

## Qualitätsmanagement

### Praktische Umsetzung eines Modells in der Berufsberatung in Liechtenstein

Dr. Wolfgang Kreft, Berlin

**Die Berufsberatungsstelle des Fürstentums Liechtenstein ist seit Jahren nicht nur ein Kompetenzzentrum für die Beratung von Auszubildenden, die Laufbahnberatung von Erwachsenen, die Abiturienten-Beratung sowie die Berufsberatung von Rehabilitanden. Mitte der 90er Jahre wurde auch damit begonnen, für die Beratungsstelle ein Qualitätsmanagement-Modell aufzubauen und praktisch umzusetzen. Die Ergebnisse können sich sehen lassen. Auch Ansätze für eine Übertragbarkeit bieten sich an. Über das Qualitätsmanagement-Modell und die Erfahrungen bei der praktischen Umsetzung sprachen wir in Schaan mit dem Leiter der hiesigen Berufsberatungsstelle Dr. Karl Jehle.**

Bei einer Einwohnerzahl von etwa 32.000 Personen zählt das Fürstentum Liechtenstein knapp 30.000 Beschäftigte, davon ca. 45% im Bereich Industrie und Gewerbe und etwas mehr als die Hälfte im Bereich Handel und Dienstleistungen. Auf die Land- und Forstwirtschaft entfallen 1,3%. Statistisch gesehen bieten Liechtensteins Betriebe den Jugendlichen genügend Ausbildungsmöglichkeiten und Lehrstellen an. Während etwa 50% alljährlich ihre Ausbildung im dualen System absolvieren, besuchen 12% der Jugendlichen Fachschulen, die übrigen befinden sich in der Ausbildung auf der gymnasialen Oberstufe. Probleme bereiten die teilweise erheblichen Unterschiede zwischen den Berufswünschen und den Kompetenzen der Aspiranten.

#### Berufsberatungsstelle – Aufgaben und Ziele

Hier setzt die Arbeit der Berufsberatungsstelle im Fürstentum Liechtenstein ein, deren sieben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (570 Stellenprozent) unter der Leitung von Dr. Karl Jehle für die Berufsberatung von Auszubildenden, die Laufbahnberatung von Erwachsenen, die Abiturienten-Beratung sowie die Beratung von Rehabilitanden zuständig sind. Etwa 50 Prozent des Beratungsangebots ent-

fällt auf die individuelle Beratung von Jugendlichen und Erwachsenen, die andere Hälfte umfasst berufskundliche Informationsveranstaltungen, Gruppenberatungen mit Schulklassen, Durchführung von Schüler- und Elternabenden, Projektwochen, Kontakte zu allen am Berufswahlprozess beteiligten Personen sowie die Bereitstellung und Pflege eines umfangreichen Informationsangebots, das zur Selbstinformation genutzt werden kann. Die Möglichkeit dazu besteht dabei nicht nur auf diversen Veranstaltungen. Zur Berufswahlvorbereitung dienen die Publikationen und die von der Berufsberatungsstelle geführten berufskundlichen Dokumentationsschränke an allen Schulen sowie ein umfangreich ausgestattetes BIZ in Schaan.

Wie Karl Jehle hervorhebt, gehört es zu den wichtigsten Zielen, ein flächendeckendes Beratungsangebot bereit zu stellen, das sich an alle Jugendlichen richtet und an dem alle Einrichtungen beteiligt sind, die von Jugendlichen im Verlauf ihrer Bildungslaufbahn besucht werden. Einbezogen in die Berufswahlvorbereitung sind in Liechtenstein daher bereits die Kindergärten, später dann die Grundschulen sowie auf der Sekundarstufe die Ober- (Haupt-) und Realschulen sowie das Gymnasium. Berufswahlvorbereitung vollzieht sich, den Altersgruppen und den Einrichtungen entsprechend, in unterschiedlicher Form. Vorbereitet auf diese Aufgabe werden die Erzieher/innen und Lehrer/innen durch Materialien der Berufsberatungsstelle. In erheblichem Umfang sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Berufsberatungsstelle aber direkt an diesem Prozess beteiligt. So sieht der Berufswahlfahrplan für das achte und neunte Schuljahr eine ganze Reihe von Aktivitäten vor, die seitens der Berufsberatungsstelle regelmäßig durchgeführt werden. Von Rundschreiben an die Eltern, über Eltern- und Schülerabende sowie diverse Informationsveranstaltungen im BIZ reicht die Palette bis zu Kurzberatungen an Schulen oder Einzelberatungen in der Berufsberatungsstelle. Für Gymnasiasten im 9. Schuljahr findet beispielsweise eine Veranstaltung im BIZ in Schaan statt, die unter dem Motto „Aussteigen – Umsteigen – Aufsteigen – Durchstarten“ Schülerinnen und



Schülern gezielte Berufswahlinformationen an die Hand gibt. Für alle Maturanten und Maturantinnen (12. Schuljahr) finden 4-tägige Berufs- und Studienwahlseminare statt.

Neben diesen Aktivitäten vor Ort, sei es an Schulen, Bildungseinrichtungen, auf Projektwochen, auf Bildungsmessen, bei Eltern- und Schülerabenden und natürlich auch in den individuellen Beratungen, gibt es alljährlich ca. 4000 telefonische Anfragen, die vom Team der Berufsberatungsstelle bearbeitet werden. Im Zusammenhang mit einem LEONARDO-Projekt ist in Zusammenarbeit mit europäischen Partnern ein Qualitätsmanagement-Modell für Distance Counselling entstanden. Wie Karl Jehle betont, handelt es sich um einen kleinen, aber immer wichtiger werdenden Teilaspekt der Dienstleistungen der Berufsberatung und der damit verbundenen Qualitätsentwicklung.

#### Qualitätsmanagement – Entwicklung eines Modells

Vorangegangen war dieser Entwicklung eine intensive Beschäftigung mit Möglichkeiten, ein Modell der Qualitätskontrolle, der Qualitätssicherung und der Qualitätsentwicklung für die Berufsberatungsstelle in Liechtenstein einzuführen. Der Wunsch, die Qualität der vielfältigen Aktivitäten zu erfassen, zu evaluieren und Konsequenzen für die weitere Arbeit daraus zu ziehen, bestand schon seit dem Ende der 70er Jahre, wobei ab Mitte der 90er Jahre in der Berufsberatungsstelle damit angefangen wurde, die Qualitätsüberprüfung auf breiter Basis zu systematisieren. Und zwar, wie Karl Jehle betont, durchaus aus dem Wunsch und der Notwendigkeit heraus, das Angebot zu verbessern, ohne dass man jedoch unter dem Druck gestanden hat, die eigene Arbeit legitimieren zu müssen, was heuer die Diskussion um Qualitätsmanagement teilweise negativ beeinflusst.

Es ging darum, ein Modell zu finden und umzusetzen, welches ausreichend präzise war, um den speziellen Charakter des Beratungs- und Informationsangebots zu erfassen und Standards und Kriterien zu finden, die sich im Bereich Berufsberatung anwenden ließen. In Liechtenstein fiel die Entscheidung auf ein Modell der European Foundation for Quality Management, kurz EFQM genannt. Ergänzt wurde dieses Modell um Elemente anderer Modelle des Qualitätsmanagements. Auf die Diskussion um die Unterschiede zwischen EFQM, ISO, Eduqua oder weiteren Modellen sei an dieser Stelle lediglich verwiesen. Die Vor- und Nachteile

dieser Modelle werden unter Fachleuten teilweise kontrovers diskutiert. An der Berufsberatungsstelle in Schaan wurde die Einführung unter praktischen Gesichtspunkten vollzogen. Das heißt, dass auch Elemente aus anderen Modellen Platz fanden, wenn sie für das zu erreichende Ziel geeignet zu sein schienen. Die Berufsberatungsstelle war damit Vorreiterin in den Bemühungen um die Entwicklung eines Qualitätsmanagement-Modells im Fürstentum Liechtenstein. Als zum Jahresbeginn 2002 weitere Ämter im Lande nachzogen, geschah dies ebenfalls auf der Grundlage des EFQM-Modells. Das in der Berufsberatungsstelle gewählte Verfahren erwies sich dadurch nicht nur als kompatibel, sondern durch die Lebendigkeit der realen Umsetzung als ein good practice Beispiel mit dem Fokus auf Offenlegung und Förderung von Entwicklungsmöglichkeiten.

#### Nr. 1: Mitarbeiterführung

Das Modell hat vier Schwerpunkte. Den Schwerpunkt Nr. 1 bildet der Komplex Mitarbeiterführung, der sich in eine Reihe von Abschnitten unterteilt, die Themen bei den regelmäßigen Mitarbeitergesprächen sind: Stärken und Schwächen, Hilfen und Verbesserungen, Unterstützung, Weiterbildung, Analysen über die Mitarbeiterzufriedenheit und Aufstellung von Qualitätszielen u.a. Qualitätssichernde Maßnahmen sind bei dem von der Berufsberatungsstelle in Schaan praktizierten Modell bereits im Stadium der Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorgesehen. Jede Bewerberin und jeder Bewerber absolviert vor der Einstellung einen sogenannten Schnuppertag in der Beratungsstelle. Die Mitarbeiter/innen geben nach Ablauf des Tages eine Beurteilung ab, die Eingang in die Gesamtbeurteilung bei der Entscheidung findet, ob der oder die Bewerberin genommen wird. Zwar schließt auch dieses Verfahren Irrtümer nicht ganz und gar aus, es ermöglicht aber, wie K. Jehle betont, eine andere Stufe der Reflexion und eine Aufarbeitung von Fehlern und Irrtümern, wenn Entscheidungen korrigiert werden müssen.

Gleichermaßen in den Komplex Mitarbeiterführung integriert sind persönliche Standortbestimmungen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei geht es um eine Reflexion des Erreichten und um Ziele, die die Mitarbeiter noch erreichen wollen. Diese persönlichen Bilanzen finden nach Gesprächen zwischen der Leitung und den Mitarbeitern Eingang in die Personalbeurteilungsbögen – als Führungsinstrument, nicht als Kontrollinstru-



ment, da die Zielsetzung ist, Hilfestellungen zu geben, falls nötig wechselseitige Unterstützung zu organisieren und die Weiterbildungsplanung für das gesamte Team voran zu bringen. Die in den Gesprächen festgehaltenen Punkte geben Auskunft über die Güte der Arbeitsergebnisse, die Qualität des Geleisteten, die Nutzung von Ressourcen, die in der Einrichtung vorhanden sind, die Kooperation mit den Kolleginnen und Kollegen, über Teamverhalten und – last, but not least – über das Verhalten gegenüber den Kunden, also den Ratsuchenden, die die Beratungsstelle täglich aufsuchen.

Bei den Bilanzen handelt es sich in erster Linie um überprüfbare Feststellungen des Gewesenen. Ganz wichtig ist aber nicht nur die Reflexion der vorangegangenen Arbeit, sondern auch die Aufstellung von Zielsetzungen für die Zukunft, wobei diese Zielsetzungen in der Berufsberatungsstelle in Schaan jeweils für das kommende Halbjahr aufgestellt werden. Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin setzt sich zwei Ziele, deren Umsetzung am Ende eines Halbjahres ausgewertet und im Team dokumentiert wird. Die Ziele werden anhand eines Katalogs von Optionen festgelegt. Der Katalog umfasst alle Arbeitsaufgaben, die in der Beratungsstelle anfallen und die verändert und verbessert werden können. Also beispielsweise die Optimierung von Arbeitsabläufen, die Verbesserung von Kontakten zu Kunden, die Darstellung der Einrichtung nach außen, die Erstellung von Info-Material, die Durchführung von Projekten – die Liste ließe sich beliebig verlängern.

Wichtig bei der Aufstellung von Qualitätszielen ist aber nicht nur die anschließende individuelle oder gemeinsame Arbeit an der Umsetzung, sondern auch die Transparenz im Team. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter weiß, welche Ziele von den Kolleginnen und Kollegen bearbeitet werden, welche Aufgabenstellungen, Probleme und welches Arbeitsvolumen dabei anfallen. Die Transparenz ist für die systematische Arbeit an der Umsetzung von Qualitätszielen von enormer Bedeutung, Transparenz verhilft aber auch dazu zu wissen, was der andere macht, womit er oder sie sich beschäftigt. Transparenz ist aber nicht nur im Bereich der Mitarbeiterführung an wichtiges Charakteristikum, sondern erhält auch für den zweiten Schwerpunkt, die Evaluation, Bedeutung.

### Nr. 2: Evaluation

Der Komplex Nr. 2, die Evaluation, umfasst ebenfalls eine ganze Reihe von separaten Aktionen zur

Feststellung der Güte von Arbeitsvorgängen innerhalb der Beratungsstelle. Ausgewertet werden beispielsweise Veranstaltungen wie die Eltern- und Schülerabende oder Einführungsveranstaltungen am Berufsinformationszentrum. Evaluert wird gleichermaßen die Zufriedenheit von Einzelbesuchern, die im BIZ Rat suchen, die Beratungsarbeit, die sich im individuellen Gespräch vollzieht und an unterschiedliche Gruppen gerichtet ist.

Die Verfahren, die dabei zum Tragen kommen, sind unterschiedlich, je nach der Art der Veranstaltung und den Zielgruppen. Um bei Eltern- und Schülerabenden detailliertere Ergebnisse bei der Auswertung zu erzielen, erhalten die angeschriebenen Eltern im Vorhinein eine Checkliste mit Themen, die sie ankreuzen und der Berufsberatungsstelle mitteilen können. Hinzu kommen Themen, die seitens der Berufsberater von besonderer Bedeutung sind. In der Auswertung werden die Eltern und Schüler nicht nur nach dem Grad der allgemeinen Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit dem Abend befragt, sondern man kann die Befragten mit Hilfe der Check-Liste auch bitten anzugeben, ob die Themen, die sie erwartet haben, auch zur Sprache gekommen sind, welche Themen zu lang oder zu kurz, zu unverständlich oder ganz präzise behandelt worden sind.

Ein weiterer Aspekt bei der Evaluation ist, dass Verfahren gewählt werden, die es den einzelnen Mitarbeitern erlauben, ihren Anteil an der Arbeit zu bewerten. Ausgewertet wird also nicht vorrangig, ob beispielsweise die Besucher mit der Einrichtung insgesamt, dem Erscheinungsbild usw. zufrieden oder unzufrieden sind, sondern ob eine einzelne Beratung, eine bestimmte Veranstaltung, ein besonderer Kontakt bei dem Gesprächspartner angekommen ist oder nicht. So haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, ihren Part zu bewerten und gegebenenfalls zu verändern.

### Nr. 3: Visite

Eine Möglichkeit der wechselseitigen Unterstützung bei der Durchführung der Beratungstätigkeit bietet der Komplex Nr. 3, die Visite. Bei der Visite geht es nicht darum, dass Veranstaltungen oder Kontakte von zwei oder mehr Personen wahrgenommen werden, sondern um eine kollegiale Visite, die zweimal pro Jahr in verschiedenen Arbeitsbereichen durchgeführt wird und in einem anschließenden Gespräch ausgewertet wird. Das betrifft gleichermaßen Informationsveranstaltungen



## Qualitätsmanagement (Fortsetzung)

gen, Elternabende, Einführungsveranstaltungen, aber auch den Dienst im BIZ, die Einzelberatung in der Beratungsstelle oder die Beratungsarbeit an Schulen. Für das Distance Counselling hat man in Schaan ebenfalls spezielle Verfahren zur Überprüfung und Verbesserung der Qualität entwickelt, über die wir an anderer Stelle berichten werden.

Optimal für die Visite ist es, so Karl Jehle, wenn man nicht nur die Meinung des Visitors und des Beraters erfassen kann, sondern wenn sich auch der Ratsuchende zu dem jeweils wahrgenommenen Angebot äußert. Je nach Veranstaltungstyp werden den Ratsuchenden daher Evaluationsbögen vorgelegt, in die sie ihre Erwartungen, ihre Eindrücke und ihre Meinung zu den Ergebnissen der jeweiligen Veranstaltung eintragen können.

### Nr. 4: Organisatorische Konsequenzen

Die Frage, was eine Beratungsstelle leistet, also eine statistische Aufbereitung von diversen Arbeitsabläufen mit den jeweiligen Resultaten, gehört mittlerweile zum alltäglichen Instrumentarium. Mit dem Modell, das in der Berufsberatungsstelle in Schaan praktiziert wird, lassen sich aber nicht nur Statistiken aufbereiten und Feststellungen über Arbeitsvolumina treffen. Was die Entwicklung in organisatorischer Hinsicht voran bringt, ist im Komplex Nr. 4, den organisatorischen Konsequenzen, beschrieben. Es geht vor allem darum, was in welchem Umfang gemacht wird, um durch Zeitmanagement die Arbeitsabläufe besser aufeinander abstimmen zu können und an der Entwicklung von Verbesserungen zu arbeiten.

Ein wichtiges Element sind die Arbeitspläne, die für zwei Wochen von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufgestellt bzw. aktualisiert werden. Sie

dienen dazu, Überschneidungen oder Leerläufe zu verhindern und die Zusammenarbeit zu fördern. Mit den Arbeitsplänen wird aber auch Transparenz hinsichtlich des Anteils der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am gesamten Arbeitsvolumen geschaffen. Organisatorische Konsequenzen können daher sein, eine gerechtere Verteilung von anfallenden Aufgaben zu bewerkstelligen, sei es momentan oder auf Dauer.

Mit dem Modell ist es gelungen, im Rahmen der Berufsberatung Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung praktisch zu erproben, die nicht nur den Anforderungen genügen, die aus ganz anderen Bereichen, nämlich zumeist der Produktion im industriell-technischen Sektor, stammen, sondern welche – und das ist ganz besonders wichtig – für die Berufsberatung selbst die Möglichkeit einer permanenten Überprüfung von Qualität und die ständige Arbeit an der Verbesserung möglich machen, ja geradezu herausfordern. Ein Modell, das Schule machen sollte.

### Hinweise:

- [www.berufsberatung.li](http://www.berufsberatung.li)
- [www.berufsbildung.li](http://www.berufsbildung.li)

Dokumentation: G 273

INFOnet > Suchbegriff: ibv 20/2003

HSt Ib1 10/2003