



Qualitätsmanagement gilt in der Bildungsberatungslandschaft und vornehmlich in vielen kleinen Beratungseinrichtungen als sehr aufwendig. Unter welchen Bedingungen lässt sich eine Qualitätssicherung zur Bildungsberatung kompakt und vernetzt gestalten? Wie kann ein Qualitätsmanagementsystem die Bedingungen positiv beeinflussen und strukturieren? Und wie können Erwartungen an eine moderne und agile Qualitätssicherung erfüllt und der Aufwand dafür in einem Verbund gewinnbringend realisiert werden. Dies ist Hintergrund für den folgenden Beitrag zu der Einführung eines Matrix- Qualitätsmanagements am Beispiel der Bildungsberatung in Niedersachsen.

Quality management is considered to be very time-consuming in the educational guidance landscape and especially in many small guidance institutions. Under what conditions can quality assurance for educational guidance be designed in a compact and networked way? How can a quality management system positively influence and structure the conditions? And how can expectations of modern and agile quality assurance be fulfilled and the effort involved be realised profitably in a network? This is the background for the following article on the introduction of a matrix quality management system using the example of educational guidance in Lower Saxony.

Schlagworte: Qualitätsmanagement; Bildungsberatung; Qualitätssicherung; Vernetzung; Quality management; educational guidance; quality assurance; networking
Zitiervorschlag: Schröder, Frank (2023). *Das Matrix-Qualitätsmanagement der Bildungsberatung in Niedersachsen. Hessische Blätter für Volksbildung*, 73(4), 81-90. Bielefeld: wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/HBV2304W009>

aus: Beratung in Hochschule und Erwachsenenbildung (HBV2304W)
Erscheinungsjahr: 2023
Seiten: 81 - 90
DOI: 10.3278/HBV2304W009



Das Matrix-Qualitätsmanagement der Bildungsberatung in Niedersachsen

FRANK SCHRÖDER

Zusammenfassung

Qualitätsmanagement gilt in der Bildungsberatungslandschaft und vornehmlich in vielen kleinen Beratungseinrichtungen als sehr aufwendig. Unter welchen Bedingungen lässt sich eine Qualitätssicherung zur Bildungsberatung kompakt und vernetzt gestalten? Wie kann ein Qualitätsmanagementsystem die Bedingungen positiv beeinflussen und strukturieren? Und wie können Erwartungen an eine moderne und agile Qualitäts sicherung erfüllt und der Aufwand dafür in einem Verbund gewinnbringend realisiert werden. Dies ist Hintergrund für den folgenden Beitrag zu der Einführung eines Matrix-Qualitätsmanagements am Beispiel der Bildungsberatung in Niedersachsen.

Stichwörter: Qualitätsmanagement; Bildungsberatung; Qualitätssicherung; Vernetzung

Abstract

Quality management is considered to be very time-consuming in the educational guidance landscape and especially in many small guidance institutions. Under what conditions can quality assurance for educational guidance be designed in a compact and networked way? How can a quality management system positively influence and structure the conditions? And how can expectations of modern and agile quality assurance be fulfilled and the effort involved be realised profitably in a network? This is the background for the following article on the introduction of a matrix quality management system using the example of educational guidance in Lower Saxony.

Keywords: Quality management; educational guidance; quality assurance; networking

„Die entscheidende Funktion der Beratung endlich liegt darin, dass sie kritische Aufklärung sein kann. Das Gespräch schafft Distanz, es ermöglicht, das Besprochene objektivierend zu betrachten, es ermöglicht ein rationales Verhalten zu sich selbst und zu den Bedingungen der eigenen Existenz.“ (Mollenhauer 1965, S. 32)

1 Einführung

Die Frage nach der Qualität von Angeboten der Bildungs- und Weiterbildungsberatung erfährt in Zeiten digitaler und sozialökologischer Transformationen eine neue Aufmerksamkeit. Im Zuge der Diskussionen um eine neue Weiterbildungskultur, der Erhöhung der (berufsbezogenen) Weiterbildungsbeteiligung und eines Bewusstseins für die Notwendigkeit und den Nutzen des Lernens (vgl. OECD 2022, S. 20) wird die Rolle einer lebensbegleitenden Beratung stärker verhandelt. „Eine adressatengerechte und qualitätsgesicherte Beratung kann dazu beitragen, die Beteiligung an Weiterbildungsaktivitäten zu erhöhen und ihren Erfolg zu verbessern.“ (Deutscher Bundestag 2021, S. 274) Ob die „Bedeutungszuweisung“ (Käpplinger 2020, S. 170) mit der Entwicklung der Bildungsberatung einhergeht, ist allerdings noch offen.

Die Bildungs- und Weiterbildungsberatung wie auch die Weiterbildung insgesamt unterliegen infolge des Transformationsgeschehens und sich wandelnder Erwartungen und Anforderungen an die Beratung einer Veränderungsdynamik im Hinblick auf eine rasche und wirksame Anpassungs- und Gestaltungsfähigkeit ihrer Tätigkeiten und Organisation.

Im Folgenden werden das neue Konzept einer verbundenen und agileren Qualitätssicherung und -entwicklung am Beispiel der Bildungsberatung in Niedersachsen vorgestellt und der Weg dorthin nachgezeichnet.

2 Aufbau und Struktur der Bildungsberatung Niedersachsen

Die Bildungsberatung in Niedersachsen ist ein landesweiter Verbund öffentlich geförderter Beratungseinrichtungen, bestehend aus zwölf regionalen Bildungsberatungseinrichtungen, die über ganz Niedersachsen verteilt sind. Die Beratungseinrichtungen bieten eine kostenfreie, unabhängige und leicht zugängliche Bildungs- und Weiterbildungsberatung. Auftrag ist es, Individuen in Fragen ihrer beruflichen und bildungsbezogenen Entwicklung zu beraten und ihre berufliche Handlungsfähigkeit im Sinne des lebensbegleitenden Lernens zu fördern. Die Bildungsberatung verfolgt keine Vermittlungsinteressen in eigene oder fremde Bildungsangebote und ist für alle erwachsenen Menschen mit Wohnsitz in Niedersachsen flächendeckend analog und digital erreichbar.

Die Bildungsberatung wird durch das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur seit dem Jahr 2009 gefördert und hat sich landes- und bundesweit etabliert. Die Agentur für Erwachsenen- und Weiterbildung (AEWB) koordiniert das Landesprogramm und den fachlichen Austausch im Netzwerk und die k. o.s GmbH (k. o.s) begleitet und moderiert die kontinuierliche Qualitätsentwicklung der Bildungsberatung.

3 Qualitätsrahmen für die Bildungsberatung in Niedersachsen

Mit dem Aufbau des Netzwerks und der Einrichtung der Beratungsorte startete parallel ab dem Jahr 2010 ein Qualitätsentwicklungsprozess zur Bildungsberatung. Darin waren eine nähere Bestimmung der Beratungsqualität, die Einführung von Prozessen, Methoden und Standards und eine begleitende Kompetenzentwicklung von Beginn an Aufgabe und Orientierungspunkt für die Beteiligten in den Beratungseinrichtungen und den Trägern.

Dafür wurde, basierend auf dem *Qualitätskonzept für Beratung*¹ (QfB) der k. o.s, ein Qualitätsrahmen für die Bildungsberatung in Niedersachsen festgelegt, in dem Standards für eine unabhängige und qualitätsvolle Bildungsberatung erarbeitet und ein System der Qualitätssicherung, vergleichbar zu anderen Regionen oder Qualitätsmodellen,² eingeführt wurde. Die Ziele für das Qualitätsmanagement³ nach dem *Qualitätskonzept* beinhalten:

- die Definition der Beratungsorganisation, ihre Kontexte und Fähigkeiten sowie die Qualitätsziele für die Beratung in einem Leitbild,
- die Planung und Gestaltung der Prozesse der Beratungsorganisation, rückbezüglich zu Anliegen und Bedingungen von Beraternen,
- die Definition, Förderung und Sicherung der benötigten Kompetenzen des Beratungspersonals,
- die Bereitstellung und Nutzung von Informationen und Wissen sowie
- eine systematische Evaluation und Bewertung von Beratungsergebnissen und Rückmeldungen von Beraternen sowie zur Wirksamkeit des Qualitätsmanagements.

Die Qualitätssicherung und -entwicklung wird hierbei als reflexiver Prozess einer lernenden Organisation⁴ verstanden und zielt auf die Entwicklung der Qualität von Organisation selbst. „Dabei muss die Leistungsfähigkeit der Organisation und ihr Wirken, sichtbar in den Rückmeldungen der Beraternen, betrachtet werden.“ (Schröder & Schliogl 2014, S. 131)

-
- 1 Das Qualitätskonzept für Beratung (k. o.s) ist prozessorientiert aufgebaut und beinhaltet Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation sowie für den Nachweis zur Verwirklichung der Beratungsqualität. Der Qualitätsansatz fokussiert auf die Interaktion zwischen Beratenden und Beratenen und zielt darauf, das Beratungsgeschehen und die Kontexte zu planen, zu gestalten, zu bewerten sowie kontinuierlich zu verbessern (vgl. <https://www.kos-qualitaet.de/konzepte/qualitaetskonzept-fuer-beratung/>).
 - 2 In Deutschland vollzog sich ab 2009 unter dem Dach des Nationalen Forums für Beratung eine Qualitätsdiskussion, die zur Entwicklung des BeQu-Konzepts (vgl. <https://www.forum-beratung.de/beratungsqualitaet/>) führte. In Ländern wie in Hessen (vgl. <https://weiterbildunghessen.de/zertifizierung/fuer-beratungseinrichtungen/>) und in Baden-Württemberg (vgl. <https://bildung-bringt-weiter.de/ueber-uns/fuer-bildungseinrichtungen/>) haben sich vergleichbar zu Berlin (vgl. <https://beratung-bildung-beruf.berlin/hintergrund/>) und Niedersachsen spezifische Qualitätsmodelle und Zertifizierungsverfahren für Beratungsanbieter etabliert.
 - 3 Unter Qualitätsmanagement wird das Regeln und Steuern von Organisationsabläufen und -strukturen mit dem Ziel verstanden, die Qualität der Leistungen zu sichern und zu verbessern. D. h., die Abläufe und Strukturen in der Organisation müssen systematisch gestaltet sein und dokumentiert vorliegen. Die Gesamtheit aller Regelungen, Prozesse und Mechanismen wird als Qualitätsmanagementsystem bezeichnet.
 - 4 Darunter ist eine anpassungsfähige Organisation zu verstehen, die sich in Reaktion auf äußere und innere Reize kontinuierlich konzeptionell und organisational als Ganzes weiterentwickelt.

Im Unterschied zum klassischen Verständnis von Qualitätsmanagement eröffnet diese Ausrichtung eine höhere Akzeptanz und Wirksamkeit des Qualitätsmanagements, weil diese in Verbindung mit einer systematischen Reflexion zur Beratungspraxis erfolgt. „Schon definitorisch haben Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung als Gestaltungsaufgabe einen nicht unerheblichen Überschneidungsbereich.“ (Gnahn 2007, S. 99)

Die reflexive Systematisierung rekurriert auf eine partizipative und überprüfende Erarbeitung von Grundlagen der Beratungsqualität und die Einführung einer für die eigene Einrichtung geeigneten Aufbau- und Ablauforganisation. Dies ist insofern besonders und relevant, weil es in Bezug auf Weiterbildung, Lernen und Beratung auch immer um Grundsatzfragen, Haltungen und Einstellungen geht, die einer Bestimmung bedürfen. „Es kann hierbei auch von einer reflexiven Systematisierung gesprochen werden, d. h., die Systematisierung der Organisation folgt den Erkenntnissen aus der Reflexion von personaler und organisationaler Handlung“ (Schröder 2014, S. 86).

Die Einführung in die Qualitätsarbeit startete in Niedersachsen mit der Untersuchung von Erwartungen und Ansprüchen an eine qualitätsvolle Bildungsberatung: Was hat diese zu leisten? Wie sollte die Beratung gestaltet sein und was macht eine gute Beratung aus? Zentrale Aufgabe ist die Einführung von Verfahren und Methoden zur Beratungsdurchführung auf Basis eines begründeten Beratungsverständnisses. Die Einführung des Qualitätsmanagements vollzog sich in mehreren Phasen (vgl. Schröder 2013, S. 114ff.) und beinhaltete die Bearbeitung der weiteren Qualitätsbereiche.

Alle Beratungseinrichtungen erstellten einen eigenen Qualitätsreport unter Einbeziehung von bestehenden Verfahren im Qualitätsmanagement der Trägereinrichtung wie beispielsweise zur Personalplanung und -entwicklung, um Dopplungen oder Widersprüche zu bereits vorhandenen Qualitätspraktiken auszuschließen.

Der Qualitätsreport war dann die Grundlage für die erstmalige Auditierung⁵ durch die k.o.s im Jahr 2013. Audits beinhalten immer zweierlei: die Konformität zu den Qualitätsanforderungen und die Reflexion in Bezug auf den eigentlichen Zweck: Ratsuchenden kompetente und geeignete Beratungsleistungen zu bieten. Neben dem Prüfungscharakter, der einem Audit immer auch innewohnt, bietet ein Auditing die Gelegenheit, die Anstrengungen der Beteiligten (vor Ort) zu kommentieren und die erzielten Ergebnisse und Erfahrungen zu reflektieren. Diese Praxis wirkte positiv auf eine Verbundpraxis und gemeinsame Qualitätskultur zurück.

4 Das neue Matrix-Qualitätsmanagement-Modell

Über einen Zeitraum von über zehn Jahren hat sich die Bildungsberatung Niedersachsen stetig weiterentwickelt und als ein öffentliches Unterstützungsangebot zum lebens-

⁵ Ein Audit ist eine systematische und unabhängige Untersuchung, um festzustellen, ob die qualitätsbezogenen Tätigkeiten und die damit zusammenhängenden Ergebnisse den geplanten Anforderungen entsprechen und ob diese Anforderungen tatsächlich verwirklicht und geeignet sind, die Ziele zu erreichen (vgl. DIN EN ISO 8402).

langen Lernen eine Reputation erarbeitet. Zugleich beschleunigten sich in den Jahren gesellschaftliche Veränderungsdynamiken auch für den Bereich der Weiterbildung und Bildungsberatung, wie die Aufnahme von Flüchtlingen ab 2015, der digitale Wandel in der Arbeitswelt und die Coronapandemie. Die teilweisen Ad-hoc-Umbrüche erforderten schnelle Lösungen und Angebotskonzepte der Beratungseinrichtungen, wie beispielsweise die Einführung von Onlineberatung. Sukzessive veränderten sich darüber die Bedingungen für die Bildungsberatung mit Auswirkungen auf die Qualitätsarbeit. Diese verlagerte sich auf schnelle, operative Gestaltungen und es kultivierte sich ein agiles Vorgehen zur Bewältigung von Qualitätsthemen.

Mit der zunehmend als formalisiert verstandenen Qualitätsarbeit infolge dieser Dynamik stellte sich die Frage nach der Akzeptanz des bisherigen Qualitätsmanagements, dem Aufwand und Nutzen. Der Kern, die organisationale Reflexivität und Verbesserung von Beratungsqualität, geriet aus dem Blick. Verstärkt wurde dieser Eindruck noch angesichts projektförmiger Förderung und einer kleinteiligen Beratungsstruktur sowie auch als Nachwirkung der Coronapandemie. Ähnliche Effekte lassen sich auch in anderen Qualitätssystemen beobachten.

Organisationen benötigen verstärkt die Fähigkeit, sich an wandelnde Umweltbedingungen anzupassen, dies bedingt auch, bestehende Qualitätssysteme weiterzuentwickeln.

Vor dem Hintergrund einer langjährigen Austausch- und Qualitätskultur der Bildungsberatung in Niedersachsen bot sich die Chance, den Qualitätsrahmen in Niedersachsen entsprechend umzugestalten. Vorgeschlagen wurde ein erweitertes Qualitätsverständnis und eine Aufgabenteilung nach dem Modell der Matrixorganisation⁶ mit einem übergreifend ausgerichteten Qualitätsmanagement. „Das heißt, für eine einheitliche Qualitätssicherung besteht die Herausforderung darin, das wechselseitige Zusammenspielen dieser verschiedenen Akteursgruppen bildungsbereichsübergreifend als konstituierendes Merkmal aufzugreifen und zu bündeln.“ (Baethge et al. 2013, S. 60)

Das *Matrix-Qualitätsmanagement* zielte darauf, bisher geltende Annahmen, Ziele und Standards für die Bildungsberatung in Niedersachsen in einem ersten Schritt zu bündeln und im Netzwerk neu zu vereinbaren und in einem zweiten Schritt eine gemeinsame Praxis zur Überprüfung der Wirksamkeit des Qualitätsmanagements zu konstituieren. Im Kern werden damit die Systemaufgaben reduziert zugunsten einer flexibel agierenden und ergebnisorientierten Qualitätsarbeit. Die Matrixorganisation eröffnet die Möglichkeit, diese Aufgaben vernetzt, arbeitsteilig und ergebnisbezogener zu gestalten.

Die Zielsetzung für die vernetzte Qualitätssicherung und -entwicklung geht hier über bekannte Verbundpraktiken und -modelle der Qualitätssicherung hinaus und ebenso über das klassische integrierte Managementsystem.⁷ Das Matrix-Qualitätsmanagement verknüpft inhaltlich-fachliche Gestaltungsaspekte und formale Bedin-

⁶ Die Matrixorganisation ist die Grundform einer mehrdimensionalen Organisationsstruktur, bei der im Zuge der Bereichsbildung für sämtliche Teilhandlungen Entscheidungskompetenzen formuliert und auf Entscheidungseinheiten übertragen werden, die nur gemeinsam Beschlüsse fassen dürfen (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2023).

⁷ Das integrierte Managementsystem (IMS) fasst Methoden und Instrumente zur Einhaltung von Anforderungen aus verschiedenen Bereichen (z. B. Qualität, Umwelt- und Arbeitsschutz, Sicherheit) in einer einheitlichen Struktur zusammen, die der Corporate Governance (d. h. der Leitung und Überwachung von Organisationen) dienen (vgl. Wikipedia 2023).

gungen der Umsetzung mit Funktionen und Tätigkeiten einer gemeinsamen, zunehmend agilen Qualitätsroutine.

Grundlage dafür ist ein *Qualitätshandbuch* für die Bildungsberatung in Niedersachsen, welches das bisher erreichte Qualitätsniveau abbildet und neu konstituiert. Es reduziert den Aufwand für die einzelne Beratungseinrichtung und lenkt den Fokus zurück auf die Reflexivität und kontinuierliche Verbesserung. „Eine nachhaltige Wirkung durch das Qualitätsmanagement zeigt sich dort, wo es gelingt, dieses in das Alltagshandeln der Organisation einzubinden.“ (Schröder & Schlägl 2014, S. 108).

5 Ein einheitliches Qualitätshandbuch für den Verbund

Das neue Qualitätshandbuch wurde in einem Zeitraum von sechs Monaten erstellt und nach einem Beteiligungsverfahren der Kommentierung und Überarbeitung im Frühjahr 2021 für den Verbund eingeführt. Es beinhaltet die Ziele, Prozesse und Standards für die Realisierung der Bildungsberatung in Niedersachsen und die neu geordneten Aufgaben der Qualitätssicherung auf Ebene des Verbundes und in den Beratungseinrichtungen. Das Qualitätshandbuch ist im Ergebnis eine Zusammenführung von bewährten und weiterentwickelten Verfahren und wurde anhand folgender Kriterien erstellt:

- Sammlung und erste Auswahl geeigneter Beschreibungen und Verfahren (Quellen: Qualitätsreporte der Einrichtungen, Dokumentationen aus Qualitätszirkeln und das Leitbild sowie Audit- und Qualitätsberichte),
- Prüfung und Bewertung der ausgewählten Beschreibungen und Verfahren auf ihre Güte, Genauigkeit, Nachvollziehbarkeit, Aktualität und Eignung für eine einheitliche Übertragung und Überarbeitung in ein Handbuch,
- Überarbeitung der Texte in eine einheitliche Sprache und Form, um die unterschiedlichen Schreibstile und Darstellungen zu synchronisieren und in Einklang zu bringen, sowie Erarbeitung neuer Beschreibungen und Verfahren, und
- Definition der Tätigkeiten und Funktionen der arbeitsteiligen Qualitätssicherung im Verbund, um darüber die Wirksamkeit des Qualitätsmanagements künftig zu sichern.

6 Realisierung des Matrix-Qualitätsmanagements

Die Beratungseinrichtungen realisieren nach der neuen Systematik ihre Qualitätssicherung in eigener Regie. Dort werden jährlich relevante Ergebnisse (Evaluationsberichte aus der Beratungsdokumentation,⁸ Bedarfsentwicklung und Nachfrage, Kompetenzanforderungen und Qualitätssicherung) ausgewertet und Schlussfolgerungen

8 Die Evaluation der Bildungsberatung Niedersachsen wird nach bestimmten Kriterien zentral in einer Onlineberatungsdokumentation geführt. Seit Beginn des Projekts wird darin jede Beratung eingegeben, dokumentiert und ausgewertet. Zum Abschluss der Beratung wird ein Feedback von den Beratern eingeholt. Jährlich wird ein Bericht zur Beratungsdokumentation veröffentlicht, <https://www.bildungsberatung-nds.de/index.php/publikationen>.

(Selbstbewertung) für die eigene Praxis abgeleitet. Alle drei Jahre verfassen die Beratungseinrichtungen einen zusammenfassenden Managementreview.⁹ Der Managementreview wird im Rahmen eines externen Audits durch die k. o.s kommentiert im Hinblick auf die Selbstbewertungspraxis. Die gesammelten Empfehlungen (Verbesserungen und Entwicklungen) aus den jeweiligen Managementreviews dienen als Input im *Qualitätszirkel Evaluation* auf Verbundebene.

In den jährlich stattfindenden Qualitätszirkeln des Verbundes werden ausgewählte Ergebnisse zusammengeführt und reflektiert, Entwicklungsthemen erörtert und mögliche Maßnahmen oder Verbesserungen bearbeitet.

- Im *Qualitätszirkel Evaluation* stehen retrospektiv die erzielten Ergebnisse (u. a. die jährliche Beratungsdokumentation) und eine Überprüfung zur Wirksamkeit des Qualitätsmanagements im Vordergrund.
- Im *Qualitätszirkel Entwicklung* werden prospektiv Verbesserungen oder Änderungen von Verfahren und Maßnahmen geplant und entwickelt und deren Einführung in das Qualitätsmanagement (Qualitätshandbuch) nach einer Phase der Erprobung eröffnet.

7 Überprüfung und Wirksamkeit des neuen Qualitätsmanagements

Für die regelmäßige Überprüfung der Funktionalität des Qualitätsmanagements der Bildungsberatung in Niedersachsen sind interne und externe Auditings vorgesehen. Diese Auditings fokussieren über eine Konformitätsbewertung hinaus auf eine Reflexion von Ergebnissen und Erkenntnissen. Mögliche Änderungen oder Verbesserungen des Qualitätsmanagements werden in den o. g. Qualitätszirkeln gemeinsam entwickelt und näher bearbeitet. Ein externes Auditing (Fremdbewertung) des Systems findet alle drei Jahre durch die k. o.s im Rahmen des „Qualitätszirkels Evaluation und Review“ statt. Bewertet im Sinne einer Wirksamkeitsbetrachtung werden darin die Konformität zum Qualitätshandbuch und die Erfüllung der Qualitätsanforderungen (vgl. Qualitätskonzept für Beratung). Dieses Auditing umfasst folgende Kriterien:

- Bestandsaufnahme zum Qualitätsmanagement im Abgleich mit den Qualitätsanforderungen und den Vorgaben im Qualitätshandbuch (Kriterien u. a. Stimigkeits, Plausibilität, Qualitätsfähigkeit und Wirksamkeit),
- Bestandsaufnahme zu den: a) Evaluationsberichten (vgl. Beratungsdokumentation), b) Ergebnissen aus den Qualitätszirkeln, c) Veränderungen aus den vergangenen drei Jahren und d) Rückmeldungen zu den Managementreviews, und gemeinsame Auswertung im Qualitätszirkel,

⁹ Der Managementreview ist ein standardisiertes Instrument, mit dem die Beratungseinrichtung die Resultate ihrer Qualitätsarbeit und Selbstbewertung dokumentiert. Es ist Teil des Qualitätsrahmens für die Bildungsberatung in Niedersachsen.

- Planung von möglichen Änderungen oder Neuerungen im Qualitätsmanagement und ggf. Revision zum Qualitätshandbuch sowie
- Erstellung eines Qualitätsberichts mit der Konformitätsbewertung und mit den Empfehlungen für Verbesserungen des Qualitätsmanagements.

Die Erkenntnisse aus den Bestandsaufnahmen werden im Verbund diskutiert und hinsichtlich möglicher Verbesserungen eingeschätzt. Abschließende Ergebnisse und die für den Verbund vereinbarten Änderungen oder Anpassungen zum Matrix-Qualitätsmanagement werden dokumentiert. Ein Qualitätsbericht wird dazu durch die k. o.s und die AEWB erstellt.

8 Schlussbemerkung

„Ob in Papenburg, in Stade oder in Göttingen: Das Angebot und die Beratungsleistungen sind für die Beratenen vergleichbar. Bildungsberatung erfolgt nach den gleichen Grundlagen und Vorstellungen unter dem Dach der Bildungsberatung Niedersachsen mit einem eingeführten Qualitätsmanagement.“ (Schulze & Cohrs 2022, S. 19).

Die Idee eines übergreifenden und geteilt praktizierten Qualitätsmanagements, wie am Beispiel der Bildungsberatung Niedersachsen veranschaulicht, kann insbesondere für kleine Beratungsnetzwerke mit gleichen oder vergleichbaren Aufgaben attraktiv sein und zu einer Nachahmung dienen.

Ein verbundenes Qualitätsmanagement wie hier entworfen bedarf eines gemeinsamen Auftrags- und Qualitätsverständnisses und einer vertrauensvollen Zusammenarbeit. Allein aus Sachzwang einigen sich Organisation und Personen nicht oder nicht genügend auf gemeinsame Qualitätsstandards. Und, dies verdeutlicht der Qualitätsentwicklungsprozess in Niedersachsen, ohne eine aktive Beteiligung der Berater*innen und der Träger ist ein wirksames Qualitätsmanagement im Verbund nicht ausreichend herstellbar.

Der Aufwand für die Qualitätsarbeit und ihr Formalisierungsgrad sollte deshalb ausgewogen sein und rückbezüglich zur Beratungspraxis und den Beratungsergebnissen konstituiert werden, in einer Balance aus Stabilität und Agilität. Zweckdienlichkeit, Angemessenheit, Nützlichkeit und Attraktivität des Qualitätsmanagements sind hierfür Indikatoren, um eine Beteiligungsorientierung und aktive Mitwirkung auf allen Seiten zu sichern. „Dieses Vorgehen sollte dem Verständnis einer nach innen und außen gerichteten Kritik- und Anpassungsfähigkeit der Beteiligten folgen, um sich angesichts wandelnder Umweltbedingungen so zu verändern, dass die Organisation insgesamt auch neuen Herausforderungen gewachsen ist.“ (Schröder 2014, S. 85).

Literatur

- Baethge, M., Severing, E. & Weiß, R. (2013). *Handlungsstrategien für die berufliche Weiterbildung*. Bielefeld: W. Bertelsmann. <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/7063>
- Deutscher Bundestag (2021). Unterrichtung der Enquête Kommission Berufliche Bildung in der digitalen Arbeitswelt. *Bericht der Enquête-Kommission Berufliche Bildung in der digitalen Arbeitswelt*. Drucksache, 19/30950 (2021, 22. Juni). <https://dserver.bundestag.de/btd/19/309/1930950.pdf>
- Gnabs, D. (2007). Zielsetzung „Lernende Organisation“: Qualitätsmanagement als Lernanstöß für Weiterbildungseinrichtungen. In K. Dollhausen & E. Nuissl von Rein (Hrsg.), *Bildungseinrichtungen als „lernende Organisationen“? Befunde aus der Weiterbildung* (S. 99–115). Wiesbaden: DUV.
- Käpplinger, B. (2020). Bildungsberatung in der Weiterbildung. In R. Arnold et al. (Hrsg.), *Handbuch Berufsbildung* (3., völlig neu bearb. Aufl., S. 163–174). Wiesbaden: Springer VS.
- Mollenhauer, K. (1965). Das pädagogische Phänomen „Beratung“. In K. Mollenhauer, C. Müller & C. Wolfgang: „Führung“ und „Beratung“ in pädagogischer Sicht (S. 25–50). Heidelberg: Quelle & Meyer.
- OECD – Organization for Economic Cooperation and Development (2022, 6. Juli). *Zukunftssichere Weiterbildung in Berlin, Deutschland*. Paris: OECD-Publishing.
- Schewe, Gerhard (2018): Definition: Was ist „Matrixorganisation“? In Springer Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/matrixorganisation-39659/version-263061>, Online-Abruf vom 22.09.2023.
- Schröder, F. (2013). Ein Qualitätsrahmen für die Bildungsberatung. In Agentur für Erwachsenen- und Weiterbildung (Hrsg.), *Bildungsberatung – Orientierung, Offenheit, Qualität. Die niedersächsischen Modellprojekte* (S. 107–125). Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Schröder, F. & Schlägl, P. (2014). *Weiterbildungsberatung. Qualität definieren, gestalten, reflektieren*. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Schröder, F. (2014). Qualitätssicherung und -entwicklung. Zusammenspiel von externer und interner Qualitätssicherung. In BMBF – Bundesministerium für Bildung und Frauen (Hrsg.), *Professionalität in der Bildungsberatung. Anforderungen und Entwicklungsfelder im Rahmen der Initiative „Bildungsberatung Österreich“* (S. 79–87). Wien: BMBF.
- Schulze, K. & Cohrs, V. (2022). In Agentur für Erwachsenen- und Weiterbildung (Hrsg.), *Bericht zur Beratungsdokumentation 2021*. Hannover.

Autor

Frank Schröder, Geschäftsführer der k.o.s GmbH in Berlin, Qualitätsmanagement, Qualitätsauditor, LQW-Gutachter, verfügt über langjährige Erfahrung in der Qualitäts- und Kompetenzentwicklung in der Aus- und Weiterbildung und der Bildungs- und Weiterbildungsberatung.

Review

Dieser Beitrag wurde nach der qualitativen Prüfung durch die Redaktionskonferenz am 24.08.2023 zur Veröffentlichung angenommen.

This article was accepted for publication following the editorial meeting on the 24th August 2023.