



GD Bildung und Kultur

Programm für lebenslanges Lernen



## **Leitlinien für die Qualitätssicherung für die Berufsorientierung von Arbeit- suchenden in Gruppen**

**10/2009**

**Projektmanagement:** Karin Steiner

**Autorinnen:** Maria E. Weber, Karin Steiner

Wien, 1. Oktober 2009

## 1 GuideMe! im Überblick

Ziel des Projekts GuideMe! ist es, bereits erarbeitete Qualitätsrichtlinien und ein Curriculum zur **Verbesserung der Qualität in Berufsorientierungsmaßnahmen** auf „neue“ Partnerländer (Türkei, Griechenland, Litauen und Polen) und auf neue Regionen alter Partnerländer (Österreich, Bulgarien) auszudehnen. Damit sollen Qualitätsstandards für Berufsorientierung, die in Gruppen stattfindet, weiter etabliert werden.

Im Rahmen des Projektes QUINORA (2005 – 2007, siehe [www.quinora.com](http://www.quinora.com)) wurde ein Curriculum mit sieben Qualitätsdomänen entwickelt, das um 48 Best Practices ergänzt für ganz Europa anwendbar ist. GuideMe! wird mit in den Landessprachen übersetzten Materialien **auf die neuen Partnerländer übertragen**, wobei zusätzlich 16 länderspezifische Best Practices recherchiert werden.

In Österreich sollen die **GuideMe!-Workshops**, die bereits in Wien abgehalten wurden, nun **auch in anderen Bundesländern** durchgeführt werden. Gemeinsam mit dem AMS Österreich werden 2010 und 2011 zwei Qualitätstagungen durchgeführt. In deren Rahmen werden Projekte und Bemühungen, Qualität in der Berufsorientierung zu verbessern, vorgestellt und diskutiert.

Zielgruppen des Projekts sind **ManagerInnen von Trainingsmaßnahmen bei Schulungsträgern**, verschiedene **arbeitsmarkt- wie bildungspolitische Akteure** (z.B. Arbeitsmarktservices in den EU-Ländern), die mit Berufsorientierungsmaßnahmen befasst sind, sowie die **TrainerInnen** dieser Maßnahmen.

Ebenso wie QUINORA ist GuideMe! als eine „europäische Antwort“ auf die Internationalisierung in der Berufsorientierung und Karriereberatung zu verstehen und möchte vor dem Hintergrund eines anhaltend kritisch zu führenden Qualitätsdiskurses dazu beitragen, auf europäischer Ebene entwickelte Benchmarks und Best Practices zu verbreiten.

Im Rahmen des Curriculums werden nicht – wie bisher oft Usus – ausschließlich die TrainerInnenkompetenzen, die Qualität im Training selbst oder das Qualitätsmanagement der Trainingseinrichtungen fokussiert, sondern es werden u.a. auch das Zusammenspiel der StakeholderInnen in der Planung und Durchführung, in der Nachbereitung (Auswertung von Feedback, Durchführung einer Erfolgskontrolle nach vorher festgelegten Erfolgskriterien) sowie die entsprechende Einbringung der Erfahrungen bei der Planung und Umsetzung künftiger Maßnahmen berücksichtigt. Im einzelnen werden dabei sieben Qualitätsbereiche (Domains) jeweils kontextorientiert bearbeitet:

1. Bedarfs- und Bedürfnisanalyse, Zielsetzungen von BO- und Aktivierungsmaßnahmen.
2. Ausschreibungsrichtlinien und Trainingsdesign.
3. Personalpolitik, Qualifikations- und Kompetenzanforderungen an TrainerInnen.
4. Kursunterlagen und Infrastruktur.
5. Allgemeine Qualitätssicherungsmaßnahmen, die auf Systemebene unterschiedliche Akteure einbeziehen.
6. Allgemeine Qualitätssicherungsmaßnahmen vor und während der Maßnahme.
7. Feedback und Evaluation.

## **2 Bestehende Defizite in der Qualitätsentwicklung**

Bestehende Qualitätsstandards setzen entweder auf der Managementebene, also auf Ebene der Organisation, oder auf der Dienstleistungsebene bzw. den DienstleisterInnen (TrainerInnen) selbst an. In geringerem Maße wird das Gesamtsystem der Berufsorientierung/Berufsberatung als ein solches gesehen, das eben verschiedene Akteure beinhaltet, deren Zusammenspiel und deren Wahrnehmung ihrer jeweiligen Verantwortlichkeiten die Qualität der Maßnahmen gleichermaßen beeinflusst. Vielmehr wurden bisher einige Teilbereiche des gesamten Systems eingehender definiert, z.B. die Kompetenzen und Fähigkeiten der BerufsberaterInnen und BO-TrainerInnen, die Abwicklung der Prozesse durch die Weiterbildungsanbieter, die detaillierten Vorgaben für die Einreichung der Angebote in der Ausschreibungen der arbeitsmarktpolitischen Akteure (Arbeitsämter und –agenturen, AMS etc.). Was eben in geringerem Maße bisher Beachtung fand, aber

die Qualität einer Maßnahme ebenso stark beeinflusst wie die Kompetenz der TrainerInnen, ist das Verhalten der relevanten Akteure zueinander.

Somit sind das Zusammenspiel der Akteure in der Planung und Durchführung aber auch in der Nachbereitung (Auswertung von Feedback, Durchführung einer Erfolgskontrolle nach vorher festgelegten Erfolgskriterien) und die entsprechende Berücksichtigung der Erfahrungen bei der Planung und Umsetzung einer daran anschließenden Maßnahme – neben der TrainerInnenausbildung und den TrainerInnenkompetenzen bzw. ihr Engagement – (mit-)ausschlaggebend für die Gesamtqualität des Prozesses.

### **3 Leitlinien für Qualitätsentwicklung der Berufsorientierungs- und Aktivierungstrainings**

Auf dieser Situationsanalyse aufbauend wurden internationale Qualitätsleitlinien für Trainings in der Berufsorientierung und Aktivierung entwickelt, die insbesondere auf die Management- und Systemebene der arbeitsmarktpolitischen Akteure fokussieren. Nachfolgend werden die wesentlichen Aspekte der identifizierten Qualitätsdomänen im Überblick charakterisiert:

#### *Qualitätsdomäne 1: Bedarfs- und Bedürfnisanalyse*

Bedarfs- und Bedürfnisanalysen sind als Grundlage für die Konzeption und die Umsetzung von BO- und Aktivierungsmaßnahmen zu sehen. Bedarfsanalysen basieren dabei auf einem umfassenden Monitoring der aktuellen und kontinuierlichen Veränderungen des Arbeitsmarktes, wobei hier lokale, regionale und globale Entwicklungen, Abhängigkeiten und Wechselwirkungen in die Beobachtung und Analyse miteinzubeziehen sind. Es ist davon auszugehen, dass nur eine zielgerichtete Auseinandersetzung mit den Gegebenheiten des Arbeitsmarktes qualitativ gut konzeptionierte Maßnahmenprodukte ermöglicht. Nur unter Miteinbeziehung der aktuellen Verfaßtheit des Arbeitsmarktes wird es gelingen, eine – auch ethisch – vertretbare Beratungs- und Aktivierungsarbeit mit den TeilnehmerInnen unterschiedlicher Trainingsmaßnahmen zu realisieren. Neben der Fokussierung auf den Arbeitsmarktbedarf und auf die Beschaffenheit des Arbeitsmarktes sind auch die zu erwartenden – oftmals heterogenen – Bedürfnisse der TeilnehmerInnen für die Konzeption von Maßnahmeprodukten zu berücksichtigen. So sind die TeilnehmerInnen in ihrer Unterschiedlichkeit rechtzeitig zu identifizieren und die

daraus ableitbaren Bedürfnislagen und Interessen sind in der Konzeption entsprechend zu beachten. Die Definition von Inhalt, Ziel und Zielgruppe resultiert aus einer Verbindung zwischen Bedarfs- und Bedürfnisanalysen. Leitend wird dabei in der Regel ein übergeordnetes Maßnahmenziel sein. Im Mittelpunkt sämtlicher arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen steht das Bestreben, TeilnehmerInnen der unterschiedlichen Maßnahmen in den Arbeitsmarkt zu integrieren bzw. weiterzuqualifizieren, um eine drohende (Langzeit-)Arbeitslosigkeit zu verhindern. Zur konkreten Zielerreichung sind neben einer Vielzahl an spezifischen Inhalten in jedem Fall relevante Basisinhalte berücksichtigen. Dazu ist in jedem Fall die Vermittlung von Laufbahn- und Life-Management-Skills zu beachten.

### *Qualitätsdomäne 2: Ausschreibungsrichtlinien & Trainingsdesign*

Öffentliche Auftraggeber legen unter Berücksichtigung der notwendigen einschlägigen Gesetze und Vorschriften zur Vergabe von öffentlichen Aufgaben einen definierten, verbindlichen Qualitäts-Kriterienkatalog vor. Ausschreibungsrichtlinien schaffen eine Gliederungsstruktur für die inhaltliche Darlegung der Maßnahmen. Ausschreibungsrichtlinien sind eine verbindliche Grundlage zur strukturierten Beurteilung der vorgelegten Konzepte und der zur Vergabe intendierten Maßnahme. Klar strukturierte Ausschreibungskriterien bilden die Grundlage für die Begleitung und für die abschließende Bewertung und Evaluation von Maßnahmen. Insofern haben Ausschreibungskriterien eine Steuerungsfunktion für den gesamten Maßnahmenprozess. Die Entwicklung von Kriterien und Leitlinien für die Planung, die Beurteilung und Durchführung von Trainingsmaßnahmen ist eine qualitätssichernde Maßnahme in BO- und Aktivierungsmaßnahmen. Um die Umsetzbarkeit der herangezogenen Kriterien – operationalisiert durch ein spezifisches Trainingsdesign – in den dargelegten Angeboten bewerten zu können, müssen Auftraggeber sicherstellen, dass in der Beurteilungskommission aber auch bereits im Konzeptions- und Planungsteam und letztlich auch auf Seite der Durchführung (TrainerInnen) ein einheitliches Qualitäts- und Zielverständnis vorhanden ist.

### *Qualitätsdomäne 3: Personalpolitik & TrainerInnenkompetenzen*

Diese Qualitätsdimension fokussiert auf einen der essentiellsten Aspekte im Kontext mit der Umsetzung von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen. Die Qualität von Trainingsmaßnahmen hängt auch von den Qualifikationen und Kompetenzen der

TrainerInnen ab. Die Qualifikation der TrainerInnen ist durch deren formale Ausbildung und deren informell erworbene Kompetenzen definiert. Aufgabe der Trainingseinrichtungen ist es, systematisch und strukturiert personalbezogene Qualitätsstandards und Qualitätskriterien zu definieren und diese auch weiter zu entwickeln. Die Bewältigung dieser Aufgaben ist schwierig; so gibt es z.B. keine definitiv standardisierte Ausbildung für TrainerInnen im BO- und Aktivierungsbereich. TrainerInnen verfügen über heterogene formale Ausbildungshintergründe, sind in der Regel nebenberuflich, mit unterschiedlichen Dienstverträgen und vielfach auch gleichzeitig bei unterschiedlichen Schulungsträgern beschäftigt.

Beschäftigungen sind diskontinuierlich, die Honorierung ist in Relation zum tatsächlich geleisteten Einsatz zum Teil gering, der geleistete Arbeitsaufwand inkl. Vor- und Nachbereitung wird kaum in Rechnung gestellt. Kontinuierliche, fachspezifische Weiterbildung wird nicht institutionalisiert angeboten. Eine Identifikation mit den Zielen, den Erwartungen der Einrichtung und schließlich auch nicht mit den Zielen und Erwartungen der Auftraggeber ist schwer herzustellen.

Trainingseinrichtungen müssen ihre Personalpolitik auch in Bezug auf administratives bzw. kaufmännisches Personal in ausreichendem Maße verantworten können. Administrative und organisatorische Belange sollten nicht zu den Aufgabenbereichen von TrainerInnen gezählt werden. Bereits in der Konzeption und Planung muß seitens der Auftragnehmer ein schlüssiges Konzept zur Personalpolitik dargelegt werden. In der Verantwortung der Auftraggeber liegt es daher, die Personalsituation -- entsprechend der Maßnahmenbeschreibung -- zu überprüfen und gegebenenfalls auch klare Anforderungen, z.B. im Hinblick auf die Qualifikationen und Kompetenzen, rechtzeitig zu formulieren.

#### *Qualitätsdomäne 4: Kursunterlagen und Infrastruktur*

Kursunterlagen müssen auf die Ziele und auf die Zielgruppen abgestimmt sein. Was als selbstverständlich erachtet wird, stellt sich aber auch als große Herausforderung dar. TeilnehmerInnen von einzelnen Maßnahmen sind in der Regel sehr heterogen hinsichtlich ihrer unterschiedlichen Arbeits- und Lernbiographien. Bei der Erstellung von Kursunterlagen müssen alle wesentlichen Informationen -- einerseits zu den Zielen der Maßnahme, aber andererseits auch zur Zielgruppe -- vorhanden sein. Es ist unbedingt erforderlich, das Sprachniveau (incl. Alphabetisierungsgrad,

Abschätzung der Lesekompetenzen u.ä) der TeilnehmerInnen zu erfahren, bevor aufwendige Texte erstellt werden. Die Sprache sollte einfach, klar und frei von umfangreichen Fach- und Fremdtermini sowie Stereotypen sein.

Während sich in der „Freien Erwachsenenbildung“ die TeilnehmerInnen (= zumeist zahlende KundInnen) oft aufgrund der vorhandenen Infrastruktur für oder gegen die Inanspruchnahme einer Weiterbildungsmaßnahme bei einem bestimmten Anbieter entscheiden, bleibt in arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen den TeilnehmerInnen diese Entscheidungsgrundlage zumeist vorenthalten. Die Teilnahme ist mehr oder weniger verpflichtend und an den Bezug von finanziellen Mitteln geknüpft.

Es sollte aber gerade nicht übersehen werden, dass die Infrastruktur der Trainingsinstitution sehr viel zur Motivation und letztlich auch zur Lernbereitschaft der TeilnehmerInnen beitragen kann. Die Trainingseinrichtung muss in jedem Fall in der Lage sein, die infrastrukturelle Ausstattung gemäß der gängigen Gesundheits- und Sicherheitsstandards bzw. Vorschriften bereitzustellen. Im Hinblick auf die technische Ausstattung (z.B. IKT) sollte gewährleistet werden, dass das Equipment den gängigen Standards und Anforderungen entspricht. Es ist sicherzustellen, dass TrainerInnen hinsichtlich der neuesten Entwicklungen up to date sind. Es muss gewährleistet werden, dass die TeilnehmerInnen der Maßnahmen unter Heranziehung aller notwendigen aktuellen Lernsettings auf die Integration in reguläre Beschäftigungsverhältnisse vorbereitet werden.

#### *Qualitätsdomäne 5: Qualitätssicherung auf Systemebene*

Qualitätssicherung ist eine Herausforderung, die Institutionen in ihrer Gesamtheit betrifft und sich in allen Teilbereichen widerspiegelt. Auf Systemebene verfügen Trainingsinstitutionen (bzw. sollten verfügen) über Qualitätsmanagement- (QM) und Qualitätssicherungssysteme (QS). In der Regel handelt es sich dabei um Zertifikatsmodelle aus den Normenreihen ISO, EQFM, TQM bzw. um Qualitätsmodelle, die speziell für den Weiterbildungsbereich entwickelt wurden, wie z.B.: CERTQUA, LQW, eduQua und dgl. Allein das Vorhandensein von QM-Systemen auf institutioneller Ebene garantiert noch nicht, dass durchgeführte Maßnahmen von guter Qualität sind. QM-Systeme werden oft mit viel Zeit- und Ressourcenaufwand implementiert, garantieren aber noch nicht notwendigerweise, dass ein institutionsübergreifendes Qualitätsbewusstsein geschaffen bzw. dass dadurch die

Qualität von Maßnahmen erhöht wird. Institutionen verfügen oft über eigene Bibliotheken mit QM-Prozessdokumentationen, die nach Abschluss dieser Prozesse allerdings in vielen Fällen keine (ausreichende) weitere Berücksichtigung mehr erfahren und im Alltag nicht gelebt werden. Implementierte QM-Systeme, sollten in der Lage sein, ein institutionsübergreifendes – d.h. alle Beteiligten miteinbeziehendes – Qualitätsverständnis zu vermitteln. Es sollte allen Beteiligten klar sein, was die Institution unter Qualität versteht, welche Kriterien in der Umsetzung dieses gemeinsamen Verständnisses eine Rolle spielen, welche Prozesse zur Umsetzung dieses Verständnisses definiert wurden und wie sich dieses Verständnis kontinuierlich weiterentwickelt.

QM- und QS-Systeme implizieren zwei Aspekte: Einerseits geht es um die Kontrolle der Qualität in der Institution, und andererseits geht es aber um die Weiterentwicklung von Qualität. Es muß vorausgesetzt werden, dass QM und QS in die Gesamtstrategie von Institutionen eingebettet sind und dass alle Teileinheiten einer Institution erfaßt werden und damit vertraut sind. In allen relevanten Prozessphasen muß von allen beteiligten Personen von den gleichen Qualitätsstandards ausgegangen werden.

#### *Qualitätsdomäne 6: Qualitätssicherung im Kurs*

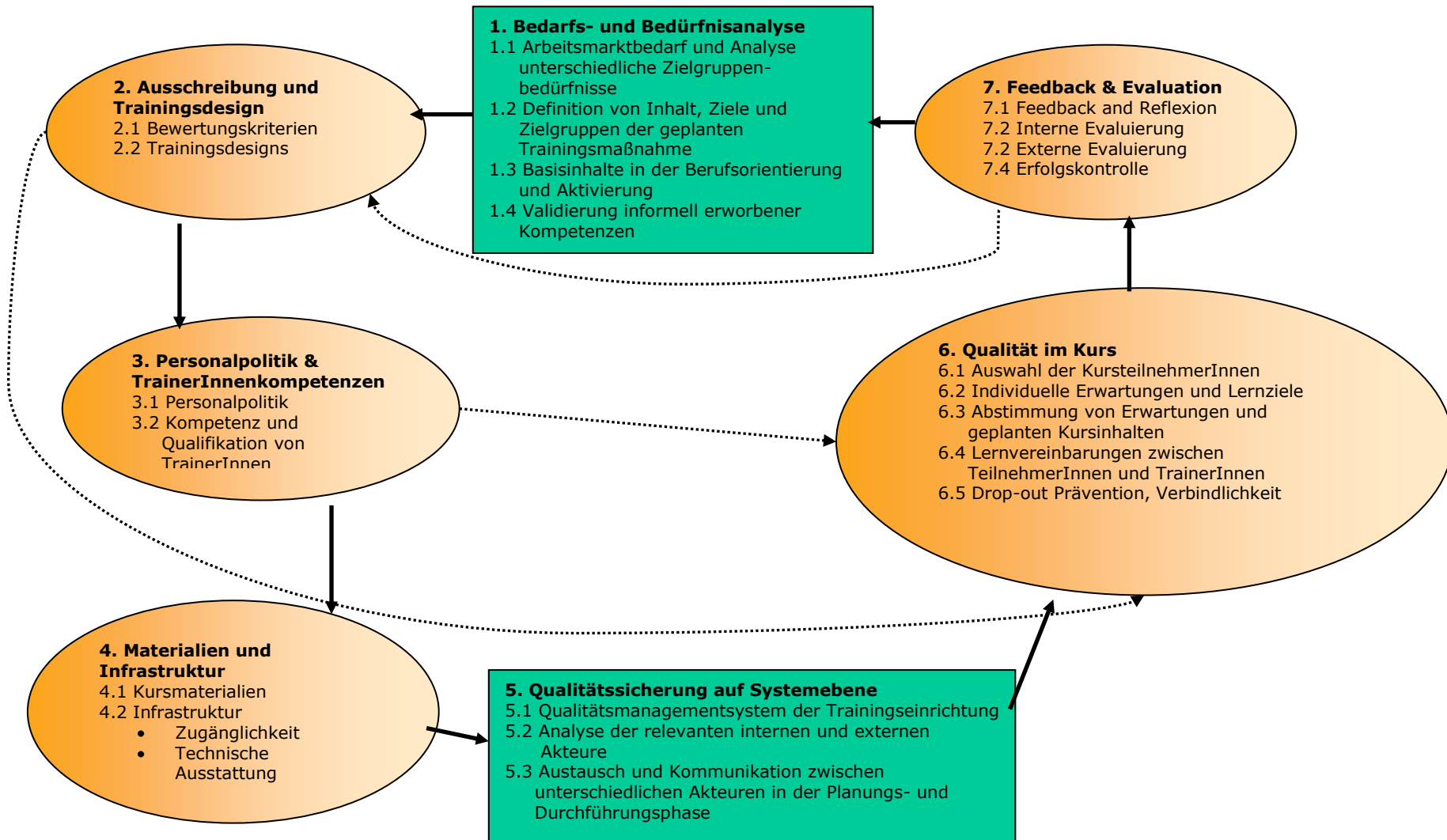
Kurz gesagt ist die Qualität von Kursen durch die Konzeption der richtigen Maßnahme für die richtige Zielgruppe unter Bereitstellung der adäquaten und richtigen Ressourcen und infrastrukturellen Voraussetzung sowie durch die Vermittlung der relevanten Inhalte durch qualifiziertes und kompetentes Personal definiert. Dafür Sorge zu tragen haben zu gleichen Teilen Auftraggeber und Auftragnehmer. Beide Hauptakteure müssen sich in gleichem Ausmaß dafür verantworten, dass die Qualität im Kurs, die in der Regel durch die Konzeption der Anforderungen vorgeben ist, umgesetzt werden kann. So muß z.B. die zuweisende Stelle alle relevanten Information über die geplanten Kurse haben, um adäquate TeilnehmerInnen bereits im Vorfeld auf die Maßnahme ausreichend vorzubereiten. Der Auftragnehmer muss auf seiner Seite dafür Sorge tragen, dass die TrainerInnen rechtzeitig mit den relevanten (Hintergrund-)Informationen zum Kurs versorgt werden und diese daher auch gegebenenfalls näher hinterfragen und abklären können.



### *Qualitätsdomäne 7: Feedback und Evaluation*

Kriterien und Anknüpfungspunkte für Feedback und Evaluation sind mehr oder weniger bereits in einem Qualitätszyklus (vgl. [www.eduqua.ch](http://www.eduqua.ch)) der Maßnahme (Planung – Durchführung – Auswertung und Reflexion der Maßnahme) festgelegt. In der Verantwortung der Trainingsinstitution liegt die Bereitstellung von klaren Regelungen für Rückmeldungs-/Feedbacksysteme für TrainerInnen und für TeilnehmerInnen. Feedback und Reflexion über und zur geleisteten Arbeit bzw. Teilnahme an Maßnahmen sind zu institutionalisieren.

Darüber hinaus ist jede Trainingsinstitution gut beraten, wenn sie die Angebote und Trainingsmaßnahmen kontinuierlich einem internen und externen Evaluationsprozess unterzieht. Die interne Evaluation hat das Ziel, Stärken und Schwächen der Maßnahmen in einem Bericht darzulegen, der in der Folge auch als Basis für eine externe Evaluierung herangezogen werden kann. Die externen Evaluationen werden von unabhängigen ExpertInnen vorgenommen. Ziel einer externen Evaluation ist es, mit Hilfe der ExpertInnen Strategien zur Verbesserung der Qualität in den zu evaluierenden Bereichen herauszufiltern. In der Regel sieht der Prozess der externen Evaluation vor, dass Verbesserungsvorschläge und allgemeine Rückmeldungen im Zuge von Follow-up-Maßnahmen umgesetzt werden sollen. Externe EvaluatorInnen sollten in ihrer Kompetenz unabhängig und frei agieren dürfen, insofern ist die Auswahl und Entsendung der ExpertInnen vielfach ein heikler Prozess. ExpertInnen sollten über unterschiedliche Kompetenzen (z.B. Kenntnisse der Evaluation und der Grundlagenforschung, arbeitsmarktpolitisches Know-how, Trainingskompetenz) verfügen. Auf Grundlage der Expertise sollten Empfehlungen formuliert und Entscheidungen getroffen werden.



Qualitätsleitlinien Berufsorientierungs- und Aktivierungsmaßnahmen von Arbeitssuchenden auf Systemebene