



Zusammenhalt
durch Teilhabe

QUALITÄTSKRITERIEN

FÜR DIE BERATUNG UND DIE AUSBILDUNG
IM PROGRAMM „ZUSAMMENHALT
DURCH TEILHABE“



Werkstatt für Fortbildung,
Praxisbegleitung und Forschung
im sozialen Bereich gGmbH



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Gefördert durch das Bundesministerium des Innern im Rahmen des
Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“

IMPRESSUM

**Camino – Werkstatt für Fortbildung,
Praxisbegleitung und Forschung
im sozialen Bereich gGmbH**

Boppstr. 7
10967 Berlin
Telefon (030) 610 7372 0

mail@camino-werkstatt.de
www.camino-werkstatt.de

Berlin 2015

INHALT

- Gut beraten – Qualitätskriterien im Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“**6
- Einführung zum Qualitätsbegriff**8
- Qualität: Was ist das eigentlich?8
- Qualität als Konstruktion oder: Wer bestimmt, was Qualität ist?9
- Qualitätsdimensionen als Ordnungskategorien10
- Qualitätskriterien für die Berater- und Multiplikatoren Ausbildung**11
- Strukturqualität: Welche Rahmenbedingungen sollten für eine gute Ausbildung geschaffen werden?**12
- Unsere Ausbildung ist dann gut, ...**12
 - ... wenn die Ausbildung von kompetenten Referent/innen durchgeführt wird **(QK 1)**.12
 - ... wenn das Curriculum bedarfsorientiert gestaltet ist und gleichzeitig einen inhaltlichen „Roten Faden“ verfolgt **(QK 2)**.12
 - ... wenn ausreichende finanzielle und zeitliche Ressourcen zu einer gelungenen Durchführung vorhanden sind **(QK 3)**.13
 - ... wenn eine optimale Lernumgebung für die Teilnehmer/innen geschaffen wird **(QK 4)**.13
 - ... wenn das Thema Sicherheit der Berater/innen und Multiplikator/innen reflektiert wird **(QK 5)**.14
- Prozessqualität: Welche Aktivitäten sind für eine gute Ausbildung notwendig?**15
- Unsere Ausbildung ist dann gut, ...**15
 - ... wenn sie auf Basis einer konzeptionellen Planung erfolgt **(QK 6)**.15
 - ... wenn öffentlich für die verbandsinterne Ausbildung geworben wird **(QK 7)**.15
 - ... wenn es eine gelungene Auswahl der Teilnehmer/innen gibt **(QK 8)**.16
 - ... wenn mit den Teilnehmer/innen eine Rollen- und Erwartungskklärung stattfindet **(QK 9)**.16
 - ... wenn die Ausbildung im Verband verankert ist, vom Verband anerkannt und durch den Verband aktiv unterstützt wird **(QK 10)**.17
 - ... wenn die Teilnehmer/innen gut begleitet, unterstützt und betreut werden **(QK 11)**.17
 - ... wenn in der Gruppe der Teamgeist gefördert wird **(QK 12)**.17
 - ... wenn die Ausbildung Teil eines gemeinsamen Gestaltungsprozesses ist **(QK 13)**.18
 - ... wenn es eine praxisorientierte, methodisch vielfältige Wissensvermittlung gibt **(QK 14)**.18
 - ... wenn Erfahrungsaustausch und Vernetzung gefördert werden **(QK 15)**.19
 - ... wenn die Ausbildung evaluiert und qualitativ weiterentwickelt wird **(QK 16)**.19

Ergebnisqualität: Welche Resultate soll eine gute Ausbildung erzielen?	20
Unsere Ausbildung ist dann gut,	20
... wenn die Anforderungen des Curriculums erfüllt werden (QK 17)	20
... wenn die Teilnehmer/innen ihr fachliches und methodisches Wissen und ihre Kompetenzen erweitern (QK 18)	20
... wenn die Teilnehmer/innen hoch motiviert sind, bevorstehende Aufgaben zu übernehmen (QK 19)	21
... wenn die Teilnehmer/innen durch die Ausbildung über die Fähigkeit zur Selbstreflexion ihres Handelns verfügen (QK 20)	21
... wenn die Teilnehmer/innen bereits in der Ausbildung Wirksamkeit erfahren (QK 21)	21
... wenn es zu Veränderungsprozessen bei den Teilnehmer/innen kommt und diese sich aktiv für Demokratie positionieren (QK 22)	22
... wenn die Teilnehmer/innen nach Abschluss der Ausbildung in ihren Arbeitsfeldern einsatzfähig sind (QK 23)	22
Qualitätskriterien für die Beratung	23
Strukturqualität: Welche Rahmenbedingungen sollten für eine gute Beratung geschaffen werden?	25
Unsere Beratung ist dann gut,	25
... wenn die Berater/innen gut ausgebildet sind und eine fortlaufende fachliche Begleitung und Qualifizierung stattfindet (QK 1)	25
... wenn die Berater/innen über ausreichende fachliche, methodische und persönliche Kompetenzen verfügen und sich kontinuierlich professionell weiterentwickeln (QK 2)	25
... wenn ausreichend zeitliche und finanzielle Ressourcen vorhanden sind (QK 3)	26
... wenn die Beratung niedrigschwellig durchgeführt wird und unter angemessenen örtlichen und zeitlichen Rahmenbedingungen stattfindet (QK 4)	26
... wenn Klarheit darüber besteht, wer an dem Beratungsprozess beteiligt wird und wer darüber informiert wird (QK 5)	26
... wenn die Beratung unter Beachtung datenschutzrechtlicher Aspekte stattfindet (QK 6)	27
... wenn die Sicherheit der Berater/innen durch den Verband gewährleistet wird (QK 7)	27
... wenn das Beratungsangebot transparent und verbandsöffentlich ist (QK 8)	27
... wenn die Besonderheiten, Schwierigkeiten und Chancen der Beratungsarbeit in der eigenen Organisation wahrgenommen werden (QK 9)	28
... wenn die Möglichkeiten und Grenzen von (ehrenamtlichen) Berater/innen reflektiert werden und die Berater/innen nicht überfordert werden (QK 10)	28
... wenn Kooperationsbereitschaft gegenüber anderen Strukturen und Angeboten besteht und das Projekt gut vernetzt ist (QK 11)	29
... wenn eine Legitimation des Beratungsangebots auf allen Ebenen im Verband gewährleistet ist (QK 12)	29
... wenn die Bereitschaft des Verbands zur Veränderung und Reflexion besteht (QK 13)	30
... wenn die Arbeit der Berater/innen durch den Verband wertgeschätzt wird (QK 14)	30
... wenn das Angebot einer weiteren Unterstützung durch die Berater/innen besteht (QK 15)	30

Prozessqualität: Welche Haltungen, Prozesse und Handlungsabläufe sind für eine gute Beratung notwendig?	31
Unsere Beratung ist dann gut,	31
... wenn die Berater/innen offen für das vorgetragene Anliegen der Beratungsnehmer/innen sind, ohne die übergeordneten Programmziele aus dem Auge zu verlieren (QK 16)	31
... wenn die Berater/innen ressourcenorientiert vorgehen (QK 17)	31
... wenn das Beratungsverständnis und das Beratungsangebot transparent gemacht werden (QK 18)	32
... wenn mit den Beratungsnehmer/innen eine Ziel- und Auftragsklärung stattgefunden hat (QK 19)	32
... wenn sich eine vertrauensvolle Beratungsbeziehung entwickelt (QK 20)	33
... wenn die Berater/innen ihre Grenzen kennen und im Beratungsprozess ggf. die nötigen Konsequenzen ziehen (QK 21)	33
... wenn der Beratungsprozess angemessen dokumentiert wird (QK 22)	33
... wenn der Beratungsprozess und seine Ergebnisse im Rahmen eines Abschlussgesprächs reflektiert werden (QK 23)	34
... wenn der Beratungsprozess nach Abschluss der Beratung von den Berater/innen ausgewertet und nachbereitet wird (QK 24)	34
Ergebnisqualität: Welche Veränderungen sollen sich durch eine gelungene Beratung ergeben?	35
Unsere Beratung ist dann gut,	35
... wenn die Beratungsnehmer/innen und alle weiteren Beteiligten ein Problembewusstsein entwickelt haben (QK 25)	35
... wenn die Beratungsnehmer/innen durch die Beratung ihre Kompetenzen und ihr Wissen erweitern konnten (QK 26)	35
... wenn die Beratung zum Empowerment der Beratungsnehmer/innen beiträgt (QK 27)	36
... wenn die Beratungsnehmer/innen einen für sie angemessenen Lösungsansatz gefunden haben (QK 28)	36
... wenn aus Sicht der Beratungsnehmer/innen die Beratung abgeschlossen ist und sie mit der Beratung zufrieden sind (QK 29)	37
... wenn (nachhaltige) Veränderungsprozesse in Organisationen angestoßen werden (QK 30)	37
Literatur	38

GUT BERATEN – QUALITÄTSKRITERIEN IM BUNDESPROGRAMM „ZUSAMMENHALT DURCH TEILHABE“

Das Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“

Das Bundesministerium des Innern fördert mit seinem Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ seit 2010 die Ausbildung von Berater/innen und Demokratietrainer/innen. Diese beraten und unterstützen die Vereine vor Ort im Umgang mit Konflikten und mit rechtsextremen, rassistischen und menschenfeindlichen Vorfällen. Die meist ehrenamtlichen Engagierten haben für diese Arbeit eine Ausbildung durchlaufen und sich dabei u.a. mit Konfliktmanagement, Kommunikation und Argumentationstraining beschäftigt. Damit die Beratungsarbeit auch langfristig in den Verbänden verankert werden kann, wurden gemeinsame Kriterien für qualitativ gute Beratung entwickelt.

Entwicklung von Qualitätskriterien gemeinsam mit Projektverantwortlichen

Welche Anforderungen und Erwartungen haben die im Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ geförderten Projekte an eine gelungene Beratung? Welche Rahmenbedingungen und Arbeitsprozesse sind Voraussetzung dafür, damit Beratung gelingen kann? Was verändert sich im optimalen Fall bei den Ratsuchenden durch eine Beratung? Wie kann eine gelungene Beratung durch eine gute Ausbildung abgesichert werden? Diesen und weiteren Fragen wurde im Rahmen der Entwicklung von Qualitätskriterien für die Ausbildung und für die Beratung in gemeinsamen Diskussionen mit Projektvertreter/innen nachgegangen.

Qualitätskriterien als Merkmale und Maßstäbe aus Sicht des Projektes

Die Qualitätskriterien, die im Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (ZdT) entwickelt wurden, werden verstanden als Merkmale oder Maßstäbe, die Anforderungen an das Projekt aus Sicht der Organisation selbst – d.h. des Projektteams – beschreiben. Camino hat gemeinsam mit Projektmitarbeiter/innen und -leitungen in einem partizipativen Prozess Qualitätskriterien sowohl für die Ausbildung zum/r Berater/in bzw. Multiplikator/in als auch für die Beratungstätigkeit selbst entwickelt. Diese verbandsübergreifenden Qualitätskriterien haben einen Empfehlungscharakter und können von den einzelnen Verbänden jeweils unter Berücksichtigung der eigenen Interessen und Bedarfe weiter konkretisiert werden. Mittelfristig sollen die Projektmitarbeiter/-innen unter Nutzung und Weiterentwicklung des gemeinsam erarbeiteten Materials entscheiden, welche Qualitätskriterien für das eigene Projekt gelten und verbindlich verankert werden sollen. Bei der Entwicklung sind wir von den positiven Erfahrungen ausgegangen, die die Projektvertreter/innen mit der Umsetzung der Ausbildung und der Beratung gemacht haben, und die sich auf andere Projekte übertragen lassen. Die so erarbeiteten Qualitätskriterien lassen sich sowohl für die qualitative Weiterentwicklung der Projekte (z.B. im Rahmen von Selbstevaluation und Projektplanung) als auch für den externen Qualitätsnachweis nutzen.

In dieser Publikation: Qualitätskriterien für die Ausbildung und Qualitätskriterien für die Beratung

Im Folgenden werden nach einer kurzen theoretischen Einführung in den Qualitätsbegriff sowohl die Qualitätskriterien für die Berater- bzw. Multiplikatoren-ausbildung dargestellt als auch die Qualitätskriterien für die Beratung. Die Qualitätskriterien werden jeweils durch einen Fließtext erläutert, der auf Basis der gemeinsam entwickelten Indikatoren formuliert wurde. Indikatoren zeigen an, in welchem Ausmaß ein Qualitätskriterium realisiert worden ist, sie geben Antwort auf die Frage: Wie kann man erkennen, dass das Qualitätskriterium erfüllt wurde?

Die vorliegende Handreichung wird durch eine gesonderte Publikation speziell für die Beratung ergänzt, in der neben den Qualitätskriterien für die Beratung auch die dazugehörigen Indikatoren in Form von einzelnen Sätzen abgebildet sind. Dieser als Ergänzung gedachte „Leitfaden für eine gelungene Beratung“ gibt einen kurzen Überblick und kann als Arbeitsmaterial für die qualitative Weiterentwicklung der Beratungstätigkeit genutzt werden. Die Publikation enthält außerdem konkrete Vorschläge für die Nutzung der Qualitätskriterien im Rahmen von projekt- bzw. verbandsinternen Workshops oder Arbeitstreffen. Projektleitungen und Projektmitarbeiter/innen von rund 30 ZdT-Projekten haben in insgesamt acht Workshops ihre Anforderungen und Erwartungen formuliert, die sie an die Qualität ihrer Ausbildung und an die Qualität ihrer Beratung haben. Wir möchten uns bei allen Teilnehmer/innen unserer Workshops bedanken, die mit großem Engagement und Interesse an der Entwicklung der Qualitätskriterien für die Ausbildung und/oder für die Beratung mitgearbeitet haben!

Im Einzelnen bedanken wir uns bei:

Sabrina Amalou (THW Jugend Berlin, Brandenburg, Sachsen-Anhalt), Annett Bauer (Der PARITÄTISCHE Berlin-Brandenburg), Alfred Bax (Heimattbund Thüringen), Tanja Berg (Fortbildnerin), Susanne Brandes (Katholische Erwachsenenbildung Sachsen-Anhalt), Mike Brendel (Jugendfeuerwehr Sachsen), Sina Burmeister (Brandenburgische Sportjugend), Anna Czechowska (Berlin-Brandenburgische Landjugend – Bildungsstätte Trebnitz), Antje Ebersbach (Evaluatorin), Florian Druckenthaner (Anne Frank Zentrum), Christa Dziallas (portablo), Elisa Grahmann (Der PARITÄTISCHE Thüringen), Ingo Grastorf (Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz), Sandra Haaf (AWO Sachsen), Nadine Haase (LSB Sachsen), Kristin Heinig (Aktion Zivilcourage), Alexander Holmig (Arbeitslosenverband Deutschland – Landesverband Brandenburg), Ulrich Karg (AWO Sachsen), Ute Kloß (Johanniter Unfallhilfe), Nora Köhler (Diakonie Sachsen), Nadja Körner (AWO Thüringen), Natalia Krasowska (Aktion Zivilcourage), Aenne Kürschner (LSB Thüringen), Franziska Kuhne (Aktion Zivilcourage), René Lenz (Diakonisches Werk Mecklenburg-Vorpommern), Christiane Lochner-Landsiedel (Der PARITÄTISCHE Thüringen), Kevin Marx (Brandenburgische Sportjugend), Stephan Matecki (LSB Sachsen-Anhalt), Matthias Nowatzki (Landesfeuerwehrverband Mecklenburg-Vorpommern), Karl-Georg Ohse (AG TEO – Evangelisch-Lutherische Kirche Norddeutschland), Ralph Piotrowski (Coach), Anja Rödiger-Erdmann (Thüringer Feuerwehrverband), Anne Rübner (Brandenburgische Sportjugend), Michael Schaffhauser (Bildungswerk Blitz), Eckhard Schimansky (LSB Mecklenburg-Vorpommern), Rebekka Scholze (Katholische Erwachsenenbildung Sachsen-Anhalt), Susanne Springborn (Brandenburgische Sportjugend), Elias Steger (AWO Sachsen-Anhalt), Judith Steinkühler (Coach), Mandy Teichmann (DRK Sachsen-Anhalt), Helge Tiede (LSB Sachsen-Anhalt), Sandra Tüchel (Evaluatorin), Judith Tuchscherer (Bildungswerk Blitz), Carina Weber (Deutsche Sportjugend), Thomas Weidlich (Landesfeuerwehrverband Berlin-Brandenburg) sowie zwei Berater aus dem LSB Sachsen-Anhalt, die unseren Workshop auf der bundesweiten ZdT-Tagung im November 2014 besucht haben.

Dorte Schaffranke und Victoria Schwenzer

Berlin, im Dezember 2015

EINFÜHRUNG ZUM QUALITÄTSBEGRIFF

Qualität: Was ist das eigentlich?

Der Qualitätsbegriff hat verschiedene Facetten, die oft alltagssprachlich miteinander vermischt werden. Alltags-sprachlich meint Qualität meist etwas besonders Gutes und Wertvolles. Allerdings spricht man auch davon, dass z.B. kriegerische Auseinandersetzungen eine neue Qualität erreicht haben. Dies zeigt schon, dass der Qualitätsbegriff durchaus vielschichtiger und komplexer ist, als er auf den ersten Blick erscheint. Es macht deswegen Sinn, sich die unterschiedlichen Facetten des Qualitätsbegriffs vor Augen zu führen. In Anlehnung an Merchel (2013, 40) und Honig/Neumann (2004, 268) sind vier Aspekte des Qualitätsbegriffs zu unterscheiden. Sie sind zwar eng miteinander verknüpft, können aber dennoch ausdifferenziert werden, um zu einem besseren Verständnis des Begriffs beizutragen. Außerdem kann eine solche Ausdifferenzierung dazu dienen, sich darüber zu verständigen, welcher Aspekt von Qualität vorrangig gemeint ist, wenn von Qualität und Qualitätskriterien die Rede ist.

- ✿ **deskriptiv:** In der ursprünglichen Bedeutung von Qualität von lateinisch „qualis“ (wie beschaffen) meint Qualität die Beschaffenheit oder Beschreibung einer Leistung. Dies ist eine wertneutrale, beschreibende Perspektive auf Qualität.
- ✿ **normativ:** Qualität kann aber auch den Grad der Übereinstimmung von Ansprüchen oder Erwartungen an eine Leistung und der tatsächlich erbrachten Leistung bezeichnen – in dem Sinne ist Qualität also die Erfüllung von Anforderungen. Das ist der normative Aspekt von Qualität.
- ✿ **evaluativ:** Aus diesem normativen Aspekt von Qualität ergibt sich auch der evaluative Aspekt: Die Normativität von Qualität zieht einen Bewertungsvorgang nach sich, bei dem es darum geht, eine Sache, eine Leistung oder einen Gegenstand zu überprüfen oder zu beurteilen.
- ✿ **handlungsorientiert:** Schließlich gibt es auch eine handlungsorientierte Dimension, denn an Bewertungsprozesse schließen sich oft Handlungsaufforderungen an, um Maßnahmen zur Aufrechterhaltung oder zur Verbesserung von Qualität in die Wege zu leiten.

Aus diesen vier genannten Facetten oder Aspekten des Qualitätsbegriffs lassen sich auch vier etwas unterschiedliche Antworten auf die Frage geben, was Qualitätskriterien für Projekte sind bzw. sein können.

- ✿ **deskriptiv:** Merkmale, die die Beschaffenheit eines Projekts beschreiben,
- ✿ **normativ:** Merkmale, die Anforderungen formulieren und aussagen, was von einem Projekt erwartet wird,
- ✿ **evaluativ:** Merkmale oder Maßstäbe, anhand derer ein Projekt überprüft und bewertet werden kann oder soll,
- ✿ **handlungsorientiert:** Merkmale oder Maßstäbe, die der qualitativen Weiterentwicklung eines Projektes dienen.

Daraus wiederum lässt sich bezüglich der vier Aspekte des Qualitätsbegriffs ableiten, wozu die Entwicklung von Qualitätskriterien dienen kann:

- ✿ **deskriptiv:** zur Beschreibung eines Projekts,
- ✿ **normativ:** zur Erfüllung von internen oder externen Anforderungen, die an ein Projekt gestellt werden,
- ✿ **evaluativ:** zur internen oder externen Bewertung eines Projekts,
- ✿ **handlungsorientiert:** zur Verbesserung der Leistungen, Ergebnisse, Arbeitsabläufe etc. eines Projekts.

Qualität als Konstruktion oder: Wer bestimmt, was Qualität ist?

Durch den Verweis auf externe und interne Qualitätsanforderungen wird schon deutlich, dass Qualität kein objektiver Begriff ist, sondern ein dialogischer Begriff, der aus unterschiedlichen Perspektiven definiert werden kann und in seiner Konstruktion von der jeweiligen Perspektive abhängig ist.

Dies betrifft insbesondere den normativen Aspekt des Qualitätsbegriffs, bei dem es um Erwartungen und Anforderungen geht. Hier stellt sich also die Frage: Aus welcher Perspektive werden diese Erwartungen und Anforderungen formuliert? Und im Anschluss daran (und dies leitet über zum evaluativen Aspekt von Qualität): Wer bewertet die Erfüllung dieser Anforderungen?

In Anlehnung an Merchel (2013, 41) sollen hier vier Perspektiven unterschieden werden:

- ✿ **Auftraggeber-Perspektive:** Der Auftraggeber stellt besondere Anforderungen an die Qualität eines Projekts. Es gibt explizite oder auch implizite Ansprüche und Erwartungen, was ein erfolgreiches Projekt leisten soll.
- ✿ **Adressatenperspektive:** Im sozialen Bereich, insbesondere bei sozialen Dienstleistungen, gibt es fast immer eine Adressatenperspektive, also sogenannte Zielgruppen von Maßnahmen oder Angeboten. Sie können z.B. formulieren, was sie von einer guten Beratung erwarten oder welche Anforderungen sie an eine Fortbildung stellen. Sie können das Angebot oder die Maßnahme aus ihrer Sicht bewerten.
- ✿ **Organisationsperspektive:** Auch die Organisation selbst hat eine Vorstellung davon, welche Erwartungen und Anforderungen sie an das Projekt knüpft, das sie umsetzt. Diese Perspektive kann sich von der des Auftraggebers unterscheiden; das kann z.B. ein Grund für Differenzen zwischen Programmrichtlinien und der konzeptionellen Umsetzung von Projekten sein.
- ✿ **Fachperspektive:** Jenseits dieser drei Perspektiven gibt es auch eine Fachdiskussion, die sich auf bestimmte Anforderungen an Projekte in einem bestimmten Themenbereich verständigt hat und dazu bestimmte fachliche Standards formuliert hat. Was macht aus Sicht der Fachdiskussion eine gute Leistung aus? Auftraggeber- und Organisationsperspektive sind nicht unabhängig von der Fachdiskussion, sondern natürlich auch von ihr beeinflusst. Innerhalb der Fachdiskussion wiederum gibt es auch unterschiedliche und zum Teil widerstreitende Perspektiven.

Qualitätsdimensionen als Ordnungskategorien

Mitte der 60er Jahre wurden von Avedis Donabedian drei Qualitätsdimensionen formuliert, die auch heute noch in fast jedem Beitrag zum Thema Qualität zu finden sind: Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität.

Strukturqualität bezieht sich auf die projektbezogenen Rahmenbedingungen, die zur Erbringung einer Leistung erforderlich sind. Das umfasst beispielsweise die finanziellen und materiellen Ressourcen eines Projekts, die Qualifikation der Mitarbeiter/innen und der Projektleitung sowie die technische und räumliche Ausstattung.

Prozessqualität bezieht sich auf die Beschreibung von Handlungsabläufen, die zur Leistungserbringung notwendig sind, d.h. Prozessqualität bezieht sich auf alle Handlungsabläufe innerhalb eines Projekts. Das können sowohl interne Abläufe als auch externe Kontakte sein, also Aktivitäten, die in Kooperation mit anderen umgesetzt werden. Prozesse, die typischer Weise gleich ablaufen und eine besondere Bedeutung für die Leistungserbringung haben, werden Schlüsselprozesse genannt. So kann z.B. für Verbände bzw. ZdT-Projekte, die Beratungsleistungen für ihre Mitgliedsorganisationen anbieten, der Beratungsprozess als Schlüsselprozess definiert werden.

Ergebnisqualität bezieht sich auf die Resultate, die ein Projekt erzielt. Hier lässt sich differenzieren zwischen Output (im Sinne des Vorhandenseins einer Leistung) und Outcome (im Sinne der Wirkung einer Leistung). Der Ansatz der wirkungsorientierten Evaluation knüpft an diesen letzteren Aspekt der Ergebnisqualität an und erhebt Wirkungen eines Projekts im Sinne von Veränderungen, die sich durch das Projekt bei den Zielgruppen des Projekts ergeben haben.

Diese drei Qualitätsdimensionen wurden ursprünglich für standardisierbare Pflegedienstleistungen im medizinischen Bereich entwickelt (vgl. Vomberg 2010, 19). Ging Donabedian noch davon aus, dass es einen kausalen Zusammenhang zwischen den Qualitätsdimensionen gibt – dass sich also automatisch die Ergebnisse verbessern, wenn sich Strukturen und Prozesse verbessern –, wird dies heute in Frage gestellt. Allerdings machen gute Rahmenbedingungen und gute Arbeitsabläufe gute Ergebnisse zumindest wahrscheinlicher.

Das Modell von Donabedian wurde seitdem weiterentwickelt, z.B. durch die Dimension der Konzeptqualität, die sich auf ein klares Projektkonzept mit Beschreibung von Problemen und Problemursachen, einem plausiblen Zielsystem, einer Definition der Zielgruppe und der Beschreibung geeigneter Maßnahmen bezieht (vgl. Strobl 2011).

Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität wurden hier als pragmatisches Grundgerüst für die Entwicklung der Qualitätskriterien für die Ausbildung der Berater/innen bzw. Multiplikator/innen und für die Beratungstätigkeit ausgewählt. Die Qualitätsdimensionen dienen dabei als reine Ordnungskategorien – und nicht als Analyse-kategorien.

Die Qualitätskriterien wurden – wie schon ausgeführt – aus Perspektive der Projektleitungen und Projektmitarbeiter/innen verbandsübergreifend entwickelt. Im Vordergrund stehen die eigenen Anforderungen und Erwartungen (normativer Aspekt) an die Ausbildung und die Beratung, wobei die Handlungsorientierung, also die Zielstellung der Verbesserung der Ergebnisse, Arbeitsabläufe und Rahmenbedingungen der Ausbildung bzw. der Beratung ebenfalls eine große Rolle spielen.

QUALITÄTSKRITERIEN FÜR DIE BERATER- UND MULTIPLIKATORENAUSBILDUNG

Die Qualitätskriterien (QK) für die Ausbildung sind Grundlage für die Beantwortung der Frage, wie die Qualität der Beratung abgesichert werden kann. Eine qualitätsorientierte Ausbildung von Berater/innen ist eine notwendige Voraussetzung für eine qualitätsorientierte Beratung. Die Qualitätskriterien wurden für die Berater- und Multiplikatoren-ausbildung gemeinsam entwickelt, da in den vergangenen Förderphasen (2011 bis 2014) viele Projekte zunächst den Schwerpunkt auf die Ausbildung von Multiplikator/innen legten bzw. sowohl Berater/innen als auch Multiplikator/innen ausbildeten. Die Mehrheit der entwickelten Qualitätskriterien, insbesondere die Frage der Rahmenbedingungen und der Arbeitsabläufe der Ausbildung, lassen sich sowohl auf die Berater- als auch auf die Multiplikatoren-ausbildung beziehen. Wo sich Unterschiede ergeben, wird dies entsprechend ausgeführt.

Um die Qualitätskriterien zu ermitteln, die der Strukturqualität der Ausbildung zugeordnet werden können, haben die Projekte im Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ Antworten auf die Frage gefunden, welche Rahmenbedingungen für eine gute Ausbildung notwendig sind. Um Qualitätskriterien im Bereich der Prozessqualität zu bestimmen, wurde die Frage beantwortet, welche Arbeitsabläufe und Aktivitäten im Projekt für eine gute Ausbildung zum/zur Berater/in und/oder Multiplikator/in unerlässlich sind. Zur Ermittlung von Qualitätskriterien im Bereich der Ergebnisqualität wurden folgende Fragen beantwortet: Welche Resultate erwarte ich von der Ausbildung? Was sollen die Teilnehmer/innen im optimalen Fall lernen? Welche Veränderungen sollen sich bei den Teilnehmer/innen durch die Ausbildung ergeben?

Die Qualitätskriterien (QK) vervollständigen den Satz „Unsere Ausbildung ist dann gut, wenn...“. Zusätzlich wurden die Qualitätskriterien konkretisiert: Es wurden Aussagen darüber getroffen, woran das Projekt erkennen kann, dass das jeweilige Qualitätskriterium umgesetzt wird. Diese so entwickelten Indikatoren wurden in einen Fließtext eingearbeitet, um eine bessere Lesbarkeit zu gewährleisten. Zusätzlich wurden noch einzelne Praxisbeispiele zur Erläuterung eingearbeitet.

Neben der Darstellung der Anforderungen und Erwartungen, die projektübergreifend an eine Ausbildung gestellt werden, können die Qualitätskriterien auch dazu dienen, einen Qualitätsdialog mit allen denjenigen, die an der Ausbildung beteiligt sind, zu initiieren und die Ausbildung selbst zu bewerten. Im Anschluss daran können Schlussfolgerungen hinsichtlich Qualitätsverbesserungen gezogen werden und konkrete Maßnahmen hinsichtlich der Planung und Durchführung der weiteren Aufbaumodule zur Qualifizierung der Berater/innen und Multiplikator/innen entwickelt werden.

STRUKTURQUALITÄT: WELCHE RAHMENBEDINGUNGEN SOLLTEN FÜR EINE GUTE AUSBILDUNG GESCHAFFEN WERDEN?

Unsere Ausbildung ist dann gut, ...

...wenn die Ausbildung von kompetenten Referent/innen durchgeführt wird.

QK 1

Die Referent/innen verfügen über die methodischen und fachlichen Kenntnisse, um das jeweilige Themenfeld mit den Teilnehmer/innen anschaulich, kompetent und zielführend zu bearbeiten. Sie sind über die Inhalte und Ziele des Projekts informiert und kennen die Hintergründe und Motive der Teilnehmer/innen, an der Ausbildung teilzunehmen sowie deren Vorkenntnisse zum Thema. Dazu gehört auch zu wissen, welche Organisationskultur der Verband hat, also welche (geschriebenen und ungeschriebenen) Regeln, Strukturen, Werte oder geteilten Denkmuster es dort gibt. Dieses spezifische Wissen wird von den Referent/innen in der Ausbildungsplanung berücksichtigt. Sie verfügen über langjährige Erfahrungen in der Erwachsenenbildung.

QK 2

...wenn das Curriculum bedarfsorientiert gestaltet ist und gleichzeitig einen inhaltlichen „Roten Faden“ verfolgt.

Das Curriculum – der Lehrplan – ist inhaltlich auf die späteren Einsatzgebiete der Teilnehmer/innen ausgerichtet und berücksichtigt ihre Fähigkeiten und Interessen. Es bietet die Möglichkeit, bei Bedarf spezielle Themen zu vertiefen. Damit etwaige Änderungswünsche eingearbeitet werden können, ist eine gewisse Flexibilität bei der Erstellung und Durchführung des Curriculums Bedingung. Der Lehrplan ist so offen gestaltet, dass auch nach dem ersten Modul noch ein Einstieg möglich ist. Die Praxisorientierung ist fester Bestandteil der Ausbildung. Sie kann beispielsweise in Form eines Einsatzes als Co-Beraterin oder durch die Planung und Durchführung eines kleinen Praxisprojekts für Multiplikator/innen in die Ausbildung eingebettet werden. Das Curriculum fußt auf einem inhaltlich begründeten Konzept, welches in der geplanten Zahl der Ausbildungstage umsetzbar sein muss. Die Module bauen aufeinander auf, die inhaltliche Verbindung zwischen ihnen ist erkennbar. Der Gesamtumfang ist so konzipiert, dass er die Teilnehmer/innen nicht überfordert, aber trotzdem die Möglichkeit bietet, ausreichend in die Tiefe zu gehen.

QK 3

...wenn ausreichende finanzielle und zeitliche Ressourcen zu einer gelungenen Durchführung vorhanden sind.

Für die Durchführung des Projekts besteht Planungssicherheit, dass heißt, für die personelle und materielle Ausstattung sowie die konzeptionelle Entwicklung gibt es eine Finanzierung. Es ist genug Geld vorhanden, um kompetente Referent/innen zu engagieren; gemeinsame Vor- und Nachbereitungszeiten der Referent/innen mit der Projektleitung sind finanziell abgedeckt. Praxisprojekte während der Ausbildung werden zeitlich eingeplant; ggf. steht für Sachmittel ein Budget zur Verfügung. Es ist genug Personal vorhanden, um die Ausbildung gut vorzubereiten; hierzu gehört neben der Projektleitung und den Referent/innen ggf. auch noch eine weitere organisatorische Unterstützung sowohl in der Vorbereitungsphase als auch bei der Durchführung vor Ort. Die Begleitung und Supervision der Teilnehmenden ist zeitlich und finanziell gesichert. Bei Bedarf können Angebote zur Weiterqualifizierung durchgeführt werden.

Für die Teilnehmer/innen ist die Ausbildung kostenlos und es entstehen ihnen auch für Seminarmaterialien, Fahrtkosten und Unterbringung keine weiteren Ausgaben. Ihre zeitlichen Möglichkeiten werden in der Planung mit berücksichtigt, z.B. in Bezug auf An- und Abreisezeiten sowie den Umfang der einzelnen Module. Für Praxiseinsätze gibt es eine Aufwandsentschädigung, sofern diese nicht dem üblichen Umgang des Gesamtverbands mit ehrenamtlichen Tätigkeiten widerspricht.

QK 4

...wenn eine optimale Lernumgebung für die Teilnehmer/innen geschaffen wird.

Es gibt ein Tagungshaus, das für die Teilnehmer/innen gut erreichbar ist und in dem sie übernachten können. Da die Projektleitung die Wünsche der Teilnehmenden bereits in der Planungsphase einbezogen hat, sind diese in die Wahl des Veranstaltungsorts und den Zeitpunkt der Ausbildung eingeflossen.

Für die gute Qualität eines Tagungshauses sind folgende Kriterien entscheidend: Ist die benötigte Seminartechnik wie z.B. Beamer, Lautsprecher, Laptop vorhanden und funktioniert sie auch? Ist die Lernumgebung inklusiv und werden unterschiedliche Bedarfe berücksichtigt? Gibt es z.B. einen barrierefreien Zugang? Kann bei Bedarf eine Kinderbetreuung eingerichtet werden? Werden individuelle Essenswünsche (vegetarisch/kein Schweinefleisch etc.) angenommen?

Neben einer guten Verpflegung sorgen helle, freundliche Seminarräume für eine angenehme Arbeitsatmosphäre. Die Gruppen bestehen aus zehn bis maximal 20 Personen. Fest eingeplant sind Programmpunkte zur Stärkung der Gruppe (wie z.B. ein Kulturprogramm). Hierfür sowie für etwaige Gruppenarbeiten stehen ausreichend Räumlichkeiten zur Verfügung. Die Ausbildung erfolgt blockweise in einzelnen Modulen. Diese Blöcke sind jeweils so gut organisiert, dass die Teilnehmer/innen sich nicht um organisatorische Fragen kümmern müssen, sondern sich ganz auf die Seminarinhalte konzentrieren können. Die Schaffung einer optimalen Lernumgebung führt dazu, dass die Teilnehmer/innen sich wohlfühlen.

QK 5

...wenn das Thema Sicherheit der Berater/innen und Multiplikator/innen reflektiert wird.

Fragen rund um das Thema Sicherheit sind fester Bestandteil der Ausbildung. Hierzu gehört der Umgang mit persönlichen Daten in den Projekten wie z.B. Namen, Adressen und Fotos. Dabei geht es sowohl um die Erörterung konkreter Möglichkeiten zum Schutz persönlicher Daten der Berater/innen und Multiplikator/innen selber als auch um den Umgang mit projektbezogenen Daten, wie z.B. Kontaktlisten zur Vernetzung von Projektpartner/-innen. Ängste und Befürchtungen der Teilnehmer/innen in Bezug auf ihre Sicherheit, die ihres persönlichen Umfeldes und anderer Projektbeteiligter finden hier einen Raum. Es werden Handlungstipps dazu vermittelt, worauf bei öffentlichkeitswirksamen Auftritten und öffentlichen Veranstaltungen geachtet werden sollte, wie z.B. im Hinblick auf den Umgang mit rechtsextremen Besucher/innen.



PROZESSQUALITÄT: WELCHE AKTIVITÄTEN SIND FÜR EINE GUTE AUSBILDUNG NOTWENDIG?

Unsere Ausbildung ist dann gut, ...

QK 6

...wenn sie auf Basis einer konzeptionellen Planung erfolgt.

Zu Beginn der Planung steht eine Bedarfsanalyse, an der möglichst viele Verbandsmitglieder beteiligt werden. Hier geht es beispielsweise um die Frage, welche Kenntnisse den künftigen Berater/innen und Multiplikator/innen vermittelt werden müssen, um den spezifischen Interessen und Charakteristika des Verbands Rechnung zu tragen. Die Ergebnisse der Bedarfsanalyse fließen in die Konzeption und Planung der Ausbildung ein. Die konkrete Planung erfolgt durch eine Arbeitsgruppe, die aus verschiedenen Projektbeteiligten besteht, wie z.B. bereits ausgebildeten Berater/innen, Projektleitung, Coach und anderen. Das auf dieser Grundlage schrittweise entwickelte Konzept wird von der Projektleitung mit den Referent/innen abgestimmt. Die Projektleitung sorgt trotz möglicherweise wechselnder Referent/innen für den „Roten Faden“, indem sie – zumindest teilweise – auch selbst an der Ausbildung teilnimmt.

QK 7

...wenn öffentlich für die verbandsinterne Ausbildung geworben wird.

Die Ausschreibung für die Teilnahme an der Ausbildung ist transparent und auf die Adressat/innen zugeschnitten. Ziele, Form und Aufwand der Ausbildung sind in einer schriftlichen Kurzbeschreibung verständlich und prägnant dargestellt.

Alle verbandsinternen Kommunikationswege werden genutzt, um die Ausbildung öffentlichkeitswirksam zu bewerben. Hierzu gehören beispielsweise interne Medien wie Newsletter, Internetseiten und Social Media wie Weblogs, Foren und Soziale Netzwerke. Die Projektleitung stellt die Ausbildung in den Gremien des Verbands vor. Multiplikator/innen, die im Verband für die Ausbildung werben können, werden ebenso wie potentielle Teilnehmer/innen soweit möglich auch persönlich angesprochen.

QK 8

...wenn es eine gelungene Auswahl der Teilnehmer/innen gibt.

Für die Teilnahme an der Ausbildung gibt es klare Kriterien, die in der Planungsphase des Projekts festgelegt wurden. Diese sind für alle transparent und nachvollziehbar. Sie bilden die Entscheidungsgrundlage für die Auswahl der Bewerber/innen.

Zu den Kriterien gehört beispielsweise die Frage, an wen sich das Angebot richtet. Werden Ehrenamtliche, Hauptamtliche und/oder Funktionsträger/innen ausgebildet? Bei einer gelungenen Auswahl finden sich im optimalen Fall die verschiedenen Bereiche des Verbands und die Diversität seiner Mitglieder in der Vielfalt der Teilnehmer/innen wieder. Voraussetzung hierfür ist auch eine ausreichende Gruppengröße.

An der Qualifizierung sollten mindestens acht Personen teilnehmen, um einen tatsächlichen Austausch und die Bündelung verschiedenster Kompetenzen zu gewährleisten. Die ausgewählten Teilnehmer/innen stehen auf dem Boden des Grundgesetzes und stimmen den übergeordneten Zielen des Bundesprogramms zu.

...wenn mit den Teilnehmer/innen eine Rollen- und Erwartungsklärung stattfindet.

QK 9

Die eigenen Erwartungen und Wünsche an die Ausbildung werden in Vorgesprächen zwischen den Teilnehmer/innen und der Projektleitung besprochen. Dies findet in Einzel- oder Gruppengesprächen statt. Die Rahmenbedingungen der Ausbildung werden ebenfalls im gemeinsamen Gespräch deutlich gemacht und erörtert. Hierzu gehören beispielsweise Regelungen zu Fragen der Anwesenheit (wie z.B. Umgang mit Krankheit) oder zu erwartenden zeitlichen Einschränkungen der Teilnehmenden (z.B. durch familiäre Umstände wie Kinder- oder Elternbetreuung). Auch die Bedingungen zur Erlangung eines Zertifikats oder einer Teilnahmebescheinigung werden klar benannt.

Für die Tätigkeit als Berater/in oder Multiplikator/in ist die Reflexion der eigenen Rolle und der eigenen Haltung wesentlich. Die Erarbeitung eines entsprechenden Rollenverständnisses, das den einzelnen Personen und ihren Einsatzfeldern entspricht, ist integraler Teil der Ausbildung. Diese Rollenklärung ist insbesondere für die angehenden Berater/innen wichtig.

QK 10

...wenn die Ausbildung im Verband verankert ist, vom Verband anerkannt und durch den Verband aktiv unterstützt wird.

Im Verband gibt es ein gemeinsames Verständnis über das Projekt und die Ziele der Ausbildung. Um dieses Verständnis herzustellen, verständigen sich Projektmitarbeiter/innen und Leitungsebene im Vorfeld – z.B. in einem Zielentwicklungsprozess – darüber, welche im Verband bestehenden Bedarfe mit der Ausbildung bearbeitet werden. Sie klären, was genau mit der Ausbildung erreicht werden soll und auf welche Art und Weise die Ausbildung und die Berater/innen langfristig in die Organisationsstruktur des Verbands eingebunden werden können.

Um im Verlauf der Ausbildung kontinuierlich zu überprüfen, ob das eingangs formulierte Verständnis im Verband weiterhin vorhanden ist und ob die Ziele der Umsetzung entsprechen, wird das Projekt durch eine Steuerungs-/Arbeitsgruppe oder ein anderes Gremium begleitet. In dem Gremium sind auch Führungskräfte des Verbands beteiligt. Das Projekt bzw. die Ausbildung hat bei den Führungsstrukturen im Verband Rückhalt und kann auf diese zurückgreifen, wenn sein Sinn von Verbandsmitgliedern in Frage gestellt wird.

Die Teilnehmer/innen stammen in der Regel aus den Strukturen des Verbands. Zum Abschluss der Fortbildung erhalten sie eine Anerkennung, z.B. in Form einer Zertifizierung. Die Auszeichnung wird ihnen beispielsweise im Rahmen einer feierlichen Veranstaltung überreicht.

...wenn die Teilnehmer/innen gut begleitet, unterstützt und betreut werden.

QK 11

Die Projektleitung hält zu den Teilnehmer/innen einen engen Kontakt und ist für diese permanent ansprechbar. Die Teilnehmer/innen bauen einen vertrauensvollen Zugang zur Projektleitung auf. Erwartungen, Wünsche und Befürchtungen werden wechselseitig an- und ausgesprochen. Die Projektleitung wertschätzt und ermutigt die Teilnehmer/innen und würdigt deren Engagement in Form einer persönlichen Ansprache oder auch im Rahmen von öffentlichen Veranstaltungen.

Projektleitung, Referent/innen und Teilnehmer/innen treffen miteinander klare, verbindliche Vereinbarungen zum Datenschutz und zur Vertraulichkeit während der Ausbildung. Teil der Ausbildung ist die Entwicklung und Ausarbeitung der künftigen persönlicher Einsatzfelder.

Bei diesem Prozess werden die künftigen Berater/innen und Multiplikator/innen von Projektleitung und/oder Referent/innen aktiv unterstützt und beraten.

Die Praxisprojekte werden von Beginn an durch ein Coaching (z.B. der Projektleitung) begleitet.

...wenn in der Gruppe der Teamgeist gefördert wird.

QK 12

Es besteht eine vertrauensvolle Atmosphäre unter den Teilnehmer/innen. Dies bedeutet, dass eine Offenheit besteht, sich über Erfolge und Schwierigkeiten miteinander auszutauschen und sich gegenseitig kollegial zu beraten. Der Umgang miteinander ist von Respekt geprägt. Die Teilnehmer/innen empfinden die Gruppenatmosphäre als angenehm. Es besteht kein Konkurrenzverhältnis unter den Teilnehmer/innen; die Teilnehmer/innen unterstützen sich gegenseitig und geben ihr Wissen weiter. Die Ausbildung wird als gemeinsamer Lernprozess verstanden.

...wenn die Ausbildung Teil eines gemeinsamen Gestaltungsprozesses ist.

QK 13

Damit die Bedürfnisse der Teilnehmenden im Verlauf der Ausbildung im Lehrplan berücksichtigt werden können, gibt es regelmäßig die Möglichkeit, zu den Inhalten und dem Verlauf ein Feedback zu geben. Die Referent/innen strukturieren dieses Feedback, orientieren sich an den geäußerten Bedarfen und passen den weitmöglich flexibel gehaltenen Seminarplan entsprechend an.

Wünsche, Impulse und Eigeninitiative der Teilnehmer/innen, wie z.B. in Bezug auf die inhaltliche Schwerpunktsetzung oder auf gruppendynamische Aspekte, werden von den Referent/innen aufgegriffen. Die Praxisprojekte werden von den Teilnehmer/innen nach ihren eigenen Interessen ausgewählt und gestaltet. Die Gestaltung der Ausbildung verläuft in einem dynamischen, wechselseitigen Abstimmungsprozess zwischen Referent/innen und Teilnehmer/innen.

...wenn es eine praxisorientierte, methodisch vielfältige Wissensvermittlung gibt.

QK 14

Die Ausbildung ist auf die Praxis ausgerichtet. Die Teilnehmer/innen werden in die Lage versetzt, in den Bereichen Demokratieentwicklung und Rechtsextremismusprävention kompetent zu handeln. Die bereitgestellten Schulungsmaterialien basieren auf praxisorientierten Konzepten und dem Lernen in Gruppen. In der Ausbildung wird mit Fallbeispielen und interaktiven Methoden gearbeitet. Einbezogen werden verschiedene Medien ebenso wie Möglichkeiten des E-Learnings, wenn die Teilnehmer/innen dies möchten und dies durch die Referent/innen leistbar ist.

Die in den Seminaren angewandte Methodenvielfalt drückt sich auf zwei Ebenen aus: Zum einen findet eine gelungene, abwechslungsreiche Mischung aus inhaltlichem Input und Erfahrungsaustausch statt. Zum anderen werden die Teilnehmer/innen in die Lage versetzt, die Methoden zu einem späteren Zeitpunkt auch selber anwenden zu können. Letzteres schließt eine Reflexion auf der Metaebene (Was soll mit der Übung erreicht werden? An welche Adressaten richtet sie sich? Wo liegen möglicherweise Fallstricke? ...) ein.

Die Wissensvermittlung bleibt nicht auf einer theoretischen, abstrakten Ebene, sondern macht erfahrbar, worum es inhaltlich geht. Zum Beispiel spiegelt eine Übung zu „Diversity“ die Vielfältigkeit der Teilnehmer/innen wieder; eine Methode zu „Inklusion“ stellt Empathie her, indem spürbar wird, wie sich Ausgrenzung oder auch Überforderung anfühlen kann. In der Ausbildung kann dies durch praktische Übungen (wie z.B. Rollenspiele) ausprobiert werden. Für die Teilnehmer/innen stellt das Seminar einen geschützten, vertraulichen Raum dar.

Zusätzlich zu dem im Seminar übermittelten Wissen stellt die Projektleitung den Teilnehmer/innen Informationen über regionale Entwicklungen zur Verfügung. Dies kann beispielsweise ein regelmäßiger Newsletter sein, in dem u.a. steht, welche aktuellen Veranstaltungen oder Projekte es zum Themenfeld Demokratieentwicklung in der Region noch gibt.

...wenn Erfahrungsaustausch und Vernetzung gefördert werden.

QK 15

Um die Vernetzung der Teilnehmer/innen der Ausbildung untereinander zu fördern, werden Möglichkeiten zum Austausch geschaffen. Dies kann ein regelmäßiges Treffen sein, ein Stammtisch, eine virtuelle Kommunikationsplattform und vieles mehr.

In der Ausbildung und/oder den Praxisprojekten findet ein Erfahrungsaustausch mit Fachexpert/innen statt. Dies sind bereits ausgebildete Berater/innen und Multiplikator/innen, Mitarbeiter/innen von Mobilien Beratungsteams gegen Rechtsextremismus und andere.

Die Projektleitung oder andere Projektverantwortliche tauschen sich über Foren und Vernetzungstreffen mit anderen ZdT geförderten Projekten aus, u.a. auch mit dem Ziel, Anregungen für die Umsetzung der Ausbildung zu erhalten und die gemachten Erfahrungen mit anderen zu teilen.

...wenn die Ausbildung evaluiert und qualitativ weiterentwickelt wird.

QK 16

In ihrem ganzen Verlauf wird die Ausbildung kontinuierlich ausgewertet. So werden die Teilnehmer/innen regelmäßig mittels Feedbackrunden oder -bögen nach ihren Eindrücken, Rückmeldungen und Anregungen gefragt. Bei der Evaluation steht nicht die Kontrolle zuvor im Lehrplan festgelegter Standards im Mittelpunkt, sondern die Frage nach Lernerfolgen und Motivation. Ziel ist die Förderung einer Kultur, die es zulässt, Fehler zum Ausgangspunkt des Lernens zu machen – nach dem Motto: „Lernen dürfen statt können müssen.“ Projektleitung und Referent/innen tauschen sich über die Entwicklung der Ausbildung und die Rückmeldungen aus. Diese Gespräche sind zeitlich und finanziell von Beginn an eingeplant.

Die aus dem Teilnehmer/innen-Feedback und den Gesprächen heraus getroffenen Einschätzungen fließen in die Durchführung und Weiterentwicklung der Ausbildung ein. Am Ende der Qualifizierung gibt es ein konzeptionell fest eingeplantes Treffen, bei dem alle Referent/innen mit der Projektleitung zusammenkommen, um den Gesamtprozess auszuwerten.

ERGEBNISQUALITÄT: WELCHE RESULTATE SOLL EINE GUTE AUSBILDUNG ERZIELEN?

Unsere Ausbildung ist dann gut, ...

...wenn die Anforderungen des Curriculums erfüllt werden.

QK 17

Das bedeutet, dass mindestens 75% der Teilnehmer/-innen regelmäßig an den Ausbildungsmodulen teilnehmen. Die im Lehrplan vorgesehenen Inhalte, wie beispielsweise die Durchführung der Praxisprojekte oder jenseits der Seminarzeiten zusätzlich zu erfüllende „Hausaufgaben“, werden umgesetzt.

QK 18

...wenn die Teilnehmer/innen ihr fachliches und methodisches Wissen und ihre Kompetenzen erweitern.

Die Teilnehmer/innen stellen fest, dass sie nach der Ausbildung in methodischer und fachlicher Hinsicht dazugelernt haben. Dieses Erkenntnis- und Wissenszuwachs geben sie an ihr soziales Umfeld im Verband weiter (z.B. hinsichtlich der Wirksamkeit von deutlicher Positionierung gegen Diskriminierung und Rechtsextremismus). Nach Abschluss der Ausbildung haben die Teilnehmer/innen – je nachdem, ob Berater/innen oder Multiplikator/innen ausgebildet wurden – das notwendige Handwerkszeug, um Beratungen, Begleitungen, Fortbildungen und/oder Praxisprojekte souverän und kompetent durchzuführen. Sie fühlen sich für die Aufgaben, für die sie ausgebildet wurden, gut gerüstet.

Die Teilnehmer/innen wissen, dass es insbesondere in der Beratungsarbeit immer wieder zu Unsicherheiten über den Umgang mit konkreten Situationen und Problemlagen kommen kann. Damit können sie kompetent umgehen, indem sie sich z.B. zielgerichtet Unterstützung holen oder in anderer Weise nach Lösungsmöglichkeiten suchen. Die ausgebildeten Berater/innen und Multiplikator/-innen sind nach und nach inhaltlich und methodisch so fit, dass sie auch die Projektleitung kollegial beraten können.

...wenn die Teilnehmer/innen hoch motiviert sind, bevorstehende Aufgaben zu übernehmen.

QK 19

Die Teilnehmer/innen fühlen sich durch die Ausbildung ermutigt und gestärkt, um in Gegenwart und Zukunft aktiv zu werden. Sie bringen eigene Ideen ein, wie die Demokratieentwicklung im Verband weiter vorangebracht werden kann. Die Teilnehmer/innen sind dazu bereit, auch langfristig Aufgaben zu übernehmen, wie beispielsweise die Mitarbeit in einem verbandsinternen Gremium zur Begleitung eines nächsten Ausbildungszyklus. Sie möchten das Gelernte vertiefen und äußern Interesse an weiterführenden Qualifizierungsmaßnahmen, Fachvorträgen, Diskussionsveranstaltungen oder Vernetzungsrunden.

...wenn die Teilnehmer/innen durch die Ausbildung über die Fähigkeit zur Selbstreflexion ihres Handelns verfügen.

QK 20

Die Teilnehmer/innen sind in der Lage, ihr Handeln und dessen Auswirkungen aktiv und selbstkritisch zu reflektieren. Sie arbeiten an ihrer Kompetenz, Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten, wissen aber auch um mögliche Stolpersteine in solch dynamischen Verläufen und um ihre eigenen Grenzen.

Die Teilnehmer/innen wissen, auf welche Art und Weise sie ihre Rolle sowohl alleine als auch im kollegialen Austausch mit anderen reflektieren können. Insbesondere für die Berater/innen ist dies wichtig: Sie sind sich dessen bewusst, dass ihre Stellung innerhalb des Verbands nicht vom Beratungsprozess losgelöst betrachtet werden kann, da es für ihre Gesprächspartner/innen einen Unterschied machen kann, ob ihnen ein/e Vorstandsvorsitzende/r oder ein einfaches Mitglied gegenüber sitzt. Die Berater/innen denken daher die innerverbandlichen Hierarchien sowie ihre eigenen Stellung, Funktion und Rolle im Verband immer mit.

QK 21

...wenn die Teilnehmer/innen bereits in der Ausbildung Wirksamkeit erfahren.

Schon in der Ausbildung können die Teilnehmer/innen praktisch tätig werden, z.B. indem sie als Co-Berater/in Erfahrungen sammeln oder eigene kleine Projekte als Multiplikator/innen durchführen. Dabei merken sie konkret, welche Auswirkungen das Handeln in den verschiedenen Bereichen haben kann und was für das Funktionieren von Projekten notwendig ist. Die Teilnehmer/innen agieren von einem Selbstverständnis als „Ermöglicher/innen“ heraus, indem sie dahingehend wirken, Veränderungsprozesse auf den Weg zu bringen und deren erfolgreiche Umsetzung voranzubringen. Die Multiplikator/innen sensibilisieren in der Organisation für das jeweilige Thema, aktivieren andere Mitglieder und geben Impulse für Demokratisierungsprozesse.

QUALITÄTSKRITERIEN FÜR DIE BERATUNG

Qualitätskriterien – Anforderungen an eine gelungene Beratung aus der Sicht des Projektes

Die übergreifende Fragestellung zur Erarbeitung der Qualitätskriterien für die Beratung lautete: Welche Anforderungen stelle ich als Projektleiter/in und Projektmitarbeiter/in an eine gelungene Beratung? Strukturgebend für den Entwicklungsprozess waren Fragen, die sich aus den drei Qualitätsdimensionen ableiten lassen. Dabei ging es im Einzelnen darum,

- ✿ welche Anforderungen die Projekte an Rahmenbedingungen der Beratung stellen (*Strukturqualität*),
- ✿ welche Anforderungen an Haltungen der Berater/innen und Arbeitsabläufe gestellt werden (*Prozessqualität*) und
- ✿ welche Erwartungen die Projekte an Effekte und Ergebnisse der Beratung haben, d.h. welche Veränderungen sich bei den Beratungsnehmer/innen durch die Beratung im optimalen Fall ergeben sollen (*Ergebnisqualität*).

Die Beratungstypen in den Projekten

Die Arbeit der Berater/innen wurde in den einzelnen durch das Bundesprogramm geförderten Projekten unterschiedlich konzipiert. Grob lassen sich drei Beratungstypen bzw. Arbeitsfelder unterscheiden: anlassbezogene Beratung in Konfliktfällen, Begleitung von Veränderungsprozessen und Verweis- und Orientierungsberatung. Diese Beratungstypen bzw. Arbeitsfelder wurden bereits im „Impulspapier“ beschrieben; die folgenden Passagen zur Erläuterung der Beratungstypen sind in gekürzter Form dem „Impulspapier“ entnommen, das 2013/2014 in Abstimmung mit den Projekten von Camino entwickelt wurde (Camino 2014).

Anlassbezogene Beratung bezieht sich auf die Beratung von Mitgliedsorganisationen, Untergliederungen des Verbands oder Einrichtungen, d.h. in der Regel auf Beratung vor Ort aufgrund eines konkreten Vorfalles oder Anlasses. Dies kann z.B. ein Konfliktfall im Verein zwischen unterschiedlichen Mitgliedern, ein rechtsextremer Vorfall oder ein akuter Diskriminierungsfall sein. Ziel der Beratung ist es, eine für die Organisation angemessene Lösung des Konfliktes bzw. des Problems zu finden und darüber hinaus Impulse für Veränderungsprozesse innerhalb der Organisation zu geben (s. folgendes Arbeitsfeld).

Auch die **Begleitung von Veränderungsprozessen** beschreibt in der Regel einen Beratungsprozess, aus dem heraus sich weitere konkrete Arbeitsaufträge entwickeln, wie z.B. die Moderation von Veranstaltungen, die Umsetzung von Zukunftswerkstätten oder bedarfsgerechte Bildungsangebote. Im Unterschied zur anlassbezogenen Beratung geht es hier aber nicht um eine Intervention aufgrund eines konkreten Falles bzw. Konfliktes, sondern um Begleitung von Prozessen innerhalb einer Mitgliedsorganisation oder Untergliederung des Verbands, die sich auf demokratische Veränderungen beziehen. Themen können hier z.B. sein: die Entwicklung von mehr Partizipation in der Organisation, die Stärkung von Mädchen und Frauen in der Organisation, die Bearbeitung von Generationskonflikten, die Förderung von Jugendbeteiligung, die Reflektion von Vorurteilen.

In manchen Verbänden haben die ausgebildeten Berater/innen ausschließlich die Aufgabe, eine **Verweisberatung** durchzuführen, bei der das Problem oder der Konfliktfall genau beschrieben und der Beratungsbedarf formuliert wird. Sie haben hier eher die Funktion eines/r ersten Ansprechpartner/in, der/die über gute Kenntnisse der Unterstützungsstruktur verfügt, erste Orientierungen hinsichtlich der Problemlage vermittelt und die Bera-

...wenn es zu Veränderungsprozessen bei den Teilnehmer/innen kommt und diese sich aktiv für Demokratie positionieren.

QK 22

Die Ausbildung eröffnet den Teilnehmer/innen neue Perspektiven und führt zu einer persönlichen Weiterentwicklung. Demokratiefeindliche Einstellungen werden von den Teilnehmer/innen nicht nur theoretisch, sondern auch aus persönlichem Engagement heraus kritisiert und bearbeitet. Sie entwickeln eine Sensibilität dafür, unterschiedliche Formen der Diskriminierung wahrzunehmen und sind auch dazu bereit, eigene Vorurteile und Rassismen selbstkritisch zu reflektieren. In den Prozessen der Demokratieförderung verstehen sie sich als Partner/innen in einem gleichberechtigten Dialog mit allen Beteiligten – ohne „erhobenen Zeigefinger“.

...wenn die Teilnehmer/innen nach Abschluss der Ausbildung in ihren Arbeitsfeldern einsatzfähig sind.

QK 23

Nach der Ausbildung sind die Teilnehmer/innen kompetent, eine Co-Beratung gemeinsam mit Projektleitung und/oder schon erfahrenen Berater/innen durchzuführen, einen Vortrag zu halten, einen Workshop zu leiten oder eigene Praxisvorhaben umzusetzen. Die Berater/innen wissen, wie man eine Auftragsklärung vornimmt und sie haben alle notwendigen Informationen, um zu entscheiden, ob sie selbst beraten oder ob sie den Fall an andere weitervermitteln wollen oder müssen.

In ihrer Organisation sind nach Abschluss der Ausbildung die Rahmenbedingungen für ihren Einsatz als Berater/innen oder Multiplikator/innen geklärt. Die Berater/innen und Multiplikator/innen agieren mit Mandat der Organisation. Sie werden also vom Verband oder seinen Untergliederungen angefragt und erfahren entsprechend Rückendeckung für ihr Handeln vom Verband.

tungsnehmer/innen im zweiten Schritt weitervermittelt. Sie stehen bei Bedarf weiterhin als Kontaktperson zur Verfügung. Die Weitervermittlung erfolgt an externe Expert/innen (wie z.B. die Mobile Beratung gegen Rechts-extremismus) oder an weitere hauptamtliche verbandsinterne Expert/innen, die bereits innerhalb des Verbands Beratungsaufgaben übernehmen, wie z.B. Fachberater/innen für Altenpflege, für Kindertagesstätten etc., und die ggf. ebenfalls durch das Projekt „Zusammenhalt durch Teilhabe“ als Berater/innen weiterqualifiziert wurden.

Beratung im Auftrag eines Anderen

Allen drei Beratungstypen ist gemein, dass es eine/einen Beratungsnehmer/in geben muss, der/die einen Beratungsauftrag erteilt. Das bedeutet, dass die Berater/innen – im Unterschied zu den Multiplikator/innen – nicht in eigenem Auftrag unterwegs sind, sondern im Auftrag von Anderen handeln.

Neben Berater/innen wurden in den Projekten auch Multiplikator/innen ausgebildet, die eigene kleinere (Beteiligungs-)projekte umsetzen, sowie Bildungsreferent/innen, die Fortbildungsveranstaltungen, Workshops, Vorträge und Trainings durchführen (wie z.B. feststehende Module im Rahmen von verbandsinternen Weiterbildungen oder vereinbarte Workshops, die in einen Beratungsauftrag eingebettet sind). Diese Ausbildungen von Multiplikator/innen spielen für die Projektarbeit eine enorm wichtige Rolle, leisten sie doch notwendige Sensibilisierungsarbeit, zum Teil auch im Vorfeld von Beratungen. Gleichwohl ist Multiplikatorentätigkeit nicht Gegenstand der vorliegenden Qualitätskriterien, die sich ausschließlich auf Beratungstätigkeiten beziehen. Eine Entwicklung von Qualitätskriterien für Multiplikatorentätigkeiten müsste in einem gesonderten Prozess erfolgen.

Qualitätskriterien für die Beratung – nicht für die Multiplikatorentätigkeit

Die entwickelten Qualitätskriterien beziehen sich also nur auf die oben geschilderten Beratungstypen. Einige wenige Kriterien lassen sich schwerpunktmäßig auf einen Beratungstyp beziehen. Wenn es z.B. um die Frage der Weitervermittlung von Beratungsfällen geht, spielt dies insbesondere für die Verweis- und Orientierungsberatung eine Rolle; wenn ein Projekt vor allem anlassbezogene Beratungen im Kontext von Rechtsextremismus durchführt, dann sind Qualitätskriterien, die die Sicherheit der Berater/innen betreffen, für das Projekt von hoher Bedeutung. Die überwiegende Mehrheit der Kriterien lässt sich aber auf alle Beratungstypen beziehen. Zu beachten ist jedoch, dass die Fließtexte, die jedes Qualitätskriterium erläutern und konkretisieren, eher aus der Perspektive der anlassbezogenen Beratung in Konfliktfällen und der Begleitung von Veränderungsprozessen entwickelt worden sind. Für die Verweisberatung sind diese erläuternden Texte z.T. etwas zu komplex. Auch für niedrigschwellige Beratungen mit geringer Interventionstiefe – beispielsweise Beratungen in informellen Alltagssituationen, wie sie Tür-und-Angel-Gespräche darstellen – sind die Qualitätskriterien nicht geeignet, da sie einen Beratungsprozess mit einem entsprechenden Beratungssetting (z.B. vereinbarter Beratungstermin) voraussetzen.

Qualitätskriterien zur Planung und Reflexion der Beratungsarbeit

Die hier dargestellten Qualitätskriterien (QK) haben die Funktion eines Qualitätsnachweises nach innen und nach außen und können sowohl als Leitfaden für die Planung von Beratungstätigkeiten als auch zur Reflexion der Beratungsarbeit der Projekte genutzt werden.

Auch wenn die Qualitätskriterien nicht für alle Projekte gleichermaßen zutreffen mögen, geben sie doch einen Einblick in die Anforderungen, die verbandsübergreifend an die Beratung gestellt werden. Die Qualitätskriterien können in den einzelnen Projekten noch konkretisiert bzw. weiterentwickelt und der Situation des jeweiligen Projekts angepasst werden. Dazu werden in der gesonderten Publikation „Leitfaden für eine gelungene Beratung“ einige Hinweise gegeben.

STRUKTURQUALITÄT: WELCHE RAHMENBEDINGUNGEN SOLLTEN FÜR EINE GUTE BERATUNG GESCHAFFEN WERDEN?

Unsere Beratung ist dann gut, ...

...wenn die Berater/innen gut ausgebildet sind und eine fortlaufende fachliche Begleitung und Qualifizierung stattfindet.

QK 1

Das bedeutet, dass die Ausbildung der Berater/innen entlang der Qualitätskriterien, die für die Ausbildung entwickelt wurden, erfolgt. Im Rahmen des Projekts werden Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung angeboten. So gibt es Aufbau-module zu verschiedenen Themen sowie Angebote zur Supervision der Fallarbeit. Die Arbeit der Berater/innen wird von der Projektleitung oder von externen Begleiter/-innen begleitet, die bei Fragen und Schwierigkeiten als Ansprechpartner/innen zur Verfügung stehen. Es gibt regelmäßig die Möglichkeit zum fachlichen Austausch zwischen den Berater/innen oder mit dem Projektteam. Der Fachaustausch erfolgt z.B. in Form eines Beraterforums mit kollegialer Fallberatung oder als Teil einer erweiterten Team- oder Projektsitzung.

QK 2

...wenn die Berater/innen über ausreichende fachliche, methodische und persönliche Kompetenzen verfügen und sich kontinuierlich professionell weiterentwickeln.

Die Berater/innen verfügen über Moderations- und Kommunikationsfähigkeiten, die für ihre Tätigkeit wesentlich sind. Zu den erworbenen Techniken gehören beispielsweise Aktives Zuhören, Spiegeln, Zusammenfassen und Methoden, um jeden zu Wort kommen zu lassen. Im Kontakt mit den zu beratenden Einzelpersonen, Gruppen und Organisationen treten die Berater/innen freundlich, emphatisch und verständnisvoll auf. Für die Beratungsnehmer/innen ist erkennbar, dass die Berater/innen für ihre Problemlagen sensibilisiert sind. Über die Moderations- und Kommunikationskompetenzen hinaus verfügen die Berater/-innen auch über das notwendige Fachwissen. Berater/innen mit dem Themenschwerpunkt Rechtsextremismus kennen beispielsweise die neuen Entwicklungen rechtsextremer und rechtspopulistischer Erscheinungsformen in der Region und sind über aktuelle Aktionsprogramme informiert. Die Berater/innen haben ein Eigeninteresse daran, sich weiterzubilden. Sie nehmen an weiteren Qualifizierungen, Veranstaltungen und Austauschforen teil.

QK 3

...wenn ausreichend zeitliche und finanzielle Ressourcen vorhanden sind.

Innerhalb des Projekts bestehen die zeitlichen und finanziellen Voraussetzungen dafür, eine Beratung im Zweier-Team durchführen zu können. Dieses ist im optimalen Fall gendergemischt zusammengesetzt. Die Berater/innen verfügen über ausreichend Zeit für Durchführung, Vor- und Nachbereitung der Beratung. Durch das Projekt ist festgelegt und beschrieben, wie viel Geld und Zeit insgesamt für Beratungstätigkeiten zur Verfügung steht. Koordiniert wird die Beratung durch eine feste, hauptamtliche Ansprechpartnerin. Wichtig ist, dass das Beratungsangebot institutionell abgesichert ist. Damit es auch langfristig wirken kann, wird frühzeitig überlegt, wie das Projekt über die Programmlaufzeit hinaus weitergeführt und finanziert werden kann. Hierüber werden ggf. entsprechende Vereinbarungen getroffen.

...wenn die Beratung niedrigschwellig durchgeführt wird und unter angemessenen örtlichen und zeitlichen Rahmenbedingungen stattfindet.

QK 4

Die Beratungsnehmer/innen erhalten schnelle Hilfe und Unterstützung; das gilt insbesondere in Krisen- und Gefahrensituationen. Die Beratung findet an einem gut erreichbaren Ort oder auch aufsuchend statt, wenn letzteres gewünscht wird und möglich ist. Der Beratungsraum ist groß genug und ggf. barrierefrei zugänglich. Ein störungsfreier Verlauf ist gegeben, da der Raum ruhig liegt. Sowohl für die Berater/innen als auch für die Beratenden ist genug Vorbereitungszeit eingeplant und auch die Durchführung selber ist ohne Zeitdruck möglich. Die Beteiligten stimmen miteinander ab, wann die Beratung genau stattfinden soll und berücksichtigen dabei die jeweiligen Bedürfnisse. Die Beratung wird sprachlich verständlich durchgeführt und die Berater/innen stellen sich auf Sprache und Ausdrucksweisen der Beratungsnehmenden ein.

...wenn Klarheit darüber besteht, wer an dem Beratungsprozess beteiligt wird und wer darüber informiert wird.

QK 5

Das heißt, dass die Berater/innen mit den Beratungsnehmer/innen zusammen prüfen, welche Personen in den gesamten Prozess der Beratung und Umsetzung einbezogen werden müssen. So ist es beispielsweise bei einem Konflikt wichtig, möglichst alle Beteiligten zusammenzubringen oder zu Beginn einer Beratung gemeinsam zu besprechen, welche Personen in der Institution für die Umsetzung anvisierter Ergebnisse ins Boot geholt werden müssen. Die Berater/innen wissen, wen in den Verbandsstrukturen sie nach Absprache mit den Beratungsnehmer/innen zusätzlich informieren müssen und wann der richtige Zeitpunkt dafür ist. Auf Seiten der Berater/innen und der Beratungsnehmer/innen gibt es jeweils feste Ansprechpartner/innen.

...wenn die Beratung unter Beachtung datenschutzrechtlicher Aspekte stattfindet.

QK 6

Für die Beratung gilt das Prinzip der Vertraulichkeit und des Schutzes der persönlichen Daten. Die rechtlichen Bestimmungen des Datenschutzes, unter denen die Beratung stattfindet, sind den Berater/innen bekannt. Die Gespräche finden in einem geschützten Raum statt, aus dem nichts nach außen dringt. Hierüber sind die Beratungsnehmer/innen informiert und es werden miteinander entsprechende Vereinbarungen zur Vertraulichkeit getroffen. Nur wenn dies explizit mit den Beratungsnehmer/innen abgesprochen ist, können konkrete Beratungsfälle für eine Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden.

QK 7

...wenn die Sicherheit der Berater/innen durch den Verband gewährleistet wird.

Hierzu gehört, dass es im Projekt eine Verständigung darüber gibt, inwieweit sich die Berater/innen in einer Gefährdungslage befinden. Gegebenenfalls werden externe Einschätzungen eingeholt, wie beispielsweise Informationen von der Mobilen Beratung gegen Rechtsextremismus oder anderen Expert/innen über die Präsenz und Stärke extrem rechter Akteure in der Region. Der Verband legt die Maßnahmen fest, die umgesetzt werden, um die Gefährdungslage der im Kontext von Rechtsextremismus beratenden Personen zu reduzieren. Auch klärt der Verband, inwiefern die Berater/innen bei Unfällen versichert sind. Wenn im Kontext der Beratung öffentliche Veranstaltungen stattfinden, werden diese mit einer Ausschlussklausel versehen. Diese besagt, dass sich der Veranstalter vorbehält, rechts-extreme Personen von der Veranstaltung auszuschließen.

...wenn das Beratungsangebot transparent und verbandsöffentlich ist.

QK 8

Damit das Beratungsangebot öffentlich gut präsentiert werden kann, werden geeignete Strategien der Öffentlichkeitsarbeit und die zu deren Umsetzung notwendigen Materialien entwickelt. Dies kann beispielsweise eine Webpräsenz oder die gezielte Nutzung von Social Media, ein Flyer, ein regelmäßig erscheinender Newsletter oder ein Film zum Projekt sein. Das Projekt wird in Gremien oder bei Veranstaltungen in Form einer Kurzpräsentation vorgestellt. Um die inhaltlichen Einsatzbereiche, Kompetenzen und regionalen Zuständigkeiten der Berater/innen bekannt zu machen, werden Beraterprofile erstellt, die in anonymisierter Form für die Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden können. Das Beratungsangebot ist den Verbands- bzw. Vereinsmitgliedern bekannt. Das erkennt man zum Beispiel daran, dass beim Verband bzw. beim Projekt entsprechende Anfragen zur Beratung und Begleitung von Veränderungsprozessen eingehen.

...wenn die Besonderheiten, Schwierigkeiten und Chancen der Beratungsarbeit in der eigenen Organisation wahrgenommen werden (QK 9).

QK 9

Hierfür ist es notwendig, die Stellung der Berater/innen in der eigenen Organisation und ihre Positionierung in vorhandenen Strukturen und Hierarchien sowie daraus resultierende Abhängigkeitsverhältnisse bewusst zu reflektieren. Damit keine Rollenkonflikte entstehen, werden Beratungsnehmer/innen vorzugsweise durch Personen beraten, die nicht aus der gleichen Untergliederung des Verbands stammen wie sie selbst. Innerhalb der Organisation sind Rolle und Aufgabenbereich der Berater/-innen geklärt; ihr Beratungsmandat ist durch die Organisation abgesichert.

Die Berater/innen nutzen die Chance der spezifischen – kurzen und oft persönlichen – Wege innerhalb der Organisation, um bei ihren Kontakten und Netzwerken in den Untergliederungen für das Beratungsangebot zu werben.

...wenn die Möglichkeiten und Grenzen von (ehrenamtlichen) Berater/innen reflektiert werden und die Berater/innen nicht überfordert werden

QK 10

Um dies zu gewährleisten, wird genau geprüft und im Projektteam besprochen, welche Erwartungen durch die (ehrenamtlichen) Berater/innen realistischer Weise erfüllt werden können. Hierzu gehört die Reflexion von Fragen wie: Welche zeitlichen Ressourcen hat der/die Berater/in? Welcher Anspruch an Professionalität wird im Projekt gestellt, insbesondere wenn ehrenamtliche Berater/innen eingesetzt werden? Welche Ansprüche überfordern die Berater/innen? Dementsprechend wird bei jedem eingehenden Beratungsanliegen geklärt, ob die Beratung von den ausgebildeten Berater/innen durchgeführt werden kann oder von der Projektleitung oder anderen Projektmitarbeiter/innen übernommen wird. Die Grenzen des eigenen Beratungsangebots und der Beratungsleistungen sind dem Verband, dem Projekt und den Berater/innen bekannt; das Projekt nimmt externe Unterstützung in Anspruch bzw. vermittelt an Kooperationspartner/innen weiter, wenn die Grenzen des Beratungsangebotes erreicht sind. Auf die Berater/innen wird kein Druck durch den Verband oder das Projekt ausgeübt. Sie werden durch das Projekt entlastet. Dies erfolgt beispielsweise in Form von kollegialer Beratung, Coaching- und Supervisionsangeboten und Arbeitsteilung (s.u.). Auch die – soweit möglich – vorgesehene Beratung im Zweierteam führt zur Entlastung des/der einzelnen Berater/in. Den Berater/innen wird durch den Verband bzw. das Projekt ausreichend Raum für die Vorbereitung einer Beratung geboten, z.B. in Form entsprechender Absprachen im Team oder durch Unterstützung bei der Bereitstellung von Informationen im Vorfeld einer Beratung.

...wenn Kooperationsbereitschaft gegenüber anderen Strukturen und Angeboten besteht und das Projekt gut vernetzt ist.

QK 11

Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und die gute Vernetzung wird dadurch gewährleistet, dass Kooperationsvereinbarungen mit externen Expert/innen abgeschlossen werden und Beratungsfälle ggf. – zum Beispiel wenn das eigene Beratungsangebot an Grenzen stößt – an diese weitervermittelt werden. Dies können Kooperationen mit Vereinen und Verbänden vor Ort sein, fachspezifische Beratungsstellen wie Opferberatungsstellen, Migrantenorganisationen, Mobile Beratungsteams gegen Rechtsextremismus, Antidiskriminierungsbüros und viele mehr. Externe Expert/innen werden auch direkt eingebunden, nämlich in Gestalt des begleitenden Coachings, das im Rahmen des Bundesprogramms angeboten wird und durch das der Verband bzw. das Projekt den Blick von außen zulässt. Wenn ein Projektbeirat besteht, der die Aufgabe hat, das Projekt zu beraten und zu unterstützen, besteht dieser nicht nur aus internen Verbandsmitgliedern, sondern es werden auch externe Expert/innen eingebunden.

...wenn eine Legitimation des Beratungsangebots auf allen Ebenen im Verband gewährleistet ist.

QK 12

Dies zeigt sich darin, dass die Berater/innen vom Verband einen grundsätzlichen Beratungsauftrag erhalten haben, der sie in ihrer Funktion mit allen damit verbundenen Befugnissen legitimiert. Auch Entscheidungen, die im Beratungsprozess fallen, sind durch die Organisation rechtlich abgesichert. Ziele, Kompetenzen und Aufgaben der Berater/innen sind in einem schriftlich fixierten Selbstverständnis dargestellt, das mit dem Verband abgestimmt ist. Es ist geklärt, wer innerhalb des Verbands für Beratungsfragen zuständig ist. Dementsprechend werden Beratungsfälle an das Projekt weitervermittelt. Legitimiert ist das Beratungsprojekt auch durch die Verbandssatzung, in welcher sich die Organisation für Demokratie und gegen Rassismus und Rechtsextremismus positioniert. Die Beratungsnehmer/-innen werden darüber informiert, dass die Berater/innen institutionell eingebunden sind und dass das Projektteam hinter den Berater/innen steht. Innerhalb des Verbands ist deren Expertise anerkannt und wird auf verschiedenen Ebenen öffentlich gemacht, wie zum Beispiel in Form wertschätzender Äußerungen auf öffentlichen Veranstaltungen. Das Projekt nutzt symbolische Formen, die die Zugehörigkeit der Berater/-innen zum Projekt deutlich macht (z.B. durch Sticker, T-Shirts, Beraterausweis).

...wenn die Bereitschaft des Verbands zur Veränderung und Reflexion besteht.

QK 13

Erfahrbar wird dies darüber, dass im Verband, d.h. bei den Mitarbeiter/innen und ehrenamtlich Engagierten, eine lebendige und demokratische Gesprächskultur besteht. Diese beruht auf einem Leitbild, welches sowohl von den hauptamtlichen Mitarbeiter/innen als auch den ehrenamtlich Engagierten getragen wird. Die Leitungsebene des Verbands und die Projektverantwortlichen verstehen und nehmen wahr, dass Veränderungsprozesse offen und unberechenbar sind, und dass in solchen Prozessen auch Umwege und Scheitern einkalkuliert werden müssen. Gemäß der Methode „Trial and Error“ – Versuch und Irrtum – besteht in der Organisation die Bereitschaft, für die Bearbeitung von Problemen so lange Lösungsmöglichkeiten auszuprobieren und dabei auch Fehlschläge in Kauf zu nehmen, bis der geeignete Weg gefunden ist. Auf Ebene der Verbandsleitung herrschen die Einsicht und die Überzeugung, dass es wichtig ist, die Themen Demokratieentwicklung und Rechtsextremismusprävention auf die Agenda zu setzen. Auch nach außen positionieren sich der Verband als Organisation und seine Untergliederungen deutlich gegen demokratiefeindliche Einstellungen, z.B. durch einen entsprechenden Passus in der eigenen Satzung, durch ein Positionspapier oder in Form einschlägiger Banner auf der Internetseite.

QK 14

...wenn die Arbeit der Berater/innen durch den Verband wertgeschätzt wird.

Die Wertschätzung der Beratungstätigkeit zeigt sich zum einen durch einen angemessenen Umgang mit Vergütung und Zeit. Verbände, in denen nicht ausschließlich oder überwiegend ehrenamtlich gearbeitet wird, zahlen den Berater/innen ein Honorar oder eine angemessene Aufwandsentschädigung für ihre Tätigkeit. Wenn die Berater/innen hauptamtlich im Verband beschäftigt sind, werden sie durch den Arbeitgeber für ihre Beratungstätigkeit freigestellt. Hierfür stehen entsprechende Zeitkontingente zur Verfügung. Zum anderen zeigt sich die Wertschätzung dadurch, dass die Arbeit der Berater/innen in der Verbandszeitung, in Newslettern oder in anderen verbandsinternen Kommunikationsmedien vorgestellt und ihre Ausbildungsleistung gewürdigt wird. Die Zertifikatsübergabe für die Berater/innen erfolgt unter Einbeziehung der Leitungsebene in einer feierlichen Veranstaltung.

QK 15

...wenn das Angebot einer weiteren Unterstützung durch die Berater/innen besteht.

Auch wenn eine Beratung schon abgeschlossen ist, können die Beratungsnehmer/innen jederzeit wieder auf das Beratungsangebot zurückkommen, sollten sie weitere Unterstützung benötigen. Diese Möglichkeit ist den Beratungsnehmer/innen bekannt. Für den Fall, dass aus der Beratung heraus weitere Aufträge an das Projekt entstehen, werden diese mit den Beratungsnehmer/innen gemeinsam geplant und in der Folge umgesetzt. Dies kann beispielsweise eine Fortbildung, ein Workshop oder die Moderation einer Gesprächsrunde sein. Das Angebot einer weiteren Unterstützung beinhaltet auch, dass die Berater/innen die Beratungsnehmer/innen an externe Expert/innen weitervermitteln, wenn der Bedarf ihre eigenen Kompetenzen übersteigt. Es gibt einen Pool externer Expert/innen, mit denen das Projekt zusammenarbeitet.

PROZESSQUALITÄT: WELCHE HALTUNGEN, PROZESSE UND HANDLUNGSABLÄUFE SIND FÜR EINE GUTE BERATUNG NOTWENDIG?

Unsere Beratung ist dann gut, ...

QK 16

...wenn die Berater/innen offen für das vorgetragene Anliegen der Beratungsnehmer/innen sind, ohne die übergeordneten Programmziele aus dem Auge zu verlieren.

Die Berater/innen fühlen sich grundsätzlich dem Wertehorizont des Programms verpflichtet und verhalten sich parteipolitisch neutral. Zu diesen Werten zählen z.B. die Förderung von demokratischer Teilhabe und eine Positionierung gegen Rechtsextremismus. Die Berater/innen sind dafür offen, an den eigenen Haltungen zu arbeiten und sich mit eigenen Vorurteilen und Rassismen (z.B. auch islamfeindlichen Einstellungen) kritisch auseinander zu setzen. Die Berater/innen führen die Beratung orientiert an den konkreten Zielstellungen der Beratungsnehmer/innen durch. Das konkrete Ergebnis bzw. der Lösungsweg wird – mit Unterstützung der Berater/innen – von den Beratungsnehmer/innen selbst erarbeitet und nicht von den Berater/innen vorgegeben.

QK 17

...wenn die Berater/innen ressourcenorientiert vorgehen.

Um dies zu gewährleisten, fragen die Berater/innen zu Beginn der Beratung ab, welche Wünsche und Bedürfnisse die Beratungsnehmer/innen in Bezug auf den Gesamtprozess haben. Die Berater/innen begegnen den Beratungsnehmer/innen mit Wertschätzung. Dazu gehört auch, Geduld zu haben, wenn das Tempo, in dem die Schritte umgesetzt werden, den Berater/innen langsam erscheint. Die Berater/innen analysieren die vorhandenen Ressourcen der Beratungsnehmer/innen und knüpfen an vorhandene Kompetenzen, Kenntnisse, Fähigkeiten, Verbindungen und Netzwerke an. Dabei werden die Stärken der Beratungsnehmer/innen ins Zentrum der Beratung gestellt.

QK 18

...wenn das Beratungsverständnis und das Beratungsangebot transparent gemacht werden.

Die Transparenz wird darüber hergestellt, dass die Berater/innen zu Beginn der Beratung vorstellen, welches Beratungsangebot das Projekt bietet und wo dessen Grenzen liegen. Hierzu gehört auch die Darstellung des Ablaufs der Beratung und der Rahmenbedingungen, wie z.B. in Bezug auf den zur Verfügung stehenden Zeitrahmen, die Gesprächskultur oder die Zusammensetzung des Teams. Auch die Rolle und grundsätzliche Aufgabe der Berater/innen sowie die Beratungsmethoden werden im Beratungsgespräch offen gelegt. Im Zuge dessen vermitteln die Berater/innen den Beratungsnehmer/innen, dass nicht die Berater/innen die Lösung liefern, sondern dass sie mit Unterstützung der Berater/innen selbst Lösungsmöglichkeiten entwickeln und für die Lösung selbst verantwortlich sind.

QK 19

... wenn mit den Beratungsnehmer/innen eine Ziel- und Auftragsklärung stattgefunden hat.

Hierzu gehört zunächst eine Analyse der Ausgangssituation und der Problemlagen, die von den Berater/innen gemeinsam mit den Beratungsnehmer/innen vorgenommen wird. Die Beratungsnehmer/innen erhalten genug Raum, um ihr Beratungsanliegen darzustellen. Sie werden dabei unterstützt, die Ziele, die sie erreichen wollen, sowie den Beratungsauftrag an die Berater/innen zu formulieren. Dabei ist es wichtig, zu prüfen, ob die Beratungsnehmer/innen vornehmlich auf Druck von außen zur Beratung bereit sind, damit in diesem Fall ihr eigenes Anliegen herausgearbeitet werden kann. Wenn das Anliegen klar ist, überlegen die Berater/innen, ob bzw. inwieweit der Beratungsauftrag von ihnen selbst übernommen werden kann, oder ob diesen andere Berater/innen oder Expert/innen übernehmen. Die für den Beratungsprozess vereinbarten Ziele werden regelmäßig durch die Beratungsnehmer/innen und Berater/innen überprüft und ggf. aktualisiert. Der gemeinsam verabredete Beratungsauftrag sowie die Ziele werden schriftlich dokumentiert.

QK 20

...wenn sich eine vertrauensvolle Beratungsbeziehung entwickelt.

Die Berater/innen führen die Beratung kooperativ und auf Augenhöhe durch. Sie nehmen die Beratungsnehmer/innen in ihrem Anliegen ernst. Aus der Perspektive der Beratungsnehmer/innen zeigt sich die vertrauensvolle Beratungsbeziehung darin, dass sie sich durch die Beratung verstanden, aufgefangen und unterstützt fühlen. Sie fühlen sich gut betreut und begleitet und geben diesbezüglich den Berater/innen bei Abschluss der Beratung ein entsprechendes Feedback.

QK 21

...wenn die Berater/innen ihre Grenzen kennen und im Beratungsprozess ggf. die nötigen Konsequenzen ziehen.

Wenn die Situation eintritt, dass sich die Berater/innen mit einem Fall überfordert fühlen, signalisieren sie dem Projektteam ihren Unterstützungsbedarf. Sollten die Berater/innen zu Beginn der Beratung merken, dass sie den Beratungsfall nicht selbst übernehmen können oder wollen, wird dieser entweder an andere verbandsinterne Berater/innen weitervermittelt oder an externe Beratungsangebote. Die Berater/innen kennen diese zur Verfügung stehenden alternativen Beratungsangebote und sind verweisungskompetent, d.h. sie wissen, in welchen Fällen sie die Beratungsnehmer/innen an welche Stellen weitervermitteln können.

QK 22

...wenn der Beratungsprozess angemessen dokumentiert wird.

Es besteht ein einheitliches Dokumentationssystem für die Beratungen. Dieses ist so angelegt, dass der bürokratische Aufwand gering bleibt und sich die Berater/innen vom Umfang der Dokumentation nicht überfordert fühlen. In der Dokumentation sind alle Angaben enthalten, die projektintern für die weitere Arbeit wichtig sind. Hierzu gehören beispielsweise die Kontaktdaten, der vereinbarte Beratungsauftrag, die angestrebten sowie die Darstellung der vereinbarten Schritte. Die Dokumentation dient ausschließlich internen Arbeitsprozessen und wird streng vertraulich behandelt. Für ihre Aufbewahrung werden durch die Projektleitung Fristen vereinbart, die eingehalten werden. Nach Ablauf der Frist werden die Dokumente vernichtet.

...wenn der Beratungsprozess und seine Ergebnisse im Rahmen eines Abschlussgesprächs reflektiert werden.

QK 23

Zu dieser Reflexion gehört, dass die Beratungsnehmer/innen darum gebeten werden, aus ihrer Sicht Bilanz zu ziehen und zu benennen: Wie bewerten sie die Ergebnisse des Beratungsprozesses? Inwieweit wurden die vereinbarten Ziele erreicht? Wie bewerten die Beratungsnehmer/innen die Durchführung der Beratung durch die Berater/innen? Haben die Berater/innen ihren Beratungsauftrag erfüllt? Zusätzlich zu einer Reflexion im Abschlussgespräch ist auch der Einsatz von einfachen Evaluationsbögen möglich. Im Abschlussgespräch wird auch verabredet, wie es ggf. weitergeht. Wenn die Beratung abgeschlossen ist, melden sich die Berater/innen nach einem im Projekt festgelegten zeitlichen Abstand nochmal bei den Beratungsnehmer/-innen, um den aktuellen Stand zu besprechen und ggf. weitere Unterstützungsangebote zu unterbreiten.

...wenn der Beratungsprozess nach Abschluss der Beratung von den Berater/innen ausgewertet und nachbereitet wird.

QK 24

Die Nachbereitung der Beratung erfolgt auf mehreren Ebenen. Zum einen führen die Berater/innen zum Abschluss des Prozesses eine Selbstevaluation durch, durch die sie den Erfolg der Beratung aus ihrer Sicht bewerten. Diese Selbstevaluation kann durch Fragebögen oder Frageleitfäden systematisch gestützt werden. Zum anderen tauschen sich die Berater/innen mit der Projektleitung und/oder anderen Berater/innen über den Beratungsverlauf und die Ergebnisse aus. Wenn der Beratungsprozess im Team durchgeführt wurde, findet insbesondere mit dem/der Co-Berater/in eine intensive Reflexion statt. Wurde der Beratungsfall weitervermittelt, fungieren die verbandsinternen Berater/innen für beide Seiten, die Beratungsnehmer/innen und den/die Experten/in, als Kontaktperson, falls es noch Rückfragen an die verbandsinternen Berater/innen gibt.

ERGEBNISQUALITÄT: WELCHE VERÄNDERUNGEN SOLLEN SICH DURCH EINE GELUNGENE BERATUNG ERGEBEN?

Unsere Beratung ist dann gut, ...

...wenn die Beratungsnehmer/innen und alle weiteren Beteiligten ein Problembewusstsein entwickelt haben.

QK 25

Die Beratungsnehmer/innen sind sich der möglichen Dimensionen und Auswirkungen rechtsextremer, undemokratischer und menschenfeindlicher Verhaltensweisen und Einstellungen bewusst und sie erkennen, dass diese den Zusammenhalt in ihrem Verband bzw. ihrer Organisation gefährden können. Die Beratung hat sie in die Lage versetzt, ihre Probleme besser einzuordnen und zu strukturieren, sodass sie bearbeitet werden können. In Bezug auf ihr Anliegen bzw. ihr Problemfeld entwickeln die Beratungsnehmer/innen eine klare Position, die sie auch nach außen hin vertreten. In der Praxis kann dies zum Beispiel bedeuten, dass die Mitgliedschaft eines aktiven Neonazis im Verband nicht bagatellisiert und unter den Teppich gekehrt wird, sondern dass die Beratungsnehmer/innen eine Auseinandersetzung hierzu einfordern und sich dazu auch deutlich positionieren.

QK 26

...wenn die Beratungsnehmer/innen durch die Beratung ihre Kompetenzen und ihr Wissen erweitern konnten.

Das bedeutet, dass die Beratungsnehmer/innen alle Informationen erhalten haben, die für ihre kommenden Handlungsschritte notwendig sind, und/oder dass sie ihr Wissen in Bezug auf die Problemlage erweitert haben. Konkret zeigt sich der Kompetenz- und Wissenszuwachs dazu, dass sie sich in die Lage versetzt fühlen, ihr eigenes Handeln stärker zu reflektieren. Sie sind dazu befähigt, unterschiedliche Perspektiven einzunehmen, das kann z. B. im Fall eines Konflikts bedeuten, einen Perspektivwechsel weg vom Täter hin zu der diskriminierten, angegriffenen Person zu vollziehen. Durch die Beratung können die Beratungsnehmer/innen auf positive Beispiele anderer Personen im Umgang mit diesen Situationen zurückgreifen und so von anderen Betroffenen lernen, welche Möglichkeiten es geben könnte, damit umzugehen. Die Einbeziehung von Erfahrungen anderer erfolgt immer in anonymisierter Form.

...wenn die Beratung zum Empowerment der Beratungsnehmer/innen beiträgt.

QK 27

Die Beratung hat dazu geführt, dass die Beratungsnehmer/innen gestärkt und selbstbewusst aus dieser hervorgehen. So wissen die Beratungsnehmer/innen, wie sie auf unterschiedlichen Situationen adäquat reagieren und was sie konkret tun können. Sie fühlen sich aktiviert, nächste Schritte zu gehen. Dabei agieren die Beratungsnehmer/innen aus einer intrinsischen Motivation heraus und initiieren Veränderung von sich aus – ohne äußere Beeinflussung oder Druck. Der Impuls, tätig zu werden, beruht also auf ihrem eigenen Antrieb. Das gelungene Empowerment zeigt sich weiterhin darin, dass die Beratungsnehmer/innen nicht nur darin unterstützt werden, Zielvorstellungen, Handlungsschritte und Handlungsoptionen zu erarbeiten, sondern dass sie auch für den gewählten Weg Verantwortung übernehmen. Sie haben zu keinem Zeitpunkt das Gefühl, durch die Berater/innen instrumentalisiert zu werden, sondern stehen stets im Mittelpunkt der Beratung.

... wenn die Beratungsnehmer/innen einen für sie angemessenen Lösungsansatz gefunden haben.

QK 28

Da sich die Beratung an den Interessen, Bedürfnissen und Potentialen der Beratungsnehmer/innen orientiert, ist der Lösungsansatz, den die Beratungsnehmer/innen für sich gefunden haben, für die Berater/innen entscheidend. Dies gilt auch dann, wenn die Berater/innen einen anderen Lösungsweg favorisieren. Ein angemessener Lösungsansatz kann sich auf verschiedene Art und Weise zeigen: Wenn gemeinsam eine Lösung für das Problem gefunden wurde, wenn Handlungsansätze bzw. Maßnahmen entwickelt wurden, die zur Verbesserung der Problemlage beitragen, oder aber wenn die Beratungsnehmer/innen selbst durch die Beratung besser mit der Problemlage umgehen können.

...wenn aus Sicht der Beratungsnehmer/innen die Beratung abgeschlossen ist und sie mit der Beratung zufrieden sind.

QK 29

Die Zufriedenheit der Beratungsnehmer/innen zeigt sich darin, dass sich für sie durch die Beratung etwas verändert hat und sie von dieser profitiert haben. Die Beratungsnehmer/innen stellen fest, dass die eingangs festgelegten und gemeinsam überprüften Ziele des Beratungsprozesses erreicht wurden. Der Auftrag, den sie an die Berater/innen gestellt haben, wurde erfüllt. Die Beratungsnehmer/innen sehen in diesem Fall keinen weiteren Beratungsbedarf, der Auftrag ist in dieser Form beendet.

QK 30

...wenn (nachhaltige) Veränderungsprozesse in Organisationen angestoßen werden.

Eine gelungene Beratung zeigt sich darin, dass sie nicht mit dem Abschlussgespräch endet, sondern dass die Ergebnisse aus dieser in die Organisation einfließen und Impulse für Veränderungsprozesse geben. Es werden durch die Beratung spezifische Präventions- und Interventionsmaßnahmen entwickelt und umgesetzt. Dies kann zum Beispiel bedeuten, dass ein Verband bzw. eine seiner Untergliederungen sich dazu entschließt, ein großes Demokratiefest zu feiern, um damit ein Signal zu setzen, dass rassistische Angriffe oder Demonstrationen gegen ein benachbartes Flüchtlingsheim nicht hingenommen werden. Wenn es sinnvoll und möglich erscheint, werden die durch die Beratung entwickelten Präventions- und Interventionsmaßnahmen strukturell in der Organisation verankert. Das wäre beispielsweise dann der Fall, wenn das Demokratiefest zu einem jährlichen Event wird, in dessen Ausgestaltung die Bewohner/innen des Flüchtlingsheims als Kooperationspartner/-innen fest eingebunden werden könnten.

LITERATUR

Camino (Hrsg.): Impulspapier. Anregungen für die konzeptionelle Umsetzung des verbandsinternen Unterstützungsangebots zur Demokratieförderung. Berlin 2014.

Honig, Michael-Sebastian/Neumann, Sascha: Wie ist „gute Praxis“ möglich? Pädagogische Qualität als Gegenstand erziehungswissenschaftlicher Forschung? In: Beckmann, Christof/Otto, Hans-Uwe u.a. (Hrsg.): Qualität in der Sozialen Arbeit. Zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle. Wiesbaden 2004.

Merchel, Joachim: Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Weinheim/Basel 2013.

Strobl, Rainer: Konzept-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität. Hannover 2011.

Vomberg, Edeltraud: Praktisches Qualitätsmanagement. Ein Leitfaden für kleinere und mittlere Soziale Einrichtungen. Stuttgart 2010.





Zusammenhalt
durch Teilhabe

