der Bildungs- oder Weiterbildungsberatung kann im Ausnahmefall die vorgenannten Basisqualifikationen ersetzen.

Wünschenswert ist darüber hinaus eine abgeschlossene Berufsausbildung.

Wichtig für eine Tätigkeit als Bildungs- und WeiterbildungsberaterIn sind insbesondere Kenntnisse folgender Strukturen:

- ◆ Bildungssystem der Bundesrepublik Deutschland, einschließlich der Länder;
- ◆ Ausbildungs- und Arbeitsmarktsituation;
- ◆ duales Ausbildungssystem;
- ◆ regionale und überregionale Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik;
- ◆ Sozialsysteme;
- ◆ regionale Strukturen.

Darüber hinaus sind pädagogisch-psychologische Kenntnisse erforderlich (z. B. hinsichtlich der Einschätzung von Lernfähigkeit und Belastbarkeit der Ratsuchenden).

Fortbildungsangebote für Bildungs- und WeiterbildungsberaterInnen müssen an den Bedarfen ihrer beruflichen Praxis ansetzen. Sie dienen dazu, die fachlichen Kompetenzen, die didaktisch-methodischen Kompetenzen und die reflexiven Kompetenzen weiterzuentwickeln.

Inhaltlich sollten sich die Fortbildungsangebote auf folgende Themenfelder beziehen:

a) Rechtliche Grundlagen:

Hierunter gehören vor allem Informationen über den jeweils aktuellen Stand der gesetzlichen Regelungen, der Fördermöglichkeiten und des Finanzrahmens für Bildungsmaßnahmen (z. B. SGB III, FbW, ABM, SAM, AFBG, REHA, BSHG) auf Bundes- und Landesebene sowie EU-Fördermöglichkeiten.

b) Auswirkungen des technischen/gesellschaftlichen Wandels:

neue Berufsbilder, z. B. im Bereich Multimedia und Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt.

c) Gesprächsführung/Gesprächstechniken:

Hierzu gehören auch Problemanalysen und Gesprächstraining; es sollten auch unterschiedliche Beratungsansätze wie Individual- und Gruppenberatung berücksichtigt werden.

d) Moderations- und Präsentationstechniken für die Arbeit mit Gruppen, z. B. im Rahmen regionaler Arbeitskreise.

e) Methoden der Öffentlichkeitsarbeit und der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfes.

f) EDV:

Arbeiten mit der Standardsoftware und mit genutzten Datenbank- und Recherche-systemen, Arbeiten im Internet.

Die Tätigkeit der Bildungs- und WeiterbildungsberaterInnen sollte von Supervision/ Praxisberatung begleitet werden. Fortbildung sollte von daher auch Supervisionsanteile sowie Methoden der Selbstreflexion beinhalten. Dieses gilt auch für LeiterInnen von Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstellen.

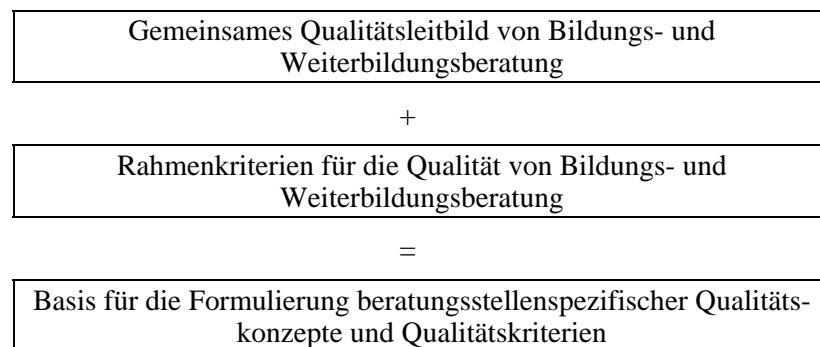
10. Januar 2000

Anlage 2

Empfehlung des Arbeitskreises „Bildungs- und Weiterbildungsberatung“ zu Rahmenkriterien für die Qualität von Bildungs- und Weiterbildungsberatung an den Deutschen Städtetag

1. Leitlinien zur Qualität von Bildungs- und Weiterbildungsberatung

- a) Zur Entwicklung und Sicherung der Qualität in der Bildungs- und Weiterbildungsberatung dient ein gemeinsames Qualitätsleitbild und Rahmenkriterien für die Konkretisierung einzelner Qualitätsansprüche. Bestandteile des Qualitätsleitbildes sind vor allem Zielsetzungen und Wertorientierungen der Bildungs- und Weiterbildungsberatung. Ziel ist ein gemeinsames Qualitätsverständnis der Beteiligten (Ratsuchende, Förderer, BeraterInnen, etc.) mit definierten Qualitätskriterien jeder Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstelle. Dabei sind die unterschiedlichen inhaltlichen Konzepte, Besonderheiten der Beratungsstellen und spezifische regionale Bedingungen zu berücksichtigen.
- b) Die Qualitätsansprüche (Qualitätsleitbild und Rahmenkriterien) werden von den einzelnen Beratungsstellen durch die Konkretisierung eigener Qualitätskriterien in einem Qualitätskonzept ergänzt.



- c) Jede Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstelle benötigt ein Qualitätsmanagementverfahren, mit dem festgelegt wird, wie die Qualität der Beratung erreicht/gesichert und/oder verbessert werden soll. Dabei wird unter Qualitätsmanagementverfahren die Gesamtheit der qualitätsbezogenen Vorgehensweisen und Instrumente zur Sicherung der Qualität der Bildungs- und Weiterbildungsberatung verstanden.
- d) Unabhängig von den jeweiligen konzeptionellen und sonstigen Besonderheiten der Beratungsstellen und ihren spezifischen regionalen Bedingungen, werden qualitätsrelevante Aufgabenbereiche von Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstellen verbindlich festgelegt. Das Qualitätsmanagementsystem bezieht sich auf die wesentlichen Prozesse der qualitätsrelevanten Bereiche.
- e) Für die Beschreibung beratungsstellenspezifischer Qualitätskonzepte wird eine einheitliche Grundstruktur qualitätsrelevanter Aufgabenbereiche und ihrer Unterteilung zugrunde gelegt.
Die Aufgabenbereiche werden zur Bestimmung ihrer Qualität in drei Kategorien unterteilt: Strukturen, Prozesse, Ergebnisse.

- f) Hervorzuheben ist die Qualitätsverantwortung des Beratungspersonals. Hohe Anforderungen sind an die Professionalität, an die Beratungskompetenz, ihre Aktualisierung und kontinuierliche Weiterentwicklung zu stellen (vgl. Anforderungsprofil für Bildungs- und WeiterbildungsberaterInnen). Dafür sind entsprechende Instrumente und Verfahren verbindlich zu bestimmen und ihre Anwendung kontinuierlich zu gewährleisten.
- g) Die Bildungs- und Weiterbildungsberatung nimmt bei ihren Zielsetzungen und Wertorientierungen öffentliche Verantwortung wahr. Sie ist darauf ausgerichtet, den Anforderungen der Ratsuchenden²⁴ und Förderer gerecht zu werden. Sie gestaltet die Veränderungen der institutionellen und politischen Rahmenbedingungen in Form von regionaler Gremien- und Arbeitskreisarbeit aktiv mit. Sich dieser Aufgabe in kontinuierlicher Reflexion zu stellen, ist ein Ausdruck der Qualität von Bildungs- und Weiterbildungsberatung.
- h) Die Diskussion um die Qualität von Bildungs- und Weiterbildungsberatung wird seit ihrem Bestehen geführt. Infolge der knapper werdenden öffentlichen Finanzen und des erhöhten Legitimationsdruckes haben sich die Bezugspunkte der Qualitätsdiskussion verlagert. Der „Qualitätsblick“ richtet sich weniger auf die Strukturen und Voraussetzungen sowie die Prozesse, die eine bestimmte Qualität der Beratungsarbeit ermöglichen, sondern auf die Ergebnisse und messbaren Erfolge der Beratungsarbeit.
- i) Die gegenwärtige Qualitätsdiskussion muss wieder stärker den inneren Zusammenhang zwischen den Voraussetzungen/Strukturen, Prozessen sowie Ergebnissen/Zielen von Beratungsarbeit herausstellen. Dies schließt ein, die Beratungsarbeit nicht mit Zielen/Ergebnissen zu überfrachten, die sie von ihrem Charakter her gar nicht erreichen kann, z. B. die überzogene Erwartung an die Schaffung von Arbeitsplätzen.
- j) Auch für die Bildungs- und Weiterbildungsberatung gilt, dass sich bereits die Auseinandersetzung um die Qualität der Beratungsarbeit qualitätsfördernd auswirkt und damit die Voraussetzungen für ein ganzheitliches, kontinuierliches, zirkuläres Qualitätsmanagement gelegt werden.

2. Das gemeinsame Qualitätsleitbild

Das Qualitätsleitbild dokumentiert einen für Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstellen verbindlichen Qualitätsanspruch und dient als Grundlage für die Formulierung stellenspezifischer Qualitätskonzepte und Qualitätskriterien durch die einzelnen Beratungsstellen. Für das gemeinsame Qualitätsleitbild werden folgende Unterpunkte als verbindlich vorgeschlagen:

- Benennung der Zielsetzungen und Wertorientierungen, wie der ethischen Grundlagen der Arbeit (z. B. die Ehrlichkeit des Dienstleistungsversprechens in der Bildungswerbung, wie die Orientierung des Handelns im Interesse der Ratsuchenden und nicht im Interesse von Bildungsträgern, Arbeitsverwaltungen, usw.), ein ganzheitliches Beratungsverständnis, Transparenz auch hinsichtlich der Qualitätsverpflichtung, usw.
- Ausrichtung der Beratung auf Trägerneutralität, obwohl es auch trägergebundene Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstellen gibt.

²⁴ Der Begriff „Ratsuchende“ wird in einem weiten Sinne gebraucht: er umfasst sowohl Individuen als auch Vertreter von Organisationen/Institutionen. Ratsuchende sind somit Personen, die die Dienstleistung der Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstellen in Anspruch nehmen.

- Unterscheidung von vier zentralen qualitätsrelevanten Bereichen der Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstellen:
 - ◆ Individualberatung/Bürgerberatung,
 - ◆ Öffentlichkeitsarbeit/Bildungswerbung/Zielgruppenansprache,
 - ◆ Kooperation/regionale Vernetzung/Regionalarbeit,
 - ◆ interne Struktur/Organisation der Beratungsstelle.
- Konkretisierung des angestrebten Qualitätsniveaus und der beratungsstellenspezifischen sowie der regionalen Rahmenbedingungen. Der Qualitätsanspruch wird auch durch die von den einzelnen Beratungsstellen zu formulierenden Qualitätskriterien verdeutlicht.
- Auswahl eines Qualitätsmanagementverfahrens, mit dem die Qualität von Bildungs- und Weiterbildungsberatung erreicht, gesichert und verbessert werden kann, z. B. Qualitätsmanagement durch Verbesserung der Rahmenbedingungen - fiskalisch, organisatorisch, personell, etc. - oder durch verschiedene Formen der Reflexion und Evaluation (im Hinblick auf die zugrunde liegende Arbeitskonzeption, d. h. Inhalte, Zielgruppen, Rahmenbedingungen, Ziele).
Die Reflexionen und Evaluationen sollten prozessbegleitend, qualitativ und quantitativ erfolgen, aber auch die erzielten nachhaltigen Wirkungen erfassen, z. B. Beiträge zur Beschäftigungssicherung und zur regionalen Kooperationsentwicklung.
- Beschreibung des Qualitätsbegriffs in 3 Kategorien: Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität. Zur Strukturqualität gehören Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Strukturen. Zur Prozessqualität gehören Vorgehensweisen/Prozesse zur Umsetzung der festgelegten Ziele (Ausgestaltung des Beratungsgesprächs, Zielgruppenspezifika, Kooperation mit anderen Einrichtungen, Weiterentwicklung der Beratungsarbeit mit unterschiedlichen Reflexionsinstrumenten, usw.). Zur Ergebnisqualität gehören Ergebnisse/Zielerreichungen sowie Wirkungen und Erfolge.

3. Rahmenkriterien für die Qualität der Bildungs- und Weiterbildungsberatung

Aufgrund der unterschiedlichen inhaltlichen Konzepte und der divergierenden regionalen und beratungsstellenspezifischen Bedingungen können keine, für alle Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstellen verbindlichen, einheitlichen Qualitätskriterien bestimmt werden, sondern nur Rahmenkriterien, die der Konkretisierung oder Abwandlung durch die einzelne Beratungsstelle bedürfen. Die Festlegung von Qualitätskriterien orientiert sich an dem - vorhandenen oder noch zu formulierenden - beratungsstellenspezifischen Qualitätskonzept.

3.1 Rahmenkriterien für die Qualität der Führung und des Verlaufs einer individuellen Beratung

Es erscheint - nicht nur unter der Qualitätsperspektive - zweckmäßig, verschiedene Beratungsformen zu unterscheiden:

- ◆ Kurzberatung/Informationsgespräch,
- ◆ Langgespräch (Erst-/Folgeberatung),
- ◆ Gruppenberatung/Informationsveranstaltung,
- ◆ Telefonberatung,
- ◆ schriftliche Information.

Die im Raster formulierten Rahmenkriterien für die Führung und den Verlauf einer individuellen Beratung beziehen sich auf ein Langgespräch. Damit ist angestrebt, sich an einem höheren Qualitätsanspruch zu orientieren, als er z. B. bei kurzen Informationsgesprächen anzusetzen wäre.

Die Rahmenkriterien für die individuelle Beratung sind unabhängig von den verschiedenen Varianten der Beratungsorte, als da sind: stationäre Beratung (in der Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstelle), Vor-Ort-Beratung/mobil-stationäre Beratung (bei Kooperationspartnern, vorrangig bei flächendeckender Versorgung genutzt) und mobile Beratung in einem Weiterbildungsbus (vorrangig in ländlich schwach strukturierten Regionen durchgeführt).

10. Januar 2000

3.1 Rahmenkriterien für die Qualität der Führung und des Verlaufs einer individuellen Beratung

Zielsetzungen/angestrebte Ergebnisse	Voraussetzungen/Strukturen	Vorgehensweisen/Prozesse
<ul style="list-style-type: none"> - Zufriedenheit der Ratsuchenden - Stärkung der Motivation der Ratsuchenden und Aktivierung der persönlichen Ressourcen - Aktivierung zur Weiterbildungsteilnahme bzw. zu anderen Aktivitäten - Stärkung von Eigeninitiative/Durchsetzungskraft - Initiierung eines Lernprozesses durch die Beratung - Vermittlung von Handlungsmöglichkeiten durch den Berater - Klarheit über Ziele und nächste Schritte der Ratsuchenden - Umsetzung der Beratungsergebnisse durch den Ratsuchenden 	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetenz der BeraterInnen entsprechend dem formulierten Anforderungsprofil für Bildungs- und WeiterbildungsberaterInnen²⁵ - Vorhandensein eines Beratungskonzeptes - Zugriff auf aktuelle, zielgruppenrelevante Infos (Datenbanken, schriftliches Info-Material, Internet) - Vorhandensein geeigneter Räumlichkeiten für unterschiedliche Beratungsformen - angemessener Zeitrahmen 	<ul style="list-style-type: none"> - situationsgerechter Einsatz der Kompetenzen im Beratungsgespräch - Anwendungen des Beratungskonzeptes im Beratungsgespräch - Berücksichtigung der Beratungsphasen im Beratungsgespräch: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Herstellung einer vertrauensvollen Gesprächsatmosphäre ➤ Anliegenklärung, Festlegung von Beratungszielen, Situationsanalyse ➤ Klärung von Barrieren oder Problemen der Ratsuchenden ➤ Entwicklung von Perspektiven und Zielen mit den Ratsuchenden ➤ Entwicklung von Handlungs- und Problemlösungsstrategien und Festlegung nächster Schritte ➤ Vermittlung von benötigten Informationen ➤ Festhalten und Einschätzung des Gesprächsergebnisses

²⁵ Vgl. Empfehlung des Arbeitskreises „Bildungs- und Weiterbildungsberatung“ beim Deutschen Städtetag „Anforderungsprofil und Fortbildungsangebote für Bildungs- und WeiterbildungsberaterInnen“.

3.2 Rahmenkriterien für die Qualität der Öffentlichkeitsarbeit/Bildungswerbung/Ansprache der Zielgruppen

Zielsetzungen/angestrebte Ergebnisse	Voraussetzungen/Strukturen	Vorgehensweisen/Prozesse
<ul style="list-style-type: none"> - Ansprache der BürgerInnen, regionaler Akteure sowie Entscheidungsträger - Erreichen spezieller Zielgruppen - u. U. mit einem Schwerpunkt auf Bildungsbenachteiligte und Bildungsferne - Abbau von Hemmschwellen gegenüber Bildung, Erhöhung der Bildungsmotivation, Verringerung v. Bildungsbenachteiligungen - Thematisierung veränderter Rahmenbedingungen und Entwicklungen auf dem Arbeits- und Bildungsmarkt - Schaffung eines positiven Images der Bildungs- und Weiterbildungsberatung - Sicherung hoher Inanspruchnahme des Beratungsangebotes - Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstellen - Betonung der Bedeutung von Bildungs- und Weiterbildungsberatung für die Bildungs- und Weiterbildungsteilnahme - Herausstellung der Bedeutung von Bildungs- und Weiterbildungsberatung als Standortfaktor 	<ul style="list-style-type: none"> - gute und direkte Kontakte zu Medien und Multiplikatoren - Einbindung in regionale Informations- und Kommunikationsnetzwerke - Professionalität (Kenntnis der Methoden und Techniken der Öffentlichkeitsarbeit) - inhaltliche und organisatorische Einbeziehung der MitarbeiterInnen - Akzeptanz der Bildungs- und Weiterbildungsberatung bei regionalen/lokalen Akteuren 	<ul style="list-style-type: none"> - Nutzung unterschiedlicher Medien - Verwendung verschiedener Anspracheformen, zielgruppenspezifische Differenzierung - Durchführung eigener Veranstaltungen - auch unter konzeptioneller Beteiligung von Zielgruppen/-vertreter - Präsentation auf regionalen/lokalen Veranstaltungen - Kontinuität der Arbeit, der Kommunikation und Kooperation - Überprüfung der Wirksamkeit der verwendeten Vorgehensweisen

3.3 Rahmenkriterien für die Qualität von Regionalarbeit, Kooperation/regionaler Vernetzung

Zielsetzungen/angestrebte Ergebnisse	Voraussetzungen/Strukturen	Vorgehensweisen/Prozesse
<ul style="list-style-type: none"> - Stiftung von wechselseitigem Nutzen durch Zusammenarbeit mit regional wichtigen Einrichtungen und Akteuren - Aufbau von und Mitarbeit in regionalen Informations- und Kommunikationsnetzwerken - Initiierung von Dialogen in den Regionen und Intensivierung/Impulsgebung für Projekte - Orientierung der Kooperation auf bildungs- und arbeitsmarktpolitische Notwendigkeiten und Entwicklungen - Schaffung von Transparenz über regionale Strukturen, Aktivitäten und Entwicklungen - Förderung der Konsensentwicklung bei regionalen Akteuren - regionale Strukturverbesserung durch Bündelung von Aktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> - gute Kontakte zu den regionalen Akteuren - Anerkennung der Bildungs- und Weiterbildungsberatung als neutrale Informationsstelle und kooperationsfördernder Partner - Kenntnis des Bildungsmarktes, der regionalen Strukturen, Bedarfe und Entwicklungen - Kenntnis von Fördermöglichkeiten und Programmen - funktionierendes Kooperationsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> - Kontaktaufbau und regelmäßige -pflege, Gremienpräsenz - Ermittlung von Weiterbildungsbedarfen, Durchführung von Arbeits- und Bildungsanalysen - Beteiligung an regionaler Bildungs- und Weiterbildungsplanung und fachliche Vorbereitung politischer Entscheidungen - Bekanntmachung von Fördermöglichkeiten und Landesprogrammen - Übernahme von Moderationsfunktionen in regionalen Gremien oder Netzwerken - Zusammenarbeit an konkreten Aufgaben und Projekten, Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen

3.4 Rahmenkriterien für die Qualität der internen Struktur und Arbeitsorganisation der Beratungsstelle

Zielsetzungen/angestrebte Ergebnisse	Voraussetzungen/Strukturen	Vorgehensweisen/Prozesse
<ul style="list-style-type: none"> - hohe Inanspruchnahme der Beratungsstelle - kurze Wartezeiten²⁶ - Zufriedenheit der Ratsuchenden²⁷ - Transparenz der Arbeit - Zufriedenheit der Zuwendungsgeber und sonstiger Förderer - Verbesserung der „Kundenorientierung“ - gutes Betriebsklima, Zufriedenheit der MitarbeiterInnen - Erreichen der angestrebten Qualität, Umsetzen des Qualitätssicherungskonzepts - Kontinuität der Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> - günstiger Standort, gute räumliche und mediale Erreichbarkeit - an Ratsuchende orientierte, flexible Öffnungszeiten - differenzierte Informations- und Beratungsformen²⁸ mit Möglichkeit der Terminvereinbarung - angemessene räumliche und sächliche Ausstattung - Kompetenz der BeraterInnen entsprechend dem formulierten Anforderungsprofil für Bildungs- und WeiterbildungsberaterInnen²⁹ - Konsens über ein Qualitätssicherungskonzept - Zielvereinbarungen über Aufgaben und Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> - Terminkoordination, abgestimmte Einsatzplanung - Beteiligung der MitarbeiterInnen an wichtigen Entscheidungen - störungsarme Arbeitsbedingungen - detaillierte Dokumentation der Arbeit, z. B. Berichte, Analysen, Statistiken - kontinuierliche gemeinsame Reflexion der Arbeit - Evaluation der Arbeit, möglichst mit Befragung der Ratsuchenden - regelmäßige Qualifizierung der BeraterInnen - Überprüfung und Aktualisierung des Qualitätssicherungskonzepts

²⁶ Z. B. bei Terminvergabe kurze Fristen (max. 14 Tage).

²⁷ Vgl. Erläuterungen zum Begriff Ratsuchender.

²⁸ Vgl. Erläuterungen zu Beratungsformen.

²⁹ Vgl. Empfehlung des Arbeitskreises „Bildungs- und Weiterbildungsberatung“ beim Deutschen Städtetag „Anforderungsprofil und Fortbildungsangebote für Bildungs- und WeiterbildungsberaterInnen“.

Zu den Autoren

Regina Beuck

Jahrgang 1961, Dipl. Sozialpädagogin und Dipl. Pädagogin, seit 1998 Leiterin der Beratungsstelle für Weiterbildung im Weiterbildung Hamburg e. V., in der Weiterbildungsberatung seit 1990 tätig, Lehrbeauftragte an der Universität Hamburg

Dietrich Harke

Jahrgang 1936, Dipl. Kaufmann und Dipl. Psychologe, langjähriger Mitarbeiter und Projektleiter im Bundesinstitut für Berufsbildung in Berlin, Fachberater der Arbeitsgruppen zum Anforderungsprofil und zum Qualitätsmanagement für Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstellen

Susanne Voß

Jahrgang 1962, Dipl. Soziologin, seit 1993 als Projektleiterin der „Informations- und Beratungsstellen für berufliche Weiterbildung/Weiterbildungsdatenbank Brandenburg“ bei der LASA Brandenburg GmbH tätig, Leiterin der Arbeitsgruppe zum Qualitätsmanagement für Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstellen

LASA-Studien

- Nr. 35 *Mobilitätswachstum ohne Ende? Pendlerbewegungen und regionale Arbeitsmärkte in Brandenburg.*
Karsten Schuldt (PIW): Mai 2000; 82 Seiten; DM 15,--;
ISBN 3-929756-36-6
- Nr. 34 *Vernachlässigte Märkte? Eine Analyse der Angebotsprofile Brandenburger Bildungsträger zur Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen.*
Karsten Schuldt (PIW): Mai 1999; 63 Seiten; DM 15,--;
ISBN 3-929756-33-1
- Nr. 33 *Bleibt alles anders? ABS-Gesellschaften zwischen "Regiegeschäft" und Diversifizierung. Ergebnisse einer Erhebung Ende Juni 1998.*
Uwe Kühnert: April 1999; 54 Seiten; DM 12,--;
ISBN 3-929756-32-3
- Nr. 32 *Arbeitsplatzeffekte und Arbeitsförderung in der Tourismuswirtschaft. Eine empirische Untersuchung in ausgewählten Landkreisen Brandenburgs.*
Udo Papies, Peter Schreiber: Juli 1998; 102 Seiten; DM 19,--
ISBN 3-929756-29-3
- Nr. 31 *Betroffen - nicht zuständig - aber gefordert! Kommunale Arbeitsförderung in ausgewählten Regionen des Landes Brandenburg.*
Karsten Schuldt (PIW): Juni 1998; 48 Seiten; DM 12,--;
ISBN 3-929756-28-5
- Nr. 30 *Die Mühen der Ebene. ABS-Gesellschaften in Brandenburg. Ergebnisse einer Erhebung zum Jahresende 1996.*
Uwe Kühnert: November 1997; 46 Seiten; DM 12,--; ISBN 3-929756-26-9
- Nr. 29 *Fortbildung und Umschulung zwischen Langzeitarbeitslosigkeit und wirtschaftlicher Entwicklung. Qualitative Analysen zur Entwicklung von Bildungsträgern und beruflicher Weiterbildung in Brandenburg.*
Werner Koop, Conny Heyne, Karen Möller (Interventio): April 1997;
70 Seiten; DM 15,--; ISBN 3-929756-25-0
- Nr. 28 *Alternative Arbeitszeitmodelle im privaten und öffentlichen Sektor des Landes Brandenburg - Möglichkeiten und Grenzen der Entlastung regionaler Arbeitsmärkte durch Umverteilung des Arbeitsvolumens.*
Wolfgang Kühn, Karsten Schuldt (PIW): Februar 1997; 82 Seiten; DM 15,--;
ISBN 3-929756-24-2
- Nr. 27 *Formen, Entwicklungstendenzen und branchenspezifische Aspekte prekärer Beschäftigungsverhältnisse im Land Brandenburg.*
Ludwig Schultheis, Simone Vintz (ARTUS Analyse Berlin): Mai 1996;
72 Seiten; DM 18,--; ISBN 3-929756-23-4
- Nr. 26 *Aktive Arbeitsmarktpolitik im ländlichen Raum. Integration ehemals in der Landwirtschaft beschäftigter Frauen im Landkreis Ostprignitz-Ruppin.*
Vera Dahms, Monika Putzing, Frank Schiemann (SÖSTRA): April 1996;
111 Seiten; DM 18,--; ISBN 3-929756-22-6
- Nr. 25 *Mobilität auf dem Brandenburger Arbeitsmarkt. Pendlerströme 1994.*
Karsten Schuldt: Februar 1996; DM 15,--; ISBN 3-929756-21-8

- Nr. 24 *Aktuelle Tendenzen der Arbeitspendelwanderung im Land Brandenburg.*
Karsten Schuldt: Februar 1995; 54 Seiten; DM 12,--; ISBN 3-929756-15-3
- Nr. 23 *Arbeitsmarktendenzen in der Wirtschaftsregion Oder-Spree. Analyse der Strukturen der Humanressourcen der registrierten Arbeitslosen und des öffentlich finanzierten Arbeitsmarktes.*
Steffen W. Groß: Januar 1995; 185 Seiten; DM 15,--; ISBN 3-929756-14-5
- Nr. 22 *Künstler, Kultur und Arbeitsmarkt im Land Brandenburg. Bestandsaufnahme und Perspektiven.*
Rüdiger Mangel: Januar 1995; 67 Seiten; DM 12,--; ISBN 3-929756-13-7
- Nr. 21 *Strukturmerkmale von Aus- und Existenzgründungen aus brandenburgischen Arbeitsförderungsgesellschaften. Eine Analyse von Beratungsfällen der LASA.*
Gerhard Buck: Oktober 1994; 51 Seiten; DM 12,--; ISBN 3-929756-12-9
- Nr. 20 *Aktive Arbeitsmarktpolitik und Humankapitalressourcen des öffentlich finanzierten Arbeitsmarktes in der Region Prignitz. Vorbereitende Untersuchung für ein regionales Strukturförderprogramm.*
Heidemarie Hermann, Jan Nadolny (ISA Consult): August 1994; 74 Seiten; DM 10,--; ISBN 3-929756-11-0
- Nr. 19 *Kürzer arbeiten, mehr Beschäftigung? Vorschläge zur Verkürzung der Arbeitszeit in Ostdeutschland.*
Gerhard Bäcker, Claus Schäfer, Hartmut Seifert unter Mitarbeit von Brigitte Scholz-Willig (WSI): März 1994; 84 Seiten; DM 12,--; ISBN 3-929756-10-2
- Nr. 18 *Frauen in Arbeitsförderungsgesellschaften. Eine Untersuchung zur quantitativen und qualitativen Beteiligung von Frauen in neun Brandenburger Arbeitsförderungsgesellschaften.*
Michaela Baur: März 1994; 70 Seiten; DM 10,--; ISBN 3-929756-09-9
- Nr. 17 *Arbeitspendler im Land Brandenburg.*
Karsten Schuldt (PIW): Oktober 1993; 64 Seiten; DM 10,--; ISBN 3-929756-08-0
- Nr. 16 *ABS-Gesellschaften in Brandenburg. Analysen zur Förderung durch die Treuhandanstalt.*
Uwe Kühnert: Juli 1993; 40 Seiten; DM 10,--; ISBN 3-929756-06-4
- Nr. 15 *Existenzgründung durch Arbeitsförderung. Eine empirische Untersuchung zu Weiterbeschäftigung, Aus- und Existenzgründungen aus Arbeitsförderungsgesellschaften im Land Brandenburg.*
Michaela Baur, Gerhard Buck: Juli 1993; 57 Seiten; DM 10,--; ISBN 3-929756-05-6 (**vergriffen**)
- Nr. 14 *Stand und Perspektiven von Teilzeitarbeit im Land Brandenburg. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung.*
Joachim Eisbach, Karsten Schuldt (PIW): März 1993; 41 Seiten; DM 10,--; ISBN 3-929756-02-1
- Nr. 13 *Arbeitsplätze durch ambulante Dienste. Zur Situation und zur Perspektive im Land Brandenburg.*
Dietmar Freier, Friedhart Hegner, Monika Kohnert, Marina Lewkowicz, Rainer W. Wieschollek (Dr. Hegner ISMV): Juli 1992; 206 Seiten; 3. unveränderte Auflage September 1993; DM 30,--

- Nr. 12 *Teilzeit-Offensive: Weniger Arbeitslose durch Teilzeitarbeit. Vorschläge zur Ausweitung der Teilzeitbeschäftigung in Brandenburg.*
Dagmar Saschewag, Friedhart Hegner (Dr. Hegner ISMV): Juli 1992; 306 Seiten; 2. unveränderte Auflage Juni 1993; DM 20,--
- Nr. 11 *Aktive Arbeitsmarktpolitik in Frankfurt (Oder). Eine Untersuchung der 'Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Strukturfördergesellschaft Frankfurt (Oder)'.*
Uwe Kühnert: März 1993; 58 Seiten; DM 10,--; ISBN 3-929756-01-3
- Nr. 10 *Zur beschäftigungs- und strukturpolitischen Relevanz von Arbeitsförderungsgesellschaften in ländlichen Räumen. Eine Analyse der gemeinnützigen 'Milnersdorfer Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbH' im Norden Brandenburgs.*
Michaela Baur: Januar 1993; 45 Seiten; DM 10,--; ISBN 3-929756-00-5
- Nr. 9 *Nachwachsende Rohstoffe - Eine regenerative Energiequelle für Brandenburg? Ein Diskussionsbeitrag zu den Möglichkeiten, nachwachsende Rohstoffe als ein alternatives Beschäftigungsfeld im ländlichen Raum zu nutzen.*
P. Haschke, Hans-Joachim Plath, Otto Storkan, Horst Stüber, Willi Bleske (ÖBBB), Matthias Vogel (LASA): September 1993; 80 Seiten; DM 12,--; ISBN 3-929756-07-2 (**vergriffen**)
- Nr. 8 *Das Umstellungsdilemma. Der Strukturwandel in der Bauwirtschaft in den neuen Bundesländern am Beispiel der Region Frankfurt (Oder).*
Gerd Syben, Annegret Tügel, Bert Warich, Dietmar Zoll (PIW): Mai 1991; 92 Seiten; DM 10,--; ISBN 3-929756-04-8 (**vergriffen**)
- Nr. 7 *Kommunale/regionale Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik. Ein Leitfaden für die Praxis.*
Hildegard Kaluza, Bernhard Pollmeyer, Gerd Tehler (PIW): Mai 1991; 178 Seiten; - **kostenlos** - (**vergriffen**)
- Nr. 6 *Arbeitsmarkt und Strukturwandel im Gebiet der ehemaligen DDR. Schwedische Erfahrungen des sozialen Managements. Dokumentation eines Deutsch-Schwedischen Symposiums am 18. und 19. April in Berlin.*
Uwe Kühnert (Red.) (GEKAS): April 1991; 81 Seiten; DM 10,-- (**vergriffen**)
- Nr. 5 *Der maritime Sektor im Umbruch. Wirtschaftsstrukturelle und beschäftigungspolitische Vorschläge für Rostock.*
Heiner Heseler, Rudolf Hickel (PIW): November 1990; 97 Seiten; DM 10,-- (**vergriffen**)
- Nr. 4 *Aktion 'Theodor Fontane'. 10.000 km Radwege für Brandenburg. Handlungsleitfaden für die Praxis.*
Edzard Hildebrandt, Sigrid Stöhr, Arne Lüers (PGW): August 1992; 122 Seiten; DM 20,--; ISBN 3-929756-03-X (**vergriffen**)
- Nr. 3 *Brandenburgische Arbeitsförderungsgesellschaften. Ergebnisse einer Befragung von März-Mai 1992.*
Angela Wagener: Juli 1992; 84 Seiten; DM 12,-- (**vergriffen**)
- Nr. 2 *Die gemeinnützige Gesellschaft für Qualifizierung und produktive Berufs- und Arbeitsförderung der Region Eisenhüttenstadt mbH (GEM).*
Uwe Kühnert: Juli 1992; 2. unveränderte Auflage, Jan. 1993; 44 Seiten; DM 10,-- (**vergriffen**)
- Nr. 1 *Eine erste Analyse zu 55 Arbeitsförderungsgesellschaften im Land Brandenburg. Stand Oktober 1991.*
Angela Wagener (GEKAS): Dezember 1991; 29 Seiten; DM 5,--

LASA-Dokumentationen

- Nr. 9 *Ökologisches Bauen und Arbeitsförderung. Chancen - Beispiele - Erfahrungen.*
Dr. Renate Gruhle, Dr. Matthias Vogel: Dezember 1999; 68 Seiten;
DM 15,-; ISBN 3-929756-35-8
- Nr. 8 *Erfahrungen und Probleme bei der regionalen Steuerung von Arbeitsförderung - Dokumentation eines LASA-Kolloquiums am 28. Oktober 1999 in Bad Liebenwerda.*
Uwe Kühnert: Dezember 1999; 64 Seiten; DM 15,-; ISBN 3-929756-34-X
- Nr. 7 *Das Hochwassersonderprogramm der Arbeitsförderung 1997/98 im Land Brandenburg. Ergebnisse - Erfahrungen - Empfehlungen aus der Umsetzung.*
Matthias Vogel: Februar 1999; 117 Seiten; DM 18,-, ISBN 3-929756-31-5
- Nr. 6 *Tausch- und Barterringe - eine neue Perspektive für die Arbeitsförderung?*
Uta Jacobs: Dezember 1998; 102 Seiten; DM 18,-, ISBN 3-929756-30-7
- Nr. 5 *Arbeitsplätze schaffen mit umweltschützenden Biotechnologien - Ein Beispiel der Umsetzung innovativer Projekte. Bericht aus einem Workshop am 22.10.1997 in Großbeeren.*
Matthias Vogel: Februar 1998; 48 Seiten; DM 15,-; ISBN 3-929756-27-7
- Nr. 4 *Arbeit und Bau. Ergebnisse der Fachtagung vom 2. November 1994 in der Landesakademie für Struktur und Arbeit in Genshagen (Brandenburg).*
Gerhard Buck: Juli 1995; 82 Seiten; DM 15,-, ISBN: 3-929756-20-X
- Nr. 3 *Werkstattbericht der LASA-Info-Tour „Qualifizierung und Arbeit für Brandenburg“. Projektzeitraum 1. März 1993 bis 31. August 1994.*
Heide Dendl, Karin Friedrichs: Mai 1995; 29 Seiten; DM 10,-; ISBN: 3-929756-18-8
- Nr. 2 *Arbeitsförderung und Arbeitsvermittlung im internationalen Vergleich. Dokumentation einer Fachtagung am 06. Oktober 1994 in der Landesakademie für Struktur und Arbeit Genshagen (Brandenburg).*
Uwe Kühnert: Mai 1995; 46 Seiten; DM 10,-; ISBN 3-929756-17-X
- Nr. 1 *Arbeitsförderung und Abwasserentsorgung in ländlichen Räumen.*
Matthias Vogel: 2. überarbeitete Auflage, Juli 1995; 119 Seiten; DM 15,-; ISBN 3-929756-19-6

LASA-Praxishilfen

- Nr. 8 *Gemeinnützigkeit im Steuerrecht. Ein Ratgeber für gemeinnützige Körperschaften.*
Mai 2000; 60 Seiten; kostenlos
- Nr. 7 *Vergabe ABM: Damit behalten Sie die Fäden in der Hand. Ein Leitfaden für Projektträger, Berater und Unternehmen.*
2. überarbeitete Auflage; Dezember 1999; 72 Seiten; kostenlos (**vergriffen**)
- Nr. 6 *Verknüpfung von Mitteln aus der Gemeinschaftsaufgabe mit der Arbeitsförderung. Ein Ratgeber für kommunale Projekte.*
2. überarbeitete Auflage; Dezember 1998; 40 Seiten; kostenlos

- Nr. 5 *Innovative Tradition: Lehm- und Holzbau. Ein Leitfaden für Projektträger, Planer und Unternehmen in der ökologischen Baubranche.*
April 1997; 104 Seiten; kostenlos (**vergriffen**)
- Nr. 4 *Mit Innovation zur Existenzgründung. Impulsgeber für technologieorientierte ExistenzgründerInnen.*
Juli 1996; 32 Seiten; kostenlos (**vergriffen**)
- Nr. 3 *Arbeit und Bau: Ein Ratgeber für Projektträger in der Baubranche.*
Juni 1996; 64 Seiten; kostenlos
- Nr. 2 *Zuwendungsrecht: Ein Ratgeber für die Projektpraxis.*
November 1995; 48 Seiten; kostenlos (**vergriffen**)
- Nr. 1 *Nachbarschaftsladen: Handlungsanleitung zur Selbsthilfe und Initiative - Eine Chance zur Existenzgründung.*
Januar 1995; 24 Seiten; kostenlos (**vergriffen**)

Buchveröffentlichungen

Zauberformel ABS? Entwicklungen und Perspektiven von Arbeitsfördergesellschaften. Das Beispiel Brandenburg.

Michaela Baur, Gerhard Buck, Uwe Kühnert, Wolfgang Schwegler-Rohmeis,
Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung (Graue Reihe - Neue Folge 82); April 1995;
179 Seiten; DM 12,80; ISSN 0932-1586

Neue Arbeitsplätze und „industrielle Kerne“ in der Region.

Michael Dietrich, Kristine Dreyer, Uwe Kühnert, Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung
(Graue Reihe - Neue Folge 121); Mai 1997; 169 Seiten; DM 14,90;
ISBN 3-928204-44-0

Förderinfos

Übersicht: Förderprogramme für ExistenzgründerInnen, kleinere & mittlere Unternehmen und EU-Projekte.

Hrsg.: LASA Brandenburg GmbH; erscheint monatlich in aktualisierter Fassung; Einzelheft: DM 6,50; Jahresabonnement (12 Ausgaben): DM 58,- (incl. Versandkosten)

Arbeitsmarktpolitischer Service

brandaktuell.

Hrsg.: LASA Brandenburg GmbH; erscheint monatlich; kostenlos