

Frank Schröder | Peter Schlögl

Weiterbildungsberatung

Qualität definieren, gestalten, reflektieren



Frank Schröder | Peter Schlögl

Weiterbildungsberatung
Qualität definieren, gestalten, reflektieren

Perspektive Praxis

Eine Buchreihe des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen

Die grüne Reihe des DIE stellt Fachkräften in der Erwachsenenbildung bewährtes Handlungswissen, aktuelle Themen und in anderen Bereichen erprobte, didaktische Methoden vor. Die Bände sind aus der Perspektive des Handlungsfelds konzipiert, vermitteln verwendungsbezogenes Wissen und setzen Handlungsstandards, die sich am Stand der Forschung orientieren. Sie sollen somit zur Kompetenz- und Qualitätsentwicklung in der Erwachsenenbildung beitragen.

Wissenschaftliche Betreuung der Reihe am DIE: Dr. Thomas Jung

Bisher in der Reihe Perspektive Praxis erschienene Titel (Auswahl):

Horst Siebert, Ekkehard Nuissl

Lehren an der VHS

Bielefeld 2013, ISBN 978-3-7639-5169-7

Joachim Ludwig (Hg.)

Lernberatung und Diagnostik

Bielefeld 2012, ISBN 978-3-7639-5065-2

Alexandra Bergedick, Dirk Rohr,

Anja Wegener

Bilden mit Bildern

Bielefeld 2011, ISBN 978-3-7639-4865-9

Wolf-Peter Szepansky

Souverän Seminare leiten

2., akt. und überarbeitete Auflage,

Bielefeld 2010, ISBN 978-3-7639-1798-3

Horst Siebert

Methoden für die Bildungsarbeit

4., akt. und überarbeitete Auflage,

Bielefeld 2010, ISBN 978-3-7639-1993-2

Stefanie Jütten, Ewelina Mania, Anne Strauch

Kompetenzerfassung in der Weiterbildung

Bielefeld 2009, ISBN 978-3-7639-1974-1

Angela Venth, Jürgen Budde

Genderkompetenz für lebenslanges Lernen

Bielefeld 2009, ISBN 978-3-7639-1978-9

Jörg Knoll

Lern- und Bildungsberatung

Bielefeld 2009, ISBN 978-3-7639-1956-7

Beate Braun, Janine Hengst, Ingmar Petersohn

Existenzgründung in der Weiterbildung

Bielefeld 2008, ISBN 978-3-7639-1959-8

Klaus Pehl

Strategische Nutzung statistischer

Weiterbildungsdaten

Bielefeld 2007, ISBN 978-3-7639-1925-3

Matilde Grünhage-Monetti (Hg.)

**Interkulturelle Kompetenz in
der Zuwanderungsgesellschaft**

mit CD-ROM

Bielefeld 2006, ISBN 978-3-7639-1920-8

Heidemarie Kullmann, Eva Seidel

Lernen und Gedächtnis im Erwachsenenalter

2., akt. und überarbeitete Auflage,

Bielefeld 2005, ISBN 978-3-7639-1915-4

Weitere Informationen zur Reihe unter

www.die-bonn.de/pp

Bestellungen unter

wbv.de

Perspektive Praxis

Frank Schröder | Peter Schlögl

Weiterbildungsberatung

Qualität definieren, gestalten, reflektieren

Herausgebende Institution

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) ist eine Einrichtung der Leibniz-Gemeinschaft und wird von Bund und Ländern gemeinsam gefördert. Das DIE vermittelt zwischen Wissenschaft und Praxis der Erwachsenenbildung und unterstützt sie durch Serviceleistungen.

Lektorat: Dr. Thomas Jung/Christiane Barth

Wie gefällt Ihnen diese Veröffentlichung? Wenn Sie möchten, können Sie dem DIE unter **www.die-bonn.de** ein **Feedback** zukommen lassen. Geben Sie einfach den **Webkey 43/0045** ein. Von Ihrer Einschätzung profitieren künftige Interessent/inn/en.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Verlag:

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG

Postfach 10 06 33

33506 Bielefeld

Telefon: (0521) 9 11 01-11

Telefax: (0521) 9 11 01-19

E-Mail: service@wbv.de

Internet: wbv.de

Bestell-Nr.: 43/0045

© 2014 W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld

Umschlagfoto: JohnFoxx/Thinkstock

Umschlaggestaltung und Satz: Christiane Zay, Potsdam

Herstellung: W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

ISBN 978-3-7639-5367-7 (Print)

ISBN 978-3-7639-5368-4 (E-Book)



MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C019545

Inhalt

Vorbemerkungen	7
1. Einführung.....	9
2. Wenn wir von Beratung sprechen – eine Begriffsbestimmung	14
3. Beratungsgeschehen im Mittelpunkt – Welche Qualität ist gemeint? ...	23
3.1 Professionelle Beratung gestalten und organisieren	23
3.1.1 Zugang zu Beratung gestalten – Bedarfslagen und Angebotsentwicklung	24
3.1.2 Beratungsarrangements und -settings	29
3.1.3 Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit zum Beratungsangebot	36
3.1.4 Kooperation und Vernetzung – Erfordernis und Selbstzweck von Beratungsanbietern	45
3.1.5 Beratungsprozess – planen und lenken	59
3.1.6 Dokumentation der Beratung	70
3.1.7 Evaluation von Beratungsleistungen und -ergebnissen	78
3.2 Qualitätsmanagement als Aufgabe der Beratungseinrichtung	104
3.2.1 Qualitätsmanagement in der Weiterbildungs- und Bildungsberatung	107
3.2.2 Einführung eines Qualitätsmanagements	111
3.2.3 Reflexion und Bewertung des Qualitätsmanagements	113
3.2.4 Strategische Entwicklung und Bewertung der Qualität	131
4. Nutzen und Wirkung von Weiterbildungsberatung	134
4.1 Erwartungen an und Legitimation von Weiterbildungs- und Bildungsberatung	134
4.2 Effekte und Wirkungsorientierung auf unterschiedlichen Ebenen	136
4.3 Beispiele für Wirkungsbetrachtungen in der Weiterbildungs- und Bildungsberatung	137
4.3.1 Wissenschaftliche Untersuchungen und evaluative Verlaufsstudien	137
4.3.2 Outcome – Kein neues Konzept für Organisationen und im Bildungswesen	141
4.3.3 Wirkungsorientierte Steuerung	144
4.4 Methodische Fragen und Resümee	146
5. Schlussbemerkungen	149
Literatur	151
Autoren	159
Zusammenfassung/Abstract	160

Vorbemerkungen

Die Weiterbildungsberatung hat in den vergangenen zehn Jahren eine bemerkenswerte Aufwertung in den politischen, in den wissenschaftlichen und nicht zuletzt in den berufspraktischen Diskursen und Kontexten der Weiterbildung erfahren. Die Gründe hierfür sind vielfältig. So ist zunächst die zunehmende bildungspolitische Anerkennung und Förderung einer eigenverantwortlichen Organisation und Gestaltung der Teilnahme Erwachsener an lebensbegleitenden Lern- und Bildungsprozessen zu nennen. Darüber hinaus bedingt ein zunehmender Anbieterpluralismus sowie eine wachsende Ausdifferenzierung von Lern- und Bildungsmöglichkeiten für Erwachsene einen steigenden Orientierungsbedarf nicht nur der bildungsinteressierten, sondern vor allem auch der eher bildungsfernen Bevölkerung. So hat die Bedeutung nachweisbarer Kompetenzen im Zusammenhang mit der Gestaltung individueller Erwerbsbiografien deutlich zugenommen.

Diese und andere, an dieser Stelle nicht genannte Entwicklungen haben in Deutschland den Aufstieg der Weiterbildungsberatung zu einem unbestreitbar wichtigen pädagogischen Handlungsfeld werden lassen bzw. deren Position gestärkt.

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen (DIE) hat diese Entwicklung bereits seit Langem im Blick und unterstützt sie aktiv durch wissenschaftliche Forschung und Dienstleistungen.

Unter anderem durch themenspezifisch ausgerichtete Veröffentlichungen mit wegweisenden Beiträgen, so in der Fachzeitschrift REPORT 1/2007 oder in der DIE Zeitschrift 2/2010, aber auch durch die Entwicklung von konzeptionellen Ansätzen und Modellen der Professionalisierung der Weiterbildungsberatung im Rahmen von nationalen und europäischen Forschungs- und Entwicklungsprojekten und nicht zuletzt durch projektbezogen entwickelte Fortbildungsveranstaltungen hat das Institut einen wichtigen Beitrag zur Förderung der Weiterbildungsberatung zu einem professionellen erwachsenenpädagogischen Handlungsfeld im Bereich der institutionalisierten und organisierten Weiterbildung geleistet.

Dass die Beratung, so auch die Weiterbildungsberatung, im DIE als unbestreitbare Kernaufgabe der professionellen erwachsenenpädagogischen Tätigkeit angesehen und wertgeschätzt wird, belegt dabei nicht zuletzt die Tatsache, dass jüngst ein Forschungs- bzw. Programmschwerpunkt „Lehren, Lernen, Beratung“ aufgelegt wurde.

Mit dem vorliegenden Band nun bestätigt und festigt das DIE sein Engagement für die Weiterbildungsberatung als einem zentralen erwachsenenpädagogischen Handlungsfeld, das – im Blick auf seine absehbare gegenwärtige und zukünftige Bedeutung im Aufgabenportfolio von Erwachsenen- und Weiterbildnerinnen und -bildnern – nicht nur nach theoretischer Fundierung, sondern auch und vor allem nach angemessener instruktiver Anregung für diesbezüglich im Weiterbildungsbereich engagierte Fachkräfte verlangt.

Zahlreiche Handlungs- und Lektüreempfehlungen, die in der konkreten Vor- und Nachbereitung des Beratungshandelns angewendet werden können, ergänzen, wie in der Reihe *Perspektive Praxis* üblich, die Ausführungen und stehen auch zu diesem Band in Form von Checklisten als kostenloser Download zur Verfügung (→ www.die-bonn.de/pp).

Karin Dollhausen

*Deutsches Institut für Erwachsenenbildung –
Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen*

1. Einführung

Die Förderung des lebensbegleitenden Lernens und der Umgang mit der zunehmenden Flexibilisierung und Diskontinuität von Berufsbiografien gehören zu den Herausforderungen zukünftiger Weiterbildungs- und Bildungsberatung. Es sind hierfür Beratungsangebote und -konzepte zu entwickeln, die Erwachsene zur Übernahme von Verantwortung im persönlichen und gesellschaftlichen Leben befähigen und es ihnen ermöglichen, sich auf neue Herausforderungen, insbesondere in der Arbeits- und Berufswelt, besser vorzubereiten oder diese zu bewältigen. Weiterbildungs- und Bildungsberatung soll dabei berufs- und bildungsbezogene Entscheidungsprozesse begleiten und helfen, Entscheidungen bewusst und eigenverantwortlich treffen und umsetzen zu können.

Vor diesem Hintergrund werden national und international Rahmenbedingungen und Voraussetzungen zur Etablierung und Förderung qualitativ hochwertiger Weiterbildungs- und Bildungsberatung diskutiert. Von entscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche und nachhaltige Etablierung von anbieterunabhängigen und bedarfsgerechten Beratungsangeboten sind neben der Professionalität des Beratungspersonals vor allem konkrete Qualitätsmaßnahmen, Abläufe und Instrumente.

Die Bereitstellung einer offen zugänglichen, beitragsfreien, unabhängigen, transparenten und professionellen Weiterbildungs- und Bildungsberatung gilt in der Diskussion als ein politisches Ziel, um Bürgerinnen und Bürger im Sinne des lebensbegleitenden Lernens bei der eigenverantwortlichen Gestaltung ihres Bildungs- und Berufswegs zu stärken und zu unterstützen. Um dies einlösen zu können, gilt es, die Qualität von Beratungsangeboten zu sichern und zu verbessern. Nur so kann den Nutzern eine bessere Orientierung ermöglicht, die Transparenz der vorhandenen Beratungsangebote gesteigert und eine anhaltende Professionalisierung des Beratungspersonals erreicht werden (vgl. BMBF 2008).

Der Stellenwert der Qualitätssicherung und -entwicklung sowie der Professionalität in der Bildungsberatungspraxis für Erwachsene hat sich in den vergangenen Jahren in Deutschland und Österreich wie auch in weiteren eu-

ropäischen Ländern dynamisch weiterentwickelt und führte u.a. zur Etablierung von spezifischen Ansätzen sowie von unterschiedlichen Akzentsetzungen und Handlungsebenen, die sich an der Profession des Beratenden, an der Organisation oder an ordnungs- und integrationspolitischen Interventionen orientieren und zum Teil zu ganz unterschiedlichen Ansätzen und Konzepten geführt haben.

Hinzu kommt, dass die institutionelle Gestalt von Beratungseinrichtungen und -netzwerken heterogen ist. Sie unterscheiden sich hinsichtlich der Größe, der Anbindung an übergeordnete Einrichtungen (Volkshochschulen, Bildungseinrichtungen, Arbeitsverwaltungen, Verbände, Kammern und gewerkschaftliche Einrichtungen etc.), der Integration in institutionelle und/oder regionale Netzwerke und in Hinblick auf die Finanzierung.

Beratung findet unter bestimmten Umweltbedingungen und in einem Spannungsfeld von divergierenden Anforderungen, Erwartungen und Interessenlagen statt. Dieser Ausgleich zwischen individueller und kollektiver oder korporatistischer Ebene ist das Handlungsfeld, das es professionell zu gestalten gilt (→ Abb. 1).

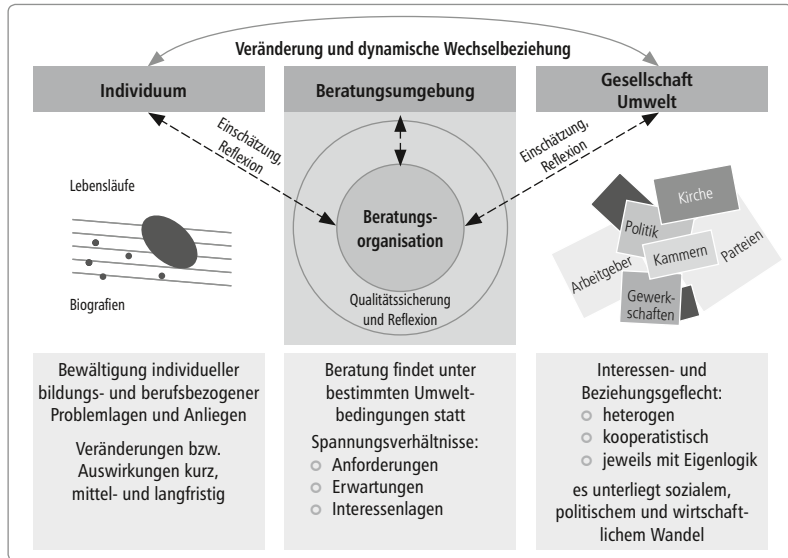


Abbildung 1: Dynamisches Beratungsumfeld

Diese Bedingungen haben in weiterer Folge auch einen großen Einfluss auf die Beratungsansätze und das Verständnis von Qualität und Professionalität der Weiterbildungs- und Bildungsberatung.

Da der Begriff „Beratung“ inzwischen inflationär verwendet wird (vgl. Hofer 1997), es zudem eine Sprachverwirrung zum Gegenstand zu geben scheint (vgl. Arnold/Mai 2008), aber dessen ungeachtet Beratung längst als ein „sozial aufdringliches Phänomen“ (Fuchs 2010, S. 97) beschrieben wird, sollen zu Beginn unseres Buches die konzeptionellen und begrifflichen Grundlagen einer professioneller Weiterbildungs- und Bildungsberatung dargelegt werden. Die Definitionen in Kapitel 2 versuchen in zunehmender Konkretisierung, aber nicht mit Anspruch auf Vollständigkeit, eine Referenzfläche zu bieten.

Für Beratungs- oder Bildungseinrichtungen, die Weiterbildungs- oder Bildungsberatung als Teil pädagogischen Handelns verstehen, stellen sich Herausforderungen auf mehreren Ebenen, um gute und qualitätsvolle Beratung zu gewährleisten – und zwar in Hinblick auf:

- die Definition des Angebots und des dahinterliegenden Beratungsverständnisses,
- die Gestaltung und Operationalisierung von Beratungsleistungen und des Beratungsprozesses,
- die Bereitstellung entsprechender Ressourcen und Kompetenzen sowie der entsprechenden Rahmenbedingungen und
- die regelmäßige Bewertung der Ergebnisse.

Die Qualität der Beratung ist Ergebnis eines je individuellen Prozesses in Beratungseinrichtungen, stellt kein regelgebundenes Handeln dar und sollte nicht durch überinstitutionelle und intersektorale Vorgaben durchreglementiert sein. Es kommt darauf an, dass die beratende Einrichtung ihren Qualitätsanspruch definiert, systematisch gestaltet und im Abgleich mit der Zielerreichung reflektiert.

Darauf aufbauend wird in Kapitel 3 die Verantwortlichkeit für die Qualitätsfrage in der Beratungseinrichtung verortet. Die Prämissen entsprechender Qualitätssicherung und -entwicklung in der Weiterbildungs- und Bildungsberatung sind:

- die Orientierung an den Beratungskundinnen und -kunden und der Perspektivwechsel auf deren subjektive und objektive Anliegen als Gestaltungsprinzip für Verfahren, Methoden und Instrumente,
- die innewohnende systematische Professionalisierungsstrategie und Weiterbildung des Beratungspersonals,
- die Transparenz über die Bedingungen und Voraussetzungen für Zugang zu und Nutzung von Beratungsleistungen in einem wirksamen Qualitätsmanagement der Beratungsorganisation oder einem Netzwerk.

Den Abschluss der Ausführungen bildet mit Kapitel 4 ein Ausblick auf ein Themenfeld, das die Beratungslandschaft – von politischer Steuerung bis hin zur Beratungspraxis – schon einige Zeit beschäftigt, aber dennoch im Stadium früher Entwicklung steht, nämlich der nachweisliche Nutzen und die Wirkungen von Bildungsberatung. Damit wird versucht, den Bogen von den Zielsetzungen über die professionell gestaltete Umsetzung bis hin zur Frage nach dem Einlösen der formulierten Erwartungen an Beratungsdienste im Zusammenhang mit Bildung und Beruf zu spannen.

Der vorliegende Praxisband beschreibt, erläutert und zeigt handlungsleitende Gestaltungsaspekte für Beratungseinrichtungen auf, die beim Aufbau von Beratungsangeboten oder bei der Reflexion und Verbesserung bisheriger Praxis von Weiterbildungs- und Bildungsberatung sowie bei der Einführung eines Qualitätsmanagements behilflich sein sollen.

Dabei kann auf vielfältige Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit einschlägigen Beratungseinrichtungen in Deutschland und Österreich zurückgegriffen werden, die zum Teil seit Jahrzehnten tätig sind und das Feld der Weiterbildungs- und Bildungsberatung für Erwachsene maßgeblich mitgeprägt haben. Zugleich liegen aber auch Erfahrungen vor, die im Rahmen der Begleitung dieser und auch neuerer Einrichtungen und Beratungsansätze gemacht wurden.

Es werden Ansätze, Methoden und Instrumente vorgestellt, mit denen Beratungseinrichtungen die an sie gerichteten Anforderungen und Erwartungen in Form von Angeboten und Leistungen ihrer Weiterbildungs- und Bildungsberatung systematisch weiterentwickeln können. Dabei folgen

wir innerhalb der folgenden Kapitel einer einheitlichen Struktur. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass nach einer kurzen Darstellung der Ausgangssituation oder begrifflichen Klärung Hinweise und Beispiele dafür gegeben werden, wie das Thema bearbeitet werden kann. Neben solchen praxisnahen Lösungen werden auch ausgewählte weiterführende Literaturhinweise gegeben.

Die Ausführungen richten sich an Einrichtungen der Weiterbildungs- und Bildungsberatung und die dort beratend oder leitend Tätigen, die die Qualität ihrer Arbeit weiterentwickeln möchten. Darüber hinaus wendet sich unser Buch an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Arbeits- und Bildungsverwaltungen sowie an die Entscheidungsträger der Finanzierung und Förderung einer unabhängigen und öffentlich verantworten Weiterbildungs- und Bildungsberatung.



Lektüretipps

- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (2008): Empfehlungen des Innovationskreises Weiterbildung für eine Strategie zur Gestaltung des Lernens im Lebenslauf. URL: www.bmbf.de/pub/empfehlungen_innovationskreis_weiterbildung.pdf
- BMUKK – Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur u.a. (Hg.) (2011): Strategie zum lebensbegleitenden Lernen in Österreich. Wien
- CEDEFOP – European Centre for the Development of Vocational Training (2008): Von der Politik zur Praxis. Ein systemischer Wandel der lebensbegleitenden Beratung in Europa. Luxemburg

2. Wenn wir von Beratung sprechen – eine Begriffsbestimmung

Vor dem Hintergrund anhaltender Veränderungen in der Wirtschaft und im Arbeitsleben sowie der Ansprüche an Lebenslanges Lernen in einer modernen Industrie- und Wissensgesellschaft sind berufstätige Erwachsene zugunsten ihrer Beschäftigungsfähigkeit gefordert, ihre eigene persönliche und berufliche Entwicklung wiederkehrend zu reflektieren und zu steuern. Manchmal geschieht dies aus eigenem Antrieb, oft aber auch aus fremdbestimmten Situationen heraus, wie dem (drohenden) Verlust eines Arbeitsplatzes.

Die Notwendigkeit des Wissenserwerbs und der anhaltenden Kompetenzentwicklung nimmt angesichts zunehmender Flexibilisierung der Arbeitsmärkte und dynamischer Weiterbildungserfordernisse zu. Ein Mehr an beruflichen Erfahrungen und erworbenen Qualifikationen, häufige Umbrüche in beruflichen Tätigkeitsbereichen und ständig neue Herausforderungen in der Lebens- und Arbeitswelt sind Grund für die heutige Vielfältigkeit und Individualisierung von Erwerbsbiografien. Daraus erwächst auch die Notwendigkeit, eigene Bildungsverläufe und Lernprozesse zu überprüfen und (neu) zu organisieren. Der individuelle Anspruch ebenso wie die politischen Programme zum lebensbegleitenden Lernen sind auch als Reaktion auf übergreifende Veränderungen der ökonomischen und gesellschaftlichen Systeme zu sehen.

Für bestimmte Situationen und Umbrüche im Lebenslauf bestehen breit ausgebaute Beratungsstrukturen, etwa für Schullaufbahn- oder Studienwahlentscheidungen oder Phasen der Arbeitslosigkeit bzw. des Wiedereinstiegs. Vor dem Hintergrund, dass Beratung eine Grundform pädagogischen Handelns darstellt, die sich auch als (erwachsenen-)pädagogische Handlungsform (vgl. Nittel 2009) und sogar als Teil der „Supportstruktur“ der Weiterbildungslandschaft (vgl. Nuissl 2000, S. 98) verstetigt hat, ist der Bereich der Beratung von Erwachsenen ein vergleichsweise junges und doch differenziert ausgebautes Feld mit deutlich geringerer finanzieller Ausstattung als andere Bildungsbereiche. Im Kanon der *„lifelong guidance“*

(Irmer/Schlögl 2012) steht sie aber mittlerweile gleichberechtigt neben den traditionellen Beratungsangeboten.

Um zu unserem Verständnis von professioneller Weiterbildungs- und Bildungsberatung hinzuführen, werden im Folgenden zunächst Definitionen vorgestellt, die sich hinsichtlich ihrer Perspektive und Herkunft unterscheiden. So ist z.B. „informelle“ oder „Alltagsberatung“ von „professioneller Beratung“ zu unterscheiden. Im Anschluss daran wollen wir eine Arbeitsdefinition für das vorliegende Buch entwickeln.

DEFINITION

Professionelle Beratung

Beratung durchzieht als Querschnittsmethode sämtliche Berufsfelder, wie berufliche Intervention, Betreuung, Pflege, Bildungs- und Trainingsarrangements. Beratung ist dabei ein spezifisches Dienstleistungsangebot. Sie ist eine kurzfristige situative, soziale Interaktion mit dem Ziel, Entscheidungshilfe sowohl für Personen als auch für Organisationen herbeizuführen (Gieseke 2008, S. 10).

„Formalisierte“ Beratung – etwa dort, wo sie auf dem Türschild steht (vgl. Sauer 2013, S. 436) – und „halb-formalisierte“ Beratung – wo sie in das Handeln von Professionellen integriert ist – lassen sich auch als „professionelle“ Beratung bezeichnen (vgl. Sickendiek u.a. 2007, S. 34).

Dem steht das Verständnis von Beratung als „Hilfe zur Selbsthilfe“ gegenüber. Pädagogisch motivierte Beratung kann als Hilfe zur Selbsthilfe aufgefasst werden. Sie zielt ab auf:

- Aktivierung der Selbstbehauptungskräfte des Einzelnen,
- Aktivierung der Fähigkeit zur Selbsteinsicht,
- Fähigkeit zur Neuorientierung von Einstellungen und Verhaltensweisen,
- Erkundung möglichst eigenständiger Lösungsmöglichkeiten von Problemen (vgl. Aurin 1984, S. 18).

Ein anderer Begriff ist jener der „Bildungsberatung“. Hier wird das Beratungshandeln auf einen konkreten Lebensbereich fokussiert.

DEFINITION

Bildungsberatung

Unter Bildungsberatung werden Gespräche verstanden, in denen Ratsuchende für sich die Möglichkeiten der Weiterbildung oder des beruflichen Fortkommens suchen (Weinberg 2000, S. 103).

Weiterbildungsberatung unterscheidet sich dabei von anderen beraterischen Leistungen im Rahmen des pädagogischen Handelns in der Weiterbildung selbst. Hier sind zu nennen:

- Lernberatung,
- kollegiale Beratung,
- Qualifizierungsberatung (die im Auftrag von Betrieben tätig wird),
- Förderberatung (im Auftrag der Arbeitsverwaltung o.Ä.) (vgl. Mader 1994, S. 275).

Weiterbildungsberatung ist mit unterschiedlichem Verständnis, differierenden Vorstellungen und Zielen sowie vielfältigen Erwartungen an Beratungsverläufe, Ergebnisse und Wirkungen verbunden und sollte je nach professionellen oder disziplinären Bezügen sowohl als pädagogische Bildungschance als auch als alltags- und lebensweltorientierte Bewältigungshilfe verstanden werden (vgl. Engel/Nestmann/Sickendiek 2004, S. 38).

Doch was ist nun Weiterbildungsberatung genau? Diese Frage dient als Orientierungspunkt für die Überlegungen und Handlungsempfehlungen in den nachfolgenden Abschnitten. Für unser Verständnis von Weiterbildungsberatung wurde die allgemein anerkannte Beschreibung von Bildungs- und Berufsberatung der *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) bzw. der Europäischen Union herangezogen und wie folgt erweitert (vgl. OECD 2004; ProBerat 2011). So stellen wir unsere Arbeitsdefinition hier vor.

DEFINITION

Weiterbildungsberatung

Weiterbildungsberatung ist eine Dienstleistung und soll Individuen jeden Alters und zu jedem Zeitpunkt ihres Lebens dabei unterstützen, Bildungs- und Berufsentscheidungen auf einer gut vorbereiteten und informierten Basis eigenständig zu treffen und ihr (Berufs-)Leben selbst in die Hand zu nehmen.

Weiterbildungs- und Bildungsberatung hilft also Menschen, sich über ihre Zielvorstellungen, Interessen, Qualifikationen und Fähigkeiten klar zu werden, den Arbeitsmarkt und das Bildungssystem zu verstehen und diese Kenntnisse auf das zu beziehen, was sie über sich selbst wissen. Sie erschließt Informationen über Bildungsmöglichkeiten und über den Arbeitsmarkt und macht diese systematisiert verfügbar. Sie zielt auf den Zuwachs von Handlungs- und Selbstbefähigung sowie von Selbstkompetenzen wie Reflexionsfähigkeit, Lern- und Leistungsbereitschaft, Entscheidungsfähigkeit, Verantwortungsübernahme, Eigeninitiative, Sorgfalt, Zielstrebigkeit und nicht zuletzt Selbstvertrauen und -wirksamkeit. Und sie vollzieht sich in einer Atmosphäre des Zutrauens und Vertrauens in das Handlungsvermögen von Beratenen, durch Zugewandtheit und Wertschätzung in der Beratung. Denn der Beratene verfügt über ein bestimmtes Wissen und über bestimmte Kompetenzen.

DEFINITION

Kompetenz

Kompetenz verstehen wir als die beruflich relevanten Kenntnisse (Wissen) und die Fähigkeiten sowie die motivationalen Einstellungen (das Wollen) des Beratenen (vgl. Lerch 2013).

Folgende Merkmale kennzeichnen die Weiterbildungs- und Bildungsberatung:

- Sie ist ausgerichtet an den Anliegen, Interessen und Bedarfen der Beratenen und bezieht ihre privaten, beruflichen, individuellen Voraussetzungen und Bedingungen (Anliegen- und Bedarfsorientierung) ein.
- Sie analysiert die Fähigkeiten, Interessen, Erwartungen, Möglichkeiten und den Stand der Kompetenzen der Beratenen (Kompetenz- und Ressourcenorientierung).
- Sie bedarf des Austausches über die erworbenen Fähigkeiten, Erfahrungen und Tätigkeiten im Lebenslauf in Hinblick auf die individuellen Perspektiven und Motive der Beratenen (Reflexions- und Biografieorientierung).
- Sie zielt auf Ziel- und Lösungsorientierung in der Interaktion, um realistische Ziele und strukturierte Lösungsoptionen zu entwickeln und einzuleiten (Motivation, Selbstaktivität und Handlungsorientierung).

- Sie sollte dynamisch, wandlungsoffen und nicht schablonenhaft sein. Das Beratungsgespräch ist durch reflexive Grundzüge geprägt.
- Sie belässt die Entscheidung immer aufseiten der Beratenen.

Für eine Differenzierung verschiedener Beratungsanliegen und -bedarfe kann auf den induktiv entwickelten theoretischen Ansatz von Gieseke (2000) zurückgegriffen werden. Dieser unterscheidet Beratungstypen bzw. -kontexte:

- *informativer Beratungskontext*
Hierbei geht es um die Bereitstellung von Informationen für die Beratenen, damit diese aus der Perspektive ihrer Interessen und Bedingungen zwischen alternativen Weiterbildungsmöglichkeiten wählen und entscheiden können.
- *situativer Beratungskontext*
Hierbei ist die Beschreibung der individuellen Situation Ausgangspunkt der Beratung. Die Situation ist mit einem Bedürfnis nach Weiterbildung verbunden, wobei aber der Weiterbildungswunsch noch diffus ist oder sein kann.
- *biografieorientierter Beratungskontext*
Hierbei konzentriert sich die Beratung darauf, Widersprüche aufzuklären, diffuse Weiterbildungsinteressen oder auch Berufsinteressen zu erkunden und darüber neue oder variierte Lebenslaufentwürfe oder in Krisensituationen entstehende Weiterbildungsinteressen zu erschließen. Die Beratenen nehmen einen scheinbar verloren gegangenen „Lebensfaden“ neu auf und sind dadurch in der Lage, ihre Ausgangssituation wieder zu benennen. Weiterbildungsinteressen können sich verankern und durch entsprechende Informationen zu einer bestimmten Weiterbildungsentscheidung führen.

TIPP

Diese Kontexte dienen zunächst der analytischen, wirkungsorientierten Beschreibung und sollten nicht eins zu eins als Beratungsformate gelten.

Der Schwerpunkt der Beratung hat sich in jüngerer Zeit von der Angebots- hin zur Nachfrageseite, zu den Bedürfnissen und Erfordernissen von Beratenen, verlagert. Weiterbildungs- und Bildungsberatung ist zudem präventiv statt reaktiv zu gestalten. Wie dies gelingen kann, wurde unter anderem in einem europäischen Kooperationsprojekt mit Gewerkschaften und Beratungsexpertinnen und -experten diskutiert und beschrieben.

www.guidance-dialogue.eu



Prämissen für subjektorientierte Beratung

Leitideen

Angebot – nicht Barriere

Die Anforderung, über die gesamte Lebensspanne hinweg immer wieder Lernprozesse aufzunehmen, stellt alle Menschen vor die Situation, auf einem zunehmend unübersichtlichen Bildungsmarkt wiederholt Entscheidungen treffen zu müssen. Dafür sollen im öffentlichen Auftrag qualitätsvolle Beratungsleistungen angeboten werden. Aber gleichzeitig darf ein umfassendes Konzept von *lifelong guidance* nicht in anhaltende oder strukturelle Abhängigkeiten von Beratungsexpertise führen bzw. vor dem Hintergrund eines entstehenden Marktes von Beratungsangeboten nicht jede Entscheidungssituation zu einem institutionalisierten Beratungsanlass werden.

Freiheit von Individuen wahren

Entscheidungen von Menschen über ihre individuelle Kompetenzentwicklung sowie professionell begleitete Reflexion dieser Entwicklung müssen unter Wahrung der persönlichen Souveränität erfolgen. Arbeitsmarkt-, sozial- oder bildungspolitische Zielsetzungen sollen tatsachenbasiert Eingang in Beratungsprozesse finden, die individuelle Entscheidungsfindung aber keinesfalls determinieren oder überstimmen. Demgemäß wären etwa Berufs- oder Bildungsberatung und Arbeitsvermittlung aufgrund der unterschiedlichen Aufträge nicht zwangsläufig institutionell, aber systemisch gesehen entkoppelt umzusetzen.

Übersichtlichkeit und Verlässlichkeit

Zu Recht wird im Zusammenhang mit Information, Beratung und Orientierung für Bildung und Beruf von einer breiten Palette von Leistungen gesprochen. Aber dennoch bedarf es im Sinne von Transparenz, Übersichtlichkeit und Qualitätssicherung durchgängig begründeter und professioneller Angebote. Dies ist für Ratsuchende ebenso wie für die Fördergeber bzw. Finanziers von hoher Bedeutung.

Zielsetzungen

Aktivierung statt Befundung

Eine am individuellen Ratsuchenden ausgerichtete Beratung für Bildung und Beruf darf sich nicht auf eignungsdiagnostische Funktionen reduzieren. Wenn diese sich damit begnügen sollte, so ließe sie nicht nur Entwicklungspotenziale der Ratsuchenden liegen, sondern würde vom Grunde her der eigentlichen Zielsetzung von motivierender und aktivierender Bildungsberatung entgegenwirken.

Unabhängigkeit als Anspruch

Öffentlich verantwortete und/oder finanzierte Beratungsleistungen im Zusammenhang mit Bildungs- oder Berufsentscheidungen müssen durchgängig dem Anspruch der Unabhängigkeit bzw. Neutralität gegenüber Bildungsanbietern und -angeboten genügen. Dafür ist über das jeweils gewählte Geschäftsmodell der Beratungsleistung durch den Beratungsanbieter Nachweis zu führen.

Nicht-diskriminierend und stärkenorientiert

Beratung hat in ihrer Konzeption sowie ihren Ausprägungen durchgängig darauf zu achten, nicht zu stigmatisieren oder zu diskriminieren. Dies betrifft mögliche Benachteiligungen aufgrund von ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität. Die Verhinderung etwaiger Diskriminierungen muss auf individueller und struktureller Ebene aktiv angestrebt werden. Damit eng verbunden ist auch, dass Beratung nicht defizitorientiert ausgerichtet sein soll, sondern an den vorhandenen Ressourcen der ratsuchenden Person anknüpft und bei deren Weiterentwicklung unterstützend wirkt.

Gelingensfaktoren

Nachhaltige Strukturen etablieren

Um diesen weitreichenden Ansprüchen genügen zu können, bedarf es einer langfristig planbaren und damit nachhaltigen Entwicklung von Beratungsangeboten. Dies zumindest aus zwei zentralen Gründen: Zunächst hinsichtlich der Sichtbarkeit und Verlässlichkeit für Beratungssuchende. Und zweitens bezüglich der Etablierung einer attraktiven und nachhaltigen Beschäftigungssituation für professionelle Beraterinnen und Berater.

Tatsachenbasierung statt Fortschreibung von gesellschaftlichen Mustern

Die Entwicklung und professionelle Umsetzung von Beratungsleistungen bedarf einer Einbettung in die Beratungswissenschaften, die Lehr-/Lernforschung, die Arbeitswissenschaften sowie weiterer Bezugsdisziplinen. Ebenso bedarf es eines laufenden Dialogs mit diesen. Gleichzeitig braucht es einen strukturierten Dialog innerhalb der Berufspraxisgemeinschaft der Beratenden, um eine professionelle Weiterentwicklung der Beratungsangebote und -leistungen zu ermöglichen.

Beraterinnen und Berater als Schlüsselpersonen stärken

Wie bei allen persönlichen Dienstleistungen liegt der wohl erfolgskritischste Aspekt für gelungene Beratungsprozesse in der Motivation und professionellen Handlungsfähigkeit der Beratenden sowie den konkreten Bedingungen von Beratungsprozessen (Dauer, räumliche Situation, Auftragsklärung u.a.). Umfassende Qualifizierung und die fachliche und persönliche Weiterentwicklung des Beratungspersonals stellen hierfür eine notwendige Voraussetzung dar und brauchen klare und attraktive Rahmenbedingungen.

Qualitätsentwicklung und -sicherung

Die zahlreichen Entwicklungsnotwendigkeiten auf politischer, institutioneller, angebotsmäßiger sowie qualifikatorischer Ebene bedürfen konsequenter Beobachtung und laufender Maßnahmen. Hierbei können Instrumente des Qualitätsmanagements sowie der externen Qualitätssicherung gute Dienste leisten. Institutionenübergreifende und breit akzeptierte Kriterien gelungener Beratungspraxis und unabhängige Begutachtung der Zielerreichung wären systematisch zu etablieren.

Aus diesen Prämissen leitet sich die Herausforderung ab, gezielte Angebote der Weiterbildungs- und Bildungsberatung zu entwickeln – u.a. für Personen, die unter den Beratungskunden unterrepräsentiert sind oder bei denen ein erhöhter Beratungs- bzw. Orientierungsbedarf zu erwarten ist. Dies sind insbesondere formal gering qualifizierte Frauen und Männer und prekär Beschäftigte, oder auch Selbstständige und Ein-Personen-Unternehmen.

Die vielfältigen Leistungen entlang des bestehenden Bedarfs müssen tatsächlich für alle zugänglich gemacht werden. Will man gar eine Positivdiskriminierung erreichen, wie es etwa in den Förderungen durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) angestrebt wird, werden weiterführende Aktivitäten erforderlich sein, die die bisherige Praxis ausweiten oder gar ergänzen. Dies bedeutet, aktiv auf die Menschen zuzugehen und nicht darauf zu warten, bis diese eine Beratungseinrichtung aufsuchen. Wenn dies nicht erfolgt, so steht auch die Weiterbildungs- und Bildungsberatung in der Gefahr, bestehende Segregationen und Benachteiligungen, die schon im Schulsystem wirksam werden und sich am Arbeitsmarkt fortsetzen, zu verstärken. Nur so kann Beratung einen wichtigen gesellschaftspolitischen Beitrag zu Gleichstellung und Inklusion leisten und zugleich dabei unterstützen, die vorhandenen Kompetenzpotenziale der Menschen zu entwickeln.

FAZIT

Weiterbildungs- und Bildungsberatung ist ein integrierender Bestandteil der Erwachsenen-/Weiterbildung und zugleich eine unverzichtbare Bedingung für die Teilhabe am lebensbegleitenden Lernen. Dabei sollte die Beratung eine Balance zwischen unterschiedlichen Bildungsinhalten der allgemeinen, beruflichen, kulturellen, politischen, sprachlichen Bildung und der Gesundheitsbildung befördern und sichern.

**Lektüretipps**

- Irmer, M./Schlögl, P. (2013): Bildungs- und Berufsberatung im europäischen Kontext. Wien-ProBerat (2011): Professionalität von Beratung in Erwachsenenbildungseinrichtungen. URL: www.bildungsberatung-weiterbildung.de/uploads/media/Handbuch_ProBerat_FINAL.pdf
- SENAIF – Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen (2011): Berliner Masterplan Qualifizierung. Bildung tut gut. URL: www.berlin.de/imperia/md/content/sen-arbeit/besch-impulse/lernen/berliner_masterplan_qualifizierung.pdf?start&ts=1302685974&file=berliner_masterplan_qualifizierung.pdf

3. Beratungsgeschehen im Mittelpunkt – Welche Qualität ist gemeint?

Qualität ist ein Anspruch, dem man sich nicht entziehen kann. Aber: Welche Qualitäten sind gefordert? Woran ist Qualität zu erkennen? Unter welchen Bedingungen gelingt es wiederkehrend, Qualität herzustellen? Diese Fragen stehen im Zentrum des folgenden Kapitels. Es erfolgt dabei eine begriffliche Engführung von professionellem Handeln und systematischem Qualitätsmanagement. Von besonderer Bedeutung ist dabei, dass kompetente Beraterinnen und Berater und ausreichende finanzielle Mittel zwar notwendige Voraussetzungen für qualitätsvolles Handeln, aber noch keine hinreichenden Bedingungen sind. Erst eine begründete, reflektierte, dokumentierte und evaluierte Praxis entwickelt die Qualität weiter und löst den Anspruch an Professionalität umfassend ein.

3.1 Professionelle Beratung gestalten und organisieren

Die Gestaltung einer professionellen Beratung ist eine komplexe und anhaltende organisationale Aufgabe bzw. Herausforderung. Sie beinhaltet, das Ziel, die Verfahren, Prozesse und Regelungen bis hin zu ihrer Realisierung systematisch zu planen und zu verknüpfen. Professionalität zeichnet sich nicht zuletzt dadurch aus, die eigene Zugangsweise und Praxis begründen zu können und eigenverantwortlich weiterzuentwickeln. Insofern ist es geboten, diese komplexe Aufgabe in überschaubare Handlungsfelder zu gliedern. Die folgenden Teilkapitel sollen dabei Unterstützung und Orientierung bieten.

Die Felder, in welche die Organisationsfragen und Teilaufgaben rund um das Beratungsgeschehen gegliedert werden, weisen enge Verbindungen untereinander auf. Keinesfalls sollte beabsichtigt werden, professionelles Handeln allein auf der fachlich-inhaltlichen Ebene zu definieren oder abschließend zu determinieren. Vielfach verfügen Beratungsstellen oder Bildungseinrichtungen bereits über langjährige Erfahrung in unterschied-

lichen dieser Felder, so etwa in der Ansprache von potenziellen Kunden oder in einer vernetzten Arbeitsweise mit anderen Einrichtungen.

3.1.1 Zugang zu Beratung gestalten – Bedarfslagen und Angebotsentwicklung

Gestaltungsfragen im Zusammenhang mit dem Zugang zu Weiterbildungs- und Bildungsberatung beschäftigen sich vorrangig damit, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit es überhaupt zu einer Beratung kommt. Zunächst aber muss eine gewisse Sensibilität hergestellt werden dafür, dass Beratung als ein effektives Angebot für bestimmte persönliche Situationen zu verstehen ist. Aber auch gar nicht so triviale Fragen, wie es denn gelingen kann, dass Beratende und Beratene zur selben Zeit am selben Ort und bereit sind, sich auf eine entsprechende Kommunikation einzulassen (→ Kap. 3.1.2), gilt es zu bedenken.

„Wer den Weg zu uns findet, ist hier richtig.“ Aus dieser Perspektive kann man Beratungsangebote sicherlich sehen. Dies beruht darauf, dass von einer gewissen Bekanntheit der Angebote ausgegangen wird. Es kann aber auch der Weg besritten werden, bestimmte Personengruppen gezielt anzusprechen. Das wären dann im Wortsinne „Zielgruppen“.

TIPP

Insbesondere dann, wenn bestimmte normative Zielsetzungen mit der Etablierung und Umsetzung von Beratung verbunden werden (Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung, Chancengerechtigkeit, Gender-Sensibilität, Benachteiligtenförderung u.v.m.), gilt es, die Zusammensetzung der Gruppe von erreichten Beratungskunden bewusst in den Blick zu nehmen.

Diese Zielsetzungen können aus dem eigenen Anspruch der Beratungs- oder Trägereinrichtung heraus begründet oder mit einem Leistungsversprechen verknüpft sein, das die Beratung im Rahmen einer Förderzusage erfolgt oder gar Bedingung für die Inanspruchnahme von bestimmten Fördermitteln ist, wie es etwa bei den Mitteln aus dem ESF der Fall ist, der ausdrücklich auf die Förderung von Benachteiligten abzielt.

Dem bewusst gesteuerten Zugang zu einer Weiterbildungs- und Bildungsberatung liegen sowohl Kenntnisse über den objektiven Bedarf als auch über die subjektiven Bedürfnisse, aber auch Kenntnisse über die Lebensumstände bzw. das Umfeld der potenziellen Beratungsnachfrager zugrunde. Darüber hinaus sind grundlegende Kenntnisse und Vorstellungen diversifizierter Kommunikationsformen und -methoden erforderlich. Und es sollte bereits eine Vorstellung über die Angebotsentwicklung vorliegen (→ Kap. 3.1.4).

Die Kenntnisse über die Lebensumstände potenzieller Beratungsnachfrager sind besondere Hintergründe für die Angebotsentwicklung und die Frage ihrer Ansprache und Erreichbarkeit. Zu diesen zählen u.a.:

- die Umgebung und das gewohnte soziale Umfeld wie der Stadtteil oder die öffentlichen wie auch privaten Treffpunkte und Orte,
- die soziale und private Austauschkultur und -technik – insbesondere das Medienverhalten wie die Nutzung digitaler Medien (Handy, soziale Netzwerke und Internet insgesamt) und im Bereich Print, Radio und Fernsehen,
- die möglichen Verbindungen zu bestimmten Gruppen wie Kirchen, Schulen, Vereinen oder amtlichen Einrichtungen als Intermediäre zum Angebot,
- die Motivationslage hinsichtlich Weiterbildungsteilnahme bzw. Nicht-Teilnahme.

Es geht also darum, zu erkunden und einzuschätzen, wie die Adressaten leben, wie sie kommunizieren und was sie erleben (wollen). Was sind ihre Themen, Belange und Fragen im Alltag und besonders ihre Anliegen im Zusammenhang mit Bildung und Beruf? Und schließlich, welche Formen öffentlicher Präsenz und Kommunikation können potenziell aufgegriffen werden, um eine für Beratung förderliche Kontaktaufnahme zu ermöglichen?

Zentral wird daher auch sein, auf die Art und Weise sowie die Form der Ansprache als Gelingensbedingung des Zugangs in die Beratung einzugehen. Wie erkennbar und attraktiv ist unser Angebot vermittelt? Und wie „smart“ stellt sich das Angebot dar, um aus Sicht von potenziellen Kunden den Nutzen für Weiterbildungs- bzw. Bildungsberatung höher einzuschätzen als den Aufwand, dieses Angebot in Anspruch zu nehmen?

Für eine differenzierte Analyse und Planung einer passenden Ansprache und Kommunikation mit den Beratungskunden kann eine Umfeldanalyse hilfreiche Aspekte liefern.

DEFINITION

Umfeldanalyse

Eine Umfeldanalyse dient dazu, ein umfassendes Bild von den Einflussfaktoren auf die Beratungstätigkeit, die Bedarfe und Bedürfnisse sowie die Umgebung der Beratungseinrichtung zu erhalten.

Hieran schließt sich die Frage an, welche Umfeldfaktoren Einfluss auf die Beratungsleistung laut unserer Systematisierung in Abbildung 1 haben. Wir schlagen folgende Arbeitsschritte vor.

Umfeldanalyse zum Beratungsangebot

Die Arbeitsschritte zur umfassenden Bearbeitung können wie folgt gegliedert werden.

1. Umfeldfaktoren identifizieren

Zunächst werden die Umfeldfaktoren, die Einfluss auf die Beratungsleistung ausüben, mittels eines Brainstormings gesammelt und ermittelt. Bei den Umfeldfaktoren kann unterschieden werden zwischen:

- Akteuren: Personen, Gruppen oder Organisationen, die in Bezug auf die Beratungsleistung Beteiligte oder Betroffene sind (sowohl direkt als auch indirekt),
- Faktoren: sachlich-inhaltlicher Einfluss auf die Beratungsleistung, ohne das direkte Einwirken von Personen (z.B. gesellschaftliche, politische, wirtschaftliche Entwicklungen, Rahmenbedingungen und Regularien).

2. Umfeldfaktoren systematisieren

Die identifizierten Umfeldfaktoren werden anschließend strukturiert, um einen Überblick über die verschiedenen Einflüsse zu erhalten. Die Strukturierungskriterien können dabei individuell festgelegt werden. Möglich sind z.B. Kriterien:

- nach Ähnlichkeit der Akteure (z.B. Zielgruppe und deren Umfeld, Auftraggeber, Mit-anbieter),
- nach Themenbereichen (z.B. Arbeitsmarkt, Branche, Bildungsmarkt, Regularien),
- nach Art und Ausprägung der Interaktion zwischen Organisation und Umfeldfaktor.

3. *Einflussstärke bewerten*

Die Bewertung der Einflussstärke der Umfeldfaktoren auf die Beratungsleistung sowie umgekehrt die Einflussstärke der Beratungsleistung auf die Umfeldfaktoren kann folgendermaßen durchgeführt werden:

- Die Einflussstärke wird daran bemessen, wie hoch die Auswirkung einer Änderung dieses Umfeldfaktors auf die Beratungsleistung der Organisation ist.
- Ziel ist es, die bedeutenden Faktoren und Akteure von den weniger wichtigen zu unterscheiden und ein Ranking vorzunehmen.

4. *Festlegen der Erhebungsschwerpunkte*

- Präzisierung der zu erhebenden Informationen pro Umfeldfaktor
- Beantwortung der Frage: Welche konkreten Informationen müssen zu den einzelnen Umfeldfaktoren ermittelt werden?
- Erörtern: Stehen die Anforderungen und Erwartungen der einzubeziehenden Umfeldfaktoren gegebenenfalls in einem Widerspruch zueinander (ausbalancieren, konzentrieren)?

Um sich nicht in umfänglichen Analysen zu verstricken bzw. in Datenmengen unterzugehen, wird es wesentlich sein, immer wieder zu fragen: Was müssen wir wirklich wissen, um kontinuierlich einen Ein- und Überblick zu den für uns wichtigen aktuellen Entwicklungen sicherzustellen?

- Wählen Sie bitte die wichtigsten Umfeldfaktoren aus.
- Präzisieren Sie bitte, welche konkreten Informationen jeweils erhoben werden müssen.
- Analysieren Sie bitte, ob und welche Widersprüchlichkeiten in den Erwartungen und Anforderungen auftreten können.
- Welche Instrumente eignen sich, um die Informationen zu erheben?
- Was sollte bei der Auswahl von Instrumenten beachtet werden?

5. *Nutzung der erhobenen Informationen*

Was mache ich mit den erhobenen Informationen?

- Wie erfolgt ein interner Austausch dazu? Wie wird sichergestellt, dass alle Mitarbeitenden die Informationen erhalten? Müssen alle Informationen (in aller Umfänglichkeit) an alle Mitarbeitenden weitergegeben werden?
- Wie kann dem Verlust von Informationen entgegengewirkt werden?
- Nach welchen Kriterien/Gesichtspunkten werden die Informationen ausgewertet?

Und schließlich die Kernfrage:

- Wie fließen die Informationen in die Weiterentwicklung des Angebots und die Kundenkommunikation ein?

BEISPIEL

Umfeldfaktoren der Weiterbildungs- und Bildungsberatung*Einflüsse von Umfeldfaktoren*

- formales Bildungs- und/oder Qualifikationsniveau
- wirtschaftliche Situation (regional, branchenbezogen, perspektivisch)
- Erwerbssituation (berufstätig oder nicht, Beschäftigungsbedingungen wie Dauer, Niveau und Funktion)
- Grundsätze und Haltungen (sogenannte Werte und Normen)
- soziales Umfeld (Familie, Kinder, aber auch Arbeitgeber und Kollegen)
- Umgang mit und Beziehungen zu öffentlichen Stellen
- (professionelle) Haltung der Beratenden
- Leitbild oder öffentliche Darstellung
- Träger oder Förderbedingungen der Beratungsstelle

Daneben gibt es mittelbare und unmittelbare Einflussfaktoren für ein Zustandekommen:

- gesellschaftliche und wirtschaftliche Verhältnisse (ggf. erhöhter Leistungsdruck)
- Auftraggeber, Geldgeber und deren Erwartungen
- „Chemie“ zwischen Beratenden und Beratenen
- Angebot-Nachfrage-Verhältnis, Finanzierung oder Kosten
- Mangel- oder Chancenbetonung

**Lektüretipps**

- Barz, H./Tippelt, R. (2007): Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland. Bielefeld
- Kanelutti-Chilas, E./Kral, A. (2012): Niederschwellige Bildungsberatung – Herausforderung auf allen Ebenen. Wien

3.1.2 Beratungsarrangements und -settings

Es gibt eine Vielzahl von räumlichen Voraussetzungen, die einen zentralen Einfluss auf den Interaktions- und Kommunikationsprozess Beratung haben. Dazu gehören:

- Zugänglichkeit (Barrierefreiheit, Kinderbetreuungsangebote u.a.),
- zeitliche Verfügbarkeit (Beratungszeiten, synchrone oder asynchrone Online-Beratung, Notwendigkeit zur Terminvereinbarung, Wartezeiten etc.) und
- die Schaffung von für die jeweiligen Beratungsanliegen angemessenen Beratungssituationen (Vertrauen schaffende Beratungssituationen, Intimität etc.).

Andererseits stellen alle diese Bedingungen auch eine Barriere bzw. eine Schwelle dar, insbesondere für Personen, die keine oder wenig Erfahrungen mit entsprechenden Leistungen oder latent vorbehaltliche Erwartungen haben.

Auch für eine Angebotsentwicklung und die entsprechende Bereitstellung von Informationen zur Beratungstätigkeit können die im Kapitel 3.1.1 bereits vorgestellten Recherchen bzw. Informationsquellen zugrunde gelegt werden.

Denn neben den wichtigen, gleichsam technischen Zugangsmöglichkeiten zu niederschwelliger Beratung (baulich, barrierefrei etc.) und einer einladenden Kommunikation (sichtbar im Straßenbild durch Ladencharakter, anliegen- oder anlassorientierte Kommunikation), werden Beratungsarrangements zunehmend als zu gestaltende Angebote angesehen, die ein „*reaching out*“ hin zu den adressierten Personengruppen anstreben. Oder anders formuliert: Weg von einem historisch gewachsenen Potpourri von Beratungsleistungen und hin zu einem hinsichtlich der Erreichung unterschiedlicher Personengruppen gezielt komponierten Portfolio an Leistungen. Insbesondere der Zugang zu bildungsbenachteiligten Gruppen, die bislang vergleichsweise selten den Weg in die Bildungsberatung finden, soll damit verbessert werden. Gesucht wird nach Angeboten der Beratung, auch für Menschen, die von sich aus keinen Zugang zur institutionalisierten Beratung in einer Beratungsstelle haben oder suchen. Indem Menschen Beratung in einem offenen, wenig formalisierten Setting in Anspruch neh-

men können, will man Anlässe bieten, sich dennoch auf professionelle Unterstützung einzulassen oder zumindest diese anzubahnen.

Die Handlungsebenen für eine Klärung und die Strukturierung des Zugangs bzw. der Erreichung von Beratungskunden sowie von bestimmten Zielgruppen können wie folgt gegliedert werden in die:

- räumlich-organisatorische Ebene, das sind Beratungsarrangements und -settings,
- fachlich-inhaltliche Ebene, das meint das Beratungsgeschehen bzw. den -ablauf,
- strukturell-vernetzte Ebene, das sind Kooperation und Vernetzung.

Räumlich-organisatorisch

Das Wort „Zugang“ bezieht sich zuerst auf den räumlich-organisatorischen Zugang. Die räumlich-organisatorische Perspektive beschäftigt sich mit Fragen wie „Wo findet Beratung statt?“, „Wie komme ich dort hin?“ und „Brauche ich einen Termin?“ oder „Kann ich auch spontan vorbeikommen?“

Fachlich-inhaltlich

Die Frage nach dem Zugang beinhaltet auch eine fachlich-inhaltliche Ebene. So ist zu fragen: „Finden die Beratungskunden einen inhaltlichen Zugang zur Beratung?“ „Wie werden die Leistungen der Beratungseinrichtung dargestellt?“ „Erfüllen diese einen bestimmten Nutzen für die Kundinnen und Kunden?“ An diese Fragen schließen sich Überlegungen zur Gestaltung des Angebotsprofils und des Beratungsgeschehens an sowie die Frage nach Orientierung an bestimmten Zielgruppen. Eng damit im Zusammenhang sind Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit der Beratungseinrichtung zu sehen (→ Kap. 3.1.3).

Strukturell-vernetzt

Wenn die Leistungen einer Beratungsorganisation das Anliegen der Kunden nicht bearbeiten können, braucht diese ein Netzwerk an kompetenten Partnern. Das können beispielsweise andere Beratungseinrichtungen oder Fachberatungen sein, die ein anderes Leistungsangebot haben, andere

Schwerpunkte in ihrer Beratung setzen oder durch ihre regionale Verortung passendere Unterstützungsangebote bieten können (→ Kap. 3.1.6).

In jüngerer Vergangenheit hat sich das Angebot an Leistungen stark ausdifferenziert und es werden dem Begriff „Beratung“ viele Attribute beigelegt, wie etwa „niederschwellig“, „mobil“, „aufsuchend“ etc. Die Grenzen zwischen diesen Formen sind in der Praxis oft fließend. Neben der bereits weiter oben erwähnten „formalisierten Beratung“ („wo sie am Türschild steht“), die „lokal“, „mobil“ oder als „Distance-Angebot“ (telefonisch, online) ausgestaltet sein kann, und der „halb-formalisierten“ Beratung (etwa als Lernberatung durch Lehrende) gelangen damit weitere Handlungsfelder ins Blickfeld. Wir stellen nachfolgend nur eine beispielhafte Definition vor.

DEFINITION

Mobile Beratung

Bildungsberaterinnen und -berater sind in Kommunen oder Städten unterwegs und bieten wohnort- oder kundennah Bildungsberatung in leicht zugänglichen öffentlichen Räumen an (Gemeindeämter, Bürgerämter, Lernfeste etc.). Man kommt den Menschen damit ein Stück entgegen, jedoch müssen diese Personen einen Ort aufsuchen, der nicht oder nur in beschränktem Maß der eigenen Alltagssituation und dem eigenen Lebensumfeld entspricht (vgl. Burger 2012, S. 79).

Wir wollen all diese Konzeptionen strukturieren und schlagen eine Zweiteilung der Handlungsfelder vor:

- einerseits ein Handlungsfeld, das wiederholt als Beratung „zwischen Tür und Angel“ (vgl. Knab 2008, 2013; Hollstein-Brinkmann/Knab 2014), also *in offenen oder uneindeutigen Settings* stattfindet, und
- andererseits die sogenannten *aufsuchenden* Ansätze in der Bildungsberatung, die sich auf entsprechende Arbeitsweisen der sozialen Arbeit beziehen und einer sozialraumorientierten Logik folgen.

DEFINITION

Aufsuchende Bildungsberatung

Bildungsberaterinnen und -berater suchen Orte auf, die den Alltagssituationen und dem jeweiligen Lebensraum von Menschen entsprechen und bieten dort Bildungsinformationen und/oder

Bildungsberatung an (Büchereien, Bahnhöfe, Kaufhäuser, soziale Beratungsdienste wie Drogen- oder Mietschuldenberatung, Beratungsbus etc.). Dabei wird die „Komm-Struktur“ (Beratungskunde kommt zur Bildungsberatung) durch eine „Geh-Struktur“ (Bildungsberatung geht dort hin, wo sich die potenziellen Kunden tatsächlich aufhalten) ersetzt (vgl. Siebert 2006, S. 29; Burger 2012, S. 79).

Aufsuchende Beratung ist ein vergleichsweise neues Angebot, das auf die Situation reagiert, dass bestimmte Personen oder Personengruppen nicht von sich aus den Weg in die Beratung nehmen, wenngleich ein zumindest gleich großer Beratungsbedarf wie bei anderen angenommen werden kann und dieser nicht an anderer Stelle oder auf andere Weise befriedigt wird (etwa durch Peer-Beratung, kollegiale Beratung, Spezialeinrichtungen etc.).

Aus einer Datenanalyse von Beratungsnutzern kann im Abgleich mit der Grundgesamtheit potenzieller Kunden (etwa hinsichtlich des regionalen oder lokalen Einzugsbereichs) erhoben werden, wer in die Beratung kommt und wer eben nicht kommt.

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass bei „klassischer“ persönlicher Einzelberatung in Beratungsstellen folgende Gruppen in der Regel *unter*-repräsentiert sind:

- Personen mit niedrigem formalen Bildungsstand,
- ältere Personen,
- Männer,
- Beschäftigte.

Aufsuchende Beratung würde demnach versuchen, an Personen heranzutreten, die von sich aus weniger häufig in die Beratungsstellen kommen und dafür die entsprechenden Räume zu identifizieren, an denen diese angetroffen und angesprochen werden könnten.

TIPP

Wenn aufsuchende Beratung klappen soll

Um aufsuchende Beratung in der Praxis umzusetzen, gibt die langjährige Leiterin der Bildungsberatung Steiermark folgende Tipps:

Zielgruppenfestlegung

Die Personengruppe, die man erreichen will, sollte möglichst klar definiert werden, denn darauf bauen alle folgenden Überlegungen auf.

Kundenorientierung und Milieunähe

Die „Interessenweckung“ an Lernen und Bildung bedarf der Berücksichtigung mehrerer Faktoren (sprachliche Barrieren, thematische Anknüpfungspunkte schaffen etc.). Diese Sensibilisierungsarbeit stellt, auch wenn sie noch keine Beratungsleistung im engeren Sinn ist, einen unumgänglichen Schritt dar. Die Raum- und Ortsfrage stellt einen weiteren erfolgskritischen Faktor dar.

Netzwerkmanagement und Kooperationen

Es sind die Organisationen und Netzwerke ausfindig zu machen, die bereits mit der anvisierten Zielgruppe arbeiten, den Zugang erschließen können oder bereits Anlaufstelle der Zielgruppe sind. Es empfiehlt sich, mit den Mitarbeitenden dieser Einrichtungen zu kooperieren oder diese als Multiplikatoren zu gewinnen. Man kann aber auch auf Personen aus der Zielgruppe als Mittler oder Vertrauenspersonen (etwa ehrenamtliche Tätige) zugehen und diese als Verbündete gewinnen.

Ressourcen

Es handelt sich dabei um ein ressourcenintensives Format, das neben den Sachkosten (Reisekosten etc.) auch intensiven Personaleinsatz verlangt, der sich nicht immer direkt in erfolgreichen Beratungskontakten niederschlägt. Gleichzeitig braucht dieses Angebot eine „Vorlaufzeit“, bis es Wirkung zeigt. Dies gilt auch für einen Kompetenzaufbau bei den Beratenden selbst, da es gegenüber klassischer Bildungsberatung spezielle Anforderungen an diese stellt (vgl. Burger 2012, S. 78f.).

Das zweite oben genannte Handlungsfeld der sozialraumorientierten Beratung wollen wir im Folgenden mit Beispielen veranschaulichen.

BEISPIEL

Sozialraumorientierte Beratungssettings in Wien

Das Netzwerk „Bildungsberatung in Wien“ verfolgt durch eine Vielfalt an Ansätzen, lebensbegleitendes Lernen zu fördern, den Zugang zu Bildungs- und Berufsberatung auszuweiten sowie die Bildungsmotivation zu steigern. Dies erfolgt durch Zusammenarbeit mit Kooperationseinrichtungen (Migrantenvereinen, Kindergärten, Moschee etc.) oder an (halb-)öffentlichen Orten (Parks, Bahnhöfe, Einkaufszentren, Schwimmbäder). Ausgewählte Beispiele dazu von Angeboten, die von unterschiedlichen Beratungseinrichtungen angeboten werden, sind:

- 14-tägig gibt es in der Wiener Hauptbücherei anbieterunabhängige, offene und leicht zugängliche Information und Beratung an mehreren Themen-Tischen (Arbeitsmarkt und Beruf, Bildung und Beruf, Weiterbildung, selbstständig werden etc.) und kostenlose Kurse vermitteln Wissen und Fähigkeiten in Mini-Lerneinheiten ohne großen zeitlichen Aufwand.
- Auch wird Information, Orientierung und Beratung rund um das Thema „Bildung“ an Orten, an denen sich Jugendliche aufhalten, angeboten. Ein (Rahmen-)Programm von sogenannten „Bildungsevents“ will neugierig machen und lädt ein, sich auf Basis der eigenen Interessen und Stärken mit persönlichen und beruflichen Perspektiven auseinanderzusetzen.
- Die kostenlosen „Beratungs-Jour fixes“ finden in dreiwöchigem Abstand an verschiedenen Standorten statt, an denen die Zielgruppen einen ihrer Lebensmittelpunkte haben (z.B. Sportvereine, Fanclubs, Wohnsiedlungen, öffentliche Zentren, Firmen etc.). Eine vorherige Terminvereinbarung ist nicht notwendig.



Näheres zum Netzwerk und seinen vielfältigen Aktivitäten → www.bildungsberatung-wien.at

So unterschiedlich die Beratungskunden bzw. deren Anliegen sind, so facettenreich muss auch Weiterbildungsberatung sein. Damit stehen Beratungseinrichtungen vor der Herausforderung, folgende Fragen zu beantworten:

- Wen möchten wir erreichen und wer nutzt unser Beratungsangebot tatsächlich?
- Kennen wir die unterschiedlichen Ansprüche unserer Zielgruppen?
- Welche Strategien, Methoden und Instrumente setzen wir ein, um unsere Beratungskunden zu erreichen?

Um diese Fragen beantworten zu können, muss zunächst eine andere Frage vorgeschaltet werden: Was müssen wir über die potenziellen Beratungskunden wissen? (→ Kap. 3.1.1). Ist der Beratungsbedarf tatsächlich bekannt? Welche typischen Anliegen/Bedarfe sind Anlass dafür, eine Weiterbildungs- und Bildungsberatung zu nutzen?

Wir wollen im Folgenden der Frage nachgehen, welche Anliegen aufseiten der Ratsuchenden Ausschlag für die Aufnahme einer Beratung geben können.

Bekannte bzw. typische Anliegen bzw. Anlässe für eine Beratung

- Bewältigung des beruflichen Einstiegs
 - Übergang Ausbildung/Beruf
 - Übergang Studium/Beruf
- Bewältigung des beruflichen Wiedereinstiegs nach Pause
 - Übergang Arbeitslosigkeit/Beruf
 - Übergang Elternzeit/Beruf
 - Übergang Krankheit/Beruf
 - Übergang Wehrdienst/Beruf
- Unterstützung bei drohender Arbeitslosigkeit
- Bewältigung der beruflichen Neuorientierung/berufliche Veränderung, Laufbahn- und Tätigkeitswechsel
- Bewältigung des beruflichen Aufstiegs
- Unterstützung bei beruflicher Weiterbildung
- Unterstützung bei Berufsweg und -maßnahmen (Bewerbungen, Sprachniveau, Mobilität)
- Reflexion der Bildungs- und Lernbiografie
- Förderung, Finanzierung, Informationen zu Bedingungen

Diesen typischen Anliegen und Bedarfe von potenziell Beratenen stehen spezifische Aufgaben bzw. Tätigkeitsziele von Beratenden bzw. Beratungseinrichtungen gegenüber. Die häufigsten davon werden im folgenden Überblick dargestellt.

Ausgewählte bzw. typische Tätigkeitsziele oder Beratungsleistungen

- Klärung der persönlichen und beruflichen Situation des Kunden
- Erfassung und Bilanzierung von vorhandenen Kompetenzen und Potenzialen
- Ermittlung von Weiterbildungsbedarfen und -bedürfnissen
- Generierung, Strukturierung und Gewichtung von Informationen zum Bildungs- und Arbeitsmarkt
- Auswahl eines Bildungswegs oder passender Bildungsangebote
- Entwicklung von anderen Strategien zur Weiterentwicklung von Kompetenzen

- Entwicklung von Strategien zur Bewältigung individueller Lernprobleme
- Reflexion des Lernprozesses
- Aktivitäten hinsichtlich der Planung des Bildungswegs
- Auswahl eines Berufs
- sonstige Aktivitäten hinsichtlich der Planung der beruflichen Karriere oder Laufbahn



Lektüretipps

- Burger, M. (2012): Aufsuchende Bildungsberatung – Methodik und Begründetheit. In: Bildungsnetzwerk Steiermark (Hg.): Bildung gestaltet Zukunft. Aspekte und Perspektiven der Erwachsenenbildung. Berlin, S. 73–82
- Knab, M. (2013): Beratung zwischen Tür und Angel: Professionelle Gestaltung von offenen Settings – ein Beitrag für mehr Gerechtigkeit. In: Nestmann, F./Engel, F. (Hg.): Das Handbuch der Beratung, Bd. 3: Neue Beratungswelten. Tübingen, S. 1525–1537

3.1.3 Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit zum Beratungsangebot

Für Beratungseinrichtungen gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, aber auch von Erfordernissen, ihr Leistungsangebot potenziellen Kunden zu kommunizieren. Informationen zu Zugang und Erreichbarkeit werden durch die Öffentlichkeitsarbeit an die Zielgruppen kommuniziert.

Aber welche Informationen muss eine Beratungseinrichtung nach außen tragen? Was muss sie tun, um ihre Zielgruppen zu erreichen? Was ist dabei zu beachten? Oder sollte kein Unterschied zwischen einzelnen Zielgruppen gemacht werden? Bedeutet eine Vielzahl an Medien automatisch auch, dass die Einrichtung ihre Beratungskunden tatsächlich erreicht?

Eine wichtige Funktion in der Öffentlichkeitsarbeit (ÖA) nehmen die adressierten Zielgruppen ein. Als „Zielgruppe“ gelten in der Weiterbildungs- und Bildungsberatung sowohl individuelle Kundinnen und Kunden als auch spezifische Gruppen, die sich durch gemeinsame Merkmale auszeichnen. Damit sich die angebotenen Dienstleistungen an den Zielgruppen ausrichten

können, müssen diese klar definiert und ihre Wünsche, Interessen und Bedürfnisse identifiziert werden. Informationsmaterialien, Medieneinsatz, Öffnungszeiten, die Fähigkeiten des Personals oder Infrastruktur und Ausstattung der Einrichtung sollten der Zielgruppe angepasst sein (vgl. Schlögl 2012).

CHECKLISTE 1

Öffentlichkeitsarbeit



Überprüfen Sie folgende Voraussetzungen für Ihre Öffentlichkeitsarbeit.

- ☐ Sind unsere Zielgruppen klar definiert und nach außen kommuniziert?
- ☐ Ist unser Beratungsangebot in Inhalt und Form an den Zielgruppenbedürfnissen und -interessen ausgerichtet?
- ☐ Aktualisieren wir regelmäßig die Informationen über unsere Zielgruppe(n)?
- ☐ Sind die räumliche und zeitliche Erreichbarkeit an den Bedürfnissen unserer Zielgruppe orientiert?
- ☐ Sind die Informationen über unsere Leistungen in einer Form verfügbar, die unserer Zielgruppe zugänglich ist?

Auch wenn es seitens der Beratungseinrichtung nachvollziehbar ist, dass sie ihre Leistungen von einem Angebot her denkt, bedarf die Erweiterung bzw. Kommunikation des Beratungsangebots eines Perspektivwechsels. Versuchen Sie daher, Ihr Angebot aus Sicht von (potenziellen) Beratungskunden zu sehen und beschreiben Sie, auf welche möglichen Anliegen oder Beratungsanlässe Sie reagieren bzw. welche Nutzen Sie darin sehen.

Hinsichtlich der Kommunikation gibt es drei Dimensionen, die es zu bedenken gilt:

1. Inhalte und Nutzen von Beratung
2. Sprache, Begriffe und Bilder
3. Medien, Kooperationen, Vertrauenspersonen

Inhalte und Nutzen von Beratung – die Perspektive des Anderen

Der primäre Grund für eine Kundenansprache ist die Bereitstellung von Angebotsinformationen. Diese umfassen die für die Kontaktierung, In-

anspruchnahme und Nutzung der Beratungsleistungen der Organisation erforderlichen Daten. Hierzu stellt sich die Frage, ob die Angebotsinformationen vollständig, verständlich, d.h. zielgruppengerecht, formuliert sind. Ob sie die adressierten Menschen effektiv erreichen und von diesen erschlossen werden können, sind weitere Fragen, die in den folgenden Abschnitten „Sprache, Begriffe und Bilder“ und „Medien, Kooperationen, Vertrauenspersonen“ aufgegriffen werden.

Neben der Weitergabe von Informationen ist es wichtig, Personen anzusprechen, die nicht zur „Stammkundschaft“ von Bildungs- oder Beratungseinrichtungen zählen. Auch in diesem Zusammenhang gilt die Devise des Perspektivwechsels. Denn die traditionellen „Stammkunden“ haben in der Regel ein positives Bild von Begriffen wie „Bildung“, „Lernen“ oder „Beratung“ und sehen den Nutzen des Lernens für persönliche Zufriedenheit, Karriere oder anderes klar vor Augen. Das aber ist nicht für alle und vor allem für nicht-traditionelle Gruppen repräsentativ.

Gerade hinsichtlich des Ausdrucks „Bildung“ weisen insbesondere Personen, die im Laufe ihrer Schullaufbahn nicht nur positive Erfahrungen gemacht haben, deutlich emotionale Distanz auf. Oder hinsichtlich der Akzeptanz von „Beratung“ werden wiederholt klare geschlechtsspezifische Unterschiede benannt. So unter anderem, dass Männer Beratung in einem Entscheidungsprozess seltener oder vergleichsweise spät in Anspruch nehmen. Auch vermeintlich positiv besetzte Ausdrücke wie „Karriere“ können bei Gruppen, die am Ende ihrer Erwerbslaufbahn stehen, den Eindruck erwecken, dass sie bei „Weiterbildungsberatung“ nicht gemeint sein können, da darüber hinausgehender Wert und Nutzen von Weiterbildung nicht zum Ausdruck gebracht wird.

Festgefahrene, aber auch unbekannte Begriffe oder Sprachbilder sollten in eine neutrale Formulierung oder einladende Sprache „übersetzt“ werden. Dies erfordert Offenheit für das Anderssein und die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit den Lebenswirklichkeiten von nicht-traditionellen Zielgruppen. So lässt sich beispielsweise der mögliche Nutzen, der mit der Beratung oder mit einer Teilnahme an einer Bildungsveranstaltung verbunden ist, explizit und möglichst sachlich bzw. neutral benennen. Dadurch wird die Gefahr, unterschiedliche subjektiv geprägte Bilder, die hinter Begriffen stehen können, so klein wie möglich gehalten.

BEISPIEL

Beratungseinrichtung Jobassistenz, Berlin

Die Jobassistenz 2* in Berlin benutzt eine offene Ansprache von Beratungskunden in einem Beratungshaus vernetzter Akteure und Angebote in Zusammenarbeit mit dem regionalen Job-center. Ergänzend zur Bildungsberatung sind weitere Dienstleistungen der Sozial-, Jugend- und Schuldnerberatung des Bezirks unmittelbar einbezogen.

Die Einrichtung zeichnet aus, dass eine Abstimmung über die gemeinsame Angebotsstruktur im Haus erfolgt und das Anliegen anstelle des Angebots im Vordergrund steht.

Mehr Informationen unter → www.ziz-berlin.de/jobassistenz.html



Die Ansprache kann insgesamt den Handlungsdruck bei Personen betonen bzw. defizitorientiert sein, Möglichkeiten aufzeigen oder gelungene Erfolge herausarbeiten. Sie kann aber auch helfen, bei bestimmten Zielgruppen traditionelle Entscheidungsmuster oder -zwänge aufzubrechen.

BEISPIEL

Pioniere mit Vorbildfunktion

Berufs- und Bildungswege von Menschen mit Behinderung sind wesentlich steinigere als jene von Menschen ohne Behinderung. Dabei stehen Frauen mit Behinderung meist vor noch größeren Hürden. In weiten Bereichen existieren nur wenige traditionelle und gesellschaftlich wahrgenommene Berufe und eingeschränkte Ausbildungsmöglichkeiten. Doch gelingt es immer mehr Menschen mit Behinderung, als Pionierinnen und Pioniere andere, „nicht-traditionelle“ Bildungswege einzuschlagen und sich in verschiedensten Berufsfeldern erfolgreich zu behaupten.

Eine Online-Datenbank mit detailliert beschriebenen Beispielen bietet → www.rolemodels.at



Sprache, Begriffe und Bilder – Ausdruck von Wertschätzung und mehr

Der vorige Abschnitt hat aufgezeigt, dass Beratende hinsichtlich der konkreten Sprache den schmalen Grat zwischen Diskriminierung und Akzeptanz im Auge haben müssen. Ein normaler, respektvoller Sprachgebrauch, wie er in der Beratung ohnehin üblich sein sollte, ist auch in der schriftlichen oder sonstigen medial vermittelten Kommunikation angebracht. Be-

sonders wichtig ist eine diesbezügliche Sensibilität bei Personengruppen, die wiederholt mit Ausgrenzung oder Benachteiligung konfrontiert werden. Zusätzlich kann eine einfache, verständliche Sprache mit klaren, kurzen Sätzen das Verstehen erleichtern. Vermeiden Sie weitgehend Fremdwörter, aber verwenden Sie zentrale Fachbegriffe wie gewohnt – diese sollten jedoch erklärt oder erläutert werden.

TIPP

Respektvolle Sprache

Anstöße für einen respektvollen und inhaltlich kompetenten Umgang mit Sprache zum Thema Behinderung bietet etwa das „Buch der Begriffe“. Einige Beispiele für alternative Formulierungen möchten wir hier vorstellen:

„Behinderte“ → „Menschen mit Behinderung“

„an einer Behinderung leiden“ → „mit einer Behinderung leben“

„behindertengerecht“ → „barrierefrei“

„an den Rollstuhl gefesselt“ → „benutzt einen Rollstuhl“

Das Buch ist auch online verfügbar: http://info.tuwien.ac.at/uniability/documents/Buch_der_Begriffe.pdf



Hinter der Sprache stehen mehr oder weniger bewusste Muster, wie wir die Welt interpretieren und strukturieren. Dies ist in keinem Feld so detailliert und intensiv beforscht und diskutiert wie in der Gender-Debatte. Nicht, dass dadurch die Ungleichbehandlung von Frauen beseitigt wäre, aber es wurde ein Grundstein für gleichstellungsorientierte Praxis gelegt. Diese soll in gendersensibler Sprache ihren Ausdruck finden und weit darüber hinausreichen.

DEFINITION

Gender

Unter dem Begriff „Gender“ werden die sozialen und kulturellen Dimensionen von Geschlecht verstanden. Der Ursprung der Einteilung von Geschlecht in biologisches und soziales Geschlecht

liegt in einer These der Frauen- und Geschlechterforschung: Aufgrund der Annahme, dass Eigenschaften von Frauen biologisch determiniert seien, wird eine Grundlage für deren Diskriminierung und Unterdrückung geschaffen. Mit der Einführung der Kategorie *gender* sollte Kritik an der Naturalisierung von gesellschaftlichen Geschlechtern vorstellungen geübt werden (vgl. Ebeling 2006).

So handelt es sich bei *gender* um einen Status, der im Verlauf der Sozialisation der Individuen erworben wird (vgl. Gildemeister/Wetterer 1992, S. 205).

Im Kontext zunehmender Professionalisierung der Weiterbildung entwickelt sich auch ein differenziertes Bild von der Bedeutung von Geschlecht in der Beratung. Kommunikationsmuster und Wahrnehmungen von Konflikten und Zukunftsperspektiven werden auch von der jeweiligen Geschlechterposition geprägt. Im Beratungskontext berührt die Bedeutung von *gender* vor allem die inhaltlich-thematische Seite sowie den Kommunikationsprozess bzw. die Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Scheffler/Baumann 2011).

Die Ziele einer gendersensiblen Weiterbildungs- und Bildungsberatung liegen in der Balance zwischen der Entwicklung individueller, sinnstiftender und existenzsichernder Bildungs- und Berufslaufbahnmöglichkeiten und dem Eröffnen neuer, die geschlechterstereotypen Strukturen verlassenden, Optionen.

Prämissen für eine gendersensible Beratung sind hierbei:

- die Berücksichtigung von Individualität und Diversität,
- die Ausrichtung auf Chancengleichheit, Gleichstellung und Nicht-Diskriminierung,
- die Beachtung von Kooperation und Zusammenarbeit sowie
- die Ermächtigung und Selbstbestimmung (vgl. Rosenbichler/Doy-Eberharter 2011).

Wenn sich Beratung als professionelle, wissenschaftlich fundierte Hilfe versteht, die keine Entscheidungen aufdrängt oder in der sich mehr oder weniger verdeckte Machtstrukturen realisieren, sollten bei der Entwicklung von zielgruppenangepassten ÖA-Materialien Aspekte der Chancengleichheit, der Diversität und des Gender-Mainstreamings integriert werden und als Instrumente der Reflexion in der Praxis dienen.

DEFINITION

Diversity

Der Begriff „Diversity“ beschreibt sowohl die Verschiedenheiten als auch die Gemeinsamkeiten von Mitarbeitern und Kunden von Organisationen. Man spricht daher von personeller Vielfalt, nicht von personellen Unterschieden. Diversity will einen positiven, nicht-defizitären Charakter von Verschiedenheit betonen und ist als Facettenreichtum zu verstehen, „der die Unterschiedlichkeit nicht nur als Trennendes, sondern auch als etwas Verbindendes ansieht“ (Aretz/Hansen 2002, S. 10).

Der Begriff „Diversity“ sollte daher als Synonym für unterschiedliche Fähigkeiten und Potenziale verstanden werden und kann mit Begriffen wie „Heterogenität“, „Vielfalt“ oder „Verschiedenartigkeit“ übersetzt werden (vgl. Becker 2006).

Standards für gender- und diversitygerechtes Vorgehen in der Weiterbildungs- und Bildungsberatung zielen darauf ab, gesellschaftliche und individuelle Annahmen transparent zu machen und ihre Bedeutung für Rahmenbedingungen, Interventionsmethoden und Ziele des Beratungsprozesses aufzuzeigen. Eine diskriminierungsfreie und gleichstellungsorientierte Beratung setzt voraus, dass Beraterinnen und Berater über fachliche, sozial-kommunikative und reflexive Kompetenzen verfügen und in der Lage sind, Beratungsprozesse auf die individuellen Bedürfnisse und Wünsche der Beratungskunden abzustimmen (vgl. Rosenbichler/Schörghuber 2013). So sollte auch sichergestellt werden, dass der tatsächliche Beratungsanlass der Person im Vordergrund steht und kein „Automatismus“ Platz greift.

BEISPIEL

Wenn eine Person mit Migrationshintergrund oder Behinderung ein Informationsbedürfnis hat, das mit diesen Aspekten in keinem Zusammenhang steht, so ist eine Stigmatisierung aufgrund von – vielleicht mit dem Anliegen gar nicht in Zusammenhang stehenden – persönlichen Merkmalen dringend zu vermeiden.

CHECKLISTE 2**Gender- und diversitygerechte Öffentlichkeitsarbeit und Beratung**

Überprüfen Sie Ihre ÖA-Materialien, Sprachregelungen und internen Abläufe anhand der folgenden Fragen.

- ☐ Sind unsere Ziele und Leitlinien gender- und diversitygerechten Handelns im Leitbild verankert und für unsere Beratungskunden sichtbar und erkennbar (z.B. veröffentlicht)?
- ☐ Verwendet die Beratungseinrichtung in ihren Informationsmaterialien und ebenso bei der Kontaktaufnahme, in der Kommunikation und im Beratungsgespräch selbst eine gender-sensible Sprache?
- ☐ Sind bei der Auswahl des Bildmaterials (für Flyer, Websites etc.) auch gender- und diversitygerechte Prinzipien berücksichtigt worden?
- ☐ Verfügen die Beratenden über gender- und diversityspezifisches Wissen und verwenden sie dieses im Beratungsprozess?
- ☐ Aktualisieren die Beratenden regelmäßig ihr gender- und diversityspezifisches Wissen?
- ☐ Sind allgemein oder für spezielle Zielgruppen unterschiedliche Sprachen (mehrsprachige Website etc.) oder die Überprüfung des Sprachniveaus (Verwendung einfacher Sprache) angezeigt?

Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten, eine entsprechend reflektierte und sensible Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben. Sie reichen von der Erstellung von Flyern, eines Internetauftritts, der Veröffentlichung des Leitbilds oder Werbung in der Regionalzeitung und im Radio bis hin zur Präsenz auf öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen (Stadtfesten, Messen etc.).

TIPP

Eine zielgruppengerechte sowie gender- und diversitygerechte Öffentlichkeitsarbeit kann es auch möglich machen, regionale Kooperationspartner zu gewinnen und so eine enge Zusammenarbeit mit verschiedenen Organisationen zu gewährleisten. Denn auch für die in der Region verankerten potenziellen Partner ist eine klare Beschreibung von Zielgruppen, Beratungsverständnis und -angebot Ihrer eigenen Organisation hilfreich. Wenn Sie neue Partner gewinnen wollen, müssen Sie sicherstellen, dass diese Sie und Ihre Arbeit kennenlernen können.

Medien, Kooperationen, Vertrauenspersonen

Dies führt zur nächsten Dimension, der direkten und indirekten Kontaktaufnahme, z.B. über Medien, Kooperationen oder Vertrauenspersonen. Neben der direkten Ansprache, etwa der Angebotsinformation, werden vielfach indirekte oder vermittelte Zugangswege erst den Kontakt zu bestimmten Personen(gruppen) ermöglichen. Am häufigsten genutzt wird aber bislang der über Medien vermittelte Zugang. Bei Veröffentlichungen in Form eigener Druckmaterialien oder über Massenmedien (Zeitung, Rundfunk, Internet etc.) ist jedoch die unterschiedliche Mediennutzung von Gruppen von Menschen zu beachten, z.B. bezüglich des Geschlechts, des Alters, des Bildungsstatus. Ein Instrument wie die Medien-Nutzer-Typologie 2.0 kann dabei helfen, eine Strategie für gezielte Öffentlichkeitsarbeit auf Grundlage von empirisch gesicherten Nutzungsmustern zu erstellen.

Für viele spezifische Gruppen sind jedoch alternative oder auch ergänzend andere Wege zu beschreiten, um eine Kontaktaufnahme zu ermöglichen. Diese lässt sich über institutionelle Kooperationen, Multiplikatoren bzw. Brücken- oder Vertrauenspersonen herstellen und kann zum Teil sehr zielgerichtet oder passgenau den Zugang zu bestimmten Personengruppen eröffnen (→ Kap. 3.1.4).



Lektüretipps

- biv – die Akademie für integrative Bildung (Hg.) (2011): Bildungsberatung barrierefrei. Leitfaden für Bildungs- und BerufsberaterInnen. Wien. URL: www.biv-integrativ.at/pdf/bildungsberatung_barrierefrei.pdf
- Kohn, K.-H.P. (2011): Migrationsspezifische beschäftigungsorientierte Beratung – spezifische Themen, spezifische Bedarfe. Berlin. URL: www.netzwerk-iq.de/fileadmin/redaktion/Publikationen/07_IQ_Publikationen/04_Beratung/2011_Studie_Migrationsspezifische_Beratung.pdf
- Rosenbichler, U./Doy-Eberharter, M. (2012): Kompetenzrahmen für Genderstandards in der Bildungsberatung. Impulse in und aus dem Netzwerk Bildungsberatung in Wien. Wien. URL: www.abzaustria.at/sites/default/files/pbf/downloads/Genderstandards.pdf

3.1.4 Kooperation und Vernetzung – Erfordernis und Selbstzweck von Beratungsanbietern

Es gibt kaum einen Bereich in der Erwachsenen- und Berufsbildung, in dem die Idee der Vernetzung nicht als leitendes Prinzip und als Schlüsselkompetenz für Bildungsverantwortliche postuliert worden ist. Netzwerken und Kooperationen wird grundsätzlich ein sehr hohes Potenzial zur Lösung struktureller Probleme im Bildungsbereich und grundsätzlich zur Realisierung von Bildungsaufgaben bzw. -zielen beigemessen. So eröffnen dezentrale Netzwerke Zugänge zu Adressaten, Räumen und Bildungsprogrammen, aber auch zu finanziellen Mitteln und politischen Entscheidungsträgern (vgl. Wohlfart 2006a; Feld 2011).

Kooperation und Vernetzung sind aufgrund und in Hinblick auf die unterschiedlichen Interessen und Einflüsse auf die Beratung sowie deren Erfolg insbesondere für die Weiterbildungsberatung essentiell. Mit dem Bedeutungszuwachs von netzwerkförmigen Arrangements im Bildungs- und Beratungsbereich entstehen aber auch neue oder zumindest zusätzliche Anforderungen an professionelles Handeln (vgl. Jütte 2011). Einzubeziehen sind die Interessen, Anliegen und Erwartungen der Individuen selbst, der Gesellschaft und solche des Arbeitsmarktes bzw. der Wirtschaft. Eine Weiterbildungseinrichtung bewegt sich in Wechselbeziehung zu diesen Interessen und steht so in einem Austausch mit einer erweiterten Umwelt, wie zum Beispiel mit Bildungseinrichtungen, Wirtschafts- und Sozialpartnern, sozialen Einrichtungen, Kammern oder politischen Gruppen sowie der Öffentlichkeit.

DEFINITION

Netzwerke

Netzwerke stehen für eine bestimmte Art der Organisation von Vorgängen des Austauschs mit der Umwelt. In einem Netzwerk sind Institutionen, Organisationen, Einrichtungen oder Akteure thematisch und aufgabenbezogen miteinander verknüpft. Ihre Entstehungsmotive, Zwecke, Ziele und Wirkungsgrade können sich dementsprechend stark voneinander unterscheiden. Kommunikation und Interaktion bilden dabei die Voraussetzungen für eine gemeinsame Entscheidungsfindung und Planung (vgl. Meyer 2010, S. 218).

Netzwerkarbeit hat für Weiterbildungsberatung ein großes Potenzial. Sie kann

- die Zusammenarbeit zwischen regionalen bzw. überregionalen Bildungs- und Arbeitsmarktakteuren verstärken,
- ein gemeinsam getragenes Verständnis von Bildungsberatung ermöglichen,
- bestehende Angebote vernetzen,
- das regionale Bildungsangebot für potenziell Lernende oder Bildungsinteressierte transparenter machen und
- die regionale wie auch landesweite Weiterbildungsberatung bedarfsgerecht weiterentwickeln.

Weiterbildungsberatung soll einerseits berufs- und bildungsbezogene Entscheidungen begleiten und andererseits konstruktive Verbindungen herstellen zwischen den individuellen Erfahrungen und Qualifikationen und dem, was die Lebens- und Arbeitswelt erfordert. Regionale Bildungsakteure brauchen wiederum Anregungen aus der Praxis, wie etwa zur Entwicklung von neuen Bildungsangeboten oder zur Lösung regionaler Bildungs- oder Beschäftigungsprobleme (vgl. Karnath/Schröder 2009). Um diese bereichsübergreifende Praxis zu etablieren und die Ressourcen und Kompetenzen unterschiedlicher Akteure zu bündeln, benötigen Beratungseinrichtungen ein breites Netzwerk mit Bildungsanbietern und -einrichtungen, mit öffentlichen Stellen und Institutionen sowie mit weiteren Beratungseinrichtungen. Die Vernetzung mit weiteren Beratungseinrichtungen dient auch als Ressource für die eigenen Beratungskunden in Hinblick auf Weitervermittlung in Fachfragen oder einer Klärung von sozialen Fragen, um nach deren Bewältigung beispielsweise eine Bildungsaktivität realisieren zu können. Grundlage für eine bessere Verzahnung und verstärkte Zusammenarbeit ist eine systematische Zweck- und Zielbestimmung von geplanten und bestehenden Netzwerken unter Berücksichtigung regionaler Rahmenbedingungen und Funktionen.

Elemente eines Netzwerks

Netzwerke werden durch einige wesentliche Elemente charakterisiert:

- die eigentlichen Netzwerkpartner,
- die Verbindungen der Partner untereinander,

- die Ziele und Aufgaben eines Netzwerks,
- die Netzwerkkultur und
- das Netzwerkmanagement (vgl. Nuissl 2010, S. 80f.).

Diese Elemente wollen wir nun im Einzelnen vorstellen und praktikabel machen.

Netzwerkpartner

Ein Netzwerk definiert sich grundlegend durch die Art und Zusammensetzung der beteiligten Akteure. Es baut auf deren Zielen und Interessen sowie deren Wissen und Kompetenzen auf. Allen Netzwerkakteuren geht es um den gemeinsamen Nutzen, z.B. Informationen, Wissen, Kontakte, Image, Stellen oder Werbung für die eigene Organisation. Je nachdem, welche Akteure im Netzwerk miteinander verbunden sind, ergeben sich kooperative oder konkurrenzorientierte Bezüge. Das Engagement und die Interessenwahrnehmung der Netzwerkpartner sind wichtig. Oft ist es so, dass gerade kleinere Organisationen ein größeres Engagement im Netzwerk entfalten als größere. Die Rollenverteilung im Netzwerk sollte daher geklärt werden (Funktionen im Netzwerk, Aufgaben und Arbeiten sowie die jeweiligen Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse). Wichtig ist auch, dass kein Netzwerkpartner gegenüber anderen eine Dominanz bekommt (durch Zuschreibung von Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten). Ein wichtiger Fokus beim Aufbau oder der Reflexion von Netzwerken liegt deshalb auf den Verbindungen der Beteiligten zueinander.

Verbindungen der Partner untereinander

Die Verbindungen zwischen den Akteuren sind in der Regel eher lose und beruhen auf Freiwilligkeit. Um diese losen Verbindungen zu stabilisieren und Verbindlichkeit herzustellen, ist die Festlegung von Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten innerhalb des Netzwerks wichtig. Dennoch wird die Konkurrenz zwischen den beteiligten Akteuren dadurch nicht vollständig aufgehoben. Das Vorhandensein von Konkurrenz in Netzwerken ist selbstverständlich. Partizipation beruht nicht nur auf Gemeinschaft, sondern auch auf der Unterschiedlichkeit der Partner. Sie muss in ihrem wechselsei-

tigen Spannungsverhältnis akzeptiert werden, um produktiv genutzt werden zu können.

Der wechselseitige Nutzen im Sinne von Win-win-Strukturen ist eine unverzichtbare Bedingung von Netzwerken. Das bedeutet, dass jedes Netzwerk von einem gewissen Wettbewerb zwischen den Beteiligten lebt. Wie stark dieser Wettbewerb ausgeprägt ist, hängt u.a. davon ab, ob die Akteure sich im Leistungsspektrum eher ergänzen oder über ein ähnliches Angebot verfügen. Gerade zu Beginn der Zusammenarbeit versuchen alle Beteiligten, wichtige Positionen zu besetzen und loten die Möglichkeit der Durchsetzung von Eigeninteressen aus. Informationen werden daher nur sehr vorsichtig preisgegeben. Der Aufbau von Vertrauen braucht auch Zeit und die Erfahrung gelingender Zusammenarbeit. Netzwerkaktivitäten, die gemeinsame Innovationen oder Entwicklungen zum Ziel haben, können positionorientiertes Verhalten einzelner (potenter) Akteure abmildern. Auch kann es hilfreich sein, wenn eine Partnereinrichtung den expliziten Auftrag der Netzwerkarbeit und sonst keine Aufgaben übernimmt.

BEISPIEL

Beratungsnetzwerk Salzburg

Der Verein zur Förderung der Erwachsenenbildung und des Öffentlichen Bibliothekswesens im Land Salzburg ist koordinierende Stelle der „Bildungsberatung Salzburg“. Er selbst ist kein Beratungsanbieter, sondern übernimmt das fördertechnische Projektmanagement sowie die Netzwerkkommunikation und -entwicklung von sechs beratungsaktiven Einrichtungen und darüber hinaus.

In der „Bildungsberatung Salzburg“ werden zwei ineinander verzahnte Netzwerke aufgebaut. Neben dem „Partnernetz“ (Projektträger und Projektpartner) im engeren Sinne, dessen übergeordnetes Ziel eine optimierte Aufteilung der inhaltlichen Felder und der Zielgruppen unter den Beratungsanbietern sowie eine engere und konsequentere Kooperation aller Partner ist, wird ein sogenanntes „Akteurenetz“ (Projektträger, Projektpartner, zentrale Akteure und Gatekeeper zu Beratungskunden) ausgebaut.

Für diese Arbeiten wurde ein eigener „Netzwerk-Entwicklungsplan“ als Leistungsgegenstand definiert, der angelegt auf drei Jahre einen konsequenten Netzwerkaufbau befördern will. Zentrale Arbeitspakete dabei waren:

- Aufbau der Projektstruktur PARTNER-NETZ „Bildungsberatung Salzburg“ (beratungsaktive Partner) und Etablierung des AKTEURE-NETZES „Bildungsberatung Salzburg“ (beratungsaktive Partner, zentrale Akteure, Gatekeeper), laufende Gespräche mit Gatekeepern und zentralen Akteuren (Diskussion der Aufgaben, Definition und Abstimmen der Arbeitsweise);
- Entwickeln gemeinsamer Leitlinien und Standards im Partnernetz „Bildungsberatung Salzburg“, Ausbildung und Einsatz von Beratern (Kommunikation untereinander und nach außen, Festlegen von Dokumentationsstandards, Abstimmung der Begrifflichkeiten, Initiieren und Entwickeln neuer, zusätzlicher Kooperationen);
- Entwickeln und Umsetzen gemeinsamer Marketingstrategien, PR- und Öffentlichkeitsarbeit;
- Erarbeiten einer Entwicklungsstrategie für die Bildungsberatung in Salzburg bis 2020.

Näheres dazu und einzelne Ergebnisse finden sich unter → www.bildungsberatung-salzburg.at



In Netzwerken gibt es kein Geben und Nehmen in gleichem Maße. Die Vorteile eines Netzwerks entstehen vor allem durch das Prinzip des Ringtausches. Jeder Beteiligte hat Vorteile und gibt diese gleichzeitig an andere im Netz weiter, ohne dass unmittelbare Verpflichtungen oder Abhängigkeiten entstehen müssen. Das hat jedoch zur Konsequenz, dass nicht jeder Knotenpunkt in gleicher Weise aus der Vernetzung Nutzen ziehen kann.

Aber sowohl starke als auch schwache Beziehungen haben Vor- und Nachteile in Netzwerken:

- *Starke* Beziehungen zeichnen sich durch ihre Dauerhaftigkeit und Beharrlichkeit aus. Sie können gleichzeitig aber auch behindernd sein, wenn sich Interessen differenzieren oder persönliche Konflikte zwischen den Akteuren auftauchen.
- *Schwache* Beziehungen lassen sich durch weniger intensive Kooperation kennzeichnen und dienen eher der Informationsbeschaffung und Arbeitserleichterung. Sie sind allerdings weniger belastbar und können in Konfliktsituationen leichter auseinanderbrechen (vgl. u.a. Wohlfart 2006b, S. 150ff.).

Um Vor- und Nachteile zu erfassen und abzuwägen, ist es empfohlen, eine Bestandsaufnahme vorzuschalten. Abbildung 2 stellt ein beispielhaftes Netzwerk vor.

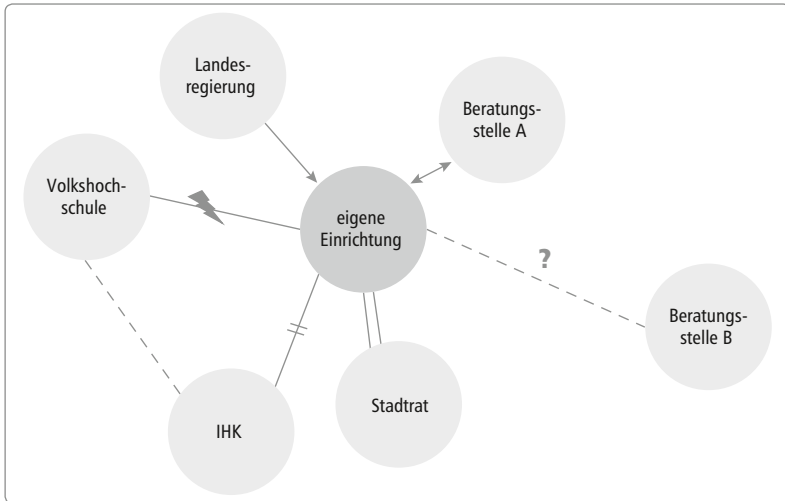


Abbildung 2: Beispiel für Visualisierung eines Netzwerks

Für die Analyse Ihres eigenen, potenziellen oder realen Netzwerks schlagen wir Ihnen eine kleine Übung vor.

ÜBUNG

Bestandsaufnahme

1. Visualisieren Sie Ihr Netzwerk und die Positionen der einzelnen Akteure innerhalb des Netzwerks mithilfe von Kreisen (die eigene Einrichtung farblich von den anderen getrennt). Netzwerkpartner, die sich viel beteiligen, sollten mittiger positioniert werden als diejenigen, die sich wenig beteiligen. Die Nähe eines Akteurs zu Ihrer Einrichtung und zu anderen symbolisiert zudem die Intensität der Kooperation.
2. Bewerten Sie in einem zweiten Schritt die Beziehungen zwischen den Akteuren anhand der folgenden Symbole:
 - *durchgezogene Linie*: enge Beziehung bezüglich Informationsaustausch, Frequenz der Kontakte, Interessensübereinstimmung, gegenseitiges Vertrauen
 - - - *gestrichelte Linie*: schwache oder informelle Beziehung, das Fragezeichen wird hinzugefügt, wenn die Beziehung ungeklärt ist

- == *Doppellinien*: Allianzen und Kooperationen, die vertraglich oder institutionell geregelt sind
- *Pfeile*: Richtung von Dominanzbeziehungen
- ⚡ *Linie mit Blitz*: Beziehungsspannungen, Interessengegensätze und konflikthaltige Beziehungen
- ⊥ *Querstriche*: symbolisieren unterbrochene oder zerstörte Beziehungen

Die Klärung und Visualisierung der Positionen der einzelnen Akteure innerhalb des Netzwerks und der Art der Beziehungen untereinander kann dabei unterstützen, die Interessen und den Nutzen der einzelnen Partner für das Netzwerk herauszuarbeiten. Dies ist Grundlage, um erste Handlungsstrategien zur Verbesserung bzw. Stabilisierung der Netzwerkarbeit zu entwickeln.

CHECKLISTE 3

So stabilisieren Sie Ihre Netzwerkverbindungen:

- ☐ Machen Sie das Thema Konkurrenz und mögliche Grenzen der Kooperation transparent. Gehen Sie offen damit um.
- ☐ Stellen Sie das Vorhandensein von Konkurrenz als selbstverständlich dar.
- ☐ Sichern Sie das Vertrauen in die Partnerschaft durch Informationsaustausch.
- ☐ Erkennen Sie Machtgefälle und greifen Sie diese auf.
- ☐ Arbeiten Sie die inhaltlichen Interessen der jeweiligen Akteure klar heraus.
- ☐ Unterstützen Sie die Profilsicherung der Akteure.
- ☐ Binden Sie die Entscheidungsträger ein.
- ☐ Übernehmen Sie offizielle Zuständigkeiten und Mandate.



Klar formulierte Ziele und Aufgaben sind eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit. Aus der Bestimmung der Ziele ergeben sich die Aufgaben und die Formen der Zusammenarbeit des Netzwerks.

Vor der konkreten Zielbestimmung sind zunächst die Rahmenbedingungen zu klären.



CHECKLISTE 4

So klären Sie die Rahmenbedingungen für Ihre Netzwerkaktivitäten:

- ☐ Wer ist Auftraggeber? Wie lautet der Auftrag? _____

- ☐ Welche finanziellen Mittel stehen zur Verfügung? _____

- ☐ Welcher zeitliche Rahmen ist gesetzt? _____

- ☐ Welche Funktionsrollen gibt es bereits? _____

- ☐ Welche Umweltfaktoren lassen sich ausmachen (wichtige Akteure im Umfeld, Konkurrenten, politische Rahmenbedingungen, öffentliche Meinung zum und Erwartungen an das Netzwerk)? _____

- ☐ Welche persönlichen Faktoren spielen eine Rolle (Eigeninteressen, zeitliche Ressourcen, Erfahrungshintergründe)? _____

- ☐ Welche Probleme deuten sich an? _____

Bei der Formulierung der Ziele ist auf eine möglichst exakte und konkrete Beschreibung des zu erreichenden Zustands zu achten. Günstig ist es, mit einer Stichwortsammlung zu beginnen und die Ziele in verschiedene Zielkategorien (*Systemziele*, *Strukturziele*, *Leistungsziele*) einzuordnen. Die Ziele sollten immer wieder überprüft und angepasst werden.

CHECKLISTE 5



So definieren Sie die Ziele Ihrer Netzwerkaktivitäten.

Systemziele (Ziele des Netzwerks)

Was soll durch den Aufbau des Netzwerks erreicht werden?

Was wollen wir?

Was will möglicherweise die Auftrag gebende Instanz?

Wer soll von der Arbeit dieses Netzwerks profitieren

Strukturziele (Ziele für die Gestaltung des Netzwerks)

Wer soll im Netzwerk mitarbeiten?

Wie sind zeitliche und räumliche Voraussetzungen für die Zusammenarbeit zu gestalten?

Wer soll das Netzwerkmanagement übernehmen?

Welche Informationsrechte und -pflichten bestehen?

Leistungsziele (Ziele in Bezug auf einzelne Vorgaben)

Was soll in welcher Zeit erreicht werden?

Wer macht was mit wem?

TIPP

Hilfreiche Fragen und Aspekte im Rahmen der Zielfindung lauten:

- Ist das Ziel tatsächlich erreichbar?
- Ist das Erreichen des Ziels konkret überprüfbar (Indikatoren und Kriterien der Zielerreichung)?
- Ist das Ziel attraktiv (positive Zugkraft, Motive der Netzwerkmitglieder)?
- Legen Sie zu jedem konkreten Ziel einen Maßnahmenplan an:
 Was ist zu tun?
 Warum machen wir es?
 Wer macht es?
 Bis wann soll es getan werden?

Netzwerkultur

Die Kultur einer Organisation prägt ihre Mitarbeitenden. In einem Netzwerk treffen viele verschiedene Akteure aufeinander und bringen ihre jeweilige Organisationskultur in das Netzwerk mit ein. Dieses Zusammentreffen stellt eine Herausforderung dar, denn die oft unterschiedliche Kultur prägt das Verhalten der Akteure in einem Netzwerk. Insbesondere zu Beginn kann es deshalb darum gehen, Verständnis und Verständlichkeit auf begrifflich-konzeptioneller Ebene zu erzielen, bevor es zu einer Aushandlung der Konkreta kommen kann. Dabei ist es das Ziel, unterschiedliche Denkweisen und Organisationskulturen deutlich zu machen. Letztlich geht es darum, das Bewusstsein über die Kultur in der eigenen Organisation und die Kultur der anderen Beteiligten zu erhöhen (vgl. Nuissl 2010, S. 88; Wohlfart 2006b, S. 53).

TIPP

Netzwerkultur ist möglich, wenn

- Netzwerkverantwortliche das Verhältnis von Organisationskulturen und einer zu entwickelnden Netzwerkkultur thematisieren und damit ins Bewusstsein rufen,
- ausreichend Zeit für das gegenseitige Kennenlernen eingeräumt wird, z.B. auch indem sich die Akteure untereinander besuchen,
- dem Aufbau und der Gestaltung der (Arbeits-)Beziehungen genügend Aufmerksamkeit gewidmet wird.

Netzwerkverantwortliche sollten versuchen, ein positives Kommunikations- und Vertrauensklima aufzubauen und unterschiedliche Arbeitshaltungen und Umgangsformen zu thematisieren und besprechbar zu machen. Die Verabredung von „Spielregeln“ erleichtert in diesem Zusammenhang die Zusammenarbeit, da nicht immer alles neu diskutiert werden muss. Im Rahmen dieser Regeln einigen sich die Beteiligten auf gemeinsam definierte Absprachen. Häufig wird die Erarbeitung von Spielregeln in der Netzwerkarbeit vernachlässigt. Gerade zu Beginn sind alle Beteiligten meistens auf schnelle Arbeitsergebnisse konzentriert, d.h. sie steigen mit den ihnen vertrauten Arbeitsformen ein. Unzufriedenheit über andere Formen und Vorstellungen schleicht sich ein. Kritik und Anfragen an die anderen werden dabei aber eher zurückgehalten.

Spielregeln sollten positiv als Vereinbarungen formuliert sein und sich auf beobachtbares Verhalten beziehen. Sie sollten für alle Akteure gültig, transparent (schriftlich fixiert), explizit und akzeptiert sein. Idealerweise sind die Spielregeln der Netzwerkzusammenarbeit im Konsens entwickelt. Das Aufstellen von Spielregeln ist unabhängig davon, ob die Akteure sich schon aus anderen Zusammenhängen kennen. Häufig sind die Erwartungen an bekannte Akteure noch höher. Äußerst wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, die Einhaltung von aufgestellten Spielregeln sicherzustellen bzw. Abweichungen offen zu thematisieren. Andererseits sollten Netzwerke nicht mit Regeln überfrachtet werden, ansonsten wird die erwünschte Arbeitserleichterung zur Arbeitslähmung.

ÜBUNG

Spielregeln

Bestimmen Sie die fünf bis acht wichtigsten Spielregeln Ihres Netzwerks. Dabei gilt es, nur so viel zu regeln, wie für die Netzwerkarbeit zum aktuellen Zeitpunkt nötig ist.

Themenbereiche können sein: Informationsaustausch, Kommunikation, Entscheidungsfindung, Netzwerkmanagement, Ergebnissicherung, Häufigkeit und Gestaltung von Arbeitssitzungen, Umgang mit der Öffentlichkeit, Umgang mit Regelverstößen.

BEISPIEL

Spielregeln für Netzwerke

Regel 1: Gestaltung von Arbeitssitzungen

„Wir legen die Termine gemeinsam fest und entsenden keine Vertreter.“

Regel 2: Informationsaustausch

„Alle Treffen von Netzwerk-Kerngruppen werden protokolliert und allen Netzwerkteilnehmern zugänglich gemacht.“

Eine Veränderung bzw. Anpassung der Spielregeln im Laufe der unterschiedlichen Phasen eines Netzwerks ist hilfreich, da nicht zu allen Zeitpunkten die gleichen Spielregeln von Bedeutung sind. In der *Aufbauphase* eines Netzwerks gibt es noch wenig Einsicht in die Notwendigkeit von Spielregeln. In der störanfälligen *Konfliktphase* werden Spielregeln dagegen häufig erweitert und verändert, insbesondere in Bezug auf Kommunikation, Gesprächsverhalten und Feedback. In der *Organisationsphase* werden Spielregeln dann zur Normalität, wirken und kommen zur kontinuierlichen Anwendung. In der *Leistungsphase* scheinen Regeln an Bedeutung zu verlieren, ein Zeichen dafür, dass sie schließlich verinnerlicht worden sind.

Netzwerkmanagement

Netzwerke benötigen ein kontinuierlich arbeitendes, professionelles und funktionierendes Netzwerkmanagement. Je nach Größe des Netzwerks kann dieses aus einer Person oder einer Gruppe bestehen. Die Steuerungsinstanz benötigt die Anerkennung der gesamten Gruppe. Es wird deshalb oft dazu geraten, dass das Netzwerkmanagement von einer neutralen Stelle übernommen wird. Dieser Schritt erfordert jedoch finanzielle Ressourcen, die häufig nicht vorhanden sind. Eine andere Möglichkeit ist die Bildung einer Steuerungsgruppe, innerhalb derer die Aufgabenstellungen und Verantwortlichkeiten mit den einzelnen Akteuren abgestimmt werden (vgl. Nuissl 2010).

Zentrale Funktionen des Netzwerkmanagements sind:

- Auswahl von geeigneten Netzwerkpartnern; Pflege von persönlichen Kontakten,
- Verteilung der Aufgaben, Ressourcen und Zuständigkeiten,
- Beschreiben von Zielen und Meilensteinen,
- Unterstützung der Beteiligten bei der Entwicklung von Strukturen, Regeln und Rollen,
- Sammeln und Verbreiten von netzwerkrelevanten Informationen,
- Strukturierung und Organisation der Öffentlichkeitsarbeit.

Die folgende Checkliste dient als Hilfe sowohl für Netzwerkeinsteiger als auch für erfahrene Netzwerker. Mit ihr lässt sich prüfen, was in einem Netzwerk gut und was weniger gut läuft.

CHECKLISTE 6

Prüfen Sie Ihr Netzwerk auf Erfolgsgauglichkeit.



Ziele

- ☐ Gemeinsame Ziele und Interessen sind vorhanden.
- ☐ Netzwerkziele sind schriftlich fixiert und allen Partnern zugänglich.

Nutzen

- ☐ Das Verhältnis von Nutzen und Aufwand ist ausgewogen.
- ☐ Das Netzwerk bringt konkrete Ergebnisse hervor.

Zusammenarbeit

- ☐ Die Zusammenarbeit ist freiwillig und vertrauensvoll.
- ☐ Leistungen, Angebote und Maßnahmen werden transparent dargestellt und gemeinsam abgestimmt.
- ☐ Alle im Netzwerk tragen zu einem gegenseitigen Austausch von Fachwissen und Knowhow bei.
- ☐ Durch die Zusammenarbeit steigt die eigene Leistungsqualität.
- ☐ Konflikte werden kooperativ und lösungsorientiert ausgehandelt.

Steuerung

- ☐ Ein Netzwerkmanagement ist vorhanden.
- ☐ Die Steuerungsinstanz bündelt verschiedene Aktivitäten und kommuniziert sie an das Netzwerk.
- ☐ Die Organisation des Netzwerks bietet Chancen der aktiven Mitgestaltung.

Information/Kommunikation

- ☐ Die Netzwerkpartner sind gut erreichbar.
- ☐ Kommunikationsprozesse (persönlich wie virtuell) sind verbindlich festgelegt.
- ☐ Kommunikationsprozesse finden regelmäßig statt.

Öffentlichkeitsarbeit

- ☐ Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit findet statt.
- ☐ Durch das Netzwerk werden Bildungsangebote transparenter.
- ☐ Das Netzwerk verbessert das eigene Marketing und erhöht den Bekanntheitsgrad.

Qualitätsmanagement

- ☐ Es gibt ein gemeinsames Qualitätsmanagement.
- ☐ Alle Netzwerkpartner verfügen über vergleichbare Qualitätsansprüche an die eigene Leistung.
- ☐ Das Netzwerk hat ein schriftlich fixiertes und an alle kommuniziertes Leitbild.
- ☐ Die Leistungen des Netzwerks werden regelmäßig evaluiert.

**Lektüretipps**

- Feld, T.C. (2011): Netzwerke und Organisationsentwicklung in der Weiterbildung. Bielefeld
- Nuissl, E. (2010): Netzwerkbildung und Regionalentwicklung. Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, Bd. 12. Münster

3.1.5 Beratungsprozess – planen und lenken

Jeder Beratungsfall ist durch die persönlichen und institutionellen Bedingungen der beteiligten Personen – Beratende und Beratene – sowie den Beratungszeitpunkt einmalig. Trotzdem ist es hilfreich, Beratungen in unterschiedliche Phasen einzuteilen und dem Beratungsgeschehen eine systematische Vorgehensweise zu geben. Durch die Beschreibung des Beratungsverlaufs werden einzelne Tätigkeiten erfasst und danach strukturiert, was in welcher Weise und wann erbracht wird bzw. werden soll.

Der Beratungsprozess definiert das Beratungsgeschehen. Er besteht aus einer Vielzahl von Tätigkeiten, die erforderlich sind, um das angestrebte Ergebnis zu erreichen. Diese Tätigkeiten werden in einer bestimmten zeitlichen und inhaltlichen Reihenfolge ausgeführt. Für die Gestaltung der Tätigkeiten gibt es interne und/oder externe Vorgaben, wie beispielsweise organisationsinterne Werte, Ziele und Standards.

Ein definierter Beratungsprozess bietet den Beratenden eine Struktur und eine Orientierung zum Beratungshandeln. Sie können sich so intensiv auf die Beratungskunden, deren Anliegen und Bedarfe konzentrieren. Ein transparenter und nachvollziehbarer Beratungsprozess entlastet zudem auch die Beratenen, gibt ihnen Sicherheit und Struktur und ermöglicht so eine aktive Teilnahme am Beratungsgeschehen (vgl. Knoll 2008; Berdel-Mantz/Knoll 2008).

Ein Beratungsprozess besteht aus folgenden Phasen:

- Vorbereitung,
- Eröffnungsphase,
- Bearbeitungsphase,
- Integrationsphase,
- Abschlussphase.

Im Folgenden werden die einzelnen Beratungsphasen vorgestellt (→ Abb. 3).

Vorbereitung

Die Vorbereitung gehört zwar nicht zum eigentlichen Beratungsprozess, ist für dessen Durchführung aber unerlässlich. Durch eine angemessene Vorbereitung werden die Anliegen der Beratungskunden ernst genommen und

wertgeschätzt. Die Vorbereitung umfasst Informationen zum Erstkontakt oder die Reflexion des letzten Kontakts mit der beratenen Person (Welche Informationen zum Anliegen habe ich bereits? Was ist das Anliegen der beratenen Person?), inhaltliche Recherchen, die Prüfung von passenden Methoden, Checklisten und Instrumenten sowie die Gestaltung der Beratungsumgebung (Vorbereitung des Gesprächsortes, Bereitlegen von Materialien, Umleiten/Ausschalten des Telefons etc.).

TIPP**Vorbereitung**

- Welches mögliche Anliegen bzw. welcher Bedarf liegt vor? (Bei einem Erstkontakt ist der Bedarf zu erkunden; bei einem wiederholten Kontakt ist das Ergebnis des letzten Beratungsgesprächs zu rekonstruieren.)
- Welche Methoden, Checklisten oder Instrumente können eingesetzt werden? (visualisierter Beratungsablauf, Checkliste Erstkontakt etc.)
- Ist die Beratungsumgebung angemessen gestaltet?

Eröffnungsphase

Das Beratungsgespräch selbst beginnt mit der Eröffnungsphase. Hier findet der erste Kontakt von Beratenden und Beratenen statt – sowohl auf der Beziehungs- als auch auf Sachebene. Nach einer öffnenden Begrüßung, bei der die beratenen Personen über die Voraussetzungen einer Bildungsberatung informiert werden, wird das Anliegen benannt, entfaltet und geklärt. In einem ersten Schritt wird das Thema der Beratung eingeordnet. Dabei muss geprüft werden, ob die Person an dieser Stelle überhaupt zu diesem Anliegen beraten werden kann. Gegebenenfalls erfolgt eine Vermittlung an eine Fachberatung oder zu anderen Unterstützungsangeboten. Falls das nicht der Fall ist, werden die Vorstellungen und Erwartungen der Beratungskunden erörtert. Es wird auf Befürchtungen eingegangen, Möglichkeiten und Grenzen der Beratung werden abgeklärt. Darauf aufbauend wird die Zeit- und Gesprächsstruktur abgestimmt. Die Rahmenbedingungen der Beratung werden geklärt (Datenschutz, Dauer, Anzahl möglicher Gespräche etc.) und transparent gemacht.

TIPP**Eröffnung**

- Eröffnen Sie das Beratungsgespräch mit einer Begrüßungsformel.
- Klären Sie über die Voraussetzungen der Beratung auf.
- Stellen Sie die Rahmenbedingungen für das Beratungsgespräch dar (Inhalte, Ziele, Dauer etc.).
- Fragen Sie nach dem Anliegen und klären sie mithilfe von Rückfragen, ob das Anliegen eindeutig ist.
- Bieten Sie optional eine Weitervermittlung an eine andere Stelle an, wenn Sie das Anliegen nicht beraten können.

Bearbeitungsphase

In der Bearbeitungsphase entfaltet der Beratende das Anliegen und die Ziele für das Beratungsgespräch. Gerade zu Beginn werden die Ziele und das Anliegen hinterfragt, um die gegenwärtige Situation zu klären und das spezifische Beratungsthema einzuordnen. Die Analyse der individuellen Ausgangssituation dient dazu, die Ziele der beratenen Person zu konkretisieren, gemeinsam den Beratungsauftrag zu spezifizieren und so zu vereinbaren, dass danach eine Lösung be- und erarbeitet werden kann. Es werden entsprechende Informationen und Materialien bereitgestellt bzw. in die Bearbeitung einbezogen. Eine Erhebung von Qualifikationen und formalen wie auch informellen Kompetenzen kann die Bearbeitung und Einordnung des Beratungsthemas begleiten. Die Beratungskunden sind dabei aber grundsätzlich Experten für sich selbst und sollen daher auch Anliegen und Ziel der Beratung selbst formulieren

TIPP**Bearbeitung**

- Treffen Sie mit der beratenen Person eine Zielvereinbarung für die aktuelle Beratungssitzung.
- Erfragen Sie die Motivation der beratenen Person für die Beratung.
- Ermitteln Sie Qualifikationen und Kompetenzen.
- Nehmen Sie die persönliche Ausgangssituation auf.
- Zeigen Sie Angebote und mögliche Umsetzungen auf.

Integrationsphase

Die Integrationsphase dient der Entwicklung verschiedener Handlungsmöglichkeiten und der Planung von nächsten Schritten und Umsetzungen, im besten Fall durch die beratene Person selbst formuliert. In dieser Phase werden verschiedene Möglichkeiten erarbeitet, unterschiedliche Perspektiven aufgezeigt und somit die gefundenen Lösungen (Handlungen) konkretisiert. Hierzu werden Optionen mit den ermittelten Kompetenzen abgeglichen und bezüglich der Alternativen vertieft und Konsequenzen verdeutlicht. Ergebnisse werden formuliert, zusammengefasst und gesichert. Die Beratungskunden werden in der Entscheidung für eine Handlung allerdings lediglich unterstützt und zur Reflexion der Möglichkeiten in Hinblick auf eine realistische Umsetzung angeregt. Um hier nicht falsch verstanden zu werden: Die Unterstützung umfasst eine intensive versierte und fachliche Analyse und Informationsbasis aufseiten der Beratenden. Die Vorschläge sollten dabei als Angebote formuliert werden, da die Entscheidung für oder gegen eine Lösung bei der beratenen Person selbst liegt und im weiteren Verlauf selbstaktiv realisiert werden muss.

TIPP

Integration

- Zeigen Sie Handlungsmöglichkeiten auf.
- Konkretisieren Sie Lösungen und wägen Sie diese mit dem Kunden ab.
- Planen Sie gemeinsam nächste Schritte und hinterfragen Sie deren Umsetzbarkeit.
- Bilanzieren Sie zwischen Lösung – persönlicher Situation – Selbstaktivität.
- Fassen Sie die Ergebnisse gemeinsam zusammen und sichern Sie diese.

Abschlussphase

In der Abschlussphase wird das Gespräch zusammengefasst und geklärt, ob noch offene Fragen bestehen. Hierbei wird das Ergebnis anhand der in der Bearbeitungsphase getroffenen Zielvereinbarung reflektiert und überprüft. Einbezogene Informationen und Materialien werden mitgegeben oder nachgereicht, weitere digitale Quellen oder Informationsmöglichkei-

ten werden bei Bedarf aufgezeigt. Die Motivation für die Umsetzung der nächsten Schritte wird gestärkt, indem ein positiver Ausblick auf zukünftige Entwicklungen geworfen werden kann. An dieser Stelle besteht auch die Möglichkeit, einen Termin für eine weitere Beratung festzulegen oder ein Feedback von den Beratungskunden einzuholen (→ Kap. 3.1.7).

TIPP

Abschluss

- Fassen Sie das Beratungsgespräch zusammen.
- Reflektieren und sichern Sie das Beratungsergebnis.
- Klären Sie offene Fragen.
- Geben Sie einen positiven Ausblick.
- Holen Sie sich Feedback ein.

Nachbereitung

Die Nachbereitung im Anschluss an die eigentliche Beratung ist, ähnlich wie die Vorbereitung, kein direkter Bestandteil des Beratungsgeschehens. Sie dient den Beratenden aber zum einen als Vorbereitung auf das nächste Gespräch und zum anderen als Reflexion des Beratungsverlaufs und der Überprüfung der eigenen Beratungskompetenz. Die Nachbereitung besteht aus einer Dokumentation zur Reflexion des Beratungsgesprächs. Wie die Reflexion des Beratungsprozesses konkret aussehen kann, wird am Ende dieses Kapitels beschrieben (→ Kap. 3.1.7).

TIPP

Nachbereitung

- Dokumentieren Sie Beratungsgespräch und -ergebnisse.
- Reflektieren Sie Ihr Beratungshandeln (möglichst anhand der Beratungsphasen).
- Halten Sie Besonderheiten fest.
- Bewerten Sie die Beratungsergebnisse.

Im Verlauf des Beratungsgesprächs sollten sich Beratende und beratene Person die Erkenntnisse, das Erreichte und das Geplante immer wieder vergegenwärtigen. Auf diese Weise bleibt das beraterische Handeln transparent und nachvollziehbar. Hilfreich ist hierbei auch die Darstellung des Beratungsprozesses anhand eines Flussdiagramms. So lässt sich der Gesamt- ablauf in seine Einzelschritte zerlegen. Start- und Endpunkt der Beratung, Teilschritte, Schnittstellen und Entscheidungsfelder können visualisiert und unabhängig voneinander betrachtet und systematisch geordnet werden.

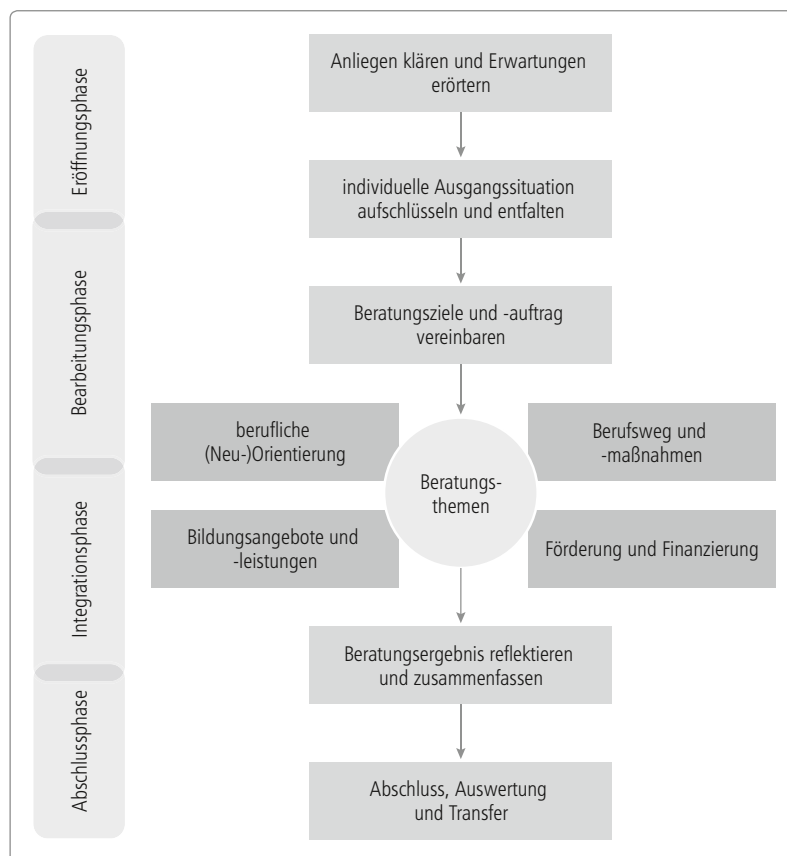


Abbildung 3: Der Beratungsprozess (Quelle: Qualitätskonzept für die Bildungsberatung k.o.s)

Wie kann ich den Beratungsprozess gestalten?

Handlungsleitendes Ziel ist es, den individuellen Entscheidungsprozess zu unterstützen und die Handlungskompetenz der Beratungskunden zu fördern. Hierfür ist es unerlässlich, die einzelnen Phasen im Beratungsprozess zu definieren und durch die Beschreibung von Tätigkeiten zu operationalisieren: Was geschieht wann, mit welchen Mitteln, Methoden und Instrumenten und mit welchem Ziel?

Im Mittelpunkt des Beratungsprozesses stehen:

- die Klärung von Beratungsanliegen und -erwartungen,
- die Vereinbarung eines konkreten Beratungsauftrags und dessen Bearbeitung sowie
- das Bereitstellen geeigneter Informationen und Materialien für die Beratungskunden.

TIPP

Um einzelne Tätigkeiten innerhalb des Beratungsprozesses identifizieren zu können, ist es hilfreich, sich folgende Fragen zu stellen:

- Was tue ich in den einzelnen Beratungsphasen?
- Mit welchen Methoden bzw. Instrumenten setze ich meine Tätigkeit um?
- Mit welchem Ziel tue ich das und welches Ergebnis erhoffe ich mir?

Das nachfolgende Beispiel für eine Dokumentation bietet eine sinnvolle Unterstützung bei der Bewertung von Methoden und Instrumenten.

BEISPIEL

Dokumentationsblatt für einen Beratungsprozess

Beratungsphase	Inhalt Was?	Methode/ Instrument Womit?	Ziel Wozu?
Eröffnungs- phase	Sammlung mit relevanten Fakten zu den Rahmenbe- dingungen der Bera- tung (Datenschutz, Dauer, beraterische Kompetenzen etc.)	Checkliste Rahmen- bedingungen	Beratener kann ankommen und lernt die Rahmen- bedingungen der Beratung kennen
	Übersicht zu Beratungsphasen und -ablauf	Leitfaden Beratungsprozess	Orientierung für Beratende Transparenz für Beratene
...	...	...	...
...	...	...	...

Wie kann ich den Beratungsprozess bewerten und reflektieren?

Zentrale Fragestellung bei der Bewertung und Reflexion des Beratungsprozesses ist, ob alle Tätigkeiten in ihrer Ausübung notwendig, sinnvoll und wertsteigernd mit Blick auf das Beratungsergebnis sind. Dafür sollte der Beratungsprozess in seiner Funktionalität auf Schwächen untersucht werden. Ursachen und Wirkungen dieser Schwächen sollten analysiert werden. Schwächen eines Prozesses können definiert werden als Abweichungen zwischen dem Ist-Zustand und dem angestrebten Soll-Zustand. Oder anders ausgedrückt: Der Prozess erfüllt nicht die an ihn gerichteten Erwartungen oder Anforderungen. Schwächen oder Störungen eines Prozessablaufs können durch Rückmeldungen sowohl von Beratungskunden (extern) als auch von Kollegen (intern) zurückgemeldet werden. Neben dieser reaktiven

Form sollten Schwächen im Prozessablauf aber auch durch die aktive Überprüfung von Prozessabläufen gesucht werden. Die aktive Reflexion und Bewertung des Beratungsprozesses sollte sich an den Tätigkeiten innerhalb der einzelnen Phasen orientieren.

CHECKLISTE 7

Folgende Fragestellungen sind für die Reflexion des Beratungsprozesses und seiner einzelnen Phasen hilfreich.



Vorbereitung

- ☐ Ich hatte ausreichend Zeit für meine Vorbereitung.
- ☐ Ich habe alle Informationen aus dem letzten Kontakt genutzt.
- ☐ Ich konnte die Beratungsumgebung angenehm gestalten.

Eröffnungsphase

- ☐ Ich habe die beratene Person angemessen begrüßt.
- ☐ Ich konnte alle Rahmenbedingungen klar und verständlich darstellen.
- ☐ Das Anliegen der beratenen Person wurde deutlich.

Bearbeitungsphase

- ☐ Ich habe mit der beratenen Person eine passende und realistische Zielvereinbarung getroffen.
- ☐ Ich konnte die Qualifikationen und Kompetenzen der beratenen Person ermitteln, bilanzieren und nutzen.
- ☐ Ich habe die persönliche Ausgangssituation der beratenen Person erfasst und angemessen einbezogen.
- ☐ Ich konnte personenspezifische Angebote aufzeigen.

Integrationsphase

- ☐ Ich konnte die gewählten Angebote anschaulich konkretisieren.
- ☐ Ich habe die Handlungsmöglichkeiten der beratenen Person verständlich beschrieben.
- ☐ Wir haben gemeinsam die nächsten Schritte geplant.
- ☐ Ich habe gemeinsam mit der beratenen Person die Beratungsergebnisse zusammengefasst und gesichert.

Abschlussphase

- ☐ Ich habe das Beratungsgespräch für die beratene Person zusammengefasst und einen positiven Ausblick gegeben.
 - ☐ Der Beratene hat das Beratungsergebnis und die Konsequenzen daraus reflektiert und persönlich bewertet.
 - ☐ Ich konnte alle offenen Fragen klären.
 - ☐ Ich konnte ein Feedback von der beratenen Person einholen.
 - ☐ Wie bin ich mit dem Feedback umgegangen?
-
-

- ☐ Der Beratene wird nach der Beratung selbstaktiv werden.

Nachbereitung

- ☐ Ich konnte meine geplanten Methoden und Instrumente einsetzen.
 - ☐ Die Methoden haben zum gewünschten Ergebnis geführt.
 - ☐ Ich habe das Ergebnis der Beratung dokumentiert (→ Kap. 3.1.6).
 - ☐ Was nehme ich für die nächste Beratung mit?
-
-

- ☐ Was werde ich meinen Kollegen in der nächsten Teamsitzung von der Beratung berichten?
-
-

Für eine systematische und vollständige Problemerkhebung und -bearbeitung sollten neben den Schwächen auch die Stärken in den Blick genommen werden. Stärken eines Prozessablaufs sind gegeben, wenn die Ziele erfüllt bzw. in außerordentlicher Weise erfüllt sind (vgl. Fischermanns 2009, S. 283f.).

TIPP**Die Kenntnis von Stärken**

- verhindert, dass sie durch die Beseitigung der Schwächen verringert oder sogar ganz vermieden werden.
- ermöglicht es, diese weiter auszubauen, anstatt sich ausschließlich auf die Beseitigung der Schwächen zu konzentrieren.
- erlaubt eine Abwägung zwischen den Stärken und Schwächen eines Prozesses. Sollten die Stärken überwiegen, kann überlegt werden, ob die Schwächen toleriert werden können.
- ermöglicht eine Analyse der Ursachen für die vorhandenen Stärken, die ggf. an anderer Stelle auch funktionieren würden.
- honoriert die Arbeit der Mitarbeitenden.

Die Bewertung und Reflexion des Beratungsprozesses sollte durch die Beratenden nach einem gewissen Rhythmus erfolgen und z.B. in Form eines Selbstbewertungsbogens oder eines Lerntagebuches zur Auswertung herangezogen werden. Diese ist für die Vorbereitung späterer Beratungen, für Hospitationen oder im Rahmen kollegialer Beratung hilfreich (→ Kap. 3.1.7).

**Lektüretipps**

- Knoll, J. (2008): Lern- und Bildungsberatung. Professionell beraten in der Weiterbildung. Bielefeld
- ProBerat (2011): Professionalität von Beratung in Erwachsenenbildungseinrichtungen. URL: www.bildungsberatung-weiterbildung.de/uploads/media/Handbuch_ProBerat_FINAL.pdf

3.1.6 Dokumentation der Beratung

Dokumentation ist ein wichtiges Instrument der Qualitätssicherung und -entwicklung, um Transparenz über Abläufe und Verantwortlichkeiten für alle Beteiligten der Einrichtung herzustellen. Im Qualitätsmanagement ist die Dokumentation grundlegender Nachweis der Qualitätsfähigkeit der Einrichtung. Sie beschreibt, was eine Organisation tut, um die Qualitätserwartungen von Kunden oder Auftraggebern zu erfüllen.

Mit einem dokumentierenden Qualitätsmanagement, z.B. in Form eines Handbuchs, werden die Prozesse der Einrichtung beschrieben, der Einsatz von Methoden und Materialien sowie die Durchführung festgelegt. Die Dokumentation dient zur Legitimation und Ergebnissicherung sowie zum Nachweis von Qualitätssicherung und Kompetenzentwicklung (Darlegung der Professionalisierung) der Beratungseinrichtung.

DEFINITION

Dokumentation

Unter „Dokumentation“ wird die Zusammenstellung und Nutzbarmachung von Informationen, Materialien, Akten, Zeugnissen o.Ä. zur weiteren Verwendung verstanden. Ziel der Dokumentation ist es, schriftlich oder auf andere Weise dauerhaft niedergelegte Informationen (Dokumente) gezielt auffindbar zu machen. Ein Dokument kann hierbei z.B. eine Urkunde, ein Schriftstück oder eine strukturierte Menge von Daten sein.

In eine Dokumentation zum Beratungsgeschehen gehören zum einen alle Materialien, die für den Beratungsprozess vorgegeben sind und diesen vorbereiten oder in diesem verwendet werden (Flussdiagramm, Ablaufbeschreibungen, Methodenordner, Sammelmappen oder Ordner). Zum anderen gehören dazu alle Ergebnisse und Aufzeichnungen, die im Kontext des Einsatzes von Beratungsinstrumenten (Stärken-Schwächen-Profile, Beratungsnotizen oder Kompetenzfeststellungen) oder im Nachgang des Beratungsprozesses (Beratungsdokumentation o.Ä.) verwendet wurden. Im Einzelfall kann es sich dabei zugleich um ein Vorgabedokument, einen einzusetzenden Fragebogen, und nach dessen Einsatz und Ausfüllung um ein Nachweisdokument handeln.

Dokumentation in der Weiterbildungs- und Bildungsberatung kann vielfältige Aufgaben und Aktivitäten umfassen. Was in welchem Umfang mit welcher Intention dokumentiert wird, unterscheidet sich beträchtlich. Detailliertheit und Komplexitätsgrad der Dokumentation variieren hierbei ebenso wie die zum Einsatz kommenden Dokumentationsmethoden und -instrumente. Zu typischen Dokumentationsinhalten zählen:

- die Prozesse und Arbeitsabläufe der Beratungsarbeit → Was machen wir?
- die Ergebnisse dieser Arbeit → Welche Ergebnisse produzieren wir?
- das methodische Vorgehen → Wie beraten wir?
- die Voraussetzungen der eigenen Arbeit → Unter welchen Bedingungen, in welchem Kontext beraten wir?
- die Ziele der Beratung → Was wollen wir erreichen?

Grundsätzlich obliegt es hierbei jeder Beratungseinrichtung selbst, einen optimalen Umgang mit ihren Dokumentationsbedarfen zu finden und über Gegenstände und Umfang der Dokumentation zu entscheiden.

In der Fülle der organisationalen Aufgaben stellt es dabei häufig eine Herausforderung dar, zu entscheiden, was konkret Gegenstand der Dokumentation werden soll und muss. Hier sind Organisationen zunächst gefragt, die eigenen dokumentarischen Bedarfe zu identifizieren. In diesem Kontext müssen sie ableiten, welche Aspekte der eigenen Arbeit unabdingbar dokumentiert werden sollten – und welche Aspekte hiervon ausgeschlossen werden sollten, um unnötigen Aufwand zu vermeiden. Kriterien für die Entscheidung, ob etwas dokumentiert werden sollte, sind Nützlichkeit, Transparenz, Angemessenheit.

TIPP

Fragen Sie sich: Gewinnt meine Organisation durch die Dokumentation eines bestimmten Arbeitsaspekts etwas hinzu oder entsteht lediglich ein Mehraufwand? Worin liegt der konkrete Nutzen der Dokumentation?

Dokumentieren Sie also stets so viel wie gerade nötig, aber auch so wenig wie möglich.

Dokumentationen sollten stets zum Vorteil der Organisation eingesetzt werden, d.h. sie sollten von ihrem Endzweck sowie – in einem allgemeineren Sinn – von den Zielen der Organisation her gedacht und genutzt werden. Die Frage nach dem Was der Dokumentation ist daher immer im Zusammenhang mit dem Warum und Wozu der Dokumentation zu verstehen. Neben diesen Fragen spielen aber noch weitere Faktoren eine Rolle, wenn es darum geht, ein optimales Dokumentationssystem zu etablieren. Vor allem folgende Fragen sollten Organisationen in diesem Kontext für sich klären.

CHECKLISTE 8**Planung der Dokumentation***Dokumentationsgegenstand*

Was dokumentieren wir? _____

Dokumentationsfunktion

Zu welchem Zweck wird dokumentiert? _____

Wie wird die Dokumentation verwendet? _____

Für wen wird dokumentiert? _____

Dokumentationsmethode

Wie dokumentieren wir? _____

Welche Instrumente der Dokumentation verwenden wir? _____

Dokumentationszeitpunkt und -häufigkeit

Wann und wie häufig dokumentieren wir? _____

Dokumentationsbedingungen

Welche möglichen Hemmnisse oder Schwierigkeiten können die Dokumentationsarbeit behindern (zeitliche Ressourcen, Datenschutz, eine bestimmte Art der Arbeitsorganisation oder organisationale Zielkonflikte etc.)? _____

Bei der Entscheidung für eine bestimmte Dokumentationsweise sollten die Rahmenbedingungen, in denen Organisationen operieren, berücksichtigt werden. Hierzu zählt auch das Bewusstsein für ggf. bestehende Dokumentationshemmnisse, also Schwierigkeiten, die die Dokumentation behindern können. Ist ein Dokumentationssystem gemäß den identifizierten Bedarfen erst einmal etabliert, sollten Organisationen regelmäßig prüfen, inwiefern die laufenden Dokumentationsbedarfe noch gedeckt sind, und welche Maßnahmen ggf. ergriffen werden sollten, um ein optimales Dokumentationssystem sicherzustellen.

Typischerweise sind Aspekte der eigenen Beratungsarbeit Gegenstand von Dokumentation, wie etwa Beratungsthemen, Beratungsinhalte oder Beratungsanlässe. Eine transparente fallbezogene Beratungsdokumentation sollte vor allem die Klärung der Ausgangslage, Ressourcen und Ziele, Beratungsplanung, Beratungsverlauf sowie Beratungsergebnisse umfassen. Von besonderer Bedeutung sind Aspekte, wie z.B. soziodemografische Daten, Vermittlung durch oder an dritte Instanzen (Bildungsscheck, Bildungsprämie), Beratungserfolge, Zufriedenheit und Verbleib (Aktivität) nach der Beratung. Auch Anliegen und Bedarfe der Beratungskunden werden dokumentiert. Im Sinne des Qualitätsmanagements können die Ergebnisse sowie mittel- und längerfristige Wirkungen der Beratung dokumentiert werden, welche vorab mithilfe von Ergebnisindikatoren zu den Qualitätszielen einer Beratung operationalisiert wurden (→ Kap. 3.1.5 und 3.1.7).

BEISPIEL

Qualitätsziele für die Beratung

Die Qualitätsziele der Beratung sind mit Bezug auf das Verständnis von Bildungsberatung nach der Definition der OECD (vgl. 2004), dass die beratene Person im Anschluss an die Beratung

- informierter ist – in Bezug auf Optionen, Aktivitäten und Anwendung,
- orientierter ist – bezüglich eigener Potenziale und realistischer Ziele,
- strukturierter ist – in Bezug auf das Vorgehen und Erreichen von Zielen,
- motivierter ist – bezüglich der eigenen Ziele im Verständnis von Eigensinn und Umsetzungswille und
- schließlich ihr bildungs- und lernbezogenes Ziel selbstaktiv umsetzt.

Wie die Dokumentation konkret genutzt wird und welchen Zwecken sie schließlich dient, ist vielfältig und obliegt den Bedarfen einer Organisation. Ganz grundsätzlich dient Dokumentation dazu, Informationen schriftlich darzulegen und jederzeit für alle zugänglich zu machen. Sie kann hierbei der Information nach innen und außen dienen, dem internen und externen Berichtswesen, aber auch der Selbstversicherung der Mitarbeitenden.

Nach *innen* geben die in der Dokumentation abgebildeten Abläufe und Standards allen Mitarbeitenden Klarheit darüber, wie gehandelt werden soll. Die Dokumentation garantiert Stabilität und Stimmigkeit in der Organisation. Durch die schriftliche Beschreibung von Arbeitsabläufen wird eine Arbeitsgrundlage und Arbeitserleichterung bereitgestellt und eine korrekte Arbeitsausführung gesichert (→ Kap. 3.1.5). Die Dokumentation dient auch dem Austausch zwischen Kollegen (etwa auch im Falle von Urlaubsvertretungen) und erleichtert die Einarbeitung neuer Mitarbeitender. Darüber hinaus fungiert die Dokumentation von Beratungsprozessen als alltagstaugliches Nachschlagewerk. Da sich die Prozesse oft über längere Zeiträume erstrecken, ist es dem Personal kaum möglich, sich alle wichtigen Details zu merken. Die Beratungsdokumentation dient dazu, den Überblick zu bewahren – sie ist die Grundlage für die Vorbereitung des jeweils nächsten Beratungstermins.

Nach *außen* kann die Dokumentation als „Aushängeschild“ fungieren. Denn sie fungiert auch als Versprechen an die Beratungskunden, insofern

die hier fixierten Ziele und Standards mit den Erwartungen der Kunden über Leistung und Umfang übereinstimmen.

TIPP

Eine Abwägung von Nutzen, Einsatz und Umfang von Dokumentation kann nach den folgenden Kriterien geschehen:

- *interner oder externer Gebrauch*
Dokumentationen können inhaltlich, stilistisch, grafisch, in der Ansprache und der Genauigkeit unterschiedlich gestaltet sein, je nachdem, ob diese intern als Gebrauchsdokument oder extern (z.B. als Bericht) dienlich sein sollen.
- *Vorgabe oder Nachweis*
Dokumentationen können der Darstellung von Informationen und Handlungsanweisungen (z.B. Checkliste) dienen oder einen Nachweis über erbrachte Leistungen (z.B. Zeugnis) erbringen.
- *Strategie- oder Gegenwartsbezug*
Dokumentationen beschreiben die gegenwärtige Ist-Situation der Organisation oder zukünftige Veränderungen und strategische Ziele, zum Beispiel in Form eines Leitbildes und Strategieplanungen.
- *Beschreibung oder Bewertung*
Dokumentationen können organisationsinterne Arbeitsabläufe beschreiben, die den Mitarbeitenden Anleitungen für die Ausführung ihrer Tätigkeiten geben; oder sie beschreiben Aufbau und Struktur einer Organisation (→ Kap. 3.2). Hiervon lassen sich schriftliche Reflexionen der Beratungsarbeit unterscheiden, die begründen, weshalb Tätigkeiten in einer bestimmten Weise ausgeübt werden; sie beinhalten zudem Bewertungen der eigenen Arbeitsabläufe.

Anbieter von Weiterbildungsberatung sind mit sehr verschiedenen Beratungsanlässen und -anliegen konfrontiert sind, aus denen eine Bandbreite an unterschiedlichen Beratungsprozessen resultiert, deren Ergebnisse oftmals nicht unmittelbar messbar sind. Die Dokumentation stellt eine Möglichkeit dar, sich die eigene Beratungsarbeit bewusst zu machen und typische Handlungsmuster zu identifizieren, um in ähnlichen Situationen auf das erworbene Handlungsrepertoire zurückgreifen zu können.

CHECKLISTE 9

**Funktionsprüfung Dokumentation**

Prüfen Sie, welche der folgenden Funktionen von Dokumentation Sie (primär) zum Nutzen Ihrer Organisation einsetzen wollen.

Legitimation

Legitimieren Sie sich gegenüber Ihrem Auftraggeber und nutzen Sie die mittels Dokumentation gewonnene Datenbasis als Rechenschaftslegung gegenüber Externen? ☐ Ja ☐ Nein

Selbstversicherung

Versichern Sie sich nach innen gegenüber Ihrer eigenen Organisation und definieren im Sinne des Wissensmanagements organisationale Standards und Abläufe, nach denen gehandelt werden soll? ☐ Ja ☐ Nein

Reflexion

Nutzen Sie Dokumentation, um das Beratungsgeschehen Ihrer Organisation (Beratungsprozesse, Beratungsmethoden, Beratungsinstrumente) zu reflektieren? ☐ Ja ☐ Nein

Marketing

Machen Sie Ihre Angebote gegenüber Beratungskunden verbindlich, indem Sie Standards festlegen und transparent machen, welche Leistungen in welchem Umfang angeboten werden? ☐ Ja ☐ Nein

Entwicklung

Nutzen Sie Dokumentation als Grundlage für organisationale Veränderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten etwa hinsichtlich Inhalten und Umfang Ihrer Beratungsangebote, Ausrichtung auf bestimmte Kundengruppen etc.? ☐ Ja ☐ Nein

Dokumentationen können mittels unterschiedlicher Methoden und Instrumente erstellt werden. Auch hier gilt, dass jede Beratungseinrichtung unter den vielfältigen Möglichkeiten die für sich passende finden muss. Eine einheitliche Form der Dokumentation für die Weiterbildungsberatung gibt es nicht. Gleichwohl bestehen allgemeine Anforderungen, die an die Form der Dokumentation gestellt werden.

TIPP

Übersichtlichkeit, Verständlichkeit und Konzentration auf das Wesentliche sind die wichtigsten Anforderungen an eine gute Dokumentation.

Für Einrichtungen der Weiterbildungsberatung bietet sich eine Reihe z.T. etablierter und getesteter Methoden der Dokumentation an. Häufig kommen innerhalb derselben Organisation mehrere Verfahren gleichzeitig zum Einsatz, die Unterschiede hinsichtlich des Systematisierungs- und Formalisierungsgrades sowie von Reichweite und Struktur aufweisen können. Welche Dokumentationsformen in einer Einrichtung zum Einsatz kommen, hängt von den Bedarfen ab, die an die Dokumentation gerichtet sind. Folgende Merkmale können unterschieden werden:

- standardisierte und/oder datenbankgestützte Dokumentation,
- qualitative Dokumentationsmethoden, wie z.B. das Beratungsjournal,
- Beratungsportfolio zur Abbildung von Stärken und Schwächen oder von Schwerpunkten.

Wenn es darum geht, die Perspektive der Beratungskunden zu dokumentieren, so kommen in der Weiterbildungs- und Bildungsberatung folgende typische Dokumentationsformate zum Einsatz:

- Feedbackbögen,
- mündliches Feedback an den Beratenden,
- Befragungen/Kundenbefragungen (→ Kap. 3.1.7),
- Rückmelde-Postkarten oder auch E-Mails,
- Gästebuch-Einträge online,
- Reflexion seitens der Beratenden (→ Kap. 3.1.5),

Künftig werden sicherlich verstärkt die sogenannten Social Media Networks, wie Facebook, und andere Plattformen eingesetzt.



Lektüretipps

- Bildungsberatung im Dialog (Hg.): Toolbox „Tools zu Kernsituationen der Bildungsberatung“. URL: www.bb-dialog.de/index.php?l=praxis_menu&m=tools&h=3
- ProBerat (2011): Professionalität von Beratung in Erwachsenenbildungseinrichtungen. URL: www.bildungsberatung-weiterbildung.de/uploads/media/Handbuch_ProBerat_FINAL.pdf

3.1.7 Evaluation von Beratungsleistungen und -ergebnissen

Die Evaluation trägt wesentlich dazu bei, die Qualität von Weiterbildungs- und Bildungsberatung durch aufbereitete Ergebnisse und Informationen zu überprüfen und zu verbessern. Sie ist damit unverzichtbarer und fester Bestandteil der Qualitätssicherung und -entwicklung. In diesem Kapitel werden daher zunächst grundlegende Ziele und Vorgehensweisen der Evaluation in Hinblick auf die Umsetzung in der Weiterbildungs- und Bildungsberatung vorgestellt. Im Weiteren werden beispielhaft Planungen, Vorgehensweisen und Formen der Evaluation in der Weiterbildungs- und Bildungsberatung vorgestellt und entwickelt. Im Fokus bleibt dabei immer die Bewertung der einzelnen Beratungsleistungen und der Beratungsergebnisse insgesamt.

DEFINITION

Evaluation

Der Begriff „Evaluation“ bezeichnet die systematische, periodisch stattfindende Gewinnung von Informationen hinsichtlich Prozessen, Ergebnissen, Wirkungen und Ausgangsbedingungen mittels empirischer Methoden – sowie die Beschreibung und Bewertung dieser Informationen. Auf dieser Basis gibt Evaluation Empfehlungen im Sinne der Überprüfung des eigenen Entwicklungs- und Planungsstandes.

Es wird grundsätzlich unterschieden zwischen:

- *summativen* Evaluationen, die wesentlich auf Ergebnisse im Sinne zusammenfassender Bilanzen fokussieren, und
- *formativen* Evaluationen, die sich auf Prozesse beziehen und auf deren kontinuierliche Optimierung zielen.

Evaluation beinhaltet sowohl systematische Verfahren der Informationsgewinnung als auch der Informationsbewertung. Diese Verfahren können an unterschiedlichen Gegenständen – etwa Programmen oder Projekten – angewendet werden. Sie werden gemäß den Methoden der empirischen Sozialforschung und nach offengelegten Kriterien vollzogen.

Die Umsetzung von Evaluationen verläuft nach einem einheitlichen Schema. Nachdem Zweck und Gegenstand der Evaluation festgelegt worden sind, umfasst sie die folgenden Schritte:

1. Operationalisierung (Konkretisierung des Gegenstands und Indikatoren- bzw. Kennzahlenbildung),
2. Bestimmung und Entwicklung der Evaluationsinstrumente,
3. Datenerhebung,
4. Datenauswertung,
5. Entwickeln von Befunden und Ableitung von Konsequenzen.

Die Umsetzung jedes einzelnen Schrittes sollte in einem Evaluationskonzept ausformuliert worden sein. Dazu werden Planung, Ergebnisse und Befunde einer Evaluation sowie mögliche Konsequenzen dokumentiert, bevorzugt in Form eines Evaluationsberichts.

Darüber hinaus ist es empfehlenswert, die Ergebnisse und Befunde sowohl auf individueller Ebene der Beratenden als auch auf der Ebene des Teams und auf organisationaler Ebene zu reflektieren. Diese Reflexion, z.B. in Form eines regelmäßigen Evaluationsworkshops, lässt Möglichkeiten der Optimierung künftigen Beratungshandelns sichtbar werden.

In der nachstehenden Abbildung 4 haben wir die wesentlichen Schritte des Evaluationsprozesses veranschaulicht. Sich daraus ableitende Handlungsempfehlungen entwickeln wir in den folgenden Abschnitten.

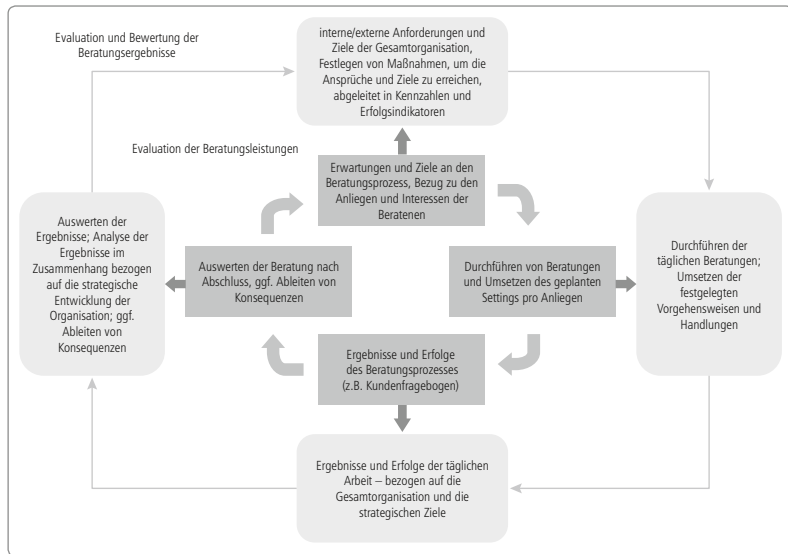


Abbildung 4: Beratungsleistungen und -ergebnisse

Grundlagen für das Evaluationsvorhaben

Evaluation kann je nach gewählter Methode quantitative und/oder qualitative Daten produzieren. Dabei wird in der Vorgehensweise bei der Auswertung unterschieden zwischen dem

- quantitativen Ansatz sowie dem
- qualitativen Ansatz.

Im *quantitativen* Ansatz dominiert die statistische Operation mit Zahlen, Kennziffern oder Kennzahlen. Er kommt v.a. bei solchen Gegenständen zum Einsatz, die quantifizierbar sind, ohne dass ihre inhaltliche Bedeutung darunter leidet. Quantitative Verfahren setzen daher voraus, dass die Menge der erhobenen Daten ausreicht, um statistische Operationen durchführen zu können und repräsentative wie signifikante Ergebnisse zu produzieren.

Ein typisches Beispiel für das quantitative Verfahren ist die Erhebung der Anzahl realisierter Beratungen. Erkenntnisse werden hier über die Messung von Mengen oder ihre Verhältnismäßigkeit gewonnen.

BEISPIEL**Kennzahlen zu durchgeführten Beratungen**

- Gesamtanzahl Beratene/Jahr/Quartal/Tag
- Beratene zu Weiterbildung/Gesamtanzahl Beratene
- bestimmte Gruppe/Gesamtanzahl Beratene
 - Geschlechter/Gesamt Beratene
 - Schulabschluss/Gesamt Beratene
 - Berufsabschluss/Gesamt Beratene
 - Bildungsgrad/Gesamt Beratene
- Migrationshintergrund/Gesamt Beratene
- Erwerbssituation/Gesamt Beratene
 - ALG (I/II)-Bezieher/innen/Gesamt Beratene
 - Neu-/Wiederkommende Beratene
 - Zugangswege/Gesamt Beratene sind auf die Einrichtung aufmerksam geworden (z.B. per Weiterleitung/per Internet/per Handreichung/per Mundpropaganda)

Im *qualitativen* Ansatz oder Zugang dominiert die Interpretation von Aussagen, Begriffen und strukturellen Zusammenhängen, insbesondere wenn der Evaluationsgegenstand kaum standardisierbar und messbar zu erfassen ist. Der qualitative Ansatz arbeitet daher vorwiegend an der Interpretation von Aussagen in schriftlicher oder mündlicher Form (Texten, Interviews und Gesprächen). Es werden eher beschreibende Indikatoren, die Aussagen und Zusammenhänge sichtbar machen. Diese beziehen sich auf qualitative Aspekte („weiche“ Faktoren), die weniger oder gar nicht quantitativ messbar gemacht werden können. Sie werden deshalb häufig in der Weise verwendet, dass sie zunächst inhaltlich beschreiben, woran zu erkennen ist, ob Zielsetzungen erreicht wurden. Sie dienen dann als Erfolgsanzeiger oder als Anzeichen für den Erfolg, wenn sie beobachtbar oder einschätzbar vorhanden, aber nicht direkt messbar sind.

Vorteile des Einsatzes quantitativer und qualitativer Ansätze

- Sie sensibilisieren für Aspekte, die oft nicht wahrgenommen werden und machen die Komplexität realer Situationen bewusster und greifbarer. Sie ersetzen intuitive – und oft pauschale, undifferenzierte – Urteile durch nachprüfbare Daten, lenken den Blick auf besonders wichtige Aspekte und versuchen diese einfach und verständlich darzustellen.
- Damit ermöglichen sie die Diskussion und versachlichen sie. Sie regen an, über die Realität und die dokumentierten Aspekte zu diskutieren, sich mit den Entwicklungen kritisch auseinanderzusetzen und sich für Verbesserungen einzusetzen. Sie erlauben präzise und herausfordernde Zielsetzungen.
- Sie erlauben es, die Erreichung gesetzter Ziele zu überprüfen und Fehlentwicklungen entgegenzuwirken. Sie ermöglichen objektive und nachprüfbare Vergleiche, nach dem Motto: Was ich messen kann, kann ich sehen.
- Erfolge werden gegenüber Auftraggebern und der Öffentlichkeit sichtbar und ermöglichen es, Unterstützung zu gewinnen und für das Anliegen – hier: den Nutzen und die Bedeutung von Weiterbildungs- und Bildungsberatung – zu werben.

In Verbindung mit quantitativen oder qualitativen Verfahren sind jeweils einzusetzende Bewertungs- oder Erfolgskriterien zu bestimmen. Diese definieren, wie ein Ergebnis der Evaluation interpretiert wird, d.h. wann bei einem bestimmten Ergebnis von einem „Erfolg“ und wann von einem „Misserfolg“ zu sprechen ist. Sie orientieren sich an den Zielen der Organisation. Je komplexer der Evaluationsgegenstand ist, desto mehr Konkretisierungsebenen müssen eingebaut werden.

BEISPIEL

Konkretisierung des Gegenstands und der Indikatoren

Gegenstand „Was soll untersucht werden?“	Beratungskunde nach einer Beratung zur Wahl und zum Beginn einer Weiterbildung
Erfolgsindikator „Was wollen wir konkret wissen?“	Verfügt die beratene Person über alle relevanten Informationen und Hintergründe, u.a. Bezug zum Arbeitsmarkt und Bildungssystem, die im Sinne des Anliegens (hier eine Weiterbildung) für die Zukunft entscheidungs- und handlungsfähig machen?
Indikator „Woran sehen/messen wir das?“	Hat die beratene Person hilfreiche und nützliche Informationen erhalten und verfügt sie über relevante Informationen zur Auswahl, Bewertung und Entscheidung des Weiterbildungsangebots?
Fragestellung im Erhebungsinstrument auf Instrumentenebene	Hat die beratene Person passende Informationen erhalten und trifft sie auf Basis der erhaltenen Informationen eine Entscheidung für eine Weiterbildung (Auswahl, Vergleich, Passung)? Kann die beratene Person nach der Beratung die nächsten Schritte (besser) planen und umsetzen?

Die Kernfrage bei der Bestimmung von geeigneten Indikatoren zur Leistung lautet: „Woran erkenne ich, dass das Ziel erreicht wurde? Und woran erkenne ich dies, wenn das eigene Beratungshandeln eine nur schwer *messbare* Veränderung (z.B. eine Entscheidungsfähigkeit) beim Kunden zur Folge hat?“ Dies soll im weiteren Verlauf näher betrachtet werden.

Wie und zu welchem Zweck die Evaluation in der Weiterbildungs- und Bildungsberatung genutzt wird, hängt zuallererst von den Interessen der Einrichtung ab. Grundsätzlich können unterschiedliche Aspekte evaluiert werden: sowohl der einzelne Beratungsfall als auch die Ergebnisse bzw. Wirkungen der Beratung. Evaluationen können aber auch von deutlich umfassenderem Charakter sein und komplexere Gegenstände in den Blick nehmen, etwa Umfang und Inhalt der Beratungsangebote, Marketingstrategien oder die Gestaltung des Beratungsgeschehens in den einzelnen Beratungsphasen.

Von den konkreten Zielsetzungen, die mit der Evaluation verbunden sein können, hängen also sowohl der Evaluationsgegenstand als auch die zum Einsatz kommenden Evaluationsmethoden ab. Die Bestimmung des Evaluationsgegenstandes und der Evaluationsmethoden und -instrumente stellt für viele Organisationen eine Herausforderung dar.



CHECKLISTE 10

Die Evaluation vorbereiten

Klären Sie die folgenden Fragen:

- Wozu soll die Evaluation dienen, und welchen Nutzen verspreche ich mir für meine Organisation?

- Was will ich wissen und was soll mithin untersucht werden?

- Welche konkreten Informationen benötige ich, um meinen Wissensbedarf zu decken?

- Mittels welcher Methoden kann ich die hierfür notwendigen Daten erheben?

Nützlichkeit ist eines der wichtigsten Kriterien von Evaluation. Stellen Sie daher sicher, dass Sie Ihre Informationsbedarfe genau kennen und die Evaluation so angelegt ist, dass sie diese Bedarfe decken kann. Bedenken Sie hierbei auch die Durchführbarkeit Ihres Vorhabens. Evaluationen können rasch zu einem komplexen, ressourcenintensiven Unterfangen werden. Analysieren Sie die Voraussetzungen, unter denen die Evaluation durch-

geführt werden kann. Überlegen Sie, ob Sie ggf. externe Unterstützung in Anspruch nehmen wollen.

TIPP

Beschränken Sie sich daher auf den für ihre Organisation unbedingt notwendigen Informationsbedarf. Evaluieren Sie also stets so viel wie gerade nötig, aber auch so wenig wie möglich.

Da Evaluation verschiedene Funktionen erfüllen kann, ist es wichtig, sich vor Beginn der Umsetzung klar zu machen, wozu die Evaluation vorrangig dienen soll, um das Evaluationsvorhaben nicht zu überlasten.

In diesem Kontext sollten sich Beratungseinrichtungen die Interessenlagen nicht nur ihrer eigenen Einrichtung und unterschiedlicher Akteure innerhalb ihrer Einrichtung vergegenwärtigen, sondern auch die Interessen anderer interessierter Dritter (Auftraggeber, Partner), die sich an die Evaluation richten können und ggf. bedient werden müssen (→ Kap. 3.1.2).

CHECKLISTE 11

Funktionen der Evaluation



Prüfen Sie, welche der nachstehenden Funktionen Sie mit Ihrem Evaluationsvorhaben primär verfolgen möchten.

Erkenntnisfunktion

Nutzen Sie Evaluation, um Erkenntnisse über bestimmte Strukturen und Prozesse zu gewinnen?

☐ Ja ☐ Nein

Kontrollfunktion

Nutzen Sie die Ergebnisse Ihrer Evaluation, um zu überprüfen, inwiefern Ihre organisationalen und beraterischen Ziele realisiert wurden (Soll-Ist-Abgleich)?

☐ Ja ☐ Nein

Entwicklungsfunktion

Nutzen Sie die Evaluationsbefunde, um Strukturen und Prozesse Ihrer Organisation zu reflektieren und Entwicklungspotenziale zu identifizieren?

☐ Ja ☐ Nein

Streben Sie auf Basis der Ergebnisse die konzeptionelle Weiterentwicklung Ihrer Einrichtung sowie die systematische Optimierung Ihrer Angebote an? ☐ Ja ☐ Nein

Wird die Evaluation im Sinne der internen Qualitätssicherung zur Sicherstellung der Qualität eingesetzt? ☐ Ja ☐ Nein

Legitimationsfunktion

Nutzen Sie Evaluation, um einer Rechenschaftspflicht gegenüber Externen (etwa Auftraggebern) zu genügen? ☐ Ja ☐ Nein

Marketingfunktion

Nutzen Sie Evaluation, um nach außen mehr Transparenz über eigene Angebote herzustellen und die Ergebnisse im Sinne des Marketings in der Öffentlichkeit zu präsentieren? ☐ Ja ☐ Nein

Dialogfunktion

Nutzen Sie die Evaluationsergebnisse, um einen Dialog zwischen den verschiedenen Akteuren (Mitarbeitenden, Teilnehmenden, Auftraggebern etc.) zu initiieren? ☐ Ja ☐ Nein

Ein Evaluationsvorhaben kann eine oder mehrere dieser Funktionen bedienen; tatsächlich sind die Funktionen von Evaluation in aller Regel eng miteinander verbunden. Es sollte daher geklärt werden, wie sich diese zueinander verhalten und wo Prioritäten gesetzt werden. Die Festlegung auf eine prioritäre Funktion bestimmt die konzeptionelle Ausrichtung und Umsetzung der Evaluation.

TIPP

Der Evaluationsgegenstand beschreibt das, was untersucht und bewertet werden soll. Er legt fest, welche Handlungs- und Tätigkeitsbereiche konkret überprüft werden sollen.

Die Festlegung des Evaluationsgegenstandes orientiert sich am Nutzen, den sich die Evaluation für die Organisation verspricht. Aufgrund der vielseitigen inhaltlichen und konzeptionellen Ausrichtung von Beratungseinrichtungen sowie den unterschiedlichen Ansprüchen, die diese an Evaluation richten, besteht hierbei ein großer Spielraum. Grundsätzlich werden die

unterschiedlichen Evaluationsgegenstände innerhalb von Evaluationskategorien gruppiert und geordnet.

Evaluationskategorien

Inputs

Evaluiert werden hier die Bedingungen und Unterstützungsstrukturen für die Dienstleistung Weiterbildungs- und Bildungsberatung, z.B. die Größe sowie die räumliche und finanzielle Ausstattung der Einrichtung, Öffnungszeiten und Erreichbarkeit oder die Kompetenzen der Beratenden.

Prozesse

Im Fokus der Evaluation steht der Verlauf der Beratungsprozesse, etwa die zum Einsatz kommenden Beratungsmethoden, die Beratungsinhalte, die Gestaltung der Beratungsgespräche, Organisation und Planung, Zielgruppenansprache, die Art, in der die Bedarfe der Beratungskunden berücksichtigt werden oder auch die interne und externe Kommunikation und Kooperation.

Outputs

Die Evaluation von Outputs richtet sich auf die konkreten Ergebnisse der Beratungstätigkeit. Solche Ergebnisse sind sowohl auf der Ebene der Organisation als auch auf der Ebene der Beratungskunden beobachtbar. Hierzu zählen z.B. die Anzahl der beratenen Personen einschließlich ihrer demografischen Merkmale, konkrete Beratungs- und Lernergebnisse aus der Beratung (Informationsvermittlung, Planen nächster Schritte, Stärken- und Schwächen-Analyse, nächste Ziele), Zufriedenheit mit der Beratung.

Outcomes

Gegenstand der Evaluation von Outcomes sind die längerfristigen Wirkungen, die die Beratungstätigkeit entweder für die Beratungskunden, für die Strukturen der Einrichtung selbst oder allgemein im Feld von Bildung, Beruf und Arbeitsmarkt hervorbringt. An ihnen bemisst sich der nachhaltige Erfolg der Beratung. Beispiele für Outcomes im Bereich der Weiterbildung sind Beiträge zum lebensbegleitenden Lernen, zur Weiterbildung selbst bzw. zum Erwachsenenlernen, zur Vermeidung von beruflichen und bildungsbezogenen Fehlentscheidungen oder die proaktive Gestaltung des weiteren beruflichen Weges bei Beratungskunden. Zu Outcomes zählen daneben die sozial-, bildungs- und arbeitsmarktpolitischen Effekte, die die Beratungsangebote anstreben, etwa die Bekämpfung und Vermeidung von Erwerbslosigkeit, die (Re-)Integration in den Arbeitsmarkt, die Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung, der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit oder die Schaffung des Bildungszugangs für bildungsferne Personen.

Ein Evaluationsvorhaben kann mehrere Gegenstände aus mehreren Kategorien umfassen; so können z.B. sowohl Prozess- als auch Outputfaktoren gemessen werden. Es ist jedoch ratsam, nicht zu viele Gegenstände gleichzeitig in den Blick zu nehmen, da in diesem Fall die Evaluation zu umfangreich und/oder komplex werden kann.

Hinzu kommt, dass im Rahmen des Qualitätsmanagements bereits einige der genannten Evaluationsgegenstände oder -aspekte geprüft und bewertet werden, so beispielsweise zur Ausstattung, zu den Qualifikationen und Kompetenzen von Beratenden oder zu den Bedarfen und Bedürfnissen von Beratungskunden (→ Kap. 3.2).

Das Evaluationsvorhaben planen und strukturieren

Die Anforderungen, die sich an die Evaluation stellen, wachsen mit Umfang und Komplexität des Vorhabens. Am Beginn einer jeden Evaluation sollte daher ein Evaluationskonzept stehen. Idealerweise berücksichtigt das Konzept Fragen des Nutzens und Gegenstandes der Evaluation sowie der methodischen und praktischen Umsetzung.

Evaluationsplanung

Orientieren Sie sich bei der Konzeption Ihres Evaluationsvorhabens an folgenden Arbeitsschritten.

Funktion und Aufgaben

Klären Sie das erkenntnistheoretische Interesse, das Sie mit der Evaluation verfolgen. Legen Sie fest, wie und wozu die Evaluationsergebnisse verwendet werden sollen.

Gegenstand

Bestimmen Sie genau Ihren Informationsbedarf und die Gegenstände, die Sie entsprechend untersuchen wollen.

Operationalisierung

Konkretisieren Sie den Evaluationsgegenstand und bilden Sie messbare Indikatoren. Bestimmen Sie gestaltungsleitende (oder auch forschungsleitende) Fragestellungen.

Bewertung

Legen Sie dafür bestimmte Bewertungskriterien fest.

Datenlage

Prüfen Sie, inwiefern bereits Daten vorliegen, die den Informationsbedarf decken können.

Methoden und Instrumente

Bestimmen Sie ein geeignetes methodisches Vorgehen. Dies impliziert die Festlegung der einzusetzenden Instrumente sowie die Planung der Datenerhebung und Datenanalyse. Identifizieren Sie in diesem Kontext auch geeignete Informations- und Datenquellen sowie deren Verfügbarkeit.

Praktische Umsetzung

Bestimmen Sie, wie oft und wann die Erhebung durchgeführt werden muss, um den Informationsbedarf zu decken. Legen Sie fest, über welchen Zeitraum die Erhebung erfolgen wird. Machen Sie Angaben dazu, wer für die Evaluation verantwortlich ist und sie durchführen wird.

Ressourcen

Bestimmen Sie, welche Ressourcen zum Einsatz kommen (Finanzen, Zeit, Kompetenzen etc.), und prüfen Sie das gesamte Vorhaben in dieser Hinsicht auf Realisierbarkeit. Identifizieren Sie alle Hemmnisse, die Ihrem Vorhaben entgegenstehen könnten.

Der Evaluationsprozess beginnt mit der Konkretisierung des Evaluationsgegenstands. Hierzu werden für die Weiterbildungs- und Bildungsberatung relevante Evaluationsgegenstände im Verhältnis zu den Zielen und erwarteten Ergebnissen der Beratung exemplarisch in einem Evaluationsrahmen aufgestellt und bearbeitet.

Zunächst werden (1) Ziele konkretisiert und in Bezug zum Evaluationsvorhaben aufgestellt. Im Zuge der Operationalisierung werden Erfolgsindikatoren (2) gebildet, die den Evaluationsgegenstand auf erfassbare und messbare Verhaltensweisen oder Sachverhalte „herunterbrechen“. Die Erfolgsindikatoren zeigen zugleich an, welche spezifischen Informationen zum Evaluationsgegenstand erhoben werden müssen. Es werden dazu beispielhafte Instrumente und Umsetzungen der Informationserhebung (3) vorgestellt.

Diese Vorgehensweise erlaubt eine systematische Planung und Strukturierung in Verbindung mit den vorausgegangenen Einordnungen der Evaluation und Grundlagen für das Evaluationsvorhaben. Sie dient hier als

Ansatz für eine mögliche Umsetzung und Anwendung in Beratungseinrichtungen (→ Abb. 5).

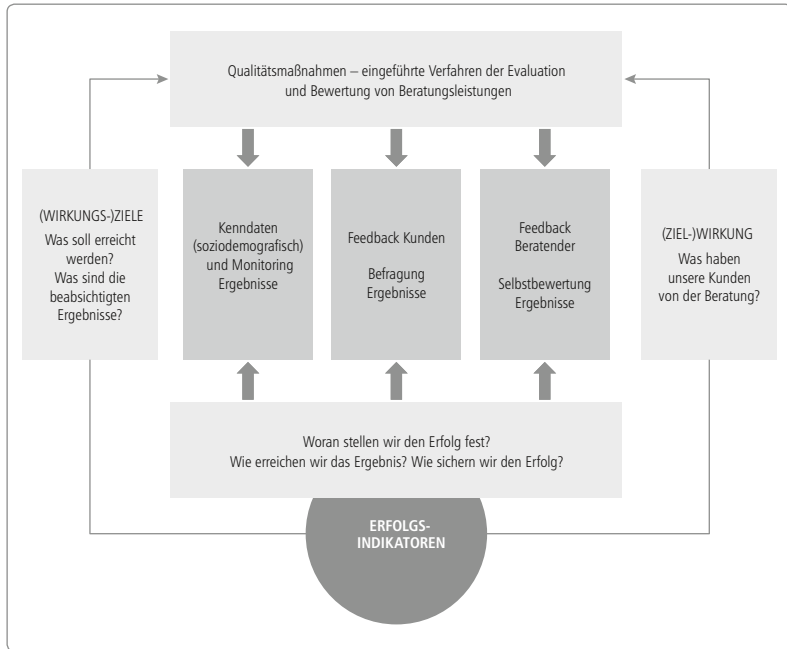


Abbildung 5: Der Evaluationsrahmen

(1) Konkretisierung der Ziele für die Evaluation

Ausgangspunkt bildet die Auswahl von Zielen und Ansprüchen der Beratungseinrichtung, die eine besondere Bedeutung für die Existenz und Zukunftssicherung haben. Die Auswahl schließt die Erwartungen der Auftraggeber ein. Mit der Einschränkung auf *besonders bedeutsame* Ziele und Ansprüche der Organisation wird eine ressourcenorientierte Handhabbarkeit quantitativer und qualitativer Verfahren sichergestellt.

TIPP

Ziele und Ansprüche können dem Leitbild oder auch den strategischen Zielen bzw. den Jahreszielen entnommen werden. Da das Leitbild das Selbstverständnis der Organisation abbildet, unterliegt es nicht einer kontinuierlichen Anpassung, so dass auch die hierfür gebildeten Indikatoren über eine längere Zeit Bestand haben. Die strategischen Ziele und Jahresziele demgegenüber unterliegen einer regelmäßigen Anpassung, so dass auch die hierfür gebildeten Indikatoren und Kennzahlen ggf. aktualisiert werden müssen.

Für eine Bestimmung der Evaluationsziele kann die etablierte Definition der OECD genutzt werden. Nach dieser ist die Berufs- und Bildungsberatung darauf ausgerichtet, Individuen jeden Alters und zu jedem Zeitpunkt ihres Lebens dabei zu unterstützen, Bildungs-, Ausbildungs- und Berufsentscheidungen auf einer gut vorbereiteten und informierten Basis eigenständig zu treffen und ihr Berufsleben selbst in die Hand zu nehmen und die daraus resultierenden Lern- und Berufsaktivitäten eigenständig und motiviert zu planen, zu lenken und zu erreichen (vgl. OECD 2004).

Diese Definition beinhaltet bereits Zielvorstellungen für die Weiterbildungs- und Bildungsberatung. Die Aussagen können dafür zunächst in klare Zielaussagen im Sinne von Nutzen für die Beratungskunden zusammengefasst werden:

- Die Beratenen werden sich über die eigenen Zielvorstellungen, Interessen, Qualifikationen und Fähigkeiten bewusst.
- Die Beratenen verstehen den Arbeitsmarkt und das Bildungssystem und beziehen diese Kenntnisse auf die eigene Situation.
- Die Beratenen treffen ihre Bildungs-, Ausbildungs- und Berufsentscheidungen auf einer gut vorbereiteten und informierten Basis eigenständig und nehmen das eigene (Berufs-)Leben selbst in die Hand (vgl. ProBerat 2011).

(2) Bestimmung von Erfolgsindikatoren

Für die ausgewählten Ziele und Ansprüche werden Erfolgsindikatoren festgelegt. Darin wird deutlich, welche Aktivitäten und Maßnahmen für die Zielerreichung erforderlich sind. Die Festlegung von Erfolgsindikatoren impliziert zweierlei: Zum einen findet eine Zielklärung oder auch

Zielvereinbarung statt. Es wird Einigkeit darüber hergestellt, wann das Ziel als erreicht gilt. Zum anderen dienen die festgelegten Erfolgsindikatoren der Überprüfung, ob die Ziele und Ansprüche der Beratungseinrichtung erreicht wurden. Dieser Sachverhalt verdeutlicht im Übrigen die notwendige Rückbezüglichkeit zwischen Planung und Bewertung (→ Kap. 3.2). Mit der Überprüfung der Zielerreichung werden Erfolge und Misserfolge sichtbar, die Anhaltspunkte für weitere Entwicklungsmöglichkeiten geben.

Entlang der Zielaussagen zur vorangestellten OECD-Definition können die Erfolgsindikatoren „informierter“, „orientierter“, „strukturierter“ und „motivierter“ (kurz IOSM) gebündelt (vgl. Karnath/Schröder 2008), weiter operationalisiert und konkretisiert werden, wie dies exemplarisch im Qualitätskonzept für die Bildungsberatung umgesetzt wurde (vgl. Schröder 2014, siehe auch das folgende Beispiel).

IOSM	Erfolgsindikatoren
Die Beratenen sind nach der Beratung <i>informierter</i> .	- Die Beratenen verfügen über alle relevanten Informationen zum Arbeitsmarkt und Bildungssystem, die sie im Sinne ihres Anliegens für die Zukunft entscheidungs- und handlungsfähig machen. - Die Beratenen kennen Möglichkeiten und Bedingungen für ihr Anliegen. - Die Beratenen kennen konkrete Möglichkeiten und Bedingungen für die zukünftige Gestaltung ihrer Lebens- und Berufsbiografie.
Die Beratenen sind nach der Beratung <i>orientierter</i> .	- Die Beratenen reflektieren ihre Situation hinsichtlich Bildung und Beruf und verstehen besser Problemlagen und optionale Handlungserfordernisse. - Die Beratenen kennen ihre in ihrer Lebens- und Berufsbiografie erworbenen Kompetenzen und Qualifikationen und können diese auch benennen (Kompetenzen bewusst machen). - Die Beratenen können benennen, was sie in Hinblick auf Weiterbildung und Beruf erreichen möchten (Ziele definieren).
Die Beratenen sind nach der Beratung <i>strukturierter</i> .	- Die Beratenen treffen auf Basis der erhaltenen Informationen Entscheidungen für ihre Weiterbildungs- und berufliche Entwicklung. - Die Beratenen planen konkrete Schritte zur Realisierung ihrer definierten Weiterbildungs- und Berufsziele. - Die Beratenen verfügen über verbesserte Problemlösungsstrategien bei der Bewältigung zukünftiger Entscheidungssituationen im Bereich Bildung und Beruf.

Die Beratenen sind nach der Beratung <i>motivierter</i> .	○ Die Beratenen verfügen über Eigenverantwortung und Motivation, die gewählten Weiterbildungs- und Berufsziele durch konkrete Aktivitäten zu realisieren. ○ Die Beratenen sind sich der Chancen und des Nutzens von Lern- und Entwicklungsaktivitäten bewusst. ○ Die Beratenen verfügen über Selbstsicherheit, um in Hinblick auf Weiterbildung oder Beruf etwas Neues zu beginnen und ggf. notwendige Veränderungen herbeizuführen.
---	--

Tabelle 1: Indikatoren für die Weiterbildungs- und Bildungsberatung

Um den Erfolg der Beratungsergebnisse gemäß der vorgestellten Erfolgsindikatoren zu messen, sind unterschiedliche methodische Settings möglich. Die Indikatoren bieten für die weitere Ausdifferenzierung von Erhebungsformen und darüber hinaus für eine zusammenführende systematische Bewertung von Evaluationen Gestaltungshinweise und Orientierung, z.B. bei der Erstellung eines Fragebogens, wie nachfolgend zu sehen sein wird.

Ist der Evaluationsgegenstand also hinreichend operationalisiert, kann die Auswahl der Evaluationsinstrumente vorgenommen werden, mittels derer die Informationen erhoben werden. Hierbei können Sie sich der gesamten Bandbreite an Instrumenten der Methoden der empirischen Sozialforschung bedienen, die dieser Methodenpool anbietet. Sowohl quantitative als auch qualitative Daten können im Kontext von Evaluationen generiert werden. Häufig kommen mehrere Instrumente parallel und/oder zeitlich nachgeordnet zum Einsatz, die sich ergänzende Daten produzieren.

Welche Methoden und Instrumente hierbei zum Einsatz kommen, hängt vom Zweck und Gegenstand der Evaluation, aber auch von den Ressourcen der Organisation ab. Für die Auswahl eines angemessenen und an der Zielstellung orientierten Evaluationsinstruments kann die Beantwortung der folgenden Fragen hilfreich sein (→ Checkliste 12).

CHECKLISTE 12

**Auswahl von Evaluationsinstrumenten**

- ☐ Welche Informationen werden bereits erfasst und können für die Evaluation genutzt werden?

- ☐ Welche Instrumente werden bereits eingesetzt und können für die Erhebung der benötigten Informationen genutzt werden?

- ☐ Welche (weiteren) Instrumente sind grundsätzlich geeignet, um den Evaluationsgegenstand zu untersuchen und die benötigten Informationen zu erheben?

- ☐ Mit welchen Eigenschaften, einschließlich Vor- und Nachteilen, sind die ausgewählten Instrumente verbunden (Standardisierungsgrad, Objektivität, Aufwand, Anonymität, Stichprobengröße, Zeitpunkt der Erhebung)?

- ☐ An welche Personen oder Organisationen sind die ausgewählten Instrumente der Evaluation adressiert und ist die Erreichbarkeit dieser Zielgruppen gewährleistet?

- ☐ Können die ausgewählten Instrumente praktikabel in den Arbeitsalltag integriert werden?

☐ Ja ☐ Nein
- ☐ Liegen adäquate Ressourcen (Zeit, Finanzen, Kompetenzen) vor, um die ausgewählten Instrumente zum Einsatz zu bringen? Ist das Aufwand-Nutzen-Verhältnis angemessen?

☐ Ja ☐ Nein

Zu bewährten Evaluationsinstrumenten im Bereich Bildung und Soziales zählen die folgenden.

Umfragen

Umfragen werden per Fragebogen durchgeführt. Je nach Evaluationsgegenstand beinhalten diese offene und/oder geschlossene Fragen. Wo die entsprechenden technischen Möglichkeiten vorhanden sind, können Umfragen auch online durchgeführt werden.

Interview

Interviews können teil- oder vollstandardisiert sein, in der Form von Gruppen- oder Einzelinterviews sowie telefonisch oder face-to-face durchgeführt werden.

Dokumentenanalyse

Alle Dokumente, die Informationen hinsichtlich des Evaluationsgegenstandes liefern, können etwa mittels Inhaltsanalyse analysiert werden. Hierzu zählen z.B. Planungsunterlagen, Konzepte, Projektberichte, Fallakten oder Dokumentationsbögen und Protokolle von Beratungen.

Beobachtung

Beobachtungen können in verschiedener Weise umgesetzt werden: als reflektierte Selbstbeobachtung oder Fremdbeobachtung sowie als Beobachtung durch Einzelne oder durch Gruppen.

Monitoring

Ein systematisches Monitoring eignet sich v.a. zur Erfassung von Teilnehmerdaten.

(3) Auswahl von Instrumenten zur Informationsgewinnung

Für einen komplexen Evaluationsgegenstand wie den Erfolg des Beratungshandelns empfiehlt sich ein Vorgehen, das verschiedene Instrumente einsetzt und mehrere Datenquellen umfasst. Diese sollten genutzt werden, um die Perspektiven der unterschiedlichen Beteiligten (Beratene, Beratende und Auftraggeber) einzubeziehen. Der Einsatz nur eines Instruments, etwa eines Fragebogens, ist ggf. nicht ausreichend, um den Erfolg umfassend bewerten zu können.

In Verbindung mit den zuvor aufgestellten Zielaussagen und den Erfolgsindikatoren können Bewertungen oder Rückmeldungen zur Beratung in strukturierter Form eingeholt werden, z.B. in Form von Befragungen von Beratenen wie auch Beratenden. Beiden gemeinsam ist, dass es um den gleichen Vorgang geht: die erlebte Beratung, nur jeweils aus der anderen Perspektive.

Im Folgenden werden beispielhaft zum einen die Befragung von Beratungskunden und zum anderen die Selbstbewertung von Beratenden beschrieben und erläutert.

Befragung von Beratungskunden nach der Beratung

Da sich der Erfolg von Beratungsleistungen wesentlich daran messen lässt, inwiefern die Beratungskunden aus ihrer Sicht gut beraten wurden, sollte hierbei stets die Kundenperspektive erfasst werden.

Für den Einsatz eines standardisierten Fragebogens für die Beratungskunden ist es sehr wichtig, diesen in Form, Inhalt und Umfang möglichst angemessen und dabei zielgerichtet zu gestalten. Die inhaltliche Struktur kann und muss mehrere Teilthemen erfassen. Jede Frage muss dabei sorgfältig gewählt und formuliert werden, um das beabsichtige Ergebnis zu zeitigen und sicherzustellen, dass die Frage eindeutig zu verstehen ist und beantwortet werden kann.

Zu berücksichtigen ist, dass ein einmal eingesetzter Fragebogen nicht gleich wieder verändert werden kann. Fragebögen und die enthaltenen Fragen sollten längerfristig Bestand haben und eingesetzt werden, um die Auswertung von Befragungen mit vergleichbarem Inhalt über einen bestimmten Vergleichszeitraum führen zu können.

Die auszuwählenden Fragen hinsichtlich der Erfolgsindikatoren stellen eine gewisse Herausforderung dar. Sie müssen in eindeutige Fragesätze übersetzt werden.

Einen weiteren Aspekt bildet der Umfang. Hier empfiehlt sich eine eher kurze Variante. Es kann das Maß gelten: Möglichst alles auf einen Blick, d.h. auf eine Seite, und möglichst kurze Fragesätze. So wird eine Überforderung bei den Beratenen zum Aufwand der Befragung vermieden und die Motivation gesichert.

Zu guter Letzt empfiehlt sich eine transparente Kommunikation zur Befragung: Es sollte alles gut und mit einfachen Worten erklärt, Sinn und Nutzen der Befragung sollten erläutert, mögliche Bedenken ausgeräumt und mögliche Nachfragen der Beratungskunden geklärt sein.

CHECKLISTE 13

Entwicklung eines Fragebogens für Beratene nach Abschluss der Beratung



- ☐ Erstellen Sie einen übersichtlichen, gut zu lesenden Fragebogen im Umfang einer Seite.
- ☐ Geben Sie eine kurze Einleitung zum Ziel des Fragebogens (kann auch mündlich erfolgen).
- ☐ Versichern Sie den Verbleib der persönlichen Informationen/Daten (kein Zugriff Dritter) und einen vertraulichen Umgang mit diesen.
- ☐ Bestimmen Sie nicht mehr als 15 bis 20 Antwortmöglichkeiten.
- ☐ Definieren Sie max. zehn Minuten Antwortdauer für den Fragebogen.
- ☐ Achten Sie darauf, dass eine klare Trennung (räumlich, personell, technisch) bei der Beantwortung und beim Ausfüllen des Fragebogens gesichert ist. Die Befragung sollte in geschützter Atmosphäre und anonym, ohne Einsichtnahme oder Beisein des Beratenden erfolgen.
- ☐ Der ausgefüllte Bogen sollte in einem Kasten separat eingeworfen werden können.
- ☐ Die Antwortkategorien (offene/geschlossene Fragen) sollten sich nicht abwechseln.
- ☐ Stellen Sie offene Fragen besser zum Schluss.
- ☐ Formulieren Sie die Fragestellungen kurz, klar und verständlich.
- ☐ Der Fragebogen sollte keine Fremdwörter oder doppelte Verneinung enthalten.
- ☐ Geben Sie eine eindeutige Bewertungsskalierung vor.
- ☐ Bieten Sie eine gerade Anzahl an Skalenabstufungen und zusätzlich „weiß nicht“ oder „keine Angabe“ als Antwortmöglichkeit an, z.B.: „Der Beratende hat mein Anliegen verstanden“
- ☐ trifft vollständig zu ☐ trifft eher zu ☐ trifft eher nicht zu ☐ trifft gar nicht zu ☐ weiß nicht ☐
- ☐ Und zu guter Letzt: Machen Sie einen Pre-Test mit neutralen Personen, um zu erproben, ob Ihre Fragen verstanden und eindeutig beantwortet werden konnten.

Das nachfolgende Fragenprofil für Beratungskunden basiert auf dem Fragebogen der Beratungsstelle LernLaden Pankow in Berlin (mit freundlicher Genehmigung der zukunft im zentrum GmbH).

BEISPIEL

Fragebogen für Beratungskunden**Frage 1:** Wie kamen Sie zu uns?

- ☐ zufällig
- ☐ über Bekannte
- ☐ JobCenter bzw. Arbeitsagentur
- ☐ Bildungseinrichtung
- ☐ Sonstiges

Frage 2: Was war Ihr Anliegen?

- ☐ berufliche Orientierung
- ☐ Berufswegeplanung
- ☐ Ausbildung/Weiterbildung
- ☐ Schule
- ☐ Finanzierungswege
- ☐ Sprachkurse
- ☐ konkrete Infos zu Kursen, Angeboten
- ☐ Sonstiges

Frage 3: Hatten Sie konkrete Vorstellungen von dem, was Sie suchten?

- ☐ Ich wusste schon ziemlich genau, was ich suchte.
- ☐ Ich wusste noch nicht genau, was ich suchte und erwartete eine Orientierungshilfe.

Frage 4: Mit welchem Ergebnis haben Sie die Beratung wahrgenommen?

- ☐ Ich habe passende Informationen erhalten.
- ☐ Ich konnte meine Fragen klären.
- ☐ Ich konnte meine Ideen einbringen.
- ☐ Ich weiß jetzt besser, wo ich nützliche Infos finde.
- ☐ Mir ist jetzt (noch) klarer, was ich erreichen möchte.
- ☐ Ich kann nun besser mit ähnlichen Fragen umgehen.
- ☐ Ich kann nun besser meine nächsten Schritte planen.
- ☐ Ich möchte das Beratungsergebnis umsetzen.
- ☐ Ich würde die Beratung weiterempfehlen.

Frage 5 mit offenen Fragen zur Zufriedenheit und zu Verbesserungshinweisen:

- Was war Ihnen am wichtigsten? _____
- Was hat Ihnen nicht gefallen? _____
- Was hat Ihnen (besonders) gefallen? _____
- Welches Ergebnis nehmen Sie aus der Beratung mit? _____

Ein weiteres Beispiel für die Befragung von Beratungskunden und einen Fragebogen bietet das Netzwerk Bildungsberatung in Niedersachsen (vgl. Seidel 2013, S. 54f.).

Selbstbewertung durch Beratende nach der Beratung

Die Selbstbewertung von Beratenden zur Beratungsleistung als ein weiteres Evaluationsinstrument (→ Kap. 3.1.2) beinhaltet die Möglichkeit, die vielschichtigen Eindrücke und Erfahrungen eines Beratungsfalls zu reflektieren und, bezogen auf die Umsetzung, Rückschlüsse für neue Beratungsleistungen zu ziehen. Sie dient zum einen der Überprüfung des gewählten Vorgehens, der eingesetzten Methoden und der Ableitung möglicher Handlungsalternativen im Rahmen eines kollegialen Erfahrungsaustauschs. Zum anderen geht es auf der persönlichen Ebene des Beratenden um ein bewusstes Erfahrungslernen durch Selbsteinschätzung von Stärken und Schwächen, kritischen Situationen und des geführten Gesprächs insgesamt.

Die Selbstbewertung zielt auf die Einschätzung und Reflexion des Beratungsgeschehens durch den Beratenden, um aus den Erfahrungen und Erkenntnissen durchgeführter Beratungen persönlich und im Team sowie als Beratungseinrichtung zu lernen, u.a. mögliche Kompetenzerfordernisse oder mangelnde Fachkenntnisse zu identifizieren und Konsequenzen auf der Ebene von Standards und Vorgaben ziehen zu können.

Die Bewertung des Beratungsprozesses aus Sicht des Beratenden erfolgt im Prinzip parallel zur abschließenden Bewertung durch die Beratenen und betrachtet das beraterische Vorgehen, den Verlauf und das Ergebnis nach Abschluss der Beratung. Das Instrument der Selbstbewertung kann für die Vorbereitung auf eine kollegiale Beratung und ebenso als Beobachtungsbogen von Beratungen genutzt und eingesetzt werden.

Die Erhebung und anschließende Analyse der gesammelten Informationen bzw. Daten aus den Befragungen der Beratungskunden sollte fortlaufend erfolgen und regelmäßig zu Erkenntniszwecken in Bezug auf die Zielerreichung und -überprüfung sowie in Bezug auf die Prozessgestaltung ausgewertet werden. Die Erhebungen von Selbstbewertungen der Beratenen haben hingegen einen mehr nach innen gerichteten Ansatz und dienen als weitere Informationsbasis zur Zielerreichung.

Bewertungskriterien zur Evaluation

Aus den Ergebnissen werden Handlungskonsequenzen für die Zukunft abgeleitet. Sie machen neben Erfolgen auch identifizierte Schwachstellen transparent und geben Hinweise auf mögliche Veränderungen oder benötigte Erweiterungen (z.B. in Hinblick auf Angebotsentwicklungen oder Kompetenzerfordernisse).

In jedem Falle sollte die Evaluation eine systematische gesamt betrachtende Bewertung bzw. Interpretation aller relevanten Evaluationsergebnisse beinhalten. Diese Bewertung nimmt die Überführung von quantitativen und qualitativen Daten in Befunde vor, die angeben, was die Daten bedeuten – etwa in Hinblick auf:

- die Strukturen und Prozesse der Organisation,
- die Beratungsleistung (u.a. Bewertung des beraterischen Vorgehens),
- die Ergebnisse der Beratungsleistung (u.a. Zufriedenheit der Beratungskunden) oder die Effekte der Beratungsleistung (u.a. bildungs- und berufsbezogene Wirkung im Nachgang zur Beratung).

Das heißt, die Bewertung leistet eine Interpretation der erhobenen und durchgeführten Befragungen, Einzelbewertungen und Analysen hinsichtlich der Erreichung von organisationalen Zielen und den Beratungszielen

sowie des beabsichtigten Erfolgs, der dabei realisiert oder eben nicht realisiert werden konnte. Die im Rahmen des Evaluationskonzepts aufgestellten Bewertungskriterien helfen dabei, diese Interpretation vornehmen zu können.

Als „erfolgreich“ kann eine Organisation gelten, wenn sie die Leistungsziele erfüllt. Diese Ziele beziehen, wie bereits erwähnt, die Erwartungen, Anforderungen und die Bedarfe der Beratungskunden und der Mittel- oder Auftraggeber ein. Hinzu kommt, dass sich der Erfolg auf verschiedenen Ebenen abbildet und sich zu unterschiedlichen Zeitpunkten generiert.

Erfolgreiches beraterisches Handeln in der Weiterbildungs- und Bildungsberatung umfasst demnach drei Dimensionen:

1. Die konkreten Leistungen, die mit dem Beratungsangebot für die Beratungskunden erbracht werden. Hierbei handelt es sich um die Ergebnisse (Outputs) der Beratung.
2. Die mittel- und längerfristigen bildungs- und berufsbezogenen Effekte, die die Beratung hervorbringt. Dies impliziert sowohl mögliche Effekte für die beratenen Personen als auch im Feld Bildung und Arbeitsmarkt, in dem die Organisation operiert. Hierbei handelt es sich um die Wirkungen (Outcomes) der Beratung.
3. Das beraterische Vorgehen, das der Beratende gegenüber dem Beratungskunden und so zum Beratungsanliegen wählt. Hierbei handelt es sich um Prozessaspekte (Prozess) der Beratung, einschließlich der Aspekte geplanter Vorgehensweisen, eingesetzter Methoden und Instrumente des Beratungsprozesses.

Eine wesentliche Herausforderung für Beratungsanbieter besteht darin, zu bestimmen, woran der eigene Erfolg bezüglich der drei Dimensionen festgemacht werden kann. Folgende Kriterien können für die Bestimmung des Erfolgs von Beratungseinrichtungen eingesetzt werden (→ Tab. 2).

Kriterien für die Ergebnisse der Beratung – „Output“	Kriterien für Effekte der Beratung – „Outcome“	Kriterien für das beraterische Vorgehen – „Prozess“
Die beratene Person ...		
... ist nach der Beratung ○ <i>informierter</i> in Bezug auf das Anliegen und die möglichen beruflichen und bildungsbezogenen Optionen, ○ <i>orientierter</i> bezüglich eigener Potenziale und realistischer Ziele, ○ <i>strukturierter</i> in Bezug auf das Vorgehen zur Erreichung der (neuen) Ziele, ○ <i>motivierter</i> bezüglich der eigenen Ziele im Verständnis von Eigensinn und Umsetzungswillen.	○ setzt das gewählte und vereinbarte Ziel zeitnah um, ○ kann ihre Ziele und Aktivitäten realisieren, ○ kann selbsttätig handeln und die Konsequenzen daraus gestalten, ○ trifft eine Entscheidung und verfolgt die Umsetzung, ○ ist selbst aktiv und setzt die Planung um, ○ erstellt Bewerbungsunterlagen und/oder bewirbt sich, ○ initiiert eine Veränderung im Arbeitsverhältnis, ○ verändert sich im Job durch aktive Ansprache im Betrieb, ○ wählt und/oder beginnt eine passende Aus- oder Weiterbildung, ein Studium oder einen Sprachkurs, ○ sucht sich einen (neuen) Job oder Beruf.	○ hat passende, nützliche und angemessene Informationen erhalten, ○ hat ihre persönliche und berufliche Orientierung und Entwicklung geklärt, ○ ist informiert über Bildungs-, Berufs- und Finanzierungsmöglichkeiten, ○ hat eine Übersicht zu passenden Bildungsangeboten erhalten, ○ hat die eigenen Lernbedingungen und -erfordernisse geklärt, ○ ist informiert über die Beurteilung von Bildungsangeboten, ○ hat Anleitung zur Planung der Umsetzung erhalten.
Die Organisation ...		
... offeriert ○ Bildungsangebote und -leistungen (z.B. der Weiterbildungssuche, -planung und -wahl), ○ Berufsweg und -maßnahmen (z.B. Bewerbungshilfen), ○ berufliche (Neu-)Orientierung (z.B. Berufswahl, Wiedereinstieg), ○ Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten (z.B. Bildungschecks), ○ Weiterleitung an andere Beratungsangebote und -dienste nach Bedarf.	... trägt bei zur ○ beruflichen Weiterentwicklung und/oder Neuorientierung ihrer Kunden, ○ Vermeidung von beruflichen und bildungsbezogenen Fehlentscheidungen ihrer Kunden, ○ erfolgreichen Lernprozessen ihrer Kunden.	... lenkt den Beratungsprozess mittels ○ qualifizierter und kompetenter Beratender, ○ bildungs- und lernbezogener Qualitätsziele, ○ konkreter Vorgaben zum systematischen Vorgehen und zur Durchführung pro Anliegen, ○ bestimmter Standards sowie ausgewählter Methoden und Instrumente, ○ Überprüfung der Prozessvorgaben, -methoden und -ergebnisse. ... sichert ○ qualitätsvolle, unabhängige und neutrale Beratung,

		○ anliegen- und bedarfsgerechte Angebote und Leistungen, ○ einen aktuellen Wissens- und Informationsstand zu Bildung und Beruf, ○ gender- und diversitygerechte Angebote und Leistungen.
Die beratende Person reflektiert ...		
Die beratene Person ○ hat sich in der Beratungssituation wohl gefühlt, ○ hat eigene Ideen, Vorstellungen eingebracht, ○ hat Fragen gestellt und diese geklärt, ○ hatte genügend Zeit, ○ gibt ein positives Feedback zu der Beratung, ○ formuliert selbstständig Handlungsschritte.	Die beratene Person ○ setzt das gewählte und vereinbarte Ziel zeitnah um, ○ kann ihre Ziele und Aktivitäten realisieren, ○ kann selbsttätig handeln und die Konsequenzen daraus gestalten, ○ trifft eine Entscheidung und verfolgt die Umsetzung, ○ ist selbst aktiv und setzt die Planung um, ○ erstellt Bewerbungsunterlagen und/oder bewirbt sich, ○ initiiert eine Veränderung im Arbeitsverhältnis, ○ wählt und/oder beginnt eine passende Aus- oder Weiterbildung, Studium oder Sprachkurs, ○ sucht sich einen (neuen) Job oder Beruf.	Das Beratungsgespräch ○ fand in geplanter Weise (Beratungsprozess) statt, ○ war ungestört und vertraulich, ○ war ein lebendiger Dialog mit Fragen und Nachfragen, ○ fand in offener Beratungsatmosphäre statt, ○ schloss mit einem Kundenfeedback ab.
Auf einer gesamtgesellschaftlichen Ebene erreicht die Organisation ...		
	○ eine Förderung der Weiterbildungsbereitschaft, ○ eine Vermeidung von Erwerbslosigkeit, ○ einen besseren Zugang zu Erwerbstätigkeit, ○ den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit, ○ eine Herstellung besserer Beschäftigungschancen, ○ eine Erhöhung des Bildungszugangs für bildungsferne Personen.	

Tabelle 2: Erfolgskriterien in der Weiterbildungs- und Bildungsberatung

Diese Übersicht verdeutlicht, wie wichtig die zweckmäßige Auswahl und Definition von Kriterien und zugeordneten Indikatoren ist. Sie sollen auf der jeweiligen Ebene einerseits Informationen zum Soll-Zustand und andererseits zum Ist-Zustand bieten und so sichtbar machen, inwieweit festgelegte Ziele erreicht wurden, einen Vergleich ermöglichen und Entwicklungen aufzeigen sowie dabei unterstützen, die Organisationsaktivitäten auszurichten.

FAZIT

Die Erfolgskontrolle gibt wichtige Anhaltspunkte für die Festlegung von neuen Zielen und die stetige Anpassung an sich verändernde Bedingungen und Voraussetzungen von Beratungsleistungen und -formaten. Denn so, wie sich die Welt verändert, so muss sich auch Beratung verändern und stetig optimieren (vgl. Engel/Nestmann/Sickendiek 2004, S. 38).



Lektüretipps

- Beywl, W. u.a. (2008): Evaluation Schritt für Schritt: Planung von Evaluationen. Münster
- Friedrich, K./Meisel, K./Schuldt, H.-J. (2005): Wirtschaftlichkeit in Weiterbildungseinrichtungen. Bielefeld

3.2 Qualitätsmanagement als Aufgabe der Beratungseinrichtung

In der Weiter- und Erwachsenenbildung gewinnen Fragen der Qualität, der Qualitätssicherung und eingeführte Qualitätsmanagementsysteme an Bedeutung. Mit Blick auf die kontinuierliche Entwicklung des Angebots- und Leistungsprofils, des Nutzens und des Berufsprofils werden an die Qualitätssicherung in der Beratung hohe Erwartungen gerichtet. Weiterbildungs- und Bildungsberatung gilt häufig als erklärungsbedürftig und unterliegt zugleich weitreichenden Erwartungen an das Ergebnis bzw. an dessen bildungs-, berufs- und arbeitsmarktbezogene Wirkung.

Für Beratungseinrichtungen stellen sich die Herausforderungen auf mehreren Ebenen dar, d.h. in den Blick kommen:

- die Gestaltung von Beratungsleistungen,
- die Bereitstellung entsprechender Ressourcen und Kompetenzen,
- die Rahmenbedingungen, die eine qualitätsvolle Beratung gewährleisten und
- die Auswahl und der Einsatz eines geeigneten und passenden Qualitätsmanagements.

Die folgenden Abschnitte fokussieren auf das Qualitätsmanagement in der Weiterbildungs- und Bildungsberatung. Hier stellen wir zentrale Elemente des Qualitätsmanagements sowie ausgewählte Methoden und Instrumente dar, die in diesem Kontext zum Einsatz kommen. Dabei zeigen wir in handlungsanleitender Absicht, wie Anbieter von Weiterbildungs- oder Bildungsberatung zu Organisationen werden können, die ihr Handeln systematisch planen, umsetzen, bewerten, reflektieren – und verbessern.

Qualitätsmanagement in der Anwendung – Wie sichere ich die Qualität der Beratung?

Zunächst einmal wollen wir den Begriff „Qualität“ klären und seine Verwendung in der Weiterbildungs- und Bildungsberatung verorten.

DEFINITION

Qualität

Allgemein bezeichnet „Qualität“ (lat.: *qualitas*) die Beschaffenheit von etwas, z.B. von Objekten oder Prozessen. Der Begriff umfasst darüber hinaus die Güte von etwas und schließt daher Wertungen bezüglich des Zustands von Objekten oder Prozessen mit ein. Qualität indiziert hierbei nicht notwendig etwas Gutes, sondern stellt einen wertneutralen Begriff dar; Objekte können von hoher oder niedriger Qualität sein.

Was jedoch jeweils als hohe oder niedrige Qualität gelten darf, wohnt grundsätzlich nicht einer Sache selbst inne. Es gibt keinen objektiven, feststehenden Maßstab für gute Qualität. Vielmehr steht Qualität in zahlrei-

chen Bezügen, die darüber entscheiden, ob ein Objekt, Produkt oder Prozess von hoher Qualität ist. Das genaue Maß an Qualität entscheidet sich an vorab festgelegten Anforderungen oder Kriterien, die an Objekte oder Prozesse gemäß bestimmter Erwartungen herangetragen werden. An der (Nicht-)Erfüllung dieser Anforderungen bestimmt sich die Qualität eines Objektes oder Prozesses.

Qualität in der Weiterbildungs- und Bildungsberatung

Was als qualitativ hochwertiges Beratungsangebot gewertet werden kann, hängt von einer Reihe von Faktoren ab – etwa vom Typ der Organisation des Anbieters, von der Art des Beratungsangebots selbst, von Anforderungen an Wirtschaftlichkeit oder Ansprüchen an Professionalität und Wissenschaftlichkeit sowie von der Selbstaktivität der Beratenen in der Weiterbildungs- und Bildungsberatung. Qualitätsmaßstab sind die Anforderungen und Erwartungen der Kunden (vgl. Sauter 2000; Balli/Harke/Ramlow 2000).

Beratungsleistungen bringen immaterielle Ergebnisse hervor; es sind Interaktionsprozesse zwischen Beratenden und Beratenen. Die zu beratende Person wirkt direkt an der Leistungserbringung mit und trägt zur Qualität bei. Die Qualität der Beratungsleistung kann nicht ausschließlich durch den Anbieter bzw. durch den Beratenden hergestellt werden, sondern hängt von der Art und dem Umfang der Beteiligung der zu beratenden Person (des Kunden) ab. Der potenzielle Erfolg umfasst die Selbstaktivität, die von der Beratung in eine Handlung führt, zum Beispiel in eine Weiterbildung oder einen Arbeitsplatzwechsel.

Die Herausforderung besteht hierbei darin, die für die Beratungsorganisation beeinflussbaren Ziele und relevanten Qualitätsstandards festzulegen. In diesem Kontext werden folgende Aspekte reflektiert:

- die organisatorischen und lerninfrastrukturellen Voraussetzungen,
- die eigenen beraterischen bzw. pädagogischen Prinzipien,
- die Kompetenzanforderungen an das Personal,
- das Leistungsprofil der Einrichtung und Kriterien für Erfolge und Misserfolge sowie
- die Prozesse und Verfahren zur Realisierung des Beratungserfolgs.

3.2.1 Qualitätsmanagement in der Weiterbildungs- und Bildungsberatung

Qualitätsmanagement hat einen präventiven Charakter, d.h. Qualität kann systematisch durch ein Management beeinflusst und geschaffen werden, welches das Handeln der Akteure von vornherein in eine bestimmte Richtung lenkt.

DEFINITION

Qualitätsmanagement

Unter Qualitätsmanagement wird das Regelwerk von Organisationsabläufen und -strukturen mit dem Ziel verstanden, die Qualität der Dienstleistung zu sichern und weiterzuentwickeln. In der Sprache des Qualitätsmanagements wird hierfür der Begriff *systematisch* genutzt, d.h. die Abläufe und Strukturen in der Organisation müssen systematisch gestaltet sein.

Ziel von Qualitätsmanagement ist es, Transparenz, Verbindlichkeit, Systematisierung und Strukturierung in Bezug auf die Prozesse der Organisation herzustellen.

Systematisches Qualitätsmanagement

1. Das Handeln in der Organisation erfolgt *geplant und nicht zufällig*.

Um dies zu gewährleisten, werden die zentralen Arbeitsabläufe (die Einfluss auf die Qualität der Dienstleistung haben) intern kommuniziert und festgelegt. Die Herausforderung besteht darin, einen angemessenen Detaillierungsgrad zu wahren. Einerseits soll mit der Festlegung von Abläufen und Strukturen vorgegeben werden, was in welcher Weise durch wen gemacht wird. Andererseits sollte das professionelle Handeln der Beratenden nicht zu stark formalisiert werden. Zu berücksichtigen sind hier unter anderem pädagogische Qualitätsaspekte und die Diversität von Anliegen und Beratungssettings.

2. Das Handeln in der Organisation erfolgt *begründet und zielgerichtet*.

Hierfür legt die Beratungseinrichtung mit Bezug auf ihre Ziele und ihr Selbstverständnis sowie hinsichtlich der Anforderungen ihrer Kunden eigene Qualitätsstandards für die Beratungsleistung fest. Die Qualitätsstandards gewährleisten ein zielgerichtetes Handeln in der Organisation und ermöglichen ebenso eine Überprüfung des Handelns.

3. Das Handeln der Organisation erfolgt *reflexiv und entwickelnd*.

Die Beratungseinrichtung reflektiert ihr eigenes Handeln (organisatorisch und pädagogisch) und sichert die kontinuierliche Weiterentwicklung der Qualität. Die Weiterentwicklung umfasst hierbei mehrere Qualitätsaspekte: die strukturelle Ebene (Organisationsabläufe und -strukturen), die professionelle Ebene (Personalentwicklung) und die inhaltliche Ebene (eigene Qualitätsstandards).

TIPP

Qualitätsmanagement ist eine Leitungsaufgabe. Es sollte partizipativ ausgerichtet sein und alle Mitglieder einer Organisation einbeziehen. Es vereinbart das Handeln aller Akteure in eine Richtung, definiert und regelt systematisch Organisationsabläufe und -strukturen, um eine bestimmte Qualität zu erzeugen, zu sichern und weiterzuentwickeln. Dafür kann die Position eines Qualitätsbeauftragten eingerichtet werden.

Eine nachhaltige Wirkung durch das Qualitätsmanagement zeigt sich dort, wo es gelingt, dieses in das Alltagshandeln der Organisation einzubinden. Idealerweise werden die Aktivitäten Teil einer Qualitätskultur, die alle Mitarbeitenden der Organisation einbezieht und zur gemeinsamen Übernahme von Verantwortung für die Qualität führt.

Ein weiterer Aspekt des Qualitätsmanagements ist die Qualitätssicherung.

DEFINITION

Qualitätssicherung

Qualitätssicherung ist ein Teil des Qualitätsmanagements und zielt auf eine Überprüfung geltender Qualitätsstandards. Sie gibt zu einem bestimmten Zeitpunkt (nur) Auskunft darüber, ob im Moment der Prüfung der Zustand bzw. die Leistungen der Organisation mit ihren Zielen und Bestimmungen übereinstimmen.

Voraussetzung für die Qualitätssicherung ist es, die Ziele und Aufgaben der Organisation in Kriterien und Indikatoren zu übersetzen sowie Mindestniveaus zu bestimmten Leistungen bzw. Prozessen festzulegen. In einem

ersten Schritt wird der Beratungsablauf beschrieben (ggf. mit einem Ablaufdiagramm → Kap. 3.1.5). In einem zweiten Schritt wird die Umsetzung beurteilt (→ Kap. 3.1.7). Im Ergebnis gelangt man zu einem Soll-Ist-Vergleich, der in einem regelmäßigen Turnus durchgeführt wird (z.B. in Form eines Audits).

Im Rahmen der Qualitätssicherung wird gefragt:

- Wurde der Prozessablauf verstanden?
- Werden die einzelnen Tätigkeiten darin wie geplant umgesetzt?
- Gibt es andere, ggf. bessere Formen im Prozessablauf?
- Ist der Prozessablauf passend und geeignet?

Qualität in der Weiterbildungs- und Bildungsberatung ist kein Zustand, der einmal abschließend erreicht wird, sondern etwas, das (immer wieder) durch gezieltes Handeln beeinflusst und hergestellt wird und hierbei einen kontinuierlichen Entwicklungs- und Verbesserungsprozess der Organisation lanciert. Dies schließt eine fortlaufende Reflexion der Bedingungen für Qualität unter Berücksichtigung von Umfeldfaktoren ein. Dieser Aspekt läuft unter dem Begriff der „Qualitätsentwicklung“ zusammen.

DEFINITION

Qualitätsentwicklung

Qualitätsentwicklung zielt auf eine kontinuierliche Reflexion und Verbesserung des Qualitätsmanagements. Ausgangspunkt ist ein dynamisches Qualitätsverständnis, welches impliziert, dass es keine ein für alle Mal verbindlich festgelegte und gültige Qualität gibt – die Qualität wird stattdessen rekapituliert und ausgehandelt sowie kontinuierlich weiterentwickelt.

Für die Einführung und/oder Anwendung von Qualitätsmanagement stehen Anbietern von Weiterbildungs- und Bildungsberatung verschiedene Qualitätsmanagement-Modelle zur Verfügung, die einen je eigenen Zugang zu Qualität erlauben. Zu den prominentesten Ansätzen zählen die ISO-Normenreihe und die Selbstbewertung nach EFQM (*European Foundation for Quality Management*); daneben existiert eine Bandbreite weiterer Modelle wie die Lernerorientierte Qualitätstestierung (LQW), die explizit für die

Weiterbildungsbranche konzipiert wurde, oder Gütesiegelverfahren, z.B. Weiterbildung Hessen e.V. Diese Qualitätsmanagement-Modelle bieten auf unterschiedliche Weise Anleitung dazu, Strukturen, Prozesse und Regelungen der eigenen Organisation systematisch aufzuarbeiten, zu dokumentieren und zertifizieren zu lassen sowie im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung von Beratungsangeboten zu verändern.

Für die Weiterbildungs- und Bildungsberatung haben sich darüber hinaus spezifische Qualitätskonzepte und -ansätze etabliert, die die Bedingungen von Beratungseinrichtungen berücksichtigen und Gestaltungsaspekte für die Qualitätssicherung und -entwicklung in der Weiterbildungs- und Bildungsberatung definieren.

So gibt es das „Qualitätskonzept für die Bildungsberatung“ der k.o.s GmbH in Berlin und das „Verfahren der externen Qualitätssicherung für anbieterneutrale Bildungsberatung in Österreich“ des Österreichischen Instituts für Berufsbildungsforschung in Österreich. Beiden Ansätzen ist gemein, kein Qualitätsmanagement-Modell oder -System als Ganzes abzubilden, sondern Teilbestände wie das Beratungsgeschehen oder bestimmte Merkmale und Bedingungen der Beratungsqualität zu fokussieren.

BEISPIEL

Qualitätskonzept für die Bildungsberatung der k.o.s

Das Qualitätskonzept ist prozessorientiert aufgebaut und fokussiert auf die mittelbaren und unmittelbaren Prozesse der Beratung. Managementprozesse, wie z.B. Führung oder betriebswirtschaftliches Controlling, werden hierbei weniger betrachtet. Es sind darin spezifische Anforderungen für die Beschreibung und den Nachweis der Beratungsqualität definiert. Diese dienen dazu, den Beratungsprozess und das Kontextgeschehen in Bezug zu den (bildungs- und lernbezogenen) Qualitätszielen zu gestalten und zu reflektieren.

Die Elemente des Qualitätskonzepts beinhalten folgende Aspekte:

Leitbild und Qualitätsziele

Die Organisation erstellt ein Leitbild, in dem die Ziele, der Auftrag, die adressierten Kunden, die Fähigkeiten und Leistungsmerkmale und bildungs- und lernbezogene Qualitätsziele beschrieben sind. Es beschreibt die Einbettung in die regionale Beratungslandschaft.

Beratungsstandards

Die Organisation beschreibt ihr Beratungsverständnis und begründet ihre Qualitätsstandards unter Berücksichtigung von Leistungsmerkmalen wie Neutralität, Transparenz, Gender und Diversität. Die eingesetzten Methoden und Instrumente zur Durchführung der Beratung sollen geeignet sein, die bildungs- und lernbezogenen Qualitätsziele zu erreichen.

Kundenbezogener Beratungsprozess

Die Organisation definiert den Ablauf des Beratungsprozesses einschließlich der Verantwortlichkeiten, Schnittstellen und einzusetzenden Materialien. Die Inhalte des Beratungsangebots und die Voraussetzung für eine Beratung sind transparent.

Information und Wissen

Die Organisation definiert und begründet ihre Informations- und Wissensbasis zu den Anliegen, Bedarfen und Interessen der Beratungskunden. Sie beschreibt die Beschaffung, Analyse, Nutzung und Aktualisierung als Wissensmanagement in der Beratungseinrichtung sowie die Bewertung der Informations- und Wissensbasis. Kundenhinweise und/oder Beschwerden werden erhoben, ausgewertet und Konsequenzen gezogen.

Personal

Die Organisation definiert die Qualifikations- und Kompetenzanforderungen an das Beratungspersonal und die Auswahl- und Einstellungspraxis. Sie sichert, bewertet und aktualisiert die Kompetenzentwicklung der Beratenden und beschreibt die kontinuierliche Weiterentwicklung.

Evaluation des Beratungsprozesses

Die Organisation definiert Verfahren und Vorgehen der Evaluation ihrer Beratungsprozesse. Sie bestimmt Indikatoren zu den (bildungs- und lernbezogenen) Qualitätszielen und deren Anwendung für die Evaluation. Sie beschreibt die Aus- und Bewertung der Evaluationsergebnisse und sichert die Ableitung von Konsequenzen. Ein Feedback der Beratungskunden wird systematisch eingeholt.

Die Erfüllung der Anforderungen ist durch die Organisation in einem Handbuch zu dokumentieren.

3.2.2 Einführung eines Qualitätsmanagements

Das Prinzip des Qualitätsmanagements ist ein stetiges Planen, Durchführen, Prüfen und Handeln der Abläufe und Tätigkeiten einer Organisation (vgl. PDCA-Zyklus in DIN EN ISO 9001:2008). Dieser Zyklus impliziert eine fortdauernde Überprüfung und Verbesserung der einrichtungsinternen Prozesse, auch als kontinuierlicher Verbesserungsprozess benannt.

Die Einführung des Qualitätsmanagements – die Bestandsaufnahme nach den Anforderungen, der Erarbeitung und Einführung von Qualitätsmaßnahmen, die Beschreibung und Dokumentation der Verfahren/Regelungen sowie der Nachweis der Qualitätsfähigkeit (z.B. Zertifikat) – und der Weg dahin wird als „Qualitätsentwicklungsprozess“ bezeichnet.

TIPP

Der Qualitätsentwicklungsprozess sollte eine Analyse und Reflexion der Organisationsstruktur sowie der relevanten Organisationsziele beinhalten, um die spezifischen Qualitätsziele und -standards zu bestimmen, die sich die Beratungsorganisation selbst stellt.

Die abgeleiteten Qualitätsziele werden unter Berücksichtigung von Kenntnissen über (diverse) Anliegen von potenziellen Beratungskunden aufgestellt; deren Bedarfe und Interessen sollten hierfür identifiziert und definiert werden (→ Kap. 3.1.2). Diese dienen wiederum als Grundlage für eine Bestimmung des Vorgehens, der Inhalte und Methoden des Beratungsprozesses (→ Kap. 3.1.5).

Im Sinne der Qualitätssicherung und -entwicklung werden die ablaufenden Prozesse, darunter auch die Ergebnisse der Beratung, das Leitbild sowie das Profil der Beratungseinrichtung, beobachtet und hinsichtlich ihrer Funktionalität und Chronologie bewertet. Es werden Informationen über die Einhaltung der definierten Qualitätsstandards gesammelt und ausgewertet. Genügen bestimmte Prozesse und Verfahren nicht den Qualitätsanforderungen, werden entsprechende Verbesserungen initiiert und Änderungen umgesetzt.

Abschließend werden im Sinne der organisationsinternen und ggf. auch organisationsexternen Transparenz Verfahren, Prozesse und Ergebnisse, einschließlich der vorgenommenen Verbesserungsmaßnahmen, dokumentiert und evaluiert. Eine Fremdevaluation bezieht sich hier auf eine Übereinstimmungsprüfung (→ Konformitätsbewertung oder Audit) zu gestellten Anforderungen an das Qualitätsmanagement und kann in eine Zertifizierung oder Testierung münden.

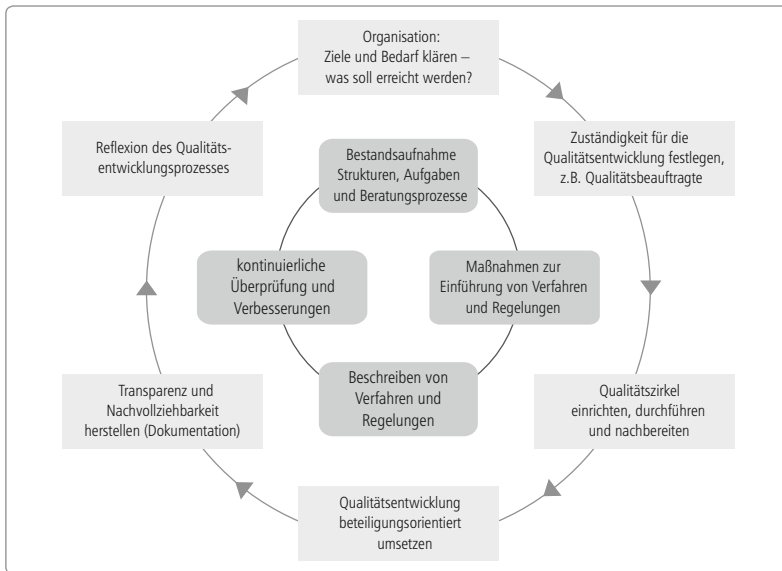


Abbildung 6: Qualitätsentwicklungszyklus: Organisation – Qualität

TIPP

Die Fähigkeit, das Qualitätsmodell an die konkreten Bedingungen und Anforderungen in der Beratungseinrichtung anzupassen, hat Einfluss auf den Prozess der Qualitätsentwicklung. Bei der Einführung und Entwicklung von Qualitätsmaßnahmen sollte auch Raum für spezifische Schwerpunktsetzungen der Organisation eingeräumt werden. Die Beratungseinrichtung kann dabei auf einen angemessenen Detaillierungsgrad achten. So befördern die Qualitätsmaßnahmen zugleich eine Professionalisierung des Beratungspersonals.

3.2.3 Reflexion und Bewertung des Qualitätsmanagements

Die Einführung eines Qualitätsmanagements erfordert eine kontinuierliche Überprüfung und Weiterentwicklung der Abläufe und Strukturen der Organisation. Die Prüfung, ob und in welchem Maße die Anforderungen an die Qualität erfüllt werden, ist essentieller Bestandteil von Qualitätsmanagement und wird auch „Konformitätsbewertung“ genannt.

DEFINITION

Konformitätsbewertung

Konformitätsbewertung ist in der internationalen Norm definiert als Darlegung bzw. als Nachweis, dass festgelegte Anforderungen bezogen auf ein Produkt, einen Prozess, ein System, eine Person oder eine Stelle erfüllt sind (ISO/IEC 17000:2004).

Die Konformitätsbewertung (→ Tab. 3) bezieht sich auf die definierten Abläufe und Strukturen einer Organisation und bewertet, ob diese mit den internen und externen Vorgaben und Maßgaben wie Organisationszielen, Kundenerwartungen und normativen Anforderungen übereinstimmen. Organisationen können mithilfe von Konformitätsbewertungen systematisch den Stand ihrer Qualitätssicherung und -entwicklung beobachten, einschätzen und verbessern. Ob ein qualitativ hochwertiges Angebot vorliegt, bemisst sich an dem Maß, in dem diese Anforderungen erfüllt sind.

Konformitätsbewertung/Audit					
Frage	Bewertung			Antwortkriterien	Notizen/Bemerkungen
	+	o	–		
Wie und worüber werden die Beratenen vor der Beratung informiert?	+			Wird der Kunde über das Beratungsangebot und die Nutzungsbedingungen informiert? Erhält der Kunde alle nötigen Informationen für das Gespräch?	In der Prozessbeschreibung sind Inhalte, Kriterien und die Überprüfung beschrieben (Q-Report). So wird pro Kunde informiert über den offenen Zugang und es wird das Anliegen erfragt und abgeklärt (ggf. sollte der Lebenslauf mitgebracht werden).
Wer ist für die Einarbeitung neuer Beratender zuständig?			–	Wer führt die Einarbeitung durch? Wie wird überprüft, ob wesentliche Infos vermittelt wurden?	Sie ist nicht genau geregelt und erfolgt auf Zuruf durch die Leitung. Es gibt keine Überprüfung zum Transfer der Inhalte. Es wird empfohlen, die Einarbeitung inhaltlich festzulegen (Nachweis) und für die Umsetzung eine Person zu bestimmen, die dafür gut geeignet ist (Nachweis der Eignung).

Finden Evaluationsworkshops regelmäßig statt?		o		Wie häufig finden diese statt? Werden die Ergebnisse dokumentiert?	Ein Evaluationsworkshop findet jährlich einmal im Rahmen von Teamtreffen statt. Die Ergebnisse werden im Teamprotokoll kurz beschrieben. Es wird empfohlen, den Workshop einzeln/für sich zu realisieren und ebenso die Ergebnisse zu dokumentieren, da diese Art von Workshops einen strategischen Kontext haben und für die Entwicklung der Organisation bedeutend sind.
Bewertung: + = erfüllt o = Anmerkung mit Nacharbeit – = nicht erfüllt mit Nacharbeit					

Tabelle 3: Beispiel für eine Konformitätsbewertung

Für eine solche Bewertung des Qualitätsmanagements kann die Beratungseinrichtung verschiedene Methoden und Formen nutzen. Sie unterscheiden sich hinsichtlich bestimmter Merkmale und werden entsprechend gemäß unterschiedlicher Interessenlagen und Bedarfe an das Qualitätsmanagement eingesetzt.

CHECKLISTE 14

Methodenwahl im Qualitätsmanagement

Vor der Wahl einer geeigneten Methode sollten Beratungseinrichtungen Folgendes prüfen.

1. Welche allgemeine Zielstellung verfolgen wir für unsere Organisation (strenger Soll-Ist-Vergleich von Anforderungen, Stärken- und Schwächen-Analysen, Selbstreflexion, kritische Beurteilung etc.)?

2. Welche Gegenstände sollen der Überprüfung unterzogen werden (das Qualitätsmanagement, Beratungsprozesse und Maßnahmen, Beratungsergebnisse und -produkte, Wirkungen von Beratungsdienstleistungen)?

3. Wie groß ist unser Untersuchungsbereich (Teilaspekte der Organisation vs. gesamte Organisation)?

4. Bevorzugen wir die Orientierung an einem vorgegebenen Qualitätsmanagement-Modell bzw. Qualitätskonzept oder bestimmen wir die Anforderungen an „gute“ Beratung selbst?

5. Bevorzugen wir eine organisationsinterne oder organisationsexterne Bewertungsinstanz?
☐ Selbstbewertung
☐ Fremdbewertung
6. Bevorzugen wir eine Zertifizierung oder eher ein kollegiales Feedback?
☐ Zertifizierung
☐ kollegiales Feedback

Im Folgenden werden typische Methoden und Formen der Konformitätsbewertung vorgestellt, die im Bereich der Weiterbildungs- und Bildungsberatung zum Einsatz kommen können:

- Audit,
- Selbstevaluation,
- Selbstbewertung und
- Peer Review.

Audit

Konzept des Audits

Audits (lat.: *audire* – hören; hier: Anhörung) sind systematische, objektive Untersuchungsverfahren, die Prozesse und deren Ergebnisse hinsichtlich der Erfüllung von Anforderungen und Richtlinien bewerten. Sie stellen ein bedeutendes Instrument der Qualitätsverbesserung dar.

Von Audits oder auch Qualitätsaudits wird gesprochen, wenn sie die Bewertung des Qualitätsmanagements einer Einrichtung zum Gegen-

stand haben. Sie bewerten Wirksamkeit und Problemangemessenheit von qualitätssichernden Maßnahmen. Qualitätsaudits fokussieren hierbei auf die Prüfung von qualitätsbezogenen Tätigkeiten und deren Ergebnissen; sie untersuchen, ob diese Tätigkeiten und Ergebnisse den geplanten Anforderungen entsprechen, d.h. ob diese Anforderungen tatsächlich verwirklicht wurden und geeignet sind, bestimmte Ziele zu erreichen (vgl. DIN EN ISO 8402, 1995-08, Ziffer 4.9).

Die Anforderungen (auch „Auditkriterien“ genannt) leiten sich aus einem Qualitätsmanagement-Modell oder einem Normensystem bzw. internen Verfahrensanweisungen, die gemäß den Organisationszielen gelten, ab. Sie besitzen normativen Charakter für die entsprechende Organisation. Im Rahmen eines Audits erfolgt anhand der Auditkriterien ein Soll-Ist-Vergleich. Qualitätsaudits haben einen primär beratenden Charakter und verfolgen das Ziel, ein Feedback zum Ist-Stand zu geben, Abweichungen zu den definierten Anforderungen zu identifizieren, Korrekturbedarf oder Verbesserungspotenziale zu bestimmen und schließlich entsprechende Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln.

Grundsätzlich können die erzeugten Produkte und Dienstleistungen oder die zur Leistungserstellung eingesetzten Prozesse Gegenstand von Qualitätsaudits sein.

Gemäß dem Gegenstand des Audits wird unterschieden zwischen:

- *Produkt- bzw. Dienstleistungsaudit*

Mit dem Produktaudit wird die Übereinstimmung eines hergestellten Produktes mit den für dieses Produkt festgelegten Qualitätsanforderungen und technischen Spezifikationen überprüft. Analog wird von „Dienstleistungsaudits“ gesprochen, wenn es um die Bewertung der Qualität bestimmter Dienstleistungen geht. Produkt- und Dienstleistungsaudits erfolgen in der Regel als Stichprobenprüfung während und nach der Erbringung und haben das Ziel, systematische Fehler und langfristige Qualitätstrends zu erkennen.

- *Prozess- oder Verfahrensaudit*

Das Prozessaudit bewertet die Qualitätsfähigkeit von Prozessen. In diesem Sinne überprüft es alle Prozessschritte und Arbeitsabläufe auf die Zweckmäßigkeit und Einhaltung der Vorschriften. Verfahrens-

audits werden in der Regel routinemäßig mit dem Ziel durchgeführt, Schwachstellen in Erstellungsprozessen zu erkennen sowie die Zweckmäßigkeit und Einhaltung von organisatorischen Abläufen und Vorschriften zu beurteilen.

- *Systemaudit*

Das Systemaudit beurteilt die einzelnen Elemente eines Qualitätsmanagements auf ihre Existenz, Richtigkeit und ihre Anwendung – d.h. es kontrolliert, ob das Qualitätsmanagement vollständig und wirksam ist. In diesem Kontext überprüft es, ob die Dokumentation des Qualitätsmanagements alle notwendigen Anforderungen an die Produkte und Dienstleistungen regelt, die Regelungen den Mitarbeitenden bekannt sind und eingehalten werden, ob notwendige Korrekturmaßnahmen durchgeführt und auf ihre Wirksamkeit überprüft werden, und ob erforderliche Dokumentationen erstellt und auffindbar archiviert sind. Die Beurteilungsbasis für das Systemaudit ist ein dokumentiertes Qualitätsmanagement. Dieses umfasst ein Handbuch und Verfahrensanweisungen, die ausreichend und umfassend alle Qualitätssicherungsmaßnahmen beschreiben.

Audits werden durch Auditoren vorgenommen; das sind Personen, die zur Durchführung von Audits qualifiziert sind (vgl. DIN EN ISO 19011). Neben spezifischen Kenntnissen in Auditprinzipien, -verfahren und -techniken (einschließlich Qualifikationen in qualitätsbezogenen Methoden) verfügen sie über Wissen hinsichtlich Funktionsweisen und Prozessen in Organisationen sowie hinsichtlich der geltenden Regelwerke und Anforderungen in der zu auditierenden Einrichtung. Sie besitzen grundsätzlich keine direkte Verantwortung in den zu auditierenden Bereichen und sind mithin unabhängig. Entsprechend der Zielrichtung des Audits und abhängig vom Auditgegenstand kommen einzelne Auditoren oder auch Auditorenteams (typischerweise aus zwei Personen bestehend, die sich in ihren Erfahrungen gegenseitig ergänzen) zum Einsatz.

Audits können durch verschiedene Instanzen durchgeführt werden; je nach der auditierenden Instanz wird zwischen *internen* und *externen* Audits unterschieden. Interne Audits werden durch Qualitätsbeauftragte

einer Organisation, berufene Beschäftigte oder selten auch durch befreundete Organisationen bzw. Personen durchgeführt. Externe Audits erfolgen durch externe Auditoren, zumeist in Verbindung mit einer angestrebten Zertifizierung (z.B. nach DIN EN ISO 9001).

Während Verfahrens- und Produkt- bzw. Dienstleistungsaudits häufig als interne Audits durchgeführt werden, kommen im Falle von Systemaudits typischerweise externe Auditoren, die eine entsprechende normbezogene Qualifizierung nachgewiesen haben, zum Einsatz.

TIPP

Umsetzung des Audits

Die konkrete Umsetzung von Audits erfolgt je nach Audit-Art – d.h. je nach Gegenstand und auditierender Instanz – unterschiedlich. Das allgemeine Vorgehen kann innerhalb eines mehrstufigen Verfahrens beschrieben werden.

1. *Veranlassen des Audits*

In einem ersten Schritt werden die mit dem Audit verfolgten Ziele festgelegt. Es wird ein (interner oder externer) Auditor bestimmt, dessen Ausbildung, Fähigkeiten und Erfahrungen es erlauben, die identifizierten Ziele zu bearbeiten.

2. *Prüfung der Dokumentation*

Es werden alle relevanten Dokumente der auditierten Einrichtung, etwa technische Dokumentationen von Verfahren und Abläufen, das Qualitätsmanagement-Handbuch oder auch der Qualitätsmanagement-Report, Arbeits- und Verfahrensanweisungen oder Organisationsrichtlinien gesichtet und geprüft, inwiefern das System – so wie es dokumentiert wurde – mit den Anforderungen (Auditkriterien) übereinstimmt.

3. *Planung und Vorbereitung*

Die Auditplanung ist zumeist langfristig angelegt. Diese umfasst die Erstellung einer detaillierten Auditablaufplanung einschließlich zeitlicher und inhaltlicher Vorgaben. Für jeden Bereich, der auditiert werden soll, wird eine Standard-Frageliste erstellt, die als Bezugsgrundlage für die Dokumentation der Audittätigkeit herangezogen wird. Die Listen orientieren sich am Qualitätsmanagement-Handbuch bzw. internen Verfahrensanweisungen und legen fest, welche Elemente des Qualitätsmanagement-Modells auf die einzelnen Bereiche zutreffen.

4. *Auditdurchführung und Bewertung*

Nach einem Einführungsgespräch, in dem alle Teilnehmenden des Audits über dessen Verlauf und die Vorgehensweise informiert werden, erfolgt die eigentliche Auditierung und Prüfung vor Ort. Mittels Befragungen, Beobachtungen von Tätigkeiten und/oder Auswertung von Dokumenten werden alle relevanten Informationen erfasst und verifiziert. Die Informationen aus der Praxis werden nunmehr mit den Anforderungen abgeglichen und Abweichungen identifiziert. In dem anschließenden Auswertungsgespräch werden den Zuständigen sowie den Teilnehmenden am Audit die identifizierten Abweichungen präsentiert. Auf dieser Basis können Ursachen bestimmt und Korrekturmaßnahmen festgelegt werden.

5. *Auditbericht*

Die gesammelten Informationen werden in die vorab vorbereiteten Fragelisten eingetragen. Auf dieser Basis wird ein Auditbericht verfasst. Der Bericht enthält Hinweise auf die zugrunde gelegten Unterlagen, eine Zusammenfassung der Ergebnisse und eine Auflistung der festgestellten Abweichungen. Ggf. werden Abweichungsberichte erstellt.

6. *Verbesserungsmaßnahmen*

Der Auditbericht ist Grundlage für die Planung, Veranlassung und Überwachung von Korrekturmaßnahmen. Die Festlegung und Durchführung von Korrekturmaßnahmen ist Aufgabe des auditierten Bereichs.

Diesem einmal durchlaufenen Auditprozedere folgen Überprüfungs- bzw. Wiederholungsaudits, die die Wirksamkeit der durchgeführten Korrekturmaßnahmen kontrollieren.

Selbstevaluation

Konzept der Selbstevaluation

Die Sicherung von Qualität in der Weiterbildungs- und Bildungsberatung ist eng mit dem Konzept der Evaluation verbunden. Ursprünglich ein Instrument, das hauptsächlich zur Beschreibung und Bewertung von Maßnahmen und Programmen genutzt wurde, wird Evaluation auch zugunsten der Qualitätsverbesserung von Produkten oder Dienstleistungen eingesetzt und tritt somit neben die Qualitätsmanagement-Modelle. In diesem Rahmen liegen die Qualitätssicherung und die Evaluation funktional nah beieinander, wobei die Qualitätssicherung stärker auf die Erfüllung von Qualitätsstandards gerichtet ist und die Evaluation den Blick eher auf die Bewertung von Leistungen richtet (→ Kap. 3.1.7).

DEFINITION**Evaluation**

Evaluation bezeichnet die systematische, periodisch stattfindende Gewinnung von Informationen hinsichtlich Prozessen, Ergebnissen, Wirkungen und Ausgangsbedingungen mittels empirischer Methoden – sowie die Beschreibung und Bewertung dieser Informationen. Informationsbasiert gibt Evaluation Empfehlungen im Sinne der Überprüfung des eigenen Entwicklungs- und Planungsstandes.

Gemäß ihrem Untersuchungsgegenstand werden zwei Formen der Evaluation unterschieden:

- die *summative* Evaluation fokussiert auf Ergebnisse und Wirkungen und beansprucht, zusammenfassende Bilanzen zu ziehen;
- die *formative* Evaluation hingegen hat begleitenden Charakter und untersucht Prozessaspekte (vgl. Nuissl 2013).

Daneben wird auch nach der evaluierenden Instanz – zwischen *Fremd-* und *Selbstevaluation* – unterschieden: Im Gegensatz zur Fremdevaluation, in der die Datensammlung und -bewertung durch eine organisationsexterne Instanz durchgeführt wird, wird in der Selbstevaluation diese Leistung durch den Anbieter der Weiterbildungsberatung erbracht. Die Akteure, die die Beratungsdienstleistung anbieten, sind hierbei identisch mit den Akteuren, die diese Dienstleistung evaluieren. Die Chance dieses Vorgehens liegt in der großen Praxisnähe und der optimalen Nutzung der fachlichen Kompetenz der Beteiligten.

TIPP**Umsetzung der Selbstevaluation**

Selbstevaluationen werden – gemäß dem konkreten Interesse des Anbieters und den anvisierten Untersuchungsgegenständen – unterschiedlich umgesetzt. Das allgemeine Vorgehen kann innerhalb des folgenden mehrstufigen Verfahrens beschrieben werden.

1. *Evaluationsziel und Gegenstand*

In einem ersten Schritt werden die mit der Evaluation verbundenen Ziele, das Erkenntnisinteresse und der erwartete Nutzen bestimmt. Aus den Zielen wird der Gegenstandsbereich der Evaluation abgeleitet.

2. *Operationalisierung*

Die Ziele und Gegenstände der Evaluation sind vergleichsweise allgemein bzw. abstrakt und müssen konkretisiert werden. Orientiert an den Evaluationszielen werden Bewertungskriterien sowie ggf. Qualitätsstandards festgelegt, anhand derer Stärken und Schwächen, Erfolge und Misserfolge bestimmt werden können. Diese werden in beobacht- und messbare Einheiten übertragen, sogenannte Indikatoren. Diese stellen empirisch prüfbare Aspekte des Evaluationsgegenstandes dar, die gemessen werden können. Für jedes ausgewählte Teilziel muss mindestens ein Qualitätskriterium benannt und für jedes ausgewählte Qualitätskriterium müssen wiederum Indikatoren sowie ggf. Qualitätsstandards festgelegt werden.

3. *Methoden und Instrumente*

Evaluationsvorhaben steht die gesamte Bandbreite an Methoden der empirischen Sozialforschung zur Verfügung. Welches Instrumentarium konkret geeignet ist, hängt vom Evaluationszweck und -gegenstand sowie den zur Verfügung stehenden Ressourcen ab. Häufig kommt ein Mix aus verschiedenen Methoden mit unterschiedlichen Instrumenten zum Einsatz. Typische Instrumente stellen Interviews, Fragebögen, Beobachtungen oder Dokumentenanalysen dar. Im Vergleich zu Fremdevaluationen werden bei Selbstevaluationen leichter anwendbare Methoden und Verfahren eingesetzt; dabei wird auch auf Instrumente der Erwachsenenbildung, Supervision und Unternehmensberatung zurückgegriffen.

4. *Datensammlung*

Mittels der definierten Evaluationsinstrumente erfolgt die Umsetzung und es werden die Daten gesammelt.

5. *Datenanalyse*

Mittels geeigneter Analyseverfahren werden die gesammelten Daten analysiert. Die Ergebnisse werden einer Bewertung unterzogen; mittels der zuvor bestimmten Bewertungskriterien werden Zielerreichung, Stärken und Schwächen, Erfolge und Misserfolge identifiziert.

6. *Empfehlungen*

Auf der Basis der gesammelten Informationen und Bewertungen werden Konsequenzen gezogen und Empfehlungen für die Zukunft abgeleitet. Diese können auch als explizite Qualitätsmaßnahmen formuliert werden.

7. Umsetzung

Im Gegensatz zu externen Evaluationen, die nicht über die Stufe der Empfehlungsgebung hinausgehen, steht es Selbstevaluationen offen, die Empfehlungen in der eigenen Praxis zu berücksichtigen und mittels geeigneter Anpassungsmaßnahmen umzusetzen.

Eine wiederholte, periodische Durchführung von Datenerhebung und -auswertung stellt sicher, dass Stärken und Schwächen immer wieder neu getestet und entsprechende Verbesserungsmaßnahmen etabliert werden können. Nur durch regelmäßige Selbstevaluation wird eine Kultur der fortlaufenden Qualitätsentwicklung geschaffen.

Selbstbewertung

Konzept der Selbstbewertung

Die Selbstbewertung ist eine umfassende, systematische Überprüfung von Tätigkeiten und Ergebnissen einer Organisation. Auch im Rahmen dieses Ansatzes geht es um die Identifikation von Stärken und Schwächen der Organisation, die dabei hilft, unternehmerische Prioritäten des Handelns und Anhaltspunkte für perspektivische Verbesserungen einer Organisation festzulegen.

Die Überprüfung und Bewertung wird organisationsintern durch beauftragte Mitarbeitende durchgeführt. Auch dieses Verfahren baut auf der Idee auf, dass Führungskräfte und Beschäftigte selbst am besten die Qualität ihrer Tätigkeit beurteilen können, da sie deren Prozesse, Ergebnisse und Wirkungen aus eigener Anschauung kennen, sie mitgestalten und durch diese betroffen sind.

Die Selbstbewertung findet in Teams statt. Diese bestehen aus mindestens zwei Teammitgliedern, umfassen aber idealerweise eine größere Personengruppe, die unterschiedliche Hierarchieebenen und Organisationsbereiche einschließt.

Selbstbewertung ist als dialogischer Verständigungsprozess zu verstehen, der nicht auf der Basis von Fakten und Diskursen entsteht. Abweichende Beurteilungen innerhalb des Selbstbewertungs-Teams treten häufig auf; jedoch liefert der Dialog wertvolle Hinweise auf Verständigungs- und Verbesserungsbedarfe und unterstützt so den Erkenntnisprozess. Ein solches Verfahren ist am Ansatz der „lernenden Organisation“ orientiert, da

es in starkem Maße die Möglichkeit des Voneinander-Lernens eröffnet und auf organisationale Entwicklung setzt, aber auch den Vergleich zu anderen Organisationen zulässt. Es impliziert zudem die Bereitschaft, sich ehrlich und selbstkritisch mit sich selbst auseinanderzusetzen.

Die Selbstbewertung findet anhand eines Kriterienrasters und/oder mithilfe der RADAR-Logik statt. Diese stellt eine strukturierte Vorgehensweise der Überprüfung und Bewertung dar. Die Ergebnisse der Selbstbewertung sollen Stärken und Verbesserungsbereiche der Organisation sowie die wesentlichen Einflussgrößen für eine Optimierung der Abläufe aufzeigen. Die RADAR-Logik ist eine Komponente des EFQM-Modells.

DEFINITION

RADAR-Logik

Der Begriff ist ein Akronym aus den Anfangsbuchstaben von fünf Elementen, die im Kern den bekannten von Deming entwickelten Qualitätskreislauf nachbilden (vgl. Deming 1982, S. 88).

Die Forderungen der RADAR-Logik beinhalten

- *Results* – Definition der Ergebnisse, die die Organisation mit ihrem Politik- und Strategieprozess erzielen möchte
- *Approaches* – Planung und Erarbeitung der Vorgehensweisen, um die Ergebnisse zu erzielen,
- *Deployment* – systematische Umsetzung der Vorgehensweisen
- *Assessment and Refinement* – Bewertung und Verbesserung der Vorgehensweisen und deren Umsetzung

Es kann auch der im „Service Assessment Modell“, kurz ServAs, entwickelte Fragebogen zur Selbstbewertung des betrieblichen Qualitätssystems genutzt werden, jedoch nicht ohne diesen auf die spezifischen Belange zu übersetzen. Grundlage des ServAs-Modells, entstanden aus der Umsetzung von Qualität im Gesundheitswesen (vgl. Donabedian 1980), ist die Verwendung der Qualitätsdifferenzierung – unterteilt in Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität.

ServAs ist kein eigenes Qualitätsmanagement-Modell, sondern es werden Verfahren und Ansätze aus EFQM und ISO 9000ff mit dem Ziel

umgesetzt, dienstleistungsspezifische Methoden, Techniken und Verfahren zu erhalten. Mittels ServAs soll es einer Organisation ermöglicht werden, schnell in ein umfassendes Qualitätsmanagement-System einzusteigen. An dessen Ende steht die Auswertung der Selbstevaluation, die als Ergebnis den Reifegrad des Qualitätsmanagements der Organisation darstellen soll. Hierfür sind fünf Reifegrade beschrieben.

Es wird zuerst mittels einer Analyse der „Status quo“ (Assessment) bestimmt. Die Ergebnisse des Assessments sind dann Ausgangspunkt für Planungs- und Verbesserungsmaßnahmen.

Service Assessment Modell → www.univation.org/download/QS_24.pdf



Die Kriterien für eine Selbstbewertung können aber auch durch die Organisation und die betroffenen Arbeitsbereiche selbst aufgestellt werden. Dann kann man sich daran orientieren, was als wünschenswerter Zustand der Organisation bestimmt wird.

Umsetzung der Selbstbewertung

Die Selbstbewertung ist ein in hohem Maße flexibles Verfahren, das vollständig auf die Bedarfe der Organisation abgestimmt werden kann und sollte. Im Zentrum steht die Initiierung eines motivierenden dialogischen Austauschs, der ressourcenschonend, ohne externes Expertenwissen, umgesetzt werden kann.

Das allgemeine Vorgehen kann wie folgt beschrieben werden.

- *Operationalisierung*

Der Soll-Zustand der Organisation oder des Arbeitsbereichs wird bestimmt; dieser ist Ausgangspunkt und Rahmen für die Durchführung von Selbstbewertung. Anhand eines Soll-Profiles werden die Kriterien entwickelt, die diesen Zustand kennzeichnen, und in messbare Indikatoren überführt. Je nach Komplexität des Verfahrens können diese in Form eines Fragebogens zur Selbstbewertung erfasst werden. Bei der Erarbeitung des Fragebogens kann Rückgriff auf Qualitätsmanagement-Systeme wie EFQM oder das ServAs-Modell genommen werden.

- *Selbstbewertungs-Team*
Die Organisation ernennt oder beruft ein interdisziplinäres Team, bestehend aus der Leitung und einem oder mehreren Beschäftigten, die die Selbstbewertung durchführen.
- *Gegenstand*
Auf der Basis einer Analyse des Ist-Zustandes der Organisation werden die mit dem Verfahren verbundenen Zielstellungen und der erwartete Nutzen im Vorfeld festgelegt.
- *Durchführung*
Die Selbstbewertung findet in Form eines systematischen Dialogverfahrens statt. Das Selbstbewertungs-Team prüft in einer gemeinsamen Diskussion, inwiefern die Qualitätskriterien in der Realität erfüllt sind. Das Team kann sich zusätzlich auf Beobachtungen und Dokumentenanalysen stützen. Stark systematisierte Verfahren operieren mit mehrstufigen Skalen, die den Erfüllungsgrad quantitativ anzugeben vermögen.
- *Auswertung*
Die gewonnenen Informationen bedürfen nunmehr der organisationalen Feinanalyse und Interpretation, um Ursachen und Zusammenhänge sichtbar zu machen. Anschließend werden Handlungsbedarfe identifiziert und konkrete Verbesserungsmaßnahmen festgelegt.
- *Dokumentation*
Alle gesammelten Informationen sowie die Bewertungsergebnisse und geplanten Maßnahmen werden dokumentiert.

Die regelmäßige Durchführung des Verfahrens gestattet, Informationen zu Stärken und Schwächen der Organisation sowie zu dem Erfolg durchgeführter Verbesserungsmaßnahmen zu erhalten.

Peer Review

Konzept des Peer Reviews

Peer Review ist ein Überprüfungsverfahren, das entweder als eigenständige Methode oder im Kontext von externen Evaluationen, einer Qualitätssicherung oder ergänzend zu diesen durchgeführt wird. Hierbei geht es um

die sachverständige Beurteilung von Organisationen, ihren Prozessen und Angeboten. Auch hier ist es das Ziel, Organisationen in ihren Bemühungen um Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung zu unterstützen. Das Verfahren wird u.a. dazu eingesetzt, um Stärken und Schwächen von Dienstleistungsangeboten zu identifizieren, Beispiele guter Praxis aufzuzeigen sowie Handlungsoptionen für Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln. Grundsätzlich kann das Verfahren auf verschiedenen Ebenen wirksam werden: Es bewertet sowohl die gesamte Organisation als auch Teilelemente dieser, etwa die Leistungsfähigkeit einzelner Bereiche der Beratungseinrichtung, die Qualität der Beratung oder konkrete Beratungssituationen.

Die Informationen, die den Ist-Zustand einer Organisation beschreiben, werden hierbei durch sogenannte „Peers“ generiert und nicht in Form einer Inspektion.

DEFINITION

Peer

Peers sind externe Experten oder Fachkollegen, die als nebenamtlich tätige Fachleute fungieren. Typischerweise arbeiten Peers im selben oder in einem ähnlichen Umfeld wie die zu bewertende Organisation und verfügen über fachspezifische Expertise und Kenntnisse in dem Bereich. Sie sind unabhängig, unparteilich, objektiv und jenen Personen gleichgestellt, deren Leistung begutachtet wird. Es besteht also kein Hierarchiegefälle oder ein unmittelbares Risiko von Sanktionen durch die Peers.

Die Peers besitzen keine formale übergeordnete oder Kontrollfunktion. Der Idee des Peer Reviews nach geht es vielmehr um die informationsbasierte Entwicklung einer externen Perspektive, die von den Experten im Feld geleistet wird. Diese Perspektive wird der zu beurteilenden Organisation in einem freundlich-kritischen Dialog gespiegelt. Die Peers nehmen hier die Rolle einer externen Expertenberatung ein.

Die Gegenstandsbereiche, die einem Peer Review unterzogen werden, sind prinzipiell flexibel und bestimmen sich durch die Interessen und Bedarfe der zu bewertenden Organisation und ihrer Mitarbeitenden. Ähnlich wie im Falle der Selbstevaluation sind es selbst gewählte Aspekte der Orga-

nisation, die untersucht werden. Sowohl Prozesse als auch Ergebnisse und Wirkungen können Gegenstand des Verfahrens sein. Wie bei Selbstevaluationen werden Indikatoren und Bewertungskriterien durch die zu bewertende Organisation selbst festgelegt.

Peers können die Einrichtung auch in Form eines *Peer Coaching/Consulting* beraten. Alle Bewertungen und Befunde der Peers werden an die Einrichtung zurückgespiegelt. Die Organisation erhält hierbei wertvolle Hinweise zur Weiterentwicklung ihrer Qualität, während die Glaubwürdigkeit des Verfahrens durch die externe Perspektive der Peers gestärkt wird.

Der Nutzen eines Peer Reviews liegt sowohl aufseiten der beurteilten Organisation als auch aufseiten der Peers. Die Peers, die in ähnlichen Bereichen tätig sind, erhalten einen Einblick in andere Einrichtungen und lernen neben etwaigen Problembereichen auch deren Stärken kennen. Für die Peers bringt ihre Tätigkeit mithin auch einen Zuwachs an Erfahrung und Wissen mit sich.

Ebenso wie die Selbstbewertung ist das Peer Review ein in hohem Maße pragmatisches Verfahren. In diesem Sinne sind Konzeption und Durchführung eines Peer Reviews weniger formalisiert, sondern flexibel, d.h. in Form eines dynamischen und motivierenden Prozesses, zu organisieren. Peer Reviews haben tendenziell einen geringeren Umfang und Komplexitätsgrad als Audits und Selbstevaluationen und erfordern daher geringere Ressourcen.

Umsetzung des Peer Reviews

Das allgemeine Vorgehen kann innerhalb des folgenden mehrstufigen Verfahrens beschrieben werden:

- *Gegenstand*

In einem ersten Schritt werden die mit dem Peer Review verbundenen Zielstellungen bestimmt und Gegenstandsbereiche abgesteckt. Diese orientieren sich am konkreten Informationsbedarf sowie dem erwarteten Nutzen.

- *Operationalisierung*

Gegenstand und Ziele werden konkretisiert sowie Indikatoren abgeleitet. Es werden Bewertungskriterien festgelegt, anhand derer Stärken und Schwächen bestimmt werden. Je nach Komplexität des Verfahrens können Kriterienlisten erstellt und Überprüfungsverfahren bestimmt werden.

- *Peers*
Es werden geeignete Personen ausgewählt. Gemeinsam mit den Peers wird die organisatorische Durchführung des Verfahrens geplant.
- *Durchführung*
Die Peers besuchen die zu beurteilende Organisation vor Ort. Die Peers stützen sich auf bereits vorhandene Daten und holen durch (Einzel- und Gruppen-)Befragungen, Beobachtungen und/oder Dokumentenanalysen zusätzliche Informationen ein.
- *Auswertung*
Die gesammelten Informationen werden zu Kernaussagen verdichtet und mit Beispielen unterlegt. Diese können in Berichten dargestellt werden. Anschließend findet ein ausführlicher Austausch zwischen der Organisation und den Peers statt. Die Ergebnisse werden im Dialog reflektiert und validiert. Ggf. werden Empfehlungen ausgesprochen.
- *Dokumentation*
Die Beurteilung der Peers sowie die Ergebnisse des Austauschs werden in Form eines Protokolls oder Review-Berichtes dokumentiert.

Inhalte der Reflexion und Bewertung des Qualitätsmanagements

Im Rahmen der Reflexion und Bewertung ihres Qualitätsmanagements müssen sich Organisationen zunächst Klarheit darüber verschaffen, welche Ziele sie hiermit verbinden und welche Aspekte der Organisation einer Bewertung unterzogen werden sollen. Im Folgenden werden beispielhaft Inhalte der Konformitätsbewertung für Beratungsorganisationen vorgestellt. Diese bewegen sich entlang den Qualitätsdimensionen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität (vgl. Donabedian 1980; Sauter 2000).

Strukturqualität

Sie bezeichnet die institutionellen Voraussetzungen für die Durchführung von Weiterbildungsberatung, wie Konzeption, Planung und Angebot. Folgende Inhalte können für eine Bewertung berücksichtigt werden:

- Auftrag und Einbettung der Einrichtung (Umfeld, Auftraggeber, Vorgaben, Selbstverständnis, Kooperationsstrukturen, Erfahrungen mit den Adressaten),

- Organisationsstruktur (Aufbau, Funktionsteilung, Zusammenarbeit einzelner Bereiche, Kommunikations- und Informationsstrukturen),
- Räume und Ausstattung (Größe, Helligkeit, Atmosphäre, Funktionalität, Bereitstellung von Materialien, Ausstattung mit Medien und Fachbüchern),
- Personal (Ausbildung, Qualifikation, Berufserfahrung, Arbeitsbedingungen und Arbeitsverhältnis, fachliche, soziale, methodische und personale Kompetenzen, Kompetenzentwicklung).

Prozessqualität

Sie bezieht sich auf Abläufe und Bedingungen, die während der Beratung sichergestellt sein müssen, und umfasst alle Aktivitäten, die zwischen der Beratungseinrichtung, den Beratenen und den Beratenden verlaufen. Hierbei stehen alle Prozesse im Fokus, die auf die Beratungskunden bezogen sind. Folgende Inhalte können für eine Bewertung berücksichtigt werden:

- Organisation der Leistungserbringung (Systematik, Ausführlichkeit, Planmäßigkeit, Transparenz, Koordination),
- Beratungsgrundlagen (Beratungsverständnis, Beratungskultur und Methoden, transparentes Leistungsangebot, Berücksichtigung von Neutralität in Bezug auf Angebote und Beratene, von Chancengerechtigkeit, Gender und Diversity),
- Beratungsprozess (Beratungsinhalte und -vorgehen, Beratungsmethoden, Beratungsformen sowie Einbeziehen von Interessen und Vorerfahrungen der Beratenen).

Ergebnisqualität

Sie umfasst die unmittelbaren Ergebnisse sowie mittel- und längerfristige Wirkungen der Beratung. Folgende Inhalte können für eine Bewertung berücksichtigt werden:

- Erwerb und Zuwachs von/an Handlungsfähigkeit, Entscheidungskapazität und Selbstaktivität,
- Zufriedenheit mit der Beratungsleistung (z.B. Leistungserbringung, Beratender, Ausstattung),

- bildungs- und berufsbezogene Effekte, wie Bildungs-, Berufs- und/oder Arbeitsmarkterfolg (Weiterbildung, Integration, Wiedereingliederung, berufliche Weiterentwicklung oder beruflicher Aufstieg).

3.2.4 Strategische Entwicklung und Bewertung der Qualität

Die Sicherung und Weiterentwicklung von Qualität der Weiterbildungs- und Bildungsberatung bedeutet, die Organisationsabläufe und -strukturen systematisch zu lenken und anhand der Ergebnisse sowie der internen Überprüfung regelmäßig zu bewerten. Dabei muss die Leistungsfähigkeit der Organisation und ihr Wirken, sichtbar in den Rückmeldungen der Beratenen, betrachtet werden.

Hier schließt sich der Kreis: Die Maßnahmen für die Beratungsqualität können entlang der Bedingungen, Bedarfe und Interessen von Beratenen abgeleitet werden, indem die Qualitätsziele antizipiert und die Beratungsleistung rückbezüglich dazu gestaltet und beschrieben ist. Es bedeutet aus Sicht von potenziell Beratenen: zum einen das Beratungsgeschehen konzeptionell vorzubereiten und die dafür erforderlichen Tätigkeiten und Bedingungen zu bestimmen und bereitzustellen und zum anderen den Beratungserfolg und die Ergebnisse anhand von Erfolgsindikatoren (→ Kap. 3.1.7, Tab. 1) zu erheben und zu reflektieren.

Die Bewertung stellt jedoch aufgrund ihrer Komplexität ein methodisches Problem dar: Bildungs- und lernbezogene Qualitätsaspekte können nicht ausreichend mittels messbarer Größen beschrieben werden. Stattdessen kann auf ein methodisches Vorgehen zurückgegriffen werden, das unter dem Begriff „reflexive Evaluation“ (vgl. Faulstich 2005) beschrieben wurde. Das Prinzip der Reflexion beruht nicht allein auf objektiv messbaren Fakten, sondern auf organisationsinternen Auseinandersetzungen und Aushandlungsprozessen, auf (selbst-)kritischen Stärken-Schwächen-Analysen und der Erhebung und Auswertung von Rückmeldungen von Beratenen. Dieses Vorgehen erlaubt Organisationen, sich zu sich selbst in einer Weise in Bezug zu setzen, in der die eigene Leistung immer wieder neu hinterfragt, bewertet und begründet werden muss.

Reflexivität stellt ein treibendes Prinzip der Qualitätsentwicklung in der Beratungsorganisation dar. Das heißt, die Verbesserung der organisa-

tionalen Beratungsleistungen wird auf der Basis eines reflexiven Prozesses hergestellt. In diesem Kontext wird auch von „reflexiver Systematisierung“ gesprochen, da die Systematisierung der Beratung den Erkenntnissen aus der Reflexion von personaler und organisationaler Handlung folgt. Reflexivität erzeugt ein Klima des (Weiter-)Lernens in der Organisation. Die beständige Selbstbewertung und die nachfolgende Anpassung des Angebots- und Leistungsprofils an die Anliegen und Interessen der Beratungskunden und der Umwelt (Auftraggeber, Partner) ziehen einen Qualitätsentwicklungskreislauf (→ Abb. 6, S. 113) nach sich.

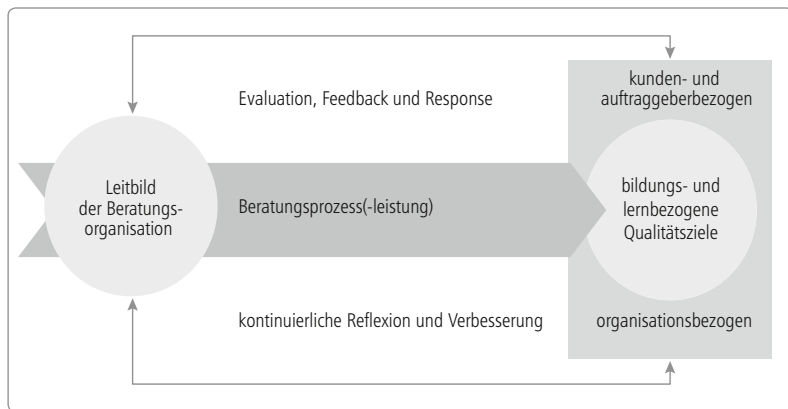


Abbildung 7: Reflexionsschleife des Beratungsprozesses

In diesem Sinne können sich Beratungsorganisationen zu lernenden, wissenden und vernetzten Organisationen entwickeln:

- Als *wissende* Beratungsorganisation gilt es, für die Individuen (Beratungskunden) über die aktuellen, passenden und gültigen Informationen zu verfügen und diese als organisationales Wissen aller Beratenden parat zu haben;
- als *vernetzende* Beratungsorganisation gilt es, die regionalen Strukturen und Beziehungen zu kennen, einzubeziehen und mit diesen im Austausch zu sein und dieses Knowhow für die individuellen Beratungsanliegen verfügbar zu machen und

- als *lernende* Beratungsorganisation gilt es, die Reflexion als Methode und Vorgehen im, zum und nach dem Beratungsprozess zu nutzen.

FAZIT

Die Reflexion des eigenen Handelns ist Ausdruck der Qualitätsentwicklung in der Beratungsorganisation. Das Bewusstmachen der eigenen Aktivitäten und die Bewertung der Ergebnisse initiiert einen Prozess der Auseinandersetzung, in dessen Mittelpunkt das Beratungshandeln selbst steht.



Lektüretipps

- Schlögl, P. (2011): Qualität: Vom Ereignis zur Verantwortung und wieder zurück. Das österreichische Verfahren der externen Qualitätssicherung anbieterneutraler Bildungsberatung. In: Hammerer, M./Kanelutti, E./Melter, I. (Hg.): Zukunftsfeld Bildungs- und Berufsberatung. Neue Entwicklungen aus Wissenschaft und Praxis. Bielefeld, S. 210–218
- Schröder, F. (2013): Qualitätssicherung und -entwicklung. Zusammenspiel von externer und interner Qualitätssicherung. In: BMUKK – Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur, Abteilung Erwachsenenbildung (Hg.): Professionalität in der Bildungsberatung. Anforderungen und Entwicklungsfelder. Materialien zur Erwachsenenbildung Nr. 3
- Schröder, F. (2014): Qualitätskonzept für die Bildungsberatung. Handbuch für die Einführung, Anwendung und Bewertung. Berlin

4. Nutzen und Wirkung von Weiterbildungsberatung

Der Begriff „Nutzen“ wird in der wissenschaftlichen Literatur auf gesellschaftlicher, politischer, wirtschaftlicher und individueller Ebene angewendet. Synonyme wie „Ergebnis“ und „Ertrag“ werden in der pädagogischen Diskussion jedoch „distanziert behandelt“ (vgl. Käßlinger 2010, S. 32) oder offen problematisiert, da sie mit einer ökonomischen und/oder förderpolitischen Sicht verbunden werden. Damit wiederum stünde – so die Annahme, anders als im pädagogischen Diskurs – ein defizitäres Menschenbild in Verbindung. Begriffe wie „Wirkung“ oder „(Lern-)Ergebnis“ bleiben an dieser Stelle auch nicht unwidersprochen, sind aber anschlussfähiger an das pädagogische Denken und Handeln.

Vor dem Hintergrund der Etablierung der Beratung als einer zentralen Grundform pädagogischen Handelns (vgl. Giesecke 2013), die sich auch als erwachsenenpädagogische Handlungsform (vgl. Nittel 2009) und als Teil der „Supportstruktur“ der Weiterbildungslandschaft (vgl. Nuissl 2000, S. 98) verstetigt hat, und den damit verbundenen Investitionen und kontinuierlichen Finanzierungsverantwortlichkeiten, ist auch der indirekte oder kollektive Nutzen zum Thema gemacht worden.

4.1 Erwartungen an und Legitimation von Weiterbildungs- und Bildungsberatung

Beratungsprozesse zeichnen sich, sofern sie nicht funktionale Beratung in Vermittlungs- oder Förderprozessen leisten, durch die ausdrückliche Hinwendung zu den Beratungskunden bzw. deren Anliegen und Interessen aus. Unabhängig davon wird wohl in jeder professionellen Beratungssituation versucht, sinn- und nutzenstiftende Impulse zu setzen. Auf der anderen Seite wird die Bereitstellung von Beratungsleistung durch Einrichtungen oder die Finanzierung mit öffentlichen Mitteln mit unterschiedlichen Erwartungen verknüpft. So wird der Bildungs- und Berufsberatung in politischen Pro-

grammen wiederholt die Aufgabe mitgegeben, der Geschlechtersegregation bei Berufseinmündungen und am Arbeitsmarkt entgegenzuwirken. Dies kann dazu führen, dass sich die Beratung vor dem Hintergrund konkreter Bildungs- bzw. Berufsinteressen von Beratenen – falls diese traditionellen Mustern folgen – potenziell in einem Spannungsfeld von Interessen wiederfinden kann oder beratungsethische Fragen berührt werden. Dies kann auch der Fall sein, wenn seitens der Auftraggeber oder institutionell Verantwortlichen erwartet wird, dass die Intensivierung der Beratungsaktivitäten sich – zumindest statistisch – verkürzend auf die Zeit von Arbeitslosigkeit auswirkt, Qualifikationsangebot und -nachfrage besser ausgleicht oder in der Aufnahme von Weiterbildung resultiert.

Mag dies in einem konkreten, professionell gestalteten Beratungsgeschehen für Beratungskundinnen und -kunden auch nicht unmittelbar spürbar sein, spätestens beim Einwerben von Finanzierungsmitteln können solche Wirkungsversprechungen von Beratung zutage treten, an denen der Erfolg von Beratung(sprojekten) früher oder später gemessen wird oder werden könnte. Dabei zählen zunehmend selten plausible Begründungen („... die Erfahrung zeigt ...“) und anekdotische Evidenz („... ich hatte da einen Fall ...“), aber es werden auch nachweisbare Effekte eingefordert, die den Mitteleinsatz, eventuell auch in Konkurrenz zu anderen Verwendungen, legitimieren.

Spricht man mit Vertretern von Beratungseinrichtungen über „Wirkungen“ von Bildungsberatung, erhält man des Öfteren die Antwort, dass dies eine Frage sei, die zunächst an die Wissenschaft zu richten wäre und nicht vorrangig an die Praxis. Jedenfalls – so der Tenor – müsse das Thema alsbald aufgegriffen werden, um so die aktuell „defizitäre (...) Datenlage“ (Strauch 2010, S. 27) zu verbessern.

Durch Forschung wären demnach der Nutzen sowie die Leistungsfähigkeit von (Weiter-)Bildungsberatung für die Gesellschaft und das Individuum verlässlich aufzuzeigen. Es könnte nachgewiesen werden, was im professionellen Verständnis so evident ist: nämlich die Wirksamkeit von (Weiter-)Bildungsberatung. Bis dies gelungen ist, wären die bisher angenommenen, oder zumindest nicht oder wenig umstrittenen Erfolgsfaktoren – wie kompetentes Beratungspersonal und verlässliche, kontinuierliche Beschäftigungsstrukturen im Beratungsbereich – Garanten für „Erfolg“ (vgl. ebd.).

Damit sind auch schon mehrere Ebenen angesprochen, auf denen Wirkungen von Beratung beobachtet oder erwartet werden können: die individuelle, die Organisations-, die System- bzw. die gesellschaftliche Ebene. Und weil die Welt in der Regel komplexer ist als die systematischen Analyseraster, muss dabei berücksichtigt werden, dass Bildungsberatung insgesamt – und so auch Weiterbildungsberatung – kein „homogenes Praxisfeld“ darstellt und zwischen recht unterschiedlichen „Beratungskontexten, -stellen, -modellen, -zielgruppen und Beratern“ zu differenzieren ist (vgl. Käßlinger 2010, S. 34).

4.2 Effekte und Wirkungsorientierung auf unterschiedlichen Ebenen

Positive Nutzeneffekte auf der „Policy-Ebene“ werden an mehreren Stellen genannt, zuletzt etwa vom *European Lifelong Guidance Policy Network* (ELGPN), einem Expertennetzwerk der Europäischen Mitgliedstaaten, das eine eigene Untergruppe zu Fragen der Qualität und Evidenz (*Quality Assurance and Evidence Base for Policy and Systems Development*) im Zusammenhang mit Beratung für Bildung und Beruf eingerichtet hatte. In der dort erarbeiteten Materialsammlung (*Resource Kit*) werden jene Politikfelder genannt, zu denen Bildungsberatung im weiteren Sinn (*Lifelong Guidance*) einen Beitrag zu leisten imstande ist:

- effiziente Investitionen in Bildung und Ausbildung,
- Arbeitsmarkteffizienz,
- Lebenslanges Lernen,
- soziale Integration,
- soziale Gerechtigkeit,
- wirtschaftliche Entwicklung (vgl. Vuorinen/Watts 2012, S. 9f.).

Eine Kernfrage aber bleibt auch dort offen: Sind dies plausible Erwartungen? Und liegen dafür tatsächlich Befunde vor?

Wirkungsbetrachtungen reichen aber über wissenschaftliche Zugriffe hinaus, wie auch schon in den Abschnitten über Qualitätssicherung und

Evaluation aufgezeigt wurde. Effekte, die weniger auf der gesellschaftlichen Ebene anzusiedeln sind, wie individueller Nutzen, Verhaltensänderungen u.Ä. werden hierbei in den Blick genommen und sind Voraussetzung für die Erreichung der übergeordneten Ziele.

4.3 Beispiele für Wirkungsbetrachtungen in der Weiterbildungs- und Bildungsberatung

Nachfolgend werden unterschiedliche Zugänge referiert, die der Wirksamkeit von beraterischen Interventionen nachgehen. Diese nehmen unterschiedliche Gestalt an und verfolgen auch unterschiedliche Zwecke:

- *wissenschaftliche Untersuchungen* oder evaluative Verlaufsstudien,
- Festlegungen und Beobachtungen von Wirkzielen aus der Perspektive *professionellen Handelns* oder des *Qualitätsmanagements*,
- Zugänge, die auf eine *wirkungsorientierte Steuerung* auf überinstitutioneller Ebene abstellen.

Im Folgenden wollen wir einige Hintergründe und ausgewählte Beispiele zu diesen drei groben Kategorien vorstellen.

4.3.1 Wissenschaftliche Untersuchungen und evaluative Verlaufsstudien

Gesellschaftliche und ökonomische Erträge

Killeen u.a. (1994) verdeutlichen in einer Analyse von wissenschaftlichen Untersuchungen die Komplexität der Messung des (ökonomisch fassbaren) Erfolgs von Beratungsleistungen. Sie weisen ausdrücklich darauf hin, dass Verhaltensänderungen und Lernergebnisse aus dem Beratungsgeschehen wichtige „Vorprodukte“ für ökonomischen Ertrag für Individuen und Gesellschaft sind, aber eine gesonderte Wirkungsbetrachtung von diesen sehr schwierig ist.

In England etwa wurde für die Programmperiode 1994 bis 1999 des Europäischen Sozialfonds (ESF – Ziel 3) durch *DfEE Financial and Ana-*

lytical Services (vgl. Alan/Hansbro/Mooney 1999) eine Untersuchung zu ökonomischen Effekten (*achievements, overall effectiveness and impact*) von Beratung (*guidance*) bei jungen Teilnehmenden vorgenommen. In den Blick genommen wurden Maßnahmen, die das Ziel verfolgten, junge Menschen oder andere Erwerbslose dabei zu unterstützen, in Beschäftigung zu kommen. Als Datenquellen wurden sowohl die Teilnehmerregistratur des ESF als auch eine Befragung von Absolventen rund sechs Monate nach Beendigung der Maßnahme genutzt.

Neben Befunden zu Wirkungen von verschiedenen Maßnahmen und Maßnahmetypen lag der Wert dieser Arbeiten in dem Versuch einer Klassifizierung von möglichen (ökonomisch relevanten) Wirkungen und damit einer klareren Bestimmung, was als Wirkung, Nutzen oder Ertrag von Beratung angesehen werden kann.

In dieselbe Richtung ging die Metaevaluation von Hughes u.a. (2002), die bisherige Forschungsgegenstände im Zusammenhang mit Beratungsleistungen für Bildung und Beruf gruppierten und Einschätzungen zu vorliegenden wissenschaftlichen Befunden vorlegten:

- *Einstellungs- und motivationale Änderung*
Es werden die Ebene des Selbstvertrauens – vielmehr der Selbstwirksamkeitserwartung – oder die Verstärkung der Motivation, Lernprozesse zu beginnen oder Arbeit zu suchen, untersucht.
- *Outcome-orientierte Studien*
definieren und untersuchen Fähigkeiten, Kenntnisse und Einstellungen, die eine Entscheidungsfindung unterstützen – also informierte und rationale Entscheidungen und Umsetzungen (beruflich, pädagogisch etc.) befördern.
- *Bildungsteilnahme*
analysiert die Aufnahme von Bildung und Ausbildung und die Isolation oder Herausarbeitung der Rolle von Beratung dabei. Qualitativ hochwertiger Beratung wird in der Forschung dabei ein positiver Beitrag zugeschrieben.
- *Lernerfolg*
Der Lernerfolg bzw. die Vermeidung des Abbruchs von Bildungswegen stellt einen weiteren Betrachtungsschwerpunkt von Wirkungsuntersu-

chungen dar. Hier wird die Lage haltbarer Befunde als besonders schmal eingeschätzt.

- *Beschäftigungseffekte*

Die Betrachtung der Dauer von Arbeitsplatzsuche und die Aufrechterhaltung bzw. Verlängerung von Beschäftigung zielen zumeist auf Einschätzungen der Führungsebene in Unternehmen ab. Die Befunde sind recht divers, so kann kein Beitrag zur Senkung der Arbeitslosenquote durch Beratung abgeleitet werden; andererseits wird die Suchdauer von Betroffenen zumindest mittelfristig verkürzt.

- *Arbeitsplatznahe Situation*

Darunter werden jene Studien subsumiert, die den Nutzen von Beratung im Zusammenwirken von Einzelpersonen, Arbeitgebern und (beschäftigenden) Organisationen in den Blick nehmen. Zumindest bisherige Betrachtungen geben kaum Hinweise dafür, dass Beratung in den Unternehmen ökonomisch messbare Effekte erzielt.

- *Gesamtwirtschaftliche Erträge*

werden in Studien erhoben, die auf die allgemeinen sozialen Vorteile von Beratung abstellen. Hier wird auf die schwache Informationsbasis zu einzelnen Aspekten des Wirtschaftswachstums hingewiesen, um letztlich eine Gesamtbetrachtung plausibel zu machen.

Indikatorenbasierte Wirksamkeitsnachweise in der Berufs- und Laufbahnberatung

Mit dem Ziel, wissenschaftliche Nachweise der Wirksamkeit für Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung zu generieren und zu untersuchen, haben die „Schweizerische Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Berufs- und Studienberatungen“ sowie das „Departement Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften“ ein Pilotprojekt (2009–2012) initiiert, das fachliche und methodische Standards untersucht, anhand derer die Qualität einer Beratungsleistung überprüft werden soll. Indikatorenbasierte Wirksamkeitsnachweise in der Berufs- und Laufbahnberatung sollten kurz- und mittelfristige Wirkungen aufzeigen (vgl. Künzli 2011). Es wurde mit Beratungsdiensten und -ämtern in unterschiedlichen schweizerischen Kantonen zusammengearbeitet und eine

Pilotversion eines webbasierten Monitoringsystems umgesetzt. Diesem individuumszentrierten Zugang wurde ein motivationspsychologisches Konzept zugrunde gelegt, das motivationale und volitionale Elemente einer Entscheidungsfindung zu integrieren versucht (vgl. Heckhausen/Gollwitzer 1987). Es sieht eine Abwäge-, Planungs-, Handlungs- und eine abschließende Bewertungsphase vor.

Die Erhebungen basieren auf drei Messzeitpunkten (Prä-, Post- und Follow-up-Erhebung) und bilden Aussagen von Beratenen und Beratenden sowie Merkmale des Beratungsprozesses ab (vgl. ebd., S. 173). Gegenüberstellungen von Eingangs- und Endwerten werden ermittelt und daraus auf die Wirksamkeit der Beratungsintervention(en) geschlossen. Die Wirkdimensionen nehmen eine aktualisierte Version des „Veränderungsinventars für Laufbahnberatungen“ (Künzli/Zihlmann 2008) auf und weisen folgende Dimensionen auf:

- Informiertheit über Berufsmöglichkeiten,
- Klarheit der beruflichen Ziele,
- Vertrauen in die Entwicklungsperspektiven,
- Unsicherheit über die weiteren Schritte,
- Wohlbefinden sowie Wissen über Veränderungsprozesse (vgl. Künzli 2011, S. 174).

Tatsächlich wurde damit ein individuums- bzw. fallbezogenes Evaluationsinstrument entwickelt, das beachtliche Fallzahlen bewältigen kann und automatisierte Feedback-Reports erstellt. Der systematische Vergleich soll demnach unter Routinebedingungen generelle und differenzielle Aussagen zulassen und zwar zu Nutzen, Angemessenheit und allfälliger Schädlichkeit von Beratung. Ohne eine solche Messung, so das Credo, würden alle Nachteile nur anekdotisch bleiben (vgl. ebd., S. 175).

Bei aller methodischen Verlässlichkeit kann man manchmal den Einwand hören, dass derartige Feedback-Systeme nicht wissenschaftlich seien, da Datenerfassung und -eingabe durch die zu erwartenden Feedback-Ergebnisse beeinflusst würden und dadurch die Effekte verändern würden. Damit werde eine klare Ursache-Wirkungs-Betrachtung nicht möglich (in den Sozialwissenschaften wird dann von reaktiven Methoden gesprochen).

Abgesehen davon, dass dies allein noch kein Gütemangel hinsichtlich von Wissenschaftlichkeit darstellt, muss umgekehrt betont werden, dass hinsichtlich des Anspruchs zunehmender Professionalisierung und systematischer Qualitätssicherung situativer Beratungsprozesse dies genau intendiert wird. Ein Anspruch auf eine Beschreibung des Sachverhaltes ohne Einflüsse von den wesentlichen Akteurinnen und Akteuren, nämlich Beratungspersonal und Beratungskunden, soll gar nicht das Ziel sein.

4.3.2 Outcome – Kein neues Konzept für Organisationen und im Bildungswesen

Wirkziele im Qualitätsmanagement

Im Rahmen einer „Bestandsaufnahme in der Bildungs-, Berufs- und Beschäftigungsberatung und Entwicklung grundlegender Qualitätsstandards“, die von Rambøll Management zwischen Juli 2005 und April 2007 im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) für Deutschland durchgeführt wurde, konnten in einer breit angelegten Anbieterbefragung (insgesamt konnten Antworten von weit über 9.000 Respondenten ausgewertet werden) Daten zu Beratungsmethoden und Strukturen der Beratungslandschaft erhoben werden. Bezüglich der Wirkung zeigt sich, dass sich unter dem Titel der Wirkungsqualität eine differenzierte Situation darbietet. Während knapp 62 Prozent der Beratungseinrichtungen über Qualitätsstandards zu strukturellen Rahmenbedingungen für die Erbringung von Beratungsleistungen verfügen, kommen Standards zum Prozess bei knapp 43 Prozent zum Einsatz, „während Standards zur Wirkungsqualität nur von gut einem Viertel (28,5%) der Einrichtungen genutzt werden“ (vgl. Niedlich u.a. 2007, S. 251). Betrachtet man die Indikatoren dafür, nämlich Überprüfung der Kompetenzentwicklung der Kunden, Ergebnisevaluation, Überprüfung der Kundenzufriedenheit (vgl. ebd., S. 254), zeigt sich, dass hier wiederum ein wenig differenziertes Bild bezüglich der Wirkung besteht.

Ein Beispiel für eine überinstitutionelle Praxis ist die von der k.o.s GmbH in einem Qualitätsentwicklungsprozess ausgearbeitete Differenzierung von Ergebniszielen für öffentlich geförderte Bildungsberatung (beginnend mit Karnath/Schröder 2008). Nach diesem Ansatz soll der Beratene anschließend

- informierter (in Bezug auf Möglichkeiten und Anwendung),
- orientierter (bezüglich eigener Potenziale und realistischer Ziele),
- strukturierter (in Bezug auf das Vorgehen und Erreichen der neuen Ziele),
- motivierter (bezüglich der eigenen Ziele im Verständnis von Eigensinn) sein.

Auf Grundlage von Feedback-Instrumenten, wie Fragebögen, erhalten Beratungseinrichtungen Rückmeldungen zu diesen Dimensionen. Augenfällig ist, dass diese Betrachtung über einen alleinigen Aspekt der Kundenzufriedenheit hinausreicht und die Wirksamkeit des unmittelbaren Beratungsgeschehens in den Blick nimmt. Im systematischen Planen und Steuern von Organisationen wird dies in der Regel als Qualitätsmanagement verstanden (→ Kap. 3.2).

Learning Outcome

Im Feld des Bildungswesens oder der erziehungswissenschaftlichen Diskussion zeigt sich, dass Ergebnisorientierung alles andere als eine neue Thematik darstellt. Zu Recht findet sich die Einschätzung, dass Lernergebnisse (*learning outcomes*, *LO*) intensiv beforscht würden, aber hierbei ein bestimmter Fokus im Vordergrund stehe: „Research on LO in the last 50 years was on pedagogy“ (vgl. Souto-Otero 2012). Tatsächlich neu in den Blick genommen werden die Ergebnisse von Lernprozessen derzeit hinsichtlich der Vergleichbarkeit von Abschlüssen (Qualifikationsrahmen) oder die Steuerung von ganzen Bildungssektoren. Die Leistungsfähigkeit der Nutzung von *learning outcomes*, insbesondere für Fragen der Steuerung, wird aber auch grundsätzlich problematisiert (vgl. Lassnigg 2012). Ebenso die Verschiebung von einer institutionellen Perspektive hin zu *outcomes* und Implikationen für einen entstehenden Bildungsmarkt (vgl. Young/Allais 2011).

Was Souto-Otero anspricht, sind die im Rahmen der instruktionspsychologischen Forschung entwickelten Zugänge zur Curriculumsentwicklung und -revision bzw. der Lehr-/Lernforschung. Diese Forschung ist untrennbar mit den Namen Dewey, Tyler und Bloom verbunden. Es war insbeson-

dere das sogenannte Tyler-Rational, das auf Grundlage eines prozesshaften Abgleichs von Lernzielen und Lernergebnissen, anhaltender Curriculumsevaluation und -weiterentwicklung gegenüber der bis heute wirkmächtigen individuumszentrierten Leistungsmessung den Vorrang gab (Bildungsstandards etc.). Die moderne Evaluationsforschung basiert wesentlich auf diesen Entwicklungsarbeiten. Aktuelle Ziele von wirkungsorientierter Evaluationsforschung (vgl. Frey 2008, S. 52f.) sind weiterhin Bewertung von Praxis, Legitimation der Praxis durch Evaluation sowie qualitative Weiterentwicklung auf deren Grundlage.

BEISPIEL

Lernergebnisse aus Beratungsprozessen

Auf der Ebene des Beratungsgeschehens, insbesondere für Einrichtungen, die sich als Teil des Bildungswesens verstehen, bieten sich Lernergebnisse als bestimmendes Instrument für professionelles Handeln an. Dies wurde etwa bei einem innovativen, prozesshaften Beratungsformat, der „Kompetenz+Beratung“ (K+B) im Rahmen der Initiative „Bildungsberatung Österreich“, die seitens des österreichischen Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur (Abt. Erwachsenenbildung) mit Mitteln des ESF finanziert wird, so eingelöst. Dieses seit 2013 angebotene, bundesweit und überinstitutionell standardisierte Beratungsformat, begleitet Beratungskunden bei der Ausarbeitung eines persönlichen Kompetenzprotokolls sowie Aktionsplans mit nächsten Schritten und hilft dadurch, persönliche Perspektiven erfahrungsbasiert besser einzuschätzen. So motiviert es zu eigengesteuerten Aktivitäten. Es stellt ein formatives Beratungssetting mit hoher Methodenautonomie für die Beratenden dar (vgl. Schlögl/Irmer 2012).

Um den Beratenden zu ermöglichen, unter Methoden auszuwählen, ohne die Zielsetzung des Formats zu gefährden, wurde der Beratungsprozess gegliedert und es werden für jede der Phasen die erwarteten Lernergebnisse benannt (→ Tab. 4).

Phase	Lernergebnis(sse)
1. Informationsgespräch	„Kunden sind darauf vorbereitet, dass sie in der K+B ein hohes Maß an Eigenaktivität und Gruppenarbeit erwartet. Sie erkennen (ansatzweise), welchen persönlichen Nutzen diese Herangehensweise und die Reflexion ihrer bisherigen Aktivitäten, Interessen bzw. Lernbiografie bringt.“
2. Workshop	„Kunden identifizieren rückblickend Aktivitäten mit einer besonderen persönlichen Bedeutung, die auch in ihrem künftigen Leben einen Stellenwert haben sollen. Damit ist der Zukunftsaspekt bereits am Beginn der K+B relevant (Die Kompetenzanalyse ermöglicht einen Transfer von Erfahrungen aus einem „alten“ Aktivitätsfeld in ein künftiges).“ „Kunden erkennen den Stellenwert/die Bedeutung informeller Lernprozesse in ihrem bisherigen Lebenslauf.“
3. Eigenarbeit	„Kunden können eigenständig (oder gemeinsam mit anderen K+B-Teilnehmenden) an der Sammlung zukunftsrelevanter Kompetenzen weiterarbeiten (Beschreibungen erweitern, neue Kompetenzen namhaft machen und beschreiben) oder weitere zukunftsrelevante Aktivitäten aus ihrer Vergangenheit identifizieren.“
4. Einzelberatung	„Kunden gewinnen aus dem Beratungsgespräch Hinweise auf neue Orte und Aktivitäten für künftige Prozesse der Kompetenzentwicklung.“ „Kunden erstellen gemeinsam mit dem Beratenden einen ausdifferenzierten Aktionsplan zum Aufsuchen ausgewählter Orte und zur Aufnahme neuer Aktivitäten: Prioritäten, Strategien, Zeitplan, Begleitbedarfe (eventuell Vereinbarung einer weiteren Einzelberatung).“

Tabelle 4: Intendierte Lernergebnisse der österreichischen Kompetenz + Beratung
(Quelle: Kellner 2012)

4.3.3 Wirkungsorientierte Steuerung

Das moderne Verwaltungshandeln hat eigenständige Perspektiven auf Wirkungsorientierung und Wirkungsdimensionen entwickelt, die es in die Betrachtung einzubeziehen gilt. Die zunehmende Betonung der Outcome-Perspektive hat im Zusammenhang mit *evidence-based-policy* und *-practice* und wohl auch der Knappheit von öffentlichen Mitteln erheblich an Aufmerksamkeit gewonnen. Denn auch schon in anderen personal- und daher kostenintensiven, öffentlich finanzierten Bereichen hat eine Relativierung der Akzeptanz von bis dahin praktizierter Input-Steuerung (finanzielle Ressourcen, gesetzliche Regelungen, Qualifikationen des Fachpersonals etc.) eingesetzt. Im Sozial- und Gesundheitswesen etwa wird

dies zugleich oft mit der Absicht von Kostensenkung sowie Wettbewerbsorientierung in Verbindung gebracht und seitens der Maßnahmenträger durchaus kritisch kommentiert. Denn letztlich ist die wirkungsorientierte Steuerung oder „Verwaltung“ ein Modell, das sich in Grundprinzipien am New Public Management orientiert. Ausgangspunkt der Überlegungen ist dabei ein von der Politik festgelegter, zukünftig zu erreichender Zustand, welcher sich auf eine Wirkung – eben „Outcome“ – des staatlichen Handelns bezieht.

BEISPIEL

Steuerung der Initiative Bildungsberatung Österreich

In Österreich folgt die gesamte Bundesverwaltung – und damit auch die Finanzierungsverwaltung – dem Konzept der Outcome-Betrachtung (vgl. Verordnung der Bundesministerin für Finanzen StF: BGBl. II Nr. 244/2011). Für die Bildungsberatung, die seitens der Abteilung Erwachsenenbildung des Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur (BMUKK) auch mit Mitteln des ESF gefördert wird, schlägt sich dies in bestimmten Vorgaben für die Leistungserbringung nieder – und zwar nicht in Form von inhaltlich-materiellen Vorgaben, die in die professionelle Umsetzung durch die Einrichtungen eingreifen, sondern durch in den Förderverträgen vereinbarte Wirkungsziele. Diese Vorgaben betreffen

- einerseits die Verbesserung des Zugangs zu bisher weniger erreichten Personengruppen (qualitativ und quantitativ),
- die Beschreibung von unterschiedlichen Beratungsformaten hinsichtlich der intendierten Wirkung (vgl. Schlögl 2010),
- ein Berichtswesen über Beratungskontakte und zu soziodemografischen Merkmalen der Beratungskunden (vgl. Irmer/Lachmayr 2012; Schlögl/Irmer/Lachmayr 2013) und
- ein auf die intendierten Wirkungen und Ziele Bezug nehmendes Verfahren der externen Qualitätssicherung (vgl. Schlögl 2011) für geförderte Beratungseinrichtungen, um etwa die effektive Ziel(gruppen)erreichung zu reflektieren und zu bewerten.

So wurde eine zwischen den unterschiedlichen Akteuren abgestimmte Zielsteuerung möglich, ohne dass seitens des Fördergebers oder Netzwerk-Koordinators dirigistisch in das Beratungsgeschehen eingegriffen wird. Die professionelle Gestaltung von Beratungsprozessen obliegt weiterhin den fachkundigen Beratungsstellen und bleibt flexibel in der Erreichung der vereinbarten Ziele.

4.4 Methodische Fragen und Resümee

Effekte treten auf unterschiedlichen Betrachtungsebenen auf (Makro-, Meso- und Mikroebene oder System-, Organisations- oder Handlungsebene) und zugleich auch in den verschiedenen Perspektiven der Akteure. Aber nicht für alle treten diese in gleicher Weise in Erscheinung. „Um zu sehen, muss man wissen, was wesentlich und was unwesentlich ist, muss man den Hintergrund vom Bild unterscheiden können, muss man darüber orientiert sein, zu was für einer Kategorie der Gegenstand gehört“, schreibt Fleck schon 1947 in seiner Beurteilung, dass nicht universelle Erkenntniskriterien, sondern kollektive Denkstile die Erkenntnis bestimmen (Fleck 1983, S. 148). Für Fleck war es aber keine Willkür, sondern Konvention, die den Unterschied zwischen dem individuellen Schauen und dem Sehen als kollektiver Leistung bestimmt.

Neben der Bestimmung des Gegenstandes bzw. dessen Kontrastierung gegenüber der Umgebung bildet die Bewertung von Daten einen Maßstab, ja eine weitere Dimension von Normativität. Es ist abzuwägen, welche Methode bei der Generierung von Daten angewendet wird, insbesondere dann, wenn diese den Gegenstand erst konstituiert.

Auch ist die Frage zu klären, welche Vorgehensweise dem Gegenstand „Wirkung(en) von Bildungsberatung“ angemessen wäre. Wann Beratung erfolgreich, wirksam ist, quantitativ oder qualitativ betrachtet, ist eine wichtige Frage, aber die Beurteilungskriterien dafür liegen nicht auf der Straße. Sie müssen verhandelt werden. Etwa zwischen Fördergebern und Beratungsorganisationen oder zwischen Beratenden und Projektleitungen. Dabei ist auch – möglichst vorab – abzustimmen, woran sich erkennen lässt, wann von Erfolg gesprochen werden kann (→ Kap. 3.1.7). Dies hilft, abgestimmte Zielstellungen zu klären. Die Deutungshoheit sollte nicht einzelnen Gruppen überlassen bleiben.

Die kurzen Darstellungen der unterschiedlichsten Annäherungen an den Begriff „Wirkung“ zeigen einerseits, dass hier nicht allein ein Auftrag an die Wissenschaft ausgesprochen werden kann. Andererseits zeigt sich, dass hinsichtlich der Programm-, Projekt- und Beratungsumsetzung ein zunehmender Bedarf an begründeter Praxis und darauf reagierender Steuerung entsteht. Insofern könnte man davon sprechen, dass das professio-

nelle Handeln durch verstärkte Wissenschaftlichkeit geprägt werden sollte. Wohlverstanden aber nicht in dem Sinne, dass die Erforschung (Befragung) den Vorrang vor der Beratung erhalten sollte und auch nicht dadurch, dass sich das Experiment als Arbeitsweise der Beratung etabliert.

Die Nachvollziehbarkeit und die Begründetheit der Beratungspraxis sollte künftig die Grundlage für die Konstruktion von Indizes, normativen Setzungen (Benchmarks u.a.) und für (rivalisierende) Hypothesen der Interpretation festgestellter Varianzen bieten. Dabei kann die Wissenschaft hilfreich zur Seite stehen.

BEISPIEL

So wurde etwa kürzlich für ein Beratungsangebot zu Bildung, Beruf und Beschäftigung in Dresden eine ökonomische Modellierung von Erträgen (Erwerbs-, Einspar-, Bildungs- und Individual-effekt) ausgearbeitet (Albrecht/Geerdes/Sander 2012).

Will man als pragmatische Arbeitsdefinition gelten lassen, dass Wirksamkeit einer Intervention dann (empirisch gesichert) vorliegt, wenn die intendierten Effekte nachweislich erreicht werden, bleiben aber immer noch weitere Fragen offen. Interventionen in komplexe Systeme wirken, auch unter völliger Wahrung des Kausalitätsprinzips, über messbare, vorab definierte Effekte hinaus. Insofern können sie auch nicht intendierte, gelegentlich den Zielen zuwiderlaufende oder gar schädliche Auswirkungen haben. Erkunden und Entdecken von Effekten (auch nicht intendierten) und den entsprechend relevanten Kontextfaktoren sollte daher zunehmend als Teil des professionellen Handelns oder der Reflexion desselben verstanden werden.

Das Anpassen von Strukturen, Angeboten und auch der tatsächlichen Praxis, die man als begründete Reaktion auf Grundlage empirisch gesicherten Wissens und begründeter Interpretationen versteht, setzt aber die Reflexion und Rekonstruktion der Werte und Erwartungshaltungen aller Anspruchsgruppen voraus, welche die Wahrnehmung und Identifikation von „Wirkungen“ prägen. Dabei stellt sich die Frage, wer über die Ziele verfügt, wer diese als relevant benennt. Erst danach können quantitative Messungen den Fortschritt beim Erreichen der Ziele sichtbar machen.

Da eine alleinige Begründung von Wirksamkeit aus der Bereitstellung von Gelingensbedingungen zwar weiterhin als notwendig, aber nicht mehr hinreichend angesehen wird, sollte die Beratungslandschaft die Deutungs-
hoheit über Wirksamkeit und Effektivität von Beratung nicht aus der Hand
geben. Vielmehr sind über die begründete Praxis die dort generierten Daten
und Befunde sowie die sich darauf stützende Professionalität einerseits und
die tatsächliche Wirksamkeit andererseits aufzuzeigen.



Lektüretipps

- ELGPN Tools No. 1. Lifelong Guidance Policy Development: A European Resource Kit. URL: www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/ELGPN_resource_kit_2011-12_web.pdf
- Käßpflinger, B. (2010): Nutzen von Bildungsberatung. Konzeptionelle Eckpunkte vor dem Hintergrund britischer Forschungsergebnisse. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H. 2, S. 32–35
- Künzli, H./Zihlmann, G. (2008): Wirkungen von Laufbahnberatung erfassen. In: Läge, D./Hirschi, A. (Hg.): Berufliche Übergänge. Grundlagen für die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung. Zürich, S. 113–131

5. Schlussbemerkungen

Beratung im Zusammenhang mit Bildung und Beruf ist nicht als eine statische Profession, die durch unterschiedlich gut qualifizierte Beraterinnen und Berater mehr oder weniger kompetente Hilfestellung bieten kann, anzusehen. Weiterbildungs- und Bildungsberatung findet immer unter konkreten, wechselhaften Bedingungen statt – damit werden komplexe Anforderungen an Beratungsleistungen und deren Organisation gestellt.

Dieser Komplexität kann nur dann fachgerecht entsprochen werden, wenn das Beratungsgeschehen auch als individuelles und organisationales Lernfeld gefasst wird. Eigenes professionelles Verständnis, Erwartungen von Beratungskunden oder vielleicht auch Nicht-Kunden sowie von gesellschaftlichen Akteuren müssen immer wieder identifiziert und in Balance gebracht werden. Die Verantwortung für die Beratungsqualität liegt bei der Einrichtung, die wiederum berücksichtigt, dass die Qualitätsentwicklung auf die Reflexivität der organisationalen Prozesse fokussiert, um schließlich den Selbststeuerungsprozess der Beratenen bestmöglich zu unterstützen bzw. erst zu ermöglichen.

Schlüsselbegriffe für modernes Organisationsgeschehen – Kooperation, Vernetzung, Evaluation, Qualitätsmanagement, Öffentlichkeitsarbeit – haben hier ihren Platz. Doch wie auch bei einem Wanderrucksack sollte nicht nur darauf geachtet werden, dass alles eingepackt wird, sondern auch in welcher Ordnung sich der Inhalt befindet, um nicht jedes Mal den gesamten Inhalt auspacken zu müssen, wenn mal eine Jause oder ein Pflaster vonnöten ist. Auch sollte nicht der eine oder andere Inhalt ständig im Rücken drücken und einem so die Wanderung mühsamer gestalten als nötig.

Insofern lohnt es sich, die einzelnen Elemente und deren Beziehungen untereinander zu bedenken. Jedoch, wie bei einer Wanderung, beginnt die Reise mit dem ersten Schritt. Gute Planung ist wichtig und richtig – und wir haben dafür Hinweise und Anhaltspunkte gegeben –, jedoch gilt es, auch zu handeln. Die Weiterentwicklung, vielleicht sogar ein Umbau, wird in weiterer Folge im Betrieb der Beratungsorganisation erfolgen. Um dies zielgerichtet und mit Bedacht auf die leider allzu oft knappen Ressourcen

zu tun, ist ein gutes Verständnis der Wechselbeziehungen der einzelnen Prozesse des Beratungsgeschehens und insgesamt des Organisationsgeschehens wichtig.

Wir hoffen, Bausteine für diese Arbeit angeboten zu haben und wir werden diese in der Folge kontinuierlich verbessern und überarbeiten. Dafür erhoffen wir uns Response, Nachfragen und Anregungen von Ihnen.

Literatur

- Alan, J./Hansbro, J./Mooney, P. (1999): Pathways to Employment: the final evaluation of ESF Objective 3 in Britain (1994–1999). Nottingham
- Albrecht, M./Geerdes, S.-I./Sander, M. (2012): Kosten-Nutzen-Modellierung Bildungsberatung. Vorstudie. Bericht im Auftrag der Volkshochschule Dresden e.V.
- Aretz, H.-J./Hansen, K. (2002): Diversity und Diversity Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht. Münster
- Arnold, R./Mai, J. (2008): Formen der Bildungsberatung. Sprachverwirrung klären. In: Weiterbildung. Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends, H. 5, S. 26–29
- Aurin, K. (1984): Beratung als pädagogische Aufgabe im Spannungsfeld zwischen pädagogischer und psychologischer Theorie und Praxis. In: Ders. (Hg.): Beratung als pädagogische Aufgabe. Bad Heilbrunn, S. 13–30
- Balli, C./Harke, D./Ramlow, E. (2000): Vom AFG zum SGB III: Qualitätssicherung in der von der Bundesanstalt für Arbeit geförderten Weiterbildung – Strukturen und Entwicklung. Bielefeld
- Barz, H./Tippelt, R. (2007): Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland. Bielefeld
- Bauer, G. (1991): Weiterbildungsberatung. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, H. 2, S. 375–384
- Becker, M. (2006): Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Diversity Managements. In: Becker, M./Seidel, A. (Hg.): Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart, S. 3–48
- Bellmann, J./Müller, T. (2011): Wissen was wirkt. Kritik evidenzbasierter Pädagogik. Wiesbaden
- Berdel-Mantz, B./Knoll, J. (2008): Phasenmodell des Beratungsprozesses: In: Verbund Bildungsberatung & Kompetenzentwicklung (Hg.): Bildungsberatung und Kompetenzentwicklung. Praxisbegleitende Weiterbildung für in der Beratung Tätige. Reader. Mainz, S. 51–70
- Berdel-Mantz, B./Mantz, M. (2008): Beratungsprozesse gestalten – gezielter Einsatz von Methoden und Techniken. In: Verbund Bildungsberatung & Kompetenzentwicklung (Hg.): Bildungsberatung und Kompetenzentwicklung. Praxisbegleitende Weiterbildung für in der Beratung Tätige. Reader. Mainz, S. 1–3
- Beywl, W. u.a. (2008): Evaluation Schritt für Schritt: Planung von Evaluationen. Münster
- Bildungsberatung im Dialog (Hg.): „Tools zu Kernsituationen der Bildungsberatung“. URL: www.bb-dialog.de/index.php?l=praxis_menu&m=tools&h=3

- biv – die Akademie für integrative Bildung (2011): Bildungsberatung barrierefrei. Leitfaden für Bildungs- und BerufsberaterInnen. URL: www.biv-integrativ.at/pdf/bildungsberatung_barrierefrei.pdf
- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (2008): Empfehlungen des Innovationskreises Weiterbildung für eine Strategie zur Gestaltung des Lernens im Lebenslauf. URL: www.bmbf.de/pub/empfehlungen_innovationskreis_weiterbildung.pdf
- BMUKK – Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur u.a. (2011): Strategie zum lebensbegleitenden Lernen in Österreich. Wien
- Bobzien, M./Stark, W./Straus, F. (1996): Qualitätsmanagement. Alling
- Budde, J./Venth, A. (2010): Genderkompetenz für lebenslanges Lernen. Bildungsprozesse geschlechterorientiert gestalten. Bielefeld
- Burger, M. (2012): Aufsuchende Bildungsberatung – Methodik und Begründetheit. In Bildungsnetzwerk Steiermark (Hg.): Bildung gestaltet Zukunft. Aspekte und Perspektiven der Erwachsenenbildung. Berlin, S. 73–82
- CEDEFOP – European Centre for the Development of Vocational Training (2008): Von der Politik zur Praxis. Ein systemischer Wandel der lebensbegleitenden Beratung in Europa. Luxemburg
- Deming, W.E. (1982): Out of the Crisis. Cambridge
- DIN – Deutsches Institut für Normierung (2005): Qualitätsmanagement – Begriffe (ISO 8402:1994). Berlin
- DIN – Deutsches Institut für Normierung (2008): Qualitätsmanagementsysteme – Erfolg durch Qualität (ISO 9001:2008). Berlin
- DIN – Deutsches Institut für Normierung (2011): Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen (ISO 19011:2011); deutsche und englische Fassung. EN ISO 19011:2011. Berlin
- Donabedian, A. (1980): The Definition of Quality and Approaches to its Assessment. Explorations in quality assessment and monitoring. Health
- Ebeling, S. (2006): Die Konstruktion von Geschlecht und Sexualität. In: Ebeling, S./Schmitz, S. (Hg.): Geschlechterforschung und Naturwissenschaften. Einführung in ein komplexes Wechselspiel. Wiesbaden, S. 281–296
- Engel, F./Nestmann, F./Sickendiek, U. (2004): „Beratung“ – Ein Selbstverständnis in Bewegung. In: Nestmann, F./Engel, F./Sickendiek, U. (Hg.): Das Handbuch der Beratung, Bd. 1: Disziplinen und Zugänge. Tübingen, S. 33–44
- Faulstich, P. (2005): Was ist Weiterbildung wert? Planung und Bewertung betrieblicher Weiterbildung. URL: www.epb.uni-hamburg.de/files/u58/Weiterbildung%20Wert%20AQ.pdf
- Feld, T.C. (2011): Netzwerke und Organisationsentwicklung in der Weiterbildung. Bielefeld

- Fischermanns, G. (2009): *Praxishandbuch Prozessmanagement*. Gießen
- Fleck, L. (1983): Schauen, sehen, wissen. In: Schäfer, L./Schnelle, T. (Hg.): *Erfahrung und Tatsache. Gesammelte Aufsätze*. Frankfurt a.M., S. 147–174
- Frey, F. (2008): *Chancen und Grenzen von Wirkungsorientierung in den Hilfen zur Erziehung*. Wiesbaden
- Friedrich, K./Meisel, K./Schuldt, H.-J. (2005): *Wirtschaftlichkeit in Weiterbildungseinrichtungen*. Bielefeld
- Fuchs, P. (2010): *Diabolische Perspektiven. Vorlesungen zu Ethik und Beratung*. Berlin
- Giesecke, H. (2013): *Pädagogik als Beruf. Grundformen pädagogischen Handelns*. Weinheim
- Gieseke, W. (2000): *Beratung in der Weiterbildung – Ausdifferenzierung der Beratungsbedarfe*. In: Report. Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, H. 46, S. 10–17
- Gieseke, W. (2006): *Gender Mainstreaming in der Bildungsberatung*. In: Feller Mayer, G./Herbrich, E. (Hg.): *Lebenslanges Lernen für alle. Herausforderungen an die Bildungsberatung*. Berlin, S. 24–34
- Gieseke, W. (2008): *Bildungsberatung und Professionalität*. In: Kieneke, T./Schröder, F. (Hg.): *Qualität in der Bildungsberatung. Dokumentation zur Einführung des Lernerorientierten Qualitätstestierungsverfahrens LQW in Berliner Bildungsberatungsstellen. Strategie, Konzeption, Erfahrungen*. Berlin, S. 9–17
- Gieseke, W./Käpplinger, B./Otto, S. (2007): *Prozessverläufe in der Beratung analysieren – Ein Deseiderat. Begründung und Entwicklung eines Forschungsdesigns*. In: Report. Zeitschrift für Weiterbildungsforschung, H. 1, S. 33–42
- Gildemeister, R./Wetterer, A. (1992): *Wie Geschlechter gemacht werden. Die soziale Konstruktion der Zweigeschlechtlichkeit und ihre Reifizierung in der Frauenforschung*. In: Knapp, G.-A./Wetterer, A. (Hg.): *TraditionenBrüche. Entwicklungen feministischer Theorie*. Freiburg, S. 201–254
- Gutknecht-Gmeiner, M. (2007): *Europäisches Peer Review Handbuch für die berufliche Erstausbildung*. Wien
- Hartz, S./Meisel, K. (2011): *Qualitätsmanagement*. Bielefeld
- Heckhausen, H./Gollwitzer, P.M. (1987): *Thought Contents and Cognitive Functioning in Motivational Versus Volitional States of Mind*. In: *Motivation and Emotion*, H. 2, S. 101–120
- Heiner, M. (2004): *Evaluation in der Beratung*. In: Nestmann, F./Engel, F./Sickendiek, U. (Hg.): *Das Handbuch der Beratung, Bd. 2: Ansätze, Methoden und Felder*. Tübingen, S. 825–856
- Hofer, M. (1997): *Geleitwort*. In: Ertelt, B.-J./Schulz, W.E. (Hg.): *Beratung in Bildung und Beruf: Ein anwendungsorientiertes Lehrbuch*. Leonberg, S. I–V
- Hollstein-Brinkmann, H./Knab, M. (Hg.) (2014): *Beratung zwischen Tür und Angel – Professionalisierung von Beratung in offenen Settings*. Wiesbaden

- Hughes, D. u.a. (2002): The Economic Benefits of Guidance: a review of current evidence. Derby
Integration: Österreich/Firlinger, B. (2003): Buch der Begriffe. Sprache, Behinderung, Integration.
Wien
- Irmer, M./Lachmayr, N. (2012): Bildungsberatung Österreich: Wer kommt in den Genuss ... Im ersten
Halbjahr 2012 erreichte Personengruppen. In: Bildungsberatung im Fokus, H. 3, S. 7–9
- Irmer, M./Schlögl, P. (2013): Bildungs- und Berufsberatung im europäischen Kontext. Wien
- Jütte, W. (2011): Kooperative Vernetzungen in der Bildungs- und Beratungslandschaft. In: Bildungs-
beratung im Fokus, H. 1, S. 2–3
- Kanelutti-Chilas, E./Kral, A. (2012): Niederschwellige Bildungsberatung – Herausforderung auf allen
Ebenen. Wien
- Käpplinger, B. (2010): Nutzen von Bildungsberatung. Konzeptionelle Eckpunkte vor dem Hintergrund
britischer Forschungsergebnisse. In: Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H. 2, S. 32–35
- Karnath, S./Schröder, F. (2008): Qualität in der Bildungsberatung – modellhafte Einführung der
Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW) in Berliner
Einrichtungen der Bildungsberatung. In: Kieneke, T./Schröder, F. (Hg.): Qualität in der Bil-
dungsberatung. Dokumentation zur Einführung des Lernerorientierten Qualitätstestierungs-
verfahren LQW in Berliner Bildungsberatungsstellen. Strategie, Konzeption, Erfahrungen.
Berlin, S. 37–56
- Karnath, S./Schröder, F. (2009): Qualitätssicherung und -entwicklung in der Bildungsberatung. An-
forderungen – Bedingungen – Erfahrungen. In: Arnold, R./Gieseke, W./Zeuner, C. (Hg.): Bil-
dungsberatung im Dialog, Bd. II. Berlin, S. 123–147
- Kellner, W. (2012): „Kompetenzberatung“. Bericht, Austausch & Diskussion. Koordinationstreffen der
Netzwerke der Bundesländer Salzburg am 22. März 2012
- Killeen, J. u.a. (1994): A Review of Measures of the Learning Outcomes of Guidance. Cambridge
- Kirchhoff, S. u.a. (2010): Der Fragebogen. Datenbasis, Konstruktion und Auswertung. Wiesbaden
- Knab, M. (2008): Beratung zwischen Tür und Angel. Perspektiven für Professionalisierung, For-
schung und eine gerechtere Infrastruktur. In: Beratung aktuell, H. 2, S. 113–126
- Knab, M. (2013): Beratung zwischen Tür und Angel: Professionelle Gestaltung von offenen Set-
tings – ein Beitrag für mehr Gerechtigkeit. In: Nestmann, F./Engel, F. (Hg.): Das Handbuch der
Beratung, Bd. 3: Neue Beratungswelten. Tübingen, S. 1525–1537
- Knoll, J. (2008): Lern- und Bildungsberatung. Professionell beraten in der Weiterbildung. Bielefeld
- Kohn, K.-H.P. (2011): Migrationsspezifische beschäftigungsorientierte Beratung – spezifische The-
men, spezifische Bedarfe. URL: [www.netzwerk-iq.de/fileadmin/redaktion/Publikationen/07_
IQ_Publikationen/04_Beratung/2011_Studie_Migrationsspezifische_Beratung.pdf](http://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/redaktion/Publikationen/07_IQ_Publikationen/04_Beratung/2011_Studie_Migrationsspezifische_Beratung.pdf)

- Kortendieck, G. (1998): Bildungscontrolling in der Erwachsenenbildung. In: nbeb-Magazin, H. 2, S. 39–42
- Künzli, H. (2011): Entwicklung eines individuumsorientierten Evaluationssystems für die Berufslaufbahnberatung der Schweiz. In: Hammerer, M./Kanelutti, E./Melter, I. (Hg.): Zukunftsfeld Bildungs- und Berufsberatung. Neue Entwicklungen aus Wissenschaft und Praxis. Bielefeld, S. 171–178
- Künzli, H./Zihlmann, G. (2008): Wirkungen von Laufbahnberatung erfassen. In: Läge, D./Hirschi, A. (Hg.): Berufliche Übergänge. Grundlagen für die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung. Zürich, S. 113–131
- Lassnigg, L. (2012): Lost in Translation: Learning outcomes and the governance of education. In: Journal of Education and Work, H. 3, S. 299–330
- Lerch, S. (2013): Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser! In: Weiterbildung. Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends, H. 6, S. 40–41
- Mader, W. (1994): Weiterbildung und Beratung. In: Tippelt, R. (Hg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Opladen, S. 259–282
- Meyer, H.M. (2010): Netzwerke. In: Arnold, R./Nolda, S./Nuissl, E. (Hg.): Wörterbuch der Erwachsenenbildung. 2. Aufl. Bad Heilbrunn, S. 218–220
- Niedlich, F. u.a. (2007): Bestandsaufnahme in der Bildungs-, Berufs- und Beschäftigungsberatung und Entwicklung grundlegender Qualitätsstandards. Abschlussbericht. Hamburg
- Nittel, D. (2009): Beratung – eine (erwachsenen-)pädagogische Handlungsform. Eine definitorische Verständigung und Abgrenzung. In: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 1, S. 5–18
- Nuissl, E. (2000): Einführung in die Weiterbildung. Zugänge, Probleme und Handlungsfelder. Neuwied
- Nuissl, E. (2010): Netzwerkbildung und Regionalentwicklung. Studienreihe Bildungs- und Wissensmanagement, Bd. 12. Münster
- Nuissl, E. (2013): Evaluation in der Erwachsenenbildung. Bielefeld
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (2004): Career Guidance and Public Policy: bridging the gap. Paris
- ProBerat (2011): Professionalität von Beratung in Erwachsenenbildungseinrichtungen. URL: www.bildungsberatung-weiterbildung.de/uploads/media/Handbuch_ProBerat_FINAL.pdf
- Rosenbichler, U./Doy-Eberharter, M. (2012): Kompetenzrahmen für Genderstandards in der Bildungsberatung. Impulse in und aus dem Netzwerk Bildungsberatung in Wien. URL: www.abzaustria.at/sites/default/files/pbf/downloads/Genderstandards.pdf

- Rosenbichler, U./Schörghuber, K. (2013): Featuring Gender & Diversity in der österreichischen Bildungsberatung. In: Bildungsberatung im Fokus, H. 1, S. 3–5
- Sauer, D. (2013): Professionelle Beratung als eine Aufgabe von Lehrer(inne)n. In: Haag, L. u.a. (Hg.): Studienbuch Schulpädagogik. Bad Heilbrunn, S. 429–446
- Sauter, E. (2000): Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. In: BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.): Qualitätsentwicklung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Ergebnisse, Veröffentlichungen und Materialien aus dem BIBB. Bonn
- Schäffter, O. (2001): In den Netzen der lernenden Organisation. Dokumentation der KBE-Fachtagung „Vernetzung auf allen Ebenen“ vom 10./11.05.2001
- Scheffler, S./Baumann, H. (2011): Gender und Beratung – Das Geschlecht bei der Arbeit. In: Hammerer, M./Kanelutti, E./Melter, I. (Hg.): Zukunftsfeld Bildungs- und Berufsberatung. Neue Entwicklungen aus Wissenschaft und Praxis. Bielefeld, S. 49–55
- Schlögl, P. (2010): Beraterische Interventionen als funktionale Kommunikation in individuellen Entscheidungsprozessen. Eine Typologie in Form einer theoriegeleiteten Definition. In: Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs, H. 9. URL: www.erwachsenenbildung.at/magazin/10-9/meb10-9.pdf
- Schlögl, P. (2011): Qualität: Vom Ereignis zur Verantwortung und wieder zurück. Das österreichische Verfahren der externen Qualitätssicherung anbieterneutraler Bildungsberatung. In: Hammerer, M./Kanelutti, E./Melter, I. (Hg.): Zukunftsfeld Bildungs- und Berufsberatung. Neue Entwicklungen aus Wissenschaft und Praxis. Bielefeld, S. 210–218
- Schlögl, P. (2012): Verfahren der externen Qualitätssicherung für anbieterneutrale Bildungsberatung in Österreich. Version 3.1. Wien
- Schlögl, P./Irmer, M. (2012): „Kompetenzberatung“: so neu, dass sie noch gar keinen Namen hat. In: Bildungsberatung im Fokus, H. 1, S. 6–7
- Schlögl, P./Irmer, M./Lachmayr, N. (2013): Bildungsberatung 2012. Gesamtjahresauswertung der gemeldeten Beratungskontakte. Bericht des Österreichischen Instituts für Berufsbildungsforschung im Rahmen des Projekts „Bildungsberatung Österreich – Querschnittsthemen“. Wien
- Schlögl, P./Neubauer, B. (2007): Information, Beratung und Orientierung mit Qualität. Internationale Recherche und Leitfaden zur Selbstevaluierung. Wien
- Schröder, F. (2013a): Ein Qualitätsrahmen für die Bildungsberatung. In: Agentur für Erwachsenen- und Weiterbildung (Hg.): Bildungsberatung – Orientierung, Offenheit, Qualität. Bielefeld, S. 107–105

- Schröder, F. (2013b): Qualitätssicherung und -entwicklung. Zusammenspiel von externer und interner Qualitätssicherung. In: BMUKK – Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur, Abteilung Erwachsenenbildung (Hg.): Professionalität in der Bildungsberatung. Anforderungen und Entwicklungsfelder. Materialien zur Erwachsenenbildung Nr. 3
- Schröder, F. (2014): Qualitätskonzept für die Bildungsberatung. Handbuch für die Einführung, Anwendung und Bewertung. Berlin
- Schröder, F./Schlögl, P. (2012): Wie macht ihr das denn eigentlich? Ergebnisse – Erfahrungen – Erkenntnisse. Berlin
- Seidel, S. (2013): Evaluation der Projekte zur Bildungsberatung in Niedersachsen. In: Agentur für Erwachsenen- und Weiterbildung (Hg.): Bildungsberatung – Orientierung, Offenheit, Qualität. Bielefeld, S. 37–57
- SENAIF – Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen (2011): Berliner Masterplan Qualifizierung. Bildung tut gut. URL: www.berlin.de/imperia/md/content/sen-arbeit/besch-impulse/lernen/berliner_masterplan_qualifizierung.pdf?start&ts=1302685974&file=berliner_masterplan_qualifizierung.pdf
- Sickendiek, U. u.a. (Hg.) (2007): Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Tübingen
- Siebert, H. (2006): Methoden für die Bildungsarbeit. Leitfaden für aktivierendes Lehren. Bielefeld
- Souto-Otero, M. (2012): Learning Outcomes: good, irrelevant, bad or none of the above? In: Journal of Education and Work, H. 3, S. 249–258
- Stockmann, R. (2006): Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. Münster
- Stockmann, R. (2007): Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung. Münster
- Strauch, A. (2010): Stichwort: „Wirksame Weiterbildungsberatung“. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H. 2, S. 26–27
- Tippelt, R. u.a. (2008): Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland. Bielefeld
- Tippelt, R. (2009): Institutionenforschung in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung. In: Tippelt, R./Hippel, A.v. (Hg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Wiesbaden, S. 453–471
- Tyler, R.W. (1949): Basic Principles of Curriculum and Instruction. Chicago
- Vuorinen, R./Watts, A.G. (2012): Lifelong Guidance Policy Development: A European Resource Kit. Saarijärvi
- Weinberg, J. (2000): Einführung in das Studium der Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn
- Wohlfart, U. (2006a): Die spezifischen Herausforderungen von Netzwerkarbeit. In: Landesinstitut für Qualifizierung NRW (Hg.): Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungsrahmen und Impulse. Bielefeld, S. 9–18

- Wohlfart, U. (2006b): Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungsrahmen und Impulse. Bielefeld
- Young, M./Allais, S. (2011): The Shift to Outcomes Based Frameworks: Key problems from a critical perspective. In: Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs, H. 14. URL: www.erwachsenenbildung.at/magazin/11-14/meb11-14.pdf
- Zech, R. (2010): Handbuch Management in der Weiterbildung. Weinheim
- Zollondz, H.-D. (2006): Grundlagen Qualitätsmanagement. Berlin

Autoren

Frank Schröder, Studium der Politologie, Berlin. Sozial und Projektmanager, Qualitätsauditor und Gutachter im LQW-Modell. Seit 2010 Geschäftsführer der k.o.s GmbH in Berlin. Arbeitsschwerpunkte: Entwicklung und Realisierung von Projekten und Konzepten der Qualitäts- und Kompetenzentwicklung in der beruflichen und allgemeinen Aus- und Weiterbildung und in Beratungsorganisationen, mit Publikationen zu diesen Themen.

Kontakt: f.schroeder@kos-qualitaet.de

Peter Schlögl, Dr. phil., Geschäftsführender Institutsleiter des Österreichischen Instituts für Berufsbildungsforschung, Wien. Forschende und koordinierende Aufgaben im Rahmen der gesamtösterreichischen Initiative „Bildungsberatung Österreich“. Forschungsschwerpunkte: Europäische Bildungspolitik, professionelle Beratungsdienste im Bildungswesen und Lebenslanges Lernen.

Kontakt: peter.schloegl@oeibf.at

Zusammenfassung

Oberstes Ziel der Weiterbildungsberatung ist die Orientierung an Kundinnen und Kunden in Form eines Perspektivwechsels auf deren Interessen und Anliegen in Bildungs- oder Berufsfragen. Dies dient als Gestaltungsprinzip für Verfahren, Methoden und Instrumente. Qualität von Beratung ist danach Resultat einer geplanten und strukturierten Vorgehensweise bzw. eines kundenbezogenen Beratungsprozesses. Sie ist zugleich Ergebnis eines je individuellen Prozesses in Beratungssituationen und kann nicht durch überinstitutionelle und intersektorale Vorgaben vollständig durchreglementiert werden.

Es kommt maßgeblich darauf an, dass die beratende Einrichtung einen Qualitätsanspruch definiert, systematisch gestaltet und vor dem Hintergrund der Zielerreichung reflektiert. Erst konkrete Qualitätsmaßnahmen, Abläufe und Instrumente für die nachhaltige Etablierung von anbieterunabhängigen Beratungskonzepten bieten einen verlässlichen Rahmen für kompetente Beratungsleistungen.

Der vorliegende Band richtet sich an Weiterbildungseinrichtungen, Beratungsanbieter und Bildungsberater.

Abstract

The primary objective of guidance and counselling in continuing education and training is its focus on customers by means of changing perspective on their interests and concerns as a key principle for processes, methods and tools. Quality of guidance services is the outcome of well-planned and structured approaches respectively customer-focused guidance procedures. It is also the result of a process in each individual counselling situation and cannot be completely regulated by institutional and inter-sectoral guidelines. However, it is of significant importance that the guidance institution defines its quality standards, systematically designed and reflected against the background of goal achievement. Only specific quality measures, processes and instruments for the sustainable establishment of independent counselling concepts provide a reliable framework for competent guidance services.

This volume is aimed at training institutes, consulting providers and educational counsellors.

Weiterbildungsberatung

Qualität definieren, gestalten, reflektieren

Die Herausforderung für die Weiterbildungsberatung: der aktive Umgang mit der zunehmenden Flexibilität und Diskontinuität von Berufsbiografien.

Wie können Erwachsene auf die sich ändernden Anforderungen in der Arbeits- und Berufswelt vorbereitet werden?

Hierfür bedarf es einer professionellen und qualitativ hochwertigen Bildungsberatung.

Der vorliegende Band liefert handlungsleitende Gestaltungsansätze für Beratungsanbieter. Weiterbildungseinrichtungen und Bildungsberater erhalten Ansätze, Methoden und praxisnahe Lösungen für die Professionalisierung und Qualitätssicherung ihrer Angebote.



Alle Checklisten stehen kostenlos als Download zur Verfügung unter www.die-bonn.de sowie wbv.de/artikel/43---0045.