

QuA-Trans-Info Nr. 1

Marita Kemper, Rosemarie Klein, Corinna Alvarez

Was aus der Praxis anderer zu lernen ist!

Transferprojekt QuA-Trans
Erschließung und Verbreitung der Transferpotentiale beruflicher
Weiterbildungsangebote

Gefördert aus Mitteln der EU und des Landes NRW

Marita Kemper, Rosemarie Klein, Corinna Alvarez
Was aus der Praxis anderer zu lernen ist!

Einiges! Auch wenn die jeweiligen Veränderungsanlässe, -bedingungen, -bedarfe und -ziele in Betrieben eines jeweils spezifischen Blickwinkels bedürfen. Die Unterschiedlichkeit betrieblicher Veränderungsprozesse sowie ihre Beschleunigungstendenzen bleiben nicht ohne Auswirkung auf die berufliche Weiterbildung und Beratung und die darin Tätigen. Umstrukturierungsprozesse in Folge sich wandelnder Qualifikationsanforderungen, Modernisierungs-, und Innovationsanforderungen in den Betrieben fordern ihrerseits von den Weiterbildungs- und Beratungsanbietern bedarfsorientierte und auf ganzheitliche Problemlösungen ausgerichtete Handlungskonzepte. Verändertes Denken und Handeln sind Ziele beruflicher Weiterbildung und Beratung im Betrieb.

Welche Wege gehen Bildungs- und Beratungsanbieter, um auf diese Anforderungen nicht nur zu reagieren, sondern sie kompetent zu steuern, zu gestalten, zu verstetigen? Beispiele und Ansätze „Guter Praxis“ zu suchen, zur Diskussion zu stellen und transferorientiert zu bergen, sind zentrale Aufgabe des Transferprojekts QuA-Trans.

Wer ist QuA-Trans?

Das Transferprojekt QuA-Trans ist ein Kooperationsprojekt zwischen der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg (Projektleitung Prof. Dr. Rolf Dobischat) und dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung und wird über eine Laufzeit von 2 Jahren (1999-2000) aus Mittel der EU und des Landes NRW im Rahmen des NRW-Landesprogramms QUATRO gefördert.

Was ist der Projekthintergrund von QuA-Trans? Was sind die Ausgangsbedingungen?

Über das NRW-Landesprogramm QUATRO und im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative ADAPT fördern die EU und das Land NRW innovative Projekte, die modellhafte Beratungs- und Qualifizierungsmaßnahmen in Klein- und Mittelbetrieben umsetzen mit dem Ziel der Beschäftigungsstabilisierung, der Kompetenz-

entwicklung der Beschäftigten und damit letztlich zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer/innen. Aus den ca. 300 geförderten Projekten Beispiele „Guter Praxis“ zu ermitteln, die Wirkungen der Interventionen einzuschätzen und damit projektübergreifend relevante Ansätze guter Praxis zu sichern, ist die Aufgabe verschiedener Transferprojekte. QuA-Trans ist eines dieser Transferprojekte.

Um konkurrenzfähig zu bleiben und Arbeitsplätze zu sichern, müssen sich Klein- und Mittelbetriebe (KMU) immer wieder neuen Herausforderungen in immer neuen Konstellationen stellen. Nicht immer sind Betriebe in der Lage, die vielfältigen und notwendigen Veränderungen und Modernisierungen (Markt, Konkurrenz, Arbeitsorganisation, Qualität) ohne Unterstützung von außen zu bewältigen. Dies trifft insbesondere zu, wenn es um die Qualifizierung der Belegschaften geht. Der Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit liegt zunehmend darin, dass Weiterbildung in der Trias Qualifizierung, Organisations- und Personalentwicklung stattfindet und damit verbunden, Veränderungs- und Lernbereitschaft in den Unternehmensalltag integriert wird.

Klassische Standardangebote der Weiterbildung, ehemals durchaus bewährte Curricula, aber auch klassische Ansätze der Unternehmensberatung werden den veränderten Anforderungen nicht mehr gerecht. Die Herausforderungen sind vielfältig. Nicht nur die Betriebe, sondern auch Bildungs- und Beratungsanbieter sind auf der Suche nach neuen Allianzen, nach neuen Wegen und Antworten auf Fragen wie:

- Wie können extern organisierte Weiterbildungs- und Beratungsangebote erfolgreich an die jeweiligen betrieblichen Umsetzungs- und Anwendungsmöglichkeiten angekoppelt und in der Praxis wirksam werden?
- Unter welchen Bedingungen werden Weiterbildungsangebote dem Anspruch gerecht, dass Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sich über den betrieblichen Nutzen hinaus auch persönlich qualifizieren (können)?

Was sind die Leitgedanken und Aufgaben von QuA-Trans?

Die genannten Fragen sind auch Leitgedanken für das Transferprojekt QuA-Trans, das sich quer zu den Zielgruppen, Branchen und Inhalten mit der Ermittlung, Sicherung und Verbreitung von Ansätzen „Guter Praxis“ und vorhandene Transferpotentiale bewegt, die in modellhaft geförderten QUATRO- und ADAPT-Projekten entwickelt und erprobt wurden.

Aufgabe des Projektes QuA-Trans ist es, im Dialog mit beteiligten Akteuren - den Anbietern von Qualifizierung und Beratung und den Betrieben - Aspekte und Beispiele „Guter Praxis“ zu identifizieren und für den Transfer zu sichern. Dabei wird die Metapher „Schatzsuche“ verwendet. Weiterbildungs- und Beratungs-

*„Eine unserer Schwierigkeiten bestand darin, dass manche Mitarbeiter in ihren Betrieben keine Möglichkeit der Umsetzung von Gelerntem hatten, da nur veraltete Computersysteme vorhanden waren.“
(Aussage eines Projektträgers)*

delle, transferfähige Strukturen, Konzeptions- und Inhaltselemente werden aufgespürt, gehoben und für den Transfer gesichert.

Lernen kann man nicht nur aus den Erfolgen Anderer, sondern auch aus den Schwachstellen und Fehlern.

Deswegen sieht QuA-Trans auch eine Aufgabe darin, den Blick für hemmende und verhindernde Faktoren zu öffnen und daraus Anforderungen für die zukünftige Weiterbildungs- und Beratungsarbeit zu formulieren.

Die Arbeit von QuA-Trans hat darüber hinaus zum Ziel, einen Beitrag zu erfolgreicher Beratung und Weiterbildung zu leisten, indem gehobene „Schätze“ durch Workshops in Dialog gebracht, durch Publikationen bekannt gemacht und so anderen Bildungs- und Beratungsanbietern und Betrieben zugänglich gemacht werden.

Gibt es Prüfkriterien für „Gute Praxis“?

*„Zur Abstimmung zwischen Betrieben und Bildungsanbietern könnte es hilfreich sein, ein Gerüst aufzubauen, das Faktoren von „Guter Praxis“ bestimmt.“
(Aussage eines Projektträgers)*

Der Begriff „Gute Praxis“ ist kein statischer. Er ist nicht als festes Prüfkriterium zu verstehen, sondern bezieht sich jeweils auf einen dynamischen Prozess und einen spezifischen Entstehungskontext

Das heißt, „Gute Praxis“ ist in unserem Verständnis nicht generalisier- und transferierbar zu beschreiben, sondern immer nur in Bezug auf ein Ziel, eine Zielgruppe und eine spezifische betriebliche Situation. „Gute Praxis“ ist jedoch

*„Sicherlich kann man aus der guten Praxis von anderen lernen. Was hat andere erfolgreich gemacht? Gute Praxis zeichnet sich nicht durch fertige Konzepte und einen ‘Koffer voller Angebote’ aus.“
(Aussage eines Projektträgers)*

auch von nicht berechenbaren personalen und kommunikativen Aspekten abhängig. Wird dies mit bedacht und „Gute Praxis“ exemplarisch im Kontext von Rahmenbedingungen beschrieben, so können Konzept-, Struktur-, Inhalts- oder auch Metho-

denbeispiele wichtige Hinweise zur Verbesserung von Praxisanbietern geben.

Um vorhandene „Schätze“ zu heben und zu sichern, ist es jedoch dennoch erforderlich, praxisbezogene Anhaltspunkte und Kriterien von Ansätzen guter Praxis auf der Grundlage von pädagogischen Fachkenntnissen und Wertvorstellungen herauszuarbeiten und die konzeptionellen, organisatorischen und thematischen Rahmen- und Erfolgsbedingungen zu analysieren

„Die Suche nach guter Praxis gibt es in unserer Branche schon lange, wir nennen das eher Projekt-Werkstatt und suchen Projekte, denen vernünftige pädagogische Qualitätskriterien zugrunde liegen, wo der Eindruck entsteht, da wird vieles von dem erfolgreich realisiert, was theoretisch und didaktisch diskutiert wird.“
(K. Meisel/DIE)

Im Kontext veränderter Anforderungen an Weiterbildung sind Qualifizierungs- und Beratungsanbieter gefordert, ein Profil zu entwickeln, das sich einerseits flexibel am betrieblichen Bedarf orientiert, andererseits aber nicht darauf verzichtet fachliche Gütekriterien zur Gestaltung und Umsetzung von „Guter Praxis“ zu beschreiben.

Wo liegen die Herausforderungen an die Bildungs- und Beratungsanbieter?

Bilanzierend lassen sich an dieser Stelle einige zukünftige Anforderungen beschreiben, die für eine erfolgreiche Praxis von externer beruflicher Weiterbildung und Beratung im Betrieb zur Diskussion stehen und den Handlungs- und Wirkungsrahmen für Kriterien „Guter Praxis“ ausmachen.

Eine Verallgemeinerung von Qualifizierungsbedarf wird immer schwerer und ungenauer und trifft immer weniger den Bedarf der Betriebe und der Beschäftigten. Weiterbildung ist im Kontext betrieblicher Reorganisationsprozesse als prozessbezogene Kompetenzentwicklung anzulegen. Das klassische Konzept der strukturkonservativen Angebotsorientierung von Weiterbildungsanbietern wird den dynamischen Anforderungen nicht mehr gerecht.

Betriebe dürfen auf der einen Seite nicht in ihrer Innovationsbereitschaft überfordert werden, andererseits sollte die Qualifizierungs- und Beratungsarbeit nicht am aktuellen Bedarf verhaftet bleiben, sondern zukünftige Bedarfe möglichst vorwegnehmen. Dies muss jeweils in der konkreten Praxis mit den beteiligten Akteuren ausbalanciert werden.

Weiterbildungs- und Beratungsanbieter bewegen sich in einem Spannungsfeld, das sich durch die doppelte Kundenstruktur erklärt:

- **Unternehmen**, mit speziellen betrieblichen und arbeitsplatzbezogenen Anforderungen.
- **Beschäftigte**, die als Teilnehmende an Qualifizierung und Beratung auch persönliche und berufliche Interessen haben.

Damit drängt sich die Frage in den Vordergrund: **Wie gelingt es Weiterbildungsanbietern, ihre Referenz auf betriebliche Innovationsanforderungen zu lenken, ohne die Interessen und Bedarfe nach individuellen Lernerfolgen aus dem Blick zu verlieren?** In der Suche nach möglichen Antworten, und veränderten Sichtweisen, Handlungskonzepten und -strategien für die Praxis liegt die Herausforderung für Bildungsanbieter.

Und die Betriebe?

Erfolgreiche Weiterbildung liegt in der gemeinsamen Verantwortung der beteiligten Akteure Betrieb und Weiterbildungs-/Beratungsanbieter. Deshalb beginnt „Gute Praxis“ auch bereits mit dem Kontrakt zwischen Anbieter und Betrieb. Vertrauen und Kooperation, Respekt vor der professionellen „Eigen-Art“ ebenso wie die Bereitschaft und Fähigkeit, mit den Augen des Vertragspartners schauen zu wollen und zu können, also die Perspektive wechseln zu können, sind zentrale Ausgangsvoraussetzungen.

Erfolgreiche Restrukturierungen können nur gelingen, wenn Betriebe gemeinsam mit den Weiterbildungs- und Beratungsanbietern an der Analyse und Bestimmung von Bedarfen, an der Ableitung und Vereinbarung von Zielen arbeiten und Wege und Formen für eine wirksame Gestaltung des Qualifizierungs- und Beratungsrahmens ausloten. Es ist im Interesse der Betriebe, Mitarbeiter/innen frühzeitig Möglichkeiten der Partizipation einzuräumen, an vorhandenen Interessen, Potentialen und Kompetenzen anzuknüpfen, sie zu nutzen und Ressourcen bereitzustellen. Eine erfolgreiche betriebliche Weiterbildung braucht

Beratung und Qualifizierung muss zwei Richtungen im Auge haben:

- 1. Wie können neu erworbene Qualifikationen und Kompetenzen am Arbeitsplatz genutzt werden?*
- 2. Wie kann der Betrieb die Kompetenzen wirksam werden lassen? Welche Veränderungen sind dazu erforderlich? (Aussage eines Projektträgers)*

Spielräume, um Lernen in den Arbeitsalltag zu integrieren, Erlerntes in der Praxis auszuprobieren, es zu transferieren und zu veretigen. Sollen Qualifizierung und Beratung praxiswirksam sein, müssen sie in

eine Gesamtstrategie personal-, organisations- und unternehmensentwicklerischer Maßnahmen integriert werden.

Wo liegen Ansatzpunkte und Kriterien „Guter Praxis“?

Ein Schritt auf dem Weg zur praxiswirksamen Bildungs- und Beratungsarbeit besteht darin, dass externe Weiterbildungsanbieter sich der dualen Ausrichtung bewusst sind, sich also auf die betrieblichen Bedingungen und Anforderungen

*"Leitgedanke unserer Arbeit in der Konzeptplanung und später auch in der Praxis war: Welchen Nutzen haben die Betriebe und welchen die Frauen?"
(Aussage eines Projektträgers)*

Dies ist nur möglich, wenn - wie bereits angesprochen - Weiterbildungs- und Beratungsanbieter gemeinsam mit Betrieben die aus betrieblichen und individuellen Perspektiven sich speisenden Qualifizierungs- und Beratungserfor-

*„Unser Erfolg, und ich finde an manchen Punkten hatten wir Erfolg, lag in der klaren Zielformulierung mit den Beteiligten. Um diese Ziele zu formulieren, war es notwendig die Analyse des Bedarf so nah wie möglich an den Alltag der Betriebe einzubinden.“
(Aussage eines Projektträgers)*

dernisse und -interessen ermitteln. Dies erweist sich in der Praxis als ein besonderes Nadelöhr. Gefordert ist nämlich ein prozesshaftes, d.h. auch permanentes und an die dynamische Entwicklung von Reorganisation angepasstes Verfolgen und Ermitteln von Bedarfen, die die Gesamtperspektive des betrieblichen Reorganisationsprozesses und die dabei erfahrungsgemäss sich ändernden oder auch sich widersprechenden Interessenlagen ins Blickfeld nimmt. Zugleich gilt es, betriebsexterne zukunftsweisende Faktoren (regional, sektoral, branchenspezifisch) mit zu bedenken und all dies unter Vermeidung des Effekts der Überforderung der Innovationsbereitschaft und -fähigkeit des Betriebes und der dort Tätigen. Ebenso kurz wie schwierig, denn dies bedeutet letztlich: Die traditionelle systematische Bedarfsermittlung muss neu gedacht werden.

„In unserer Einrichtung arbeiten Pädagogen mit Unternehmensberatern zusammen, da wir der Meinung sind, daß man für die inhaltliche Vermittlung Pädagogen, für die Analyse des Marktes allerdings Marketingexperten braucht. Wir haben festgestellt, daß wir von unseren verschiedenen Kompetenzen gegenseitig sehr viel lernen konnten.“

*"Kooperation und Vernetzung sind wichtige Grundprinzipien. Es ist jedoch auch ein schwieriges Feld. Es hat mit Menschen zu tun. Diese müssen sich verständigen über Ziele, über ihr Selbstverständnis..."
(Aussage eines Projektträgers)*

einstellen und zugleich die Beschäftigungs- und Qualifizierungsinteressen der Arbeitnehmer/innen berücksichtigen.

ermitteln. Dies erweist sich in der Praxis als ein besonderes Nadelöhr.

Gefordert ist nämlich ein prozesshaftes, d.h. auch permanentes und an die dy-

In der Qualifizierungs- und Beratungspraxis müssen sich verschiedene Arbeitsansätze und Kompetenzen verknüpfen:

Pädagogische, erwachsenenbildnerische Beratungs- und Lehrkompetenzen müssen

sich mit betriebswirtschaftlichen und marketing-spezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen vernetzen. Dies birgt für die Praxis in betrieblichen Reorganisa-

tionsprozessen die Herausforderung, dass interdisziplinäre Ansätze und

Kooperationen von Trägern mit unterschiedlichen Kompetenzprofilen notwendig werden.

Soll Weiterbildung nachhaltig wirksam sein, muss sie in betriebliche Organisationsentwicklungsprozesse integriert werden. Fachliche Qualifikationen

"Rollen und Zuständigkeiten ändern sich. Der Pädagoge gibt Verantwortung an die Lernenden ab. Die Lernenden müssen selbst etwas vom Lernen verstehen. Sie müssen lernen, ihr eigenes Lernen didaktisch aufzubereiten."
(Aussage eines Projektträgers)

und berufsfachliches Wissen reichen zur Bewältigung der Arbeitsanforderungen nicht aus. Berufliche Handlungskompetenz zeichnet sich durch die Vernetzung von personalen, sozialen, methodischen und fachlichen Kompetenzen aus. Dies muss in

der Gestaltung des Lern-arrangements seinen Ausdruck finden.

Für das Beschreiten von Wegen zum modernen Qualifizierungs- und Beratungsdienst-leister geht QuA-Trans von der Notwendigkeit einer Verschränkung 'konzeptioneller und organisationaler Elemente' aus, d.h. innovative Qualifizierungsinhalte betriebs- und anwendungsnah anzubieten (konzeptionelle Praxis- koppelung) und die organisationalen Voraussetzungen hierfür zu entwickeln (organisationale Praxiskoppelung). Diese beiden Elemente müssen intelligent miteinander verknüpft werden.

"Uns ist die Rückmeldung der teilnehmenden Mitarbeiter und des Betriebes wichtig. Zwischenbilanz und Feedback sind Steuerungselement, Bestandteil des Konzeptes und gehören zum Selbstverständnis unserer Arbeit."
(Aussage eines Projektträgers)

Der personale Faktor ist mitentscheidend für die „Gute Praxis“. Die über die Weiterbildung oder Beratung angezielte Veränderung scheint am ehesten dann zu gelingen, wenn Vertrauensbildung, Partizipation, Orientierung an den Kompetenzen und Ressourcen konzeptionell mit bedacht werden. Auf dem Weg zum bedarfsorientierten Bildungs- und Beratungsanbieter stehen viele Weiterbildungseinrichtungen noch am Anfang.

„Konkurrenz spricht nicht gegen Vernetzung, sondern dafür.“
(Aussage eines Projektträgers)

„Wir haben nicht den Anspruch, dass wir die Sachverständigen für Alle und Jeden sind, sondern wir versuchen eben gezielt auf die jeweilige Idee oder auf ein betriebliches Problem bezogen, durch entsprechende Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen Kooperationen zu gründen.“
(Aussage eines Projektträgers)

Der Bedarf an Austausch, an Kooperation und Vernetzung der Bildungsanbieter und Praktiker/-innen mit- und untereinander und Verständigung mit den Betrieben sind genauso gefragt, wie die

Profilentwicklung der Bildungs- und Beratungsanbieter.

Was sind die Anforderungen an Weiterbildungsanbieter aus Sicht der Betriebe?

Dazu einige Ergebnisse aus Experteninterviews mit Verantwortlichen der Personalentwicklung:

- Betriebe sind Kunden von Weiterbildungs- und Beratungsanbietern. Das verweist einerseits auf die Erwartung, das Angebot auf die Nachfrage abzustimmen, andererseits darauf, dass die Betriebe als „Kundige“ erwarten, in die Angebotsplanung einbezogen zu werden.
- Es ist zwar gemeinsame Aufgabe von Betrieb und Weiterbildungsanbieter, den Beratungs- und Qualifizierungsbedarf sowie die Komplexität der Erfordernisse zu erfassen. Diesen Prozess zu initiieren und zu moderieren liegt jedoch in der Verantwortung der Bildungs- und Beratungsanbieter.
- Weiterbildungsanbieter sind mit Blick auf die strukturellen Bedingungen von KMU gehalten, die Balance zwischen einzelbetriebsbezogener Organisationsentwicklung und betriebsübergreifend realisierbarer Qualifizierung herzustellen. Die Vernetzung von Betrieben zu gemeinsamen Qualifizierungen zu unterstützen und zu ermöglichen und die Entwicklung und Bereitstellung übergreifend relevanter Qualifizierungsmodule wird als Professionsmerkmal begriffen.
- Zum Profil von Weiterbildungsanbietern gehört, dass sie sich selbst in ständiger Entwicklung, als lernende Organisation, betrachten, um sich den verändernden Marktanforderungen und betrieblichen Entwicklungen anzupassen. Von Standardprogrammen und -konzepten müssen sie sich verabschieden

Wie arbeitet QuA-Trans ?

In einer Querauswertung verschiedener QUATRO- und ADAPT-Projekte wurden Ansätze guter Praxis herausgearbeitet und die konzeptionellen, organisatorischen, thematischen und sonstigen Rahmen- und Erfolgsbedingungen analysiert. QuA-Trans geht dabei von dem Selbstverständnis aus, die Kompetenzen der Kooperationsprojekte aktiv zu nutzen, sie in die Analyse und Verbreitung der Ergebnisse einzubinden.

Die erste Projektphase mit dem Schwerpunkt des „Hebens von Schätzen“ geht dem Ende zu. Auf der Grundlage von Interviews mit Projektbeteiligten, der Analyse von schriftlichen Dokumenten, Experteninterviews aus der Wissenschaft der Erwachsenenbildung und der betrieblichen Personalentwicklung zu ‘Guter Praxis’ wurden Ansätze guter Praxis ermittelt und analysiert.

Mit themenbezogenen Workshops werden entwickelte Kriterienraster mit den beteiligten Projekten überprüft, ausdifferenziert und inhaltlich weiter gefüllt.

Geplant sind in diesem Kontext auch Dialogveranstaltungen zwischen Betrieben und Bildungsanbietern, um im Austausch Kriterien und Anforderungen an guter Praxis zu ermitteln.

Mit einer kleinen Feldstudie - Interviews mit Experten/innen aus der Wissenschaft der Erwachsenenbildung und der betrieblichen Personalentwicklung - versucht QuA-Trans außerdem unterschiedliche Sichtweisen zu „Guter Praxis“ aus betrieblicher und erwachsenenbildnerischer Perspektive zu erfassen. Es ging uns auch darum Schnittstellen zwischen diesen Sichtweisen herauszuarbeiten und Frage- und Problemstellungen für den Dialog mit den QUATRO- und ADAPT-Kooperationsprojekten und Kriterienbildung "Guter Praxis" zu bekommen. Einige Ausschnitte aus den Interviews konnten Sie in den Text-Kästen lesen. Die Zweite, in der Praxis sich mit der ersten überschneidenden, Phase verfolgt das 'Bergen und Transferieren von Schätzen'. Dies geschieht zum einen durch weitere Workshops und Fachveranstaltungen, zum anderen werden zur 'bleibenden' Ergebnissicherung weitere Dokumentationen, Handreichungen und Checklisten für Betriebe und Bildungseinrichtungen erstellt und verbreitet.

Wo können Sie mehr über QuA-Trans erfahren?

Zum einen über Kontaktaufnahme mit uns: Rosemarie Klein/Marita Kemper, Deutsches Institut für Erwachsenenbildung DIE - Außenstelle Dortmund Tel.: 0231-42 33 80, Fax: 0231-427 11 14, E-Mail: bbbklein@cityweb.de

Ruth Roß, Universität Duisburg, Tel.0203-397-2419, Fax: 0203-397-4155, E-Mail: ruth.ross@uni-duisburg.de

Des weiteren über einen Blick in unsere Home-Pages:

<http://www.die-frankfurt.de/esprid/dokumente/doc-1999/klein99-01.htm>

<http://www.uni-duisburg.de/FB2/EW/INF/QuA-Tra/QuA-Tra.html>

Folgende Texte finden Sie über den Internet-Service des DIE (Link in der o.a. Home-Page):

- Rosemarie Klein: Transferpotentiale beruflicher Weiterbildung im Betrieb erschliessen, Frankfurt 1999
- Rosemarie Klein/Marita Kemper: 'Best-practice' beruflicher Weiterbildung - eine kritische Auseinandersetzung, Frankfurt 2000

Kooperationspartner von QuA-Trans

(Projekttitle, Träger, Ansprechpartner)

NEMOQUA

aim – Ausbildung in Medienberufen, KoordinationsCentrum
Im Mediapark 7, 50670 Köln
Herr Laermanns / Frau Baum

Beteiligungsorientierte Einführung von Gruppenarbeit in den Fertigungsbereichen der Krefft GmbH/NTG

AIQ-Arbeit, Innovation Qualifikation e.V.
Evinger Platz 11, 44339 Dortmund
Herr Köcher

Reorganisation und Qualifizierung in der Pflege

AMO – Institut für Arbeit, Mensch, Organisation
Hattinger Straße 405, 44795 Bochum
Frau Osslander-Crefeld

Betriebliche Qualifizierung, Reorganisation und Vernetzung als Zukunftsperspektive für Frauen aus kleinen und mittleren Unternehmen in der Region Aachen - Beteiligungsqualifizierung für Frauen aus dem kaufmännisch-verwaltenden Sektor

AW-AG, Gesellschaft für Arbeit und Weiterbildung AG
Liebigstraße 22, 52070 Aachen
Frau Novinski / Frau Radusch

»T4« und »IuK-Technologien«

BBS – Berufsbildungsstätte Westmünsterland GmbH
Weidenstraße 2, 48683 Ahaus
Herr Kahlenberg

Entwicklung von Curricula und Materialien zum Arbeitsumwelt- und Gesundheitsschutz für Arbeitnehmervertretungen und betriebliche Fachakteure ADAPT

Berufsbildungswerk des DGB
NRW II
Max-Planck-Str. 3, 59423 Unna
Herr Pickert

AnQuaNet

**Innovatives EU-Bildungsprogramm zur busgestützten Automatisierungstechnik
ADAPT**

Bezirksregierung Detmold

Geschäftsstelle für Modellversuche und innovative EU-Projekte in der Berufsbildung

Waldweg 20, 32760 Detmold

Herr Geffert

Multimedia Qualifizierung für Frauen im kaufmännischen Bereich

bfw, Berufsbildungsstätte Vöinghof, Hornstr. 25, 46961 Gladbeck

Frau Ballon / Herr Bloch / Frau Pavelescu

TULIPS - Tutor supported Learning on interactive Periphel Systems

BFZ-Essen, Altenessener Str. 80-84, 54326 Essen

Herr Richter

P.I.K.A.N.T

Bundesverband Naturkost Naturwaren Einzelhandel e.V.

Robert-Bosch-Str.6, 50354 Hürth

Frau Avakian-Reuter

**Entwicklung und Erprobung eines transnationalen Qualifizierungskonzepts zur
Einführung von Umweltmanagementsystemen in kleinen und mittleren Unternehmen -
Euro-Umwelt-Management**

Die Umweltakademie Fresenius GMBH

Hauert 9, 44227 Dortmund

Herr Kock / Herr Dr. Frölich

INNOVATEX

EUDEKOM

Munscheidstraße 14, 45886 Gelsenkirchen

Herr Neumann

Verbundinitiative Qualifizierung

Europa-Akademie-Velbert

Südstraße 38, 42551 Velbert

Herr Bruckmann / Frau Donner

Sim-Sit Unternehmens-Planspiel

EWEDO

Huckarder Str.12, 44147 Dortmund

Herr Schramm

Allegro virtual media business school*GIP am IMBSE*

Im Moerser Feld 1, 47441 Moers
 Frau Reinicke-Reichelt / Herr Reichelt

Situationsgerechte berufliche Weiterbildung im Erziehungsurlaub*GIP am IMBSE*

Im Moerser Feld 1, 47441 Moers
 Herr Dr. Rauter

Trailer

gpdm – Gesellschaft für Projektierungs- und Dienstleistungsmanagement mbH
 Breslauer Straße 31, 33098 Paderborn
 Frau Petry / Frau Dr. Kipp

Organisations- und Produktionsassistent*HBZ – Handwerkskammer Bildungszentrum Münster*

Eichelmeyerstraße 1-2, 48163 Münster
 Herr Spiller

Entwicklung von Qualifizierungsbausteinen zur Förderung junger Unternehmerinnen und zur wirtschaftlichen Stabilisierung ihrer Betriebe*IZP - Institut für zukunftsfähige Projekte e.V.*

Gutenbergstr. 31, 44139 Dortmund
 Frau Wenzel

»ESDI« und »regioR.U.N«

MA&T, Sell & Partner GmbH

Krantzstr. 7, 52070 Aachen

Herr Dr.-Ing. Schimweg

Entwicklungsverbund Qualitäts- und Kundenorientierung in Beschäftigungs- und Qualifizierungseinrichtungen*Move Organisationsberatung GbR*

Hüfferstraße 16, 48149 Münster

Herr Massolle

Neue Steuerungsinstrumente und Qualifizierung der Mitarbeiter/Innen als Basis besuchsorientierter Dienstleistungen und optimierter Organisationsprozesse in soziokulturellen Zentren*MOVE Solingen*

Cronenberger Str. 147c, 42651 Solingen

Herr Moll

**Neue Informations- und Kommunikationstechnologien in kooperativ geführten
Kleinbetrieben**

netz NRW

Verbund für Ökologie und soziales Wirtschaften

Hedwigstr. 20, 45130 Essen

Herr Gorgol, Herr Gehrke

Erweiterung der betrieblichen Einsatzmöglichkeiten von Frauen im Tischlerhandwerk

Zentrum Frau in Beruf und Technik

Erinstr. 6, 44575 Castrop-Rauxel

Frau Tewes