



Klaus Kohlmeyer
Regine Mauruszat

- ProLOQ -

**Projekt zur „Verbesserung der
Leistungsfähigkeit,
Organisation
und Qualität
der Arbeit
von ABS“**

Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung
zum Projekt ProLOQ
des Brandenburger Landesverbandes
der ABS-Gesellschaften (blv)

- Berlin, den 31. Dezember 2006 -

Inhalt

1 Vorbemerkung	3
2 Methodik	4
2.1 Untersuchungsschwerpunkte.....	4
2.2 Methoden und Instrumente der wissenschaftlichen Begleitung	5
3 Projektumsetzung und Ergebnisse	6
3.1 Projektumsetzung	6
3.2 Ergebnisse des Coaching und ihre bisherige Implementation	7
4 Qualitätsentwicklung in den ABS als Thema und Ergebnis des Projekts	9
4.1 Verlauf: Coaching im Projekt und Qualitätsdebatte im Landesverband	9
4.2 Qualität in der Arbeit von ABS-Gesellschaften: Ergebnisse des Projekts ProLOQ	11
4.3 Verfahren zur Förderung von Qualitätsstandards auf Seiten des Landesverbandes	17
5 Zusammenfassung und Empfehlungen	19
Anhang	21

1 Vorbemerkung

Der Brandenburger Landesverband der Arbeits-, Bildungs- und Strukturförderergesellschaften (blv-ABS e.V.) führte vom 1.10.2005 bis 30.11.2006 das Vorhaben „ProLOQ - Projekt zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit, Organisation und Qualität der Arbeit von ABS“ durch. Ziel von ProLOQ war es, die Tätigkeit der ABS-Gesellschaften im Land Brandenburg umfassend zu qualifizieren. Sie sollten so auf die neuen Herausforderungen, die sich aus der Umstellung in zentralen Förderbereichen ergeben, vorbereitet werden. Arbeits-, Bildungs- und Strukturförderergesellschaften (ABS) sind zum einen damit konfrontiert, die Sicherung ihrer finanziellen betriebswirtschaftlichen Basis neu zu konzipieren. Zum anderen nehmen die fachlichen Ansprüche, die an die Arbeit von ABS gestellt werden, zu. Dies betrifft ihre Leistungen bei der Integration von Zielgruppen in den Arbeitsmarkt ebenso wie die Arbeit mit Langzeitarbeitslosen. Die einfache Beschäftigung im Sinne einer vorübergehenden Arbeitsstelle kann nicht mehr als ausreichend angesehen werden. Vielmehr sind die ABS gehalten, personalentwickelnde Qualifizierungsanteile wirksam in die Beschäftigungsförderung zu integrieren. Darüber hinaus ist die Einbindung dieser Aktivitäten in die regionale Entwicklung von hoher Wichtigkeit, da öffentlich geförderte Beschäftigung einen Zusatznutzen für die Region in Form der Arbeitsleistung erbringen sollte. Hier ist die öffentlich geförderte Beschäftigung – wie bisher schon von vielen ABS realisiert – mit den Entwicklungspotenzialen und -prioritäten der Region zu verknüpfen.

Das Projekt ProLOQ setzte zur Erreichung dieses Ziels auf eine individuelle Beratung und Betreuung der beteiligten ABS, indem Coaches Beratungsprozesse für jede einzelne ABS durchführten. Den Coaches, die zur Beratung der ABS entsandt wurden, gab die Projektleitung eine Strukturierung der Arbeit an die Hand, indem zum einen in einzelnen Schritten bestimmte Teilziele (Aufgaben) durch die Coaches bewältigt werden sollten, zum anderen auch die Überprüfung der Anwendung bestimmter Instrumente empfohlen wurde.

Bei den folgenden Ausführungen handelt es sich um die abschließende Bewertung der wesentlichen Untersuchungsaspekte der wissenschaftlichen Begleitung dieses Projekts. Nach der methodischen Darstellung der wissenschaftlichen Begleitung (Kapitel 2) wird die Projektumsetzung und das Vorgehen der Coaches analysiert (Kapitel 3). Den Hauptteil des Berichts bildet die Analyse der Qualitätsentwicklung in den ABS als Thema und Ergebnis des Projekts (Kapitel 4). In Kapitel 5 folgen die Schlussfolgerungen und Empfehlungen.

Bedanken möchten wir uns bei allen, die mit Kooperationsbereitschaft und Engagement zum Gelingen der Untersuchung und dieses Berichts beigetragen haben.

Klaus Kohlmeyer, Regine Mauruszat
- ProBeruf e.V. -

2 Methodik

Die Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitung bestand in der Untersuchung und Bewertung des Instruments Coaching für ABS. Hierbei ging es vor allem um die Weiterentwicklung und Verbesserung dieses Instruments im Hinblick auf seine perspektivische Verwendung. Grundsätzlich war von Interesse, welche Potenziale in diesem Ansatz zur Unterstützung der Arbeit von ABS enthalten sind. Aus dem Modellcharakter des Ansatzes wie auch aus den aktuellen Herausforderungen und Weiterentwicklungsbedarfen der ABS resultierte die Aufgabe, die Ergebnisse des Projekts systematisch aufzubereiten und mit dem Ziel ihrer langfristigen Sicherung auszuwerten. Aufgrund des begleitenden Charakters der Untersuchung erhielten die Zwischenergebnisse, die in den laufenden Prozess zum Zweck der kontinuierlichen Anpassung und Optimierung des Projektdesigns zurückgespiegelt wurden, einen hohen Stellenwert.

2.1 Untersuchungsschwerpunkte

Die wissenschaftliche Begleitung hat bei der Untersuchung des Projekts den Schwerpunkt auf zwei Arbeitsbereiche gelegt. Zum einen wurde die Wirksamkeit des eingesetzten Instruments – individuelles Coaching der ABS im Rahmen eines durch das Projekt flankierten Ablaufs – untersucht (a). Zum anderen ist eine Verallgemeinerung hin zu einer Qualitätsbeschreibung der Aktivitäten in ABS erfolgt (b), die auf den im Verlauf dieser Coaching-Prozesse gewonnenen Erkenntnissen aufbaut.

a) Analyse und Bewertung der Coachingprozesse

Dieser Arbeitsschwerpunkt zielte auf die unmittelbaren Ziele des Projekts ProLOQ. Die zentrale Fragestellung lautete hier, inwiefern mit der Entsendung und Arbeit der Coaches vor Ort den ABS eine wirksame und funktionierende Hilfestellung zur Bewältigung ihrer Anpassungserfordernisse gegeben wurde.

Forschungsfragen:

- Welchen Nutzen ihrer Tätigkeit sahen die Coaches selbst im Hinblick auf die Anpassungsprobleme der ABS?
- Welche Empfehlungen der Coaches wurden schon umgesetzt?
- Welche Empfehlungen der Coaches sollen noch umgesetzt werden?
- Welche Hindernisse traten bei der Implementation auf?
- In welchen Bereichen konnten die Coaches keine befriedigende Unterstützung leisten?
- Inwieweit konnten die Erwartungen der ABS aus Sicht der Coaches erfüllt werden?

b) Wirksamkeit des Coaching hinsichtlich der Verbesserung der Leistungsfähigkeit, Organisation und Qualität der Arbeit von ABS

Durch eine systematische Erhebung und Auswertung der Erfahrungen der Coaches entstand eine umfassende empirische Basis über noch vorhandene Anpassungsbedarfe der ABS, sowie über zentrale Bereiche für Empfehlungen zur Hebung der Standards und zur Verbesserung der Anpassungsfähigkeit. Die wissenschaftliche Begleitung hat es sich insbesondere zur Aufgabe gemacht, hier eine

Verallgemeinerung zu leisten und diese als eine Wissensgrundlage in die Ableitung von Qualitätsstandards für die Arbeit von ABS einzuspeisen. Die zu analysierenden Aspekte betrafen die regionale Einbindung der ABS, ihr Instrumentenspektrum zur Personalentwicklung der Teilnehmer/innen sowie zu Integrationsaktivitäten bzw. –leistungen.

2.2 Methoden und Instrumente der wissenschaftlichen Begleitung

Für die wissenschaftliche Begleitung spielte die Interaktion mit den Projektakteuren, besonders mit der Projektleitung, eine zentrale Rolle. Im Rahmen der Forschungstätigkeit erfolgten ein zeitnahes Feedback der Ergebnisse und eine Anbindung der Arbeit an den Projektverlauf. Diese Aufgabe erforderte die aktive Einbeziehung in die Projektarbeit, insbesondere in Form von Auswertungsworkshops mit den Coaches und fachlichen Inputs und Präsentationen von (Zwischen-)Ergebnissen in den jeweiligen Projektgremien.

Als Basis ihrer Tätigkeit benötigte die wissenschaftliche Begleitung eine Vielzahl von Informationen über die Coaching-Prozesse und ihre Ergebnisse. Hierfür wurden eigene Erhebungen durchgeführt. Auch konnte auf umfangreiche Unterlagen zurückgegriffen werden.

Als Methoden für die empirische Erhebung wurden eingesetzt:

- **Dokumentenanalyse:** Auswertung von Unterlagen des blv-ABS, strukturierte und systematische Bündelung und Zusammenführung der Ergebnisse der Überprüfungen (Schritt 1 der Coaching-Prozesse) und der daraus folgenden Empfehlungen der Coaches. Auswertung der Abschlussberichte der Coaches.
- **Schriftliche Befragung:** Erhoben wurden Vorgehensweisen, Instrumente und Zielperspektiven der Coaches.
- **Zielschärfungsworkshop:** Ein Workshop mit den Coaches zu Beginn der wissenschaftlichen Begleitung diente dazu, sich mit den Coaches über den Ist-Zustand zu verständigen und zu klären, welche Ziele im Projektzeitraum noch erreichbar waren. Fragen, die nach der Dokumentenanalyse und Befragung offen geblieben sind, wurden hierbei geklärt.
- **Telefon-Interviews:** Fortschritte im Coaching-Prozess sowie sich abzeichnende Implementationsprobleme wurden in einer späteren Phase des Projekts telefonisch bei den Coaches erhoben.

Ergänzende Methoden:

- Expertengespräch mit der Geschäftsführerin der Bundesarbeitsgemeinschaft (BAG) Arbeit zum Thema Qualitätssicherung, Auswertung der Materialien zu einem auf Qualitätsentwicklung bezogenen Projekt der BAG
- Hintergrundrecherche (internetbasiert) zu vergleichbaren Ansätzen, insbesondere in Bezug auf das anvisierte Qualitätssicherungssystem

3 Projektumsetzung und Ergebnisse

3.1 Projektumsetzung

Die Projektlaufzeit betrug insgesamt 14 Monate vom 1.10.2005 bis 30.11.2006. Das Projekt bestand aus

1. einer Projektleitung am Standort des blv in Teltow
2. einer Gruppe von insgesamt 13 Coaches
3. 29 beteiligten ABS und
4. einer Steuerungsgruppe, bestehend aus Repräsentant/innen der Coaches, des Vorstands des blv-ABS, der Landesagentur für Struktur und Arbeit (LASA) und des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg sowie der Projektleitung.

Die Zusammensetzung der Coaches ergab eine große Spannweite an Vorkenntnissen, Qualifikationen und professionellen Ausrichtungen. Diese Vielfalt schlug sich sowohl in den Coaching-Prozessen, -Verfahren, -Methoden als auch in den angestrebten bzw. realisierten Ergebnissen nieder. Eine Reihe Coaches nahm beim Coaching stärkere Bezüge auf eigene fachliche Hintergründe und Vorkenntnisse (z.B. Sozial Audit Verfahren). Coaches, die nicht hauptberuflich als Berater/innen, sondern zugleich auch als Führungskräfte von ABS in anderen Regionen tätig waren, setzten mitunter an der Übertragung ihrer eigenen Praxis auf die zu coachenden ABS an. Andererseits formulierten auch die ABS zum Teil nachdrücklich Anforderungen und Themenwünsche für das Coaching, auch aus akut vorhandenen Problemen heraus. Als dritter Einflussfaktor für die im Coaching aufgegriffenen Fragestellungen und Probleme der ABS kamen die inhaltlichen Steuerungen und Impulse der Projektleitung hinzu. Im Endergebnis ergab sich hierdurch eine beträchtliche Vielfalt an Ansätzen und Vorgehensweisen, die zwar weniger vergleichbar und in sich strukturiert war, als dies wohl ursprünglich von der Projektleitung geplant wurde, nichtsdestotrotz gerade hierdurch auch interessante Weiterentwicklungen und Erkenntnisse für die Arbeit von ABS hervorbrachte.

In der Regel kam es zwischen den ABS und den Coaches zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit. In einigen Fällen konnte jedoch kein tragfähiger Konsens zwischen den Vorstellungen der ABS über Art und Inhalte des Coaching und den Möglichkeiten bzw. dem Selbstverständnis des jeweiligen Coaches hergestellt werden. So wurden einige Coachings nicht zu Ende geführt und nach einigen Terminen abgebrochen.

Die ABS mussten auch feststellen, dass das Coaching auch von ihrer Seite mit einem nicht geringen zeitlichen Aufwand verbunden war. Dieser betraf einerseits die während der Anwesenheit des Coaches einzubringende eigene Arbeitszeit (häufig nicht nur von Geschäftsführer/innen, sondern bei von den Coaches durchgeführten Workshops auch die aller Stamm-Mitarbeiter/innen), andererseits den darüber hinausgehenden Aufwand zur Implementation der mit den Coaches entwickelten Instrumente in die eigenen Prozesse. Aus diesem Grund nahmen in einer Reihe von Fällen die Coaching-Prozesse längere Zeiträume ein als ursprünglich beabsichtigt, was letztendlich auch zu der notwendigen Verlängerung des Projektzeitraums führte.

Die Coachingprozesse wurden durch die Projektleitung mit Hilfe von Arbeitsschritten vorstrukturiert. So wurden die Coaches in ein ausdifferenziertes Konzept einge-

bunden. Zentrales Steuerungsinstrument zur Umsetzung dieses Konzepts war für die Projektleitung die Teamsitzung. Die Beteiligung der Coaches hieran war uneinheitlich, zum Teil unregelmäßig und wenig verbindlich. Allerdings ließ auch das enge Zeitbudget der Coaches nur wenig Spielraum für gemeinsamen Erfahrungsaustausch und gezielte Fortbildung. Für die Projektleitung waren die Möglichkeiten der Steuerung hierdurch eingeschränkt. Dies führte teils zu einer schwachen Identifikation der Coaches mit den Gesamtzielen von ProLOQ und nur geringer Einbindung in die inhaltlichen Debatten. Sollen zukünftig Coaching-Projekte auch dazu genutzt werden, innerhalb der blv-Mitgliederschaft gemeinsame Entwicklungen voranzutreiben (wie z.B. im Rahmen der Qualitätsentwicklung, s.u.), müsste der Austausch mit den Coaches bzw. der Coaches untereinander über Ziele des Projekts und Coachingauftrag in Zukunft regelmäßiger und systematischer angelegt sein.

3.2 Ergebnisse des Coaching und ihre bisherige Implementation

Ziel des Coaching war es, inhaltliche Problemstellungen der ABS zu identifizieren, konkrete Lösungsansätze vorzuschlagen und hierbei Instrumente als Produkte des Coaching in der ABS zu implementieren.

Die Coaches identifizierten bei den ABS nur in sehr wenigen Fällen mangelnde Anpassungsfähigkeit als Problem. Im Gegenteil ist hohe Anpassungsfähigkeit zu meist Überlebensvoraussetzung, da die Förderbedingungen immer veränderlich sind. Die Coaches hielten die ABS in der Tendenz eher für „überangepasst“. Trotzdem sahen sie massive Probleme, verorteten diese aber eher im Bereich der Strategiefähigkeit. Gemeint war damit die Entwicklung längerfristiger Perspektiven für das eigene Unternehmen und zugleich auch ein offensiveres Vorgehen bei der Definition eigener Angebote. Die Mehrheit der Coaches arbeitete unseres Erachtens an der Strategiefähigkeit der ABS. Eine Empfehlung aus dem ersten Zwischenbericht war daher, dass der blv in Betracht ziehen sollte, den Begriff Anpassungsfähigkeit durch „Strategiefähigkeit“ zu ersetzen.

Insbesondere in der ersten Hälfte der Laufzeit konzentrierte sich die Arbeit der Coaches inhaltlich auf die Aspekte Organisation und Management. Nur am Rande bzw. in späteren Coaching-Schritten widmete sich das Coaching vermehrt auch Fragen der Verbesserung von Personalentwicklungs-, Regionalentwicklungs- oder Integrationsinstrumenten.

Insbesondere im Bereich Organisation und Management erwies sich der Umgang mit der von der Projektleitung erwarteten Entwicklung exemplarischer Produkte als schwierig. Hier nahm das Coaching häufiger den Charakter einer allgemeinen Betriebs- oder Unternehmensberatung an und die Coaches arbeiteten an mehreren Fragen oder kleineren Weiterentwicklungen in der jeweiligen ABS, die eher auf eine Optimierung der laufenden Prozesse zielten. Hier gestaltet sich daher die Identifikation von regelrechten Produkten schwierig. Vorwiegend können Grundsätze für gutes Management abgeleitet werden, die ähnlich auch in der Anwendung von Qualitätsmanagementstandards zum Tragen kommen würden. Ein relevanter Anteil dieser Arbeit entfiel auch auf die Implementation schon bekannter Managementprodukte vor Ort, wie Qualitätsmanagementverfahren oder Instrumente des Projektmanagement (z.B. zyklusorientierte Projektplanung, kurz: ZYPP).

Im Bereich Personalentwicklung zeigten sich einige Verständnisschwierigkeiten, indem dieser Begriff nicht immer und durchgängig als Personalentwicklung von Teilnehmer/innen, sondern z.T. als Personalentwicklung des Stammpersonals aufgefasst wurde. Ansonsten wurden hier zwar nur wenige, aber interessante Produkte entwickelt. Im Bereich Integration konzentrierten sich die Neuentwicklungen, die die Coaches mit bzw. für die ABS erarbeiteten, auf neue Projekttypen. Dies ist insofern erhellend, als dass offensichtlich die Integrationspotenziale „gewöhnlicher“ Projekte der öffentlich geförderten Beschäftigung (MAE oder ABM) als nicht sehr vielversprechend eingestuft wurden. Hier wurden von den Coaches eine ganze Reihe unterschiedlicher neuer Projekttypen vorgeschlagen. In diesem Zusammenhang stehen auch Ansätze, die Finanzierungsbasis der ABS zu verbreitern, indem auch aus anderen Finanzquellen Projekte eingeworben werden.

Im Bereich der Regionalentwicklung stießen die Coaches bei der überwiegenden Mehrheit der beteiligten ABS auf eine gute bis sehr gute Ausgangsbasis, so dass hier wenig Weiterentwicklungen stattfanden. Erwähnenswert sind jedoch in diesem Zusammenhang insbesondere die Arbeiten mit den Verbänden (Uckermark bzw. Märkisch Oderland). Hier wurden in von den Coaches strukturierten und begleiteten Prozessen der Sinn und die Zielbestimmung für den Verbund festgelegt, Arbeitsstrukturen bestimmt, Anforderungen an Mitgliedschaft definiert u.ä. Als Aufgaben wurden vorwiegend regionales Lobbying und Informationsaustausch herausgearbeitet. Regionales Lobbying wurde angesichts zunehmender Regionalisierung der Arbeitsförderpolitik durch Regionalbudgets und Argen erforderlich. Der Informationsaustausch kann zur besseren Einschätzung der politischen Lage vor Ort beitragen. Diese Ergebnisse haben zwar ebenfalls keinen reinen „Produktcharakter“, doch können sie trotzdem als gute Praxis beispielhaft für die restlichen Regionen in Brandenburg wirken. Eine Ausdehnung auf andere Regionen ist angesichts der zunehmenden Regionalisierung der Arbeitsmarktpolitik sicherlich empfehlenswert.

Der Stand der Implementation gestaltet sich zum Ende der Projektlaufzeit sehr unterschiedlich. Insgesamt konnten insbesondere kleinere Vorhaben im Bereich des Managements und der betrieblichen Methoden noch während des Coachings implementiert werden. Vorhaben zur Verbesserung der Außendarstellung inklusive Sozial Audit wurden ebenfalls schon implementiert. Projektmanagement, der Einsatz bzw. die Anwendung von Projektplanungstools (ZYPP) und ähnliches wurde exemplarisch an einzelnen Projekten geübt. Ob sie sich längerfristig in den jeweiligen ABS etablieren, kann erst die Zukunft zeigen. Neue Tools im Bereich Personalentwicklung wurden vorwiegend erst modellhaft erprobt. Die Umsetzung in den Regelbetrieb der ABS müsste jetzt nach Abschluss des Coachings stattfinden. Neue Projekttypen mit höherem Integrationspotenzial für die Teilnehmer/innen wurden bisher nur entwickelt und als Präsentationen aufgearbeitet, doch keines dieser Instrumente konnte bisher von den Fördermittelgebern eine Finanzierung erlangen.

4 Qualitätsentwicklung in den ABS als Thema und Ergebnis des Projekts

4.1 Verlauf: Coaching im Projekt und Qualitätsdebatte im Landesverband

Seit seinem Beginn wurde das Projekt als eine Vorstufe zur Einführung eines „Qualitätssiegels“ aufgefasst. „Qualität“ als Begriff und als Zielsetzung spielte daher eine grundsätzliche Rolle im Projektkonzept und seiner Umsetzung. Genauere Merkmale, Inhalte und Ausgestaltung eines „Qualitätssiegels“ sollten während bzw. parallel zum Projekt herausgearbeitet werden.

Zwischen den Zielen des Coachings, die den Coaches zur Strukturierung ihrer Arbeit an die Hand gegeben wurden, und dem Qualitätsthema ergab sich anfänglich nur eine schwache und vor allen Dingen nur implizierte Verbindung. Die zentralen Ziele des Coaching griffen mit „Anpassungsfähigkeit“ (Phase 1) und „Zukunftsfähigkeit“ (Phase 2) ursprünglich den Qualitätsaspekt nicht ausdrücklich auf. Nichtsdestotrotz wurde von Seiten der Projektleitung (bzw. des Projektkonzepts) erwartet, dass durch die Aktivitäten der Coaches bei den ABS vor Ort in vielen Einzelbereichen Qualitätssteigerungen in der Arbeit der ABS eintreten würden. Diese zu erwartende Vielzahl von Beispielen für hohe Qualität könnte dann als inhaltliche Grundlage für die Entwicklung von Qualitätsstandards dienen, und zugleich als Beispiele guter Praxis die Umsetzung und Machbarkeit dieser Qualitätsstandards demonstrieren.

In der ersten Hälfte der Projektlaufzeit und in den ersten Besprechungen mit den Coaches stellte sich jedoch heraus, dass dieser Wirkungszusammenhang nicht unmittelbar zu erwarten war. So berichteten eine Reihe von Coaches übereinstimmend, dass die Verbesserung der Anpassungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit der ABS nicht notwendigerweise einen Bezug zu fachlicher Qualität in der Konzeptionierung und Durchführung von öffentlich geförderter Beschäftigung (bzw. anderen in ABS durchgeführten Maßnahmen) nach sich ziehen würde. Im Gegenteil würden die Zuwendungsgeber nicht selten Qualitätsaspekten eine derart nachgeordnete Position beimessen, dass die ABS sich auf dieses Thema zur Sicherung ihrer Anpassungs- und Zukunftsfähigkeit gerade nicht orientieren wollten, und stattdessen insbesondere Flexibilität und Kostensenkung als Garanten für Anpassungsfähigkeit gesehen wurden. Hier zeigte sich, dass die Arbeitshypothese des Projekts stärker die Anpassung an *zukünftige, noch nicht aktuelle* Qualitätsansprüche der Zuwendungsgeber betonen musste, solange diese sich noch nicht konkret bei den einzelnen ABS vor Ort bemerkbar machten.

Diese Lage galt jedoch nicht für alle beteiligten ABS. So hatten einige wenige größere ABS längst von sich aus Qualitätsmanagementsysteme installiert. Diese standen z.B. im Zusammenhang mit einer Zertifizierung nach ISO 9000 und den dort verlangten Vorkehrungen. Für diese ABS war der Bezug zur Qualitätsentwicklung tendenziell unterfordernd, so dass in diesen Fällen ebenfalls im Coaching unmittelbar kein Bezug zur Qualitätsentwicklung hergestellt werden konnte.

Unter den blv-Mitgliedern war die Meinung über den Nutzen eines Qualitätssiegels ebenfalls geteilt. Gegen ein Qualitätssiegel wurde insbesondere vorgebracht, dass hiermit zu viel Bürokratie und Inflexibilität insbesondere für die kleineren Mitglieder einher gehen würden, und dass ohne Not eine womöglich kostentreibende Erhöhung

der Standards initiiert würde, die absehbar die Zuwendungsgeber zur Pflicht für alle machen würden.

Nachdem diese Unschlüssigkeiten in der Projektkonzeption in der ersten Zwischenbilanz der wissenschaftlichen Begleitung thematisiert wurden, und auch der Prozess innerhalb des blv zur Fortentwicklung des Qualitätssiegels nur schleppend vorankam, erfolgte von der Projektleitung eine offensivere Thematisierung des Qualitätsaspekts im Prozessverlauf und eine Anpassung an die Gegebenheiten des Coaching.

Die Coaches sollten intensiver dafür mobilisiert werden, bei ihren Unterstützungs- und Beratungsaktivitäten bei den ABS das Thema Qualität anzusprechen und die Verbesserung von Qualität als ein Ziel ihrer Tätigkeit anzusehen. So sollten sie mit einem Auftrag versehen werden, den ABS im Verlauf ihrer Tätigkeit die Notwendigkeit bzw. die Vorteile der Qualitätsverbesserung vor Augen zu führen (zu „missionieren“). Da dies aber erst nach Ablauf der Hälfte der Laufzeit des Projekts geschah, mithin die Mehrheit der Coaching-Aufträge und -ziele schon beschlossen waren, nahm dies häufig eher den Charakter eines Zusatzauftrags an, denn als inhärenter Bestandteil der vor Ort gemeinsam zu erarbeitenden Lösungen. Nichtsdestotrotz konnte durch die Kommunikation der Coaches mit den ABS zu diesem Thema die Akzeptanz des Themas Qualität in der Breite erhöht werden.

Gleichzeitig konkretisierten blv-Geschäftsstelle und Vorstand ihre Absichten und Ziele, die mit dem Qualitätssiegel verfolgt werden.¹ Hiernach sollte

- die Beteiligung an dem „Siegelprozess“ freiwillig sein,
- das Siegel als Basis für einen Qualifizierungsprozess der ABS dienen, der gemeinsam vom blv organisiert und z.T. über Fördermittel finanziert wird,
- das Siegel eine Argumentationshilfe gegenüber Zuwendungsgebern bieten, die nur außerordentlich niedrige Kostensätze zahlen, (dass hiermit nicht den allgemein anerkannten qualitativen Mindeststandards entsprochen werden könne)
- das Siegel den ABS Wettbewerbsvorteile bringen,
- das Siegel durch Qualitätssteigerung in der öffentlich geförderten Beschäftigung diesem „Hauptprodukt“ von ABS zu einer erhöhten Legitimation und Akzeptanz verhelfen, wodurch die Förderung auch dauerhaft und langfristig abgesichert werden soll.

Insgesamt kann nun davon ausgegangen werden, dass das Anliegen der Entwicklung und Einigung auf Qualitätsstandards innerhalb des blv konsensfähiger ist als vor Beginn des Projekts. Dies zeigen auch die Absichten der gecoachten ABS, an einem Folgeprojekt zur modellhaften Implementation von Qualitätsstandards mitzuarbeiten. So schätzen zum Ende des Projekts² von 24 ABS 16 die Bedeutung des Qualitätsthemas als wichtig ein. Nur jeweils eine ABS stand dem Thema gleichgültig gegenüber oder erklärte es für unwichtig (6 ABS k.A.). 13 ABS sind bereit, unmittelbar in einem Folgeprojekt an der Erprobung und Umsetzung der Qualitätsstandards mitzuwirken, 5 ABS waren noch unentschlossen (6 k.A.).

¹ s. Brandenburger Landesverband der ABS-Gesellschaften: Foliensatz „Qualitätssiegel“

² Abschlussbefragung der Coaches durch die Projektleitung. Es lagen zum Zeitpunkt der Auswertung zu 24 ABS Fragebögen vor (von insgesamt 29 am Projekt teilnehmenden ABS).

4.2 Qualität in der Arbeit von ABS-Gesellschaften: Ergebnisse des Projekts ProLOQ

Die Diskussion um Qualität im Rahmen des Projekts bzw. im blv zeigte am Anfang eine gewisse Unschärfe. Diese Unschärfe betraf die Frage, auf welchen Gegenstand sich Qualität, so wie dies debattiert wurde, eigentlich bezieht: So war zwar häufig von der „Qualität der ABS-Gesellschaften“ die Rede, zugleich aber auch von „Qualität der öffentlich geförderten Beschäftigung“. Dieses kann einen beträchtlichen Unterschied ausmachen, da Qualität sich in einem Fall auf die Gesellschaften als solche, im anderen Fall auf die Qualität der durchgeführten Maßnahmen bzw. des „arbeitsmarktpolitischen Produkts“ der ABS-Gesellschaften bezieht. Im folgenden werden die Bereiche, in denen die Coaches mit den ABS-Gesellschaften arbeiteten, entsprechend dieser beiden Kategorien klassifiziert.

a) Qualität der ABS-Gesellschaften (institutionelle Qualität)

Dieser Strang der Qualitätsdebatte knüpft unmittelbar an die bekannten Systeme des Qualitätsmanagements und die entsprechenden Zertifizierungen an. Qualitätsmanagementsysteme stellen die Abläufe und die Organisation innerhalb von Unternehmen in den Mittelpunkt. Da sie für sämtliche denkbaren Unternehmen anwendbar sein müssen, abstrahieren sie vom hergestellten Produkt oder der Dienstleistung. Qualitätsmanagement bedeutet hier nicht unbedingt Management von Produktqualitäten (also Management *von* Qualität), sondern betriebliches Management auf einem hohen qualitativen Niveau (also Management *mit* Qualität). Über die angestrebten oder erforderlichen Produktqualitäten wird hiermit nichts weiter ausgesagt. Im Gegenteil lassen sich mit Qualitätsmanagement-Prozessen die unterschiedlichsten Unternehmensstrategien verfolgen, mit denen sich ebenso Positionierungen im Discount-Sektor wie im hochpreisigen Qualitätssektor eines Produkt- oder Dienstleistungsmarkts anstreben lassen.

Trotzdem sind die hiermit verfolgten und gesteuerten Prozesse natürlich nicht willkürlich. Als handlungsleitend setzt Qualitätsmanagement zum einen ein Unternehmensleitbild voraus, das die wesentlichen Zielsetzungen und strategischen Ausrichtungen des Unternehmens beschreiben soll. Zum anderen wird die umfassende Ausrichtung am Kunden als zentralen Orientierungspunkt für Unternehmen im Qualitätsmanagement handlungsleitend. Management mit Qualität impliziert eine Ausrichtung am Kundenwunsch als Definitionspunkt für die anzustrebende Produktqualität bzw. auch aller weiteren Produkteigenschaften (z.B. Preis, Bereitstellungsfristen u.ä.).

Qualitätsmanagement als Werkzeug zur Strukturierung und Klärung betrieblicher Prozesse kann insoweit für ABS-Gesellschaften unmittelbar nützlich und anwendbar sein, als diese in Form von Unternehmen organisiert sind. In der Tat sind ABS in vieler Hinsicht in ihren inneren Strukturen, Herausforderungen und Problemen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) vergleichbar. So haben sich inzwischen auch schon ein paar ABS, auch in Brandenburg, nach ISO 9000 zertifizieren lassen und Qualitätsmanagement in ihre Abläufe, Strukturen und Prozesse eingeführt. Angefangen von Fragen zur Finanz- und Liquiditätslage über die interne Unternehmensorganisation und -management und den Personaleinsatz bis hin zur Auftragsakquise haben die ABS eine Vielzahl von Aufgaben und Prozessen zu bewältigen, die sich nicht von denen herkömmlicher KMU unterscheiden. Sie sind

insofern Unternehmen und können von Qualitätssicherungssystemen für Unternehmen profitieren.

Dementsprechend fällt bei den bisher diskutierten Qualitätsmerkmalen von ABS eine Reihe von Kriterien ins Auge, die ohne weiteres auch für „normale“ KMU gelten und aus den entsprechenden Qualitätsmanagementlisten direkt abgeleitet werden können. Diesen Bereich deckt auch die Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung (AZWV) als Referenzsystem für das geplante Qualitätssiegel umfangreich ab und verweist zugleich auf die üblichen Zertifizierungen im Qualitätsmanagement (§ 8, Abs. 4). Im Fragenkatalog des blv, der als Einstieg in die Arbeit mit Qualitätsstandards dienen soll, werden diese Punkte in Kapitel 2 (Unternehmensorganisation und -führung) behandelt.

Exkurs: Auch die BAG Arbeit setzte bei ihrer eigenen Initiative zum Qualitätsmanagement auf die eingespielten und bekannten Verfahren der Qualitätssicherung und Zertifizierung. Ausgegangen wird von der Feststellung, dass die Produkte und Maßnahmen bei den Mitgliedern der BAG so unterschiedlich sind, dass einheitliche Qualitätsstandards, die dem betriebs- und abläufebezogenen Qualitätsverständnis weitere Aspekte hinzufügen, nicht praktikabel sind. Das Qualitätsprojekt der BAG konzentrierte sich daher darauf zu demonstrieren, dass die herkömmlichen Verfahren zur Qualitätssicherung und zum Qualitätsmanagement ebenso von ihren Mitgliedern (ABS-Gesellschaften) umzusetzen und anzuwenden sind, wie bei herkömmlichen Unternehmen auch. Im Gefolge dieses Modelldurchgangs bietet die BAG nun Mitgliedern regelmäßig Qualifizierungen zur Einführung von Qualitätsmanagement und der Vorbereitung auf eine eventuelle Zertifizierung an.

Im Rahmen von ProLOQ wurden von einigen Coaches Probleme oder Weiterentwicklungsbedarfe bei den ABS aufgegriffen, die sich unmittelbar auf die Qualität der innerbetrieblichen Prozesse bezogen. Die Coaches handelten dabei ungefähr entlang der Aktivitätsbandbreite von Unternehmensberatern. Punkte, die Coaches mit den ABS in diesem Sinne erarbeiteten, waren:

- Optimierungen an Aufbau- und Ablauforganisationen,
- Arbeitsteilungen innerhalb der ABS,
- Regelung von Nachfolge und Übergabe bei Ausscheiden von GF bzw. anderen Führungskräften,
- Verbesserung der Kundenorientierung (z.B. bessere Berücksichtigung der Anforderungen von JobCentern),
- Erstellung eines Leitbildes,
- Fortbildung der Mitarbeiter/innen, systematische und regelmäßige Überprüfung von Fortbildungsbedarfen (d.h. Personalentwicklung des Stammpersonals),
- Er- oder Überarbeitung von Stellenbeschreibungen für feste Mitarbeiter,
- Verbesserung oder Aufbau von PR, Werbung, Außendarstellung,
- Finanzierungsmix (zu große Abhängigkeit von einzelnen Großkunden vermeiden)
- Fusionen zu kleiner ABS zur Schaffung überlebensfähigerer Einheiten

Viele der Probleme bzw. Entwicklungsbedarfe, die die Coaches in diesem Bereich bei den ABS identifizierten, sind zugleich klassische Management-Probleme von KMU (wie z.B. die gering ausgeprägte Fortbildungsplanung oder die Nachfolge-

problematiken bei ausscheidendem Personal) und damit nicht unbedingt ABS-spezifisch.

b) Qualität von öffentlich geförderter Beschäftigung (Produkt-Qualität)

Nun weisen jedoch ABS-Gesellschaften bestimmte Spezifika auf, die sie von anderen Unternehmen fundamental unterscheiden. Allein die Tatsache, dass sie sich in einem eigenen Verband organisieren, kann hierfür als Beleg herangezogen werden. Klarer noch zeigt sich dies in den bisherigen Versuchen zu beschreiben, was eine ABS-Gesellschaft ist, und wodurch sie sich auszeichnet.

Diese Schwierigkeiten tauchen auf, sobald eine ABS ein Leitbild von sich und ihrer Tätigkeit entwerfen soll, was ja im Allgemeinen einer Einführung von Qualitätsmanagement vorausgeht bzw. diesen Prozess als ersten Schritt eröffnet. Hier ist zu klären, welche Tätigkeitsbereiche die ABS abdecken soll, und auch, welche Ziele sie hierbei verfolgt. Dieser Klärungsprozess ist für eine ABS ungleich schwieriger zu beantworten als bei einem gewöhnlichen, auf Gewinnerzielung ausgerichteten Unternehmen. Ganz besonders deutlich zeigt sich diese Schwierigkeit bei der Kundenorientierung: Während gewöhnliche Unternehmen eigentlich keine Schwierigkeiten haben dürften, ihre Kunden zu benennen, ist dies bei ABS dagegen nicht unproblematisch. Zum einen agieren sie im Auftrag und finanziert von Institutionen der öffentlichen Hand: Kommunen, JobCenter und Arbeitsagenturen sind die überwiegenden Finanzgeber der ABS und wären somit als Kunden anzusehen. Jedoch ist der Nutzen der von den ABS ausgeführten Tätigkeiten meistens nicht unmittelbar auf diese Körperschaften ausgerichtet. ABS werden stattdessen als Erbringer kommunaler Dienstleistungen aktiv zugunsten von natürlichen Personen, also Arbeitslosen. Sie sind somit unterschiedlichen Akteursgruppen verpflichtet: ihren Auftraggebern ebenso wie den tatsächlichen Empfängern oder Nutznießern der Dienstleistung. Diese verwickelte „Kundenstruktur“ ist allen ABS gemein und kann als ein typisches Merkmal für ABS angesehen werden.³ Bei gewöhnlichen Unternehmen dagegen fallen Nutznießer und Bezahler immer zusammen.

ABS tun sich u.U. schwer, angesichts dieser verkomplizierenden Ausgangslage die Vorgaben des rein betrieblichen Qualitätsmanagements ohne weiteres auf ihre Unternehmen zu übertragen. Schon zu Beginn, bei der Erstellung eines Leitbildes und der Definition der Kunden, stehen ABS-Gesellschaften vor besonderen Herausforderungen. Da diese für alle ABS-Gesellschaften in gleichem Maße anfallen, sollte ein für ABS konzipiertes Qualitätssiegel diese Fragen direkt aufgreifen, ansprechen und möglichst lösen. Hierdurch wird den ABS die Mühe erspart, dieselbe Frage jeweils individuell lösen zu müssen. Ein nicht unwichtiges Element der Identitätsfindung und -steigerung bei den ABS (als Mitgliedern des blv) könnte dadurch in den Prozess Einzug finden.

Der blv hat diese Herausforderung im Verlauf der Vorbereitungen eines Qualitätssiegels schon aktiv aufgegriffen, indem eine Überarbeitung und Erneuerung eines Leitbildes der ABS-Gesellschaften (als blv-Mitglieder) an den Anfang des Prozesses gestellt wurde. Dieses Leitbild kann als Grundlage für die Ableitung von ABS-

³ Ähnliche Strukturen finden sich auch in anderen Bereichen der Sozialversicherung, beispielsweise im Gesundheitswesen.

bezogenen Qualitätsmerkmalen auf der inhaltlich-fachlichen Ebene herangezogen werden. Insofern bietet es die Ausgangsvoraussetzung, die prozess- und betriebsbezogenen Vorgaben aus dem allgemeinen Qualitätsmanagement zielgerichtet für ABS zu ergänzen und zu erweitern. In diesem Zusammenhang ist auch die Präzisierung des Auftrags und der Funktion von ABS zentral. Der blv nennt hierzu die Funktionsbereiche *Brückenfunktion*, *Ersatzarbeitsmarktfunktion*, *Integrationsfunktion* und *Dienstleistungsfunktion* (s. Foliensatz des blv zum Qualitätssiegel). Eine ähnliche Strukturierung bieten die bisher im Projekt verwendeten Zielbereiche: Personalentwicklung, Integration, Regionalentwicklung, die alle in der Arbeit von ABS eine Rolle spielen sollen.

Die bisherige Strategie des blv, um Qualitätsanforderungen in das Siegel einzubeziehen, die diese Bereiche abdecken, konzentriert sich auf die Zielentwicklung der einzelnen von den ABS-Gesellschaften geplanten und umgesetzten Maßnahmen. Zu diesem Zweck werden Matrizen entwickelt, die die Zielsystematik für die einzelnen Projekte abbilden sollen. Eine Begründung für diesen Weg könnte sein, dass die unterschiedlichen Fördermittel- und Zuwendungsgeber in den jeweiligen Kreisen unterschiedliche Strategien verfolgen, und eine auf die Wünsche dieser „Kunden“ zugeschnittene Geschäftspolitik ansonsten für einige der Mitglieder des Verbandes nicht möglich wäre.

Die Ergebnisse der diversen Coachingprozesse, die im Rahmen des Projekts durchgeführt wurden, ergaben aber hierüber hinausgehend eine Fülle von Hinweisen, bei welchen Aspekten weitergehende Qualitätsanforderungen in die Qualitätsstandards des blv einbezogen und somit auch die Anforderungen an einzelne Maßnahmen präzisiert werden könnten. Im Folgenden werden die Ergebnisse des Coaching daraufhin analysiert und die von den Coaches in unterschiedlichen Prozessen herausgearbeiteten Qualitäten verallgemeinert als Empfehlungen für die Arbeit von ABS beschrieben.

Personalentwicklung für Teilnehmer/innen: Die ABS-Gesellschaften erbringen eine Vielzahl an Leistungen zum Aufbau und zur Weiterentwicklung von Kompetenzen ihrer Teilnehmer/innen. Häufig beziehen sich diese eher auf grundlegende Fähigkeiten, wie Sozial- und Teamkompetenz, Zuverlässigkeit, Ausdauer etc. Insbesondere beim Übergang zum vorwiegenden Einsatz von MAE-Tätigkeiten nahm diese Leistungsanforderung auf Grund der Veränderung in den Teilnehmerstrukturen für viele ABS zu. Aber auch Qualifikationen werden häufig on the job vermittelt und erlernt. Für viele Teilnehmer/innen dürfte auch die praktische Arbeitserfahrung eine wichtige zusätzliche Qualifikation darstellen. Alle diese individuellen personalen Weiterentwicklungen sollten nicht nur in maßnahmespezifischen Zielkatalogen verankert, sondern in entsprechenden *Dokumentationssystemen* nachvollziehbar niedergelegt werden. Diese Systeme sollten die Erfolge und Leistungen hinsichtlich der Personalentwicklung festhalten können. Um durch die Maßnahmeteilnahme Integrationsmöglichkeiten zu eröffnen, sollte auf der Basis dieser *Dokumentationen* ein *aussagefähiges Arbeitszeugnis* erstellt werden.

In vieler Hinsicht dürfte *sozialpädagogische Begleitung* für den teilnehmerbezogenen Maßnahmeerfolg einen wichtigen Parameter darstellen. Soweit dies Teil der Projekte ist, kann die professionelle Durchführung ein Qualitätsmerkmal bilden. Nicht immer ist von der Finanzierung dieses Maßnahmebestandteils auszugehen. In vielen Fällen ist die sozialpädagogische Fachkraft auch zu weit entfernt von den täglichen Einsatz-

stellen der Teilnehmer/innen und hat nur punktuell Kontakt zu ihnen. Daher sollten auch Anleiter aus dem Stammpersonal über Grundkenntnisse in sozialpädagogischer Arbeit verfügen.

Auch bei der berufsbezogenen und begleitenden Beratungstätigkeit könnten sich die ABS den hierfür existierenden fachlichen Standards verpflichten. So sollte die Berufsberatung nicht nur auf der Basis von hierfür von der ABS entwickelten und eingesetzten Leitfäden beruhen, sondern überdies auch die *Standards der Deutschen Gesellschaft für Berufsberatung* berücksichtigen.

ABS sollten über *Profiling-Instrumente* verfügen und diese systematisch einsetzen. Dies kann auch dann geschehen, wenn die Durchführung eines Profiling nicht von der Arge beauftragt wurde. Denn zum einen ist Profiling erforderlich, um die Ausgangslage des/der Teilnehmers/in und die daraus resultierenden persönlichen Entwicklungsbedarfe zu bestimmen. Dies ist wichtig für einen sinnvollen Einsatz der TN innerhalb der Maßnahmen des Trägers. Zum anderen kann ein gutes Profiling die Motivation der TN zur Arbeitssuche erhöhen, indem auch nicht zertifizierte Fähigkeiten und Kenntnisse systematisch ans Licht gehoben werden.

Integration: Um die Integrationserfolge bzw. den Integrationsbezug der Maßnahmen zu erhöhen, schlagen die Coaches häufig den Einsatz anderer Maßnahmetypen als MAE oder ABM vor. So wurden eine Reihe von Modellen entwickelt: Übungsfirma, Arbeitnehmerüberlassung, Ausgründungen, Ausbau des Zweckbetriebs, Vermittlungsprojekte (mit Kombilohn), Anerkennung als Werkstatt für Behinderte. Hieraus lässt sich die Schlussfolgerung ableiten, dass eine Diversifizierung der ABS hinsichtlich des Instrumentenmix empfehlenswert wäre. Idealerweise sollte eine ABS verschiedene Projekt- bzw. Maßnahmetypen anbieten können, die unterschiedlich nah am Arbeitsmarkt sind, und auf Arbeitslose mit unterschiedlichen Voraussetzungen zugeschnitten sind. Die Realisierung hängt im Einzelfall natürlich von den Förderbedingungen ab.

Arbeitsmarktmonitoring: Um die Vermittlungschancen ihrer Teilnehmer/innen zu erhöhen, kann die Orientierung der Projekte an regionalen Stellenpotenzialen ein Qualitätsmerkmal bilden. Um diese zu erkennen, sind eine Beobachtung der regionalen Arbeitsmärkte und der Einsatz hierauf ausgerichteter Instrumente erforderlich.

Regionalentwicklung: Als Qualitätskriterium für den Bereich Regionalentwicklung dient in der Regel das Kriterium der Strukturwirksamkeit von Projekten und Maßnahmen. In enger Verbindung damit steht das Qualitätsmerkmal „sinnstiftende Arbeit“ für die Teilnehmer/innen, da diese nur dann als sinnstiftend erfahren werden kann, wenn es sich um prinzipiell nützliche Tätigkeiten handelt. Die Operationalisierung des Qualitätsmaßstabs „strukturwirksam“ dürfte in der Praxis allerdings schwierig sein. Eine Möglichkeit ist der Bezug auf regionale oder lokale Entwicklungsplanungen, so vorhanden. Darüber hinaus ist die Strukturwirksamkeit mit den angestrebten mittel- bis langfristigen Wirkungen für die Region verbunden. Zur Beurteilung, ob Maßnahmen strukturwirksam sind, kann auch eine entsprechende Einschätzung von den für das Handlungsfeld verantwortlichen Akteuren der Region (Verbände, Kommunalpolitiker/innen, etc.) herangezogen werden.

In allen Bereichen, in denen ABS Maßnahmen umsetzen, sollten sie dies auf dem erforderlichen *fachlichen Niveau* tun. Dies *betrifft die Inhalte der jeweiligen Arbeit*, also Grünpflege, Bauarbeiten, soziale Arbeit, Erstellung von Tourismusinfrastruktur, etc. Wenn ABS in diesen Bereichen nicht selbst über fachkundiges Personal verfügen, dann sollten sie entweder Berater/innen hinzuziehen bzw. mit fachkundigen Unternehmen oder Institutionen im Rahmen des Projekts kooperieren. Wichtig ist hierbei ebenfalls, grundsätzlich *inhaltlich-fachliche Innovationsbedarfe* aufzugreifen, und die Ergebnisse der Arbeit systematisch hierauf zu überprüfen.

Ein großer Teil der exemplarisch im Coaching entwickelten Aspekte findet sich in den Leitfragen des blv zu Qualitätsstandards schon wieder, wenngleich häufig in abgewandelter Form (s. Kapitel 3 der Leitfragen: Grundsätze der Produktentwicklung und -realisierung).

c) Managementgrundsätze, die sich aus den spezifischen Produkten von ABS ergeben

Die Durchsicht der von den Coaches bearbeiteten Themen zeigt, dass mit der Dichotomie „Management der ABS – Produkte der ABS“ nicht sämtliche Bereiche adäquat abgedeckt werden können. So leiten sich in einigen Punkten aus den spezifischen Eigenschaften der Produkte von ABS bestimmte Management-Anforderungen ab, die über die gewöhnlichen Anforderungen bei der Unternehmensführung hinausgehen.

Regionale Einbindung: Regionale Strukturwirksamkeit wurde als Qualität der Projekte und Maßnahmen von ABS benannt. Im Coaching wurde jedoch festgehalten, dass sich regionale Strukturwirksamkeit meistens nicht einfach durch gute Arbeit bzw. Projektkonzeption von Seiten der ABS-Gesellschaft im Einzelfall herstellen lässt. Sie setzt stattdessen eine funktionierende Einbindung einer ABS in regionale Netzwerke und Kooperationen voraus. Strukturwirksame Projekte erfordern meist eine längerfristig angelegte Zusammenarbeit mit den entsprechenden Akteuren der Region. Diese Zusammenarbeit muss planvoll und gezielt aufgebaut werden. Die Einbindung in die regionalen Netzwerke muss daher über die einzelnen Projekte hinaus zu einem grundlegenden Merkmal der Geschäftstätigkeit und der Ausrichtung der ABS gehören. Hier können nicht nur strukturwirksame Handlungsfelder praktisch identifiziert, sondern auch die notwendigen Unterstützungen und Kooperationen für die Projektumsetzung eingeworben werden.

In diesem Zusammenhang ist es für die ABS-Gesellschaften auch von Interesse, ihre *sozialen Leistungen für die Region angemessen darzustellen*. Hierfür können z.B. Sozial-Audit-Verfahren herangezogen werden, die in der Regel mit einer Veröffentlichung bzw. Rechenschaftslegung der Unternehmen verbunden sind. Einen wesentlichen Einstieg für die regionale Einbindung bildet für die Mehrheit der ABS-Gesellschaften die *Einbeziehung ihrer Gesellschafter*. Diese sind häufig Kommunen und damit zentrale Akteure der Regionalentwicklung. Die ABS sollten über regelmäßige Gesellschafterversammlungen etc. eine Grundlage für die Einbeziehung ihrer Potenziale in die regionale bzw. kommunale Entwicklung aufbauen.

Projektmanagement: Im Gegensatz zu anderen Unternehmen entwickelt sich die Geschäftstätigkeit einer ABS fast ausschließlich in Form einzelner zeitlich befristeter Projekte. Projektmanagement ist daher die grundlegende Form des Managements in

ABS-Gesellschaften. Im Coaching fand das zyklusorientierte Projektmanagement (ZYPP) häufig Anwendung. Grundsätzlich sollten ABS-Gesellschaften professionelle Methoden des Projektmanagements beherrschen und anwenden.

Im anschließenden Schaubild wurden die diversen auf Qualität bezogenen Einzelergebnisse des Coaching noch einmal in der Verteilung auf die drei Bereiche zusammenfassend dargestellt. Grundsätzlich ist nicht davon auszugehen, dass die Bereiche, in denen die Coaches auf Qualität bezogene Entwicklungen in den ABS vorantrieben, erschöpfend sind, und alle wichtigen Qualitätsbereiche abdecken. Jedoch bietet sich hier ein Fundus, die bisherigen Leitfragen des blv zu Qualität auf ihre Vollständigkeit oder auf sinnvolle Ergänzungen zu überprüfen. Insbesondere sollte hierbei für die ABS ersichtlich werden, welche Relevanz die vorgeschlagenen Qualitätsmaßstäbe für eine gute Praxis in der Arbeit von ABS haben können, damit sie nicht als inhaltsleere bürokratische Auflagen gesehen werden.

4.3 Verfahren zur Förderung von Qualitätsstandards auf Seiten des Landesverbandes

Die überwiegende Mehrheit der oben genannten Qualitätselemente würde einer ABS in der laufenden Arbeit keine nennenswerten zusätzlichen Kosten verursachen. Aufwändig kann im Einzelfall die Einführung oder die Entwicklung neuer Instrumente sein.

Ein großer Teil der Qualitätsbereiche kann durch eine ausreichende *Qualifizierung des Stammpersonals* von ABS erreicht werden (Profiling-Instrumente, Arbeitsmarktmonitoring, sozialpädagogische Grundlagen, Standards der Berufsberatung, usw.). In diesem Bereich kann eine wesentliche Funktion von (Modell-)Projekten des blv liegen. Er kann Qualifizierungen der Mitarbeiter/innen von ABS organisieren, die die Qualität in der Arbeit der ABS verbessern und zugleich die Erfüllung von Qualitätsanforderungen sichern können, sowie eventuell Förderung hierfür akquirieren,

Qualitätsmaßstäbe, die sich auf die Unternehmensführung beziehen, können außer durch die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen sicherlich auch durch die *Unterstützung bzw. Förderung von Unternehmensberatungen* umgesetzt oder vertieft werden. Diese sollten sich aber möglichst nur auf die den KMU vergleichbaren Aspekte beziehen, solange die beauftragten Unternehmensberater keine speziellen Kenntnisse zu Arbeitsförderung bzw. gemeinnützigen oder sozialen Unternehmen vorweisen können. *Coaching* kann in erster Linie dazu herangezogen werden, die Einführung neuer Instrumente und Verfahren in den ABS zu begleiten. Coaches können helfen, den Umgang mit diesen Instrumenten in der eigenen Praxis zu erproben und sie auch an die spezifischen Gegebenheiten der einzelnen ABS anzupassen.

Schaubild: Qualitäten In der Arbeit von ABS-Gesellschaften, die von Coaches exemplarisch entwickelt wurden

ABS als normale KMU (betriebliche Prozessqualität)

Personalentwicklung Stammpersonal
Stellenbeschreibungen Stammpersonal
Ablauforganisation und Aufbauorganisation optimieren
Leitbild entwickeln
ausreichende Delegation von Aufgaben auf Mitarbeiter
Nachfolgeregelungen bei Ausscheiden GF
Öffentlichkeitsarbeit
Qualitätsmanagement
Finanzierungsmix anstreben

ABS als Anbieter spezialisierter Leistungen (Maßnahme- bzw. Produktqualität)

Personalentwicklung Teilnehmer/innen: Kompetenzentwicklungen dokumentieren, professionelle Zeugnisse ausstellen
regionalen Arbeitsmarkt beobachten und Maßnahmen darauf abstimmen
soz.päd. Begleitung sichern bzw. Anleiter mit soz.päd. Kompetenzen einsetzen
Profiling mit TN
Strukturwirksame Maßnahmen entwickeln
fachliche Qualität der Arbeit sichern (z.B. Grünbereich, Tourismus)
Berufsberatung nach den hierfür anerkannten Regeln durchführen
Projektkonzepte mit hohem Integrationspotenzial anbieten, entwickeln
Instrumentenmix vorsehen

Spezifische Prozessqualitäten, die sich aus den besonderen Produkten von ABS ergeben

Nutzung von ZYPP oder anderen professionellen Methoden des Projektmanagements
strategische Kooperationen mit regionalen Akteuren in den Arbeitsfeldern des ABS eingehen, aufbauen und entwickeln
regionale Einbindung über Gesellschafter suchen/stärken
sozialen Nutzen für die Region nach außen darstellen

5 Zusammenfassung und Empfehlungen

Das Land Brandenburg ist angesichts weiterhin hoher Arbeitslosigkeit insbesondere in den Randregionen auf qualifizierte und engagierte Akteure in der Beschäftigungsförderung angewiesen. Nicht zuletzt können diese angesichts des Bevölkerungsrückgangs und der Probleme in der Aufrechterhaltung der sozialen Infrastruktur auch zunehmend Funktionen der Sicherung der Lebensfähigkeit der Rand- und ländlichen Regionen des Landes übernehmen. Daher ist es von Relevanz, das Instrumentarium der ABS zu schärfen und für die Arbeitsmarktpolitik des Landes zu nutzen.

Der Prozess der Qualifizierung von ABS ist durch ProLOQ angestoßen, aber nicht abschließend und nicht in allen ABS in gleicher Weise vorangebracht worden. Die Qualifizierung fand in den vier Bereichen „Management/Organisation“, „Personalentwicklung“, „Integration“ und „Regionalentwicklung“ statt. Die Themen „Management und Organisation“ überwogen im Coaching. Auffällig ist die relativ starke Betonung von Aspekten der Außendarstellung der ABS sowie diesbezüglicher Vorarbeiten. Insgesamt konnten in den 14 Monaten Projektlaufzeit kleinere Vorhaben im Bereich des Managements und der betriebliche Methoden besonders häufig noch während des Coachings implementiert werden. Projektmanagement, der Einsatz bzw. die Anwendung von Projektplanungstools und ähnliches (z.B. ZYPP) wurde exemplarisch an einzelnen Projekten geübt. Ob sie sich längerfristig in den jeweiligen ABS etablieren, kann erst die Zukunft zeigen. Neue Tools im Bereich Personalentwicklung wurden vorwiegend erst modellhaft erprobt. Die Umsetzung in den Regelbetrieb der ABS müsste jetzt nach Abschluss des Coachings stattfinden.

Die Analyse hat gezeigt, dass das Spektrum bei den ABS bezüglich ihrer Haltung zur Qualitätsentwicklung groß ist. Es liegt zwischen (meist kleinen) ABS, die sich der Debatte völlig entziehen und ihr ablehnend gegenüberstehen, und (meist größeren) ABS, die bereits über eine Zertifizierung nach ISO 9001/2000 und AZWV verfügen. Dazwischen sind alle Schattierungen vertreten. Die Mehrheit beginnt, sich auf das Qualitätssiegel einzulassen, teilweise jedoch mit Vorbehalten und Ängsten. In dieser Debatte spielten die Coaches nicht immer eine Rolle. Viele laufende Qualitätsentwicklungsprozesse fanden keine Thematisierung im Coaching. Andere Coaches sahen ihren Auftrag darin, den Qualitätsprozess voranzutreiben und Instrumente zu implementieren.

Anknüpfungspunkt für weitere Initiativen der Qualitätsentwicklung sollte die konkrete Ausgangssituation der einzelnen ABS sein, die sich aufgrund der Untersuchungen sehr unterschiedlich darstellt. Auf dem Weg zur Qualitätsentwicklung lassen sich die ABS aufgrund ihrer Entwicklungsstadien in drei unterschiedliche Typen einteilen.

- Typ 1: Beginn
- Typ 2: Auf dem Weg
- Typ 3: Fortgeschritten

Typ 1: Beginn	
anstehende Entwicklungsschritte	Unterstützungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> • Thema muss überhaupt erst einmal von der GF akzeptiert werden • GF erhält interne Unterstützung und entwickelt Perspektiven • Kooperations- und Abstimmungsstrukturen werden intern und extern etabliert 	<ul style="list-style-type: none"> • Auseinandersetzung mit Zielen Perspektiven, Ängsten • Grundlegende Kenntnisse / Implementation von Instrumenten vermitteln • Argumentationshilfen • Anregungen durch Vorbilder • Druck von außen (Auftraggeber, Verband)

Typ 2: Auf dem Weg	
anstehende Entwicklungsschritte	Unterstützungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von bedarfsgerechten Organisationsmodellen/Instrumenten • Einrichtung von Qualitätsabteilungen/-beauftragten • Etablierung eines vollständigen Qualitätszyklus 	<ul style="list-style-type: none"> • Begleitung bei der Durchführung von Projekten • auf Qualitätsentwicklung abgestimmte Fortbildung

Typ 3: Fortgeschritten	
anstehende Entwicklungsschritte	Unterstützungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> • Verfestigung von Qualitätszielen • Konsequente Qualitätsentwicklung • Optimierung des Qualitätszyklus 	<ul style="list-style-type: none"> • bedarfsgerechte Fortbildung der Mitarbeiter/innen/ Qualitätsbeauftragten • Unterstützung durch Experten/innen

Die Analyse der genannten Qualitätselemente hat gezeigt, dass eine Reihe die Qualität steigernder Prozesse in der laufenden Arbeit der ABS keine nennenswerten zusätzlichen Kosten verursachen würde. Ein großer Teil der Qualitätsbereiche kann durch eine ausreichende *Qualifizierung des Stammpersonals* von ABS abgedeckt werden (Profilinginstrumente, Arbeitsmarktmonitoring, sozialpädagogische Grundlagen, Standards der Berufsberatung, usw.). Hier kann der blv einen wichtigen Beitrag leisten, indem er Qualifizierungen der Mitarbeiter/innen von ABS organisiert, die die Qualität in der Arbeit der ABS verbessern und zugleich die Erfüllung von Qualitätsanforderungen sichern können, sowie eventuell Förderung hierfür akquirieren.

Auch Qualitätsmaßstäbe, die sich auf die Unternehmensführung beziehen, können durch die *Unterstützung und Förderung von Unternehmensberatung* umgesetzt oder vertieft werden. *Coaching* kann in erster Linie dazu herangezogen werden, die Einführung neuer Instrumente und Verfahren in den ABS zu begleiten. Coaches können helfen, den Umgang mit diesen Instrumenten in der jeweiligen Praxis zu erproben und sie auch an die spezifischen Gegebenheiten der einzelnen ABS anzupassen.

Das Projekt ProLOQ hat sich als ein fruchtbares Experimentierfeld zur Erprobung und Schärfung des Instruments Coaching erwiesen, aber auch seine Grenzen in Bezug auf die Weiterentwicklung der Qualitätsdebatte aufgezeigt.

Anhang

Quellen- und Literaturverzeichnis

BAG Arbeit (Hrsg.) (2004): Qualitätsmanagement-Handbuch. Handlungsleitfaden für die Umsetzung der Managementaufgaben nach DIN EN ISO 9001:2000 in arbeitsmarktpolitischen Unternehmen. Berlin

BAG Arbeit (Hrsg.) (2006): RIS - Regionales Integrations-System. Perspektiven für schwer Vermittelbare am Arbeitsmarkt gestalten – Ein Vorschlag der BAG Arbeit e.V. Berlin

Brandenburger Landesverband der Arbeits-, Bildungs- und Strukturfördergesellschaften e.V.: Foliensatz „Qualitätssiegel“ (im Rahmen des Projekts ProLOQ – Projekt zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit, Organisation und Qualität der Arbeit von ABS)

Verordnung über das Verfahren zur Anerkennung von fachkundigen Stellen sowie zur Zulassung von Trägern und Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung nach dem Dritten Buch Sozialgesetzbuch (Anerkennungs- und Zulassungsverordnung – Weiterbildung – AZWV) vom 16.6.2004