



# Qualitätsmerkmale guter Beratung

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

## **Koordinierungsbeirat des Verbundprojekts: Koordinierungsprozess Qualitätsentwicklung in der Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung**

**Dr. Thomas Greiner** (Bundesministerium für Bildung und Forschung,  
Leiter der Unterabteilung Lebenslanges Lernen, Bildungsforschung, Weiterbildung)

**Christiane Voß-Gundlach** (Bundesministerium für Arbeit und Soziales,  
Leiterin der Unterabteilung Arbeitsmarktpolitik, Ausländerbeschäftigung,  
Arbeitsmarktstatistik)

**Dr. Eva-Maria Bosch** (Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg,  
Referatsleiterin Lebenslanges Lernen, Weiterbildung, Politische Bildung, hier in Vertretung  
der Kultusministerkonferenz)

**Jürgen Spatz** (Bundesagentur für Arbeit, Bereichsleiter Aktive Arbeitsförderung SGB III)

**Regine Möllenbeck** (Stadt Essen, Geschäftsbereich Jugend, Bildung, Soziales,  
Vorsitzende des AK Bildungs- und Weiterbildungsberatung im Deutschen Städtetag)

**Brigitte Göbbels-Dreyling** (Hochschulrektorenkonferenz, Stellvertretende Generalsekretärin)

**Matthias Anbuhl** (Deutscher Gewerkschaftsbund, Abteilungsleiter für Bildungspolitik und Bildungsarbeit)

**Dr. Günter Lambertz** (Deutscher Industrie- und Handelskammertag,  
Stellvertretender Bereichsleiter Berufliche Bildung, Bildungspolitik)

**Siegfried Schmauder** (Bundesverband der Träger beruflicher Bildung e.V., Vorsitzender)

**Prof. Dr. Klaus Meisel** (Volkshochschule München, Managementdirektor)

**Prof. Dr. Dr. Ekkehard Nuissl von Rein** (Deutsches Institut für Erwachsenenbildung,  
Wissenschaftlicher Direktor)

**Prof. Dr. Reinhold Weiß** (Bundesinstitut für Berufsbildung, Ständiger Vertreter des Präsidenten  
und Leiter des Forschungsbereichs)

**Karen Schober** (Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung, Vorsitzende)



Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (*nfb*) und  
Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft  
der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (Hrsg.)

# Qualitätsmerkmale guter Beratung

Erste Ergebnisse aus dem Verbundprojekt: Koordinierungsprozess  
Qualitätsentwicklung in der Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung

## **Arbeitsgruppe 1: Qualitätsmerkmale/Standards für die Beratung und Kompetenzen der Beratungsfachkräfte**

**Regina Beuck**, Bundesverband der Berufsbetreuer/innen e.V.

**Reinhard Derow**, ehemals Psychologischer Dienst der Bundesagentur für Arbeit

**Prof. Dr. Bernd-Joachim Ertelt**, Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Mannheim

**Edeltrud Freitag-Becker**, Association of National Organisations for Supervision in Europe

**Prof. Dr. Wiltrud Gieseke**, Humboldt-Universität zu Berlin, Institut für Erziehungswissenschaften

**Prof. Dr. Rainer Göckler**, Duale Hochschule Baden-Württemberg, Stuttgart

**Dr. Dagmar Grütte**, Trainerin für Berufsorientierung und Praxislernen

**Dr. Ursula Herdt**, Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft

**Barbara Lampe**, Verbund regionaler Qualifizierungszentren für Bildungsberatung

**Lothar Müller-Kohlenberg**, Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung e.V.

**Barbara Nickels**, Gesellschaft für Information, Beratung und Therapie an Hochschulen e.V.

**Stefan Nowack**, Arbeit und Bildung e.V.

**Susanne Rausch**, Deutsche Gesellschaft für Karriereberatung e.V.

**Gerlinde Reiter**, Bildungs- und Weiterbildungsberatung der Landeshauptstadt München

**Dr. Katja Robinson**, Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke

**Sabine Seidel**, Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung an der Universität Hannover

**Barbara Sprengard**, Bundesagentur für Arbeit

## **Arbeitsgruppe 2: Konkretisierung und Erprobung des Qualitätsentwicklungsrahmens**

**Hannes Barske**, Projektträger DLR – Lernen vor Ort

**Nader Djafari**, Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik INBAS GmbH

**Dr. Christiane Ehse**, Institut des Hessischen Volkshochschulverbandes

**Gerhard Evers**, Weiterbildungs-Information und Beratung in Mecklenburg-Vorpommern, Landesstelle

**Jörg Fellermann**, Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.

**Gabriele Fellermer**, LernNetz Berlin-Brandenburg e.V.

**Gabriele Hammelrath**, Stadt Köln, Amt für Weiterbildung, Volkshochschule, RAA

**Juliane Just-Nietfeld**, Gesellschaft für Information, Beratung und Therapie an Hochschulen e.V.

**Stefanie Jütten**, Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen

**Dr. Dorothee Karl**, Metropolregion Rhein-Neckar, Arbeitsmarkt

**Susanne Karnath**, k.o.s GmbH Koordinierungsstelle Qualität Berlin

**Nicole Lustig**, Weiterbildung Hessen e.V. – Qualität in der Bildungsberatung

**Anke Maruschka**, v. Rundstedt und Partner GmbH, Bereichsleiterin

**Alfred Töpfer**, Stiftung Warentest – Bereich Weiterbildungstests

**Oliver Ventzke**, Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, Abteilung Bildung/Wissenschaft

**Theodor Verhoeven**, Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

**Heike Weidmann**, Industrie- und Handelskammer, Frankfurt am Main

## Inhalt

1. <i>Bent Paulsen, Christiane Schiersmann</i> <b>Der Offene Koordinierungsprozess Beratungsqualität in Bildung, Beruf und Beschäftigung: Methode, Zielsetzungen und erste Erfahrungen</b> .....	5
2. <i>Mitglieder der Arbeitsgruppe 1, Christiane Schiersmann, Peter C. Weber</i> <b>Einführung in die Qualitätsmerkmale und Indikatoren für Qualität in der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung</b> .....	9
3. <i>Mitglieder der Arbeitsgruppe 1</i> <b>Die Qualitätsmerkmale: Erprobungsfassung</b> .....	17
4. <i>Mitglieder der Arbeitsgruppe 2, Martina Pohl, Ulrich Schweiker</i> <b>Der Qualitätsentwicklungsrahmen (QER) als Modell für eine kohärente Qualitätsstrategie für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung</b> .....	37
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	41
<b>Glossar</b> .....	41
<b>Literaturverweise</b> .....	48

## **Die Erprobungseinrichtungen**

Bildungsberatung/Schul- und Weiterbildungsberatung München

Beratungsstelle des Dortmunder Weiterbildungsforum e.V.

Handwerkskammer Bildungszentrum Münster

HessenCampus Fulda

HessenCampus Hanau

Jugendberatungsstelle für Arbeits- und Berufsfragen, Stadt Köln

Landesinstitut für Schule Bremen – Zentrum für schülerbezogene Beratung/Regionales Beratungs- und Unterstützungszentrum Ost

Lernende Region – Netzwerk Köln e.V.

Lernen vor Ort Dessau Roßlau

Lernen vor Ort Lübeck

Moment: Talent! UG (haftungsbeschränkt), Gummerbach

Profilpass Dialogzentrum Rheinhessen-Pfalz, Hofstätten

Profilpass Dialogzentrum Baader Bildungsberatung, Mannheim

QuABB Region Darmstadt Dieburg

Regionale Arbeitsstelle zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien, Stadt Köln  
Stadt Köln, „Lernen vor Ort“

v. Rundstedt und Partner GmbH, Düsseldorf

Walter Kolb Stiftung e.V. – Beratungsstelle Rhein Main, Frankfurt am Main

Zentrale Studienberatung Universität Bielefeld

Zentrale Studienberatung Heidelberg/Career Service

Zentrale Studienberatung Universität Jena

Zentrale Studienberatung Ulm

*Bent Paulsen, Christiane Schiersmann*

## **Der Offene Koordinierungsprozess Beratungsqualität in Bildung, Beruf und Beschäftigung: Methode, Zielsetzungen und erste Erfahrungen**

Die vorliegende Broschüre stellt einen Zwischenstand der Arbeiten im Verbundprojekt „Koordinierungsprozess Qualitätsentwicklung in der Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung“ vor, und zwar insbesondere in Bezug auf die erarbeiteten Qualitätsmerkmale. Damit Beratung die Funktion einer effektiven Unterstützung des lebensbegleitenden Lernens erfüllen kann, müssen Beratungsdienste so gestaltet sein, dass sie qualitätsgesicherte, an den Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer sowie an allgemein anerkannten, professionellen Standards orientierte Beratung durchführen können. Solche Leitlinien bzw. Standards für Qualität und Professionalität, die von den Akteuren im Handlungsfeld anerkannt und umgesetzt werden, gilt es im Projekt zu entwickeln.

Im Titel wird deutlich, dass der Offene Koordinierungsprozess als Methode angewendet wird. Diese stellt einen Gegenentwurf zur staatlichen Normierung dar und wurde insbesondere auch gewählt, um angesichts der Vielfalt der Akteure und Aktivitäten eine Prozessgestaltung zu ermöglichen, die eine breite Beteiligung und Legitimation der Ergebnisse erreichen kann: Das Nationale Forum Beratung (*nfb*) und die Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg haben dieses Vorgehen in Workshops vor dem Start des Projekts mit den Mitgliedern des *nfb* sowie mit in- und ausländischen Expertinnen und Experten eingehend erörtert. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung, welches das Verbundprojekt seit dem 1. September 2009 fördert<sup>1</sup>, hatte sich unter anderem im Rahmen der Vorbereitung der Empfehlungen des Innovationskreises Weiterbildung die Auffassung zu eigen gemacht, es sei für die Entwicklung von Qualitätsstandards in der Beratung vorteilhafter, intersektoral hieran zu arbeiten und damit letztlich dem Ansatz der „Canadian Standards and Guidelines“ zu folgen, einem ebenfalls als Bottom-up-Prozess gestalteten Ansatz zum Erreichen verbindlicher Qualitätsstandards. Auch im Rahmen des Lissabon-Prozesses, mit dem die Mitglieder der Europäischen Union ihre gemeinsame

Strategie zur Entwicklung einer Wissensgesellschaft Europa gestalten und umsetzen, hat sich die Methode der Offenen Koordinierung<sup>2</sup> bewährt.

### **Die Methode der Offenen Koordinierung**

Bei der Methode der Offenen Koordinierung handelt es sich um eine Steuerungsstrategie, die es erlaubt, in rekursiven Prozessen Ziele zu setzen, unter Beteiligung möglichst vieler relevanter Akteure gemeinsam getragene Ergebnisse zu erreichen und diese in Follow-up-Prozessen weiterzuentwickeln. Ziel ist dabei nicht lediglich die Kompromissbildung oder das Erreichen des kleinsten gemeinsamen Nenners. Ziel ist vielmehr die Entwicklung einer neuen Ergebnisqualität auf einem hohen fachlichen Niveau und deren mittel- und langfristige Absicherung. Offene Koordinierung stellt ein innovatives Vorgehen der Weiterentwicklung von Organisationen und Netzwerken dar und kann auch im nationalen Kontext als innovative Form der Governance verstanden werden.

Zentrale Elemente des Projekts sind zwei Arbeitsgruppen und ein Koordinierungsbeirat. Im Koordinierungsbeirat und in den Arbeitsgruppen des Verbundvorhabens sind unterschiedliche Akteure vertreten, die mit bildungs- und berufsbezogener Beratung befasst sind bzw. dafür Verantwortung tragen (siehe Liste der Arbeitsgruppenmitglieder auf Seite 2 bzw. [www.beratungsqualitaet.net](http://www.beratungsqualitaet.net)).

### **Zielsetzungen des Offenen Koordinierungsprozesses Beratungsqualität**

Ziel des Prozesses ist die von möglichst allen relevanten Akteuren getragene Stärkung der Qualität und Professionalität in der Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung in Deutschland.

<sup>1</sup> Das Verbundvorhaben wird vom BMBF für ca. 2 Jahre gefördert und vom *nfb* (Nationales Forum Beratung) und von der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, IBW (Institut für Bildungswissenschaft) gemeinsam durchgeführt.

<sup>2</sup> Zur Methode in der „EU Strategie 2020“ vgl. [http://europa.eu/legislation\\_summaries/education\\_training\\_youth/general\\_framework/ef0016\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/general_framework/ef0016_en.htm) (03.08.2010), siehe auch [http://ec.europa.eu/eu2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/eu2020/index_en.htm) (03.08.2010).

Im Einzelnen werden im Verbundprojekt folgende Ergebnisse angestrebt:

- ein Katalog von Qualitätsmerkmalen und darauf bezogenen Indikatoren, aus denen sich in der Praxis Standards für Beratung in diesem Handlungsfeld auf der Basis eines gemeinsamen Beratungsverständnisses entwickeln lassen,
- ein Kompetenzprofil für Beratende, das auf den zuvor definierten Qualitätsmerkmalen basiert und eine Grundlage für Anforderungsprofile und für die Gestaltung von Aus- und Fortbildungsprogrammen für Beratungsfachkräfte bietet,
- ein Qualitätsentwicklungsrahmen (QER) mit einem Set von Handreichungen und Tools zur Umsetzung von Qualitätssicherungs- und -entwicklungsmaßnahmen einschließlich einer Praxiserprobung in ausgewählten Beratungseinrichtungen,
- Strategieempfehlungen zur nachhaltigen Verankerung und Umsetzung der Leitlinien zur Qualität und Professionalität der Beratung im Feld Bildung, Beruf, Beschäftigung.

In dieser Broschüre wird das vorläufige Ergebnis der Arbeitsgruppe 1 vorgelegt, in der auf der Grundlage von Entwürfen der Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg ein Katalog von Qualitätsmerkmalen für gute Beratung erarbeitet wurde. Dieser Katalog befindet sich derzeit in einer Erprobungsphase in rund 20 Beratungseinrichtungen. Ziel der Erprobung ist, die Praktikabilität der Merkmale und ihrer Indikatoren zu überprüfen und besonders auch die Möglichkeit von Straffungen zu erkunden.

## Politischer Kontext

Die Ziele des Projekts stehen in einem engen Zusammenhang zum aktuellen gesellschafts- und bildungspolitischen Kontext. Wichtige Referenzaktivitäten sind: verschiedene nationale Programme zum Ausbau und zur Verbesserung der Beteiligung am lebenslangen Lernen und der bildungs- und berufsbezogenen Beratung, Aktivitäten zur Bildungs- und Berufsberatung in den Ländern, aber auch zunehmende Professionalisierungsbestrebungen in der Praxis sowie vereinzelte Ansätze zu Qualitätstestierung/Zertifizierung, z. B. für Beraterkompetenzen oder für Beratungsangebote in einzelnen Beratungsbereichen. Hierzu zählen auch die vielfältigen Bemühungen von Berufsverbänden in den verschiedenen Teilfeldern der Beratung, die Qualität und den professionellen Anspruch ihrer Tätigkeit zu bestimmen und abzusichern.

Parallel zu den nationalen Aktivitäten fanden und finden verschiedene internationale Aktivitäten statt. Zu nennen sind die OECD- und EU-Studien zur lebensbegleitenden

Beratung<sup>3</sup>, die Initiativen und Programme zu lebenslangem Lernen und begleitender Beratung sowie insbesondere der seit dem Jahr 2000 entwickelte Lissabon-Prozess, der aktuell durch die EU-2020-Strategie weitergeführt wird.<sup>4</sup> Der „European Framework for Education and Training“ (ET 2020) verweist in diesem Kontext darauf, dass Qualität in Bildungskontexten eines von vier identifizierten Zielen für die Weiterentwicklung der europäischen Bildungssysteme ist.<sup>5</sup> Konkretisiert für die Beratung (Guidance) wurde dies in den EU-Resolutionen zur lebensbegleitenden Beratung 2004 und 2008.<sup>6</sup> Seit dem Jahr 2007 bildet das ELGPN (Europäisches Netzwerk für eine Politik lebensbegleitender Beratung), das von der EU-Kommission getragen wird und an dem die 29 Mitgliedstaaten aktiv beteiligt sind, den operativen Rahmen für die transnationale Abstimmung der Aktivitäten zur Verbesserung der Angebote der lebensbegleitenden Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung.<sup>7</sup> Die deutsche Beteiligung am ELGPN und die Mitarbeit des *nfb* in dem Arbeitspaket 4 („Qualität und Evidenzbasierung“) erzeugt Synergien mit dem hier vorgestellten Projekt.<sup>8</sup>

3 Einige der zentralen Studien sind: OECD (2004): Berufsberatung: Ein Handbuch für politisch Verantwortliche. Paris: OECD; Sultana, Ronald G. (2004): Strategien zur Bildungs- und Berufsberatung. Trends, Herausforderungen und Herangehensweisen in Europa. Ein Synthesebericht des CEDEFOP. Thessaloniki: CEDEFOP; CEDEFOP (2005): Verbesserung der Politik und Systeme der lebensbegleitenden Bildungs- und Berufsberatung anhand von gemeinsamen europäischen Bezugsinstrumenten. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaft.

4 Die EU-Strategie 2020 definiert eine ganze Reihe von Zielen, die eng mit der Unterstützung von Individuen bezüglich ihrer Bildungs-, Berufs- und Beschäftigungsfähigkeit einhergehen: die Erhöhung der Beschäftigungsquote, die Reduzierung von Schulabbrüchen, die Erhöhung der Bildungsbeteiligung u. a. Hervorgehoben werden die sog. Flaggshipinitiativen „Agenda für neue Fähigkeiten und Jobs“, „Jugend in Bewegung“ und „Europa gegen Armut“, die in direktem Zusammenhang zu Beratung und parallelen Aktivitäten zu sehen sind, [http://ec.europa.eu/eu2020/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/eu2020/index_de.htm) (03.08.2010).

5 European Commission, DG Education and Culture (2010): Strategic framework for European cooperation in education and training („ET 2020“), [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc28\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc28_en.htm) (25.05.2011).

6 EU (2004): Entschließung des Rates der EU und der im Rat vereinigten Vertreter der Regierungen der Mitgliedstaaten über den Ausbau der Politiken, Systeme und Praktiken auf dem Gebiet der lebensbegleitenden Beratung (Dokument 8448/04 EDUC 89 SOC 179) [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/guidance/resolution2004\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/guidance/resolution2004_de.pdf) (06.06.2011).  
EU (2008): Entschließung des Rates zu einer besseren Integration lebensumspannender Beratung in die Strategien für lebenslanges Lernen (Dokument 14398/08 EDUC 241 SOC 607), <http://register.consilium.europa.eu/pdf/de/08/st15/st15030.de08.pdf> (06.06.2011).

7 [www.elgpn.eu](http://www.elgpn.eu) (03.08.2010)

8 ELGPN (ed.): „Lifelong Guidance Policies – Work in Progress. A report on the work of the European Lifelong Guidance Policy Network 2008–2010, Jyväskylä 2010, <http://ktl.jyu.fi/ktl/elgpn/publications/report2009-10> (06.06.2011).

## Adressaten der Ergebnisse des Prozesses

Bildungs- und Berufsberatung ist eine Interventionsform, die in Bildungs- und Arbeitsweltkontexten eingesetzt wird, um Individuen bei Problemstellungen und Entscheidungssituationen professionell zu unterstützen. Unabhängig vom Format dieser Unterstützung (z. B. als Gruppen- oder Individualberatung, in Präsenz- oder als Telefon- oder Onlineberatung) sind – neben den ratsuchenden Bürgerinnen und Bürgern – jeweils verschiedene Akteure daran beteiligt und interessiert, dass Beratung professionell, wirkungsvoll und effektiv erbracht wird.

Die hier präsentierten Qualitätsmerkmale für die Beratung haben daher verschiedene Akteure als Adressaten. Es wird davon ausgegangen, dass sowohl die Beraterinnen und Berater, die Anbieter von Beratung und die jeweils für ein Angebot zuständigen oder (mit-)verantwortlichen politischen Akteure an der Umsetzung der Qualitätsmerkmale und Standards aktiv beteiligt sind. Sie tragen jeweils spezifische Verantwortung dafür, dass Beratung der oder dem einzelnen Ratsuchenden nützt.

## Transfer von Qualitätsmerkmalen in Standards

Entsprechende Rahmenbedingungen sowohl auf der politischen Ebene (Europäisches Netzwerk für eine Politik lebensbegleitender Beratung, Bundes-/Landesregierungen, Kammern, Verbände, Stakeholder aus Wirtschaft und von Arbeitnehmerseite) als auch auf der organisationalen (Anbieter von Beratung, Träger der Weiterbildung, Zertifizierungsanbieter) stellen die Voraussetzung für die Realisierung von Qualitätsstandards dar.

Dies betrifft insbesondere:

- die Bereitstellung von Ressourcen
- die Festlegung der Verbindlichkeit
- die Prüfung und ggf. Zertifizierung des Erreichens der Standards
- die Förderung von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen
- die Transparenz der Ergebnisse, z. B. über eine entsprechende Plattform
- die kontinuierliche Weiterentwicklung von Qualitätsmerkmalen und Standards
- die Regelungen zur Aus- und Weiterbildung von Beratungsfachkräften.

Eine Reihe von Anforderungen an die genannten Akteure werden in den Qualitätsmerkmalen selbst formuliert. Überall dort, wo nicht nur die Beratung selbst, sondern auch ihre organisationale und gesellschaftliche Verankerung für die Erreichung von Qualitätsanforderungen notwendig ist, wird dies auf Indikatorebene benannt.

## Qualitätsentwicklung als dynamischer Prozess

Es werden weitere Schritte erforderlich sein, um die erarbeiteten Ergebnisse und Produkte in der Beratung zu verankern und die Nachhaltigkeit dieser Arbeiten zu gewährleisten: Dies betrifft sowohl die Handlungsebene der Beratungsanbieter und der Beratenden als auch die bereits benannten verschiedenen Handlungsebenen der Politik. Auf allen diesen Ebenen wird es nötig sein, die je spezifischen Perspektiven einzubeziehen, um zu erreichen, dass den Ratsuchenden im Sinne des Verbraucherschutzes gute Beratung umfassend zur Verfügung stehen kann. In diesem Sinne muss angestrebt werden, dass Qualität als verbindliches Merkmal von Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung gilt, das von allen Beratungsanbietern und allen Beratenden akzeptiert ist.

Der Offene Koordinierungsprozess Beratungsqualität bildet einen Meilenstein für die Entwicklung und Aushandlung von Standards für die Beratung in Deutschland. Angesichts der Breite des Feldes, der Anzahl der Akteure und der Vielfalt der Beratungsangebote kann ein solcher Prozess nur mit viel Ausdauer zum Erfolg führen. Neben dem Zeitfaktor spielt jedoch die Erreichung einer größeren Dynamik die wohl entscheidende Rolle: Voraussetzung hierfür ist, die Idee gemeinsamer Standards auf breiter Basis zu etablieren und eine breite Beteiligung an deren Weiterentwicklung zu erreichen.



Mitglieder der Arbeitsgruppe 1, Christiane Schiersmann, Peter C. Weber

## Einführung in die Qualitätsmerkmale und Indikatoren für Qualität in der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung

### Einleitung

Im Rahmen des Offenen Koordinierungsprozesses Beratungsqualität in Bildung, Beruf und Beschäftigung wurden Qualitätsmerkmale für die Beratung erarbeitet. Die in dieser Broschüre vorgestellten Qualitätsmerkmale beziehen sich auf eine im Rahmen des Offenen Koordinierungsprozesses erarbeitete Eingrenzung des Beratungsfeldes „Bildung, Beruf und Beschäftigung“<sup>1</sup> (siehe folgenden Abschnitt 1). Ihnen liegt zudem ein gemeinsames Verständnis von Beratung<sup>2</sup> zugrunde, das im Abschnitt 2 dargestellt wird. Der dritte Abschnitt stellt die Qualitätsmerkmale in den Kontext ihrer Zielsetzungen und des erwarteten Nutzens.

Der Weg von Qualitätsmerkmalen zu *Standards* wird im Abschnitt 4 erläutert. Der fünfte Abschnitt stellt die Struktur dieser Qualitätsmerkmale vor und gibt die Qualitätsmerkmale in einer kurzen Zusammenfassung wieder.

Entwickelt wurden die Qualitätsmerkmale in Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis, insbesondere in der Arbeitsgruppe 1 des Projektes.<sup>3</sup> Anregungen aus der Erprobung in 19 Beratungseinrichtungen, aus einem Workshop mit Praktikerinnen und Praktikern sowie der Diskussion im Koordinierungsbeirat wurden im weiteren Prozess eingearbeitet. Darüber hinaus ist geplant, dass auch im Laufe des weiteren Prozesses möglichst viele Praktikerinnen und Praktiker in die Diskussion über qualitativ hochwertige, professionelle Beratung einbezogen werden, um auf diese Weise die Verständlichkeit, Vollständigkeit und Praxistauglichkeit der Qualitätsmerkmale Schritt für Schritt zu verbessern.

Der Diskussions- und Entwicklungsprozess ist dabei von der Idee getragen, dass durch die Perspektivverschränkung von Praxis und Wissenschaft ein Qualitätsverständnis

entstehen kann, das durch fachliche Fundierung und eine gute Anwendbarkeit charakterisiert wird. Die bisherigen Rückmeldungen von Praktikerinnen und Praktikern, die nicht direkt in die Entwicklung einbezogen sind, zeigen, dass die hier formulierten Anforderungen an Beratung als hilfreicher Beitrag angesehen werden. Einerseits beschreiben die Qualitätsmerkmale das, was für viele professionelle Beraterinnen und Berater heute schon Basis für ihre tägliche Arbeit ist. Andererseits bilden sie auch eine strukturierte Argumentations-, Reflexions- und Evaluationsvorlage, um die Praxis der Beratung weiterzuentwickeln und dabei auch eine kritische Reflexion einzubeziehen.

### 1. Das Feld Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung

Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung bietet eine professionelle Unterstützung von Individuen bei der Bewältigung der Aufgaben und Herausforderungen, die sich in diesen Bereichen stellen. Durch die höhere Komplexität der Lebenszusammenhänge wurde Beratung in den letzten Jahren ein immer wichtigeres Angebot, das Einzelne darin unterstützt, ihre Bildungsbiografie und ihre berufliche Entwicklung zu gestalten.

Beratung greift immer dann, wenn es darum geht, Einzelne über ihre Möglichkeiten in Bildung und Beruf zielgenau zu informieren, Individuen dabei zu helfen, sich in der Vielfalt der Möglichkeiten zu orientieren, eigene Fähigkeiten zur Selbstorganisation zu entwickeln, Entscheidungen zu treffen und Zukunftsoptionen zu entwickeln und zu bestimmen.

Dabei kann das Beratungsfeld durch verschiedene Merkmale strukturiert werden:

- Lebenslauf
  - Übergänge
  - Zielgruppen
  - Formate
  - Förderung und Finanzierung
  - Beratung anbietende Organisationen
- (s. *nfb* Newsletter 2/2010 und [www.beratungsqualitaet.net](http://www.beratungsqualitaet.net)).

Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung ist sehr vielfältig und heterogen in Bezug auf Zielstellung, methodische Gestaltung, Trägerschaft, Finanzierungsstrukturen, Zuständigkeit usw. Trotzdem oder auch gerade deswegen

1 Siehe Text „Beratungsfeld“ (BeQu AG1 Ergebnis), publiziert in Nationales Forum Beratung (Hrsg.): Newsletter 02/Juli 2010 und unter <http://www.beratungsqualitaet.net/beratungsfeld/index.html> (25.05.2011).

2 Siehe Text „Beratungsverständnis“ (BeQu AG1 Ergebnis), publiziert in Nationales Forum Beratung (Hrsg.): Newsletter 02/Juli 2010 und unter <http://www.beratungsqualitaet.net/beratungsverständnis/index.html> (25.05.2011).

3 Grundlage für die erarbeiteten Qualitätsmerkmale bildet eine an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg 2008 publizierte Expertise, die im Rahmen des Innovationskreises Weiterbildung (BMBF) in Auftrag gegeben wurde (Schiersmann/Bachmann/Dauner/Weber 2008).

besteht in Bezug auf die Formulierung gemeinsamer Qualitätsmerkmale ein hoher Bedarf.

Um diese Vielfalt abzudecken, sind im Offenen Koordinierungsprozess Beratungsqualität in den Arbeitsgruppen, den Erprobungseinrichtungen sowie im Koordinierungsbeirat Vertreterinnen und Vertreter sowie Organisationen aus verschiedensten Teilfeldern der Beratung einbezogen, z. B. aus dem Bereich Schule, Übergangsberatung, Berufswahlberatung, Hochschulberatung, Weiterbildungsberatung, Beratung bei Arbeitssuche, berufliches Coaching, Outplacement, berufliche Rehabilitation und andere.

## 2. Ein gemeinsames Beratungsverständnis für professionelle Beratung

Basis für die Qualität einer hochwertigen kommunikativen Dienstleistung wie Beratung ist die Definition der grundlegenden Aspekte, die diese Leistung charakterisieren. Um dies zu erreichen, wurde im laufenden Koordinierungsprozess ein gemeinsames Beratungsverständnis formuliert, das die Grundlage für die folgenden Qualitätsmerkmale bildet. Das hier vorgestellte Beratungsverständnis basiert auf dem Entwurf des Projektteams des IBW, der von den Mitgliedern der Arbeitsgruppen und dem Koordinierungsbeirat diskutiert, ergänzt und verabschiedet wurde.

### Gemeinsames Beratungsverständnis

Gegenstand des Offenen Koordinierungsprozesses ist das Feld der personenbezogenen<sup>4</sup> Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Beratung stellt ein Angebot dar, das Individuen in allen Bildungs-, Berufs- und Beschäftigungsphasen ihres Lebens darin unterstützt, ihre Interessen, Fähigkeiten und Kompetenzen zu erkennen, Handlungsproblematiken zu bearbeiten und Entscheidungen zu treffen, um eigenverantwortlich ihre Bildungs- und Berufsbiografien zu gestalten.

Dabei beschränkt sich Beratung nicht nur auf Übergänge, Sondersituationen und Krisen im Lebenslauf, sondern ist auch ausgerichtet auf Potenziale und Möglichkeiten, kann präventiv angelegt sein und ist dementsprechend als kontinuierliches, begleitendes Angebot zu verstehen (vgl. auch EU 2004, 2008)<sup>5</sup>.

Dieses Beratungsverständnis basiert auf den folgenden Eckpunkten:

- Die Beraterin/Der Berater agiert professionell. Dies beinhaltet, dass ein explizites Beratungssetting mit Rahmung, Auftragsklärung, Kontrakt und Transparenz geschaffen wird.
- Es handelt sich in der Regel um eine freiwillige, zeitlich umrissene, prozesshafte, interessensensible und ergebnisoffene Interaktion zwischen einer Ratsuchenden/einem Ratsuchenden und einer Beraterin/einem Berater. Einbezogen werden aber auch Kontexte, in denen die Beratung obligatorisch ist und ggf. Sanktionen nach sich ziehen kann.
- Im Zentrum der Beratung steht die ratsuchende Person mit ihren Interessen, Ressourcen und Lebensumständen, wobei Beratung immer in einem geteilten Verantwortungskontext stattfindet, in dem die Beraterin/der Berater, die ratsuchende Person und die Beratungsorganisation gleichermaßen Verantwortung für den Beratungsprozess übernehmen.
- Die Interaktion zwischen einer Ratsuchenden/einem Ratsuchenden und einer Beraterin/einem Berater geht über Informationsvermittlung hinaus und umfasst eine subjektiv relevante Reflexion von Sachverhalten, die u. a. eine begründete Entscheidungsfindung seitens der/des Ratsuchenden ermöglicht.
- Beratung umfasst eine Vielzahl von teilweise ineinander übergehenden Aktivitäten und Formen. Neben der individuellen Beratung gibt es beispielsweise auch Gruppen-, Online- oder aufsuchende Angebote, um möglichst allen Bevölkerungsgruppen ein einfach zugängliches Beratungsangebot zur Verfügung zu stellen.

<sup>4</sup> Auch die organisationsbezogene Beratung zu Bildungs- und Beschäftigungsthemen, beispielsweise zu Fragen der Mitarbeiterqualifizierung oder zum Lernen in Arbeitsgruppen, ist zum Beratungsfeld Bildung, Beruf und Beschäftigung zu zählen, liegt jedoch nicht im Fokus des Projektes.

<sup>5</sup> EU (2004): Entschließung des Rates der EU und der im Rat vereinigten Vertreter der Regierungen der Mitgliedstaaten über den Ausbau der Politiken, Systeme und Praktiken auf dem Gebiet der lebensbegleitenden Beratung (Dokument 8448/04 EDUC 89 SOC 179), [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/guidance/resolution2004\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/guidance/resolution2004_de.pdf) (06.06.2011).  
EU (2008): Entschließung des Rates zu einer besseren Integration lebensumspannender Beratung in die Strategien für lebenslanges Lernen (Dokument 14398/08 EDUC 241 SOC 607), <http://register.consilium.europa.eu/pdf/de/08/st15/st15030.de08.pdf> (06.06.2011).

## Ziele von Beratung

Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung ist verschiedenen Zielen verpflichtet (vgl. Schiersmann u. a. 2008):

- Sie trägt zunächst auf der individuellen Ebene dazu bei, die *bildungs- und berufsbiografische Gestaltungskompetenz* und damit u. a. die persönlichen Möglichkeiten von Bildungsbeteiligung und Beschäftigungsfähigkeit zu erhöhen.
- Darüber hinaus spielen auch *bildungs- und arbeitsmarktpolitische Ziele* eine Rolle: Eine gute Bildungs- und Berufsberatung kann die Effektivität und Effizienz des Bildungssystems erhöhen, z. B. indem sie Fehlallokationen und Abbruchquoten verringern hilft. Auf der arbeitsmarktpolitischen Ebene stärkt sie die Funktionsfähigkeit des Arbeitsmarktes durch die Bereitstellung eines optimal qualifizierten Arbeitskräftepotenzials.
- Auf der *gesellschaftspolitischen Ebene* kann sie die Chancen zur gesellschaftlichen Teilhabe erhöhen und die soziale Integration tendenziell ausgegrenzter Gruppen fördern.

Zwischen den einzelnen Zielen der Beratung können durchaus Zielkonflikte bestehen, z. B. zwischen subjektiven Bildungs- oder Berufswünschen und der Situation auf dem Arbeitsmarkt. Zu den Aufgaben von Beratung ist in diesem Zusammenhang auch zu zählen, Zielkonflikte offenzulegen und zu bearbeiten.

## 3. Zielsetzung, Zielgruppen und erwarteter Nutzen der Qualitätsmerkmale

Die *Zielsetzung* der Qualitätsmerkmale ist es, als klar strukturierter und formulierter *Orientierungsrahmen* für gute Beratung sowie der dafür nötigen Rahmenbedingungen im Feld Bildung, Beruf und Beschäftigung zu dienen. Qualitätsmerkmale sind die Grundlage für die Gestaltung von Beratungsangeboten, für Evaluation und Qualitätsentwicklung.

Die hier vorliegenden Qualitätsmerkmale richten sich an das gesamte Beratungsfeld „Bildung, Beruf und Beschäftigung“. Die *Zielgruppen* sind in erster Linie alle Praktikerrinnen und Praktiker, aber auch die Leitungen von Organisationen, die Beratung anbieten, und die politisch für Bildungs- und Berufsberatung Verantwortlichen. Innerhalb und zwischen diesen Akteuren können die Qualitätsmerkmale als Ausgangspunkt für die Diskussion und Reflexion von professioneller Beratung dienen.

Beratung findet in diesem Kontext in unterschiedlichen *Formaten* statt. Die Qualitätsmerkmale können für jedes dieser Formate herangezogen werden: sowohl für Beratung Einzelner wie für Gruppen-, für Präsenz-, Online- oder Telefonberatung. Dies kann in Bezug auf einzelne Merkmale Anpassungs- und Übertragungsleistungen notwendig machen.

Die vorgeschlagenen Qualitätsmerkmale machen eine qualitätsorientierte Beobachtung und *Beschreibung der Beratungsangebote* möglich. Dies ist die Basis für *Transparenz*, für *externe Beurteilung*, für *Vergleichbarkeit* und damit letztlich für eine Entwicklung der Qualität im Beratungsfeld insgesamt. Vergleichbarkeit und Transparenz sind wichtige Ziele einer *kundenorientierten Qualitätsentwicklung*.

Der *Nutzen* von Qualitätsmerkmalen liegt darin, klar zu formulieren, woran sich Beratung orientieren muss. Dies schafft *Handlungssicherheit und Transparenz* für die Beraterinnen und Berater, aber auch für die anderen Akteure. Für die Beratungsanbieter und die politisch verantwortlichen Akteure können die Qualitätsmerkmale mehrere Funktionen erfüllen:

- Fokussierung auf besonders wichtige Aspekte,
- Beschreibbarkeit der Organisation und ihrer Leistungen,
- Vergleichbarkeit der Angebote untereinander.

Darüber hinaus bieten die hier vorgelegten Qualitätsmerkmale die Möglichkeit, die Themenbereiche für Weiterentwicklungen und Forschung abzustecken und systematische Erfassung von Praxisergebnissen durch Evaluation von Ergebnissen und Wirkungen voranzubringen.

## 4. Qualitätsverständnis

Das hier zugrunde gelegte Qualitätsverständnis beruht auf dem Gedanken, dass verschiedene Akteure Ansprüche an die Qualität von Beratung haben und diese einbringen müssen, um zu gemeinsamen Anforderungen an Beratung und zu einem gemeinsamen Verständnis von qualitativ hochwertiger Beratung zu gelangen.

„Ein wichtiger Begründungszusammenhang für diesen Vorschlag ist, dass Qualität immer in einem Spannungsverhältnis zwischen fachlich wünschbaren Idealen, finanziell machbaren Realitäten und von Kundenseite erwartbaren Leistungen steht. Diese Frage also, wer mit welchen Rollen an der Qualitätsstrategie beteiligt wird, ist für die Ausgestaltung eines (...) (Qualitätsverständnisses) zentral (...). Die Herausforderung besteht darin, die für die erfolgreiche Realisierung einer Qualitätssystematik notwendigen Akteure einzubeziehen und dabei den Charakter der Qualitätssystematik, die Art der Beteiligung und der Steuerung

(z. B. in einem Konsultations- oder Aushandlungsprozess) mit bestehenden und systemtypischen Strukturen zu verbinden“ (Schiersmann u. a. 2008: 28).

Dabei ist Qualität immer eingebunden in einen dynamischen Prozess und im Sinne von *Qualitätsentwicklung* zu verstehen. Qualitätsentwicklung ist eine Aufgabe, an der die professionellen Beraterinnen und Berater, die Beratung anbietenden Organisationen sowie die relevanten politischen Akteure beteiligt sind und die sich am Nutzen und den Anforderungen der Ratsuchenden ausrichten muss.

### Qualitätsmerkmale als fach- und praxisorientiertes Entwicklungsergebnis

Qualitätsmerkmale sind „kennzeichnende Eigenschaften“, die einem Produkt oder in unserem Fall einer Dienstleistung zugehörig oder zugeordnet sind. Dabei kann ein Qualitätsmerkmal je nachdem, worauf es sich bezieht, qualitativer oder quantitativer Natur sein. Die hier entwickelten Qualitätsmerkmale beziehen sich dabei sowohl auf die Beratung und den Beratungsprozess im engeren Sinn als auch auf die Rahmenbedingungen (z. B. Aus- und Weiterbildung von Beratenden, Finanzierung u. a.).

Es wird deshalb vorgeschlagen, die *fachlich und inhaltlich definierten Anforderungen<sup>6</sup> an Beratung*, z. B. Zugänglichkeit, Transparenz, Beziehungsaufbau, ausreichende Ressourcen, Wirkung von Beratung etc., unter einer überschaubaren Anzahl von *Qualitätsmerkmalen* zusammenzufassen. Eine hohe Qualität kann dann erreicht werden, wenn die Anforderungen erfüllt sind, d. h., wenn Beratung in einer zufriedenstellenden Qualität *angeboten, durchgeführt* und in ihrer Wirkung *nachgewiesen* werden kann.

### Indikatoren operationalisieren die Qualitätsmerkmale

Die Qualitätsmerkmale werden mithilfe von Indikatoren für die Ausgestaltung der Beratung, die organisationale wie auch die politische Rahmung ausdifferenziert. Als Indikator bezeichnen wir einen überprüfbar (messbar, erfassbar) Sachverhalt im Zusammenhang mit einem Qualitätsmerkmal. Damit ist ein Indikator ein „Anzeiger“ oder Repräsentant für einen bestimmten Sachverhalt (z. B. ist die Qualifikation des Beratenden ein Indiz für seine Kompetenz, die Beratung professionell durchzuführen, oder ist das Vorhandensein der aktuellen Informationen auf der Homepage ein Indiz für Transparenz des Angebots). Die Indikatoren stellen die Spezifizierung in Bezug auf die

Anforderungen an ein bestimmtes Qualitätsmerkmal dar. Angestrebt werden die Nachvollziehbarkeit und die Erfassbarkeit und – wo dies angemessen ist – die Messbarkeit der Qualitätsmerkmale.

Im laufenden Prozess kann die Erprobung in den Beratungseinrichtungen wertvolle Hinweise für die Weiterentwicklung der Indikatoren liefern (vgl. Kapitel 4 zum QER). Im Fokus stehen dabei die Nützlichkeit und Anwendbarkeit der Qualitätsmerkmale sowie die Erfassung empirischer Informationen zu möglichen Referenz- und Vergleichswerten.

### Standards als Ergebnis eines politischen Aushandlungsprozesses

Eine wichtige und international in der Beratung zunehmend gebräuchliche Form zur Beschreibung von Qualitätsanforderungen im Feld der Beratung stellen Leitlinien oder Standards dar (vgl. Plant 2004, ELGPN 2010).<sup>7</sup> Dabei handelt es sich um mehr oder weniger stark differenzierte Reglementierungen zu unterschiedlichen Aspekten professioneller Beratung, wie beispielsweise Anforderungen an die Ausbildung von Beraterinnen und Beratern, die Durchführung der Beratung, die Organisation von Beratungsangeboten oder die Aktualität von Informationen.

Ein Standard ist eine *normative* Vorgabe qualitativer und/oder quantitativer Art bezüglich der Erfüllung vorausgesetzter oder festgelegter (Qualitäts-)Anforderungen. Die Qualitätsanforderungen sind in den Qualitätsmerkmalen beschrieben. Die Qualitätsmerkmale, auf die sich die beteiligten Akteure im Koordinierungsprozess verständigt haben, sind hierfür die inhaltliche Grundlage.

## 5. Qualitätsmerkmale für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung

Qualitätsmerkmale für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung und die dahinterstehenden Anforderungen müssen fachlich und theoretisch fundiert sein und sich an gesicherten Befunden aus der Forschung orientieren, um eine additive, beliebig wirkende Auflistung von Merkmalen zu vermeiden. Weiter wird davon ausgegangen, dass die Ansprüche verschiedener Akteure (u. a. Nutzende, Beratende und Finanzierende) dadurch berücksichtigt werden, dass diese Ansprüche in den Indikatoren zu den Qualitätsmerk-

6 Eine Anforderung (engl. „requirement“) bezeichnet eine Erwartung, die festlegt, was üblicherweise vorausgesetzt wird oder verpflichtend ist (in Anlehnung an DIN EN ISO 9000:2005).

7 Der Vergleich verschiedener etablierter und im Moment in Entwicklung befindlicher Qualitätsmodelle für die berufs- und bildungsbezogene Beratung aus dem internationalen Kontext zeigt, dass die Verbindung von Standards mit Mechanismen zur Qualitätsentwicklung in einer Mehrzahl der Länder und Kontexte realisiert oder vorgesehen wird.

malen differenziert sind. Der im Prozess entstandene Katalog von Qualitätsmerkmalen greift die Elemente des systemischen Modells von Beratung auf, um die verschiedenen Perspektiven in einer strukturierten Form zusammenzuführen (siehe Abbildung 1).

### Kurzübersicht über die Qualitätsmerkmale

Vorgeschlagen werden 19 Qualitätsmerkmale, die parallel zu diesem Modell der Beratung (Abbildung 1) auf den folgenden Ebenen angelegt wurden:

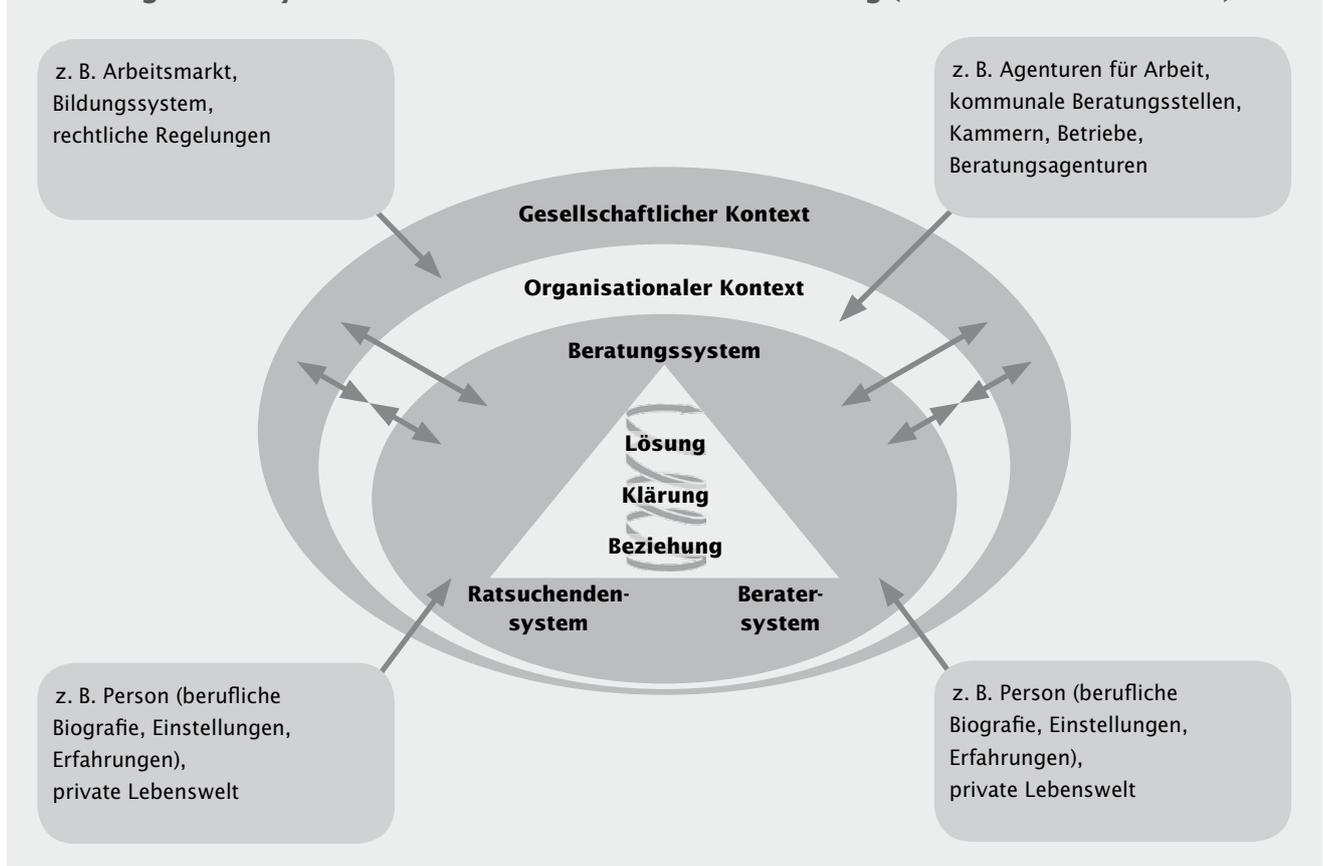
- Übergreifend (Ü)
- Beratungsprozess (P)
- Beraterin/Berater (B)
- Organisation (O)
- Gesellschaft (G)

Einleitend – und den beschriebenen Qualitätsmerkmalen übergeordnet – werden sogenannte „*Übergreifende Merkmale*“ (Ü) definiert. Dies sind diejenigen Merkmale, die für die Beratung als professionelle, kommunikative Dienstleistung grundlegend sind (z. B. Orientierung am Interesse des Ratsuchenden, ethische Grundlagen, Orientierung an kontinuierlicher Qualitätsverbesserung).

Zum *Beratungsprozess* (P) werden Merkmale beschrieben, die – abgeleitet aus empirischen Befunden und der Beratungspraxis – nachweislich wirkungsvolle Bestandteile für die Gestaltung der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung als Interaktionsprozess sind.

Die *Merkmale zum Berater/zur Beraterin* (B) beschreiben die Notwendigkeit von Kompetenzen und deren reflektierter Weiterentwicklung; sie verweisen darauf, dass die professionellen Beraterinnen und Berater in der Lage sein müssen, die Qualitätsmerkmale umzusetzen und angebotsangemessen auszugestalten.<sup>8</sup>

Abbildung 1: Das systemische Kontextmodell für die Beratung (Schiersmann u. a. 2008)



8 Eine genaue Beschreibung der Kompetenzen, auf die hier verwiesen wird, ist in dem im Projekt parallel entwickelten Kompetenzprofil enthalten.

In den *Qualitätsmerkmalen zum Bereich Organisation (O)* wird ausgeführt, welche Rahmenbedingungen Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung benötigt. Dies bezieht sich auf die Ausrichtung des jeweiligen Beratungsangebots an den gesetzlichen oder institutionellen Rahmenbedingungen/Vorgaben, an einem Leitbild, Prozessen und Strukturen, der Organisationskultur, den materiellen und personellen Ressourcen sowie der nötigen Vernetzung des Angebots.

Die *Merkmale zur Gesellschaft (G)* verweisen auf relevante gesellschaftliche Ziele und Bezüge und haben einen zweifachen Sinn. Zum einen geht es darum zu beschreiben, wie sich Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung fachlich auf gesellschaftliche Rahmenbedingungen (z. B. Arbeitsmarkt, Wirtschaft, Bildungssystem, Bildungsmöglichkeiten, rechtliche Bedingungen) bezieht. Dabei geht es nicht darum, dass Beratung gesellschaftliche Rahmenbedingungen verändern könnte oder diese als unumstößlich hinnimmt, sondern darum, dass sie dem Einzelfall angemessen und für die Ratsuchenden verständlich im

Beratungsprozess thematisiert und reflektiert werden, um tragfähige Handlungsstrategien und Lösungsansätze zu entwickeln.

Zum anderen beschreiben die G-Merkmale übergeordnete gesellschaftliche Ziele, zu deren Erreichen Beratung beitragen kann (z. B. Verbesserung der Informiertheit und Entscheidungsfähigkeit, Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit oder die Förderung von sozialer Inklusion), sowie Maßstäbe, an denen die Wirksamkeit (Ergebnisse, Wirkungen) der Beratung gemessen werden kann. Solche Ziele werden beispielsweise in den Resolutionen des Europäischen Rates zur lebensbegleitenden Beratung aus dem Jahr 2004 und 2008, in den OECD-Handbüchern und „Referenz-Instrumenten“ zur Beratung und beratungsbezogenen Politiken sowie in Dokumenten z. B. deutscher Bundes- oder Landesministerien formuliert.<sup>9</sup> Es ist die Aufgabe der Organisation und der jeweils verantwortlichen Akteure, solche übergeordneten Zielperspektiven in konkrete Zielsetzung und Definition von Indikatoren zur Zielerreichung und -messung umzusetzen.

9 Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2008): Empfehlungen des Innovationskreises Weiterbildung für eine Strategie zur Gestaltung des Lernens im Lebenslauf. Bonn/Berlin 2008: BMBF; CEDEFOP (2005): Verbesserung der Politik und Systeme der lebensbegleitenden Bildungs- und Berufsberatung. Anhand von gemeinsamen europäischen Bezugsinstrumenten. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaft; Resolutionen des Europäischen Rates von 2004 und 2008 (s. o.).

**Tabelle 1: Überblick über die vorgeschlagenen Qualitätsmerkmale**

<b>Übergreifende Merkmale (Ü)</b>	
Ü 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Das Beratungshandeln sowie das beratungsrelevante, organisationale und politische Handeln orientieren sich an den Anliegen und Ressourcen der Ratsuchenden.</li> </ul>
Ü 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparenz ist im Beratungshandeln, durch organisationales Handeln sowie im Kontext des beratungsrelevanten politischen Handelns abzusichern.</li> </ul>
Ü 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Für das Beratungshandeln, das organisationale und das politische Handeln sind ethische Aspekte handlungsleitend.</li> </ul>
Ü 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Das Beratungshandeln sowie das beratungsrelevante organisationale und politische Handeln werden gemäß einer fundierten Qualitätsstrategie entwickelt.</li> </ul>
<b>Beratungsprozess (P)</b>	
P 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Beratenden gestalten gemeinsam mit den Ratsuchenden eine für den Beratungsgegenstand und den Rahmen der Beratung angemessene Beziehung. Dies ist eine notwendige Grundlage für den gesamten Beratungsprozess.</li> </ul>
P 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Beratenden nehmen gemeinsam mit den Ratsuchenden eine adäquate Klärung der Beratungsanliegen, der Erwartungen an die Beratung und der Motivation für die Beratung vor.</li> </ul>
P3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Beratenden nehmen gemeinsam mit den Ratsuchenden eine auf deren Anliegen bezogene Bestandsaufnahme der Ausgangssituation und der Ziele vor.</li> </ul>
P 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Beratenden erarbeiten gemeinsam mit den Ratsuchenden Lösungsperspektiven.</li> </ul>
<b>Beraterin/Berater (B)</b>	
B 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Beratenden sind durch ihre Aus- und kontinuierliche Fortbildung zu professionellem beraterischen Handeln im Feld Bildung, Beruf und Beschäftigung befähigt. Die Aus- und Fortbildungsinhalte orientieren sich an einem anerkannten Kompetenzprofil, das wissenschaftlich fundiert ist.</li> </ul>
B 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Beratenden und die Beratungsanbieter orientieren sich bei ihrem Handeln an den Standards, die auf der Grundlage aller hier vorliegenden Qualitätsmerkmale etabliert werden, und konkretisieren diese selbstverantwortlich und reflektiert. Die Organisation schafft die dafür notwendigen Rahmenbedingungen.</li> </ul>
<b>Organisation (O)</b>	
O 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Beratungsorganisationen haben ein spezifisches Leitbild, Mission Statement o. Ä., das sich am Auftrag der Organisation, aber auch an gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und den Bedürfnissen ihrer Zielgruppen orientiert.</li> </ul>
O 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Strukturen, Funktionen und zentrale Prozesse der Beratungsorganisationen sind identifiziert und werden bei Bedarf optimiert.</li> </ul>
O 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Organisationskultur wird von den Führungskräften, den Beratenden und den weiteren Mitarbeitenden aktiv gestaltet.</li> </ul>
O 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es steht eine für die Beratungsangebote angemessene und ausreichende personelle und materielle Ausstattung zur Verfügung.</li> </ul>
O 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kooperationen und die Vernetzung mit dem Umfeld der Beratungsorganisation und der Beratenden werden aktiv gefördert.</li> </ul>
<b>Gesellschaft, relevante Ziele und Bezüge (G)</b>	
G 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Für die Beratungsangebote legen die zuständigen Akteure fest, wie diese sich an den relevanten gesellschaftlichen Bezügen und fachlichen Wissensbereichen, die in Bezug auf die Anliegen der Ratsuchenden wichtig sind, orientieren und welche Maßnahmen zum Nachweis der Wirkung ergriffen werden.</li> </ul>
G 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Für die Beratungsangebote legen die zuständigen Akteure fest, wie Beratung im Rahmen ihrer jeweiligen Zielsetzung die Ratsuchenden dabei unterstützt, ihre bildungs- und berufsrelevanten Aufgaben in höherem Maße selbstorganisiert zu bewältigen, und welche Maßnahmen zum Nachweis der Wirkung ergriffen werden.</li> </ul>
G 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Für die Beratungsangebote legen die zuständigen Akteure fest, wie Beratung im Rahmen ihrer jeweiligen Zielsetzung zur bildungs- und berufsbezogenen Entwicklung beitragen kann und welche Maßnahmen zum Nachweis der Wirkung ergriffen werden.</li> </ul>
G 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Für die Beratungsangebote legen die zuständigen Akteure fest, ob und wie die Beratungsangebote im Rahmen ihrer jeweiligen Zielsetzung zur Verbesserung der Teilhabe und sozialer Inklusion, zu mehr Beteiligungschancen an Bildung und auf dem Arbeitsmarkt sowie zur Vermeidung von Diskriminierung beitragen kann und welche Maßnahmen zum Nachweis der Wirkung ergriffen werden.</li> </ul>



### Mitglieder der Arbeitsgruppe 1

## Die Qualitätsmerkmale: Erprobungsfassung

Die 19 Qualitätsmerkmale werden in tabellarischer Form dargestellt. Für jeden der fünf Bereiche erfolgt zunächst eine kurze übergreifende Einführung. Zu jedem Qualitätsmerkmal erfolgt eine Definition des Qualitätsmerkmals und dann die Konkretisierung durch Indikatoren.

In den Qualitätsmerkmalen werden die Indikatoren für bis zu drei verschiedene Akteursgruppen differenziert:

- Beraterinnen und Berater
- Organisationen, die Beratung im Feld Bildung, Beruf und Beschäftigung anbieten
- die für den jeweiligen Beratungsbereich zuständigen politischen Akteure (z. B. Gremien, Ministerien, Verbände)

Die Zielperspektive ist, dass sich alle angesprochenen Akteure für die Umsetzung der Qualitätsmerkmale einsetzen bzw. Rahmenbedingungen schaffen, die dies erlauben. Während Beraterinnen und Berater sich primär in ihrem Handeln in der Beratung an Qualitätsmerkmalen orientieren, werden Organisationen, die Beratung anbieten, sowie jeweils zuständige politische Akteure angesprochen, damit sie qualitativ hochwertige Beratung durch die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen ermöglichen und fördern. Dabei ist klar, dass die Konstellationen von Beratungsangebot zu Beratungsangebot variieren, die politischen Zuständigkeiten sehr unterschiedlich gelagert sein können oder dass Angebote im privatwirtschaftlichen Sektor kaum durch politische Rahmungen beeinflusst sind.

In den folgenden Tabellen werden die Indikatoren, die sich innerhalb eines Qualitätsmerkmals direkt an Beraterinnen und Berater richten, als „Beraterisches Handeln“ bezeichnet. Die Indikatoren, die sich an die Organisation richten, sind als „Organisationales Handeln“ und die Indikatoren, die sich an die jeweils zuständigen politischen Akteure richten, sind als „Politisches Handeln“ bezeichnet. Leider lässt sich in dieser Strukturierung nicht vermeiden, dass es in manchen Fällen zu Doppelungen im Text kommt. In den meisten Fällen bilden diese die Entsprechung einer Forderung auf den verschiedenen Ebenen ab.

Zum Abschluss jeder Gruppe von Qualitätsmerkmalen werden Möglichkeiten benannt, wie diese in der Beratungspraxis erfasst bzw. gemessen werden können.



## Übergreifende Qualitätsmerkmale (Ü)

### Qualitätsmerkmal Ü 1

#### Orientierung an den Ratsuchenden

Einleitend – und den weiteren Qualitätsmerkmalen übergeordnet – werden sogenannte „Übergreifende Merkmale“ (Ü) definiert. Dies sind diejenigen Merkmale, die für Beratung als professionelle, kommunikative Dienstleistung grundlegend sind.

<b>Beschreibung</b>	<p>Das Beratungshandeln sowie das beratungsrelevante, organisationale und politische Handeln orientieren sich an den Anliegen und Ressourcen der Ratsuchenden.</p> <p>Das Qualitätsmerkmal zielt darauf ab, die Ratsuchenden mit ihren Interessen und Vorstellungen, ihren Stärken und Fähigkeiten sowie ihren jeweiligen sozialen und kulturellen Hintergründen in den Mittelpunkt der Beratung zu stellen.</p> <p>Gesellschaftliche Interessen bzw. solche der Organisationen, bei denen die Beratung angesiedelt ist, stehen unter Umständen in einem Spannungsverhältnis zu dieser Zentrierung auf die Ratsuchenden. Solche übergeordneten Zielsetzungen sind für die Konstitution der Beratung mitbestimmend und müssen im Beratungsprozess thematisiert werden.</p>
<b>Indikatoren</b>	<p><b>Beraterisches Handeln:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Das Beratungshandeln orientiert sich an den Ratsuchenden und ihren individuellen Voraussetzungen, insbesondere an ihren Anliegen, ihren Ressourcen und ihrem sozialen und kulturellen Hintergrund.</li> <li>2. Übergeordnete Zielsetzungen sind den Ratsuchenden bekannt. Das Beratungshandeln verfolgt keine Ziele, die Interessen der Ratsuchenden widersprechen.</li> </ol> <p><b>Organisationales Handeln:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Das Beratungsangebot ist an der jeweiligen Zielgruppe und am jeweiligen Beratungsformat ausgerichtet, sodass es den Anliegen der Ratsuchenden gerecht werden kann.</li> <li>2. Die Inanspruchnahme der Beratung basiert auf Freiwilligkeit. Dies gilt auch in Sanktionskontexten, bei denen die Ratsuchenden über ihre Rechte und Pflichten aufgeklärt werden und auf dieser Basis freiwillig über die weitere Teilnahme am Beratungsprozess entscheiden.</li> </ol> <p><b>Politisches Handeln:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die jeweils zuständigen politischen Akteure<sup>1</sup> akzeptieren Beratung als Interventionsform zur Begleitung bei der Entwicklung von Lösungen für bildungs- und berufsbezogene Fragestellungen, bei dem die Ratsuchenden im Mittelpunkt stehen.</li> </ol>

### Qualitätsmerkmal Ü 2

#### Transparenz des Beratungsangebots

Transparenz (z. B. hinsichtlich Zugang, Erreichbarkeit, Beratungsformen, Leistungsversprechen, Kosten etc.) ist im Beratungshandeln, durch organisationales Handeln sowie im Kontext des beratungsrelevanten politischen Handelns abzusichern.

<b>Beschreibung</b>	<p>Transparenz ist eine grundlegende Voraussetzung für die Inanspruchnahme von Beratungsangeboten durch Ratsuchende. Kann eine Beratungssituation nicht frei gewählt werden, bezieht sich Transparenz auch auf die eindeutige und verständliche Klärung der Rahmenbedingungen, unter denen die Beratung stattfindet, mit den ratsuchenden Personen.</p>
<b>Indikatoren</b>	<p><b>Beraterisches Handeln:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Beratenden stellen sicher, dass Beratungsverläufe und eingesetzte Methoden etc. für die Ratsuchenden verständlich und nachvollziehbar sind (siehe QMM P1–P4).</li> </ol> <p><b>Organisationales Handeln:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Beratungsangebote sind in verständlicher Form und mit allen wesentlichen Kriterien gegenüber Ratsuchenden, politisch relevanten Akteuren, den in der Organisation tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie gegenüber Netzwerkpartnern veröffentlicht.</li> <li>2. Für die Veröffentlichung von Informationen zu den Angeboten sind Kriterien wie Sprache, Regelmäßigkeit, Aktualität, Intensität und Art der Medien in systematischer Weise berücksichtigt.</li> <li>3. Auf kultur- und geschlechtsspezifische Besonderheiten sowie auf Barrierefreiheit wird bei Veröffentlichungen geachtet.</li> </ol> <p><b>Politisches Handeln:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die jeweils zuständigen politischen Akteure machen die Rahmenbedingungen, Ziele und Begründungen der Angebote sowie der Qualifikationsanforderungen an Beratende bekannt.</li> <li>2. Die Transparenz der Beratungsangebote ist durch die jeweils mitverantwortlichen Akteure gefördert (z. B. Unterstützung entsprechender Plattformen) und als Teil der Vergabe- oder Finanzierungsregeln eingefordert.</li> </ol>

<sup>1</sup> Die „jeweils zuständigen politischen Akteure“ sind diejenigen Institutionen und Personen, die alleine oder in Kooperation die Rahmenbedingungen für ein bestimmtes Beratungsangebot in einem bestimmten Sektor des Bildungs- oder Beschäftigungssystems gestalten, regulieren, verantworten und finanzieren.

## Qualitätsmerkmal Ü 3

### Ethische Aspekte

Für das Beratungshandeln, das organisationale und das politische Handeln sind ethische Aspekte handlungsleitend.

<b>Beschreibung</b>	<p>Das Qualitätsmerkmal zielt darauf ab, ethische Aspekte der Arbeit der Beratenden und der Beratungsorganisationen sowie dem übergeordneten politischen Handeln zugrunde zu legen.</p> <p>Folgende Prämissen gelten als grundlegend:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung orientiert sich an einer positiven Haltung gegenüber Bildung und Arbeit als für Menschen sinnvolle und wichtige Ressourcen.</li> <li>• Beratung basiert auf einer wertschätzenden, empathischen Grundhaltung gegenüber den Ratsuchenden.</li> <li>• Beratung betrachtet Ratsuchende als Menschen in einem ganzheitlichen Sinn, in ihrer lebensweltlichen Einbettung, mit ihren Rechten und Interessen. Beratungskonzepte dürfen kein reduktionistisches Menschenbild haben.</li> <li>• Beratung hat ermutigenden Charakter und fügt den Ratsuchenden kein Leid zu.</li> <li>• Beratung ist vertraulich, ergebnisoffen und unparteiisch.</li> <li>• Beratung setzt eine wissenschaftliche Fundierung voraus, die die Reflexion ethischer Fragen einschließt.</li> </ul>
<b>Indikatoren</b>	<p><b>Beraterisches Handeln:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Beratenden verpflichten sich selbst auf einen benennbaren ethischen Kodex für Beratung, z. B. die Ethikstandards der IVSBB.</li> <li>2. Die Beratenden kommunizieren wertschätzend und verzichten auf herabsetzende, verletzende, demütigende oder kränkende Bemerkungen, sind aber wo nötig auch konfliktfähig.</li> <li>3. Die Beratenden klären Ratsuchende in angemessener Weise über ihre Rechte auf.</li> <li>4. Die Beratung orientiert sich am Stand der Wissenschaft.</li> <li>5. Vertraulichkeit und Datenschutz sind durch die Beratenden gewährleistet. Die Weitergabe von Daten erfolgt nur nach geltendem Recht und ist den Ratsuchenden transparent gemacht.</li> </ol> <p><b>Organisationales Handeln und politisches Handeln:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Beratungsorganisationen und die jeweils zuständigen politischen Akteure machen transparent, welche ethischen Aspekte für die Beratung, die von ihrer Organisation angeboten wird, handlungsleitend sind.</li> <li>2. Es existiert eine unabhängige Instanz, die von Ratsuchenden und Beratenden angerufen werden kann, wenn ethische Maßstäbe verletzt sein könnten.</li> <li>3. Die Aus- und Weiterbildung der Beratenden umfasst auch ethische Fragen.</li> <li>4. Die angewendeten Datenschutzregelungen sind für die Ratsuchenden zugänglich und transparent.</li> </ol>

## Qualitätsmerkmal Ü 4

### Qualitätsstrategien

Das Beratungshandeln sowie das beratungsrelevante organisationale und politische Handeln werden gemäß einer fundierten Qualitätsstrategie entwickelt.

<b>Beschreibung</b>	<p>Das Qualitätsmerkmal zielt darauf ab, dass die Beratungsanbieter eine für ihre Beratungsangebote angemessene und fundierte Qualitätsstrategie und Qualitätssicherung entwickelt haben. Diese ist (in großen Organisationen) eingebunden in ein Gesamtkonzept der organisationalen Qualitätsentwicklung und -sicherung. Die einzelnen Beratenden sollen in der Lage sein, die Qualitätsstrategie im praktischen Handeln auszugestalten und umzusetzen. Für die jeweilige übergeordnete politische Ebene bedeutet das Qualitätsmerkmal, qualitätsbezogene Aktivitäten einzufordern und die entsprechenden Rahmenbedingungen zur Umsetzung zu schaffen.</p>
<b>Indikatoren</b>	<p><b>Beraterisches Handeln:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Das Beratungshandeln orientiert sich an klar definierten Qualitätsmerkmalen für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung.</li> <li>2. Die Beratenden können die Qualitätsmerkmale in konkrete Handlungsschritte umsetzen und ihrem jeweiligen Arbeitsauftrag zuordnen.</li> <li>3. Die Beratenden sind in der Lage, die Qualitätsmerkmale zu reflektieren und zu bewerten und aktiv an der Verbesserung der Qualität mitzuwirken.</li> </ol> <p><b>Organisationales Handeln:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die anbietenden Organisationen haben klare Qualitätskonzepte für Beratung, die sich an den vorliegenden Qualitätsmerkmalen orientieren, sowie entsprechende Qualitätsstrategien.</li> <li>2. Die anbietenden Organisationen stellen die für Qualitätsaktivitäten notwendigen Ressourcen zur Verfügung (Zeit, Raum, Finanzen).</li> <li>3. Erkenntnisse aus Qualitätsaktivitäten (z. B. aus der Evaluation) werden in Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung umgesetzt.</li> <li>4. Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsaktivitäten werden regelmäßig umgesetzt und ihre Verfahren und Ergebnisse dokumentiert.</li> <li>5. Die Kompetenzen der Beratenden sowie weiterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Beratungsanbieter werden in Bezug auf die Qualitätsarbeit kontinuierlich weiterentwickelt.</li> </ol> <p><b>Politisches Handeln:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die jeweils relevanten politischen Akteure unterstützen und fordern Qualitätsaktivitäten und schaffen die dafür nötigen Rahmenbedingungen (Finanzierung, Wissensressourcen, institutionelle Bedingungen).</li> </ol>

## Nachweise, Erfassungs- und Messinstrumente für die QMM im Bereich „Ü“<sup>2</sup>

### Nachweise und Messinstrumente

Für alle Ü-Merkmale

- In Bezug auf das Beraterische Handeln die Auswertung von Beratungsprozessen (siehe P1–4)
- Dokument, das das Beratungsangebot und Beratungsverständnis der jeweiligen Organisation beschreibt: Beratungskonzept, Handlungsanweisungen für Beratende, Leitlinien usw.
- Dokument (z. B. Gesetze, Verordnungen, Policy Statements), welches das (gesellschaftliche und politische) Verständnis von Beratung im Feld Bildung, Beruf und Beschäftigung bzw. Vorgaben für die Beratung wiedergibt

Zusätzlich zu Ü2

- Nachweis der Medien (z. B. Internet, Broschüren, Portale), in denen die Beratungsangebote beschrieben sind
- Überprüfung der Korrektheit und Aktualität der in den Medien angebotenen Informationen
- Untersuchung zu Verständlichkeit und zur Bekanntheit für bzw. bei den jeweiligen Adressaten(-gruppen)

Zusätzlich zu Ü3

- Dokumentation der ethischen Grundlagen der politischen Ebene, der Beratungsorganisation und der Beratenden
- Nachweis über eine unabhängige Instanz, die im Zweifelsfall hinzugezogen werden kann
- Dokumentation der Aus- und Fortbildungskonzepte sowie der besuchten Fortbildungen zu ethischen Grundlagen
- Dokumentation der Richtlinien zum Datenschutz

Zusätzlich zu Ü4

- Darlegung der Fort- und Weiterbildungen, die von den Beratenden sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahrgenommen werden, um die geforderten Qualitätsinstrumente zu erlernen und die entsprechenden Kompetenzen zu entwickeln
- Darlegung der Ressourcen, die für die Umsetzung der Qualitätsstrategie zur Verfügung stehen (finanzielle Ressourcen, Arbeitszeit, Weiterbildung)
- Nachweis von Prüfsiegeln, Testate, veröffentlichte Selbstverpflichtungen, Selbstreports etc., welche Anstrengungen der Qualitätssicherung und -entwicklung dokumentieren
- Darlegung der organisationsspezifischen Strategie zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung (Selbstdokumentation)
- Darlegung der Anforderungen, welche die jeweiligen politisch verantwortlichen Akteure an die Qualitätsaktivitäten stellen (z. B. durch Dokumente)
- Regelmäßig durchgeführte Evaluation/durchgeführtes Monitoring, um darzulegen, bei welchen QMM welche Verbesserungen/Fortschritte erzielt wurden

<sup>2</sup> Nachweis, Erfassung und Messung werden i. d. R. von Qualitätsentwicklungsprozessen auf der Ebene der Organisation geplant und durchgeführt. Aus angeführten Möglichkeiten können hierfür geeignete Wege ausgewählt werden, die entweder für den Nachweis der Einhaltung eines Qualitätsmerkmals dienen und/oder die Qualitätsentwicklung ermöglichen.

## Qualitätsmerkmale in Bezug auf den Beratungsprozess (P)

Die prozessbezogenen Qualitätsmerkmale (QMM P1–4) beschreiben Eckpunkte von Beratung in ihren verschiedenen Formaten (z. B. Einzelberatung als Einmalberatung oder als längerer Beratungsprozess, Gruppenberatung, Online- und Telefonberatung). Sie zielen **nicht** darauf ab, genaue Anweisungen zum Aufbau oder Ablauf der beraterischen Interventionen zu geben. Vielmehr geht es darum, dass den hier genannten Aspekten ausreichende Aufmerksamkeit geschenkt wird und dass die Beratenden geeignete Techniken und Methoden anwenden, um die Beratung entsprechend zu gestalten. Beratung wird dabei als interaktives und ergebnisorientiertes Geschehen zwischen Ratsuchenden und Beratern verstanden, das durch die aktive Beteiligung beider Seiten ermöglicht und auf Augenhöhe gestaltet wird. In der Darstellung des Prozesses durch die vier Merkmale soll nicht der Eindruck entstehen, diese Schritte müssten in einer linearen Abfolge durchlaufen werden. Die Beratungsrealität ist nicht linear, Sprünge im Prozess sind der Regelfall. Beziehungsgestaltung ist in allen Phasen ein wichtiges Merkmal.

### Qualitätsmerkmal P1

#### Beziehungsgestaltung

Die Beratenden gestalten gemeinsam mit den Ratsuchenden eine für den Beratungsgegenstand und den Rahmen der Beratung angemessene Beziehung. Dies ist eine notwendige Grundlage für den gesamten Beratungsprozess.

#### Beschreibung

Das Qualitätsmerkmal zielt auf verschiedene Aspekte, die unter dem Stichwort Beziehung zusammengefasst werden, u. a. die Rahmung der Beratung, die Nutzung eines adäquaten Kommunikationsstils und vertrauensbildender Maßnahmen. Ziel des QMM ist die aktive Förderung einer tragfähigen Beziehung und die kooperative Gestaltung des Beratungsprozesses. Die Mitwirkung der Ratsuchenden ist hierfür notwendig.

#### Beraterisches Handeln:

1. Die Beratenden tragen durch das Schaffen eines geeigneten Rahmens und einer angenehmen Atmosphäre dazu bei, dass die Ratsuchenden sich sicher und ernst genommen fühlen und sich auf die gemeinsame Beratungsarbeit einlassen.
2. Die Beratenden berücksichtigen verbale und non-verbale Kommunikationsebenen. Feedback und Metakommunikation sind Bestandteile des Beratungshandelns.
3. Die Beratenden gestalten das Beratungssetting so, dass es den vorab kommunizierten Rahmenbedingungen entspricht.
4. Die Beratenden machen ihre für die Beratung relevanten Aufträge, Rollen und Funktionen transparent. Eventuelle Rollenwechsel der Beratenden werden im Beratungsprozess verdeutlicht.
5. Die Beratenden gestalten den Beratungsverlauf, die Kommunikation, die Methodenwahl etc. so, dass sie für die Ratsuchenden verständlich und nachvollziehbar sind. Struktur, Ablauf und Methoden werden besprochen.
6. Die Ratsuchenden werden so weit wie möglich in die Steuerung des Beratungsprozesses einbezogen. Die Wertschätzung der Ressourcen der ratsuchenden Personen ist dabei wichtig.
7. Die Beratenden sind authentisch, wertschätzend und emphatisch. Durch Reflexion des eigenen Hintergrunds und der Hintergründe der ratsuchenden Personen (z. B. in Hinblick auf Kultur, Geschlecht, Alter) machen sie sich ihre Vorannahmen bewusst und reflektieren diese im Beratungsprozess.
8. Die Beratenden bringen den Ratsuchenden Respekt und Wertschätzung entgegen und erwarten von diesen ebenfalls eine respektvolle Haltung.
9. Die Beratenden gestalten die angemessene Nähe und Distanz zu den Ratsuchenden situationsadäquat.

#### Indikatoren

#### Organisationales Handeln:

1. Der Beziehungsaspekt wird schon im Vorfeld des persönlichen Kontakts berücksichtigt, z. B. hinsichtlich der Kommunikationswege, Erreichbarkeit, (Selbst-)Präsentation der Organisation und der Beratenden.
2. Die organisationalen Rahmenbedingungen der Beratung (Räumlichkeiten, Zeitrahmen, Störungsfreiheit, geschützter Rahmen) ermöglichen einen vertrauensvollen Beziehungsaufbau und eine vertrauensvolle Beziehungsgestaltung.

## Qualitätsmerkmal P2

### Klärung des Anliegens und Kontrakt

Die Beratenden nehmen gemeinsam mit den Ratsuchenden eine adäquate Klärung der Beratungsanliegen, der Erwartungen an die Beratung und der Motivation für die Beratung vor.

<b>Beschreibung</b>	Dieses Qualitätsmerkmal zielt auf die Klärung und Identifikation der Anliegen und Erwartungen der Ratsuchenden und die Entwicklung eines „Kontrakts“ als Grundlage für die Beratung ab.
<b>Indikatoren</b>	<p><b>Beraterisches Handeln:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eine evtl. „Vorklärung“ der Anliegen der Ratsuchenden dient der gezielten Weitervermittlung zu einem bestimmten Beratungsangebot und ersetzt kein Beratungsgespräch. Die Informationen aus einer „Vorklärung“ der Anliegen, z. B. durch Orientierungsberatungen oder Clearingstellen, sind den Beratenden bekannt und werden in der Beratung berücksichtigt.</li> <li>2. Die Anliegen der Ratsuchenden werden zu Beginn des Beratungsprozesses besprochen und mit den Beratungsangeboten in Beziehung gesetzt, um eine gemeinsame Auftrags- und Zielklärung zu erreichen (Vereinbarung, Kontrakt).</li> <li>3. Die Erwartungen an das Beratungsergebnis werden von Beratenden und Ratsuchenden gemeinsam herausgearbeitet.</li> <li>4. Gegebenenfalls werden der gesetzliche Auftrag des Beratungsanbieters sowie mögliche (Rechts-)Folgen aus dem Beratungsergebnis frühzeitig im Beratungsprozess besprochen.</li> <li>5. Die Beratenden prüfen kontinuierlich, ob sich die Anliegen und Ziele der Ratsuchenden im Verlauf des Beratungsprozesses verändern.</li> </ol>

## Qualitätsmerkmal P3

### Situationsanalyse und Ressourcenklärung

Die Beratenden nehmen gemeinsam mit den Ratsuchenden eine auf deren Anliegen bezogene Bestandsaufnahme der Ausgangssituation und der Ziele vor.

<b>Beschreibung</b>	Dies beinhaltet die Identifikation und Klärung von Ressourcen, Kompetenzen sowie Kontext- und sonstigen Einflussfaktoren. Die Situationsanalyse umfasst auch die Unterstützung von Erkenntnisprozessen, die eine Neubewertung der Situation ermöglichen. Die Beratenden wählen den Anliegen und den Ratsuchenden sowie dem Rahmen des Beratungsangebots angemessene Vorgehensweisen und Bearbeitungstiefen. Wichtig ist die kooperative Gestaltung des Prozesses, um die Ratsuchenden dabei zu unterstützen, selbstständig die eigene Situation besser zu klären.
<b>Indikatoren</b>	<p><b>Beraterisches Handeln:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Beratenden und Ratsuchenden identifizieren gemeinsam die Situation und beeinflussende Faktoren.</li> <li>2. Die Beratenden erheben im Einvernehmen mit den Ratsuchenden deren persönliche Daten, vorhandene Kompetenzen und Ressourcen und interpretieren diese gemeinsam.</li> <li>3. Dabei kommen bei Bedarf und mit Einverständnis der Ratsuchenden diagnostische Verfahren zum Einsatz.</li> <li>4. Typische, für die Anliegen relevante Abläufe und Muster der Ratsuchenden (z. B. im Denken, Erleben, Verhalten, Entscheiden und in der Biografie) werden gemeinsam identifiziert.</li> <li>5. Die für die Anliegen relevanten Ziele, Werte und Motive der Ratsuchenden (z. B. in Bezug auf Lebensstil und Sinnbezüge) werden gemeinsam herausgearbeitet.</li> <li>6. Mögliche Unvereinbarkeiten oder Widersprüche in Hinblick auf Ziele und Werte der Ratsuchenden werden verdeutlicht. Gegebenenfalls werden gemeinsam Priorisierungen oder Kompromisse in Bezug auf die Ziele der Ratsuchenden erarbeitet.</li> </ol>

## Qualitätsmerkmal P4

### Erarbeitung von Lösungsperspektiven

Die Beratenden erarbeiten gemeinsam mit den Ratsuchenden Lösungsperspektiven.

<b>Beschreibung</b>	Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung trägt zum Entwickeln von Lösungsperspektiven bzw. Lösungsalternativen und soweit erforderlich zum Überwinden von entgegenstehenden Hindernissen bei. Dabei soll Beratung – im Sinne der Prozessorientierung – Ratsuchende dazu motivieren, aktiv an Lösungen zu arbeiten und selbst die Verantwortung für Lösungen zu behalten.
<b>Indikatoren</b>	<p><b>Beraterisches Handeln:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vorhandene Kompetenzen und Ressourcen der Ratsuchenden bilden die Grundlage für das Entwickeln von Lösungen.</li> <li>2. Alternative Entwicklungsmöglichkeiten werden gemeinsam besprochen.</li> <li>3. Die Beratenden suchen gemeinsam mit den Ratsuchenden nach Wegen, wie mögliche Hindernisse überwunden werden können.</li> <li>4. Die Beratenden vermitteln den Ratsuchenden bedarfs-, personen- und zielgruppengerechte Informationen und geben Hinweise auf selbst zu nutzende Informationsquellen.</li> <li>5. Die Beratenden reflektieren und bewerten relevante Informationen gemeinsam mit den Ratsuchenden im Hinblick auf deren Anliegen, Situation und Umsetzungsmöglichkeiten.</li> <li>6. Erkennen Beratende weiteren Beratungsbedarf bei Ratsuchenden, bieten sie Folgeberatungen an und/oder verweisen auf passende Unterstützungsangebote.</li> <li>7. Zum Abschluss der Beratung ziehen Beratende mit den Ratsuchenden ein Resümee über Verlauf und Ergebnisse der Beratung und besprechen ggf. die anstehenden Aktivitäten des Ratsuchenden.</li> </ol>

## Nachweise, Erfassungs- und Messinstrumente für die QMM im Bereich „P4“

### Nachweise und Messinstrumente

- Messung/Bewertung der Kompetenzen der Beratenden (z. B. durch kollegiale Beratung, Hospitation, Selbstevaluation, externe Überprüfung u. a.)
- Dokumentation von Beratungen (z. B. Verlauf, Handlungspläne, Ergebnisse am Ende des Beratungsprozesses)
- Dokumentation der genutzten Informationsressourcen (relevante Informationsquellen, praktizierte Suchstrategien, zielgruppenspezifisches Informationsmanagement)
- Evaluation der Beratung (z. B. durch Befragung der Ratsuchenden, Befragung/Selbsteinschätzung der Beratenden); Gegenstände der Evaluation sind z. B. die Themenschwerpunkte der Beratung, Handlungspläne und deren Umsetzung durch die Ratsuchenden, realisierte Übergänge, Wirksamkeit der Hilfestellung der Beratenden bei der eigenaktiven Lösung anstehender Probleme aufseiten der Ratsuchenden
- Professionelle Supervision, kollegiale Beratung

## Qualitätsmerkmale in Bezug auf die Beratenden (B)

Die beiden Qualitätsmerkmale für den Bereich „Beratende“ verknüpfen Beratungsqualität mit der Anforderung, dass Beratung durch kompetente Beratende durchgeführt wird. Darum verweisen diese Qualitätsmerkmale auf ein Kompetenzprofil für die Beratung. Außerdem wird festgehalten, dass sich die Beratenden in ihrem Beratungshandeln an Qualitätsmerkmalen orientieren müssen. Ein Kompetenzprofil für die Beratung im Feld Bildung, Beruf und Beschäftigung wird im Rahmen dieses Projektes auf der Basis der vereinbarten Qualitätsmerkmale entwickelt und wo nötig für verschiedene Beratungsangebote differenziert.

Damit verbunden werden auch Wege zur Anerkennung von in der Praxis erworbenen Kompetenzen. Die hier beschriebenen Merkmale verweisen weiterhin auf zentrale Anforderungen an die Ausbildung und Weiterbildung von Beratenden sowie auf den Anspruch, dass die Beratenden aktiv und reflektiert an der Gestaltung von Beratung entsprechend allen Qualitätsmerkmalen mitwirken.

### Qualitätsmerkmal B1

#### Kompetenz und Professionalität der Beratenden

Die Beratenden sind durch ihre Aus- und kontinuierliche Fortbildung zu professionellem beraterischen Handeln im Feld Bildung, Beruf und Beschäftigung befähigt. Die Aus- und Fortbildungsinhalte orientieren sich an einem anerkannten Kompetenzprofil, das wissenschaftlich fundiert ist.

#### Beschreibung

Das Qualitätsmerkmal bestimmt die Anforderungen an sowie den Anspruch auf die Aus-, Fort- und Weiterbildung der professionellen Beratenden. Professionelle Beratung basiert auf Kompetenzen, Qualifikationen und Rahmenbedingungen, die als Anforderungen für verschiedene Beratungsangebote definiert sind. Der Erwerb und der Nachweis von Kompetenzen kann auf unterschiedlichen Wegen erreicht werden. Neben der Ausbildung zur professionellen Beraterin bzw. zum professionellen Berater spielt die kontinuierliche Weiterentwicklung durch Weiterbildung, kollegiale Beratung und professionelle Supervision eine wichtige Rolle. In der Praxis erworbene Kompetenz kann anerkannt werden. Grundlegend für die Kompetenzentwicklung von Beratenden ist darüber hinaus die Reflexion des eigenen beraterischen Handelns als immanenter Teil des Beratungsprozesses.

Ein theoretisch fundiertes, aus der Praxis entwickeltes und von den relevanten Akteuren (Politik, Praxis und Wissenschaft) vereinbartes und akzeptiertes Kompetenzprofil ist die Grundlage für die Umsetzung dieses Qualitätsmerkmals.

#### Beraterisches Handeln:

1. Professionelle Beratung orientiert sich an einem ausgewiesenen und von den relevanten Akteuren (Politik/Praxis/Wissenschaft) vereinbarten Kompetenzprofil für die Beratenden.
2. Die Beratenden besitzen einschlägiges, beratungsspezifisches Wissen (z. B. feldspezifisches Wissen, Wissen über Ratsuchende, methodisches Wissen) und wenden dieses in der Beratung fallangemessen an.
3. Die Beratenden verfügen in der Regel über eine beratungsspezifische Ausbildung oder eine beraterische Zusatzqualifikation.
4. Beraterinnen und Berater, die keine beratungsspezifische Formalqualifikation besitzen, weisen in geeigneter Weise ihre Beratungskompetenz und ihr Fachwissen in Bezug auf ein definiertes Kompetenzprofil für die Beratung nach
5. Die Beratenden reflektieren mit geeigneten Verfahren in regelmäßigen Abständen ihr Beratungshandeln und ihre Beratungskompetenzen und leiten davon Ziele für ihre berufliche Weiterentwicklung ab.
6. Die Beratenden bilden sich sowohl hinsichtlich des feldspezifischen Wissens als auch hinsichtlich beratungsrelevanter Kompetenzen regelmäßig weiter.

#### Organisationales Handeln:

1. Die Organisation stellt sicher, dass die Beratung von kompetenten, professionell arbeitenden Beraterinnen und Beratern durchgeführt wird. Die notwendigen Kompetenzen sind in einem definierten Kompetenzprofil festgelegt.
2. Die Organisation dokumentiert die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit und ohne beraterische Qualifizierung, das Niveau der Qualifizierungen, das zahlenmäßige Verhältnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Ratsuchenden pro Monat/Jahr sowie die Relation der Beratenden in Bezug auf Anfragen und durchgeführte Beratungen.
3. Die Organisation wählt und nutzt anerkannte Formen des Nachweises der Kompetenzen der Beratenden. Die Kompetenzen werden dokumentiert.
4. Für die unterschiedlichen Beratungsaufgaben/-rollen (sowohl für beratende wie für nicht beratende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) liegen differenzierte Stellen- und Kompetenzprofile vor.
5. Die notwendigen Ressourcen sowie adäquate Rahmenbedingungen für professionelle Beratungsleistungen, für Vor- und Nachbereitung sowie für Reflexion werden zur Verfügung gestellt.
6. Die qualitativen Anforderungen und die regelmäßige Teilnahme der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Weiterbildungen sind festgelegt.
7. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben einen angemessenen Anspruch auf Weiterbildung und Supervision und ähnliche Formen der Praxisreflexion.

#### Indikatoren

<b>Indikatoren</b>	<p>8. Die regionale, interregionale und bundesweite Vernetzung zwischen Beratenden wird durch die Organisation ermöglicht und gefördert.</p> <p>9. Durch den direkten Kontakt und Mitarbeitergespräche kennt die Führungskraft die Fähigkeiten und Stärken der einzelnen Beschäftigten. Sie unterstützt die Motivation und Weiterentwicklung z. B. durch individuelle Zielvereinbarungen.</p>
	<p><b>Politisches Handeln:</b></p> <p>1. Die Bedeutung professioneller Beratung wird von den relevanten politischen Akteuren anerkannt und wertgeschätzt.</p> <p>2. Die Kompetenzanforderungen, die für die Erbringung der Beratungsleistungen mindestens notwendig sind, sind durch die jeweils relevanten Akteure unter Einbeziehung von Wissenschaft und Praxis definiert.</p> <p>3. Die für professionelle Beratung notwendigen Ressourcen stehen zur Verfügung. Dies schließt die Ermöglichung von Supervision in einem angemessenen Rahmen ein.</p> <p>4. Ein angemessener Rahmen für Aus-, Fort- und Weiterbildung von Beratenden ist von den relevanten politischen Akteuren definiert.</p>

## Qualitätsmerkmal B2

### Orientierung an Standards

Die Beratenden und die Beratungsanbieter orientieren sich bei ihrem Handeln an den Standards, die auf der Grundlage aller hier vorliegenden Qualitätsmerkmale etabliert werden, und konkretisieren diese selbstverantwortlich und reflektiert. Die Organisation schafft die dafür notwendigen Rahmenbedingungen.

<b>Beschreibung</b>	<p>Das Qualitätsmerkmal bezieht sich auf die Kenntnis und den aktiven Umgang der Beratenden bzw. der Beratung anbietenden Organisationen mit den Standards für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung, die aus den hier vorliegenden Qualitätsmerkmalen hervorgehen sollen. Die Beratenden und die anbietenden Organisationen akzeptieren die Standards und integrieren sie ihrem Aufgabenspektrum entsprechend aktiv in ihren Arbeitsalltag.</p>
<b>Indikatoren</b>	<p><b>Beraterisches Handeln:</b></p> <p>1. Die Beratenden richten ihr Handeln an den Standards aus.</p> <p>2. Die Beratenden sind in der Lage, ihre Praxis anhand der einzelnen Standards zu reflektieren und zu entwickeln</p>

<b>Indikatoren</b>	<p><b>Organisationales Handeln:</b></p> <p>1. Die Standards sind in der Anbieterorganisation anerkannt.</p> <p>2. Die Organisation sorgt dafür, dass die Beratenden sich an den Standards orientieren (können).</p> <p>3. Die Standards werden entsprechend den Angeboten und Rahmenbedingungen der Beratung konkretisiert und differenziert angewandt. Dafür werden die notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen.</p> <p>4. Die Organisation macht die für sie geltenden Standards transparent.</p>
	<p><b>Politisches Handeln:</b></p> <p>1. Für die jeweiligen Teilbereiche der Beratung sind Standards durch die relevanten politischen Akteure anerkannt.</p> <p>2. Die Verbindlichkeit der Standards ist definiert.</p> <p>3. Die jeweils verantwortlichen politischen Akteure tragen aktiv dazu bei, dass Standards für ihren Zuständigkeitsbereich handlungsleitend werden.</p>

## Nachweise, Erfassungs- und Messinstrumente für die QMM im Bereich „B“

Für B1:

- Es werden in regelmäßigen Abständen Aussagen über die Kompetenzen der Beratenden und die Qualität der Beratungsleistungen schriftlich formuliert und mit den Beratenden abgestimmt. Es werden geeignete/anerkannte Formen des Kompetenznachweises (z. B. Verfahren zur Kompetenzbilanzierung) genutzt.
- Die Weiterbildungsplanungen, die Weiterbildungsaktivitäten, Supervisionen und kollegialen Beratungen werden dokumentiert.
- Es liegen Beschreibungen der Stellen unter Angabe der Kompetenzanforderungen an die Beratenden vor. Die Mindestqualifikationen, welche die jeweilige politische Ebene für die Erbringung einer Beratungsleistung verlangt, werden eingehalten.
- Mit den Beratenden werden Vereinbarungen über kontinuierliche Weiterbildungen einschl. Supervision geschlossen.

Für B2:

- Nachweis über die Kenntnis und aktive Nutzung der Standards
- Nachweis über die Veröffentlichung der Standards

## Organisationsbezogene Merkmale „O“

Beratung braucht geeignete und angemessene Rahmenbedingungen. In den „O-Merkmalen“ werden fünf Perspektiven von Organisationen beschrieben, die zusammen und in der wechselseitigen Beziehung einen solchen Rahmen abstecken. Dabei ist klar, dass sich gute Beratung nicht durch organisationale Bedingungen determinieren lässt. Vielmehr schaffen sie bei richtiger Anwendung und unter Einbeziehung aller Beteiligten einen günstigen Rahmen für Beratung, der ausreichend Freiräume für situationsadäquates Handeln schaffen muss.

Die Organisationen, an die sich diese Merkmale richten, sind sehr verschieden. Häufig stellt Beratung z. B. nur einen Teil der Leistung der Einrichtung dar, betrifft also nur einen Teil der Gesamtorganisation. Es ist im Einzelfall zu klären, auf welchen Teil der Organisation die Merkmale angewandt werden sollen oder inwiefern z. B. in der Gesamtorganisation etablierte Verfahren die hier formulierten Anforderungen bereits erfüllen. Häufig sind in Organisationen andere als die an dieser Stelle verwendeten Begrifflichkeiten gebräuchlich. Die vorliegenden Merkmale bilden hier Orientierungspunkte, die an die jeweilige organisationale Realität angepasst werden müssen.

## Qualitätsmerkmal O1

### Leitbild und Strategie

Die Beratungsorganisationen haben ein spezifisches Leitbild, Mission Statement o. Ä., das sich am Auftrag der Organisation, aber auch an gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und den Bedürfnissen ihrer Zielgruppen orientiert.

#### Beschreibung

Das Leitbild wird durch formulierte Strategien, ein Beratungskonzept bzw. Beschreibungen der Beratungsangebote konkretisiert. In der Ausformulierung des Leitbilds orientieren sich die Beratungsorganisationen auch an den hier vorliegenden Qualitätsmerkmalen für Beratung. Diese Dokumente dienen dazu, die Identität und Konsistenz der Organisation und ihrer Angebote nach innen sowie gegenüber anderen Akteuren (Ratsuchenden, Politik, Profession) zu erhöhen. Die formulierten Strategien unterstützen die aktive Ausrichtung und Weiterentwicklung der Organisation. Dabei spielt die Einbindung der Organisation in ihren jeweiligen gesellschaftlichen Rahmen (z. B. gesetzlicher Auftrag, förderpolitische Bedingungen, wirtschaftliche Zielsetzungen) eine wichtige Rolle.

#### Beraterisches Handeln:

1. Die Beratenden sind mit dem Leitbild der Organisation sowie der strategischen Bedeutung ihrer persönlichen Funktion in der Organisation vertraut. Sie richten ihre Beratungskonzepte sowie ihr Beratungshandeln am Leitbild und den organisationalen Strategien aus.
2. Die Beratenden machen das Leitbild gegenüber den Ratsuchenden in geeigneter Weise transparent.

#### Organisationales Handeln:

1. Ein Leitbild und/oder ein Strategiepapier liegen vor und sind allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, den zentralen Akteuren (z. B. Kooperationspartnern, Bildungsanbietern, Geldgebern) sowie der Öffentlichkeit zugänglich.
2. Die Organisation bindet ihre Mitarbeiter in geeigneter Weise in die Formulierung und Weiterentwicklung des Leitbilds ein.
3. Die Beratungsangebote beziehen sich (wo vorhanden) auf grundlegende politische/gesetzliche Vorgaben. Diese sind den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der aktuellen Fassung bekannt.

#### Politisches Handeln:

1. Für den jeweiligen Angebotsbereich sind durch die jeweils zuständigen Akteure klar definierte (politische/gesetzliche) Vorgaben formuliert, die den Beratung anbietenden Organisationen entsprechende Orientierung für die Ausgestaltung des Leitbildes und der Beratungsstrategie bieten.

#### Indikatoren

## Qualitätsmerkmal O2

### Formale Organisation und Prozesse

Strukturen, Funktionen und zentrale Prozesse der Beratungsorganisationen sind identifiziert und werden bei Bedarf optimiert.

#### Beschreibung

Das Qualitätsmerkmal zielt auf eine im Sinne des Organisationszwecks, der Strategie und des Leitbilds effektive und effiziente Aufbau- und Ablauforganisation ab. Zentrale Prozesse, Rollen/Funktionen und Verantwortungsbereiche sind geklärt und werden überprüfbar gemacht. Die Einbettung der Beratungsprozesse in vor- und nachgelagerte Prozesse wird deutlich, die Aufgaben- und Zuständigkeitsverteilung innerhalb der Organisation ist klar.

#### Indikatoren

#### Beraterisches Handeln:

1. Die Beratenden kennen ihre Verantwortungsbereiche und deren Strukturen, Funktionen und Prozesse. Ihnen sind die Schnittstellen zu den anderen relevanten Prozessen bekannt, sie reflektieren diese in ihrem Arbeitsalltag und wirken an deren Gestaltung und Optimierung mit.

<b>Indikatoren</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Die Beratenden beteiligen sich aktiv an der Weiterentwicklung der für sie relevanten Strukturen und Prozesse.</li> <li>Die Beratenden sind verantwortlich für die Dokumentation ihrer Arbeit (Beratungsprotokolle, Kennzahlen u. a.).</li> </ol>
	<p><b>Organisationales Handeln:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Der Aufbau der Organisation ist klar beschrieben.</li> <li>Funktionen und Verantwortungsbereiche von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind klar definiert.</li> <li>Die zentralen Prozesse und Schnittstellen der Organisation, insbesondere des Beratungsangebots, werden dokumentiert und regelmäßig aktualisiert. Die Dokumentation ist für alle Beteiligten zugänglich.</li> <li>Organisationsübergreifende Schnittstellen werden dokumentiert und regelmäßig aktualisiert.</li> <li>Effektivität und Effizienz der Strukturen und Prozesse im Sinne des Leitbilds, der Zielgruppe, der Rahmenbedingungen und der Organisation werden regelmäßig überprüft und aktualisiert.</li> </ol>
	<p><b>Politisches Handeln:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Die jeweils zuständigen politischen Akteure unterstützen die Verbesserung von organisationsübergreifenden Schnittstellen und Prozessen (z. B. lokale, regionale Vernetzung, Kooperation, Weiterleitungen), insofern Prozesse über die Grenzen einer Organisation hinaus notwendig und sinnvoll sind.</li> </ol>

## Qualitätsmerkmal 03

### Organisationskultur

Die Organisationskultur wird von den Führungskräften, den Beratenden und den weiteren Mitarbeitenden aktiv gestaltet.

<b>Beschreibung</b>	<p>Das Qualitätsmerkmal zielt auf das bewusste Gestalten und Weiterentwickeln einer konstruktiven Kommunikations- und Kooperationskultur innerhalb der Organisation ab.</p>
	<p>Die Führung und die Mitarbeiter der Organisation setzen sich aktiv mit ihrer Organisationskultur auseinander. Dabei wird die Übereinstimmung von gelebter Kultur mit den z. B. im Leitbild, in den Qualitätsmerkmalen für Beratung oder dem Beratungsverständnis formulierten Prämissen thematisiert. Das Spannungsverhältnis zwischen gelebter und angestrebter Kultur wird erschlossen, reflektiert und gestaltet.</p> <p>Führungsverhalten, Anreizsysteme, Traditionen, Regeln und Beteiligungsmöglichkeiten erhalten in diesem Zusammenhang eine wesentliche Bedeutung.</p>

<b>Indikatoren</b>	<p><b>Beraterisches Handeln:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligen sich an der Reflexion und Gestaltung der Organisationskultur.</li> <li>Informeller und organisierter kollegialer Austausch zu beraterrelevanten Themen wird von den Beratenden genutzt, um sich gegenseitig zu informieren, zu unterstützen und die Qualität der Beratungen weiterzuentwickeln.</li> </ol>
	<p><b>Organisationales Handeln:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Die Weiterentwicklung der gemeinsamen Kultur wird in der Organisation regelmäßig in geeigneter Form ermöglicht. Die Führungs- und Leitungsebene trägt durch ihr Verhalten zu einer positiven Organisationskultur bei.</li> <li>Es gibt ein gemeinsames Verständnis der Regeln für die externe und interne Kommunikation. Dies betrifft die mündliche Kommunikation (z. B. Freundlichkeit, Ehrlichkeit, Offenheit) sowie die schriftliche Kommunikation (z. B. verständlicher, ermutigender, unbürokratischer Schreibstil). Dies wird durch geeignete Schulung des Kommunikationsverhaltens oder gemeinsam erarbeitete Regeln gefördert.</li> <li>Durch Freiräume für selbstbestimmtes beraterisches Handeln und Beteiligungsmöglichkeiten an organisationalen Entscheidungen ermöglicht die Führung die Übernahme von Verantwortung durch die Beschäftigten.</li> <li>Konstruktive Mechanismen für Feedbacks zu Fragen des beraterischen und organisationalen Handelns (z. B. mündliche Feedbacks, Teambesprechungen, Mitarbeitergespräche) kommen regelmäßig zum Einsatz. Ihre Ergebnisse haben Einfluss auf organisationale Entscheidungen.</li> <li>Die Beratungsarbeit tangierende Entscheidungen werden von der Führung unter weitestgehendem Einbezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter getroffen und von allen mitgetragen.</li> </ol>

## Qualitätsmerkmal O4

### Personelle und materielle Ausstattung

Es steht eine für die Beratungsangebote angemessene und ausreichende personelle und materielle Ausstattung zur Verfügung.<sup>3</sup>

<b>Beschreibung</b>	Das Qualitätsmerkmal zielt auf das Verhältnis vorhandener Mittel zum Angebot ab. Die für das Angebot notwendigen Ressourcen sollen quantifiziert werden. Dabei ist das Angebot zu differenzieren (z. B. nach Tiefe/Dauer/Zielen sowie nach Parametern wie Öffnungszeiten, Zugänglichkeit, Zielgruppen).
<b>Indikatoren</b>	<p><b>Beraterisches Handeln:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Die Beratenden beteiligen sich an der Ermittlung der Bedarfe in Bezug auf die personelle und materielle Ausstattung.</li> </ol> <p><b>Organisationales Handeln:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Folgende personelle und sachliche Ausstattungsmerkmale werden beschrieben: <ul style="list-style-type: none"> <li>Beschäftigte nach den verschiedenen Rollen und Aufgabenfeldern (beraterische und nicht-beraterische Tätigkeiten, z. B. Anmeldung, Orientierungsberatung, Beratung, Verwaltung) und nach der Art der Beschäftigungsverhältnisse und Verweildauer der Beratenden in der Organisation. Dies umfasst z. B. auch die Planung der Urlaubs-/Krankheitsvertretungen.</li> <li>Räumliche Ausstattung (Beratungsräume für verschiedene Formate, z. B. Gruppen/Einzelgespräche, sowie Räume für Büro und Verwaltung)</li> <li>Technische Ausstattung in Bezug auf Informationsrecherchen (für Beratende und Ratsuchende, z. B. Literatur, Internet, Datenbanken)</li> <li>Finanzmittel und Zeit für die Aus-, Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</li> <li>Finanzmittel für die Transparentmachung und die Bekanntmachung des Beratungsangebots (z. B. Öffentlichkeitsarbeit, Marketing)</li> </ul> </li> <li>Die Anzahl der Beratungen werden nach Dauer/Tiefe/Anlass/Angebot/Format usw. differenziert erhoben.</li> </ol>

<b>Indikatoren</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Darstellung von Relationen: Differenziert nach verschiedenen Beratungsangeboten werden folgende Relationen dargestellt: <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Relation der Mitarbeiterkapazität(en) zur Zahl der (potenziellen und realisierten) Beratungen (ggf. getrennt nach Arten der Beratungsangebote, z. B. von mobiler Beratung, telefonischer Beratung)</li> <li>Die Relation der Beratungszeit zu der Zeit für Vorbereitung, Nachbereitung, Berichte, Administration und Außenkontakte (z. B. zu anderen Beratungsstellen, anderen zentralen Akteuren) sowie zu der Zeit für andere Tätigkeiten, z. B. Dokumentation, Reflexion</li> </ul> </li> <li>Die Finanzierungssicherheit innerhalb von definierten Finanzierungszeiträumen wird dargelegt.</li> <li>Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden an der Ermittlung der Bedarfe an personeller und sachlicher Ausstattung beteiligt. Dies umfasst auch Entscheidungsspielräume der Beratenden, um an der Einteilung der verfügbaren Ressourcen wie z. B. Arbeitszeit für verschiedene Beratungsangebote mitzuwirken.</li> </ol> <p><b>Politisches Handeln:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Die Finanzmittel für Personalkosten, Sachkosten, räumliche Ausstattung etc. werden (bei geförderten Angeboten) durch die für das jeweilige Beratungsangebot verantwortlichen Akteure bereitgestellt.</li> <li>Die jeweils verantwortlichen Akteure sorgen für eine angemessene Planungs- und Finanzierungssicherheit sowie angemessene Finanzierung und Finanzierungszeiträume.</li> </ol>
--------------------	--

<sup>3</sup> Für die einzelnen Teilfelder der Beratung sollen quantifizierte Standards und Benchmarks entwickelt werden).

## Qualitätsmerkmal O5

### Interaktion mit dem gesellschaftlichen Umfeld

Kooperationen und die Vernetzung mit dem Umfeld der Beratungsorganisation und der Beratenden werden aktiv gefördert.

<b>Beschreibung</b>	<p>Dies bezieht sich auf einen angemessenen Austausch mit dem gesellschaftlichen Umfeld z. B. in Bezug auf sach- und adressatengerechte Information, Kooperation und Vernetzung sowie das Wissen um andere, für die Zielgruppen der Beratung relevante Angebote.</p> <p>Das Qualitätsmerkmal zielt auf die Bekanntmachung und Vernetzung der Anbieterorganisationen von Beratung und mittelfristig auch auf die Vermeidung von Doppelangeboten u. Ä. ab. Dies ist zu erreichen durch Öffentlichkeitsarbeit und Marketing sowie durch Aufbau, Umsetzung und Pflege multiprofessioneller Beratungsangebote. Angemessene Verweis- und Kooperationsformen mit „benachbarten“ Beratungsanbietern sowie mit praxisrelevanten, wissenschaftlichen und anderen gesellschaftlichen Akteuren aus den für die Beratungsanbieter relevanten räumlichen, adressaten- und/oder branchenbezogenen Strukturen und Kontexten sind relevant. Die Akzeptanz aufseiten aller Akteure für die Vernetzung ist zu fördern.</p>
<b>Indikatoren</b>	<p><b>Beraterisches Handeln:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Beratenden kooperieren im Rahmen ihres Verantwortungsbereichs aktiv mit dem für ihre Beratung bzw. für ihre Organisation relevanten gesellschaftlichen Umfeld (z. B. andere Beratungsstellen, andere relevante Institutionen und Organisationen, Wirtschaft usw.).</li> <li>2. Die Beratenden verweisen Ratsuchende, wo dies sinnvoll ist, an Stellen, die für die Bearbeitung der Anliegen notwendige Hilfestellungen anbieten.</li> <li>3. Die Beratenden beteiligen sich, wo dies sinnvoll ist, an interdisziplinärer Zusammenarbeit und bilden sich hierfür weiter. Dies umfasst auch in angemessenem Rahmen die Beteiligung an wissenschaftlichen und forschungsbezogenen Aktivitäten.</li> </ol> <p><b>Organisationales Handeln:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Anbieterorganisationen verfügen über zielgruppen- und/oder formatspezifische Konzepte für ihre Öffentlichkeitsarbeit und ihr Marketing (z. B. für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, Studierende, Schulen, Jugendämter).</li> <li>2. Die Anbieterorganisationen gestalten räumliche (lokale bis transnationale), fachliche und wissenschaftliche Informations-, Kooperations- und Vernetzungsangebote/-möglichkeiten mit.</li> <li>3. Den Beratenden stehen Informationen (Datenbanken) und Regelungen für den Aufbau, die Umsetzung und Pflege multiprofessioneller Beratung sowie für beratungsrelevante Verweis- und Kooperationsmöglichkeiten im räumlichen, adressaten- oder branchenbezogenen Kontexten zur Verfügung.</li> </ol>

Indikatoren

### Politisches Handeln:

1. Information, Kooperation und Vernetzung sind von den jeweils zuständigen Akteuren durch die Schaffung von Rahmenbedingungen (z. B. Unterstützung entsprechender Plattformen) gefördert.

## Nachweise, Erfassungs- und Messinstrumente für die QMM im Bereich „O“

Für O1:

- Nachweis der (internen/externen) Veröffentlichung entsprechender Dokumente
- Beschreibung der Beratungsangebote
- Einschätzung der Ratsuchenden und anderer Akteure: Kongruenz von Leitbild und Beratungsangebot bzw. beraterischem Handeln
- Selbstdokumentation relevanter Aktivitäten und Umsetzungsmaßnahmen (z. B. Strategie-Workshops, Qualitätszirkel)
- (Externe/Interne) Veröffentlichungen: Leitbild, Organigramm, (anonymisierte) Ergebnisse von Befragungen, aus Erhebungen abgeleitete Konsequenzen

Zusätzlich für O2:

- Schriftliche Dokumentation und Visualisierung der Aufbauorganisation und der zentralen Prozesse
- Vorhandensein von Tätigkeitsbeschreibungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Dokumentation der Aufbauorganisation, zentraler Prozesse und Schnittstellen
- Kundenreaktionsmanagement/Beschwerdemanagement – Dokumentation und Analyse

Zusätzlich für O3:

- Nachweis des Einsatzes von verschiedenen Beteiligungsverfahren (z. B. kollegiale Hospitationen, Befragungen von Ratsuchenden und Beratenden)

Zusätzlich für O4:

- Analyse der Leistungsbeschreibungen bzw. Verträge
- Dokumentation der entsprechenden Kennzahlen
- Benchmarks für verschiedene Kennzahlen
- Finanzierungspläne

Zusätzlich für O5:

- Nachweis einer Vernetzungsstrategie
- Nachweis über Öffentlichkeitsarbeit und Werbungsaktivitäten, Präsenz in relevanten Internetressourcen etc.
- Nachweis der angemessenen Verwaltung der Kundendaten.
- Nachweis der Vernetzungs- und Kooperationsaktivitäten (räumlich, adressaten- oder branchenbezogen, multiprofessionell)
- Dokumentation von Verweismöglichkeiten zu andere Beratungsangeboten (z. B. lokales Beratungsnetzwerk)
- Nachweis über eingeworbene (Dritt-)Mittel (Ministerien, Stiftungen u. a.)
- Dokumentation räumlicher, adressaten- oder branchenbezogener und multiprofessioneller Zusammenarbeit

## Gesellschaftsbezogene Qualitätsmerkmale „G“

Die Qualitätsmerkmale im Bereich G beschreiben, welche gesellschaftlichen Ziele und Rahmenbedingungen das Beratungsgeschehen fachlich beeinflussen (z. B. Arbeitsmarkt, Wirtschaft, Bildungssystem, Bildungsmöglichkeiten, rechtliche Bedingungen) und an welchen Maßstäben sich die Bewertung der Wirksamkeit (Ergebnisse, Wirkung) von Beratung orientieren kann. Neben übergeordneten gesellschaftlichen Zielen und Anforderungen an die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung sind für einzelne Beratungsbereiche/Beratungsangebote neben den hier formulierten Zielen und Anforderungen eigene zu spezifizieren. Die Prüfung der Wirksamkeit von Beratung ist an den jeweiligen Zielsetzungen zu orientieren. Die hier formulierten Qualitätsmerkmale enthalten keine vollständige Liste möglicher Zielsetzungen, sondern formulieren beispielhaft einige zentrale Perspektiven und Indikatoren.

Grundsätzlich hat Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung das Ziel, Individuen in die Lage zu versetzen, ihren Bildungs- und Berufsweg eigenständig und eigenverantwortlich zu gestalten und ihnen die dazu erforderlichen Informationen und Kompetenzen, Einstellungen und Verhaltensweisen zu vermitteln. Beratung trägt damit nicht nur zur bestmöglichen freien Entfaltung der Persönlichkeit, zur Wahrnehmung individueller Bildungs- und Erwerbschancen sowie zur Entwicklung und Erhaltung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit in einem sich rasch wandelnden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld bei, sondern auch – auf der gesellschaftlichen Ebene – zum Erreichen wichtiger politischer Ziele: zur Erhöhung von Effektivität und Effizienz des Bildungssystems, zur Steigerung der Funktionsfähigkeit des Arbeitsmarktes und zur Verbesserung von sozialer Inklusion und gesellschaftlicher Teilhabe.

## Qualitätsmerkmal G1

### Gesellschaftliche Bezüge, Informationen und Informationsvermittlung

Für die Beratungsangebote legen die zuständigen Akteure fest, wie diese sich an den relevanten gesellschaftlichen Bezügen und fachlichen Wissensbereichen, die in Bezug auf die Anliegen der Ratsuchenden wichtig sind, orientieren (Bildungs- und Beschäftigungssysteme, Arbeitsmarkt, Bildungsmöglichkeiten, Berufskunde, Wirtschaft, Fördermöglichkeiten u. a.).

Dies schließt insbesondere die Weitergabe der relevanten Informationen an die Ratsuchenden in angemessener Form ein. Für die Beratungsangebote wird festgelegt, welche Maßnahmen zum Nachweis der Qualität der Informationsgrundlagen (z. B. Datenbanken) und der Ergebnisse/Wirkung in Bezug auf die Informationsvermittlung ergriffen werden.<sup>5</sup>

Das Qualitätsmerkmal zielt auf die Verknüpfung individueller Interessen (Anliegen, Ziele, Ressourcen) mit gesellschaftlichen Faktoren (z. B. Bildungsmöglichkeiten). Weiterhin spielen hier auch die Verfügbarkeit von (Selbst-)Informationssystemen, deren Nutzerfreundlichkeit, die Qualität der Informationen und das Wissensmanagement eine zentrale Rolle. In Bezug auf die Informationsvermittlung sind die Möglichkeiten und Grenzen aufseiten der Ratsuchenden zu berücksichtigen.

Die jeweiligen Anbieter und weiteren verantwortlichen Akteure haben die Aufgabe, die für das jeweilige Angebot relevanten Ziele zu beschreiben, durch geeignete Maßnahmen die Zielerreichung zu fördern sowie die Ergebnisse zu evaluieren. Beispielhaft werden im Folgenden einige Zielsetzungen und auch Outputkriterien vorgeschlagen.

#### Beschreibung

4 Vgl. zu den Standards G 2, G 3 und G 4 hierzu auch die europäischen Bezugsinstrumente und die dort beschriebenen Ziele der Politik (CEDEFOP 2005: 13 ff.) sowie die Resolutionen des Europäischen Rates 2004 und 2008 zur lebensbegleitenden Beratung.

## Indikatoren

**Beraterisches Handeln:**

Die Indikatoren dieses Merkmals sind von der angebotsbezogenen Zielsetzung abhängig. Hier werden Beispiele auch für Outputkriterien genannt, an denen sich Beratungsangebote orientieren können:

1. Im Beratungsgespräch sind im Rahmen der Zielsetzung des Angebots für die Anliegen relevante Verknüpfungen zu gesellschaftlichen Einflüssen und Wissensbereichen (Arbeitsmarkt, Bildungssystem, Berufskunde, Fördermöglichkeiten, Kompetenz- oder Qualifikationsanforderungen usw.) hergestellt.
2. Vereinfachende Vorstellungen von passgenauen Bildungs- und Berufswegen (im Sinne von „Matching“) sind kritisch hinterfragt worden, und die Interdependenz zwischen individuellen Möglichkeiten, Wünschen, Ressourcen und äußeren Einschränkungen sind beachtet.
3. Die Beratenden berücksichtigen bei der Informationsvermittlung die individuellen Voraussetzungen der Ratsuchenden (Vorwissen, Aufnahmemöglichkeit, Mediengewohnheiten, Beteiligung und Stand im Problemlösungsprozess).
4. Im Beratungsgespräch sind Informationen verständlich, aktuell und sachlich richtig vermittelt. Die Beratenden machen die Ratsuchenden mit Informationsquellen vertraut, die für deren Situation und Anliegen von Relevanz sind.
5. Die Beratenden achten darauf, dass neben inhaltsbezogenen Informationen auch statusbezogene, soziale und personale Aspekte zum Tragen kommen.
6. Die Beratenden berücksichtigen, dass Entscheidungen nicht nur auf Basis von (rationalen) Informationen getroffen werden, sondern dass Ratsuchende eigene Entscheidungsmodelle anwenden, die auch nicht rationale Elemente beinhalten.

## Indikatoren

**Organisationales Handeln:**

1. Für das jeweilige Angebot sind die Zielsetzungen in Bezug auf dieses Merkmal definiert.
2. Die Maßnahmen zur Zielerreichung sind in Bezug auf die Beratungsangebote und das organisationale Handeln definiert, z. B. für die organisationale Ebene:
  - Die für die Zielgruppen der Beratung spezifischen Fachinformationen sind sinnvoll nach Problemfeldern/Anliegentypen und Nutzungscharakteristiken strukturiert und liegen den Beratenden in aktueller Fassung vor oder sind leicht zugänglich.
  - Informationsressourcen (z. B. Datenbanken, Internetinhalte, Materialien u. a.) werden laufend auf ihre Aktualität, Repräsentativität, Differenziertheit und Angemessenheit für die Nutzerinnen und Nutzer geprüft und weiterentwickelt. Dabei wird das Wissen der Beratenden berücksichtigt.
  - Es wird ein professionelles Informationsmanagement für die Zielgruppen sichergestellt.
  - Die regelmäßige Schulung von Fachkräften in Bezug auf das Informationsmanagement und die angemessene Informationsvermittlung ist sichergestellt.
3. Es sind Maßnahmen zum Nachweis der Qualität der Informationen und der Ergebnisse/Wirkung definiert. Diese werden regelmäßig durchgeführt.

**Politisches Handeln:**

1. Für die jeweiligen Beratungsangebote sind die Ziele, die Beratung bezüglich der Verbesserung des Informationsstandes der Ratsuchenden erreichen soll, durch die jeweils zuständigen Akteure festgelegt.
2. Informationen zu Beruf und Bildung sind lokal, regional, national, europäisch und international orientiert (z. B. auch Vernetzung mit Euro Guidance, EURES u. a.).
3. Es bestehen verbindliche Mechanismen für die Zusammenarbeit und Vernetzung der beratungsrelevanten Informationssysteme (z. B. Datenbanken, Portale, Hotlines).

## Qualitätsmerkmal G2

### Förderung der Selbstorganisation in bildungs- und berufsbiografischen Entwicklungsprozessen

Für die Beratungsangebote legen die zuständigen Akteure fest, wie Beratung im Rahmen ihrer jeweiligen Zielsetzung die Ratsuchenden dabei unterstützt, ihre bildungs- und berufsrelevanten Aufgaben in höherem Maße selbstorganisiert zu bewältigen (z. B. Stärkung der Kompetenz, die eigene Bildungs- und Berufslaufbahn zu gestalten, Entscheidungsfähigkeit), und welche Maßnahmen zum Nachweis der Ergebnisse/Wirkungen ergriffen werden.

#### Beschreibung

Das Qualitätsmerkmal bezieht sich auf die für das Individuum im gesellschaftlichen Kontext relevante Fähigkeit zur Selbstorganisation (z. B. Treffen von Entscheidungen, Reflexion des eigenen Verhaltens, Entwerfen und Realisieren von Plänen). Beratung kann einen Beitrag zur Verbesserung dieser Fähigkeit leisten. Dies umfasst auch die Förderung und Entwicklung der Kompetenz, Wissen und Fertigkeiten situationsadäquat einzusetzen, um bildungs- und beschäftigungsbezogene Entscheidungen zu treffen oder abzusichern (z. B. erhöhte Klarheit über Interessen, Fähigkeiten, Kompetenzen, Qualifikationsbedarfe sowie verfügbare Unterstützungsangebote). Die Beratung kann so zu einem möglichst selbstständigen Agieren auf dem Bildungs- und Arbeitsmarkt beitragen.

Die jeweiligen Anbieter und weiteren verantwortlichen Akteure haben die Aufgabe, die hierzu relevanten Ziele angebotsangemessen zu beschreiben, durch geeignete Maßnahmen die Zielerreichung zu fördern und die Ergebnisse zu evaluieren. Beispielhaft werden im Folgenden einige Zielsetzungen und Outputkriterien vorgeschlagen.

#### Indikatoren

#### Beratungshandeln:

Die Indikatoren dieses Merkmals sind von der angebotsbezogenen Zielsetzung abhängig. Hier werden Beispiele für Outputkriterien genannt, an denen sich Beratungsangebote orientieren können:

1. Die Ratsuchenden gewinnen abhängig von ihren Anliegen mehr Klarheit über ihre Potenziale und vorhandenen Kompetenzen, über ihre individuellen Bildungs- und Beschäftigungsziele/-möglichkeiten und -wünsche sowie über erforderliche Entscheidungen. Die Aktivitäten, die notwendig sind, um diese Ziele/Wünsche zu realisieren, sind ihnen bekannt.
2. Das Beratungshandeln führt tendenziell zu einer Verbesserung der Selbstorganisationsfähigkeit der ratsuchenden Personen in Bezug auf deren Fähigkeiten, zu planen und mit komplexen Aufgaben im Kontext der eigenen bildungs- und berufsbezogenen Entwicklung umzugehen.
3. Das Beratungshandeln unterstützt eine positive Veränderung der Selbstwirksamkeitserwartung der Ratsuchenden.
4. Die Ratsuchenden sind (besser als zuvor) in der Lage, Entscheidungen zu treffen und Handlungen/ Maßnahmen durchzuführen.
5. Die Beratenden gehen in ausgewogener Weise mit der notwendigen Expertenberatung und der durch den Prozess zu stärkenden Selbstorganisation der Ratsuchenden um.

#### Organisationales Handeln:

1. Für das jeweilige Angebot sind die Zielsetzungen in Bezug auf dieses Merkmal definiert.
2. Die Maßnahmen zur Zielerreichung sind in Bezug auf die Beratungsangebote und das organisationale Handeln definiert.
3. Es sind Maßnahmen zum Nachweis der Ergebnisse/Wirkungen definiert. Diese werden regelmäßig durchgeführt.

#### Politisches Handeln:

1. Für die jeweiligen Beratungsangebote sind die Ziele in Bezug auf Selbstorganisation in bildungs- und berufsbiografischen Entwicklungsprozessen durch die jeweils zuständigen Akteure skizziert.

## Qualitätsmerkmal G3

### Förderung der bildungs- und berufsbezogenen Entwicklung

Für die Beratungsangebote wird durch die zuständigen Akteure festgelegt, wie Beratung im Rahmen ihrer jeweiligen Zielsetzung zur bildungs- und berufsbezogenen Entwicklung beitragen kann und welche Maßnahmen zum Nachweis der Wirkung ergriffen werden.

#### Beschreibung

Das Qualitätsmerkmal zielt auf die für das Individuum im gesellschaftlichen Kontext relevanten Ergebnisse und konkreten berufsbezogenen Entwicklungen ab, die dazu beitragen die Bildungs- und Beschäftigungschancen der Ratsuchenden zu sichern bzw. zu verbessern. Dies verweist auf den Beitrag, den Beratung zur Optimierung von Effektivität und Effizienz des Bildungssystems und des Arbeitsmarktes leisten will.

Die jeweiligen Anbieter und weiteren verantwortlichen Akteure haben die Aufgabe, die hierzu relevanten Ziele angebotsangemessen zu beschreiben, durch geeignete Maßnahmen die Zielerreichung zu fördern und die Ergebnisse zu evaluieren. Beispielhaft werden im Folgenden einige Zielsetzungen und Outputkriterien vorgeschlagen.

#### Indikatoren

#### Beraterisches Handeln:

Die Indikatoren dieses Merkmals sind von der angebotsbezogenen Zielsetzung abhängig. Hier werden Beispiele für Outputkriterien genannt, an denen sich Beratungsangebote orientieren können:

1. Das Beratungshandeln stabilisiert oder erhöht die Beteiligung an beruflichen Aktivitäten/Bildungsaktivitäten.
2. Durch das Beratungshandeln wird eine konkrete Erweiterung der Bildungs- und Beschäftigungschancen sowie eine Verringerung von beruflichen Risiken erzielt (z. B. durch erfolgreichen Übergang in eine Bildungsmaßnahme, durch Bewerbungsaktivitäten oder eine neue Beschäftigung).
3. Das Beratungshandeln trägt zur Verringerung individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Fehlinvestitionen und Fehlallokationen bei, z. B. Verringerung des Abbruchrisikos, höhere Zufriedenheit mit einer begonnenen (Bildungs-)Maßnahme etc.

#### Organisationales Handeln:

1. Für das jeweilige Angebot sind die Zielsetzungen in Bezug auf dieses Merkmal definiert.
2. Die Maßnahmen zur Zielerreichung sind für die Beratungsangebote und das organisationale Handeln definiert.
3. Es sind Maßnahmen zum Nachweis der Ergebnisse/Wirkung definiert. Diese werden regelmäßig durchgeführt.

#### Politisches Handeln:

1. Für die jeweiligen Beratungsangebote sind die Ziele, die Beratung zur Verbesserung der bildungs- und beschäftigungsbezogenen Entwicklung der Ratsuchenden erreichen kann/soll, durch die jeweils zuständigen Akteure benannt.

## Qualitätsmerkmal G4

### Förderung von gesellschaftlicher Teilhabe

Für die Beratungsangebote legen die zuständigen Akteure fest, ob und wie die Beratungsangebote im Rahmen ihrer jeweiligen Zielsetzung zur Verbesserung der Teilhabe und sozialer Inklusion, zu mehr Beteiligungschancen an Bildung und auf dem Arbeitsmarkt sowie zur Vermeidung von Diskriminierung (z. B. Benachteiligungen durch sozialen Status, kulturelle Herkunft, Religion, Geschlecht, Behinderungen oder regionale Aspekte) beitragen und welche Maßnahmen zum Nachweis der Wirkung ergriffen werden.

<b>Beschreibung</b>	<p>Beratung kann im Rahmen ihrer jeweiligen Zielsetzung und in Bezug auf die jeweilige Zielgruppe eine Nachteile ausgleichende, kompensatorische Funktion wahrnehmen. Dies schließt z. B. auch die Bereitstellung und Förderung eines ausreichenden Beratungsangebots und der barrierefreien Zugänglichkeit der Beratungsangebote ein.</p> <p>Die jeweiligen Anbieter und weiteren verantwortlichen Akteure haben die Aufgabe, die hierzu relevanten Ziele angebotsangemessen zu beschreiben, durch geeignete Maßnahmen die Zielerreichung zu fördern sowie die Ergebnisse zu evaluieren. Beispielhaft werden im Folgenden auch einige Zielsetzungen und Outputkriterien vorgeschlagen.</p>
<b>Indikatoren</b>	<p><b>Beraterisches Handeln:</b></p> <p>Die Indikatoren dieses Merkmals sind von der angebotsbezogenen Zielsetzung abhängig. Hier werden auch Beispiele für Outputkriterien genannt, an denen sich Beratungsangebote orientieren können:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Beratenden reflektieren ihre Sprache und die eingesetzten Methoden hinsichtlich ihrer Passung zum sozialen und kulturellen Hintergrund der Ratsuchenden. Die Beratenden reflektieren regelmäßig ihren eigenen sozialen und kulturellen Hintergrund.</li> <li>2. Das Beratungshandeln trägt im Rahmen seiner Zielsetzung zur Erreichung sozialpolitischer Ziele bei, z. B. Erhöhung der Qualifikationsniveaus, Erhöhung der Bildungsbeteiligung oder Erhöhung der Beschäftigungsquote.</li> <li>3. Das Beratungshandeln leistet einen Beitrag zur Verbesserung oder Stabilisierung der Beteiligungschancen in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Die Beratung trägt dazu bei, Hemmnisse in Bezug auf die Beteiligung in Bildung, Beruf und Gesellschaft zu erkennen und Maßnahmen zu ihrer Verringerung zu identifizieren.</li> <li>4. Die Beratenden informieren die ratsuchenden Personen über ihre Rechte und – falls ihre Rechte missachtet werden – über existierende Anlaufstellen. Wo nötig trägt die Beratung zur Sensibilisierung für mögliche Diskriminierung bei.</li> </ol>

### Organisationales Handeln:

1. Für das jeweilige Angebot sind die Zielsetzungen in Bezug auf dieses Merkmal definiert.
2. Die Maßnahmen zur Zielerreichung sind in Bezug auf die Beratungsangebote und das organisationale Handeln definiert, z. B. für die organisationale Ebene:
  - Die Angebote, aber auch die Strukturen, Prozesse und die Kultur der beratenden Organisation sind darauf ausgerichtet, außerhalb wie innerhalb der Organisation Beteiligungschancen und Teilhabe zu fördern und zu verbessern.
  - Die Organisation ergreift geeignete Maßnahmen, um die Zugänglichkeit ihrer Angebote optimal zu gestalten.
3. Es sind Maßnahmen zum Nachweis der Ergebnisse/Wirkung definiert. Diese werden regelmäßig durchgeführt.

### Politisches Handeln:

1. Für die jeweiligen Beratungsangebote sind durch die jeweils zuständigen Akteure Ziele beschrieben, die Beratung zum Ausgleich von Benachteiligungen und zur Erhöhung der Beteiligungschancen und Teilhabe leisten soll.
2. Die jeweils zuständigen politischen Akteure ergreifen geeignete Maßnahmen, um ein ausreichendes Beratungsangebot zu fördern und dessen Zugänglichkeit zu verbessern.

Indikatoren



## Nachweise, Erfassungs- und Messinstrumente für die QMM im Bereich „G“

### Für G1:

- Nachweis aktueller Informationsressourcen sowie der Maßnahmen, die zur Aktualisierung beitragen
- Regelmäßige Überprüfung der Informationen auf Richtigkeit, Aktualität, Verständlichkeit und Zugänglichkeit der Informationssysteme
- Nachweis eines Beratungskonzepts, in dem die Verknüpfung von Beratungsprozessen und Fachinformationen thematisiert wird
- Befragung der Ratsuchenden zur subjektiven Einschätzung der Beratung (Zufriedenheit, Nutzen der Informationen, Fähigkeit, selbst weitere Informationen zu gewinnen)
- Dokumentation der Beratungsgespräche und deren unmittelbarer Ergebnisse (auch in Bezug auf zentrale Informationen, die vermittelt, und Wissen, das angeeignet wurde)

### Für G2:

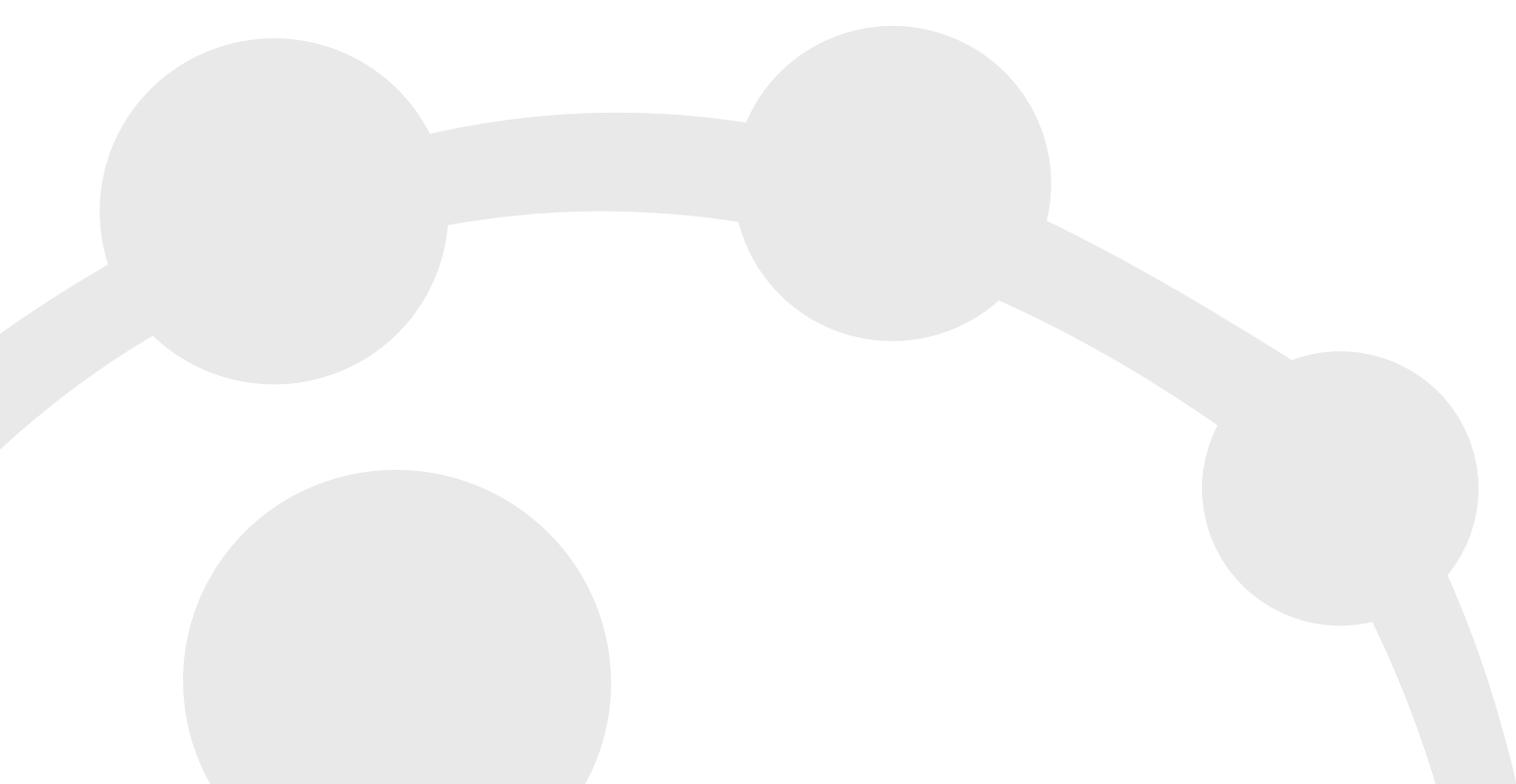
- Befragung der Ratsuchenden (im Anschluss an die Beratung sowie zu einem späteren Zeitpunkt) zu bildungs- und berufsbezogenen Kompetenzen (berufliche Gestaltungskompetenz, Beschäftigungsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit etc.) sowie zur subjektiven Einschätzung der (allgemeinen/aufgabenspezifischen) Selbstwirksamkeit
- (Weitere) Daten über die unmittelbaren Ergebnisse und die längerfristigen Auswirkungen des Beratungshandelns werden erhoben und ausgewertet.

### Für G3:

- Daten über die unmittelbaren Ergebnisse und die längerfristigen Auswirkungen der Beratung werden erhoben und ausgewertet (Befragung der Ratsuchenden zu Ergebnissen im direkten Anschluss sowie zu späteren Zeitpunkten; Dokumentation der erreichten Ergebnisse in der Beratung auch zur Aushändigung an die Ratsuchenden).
- Ermittlung von realen Statusveränderungen der Ratsuchenden durch Datenerhebung, z. B. durch die Ermittlung von Übergangszeiten und -quoten, Verbleibzeiten, Erhöhung von Abschlussniveaus etc. (wo möglich auch im Sinne von Systemevaluation und im Abgleich mit vorhandenen Referenzdaten, z. B. im Bildungsmonitoring)

### Für G4:

- Daten über die unmittelbaren Ergebnisse und die längerfristigen Auswirkungen der Beratungen werden erhoben, wo möglich auch im Sinne von Systemevaluation und im Abgleich mit vorhandenen sozialstatistischen Referenzdaten.
- Befragung der Ratsuchenden (im Anschluss an die Beratung sowie zu späteren Zeitpunkten), z. B. zur subjektiven Wahrnehmung und Beurteilung von bildungs- und berufsbezogenen Beteiligungschancen
- Erfassen der Kenntnisse und Einstellungen der Beratenden in Bezug auf Beteiligungschancen und allgemeine Gleichbehandlung
- Dokumentation der Maßnahmen zur Erweiterung der Beratungsangebote und zur Verbesserung der Zugänglichkeit





Mitglieder der Arbeitsgruppe 2, Martina Pohl, Ulrich Schweiker

## Der Qualitätsentwicklungsrahmen (QER) als Modell für eine kohärente Qualitätsstrategie für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung

Die Etablierung qualitativ hochwertiger Beratungsdienstleistungen erfordert nicht nur die Förderung, Akzeptanz und Anerkennung auf politischer und gesellschaftlicher Ebene, sondern benötigt auf der Ebene der Beratungsanbieter unterstützende Rahmenbedingungen, die eine inhaltlich begründete und überprüfbare Qualitätsentwicklung und -sicherung ermöglichen. Der Qualitätsentwicklungsrahmen (QER) leistet hierzu einen Beitrag, indem er alle wesentlichen Aspekte von Qualität in der Beratung anspricht und ihrer kontinuierlichen Verbesserung in Organisationen, die Beratung anbieten, „einen gemeinsamen Rahmen bietet“.

Auf der Grundlage des in der Expertise von Schiersmann et al.<sup>1</sup> vorgestellten Entwurfes des Qualitätsentwicklungsrahmens<sup>2</sup> wurden dessen zentrale Elemente in Zusammenarbeit mit der Arbeitsgruppe 2 im Offenen Koordinierungsprozess ausdifferenziert und die Systematik entsprechend angepasst. Er stellt kein eigenes, in sich geschlossenes Qualitätssystem dar, sondern lässt sich als offenes Modell zur Qualitätsentwicklung verstehen, das im Kern folgende Ziele verfolgt:

- Die (sukzessive) Nutzung der Qualitätsmerkmale von Beratungsqualität, an denen sich alle Beteiligten – die Beratungsanbieter mit ihren Angeboten, die Nutzerinnen und Nutzer von Beratungsdienstleistungen und die politischen Akteure als Rahmengeber – orientieren.
- Die Verbindung bestehender oder neuer Qualitätsaktivitäten mit Aspekten der Evaluation, des Qualitätsmanagements und der Transparentmachung der Ergebnisse von Qualitätsaktivitäten gegenüber allen Akteuren.

### Charakteristik des QER

Um der Vielfalt der Beratungslandschaft gerecht zu werden und bereits vorhandene Qualitätsstrategien in der Praxis zusammenführen zu können, wurde der QER als flexibles

Modell mit sechs klar strukturierten, aufeinander aufbauenden Phasen konzipiert.

Vor der Darstellung der einzelnen Phasen werden im Folgenden die Besonderheiten des QER erläutert:

*Verbindung von Qualitätsmerkmalen, Qualitätsmanagement und Evaluation:* Diese Elemente stellen zentrale Zugänge zu Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung dar, finden jedoch häufig nur isoliert Anwendung. Im QER werden diese Elemente in einen schlüssigen Zusammenhang gebracht, denn erst das Zusammenwirken von Qualitätsmerkmalen als inhaltliche Bezugsgrößen von Qualität, Qualitätsmanagement zur Sicherung von Prozessen und Evaluation zur begründbaren Bewertung von Qualitätsaktivitäten ermöglicht eine nachhaltige Qualitätsentwicklung.

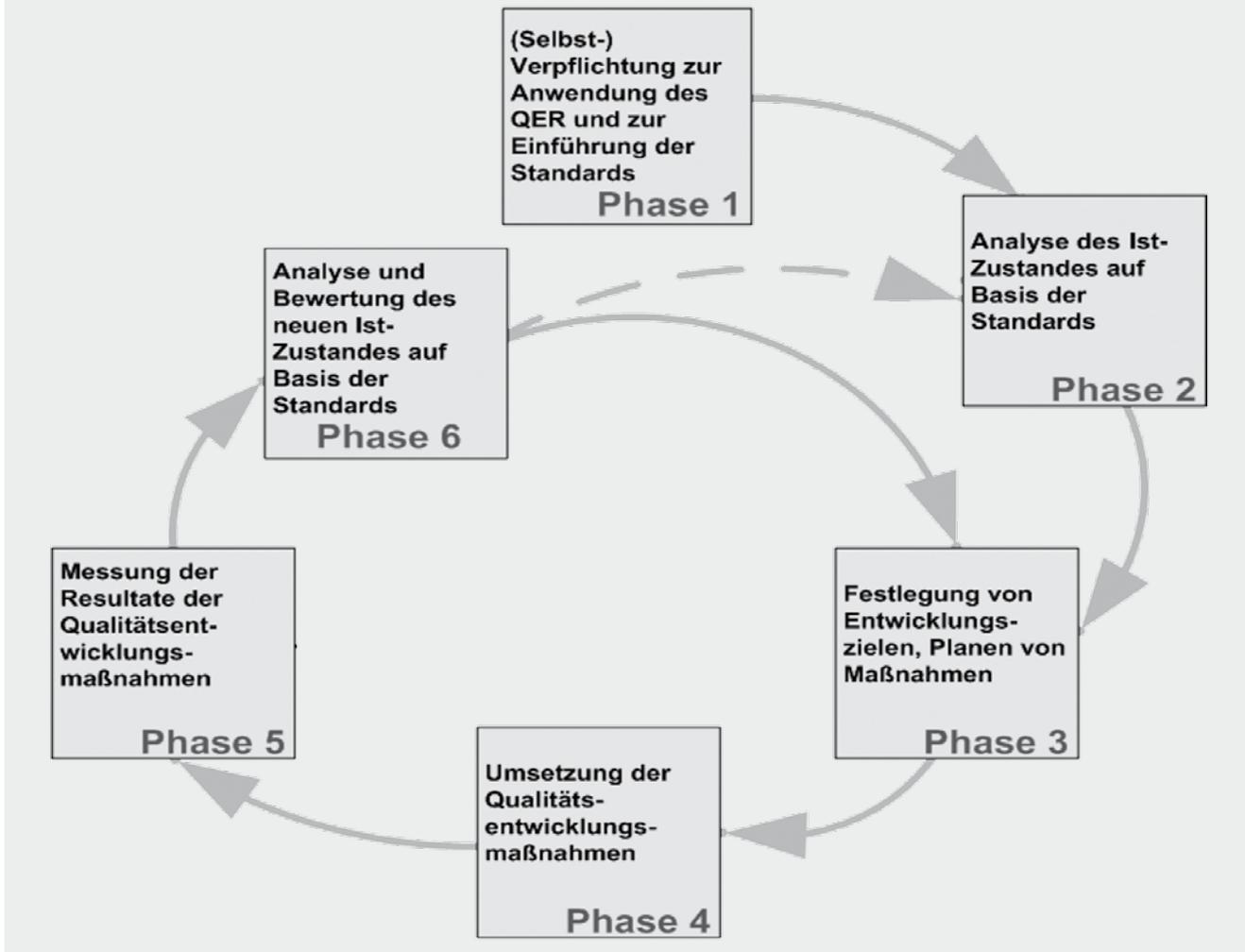
*Verhältnis des QER zu Qualitätsmanagementsystemen:* Der QER steht nicht in Konkurrenz zu bestehenden Qualitätsmanagementsystemen, sondern ermöglicht vielmehr durch die Bezugnahme auf die Qualitätsmerkmale eine beratungsspezifische Ausgestaltung solcher Systeme. Der QER unterstützt so Beratungsorganisationen dabei, vorhandene Qualitätsmanagementsysteme zu überprüfen und anzupassen: Werden Aktivitäten, Verfahren und Prozesse an den Qualitätsmerkmalen ausgerichtet und findet eine Evaluation entsprechend der in den Qualitätsmerkmalen formulierten Indikatoren statt, so verfügt die Organisation über eine systematische, kontinuierliche Qualitätsentwicklung.

*Transparenz:* Durch die Orientierung an den Qualitätsmerkmalen wird die Beratungsorganisation bei der Klärung der Frage unterstützt, welche Themen im Fokus ihres Handelns liegen und welche Anforderungen an die Beratungsqualität bestehen. Dies hat den Effekt, dass Angebote, Leistungen, Verfahren und Prozesse sichtbar und beschreibbar werden. Organisationsintern ist dies eine grundlegende Voraussetzung für Transparenz und Handlungssicherheit. Für die Außendarstellung bringt dies der Organisation den Nutzen, ihre Angebote und Leistungen gegenüber den relevanten Akteuren vergleichbar darstellen zu können und so der zum Teil bestehenden Unübersichtlichkeit im Feld der Beratung entgegenzuwirken.

1 Christiane Schiersmann, Miriam Bachmann, Alexander Dauner, Peter Weber, Qualität und Professionalität in Bildungs- und Berufsberatung, Bielefeld 2008.

2 Im Vorfeld der Entwicklung des QER wurden zahlreiche Qualitätskonzepte analysiert und ein internationaler Vergleich von Systemen und Strategien zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Beratung durchgeführt. Ausführlich beschrieben in Schiersmann et al. 2008, Kapitel 7 und 8.

Abbildung 2: Struktur des QER



*Flexibilität des QER:* Der QER unterstützt Beratungsanbieter mit unterschiedlicher Größe, Struktur, verschiedenen Ressourcen und Vorerfahrungen mit Qualitätsentwicklung, ihre Qualitätsaktivitäten zu systematisieren und weiter auszubauen. Beratungsorganisationen, die über keine Erfahrung im Bereich der Qualitätsentwicklung und -sicherung verfügen, gelingt es durch die Nutzung des QER, in angemessenen Schritten in die aktive und strukturierte Qualitätsarbeit einzusteigen.

Auch wenn Beratung, beispielsweise neben Angeboten der Fort- und Weiterbildung, nur einen Teil des Leistungsportfolios einer Organisation darstellt, lässt sich der QER sinnvoll anwenden, um die angemessene Ausgestaltung der Beratungsqualität zu unterstützen.

Ebenso lässt sich der QER in Organisationen effektiv in organisationale Rahmenbedingungen integrieren, wenn Beratung als internes Angebot, beispielsweise im Rahmen der Personalentwicklung, stattfindet.

## Struktur des QER

Als Rahmen für eine nachhaltige und systematische Qualitätsentwicklung liegt dem QER die Logik eines weitverbreiteten Aktionskreislaufes zugrunde, wie er in Organisationen, beispielsweise bei der Planung und Durchführung von Veränderungsprozessen oder der Bearbeitung von Problemen, zum Einsatz kommt. Im Wesentlichen beinhaltet ein solcher Kreislauf die Schritte Erfassung der Ausgangslage, Festlegung von Zielen, Planen und Durchführen von Maßnahmen zur Zielerreichung sowie die Analyse und Bewertung der Ergebnisse.

### Phase 1: Einstieg und (Selbst-)Verpflichtung zur aktiven Qualitätsarbeit

Diese Phase dient dem Einstieg in den QER und der organisationsinternen Sensibilisierung für Qualität. Zentral ist die Forderung nach der Selbstverpflichtung zur (sukzessiven) Einführung der Qualitätsmerkmale, zum regelmä-

ßigen Durchlaufen des QER und zur Transparentmachung der Qualitätsaktivitäten. Neben der Zustimmung der Entscheidungsträger setzt diese Phase die Einbindung und Information aller relevanten Akteure voraus. Falls noch nicht vorhanden sollen die notwendigen Bedingungen für eine nachhaltige Qualitätsarbeit – die Bereitstellung von personellen und materiellen Ressourcen – geschaffen werden.

Die Ziele dieser ersten Phase sind, organisationsintern auf möglichst allen Ebenen die Bereitschaft zu wecken oder zu erhöhen, Qualitätsfragen nachhaltig zu fokussieren und weiterzuentwickeln, die interne Kommunikation zu fördern sowie ein gemeinsames Verständnis über die Dimensionen der eigenen Qualitätsarbeit zu entwickeln.

### **Phase 2:**

#### **Bestandsaufnahme zu den Qualitätsmerkmalen, Analyse und Dokumentation des Ist-Zustandes**

Im Fokus der zweiten Phase liegt die Überprüfung, inwieweit die Qualitätsmerkmale bereits Gegenstand organisationaler Strukturen sowie organisationalen Handelns sind und ob dies dokumentiert wird.

Die Dokumentation und Transparentmachung des erfassten Ist-Zustandes erfolgt durch die Bearbeitung von Checklisten (siehe dazu im Folgenden: QER-Kompendium) und kann durch bereits vorhandene Nachweise der Organisation ergänzt werden.

Durch die Überprüfung des organisationalen Handelns anhand der in den Qualitätsmerkmalen formulierten Anforderungen (Indikatoren der Qualitätsmerkmale) erfolgt in Organisationen, die über ein Qualitätsmanagementsystem (z. B. EFQM, LQW) oder ein selbst erarbeitetes Qualitätskonzept verfügen, eine erste beratungsspezifische Ausrichtung dieses Qualitätssystems.

Auch wenn eine Beratungsorganisation bisher ohne strukturiertes Qualitätskonzept gearbeitet hat, erhält sie durch die Bestandsaufnahme und Analyse ihrer Aktivitäten zu den Qualitätsmerkmalen eindeutige Hinweise, in welchen Bereichen der Organisation Maßnahmen zur Erhöhung der Qualität durchgeführt werden sollten. Darauf aufbauend kann geprüft werden, welche Qualitätskonzepte sich eignen, eine stetige Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung zu gewährleisten.

Der Nutzen dieser Phase besteht darin, die eigene Arbeit zu reflektieren, die Stärken der Organisation zu erkennen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren.

### **Phase 3:**

#### **Festlegung von Qualitätsentwicklungszielen, Planung von Maßnahmen**

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Bestandsaufnahme erfordert die dritte Phase des QER die bewusste und begründete Festlegung, zu welchen der in den Qualitätsmerkmalen formulierten Anforderungen Qualitätsaktivitäten durchgeführt werden sollen.

Bei der Erarbeitung von Qualitätsentwicklungszielen und der Planung der Umsetzung sollen jedoch nicht nur die identifizierten Notwendigkeiten, sondern auch die organisationalen Bedingungen und Ressourcen berücksichtigt werden. Da keine Organisation alles zugleich verändern und verbessern kann, entscheidet sie sich bei diesem Schritt für zentrale Handlungsnotwendigkeiten, die je nach Entwicklungsstand der Qualitätsarbeit unterschiedlich gelagert sein können. So wird durch das Festlegen von Prioritäten sowohl die Themenvielfalt eingegrenzt als auch die Definition von erreichbaren Zielen und leistbaren Arbeitspaketen unterstützt.

### **Phase 4:**

#### **Realisierung von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen**

In dieser Phase erfolgt die zielgerichtete Durchführung der geplanten Maßnahme(n). Dabei kann es sich um eine Intensivierung bisheriger Aktivitäten handeln, um neue Schwerpunkte oder eine Ausweitung, beispielsweise auf weitere Zielgruppen, oder die Aufnahme völlig neuer Tätigkeiten.

### **Phase 5:**

#### **Messung der Ergebnisse**

In Phase 5 werden die Resultate der Maßnahme(n) erfasst und mit den festgelegten Kriterien der Zielerreichung abgeglichen. Durch die Überprüfung und Dokumentation der Ergebnisse gelingt es, gute Praxis sichtbar zu machen und erste Hinweise zu weiteren Optimierungsbedarfen zu erhalten.

Je nach durchgeführter Qualitätsaktivität und Handlungsfeld, auf das sie sich bezieht, entscheidet sich die Beratungsorganisation für eine angemessene Dokumentationsform, um die Ergebnisse organisationsintern den relevanten Akteuren – auch nicht direkt Beteiligten und Schnittstellen – gegenüber zu kommunizieren.

## Phase 6: Analyse, Bewertung, Transfer

Auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse wird in dieser Phase der neue Ist-Zustand des bearbeiteten Handlungsfeldes analysiert. Die Gründe für die erreichte oder nicht erreichte Zielerfüllung werden ermittelt und daraus Konsequenzen für die weitere Arbeit gezogen.

Positive Veränderungen können als fester Bestandteil der Organisation eingeführt werden. Mit der Vereinbarung korrigierender Maßnahmen aufgrund nicht erreichter Ziele oder Überlegungen zu weiteren Qualitätsaktivitäten auf der Basis der (ggf. erneuten) Bestandsaufnahme wird ein neuer Durchlauf des QER begonnen

Die transparente Kommunikation der Ergebnisse und Schlussfolgerungen soll in dieser Phase nicht nur intern, sondern auch nach außen erfolgen. So wird die erreichte Qualität für alle Akteure – Ratsuchende, Auftraggeber, andere Beratungsanbieter, Kooperationspartner – sichtbar gemacht.

## QER-Kompodium

Zur Unterstützung der Anwendung des QER und der Einführung der Qualitätsmerkmale in der Praxis wurde ein Kompodium entwickelt, das Handreichungen und Materialien zu übergeordneten Themen der Qualitätsentwicklung und konkrete Hilfestellungen zu den Anforderungen der einzelnen Phasen des QER und der Qualitätsmerkmale beinhaltet. Die Materialien zu Fragestellungen des organisationalen Handelns behandeln beispielsweise die Themen „nachhaltige Qualitätsarbeit“, „Vernetzung“, „Beteiligung aller“. Auf der Ebene der Durchführung des QER und der Implementierung der Qualitätsmerkmale bieten die Handreichungen zum Beispiel Hilfestellung bei der Bestandsaufnahme des Ist-Zustandes durch bereitgestellte Checklisten oder bei der Durchführung von Kundenbefragungen durch eine umfangreiche, systematisierte Sammlung von Items.

## Erprobung des QER und der Qualitätsmerkmale

In der vorliegenden Form wird der QER zusammen mit den Qualitätsmerkmalen von 19 Beratungsorganisationen und Netzwerken in einer 10-monatigen Erprobungsphase auf seine Praxistauglichkeit hin überprüft.

Die Teilnehmerorganisationen der Erprobung wurden unter Berücksichtigung differenzierter, organisationaler und feldspezifischer Kriterien ausgewählt, um möglichst vielfältige Erkenntnisse über die Bedarfe des heterogenen Beratungsfeldes zu gewinnen. Es ist gelungen, Beratungsanbieter mit unterschiedlicher Größe, Angebotsstruktur, Finanzierungsbasis und Qualitätserfahrung zu gewinnen, die in den Bereichen Schule, Ausbildung und Studium, der beruflichen Aus- und Weiterbildungsberatung, der beschäftigungs- und laufbahnbezogenen Beratung sowie der zielgruppenspezifischen Angebote tätig sind. Einige der Anbieter sind Teil von Kooperationsverbänden oder Teilnehmer an Modellprogrammen.

Um Hinweise auf geeignete Implementierungsstrategien für das gesamte Feld der Beratung zu erhalten, werden im Rahmen der Erprobung besonders die folgenden Aspekte beleuchtet:

- Angemessenheit der Qualitätsmerkmale für verschiedene Beratungsangebote und Teilfelder der Beratung
- Anwendbarkeit des QER in unterschiedlichen Organisationstypen
- Adaptionsfähigkeit des QER in Organisationen mit und ohne systematischem Qualitätskonzept/Qualitätsmanagementsystem
- Bedarf an begleitender Beratung und Weiterbildung während der Einführung des QER und die Eignung der unterstützenden Handreichungen und Materialien (QER-Kompodium)

Die Erkenntnisse der Erprobung werden in die Arbeitsgruppen des Offenen Koordinierungsprozesses rückgekoppelt und dienen der weiteren Ausarbeitung der Qualitätsmerkmale und des QER, um diese für das gesamte Feld der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung anwenderfreundlich zu gestalten – und somit eine Grundlage zu schaffen für eine umfassende Nutzung.

## Abkürzungsverzeichnis

BeQu – Beratungsqualität im Feld Bildung, Beruf und Beschäftigung; Verbundprojekt: Koordinierungsprozess Qualitätsentwicklung in der Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung

DIN – Deutsches Institut für Normung

dvb – Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung

IAEVG – International Association for Educational and Vocational Guidance

IBW – Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

*nfb* – Nationales Forum für Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung e.V.

QE – Qualitätsentwicklung

QER – Qualitätsentwicklungsrahmen

QM, QMS – Qualitätsmanagement, Qualitätsmanagementsystem

QMM – Qualitätsmerkmale

## Glossar

### Begriffe

### Erläuterungen und Verweise

Akteure	Als Akteure werden Individuen (z. B. Ratsuchende, Berater) oder Zusammenschlüsse von Personen (z. B. Organisationen, politische Institutionen) bezeichnet, die einen Kontext durch ihr Handeln gestalten. Durch das Zusammenwirken der verschiedenen Akteure wird die Entwicklung im Beratungsfeld gestaltet (vgl. Schiersmann u. a. 2008: 26 ff.).
Anliegen, Beratungsanliegen	Als Beratungsanliegen bzw. Anliegen der Ratsuchenden werden die von Ratsuchenden benannten oder mit den Ratsuchenden herausgearbeiteten Themen, Fragestellungen oder Problemlagen bezeichnet, die in der Beratung bearbeitet werden sollen. Ein Anliegen kann zu Beginn der Beratung noch vage sein und der Klärung und Konkretisierung bedürfen.
Anliegstypen	Das Anliegen eines Ratsuchenden wird im Beratungsprozess ermittelt, es ist immer individuell. Auf einer übergeordneten Ebene können Typisierungen von Beratungsanliegen vorgenommen werden (z. B. Beratung zu einem spezifischen Bildungsinteresse, Beratung an einer bestimmten biografischen Schnittstelle), sofern relevante Übereinstimmungen oder Ähnlichkeiten dies ermöglichen. Solche Typisierungen können u. a. dabei helfen, Beratungsangebote zu konzipieren. Sie können nicht dazu dienen, die individuelle Klärung des Anliegens abzukürzen.
Arbeitsgruppe 1, 2	Der Offene Koordinierungsprozess Beratungsqualität (BeQu) basiert auf dem Zusammenspiel von politischer Koordination, der Zusammenarbeit von Wissenschaft und Expertengremien sowie der Durchführung von Erprobungsprojekten in Beratung anbietenden Organisationen. Für die Zusammenarbeit von Wissenschaft und Expertengremien wurden zwei Arbeitsgruppen mit jeweils 17 Mitgliedern vorrangig aus der Beratungspraxis, aus Berufsverbänden und der Ausbildung von Beraterinnen und Beratern gebildet. Die Arbeitsgruppe 1 befasste sich schwerpunktmäßig mit Qualitätsmerkmalen für die Beratung sowie mit dem Kompetenzprofil für Beratende und den Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung von Beraterinnen und Beratern. Die Arbeitsgruppe 2 beschäftigte sich mit der Frage von Qualitätsentwicklung in Beratungsorganisationen und Beratung anbietenden Organisationen und begleitete die Erprobung der Qualitätsmerkmale, des Qualitätsentwicklungsrahmens und der praktischen Handreichungen für Qualitätsentwicklung bei ca. 20 Beratungsanbietern.

Aufbau- und Ablauforganisation	Die Begriffe Aufbauorganisation und Ablauforganisation beziehen sich auf die Strukturen, Hierarchien, Funktionen und Rollen (Aufbau) und die Prozesse (Abläufe) in einer Organisation. Für die Einbettung von Beratungsangeboten in eine funktionierende Organisation müssen beide Perspektiven gestaltet werden (vgl. Schiersmann u. a. 2008: 41).
Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung	Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung umfasst verschiedenste Beratungsangebote, um Menschen jeden Alters über ihre Möglichkeiten in Bildung und Beruf zielgenau und individuell zu informieren sowie Individuen dabei zu helfen, sich in der Vielfalt der Möglichkeiten zu orientieren, eigene Fähigkeiten zur Selbstorganisation zu entwickeln, Entscheidungen zu treffen und Zukunftsoptionen zu bestimmen und zu entwickeln. Dabei lässt sich das Beratungsfeld durch verschiedene Merkmale strukturieren, z. B. entlang des gesamten Lebenslaufs, anhand verschiedener Übergänge, für unterschiedliche Zielgruppen, in verschiedenen Formaten, gefördert im Rahmen verschiedener institutioneller Kontexte, getragen von unterschiedlichen Organisationen (vgl. Anhang 1, Beratungsfeld, <i>nfb</i> 2011: 6 ff.).
Beratungsanbieter	Als Beratungsanbieter werden im Rahmen von BeQu alle Organisationen bezeichnet, die als Kernleistung oder als Teil ihres Leistungsspektrums Beratung im Kontext von Bildung, Beruf und Beschäftigung anbieten. Die organisationalen Bedingungen (Größe, Feldspezifik, Breite des Angebots, Auftrag, Geschäftsmodell etc.) können sich erheblich von Anbieter zu Anbieter unterscheiden. Auch freiberuflich tätige Beratende gelten in diesem Sinne als Beratungsanbieter.
Beratungsangebot	Als Beratungsangebote werden in diesem Kontext die von einer Organisation vorgehaltenen und bekannt gemachten Möglichkeiten zur Beratung bezeichnet. Beratungsangebote konstituieren sich aus Faktoren wie Beratungskonzept, Auftrag und Zielen, Beratungsformen, vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen. Beratungsangebote beschreiben die Möglichkeiten und Begrenzungen, innerhalb derer Beratungsanliegen bearbeitet werden können.
Beratungsfeld	Siehe: Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung
Beratungskonzept	Als Beratungskonzept werden die wichtigen und für die Beratung konstitutiven Aspekte wie Zielgruppen der Beratung, potenzielle Anliegen und Ziele der Ratsuchenden, Leitbild und Ziele des Angebots, Leistungsversprechen des Angebots, zeitliche, räumliche und mediale Merkmale des Angebots, zugrunde liegende Beratungsansätze und Methoden, Profile und Kompetenzen der Beraterinnen und Berater u. a. in einem schlüssigen Zusammenhang dargestellt (vgl. Schiersmann u. a. 2008: 191). Im BeQu-Modell ist die Beschreibung des Beratungsangebots ein zentrales Element des QER und eine Anforderung in den QMM.
Beratungsprozess	Ein Beratungsprozess ist ein interaktives Geschehen, bei dem eine Beraterin oder ein Berater zusammen mit einem oder mehreren Ratsuchenden ein für die Ratsuchenden relevantes Anliegen bearbeiten. Die Beratenden gestalten die Interaktion aktiv und nutzen prozessbezogene, methodische und fachliche Kompetenzen, um das Anliegen der Ratsuchenden möglichst nutzbringend zu bearbeiten. Die Ratsuchenden sind dabei aktive Interaktionspartner. Beratung unterstützt Ratsuchende dabei, in höherem Maße selbstorganisiert zu handeln. Beratungsprozesse sind nicht linear und prinzipiell ergebnisoffen, aber dennoch ziel- und ergebnisorientiert. Die Gestaltung solcher Prozesse verlangt hohe Kompetenz und Professionalität (vgl. Schiersmann u. a. 2008: 38 ff.).
Beteiligung	Im BeQu umfasst das Verständnis von Qualität die Berücksichtigung der Perspektiven und Interessen möglichst aller betroffenen Akteure. Beteiligung im Sinne von Mitwirken und Mitbestimmen dient dabei der Verschränkung von Perspektiven und der Akzeptanz der Ergebnisse. Beteiligung soll auf allen Ebenen (international, national, regional und lokal) und quer zu verschiedenen Teilfeldern der Beratung ermöglicht werden (vgl. Schiersmann u. a. 2008: 28 ff., 129 ff.).

Bewertung, Qualitätsbewertung	Bewertung bezeichnet hier den Vergleich von Qualitätsanforderungen und ermittelten (gemessenen, erfassten) Ergebnissen. Die Bewertung solcher Ergebnisse ist die Basis für die Ableitung von Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung (vgl. Zollondz 2001: 875).
Differenzierung	Um der Breite und Vielfalt des Beratungsfeldes gerecht zu werden, wird es zumindest teilweise nötig sein, einzelne Qualitätsmerkmale feldspezifisch ausdifferenzieren. Dies kann entweder in einem Teilfeld (z. B. durch einen Zusammenschluss von Anbietern) oder auch organisations- bzw. angebotsspezifisch erfolgen.
Dritte	Als „Dritte“ oder „dritte Parteien“ werden in den Qualitätsmerkmalen solche Akteure bezeichnet, die zwar nicht direkten Anteil an der Beratung nehmen, die jedoch ein Interesse an der Beratung haben (indem sie z. B. die Zielstellung für ein Beratungsangebot mitdefinieren).
Ergebnisse von Beratung	Als Ergebnisse im hier relevanten Kontext werden die direkt am Ende einer Beratung vorliegenden Resultate bezeichnet, also z. B. im Prozess gewonnene Informationen, getroffene Vereinbarungen, die Zufriedenheit der Ratsuchenden direkt am Ende der Beratung. „Ergebnis“ ist im Zusammenspiel mit „Wirkung“ und „Nutzen“ ein wichtiges Konzept für die Evaluation von Beratung.
Evaluation	Allgemein bedeutet Evaluation oder auch Evaluieren die „Bewertung einer Handlung bzw. der Ergebnisse oder Wirkungen einer Handlung. Evaluation ist dabei gekennzeichnet durch eine methodisch kontrollierte, auf einen besonderen Verwendungszusammenhang bezogene Form des Sammelns und Auswertens von Informationen“ (Kromrey 2000: 22). Unter Evaluation der Beratung wird im hier relevanten Kontext die Bewertung des Beratungsprozesses, der sie einschließenden Programme, Maßnahmen und Angebote, Ergebnisse und Wirkungen sowie der durchführenden Organisationen verstanden (vgl. Schiermann u. a. 2008: 49).
Format, Beratungsformat	Beratung findet im Kontext von Bildung, Beruf und Beschäftigung in unterschiedlichen Formaten statt. Das Beratungsverständnis, das BeQu zugrunde liegt, umfasst alle diese Beratungsformen: für Einzelne und Gruppen, in Präsenz und als Online- oder Telefonberatung. In all diesen Formaten gelten dieselben grundlegenden Qualitätsmerkmale.
Indikatoren	Als Indikator wird ein überprüfbarer (messbarer, erfassbarer) Sachverhalt im Zusammenhang mit einem Qualitätsmerkmal bezeichnet. Ein Indikator deckt nicht das gesamte Merkmal ab, sondern bildet einen Teilausschnitt dessen ab, was das Merkmal bezeichnet. Damit ist ein Indikator ein „Anzeiger“ oder Repräsentant für einen bestimmten Sachverhalt (z. B. ein Qualitätsmerkmal). Ein Indikator gestattet nur mit Wahrscheinlichkeit, auf das Merkmal insgesamt zu schließen (vgl. Fuchs-Heinritz u. a. 2007). Mit der Auswahl der Indikatoren wird bestimmt, wie umfassend ein QMM überprüft wird/ werden kann. Die ausgewählten Indikatoren sollen darum möglichst umfassend den QMM abbilden. Indikatoren müssen durch ein angebbares und nachprüfbares Mess- oder Erhebungsverfahren empirisch gemessen/erhoben werden können.
Input-, Prozess-, Output/ Ergebnisfaktoren	Ein QMM, ein Standard oder auch ein einzelner Indikator kann als ein input-, prozess- und/oder ein ergebnisbezogener Faktor definiert werden. Die meisten der vorgeschlagenen QMM und Indikatoren können sinnvoll für mehr als eine der Perspektiven herangezogen werden. Ein Beispiel für einen inputbezogenen Indikator wäre die Bereitstellung der für den Beratungsprozess erforderlichen Infrastruktur. Die Gewährleistung von Transparenz während der Beratung ist ein prozessbezogener Indikator. Die Verbesserung der Selbsteinschätzung, der Übergang in eine Bildungsmaßnahme oder die Aufnahme einer Beschäftigung sind Beispiele für Ergebnisse (Output), zu denen eine Beratung beigetragen hat.

Interdisziplinäre Zusammenarbeit	Interdisziplinäres Handeln bezeichnet die Verschränkung des Wissens verschiedener Disziplinen. Interdisziplinäre Zusammenarbeit bezeichnet die Anforderung an die Beratung, von Fall zu Fall durch die Kooperation professioneller Praktiker aus verschiedenen Disziplinen (z. B. Psychologie, Pädagogik, Soziale Arbeit) Wissen zu verschränken, um eine optimale Beratung und Betreuung zu gewährleisten.
Kompetenzprofil	Im Kontext des Projektes wird für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung ein Kompetenzprofil entwickelt. Dieses umfasst die für die Beraterinnen und Berater notwendigen Kompetenzen, um in diesem Feld erfolgreich arbeiten zu können, und basiert auf den im BeQu-Projekt erarbeiteten QMM. Das Kompetenzprofil ist offen für Differenzierungen, z. B. für Teilfelder der Beratung. Das Profil soll u. a. dazu dienen, Aus- und Weiterbildungsprogramme für Beratende zu konzipieren oder existierende Programme einzuschätzen. Das Kompetenzprofil kann auch die Grundlage für die Bilanzierung von Kompetenzen oder für die Rekrutierung von Beratungspersonal bilden (vgl. Schiersmann u. a. 2008: 91 ff.).
Koordinierungsprozess, Offener Koordinierungsprozess	Offene Koordinierung ist eine politische Steuerungsstrategie, die es erlaubt, in einem Prozess Ziele zu setzen und unter Beteiligung möglichst vieler relevanter Akteure gemeinsam getragene Ergebnisse zu erreichen und diese in Folgeprozessen weiterzuentwickeln (vgl. Schiersmann u. a. 2008: 129 ff.). Ziel ist dabei nicht einfach die Kompromissbildung oder das Erreichen des kleinsten gemeinsamen Nenners. Ziel ist vielmehr die Entwicklung einer neuen Ergebnisqualität auf einem hohen fachlichen Niveau und deren mittel- und langfristige Absicherung. Darauf ist der Offene Koordinierungsprozess in Anlehnung an die für die EU-Strategie 2020 (im Bereich Bildung und Beschäftigung) zur weiteren Nutzung vorgeschlagene „Open Method of Coordination (OMC)“ ausgerichtet. Offene Koordinierung stellt hier ein innovatives Vorgehen der Weiterentwicklung von Organisationen und Netzwerken dar und kann auch im nationalen Kontext als innovative Form der <i>Governance</i> verstanden werden. Besondere Betonung erhält dabei die <i>intersektorale Ausrichtung</i> , d. h. die Einbeziehung von Akteuren aus allen relevanten Feldern, z. B. Arbeit, Bildung, Jugend, Soziales usw. <sup>1</sup> , die für einen Themenbereich von besonderer Bedeutung sind.
Leitbild	In einem Leitbild legt eine Organisation die zentralen Ideen und Grundausrichtungen fest, indem z. B. die zugrunde liegenden Wertvorstellungen, die Kundenbeziehungen, das Führungsverhalten, die Beziehungen zur gesellschaftlichen Umwelt u. a. wichtige Aspekte formuliert werden (vgl. Nötzold 2002: 190). Das Leitbild dient dazu, der Organisation nach außen und nach innen Identität zu verleihen, und schafft eine Grundlage für die Ableitung von Zielen und Strategien wie auch für die Formulierung von Beratungskonzepten und Beratungsangeboten.
Matching	Das Konzept „Matching“ wurde in der beruflichen Beratung lange Zeit mit der Vorstellung verbunden, dass es eine optimale „Passung“ von Persönlichkeitsmerkmalen und möglichen Berufen/Tätigkeiten gibt („Trait und Factor“-Ansatz). Diese Position wird heute i. d. R. als vereinfachend und unrealistisch zurückgewiesen.
Menschenbild, reduktionistisches	Mit dem Begriff „reduktionistisches Menschenbild“ wird hier ein Menschenbild verstanden, das einseitig und interessengeleitet Menschen auf bestimmte Aspekte des Daseins reduziert (z. B. ökonomische Verwertbarkeit).

<sup>1</sup> Zur OMC in der EU Strategie 2020 siehe [http://europa.eu/legislation\\_summaries/education\\_training\\_youth/general\\_framework/ef0016\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/general_framework/ef0016_en.htm) (03.08.2010), siehe auch [http://ec.europa.eu/eu2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/eu2020/index_en.htm) (03.08.2010).

Messen, Erfassen	Mit Messen, Erfassen werden hier alle Verfahren zusammengefasst, die dazu dienen, Daten über die Praxis bezüglich eines bestimmten Qualitätsmerkmals und der entsprechenden Indikatoren vorzulegen. Neben quantifizierbaren Sachverhalten (z. B. Finanzen, Räumlichkeiten, Dauer, Fallzahlen usw.) müssen vielfach auch qualitative Daten erfasst werden, die dann wiederum Grundlage für Reflexion und Qualitätsentwicklung werden können (z. B. Informationen zu Beratungsangeboten, Transparenz, Rückmeldungen von Ratsuchenden, Ergebnisse von Beratung usw.).
Multiprofessionelle Beratung	Multiprofessionelle Beratung bezeichnet Beratungsformate, in denen Ratsuchende Unterstützung aus verschiedenen Perspektiven (Professionen) erhalten.
Nutzen	Mit Nutzen ist im hier relevanten Kontext der aus einer Beratungsaktivität resultierende Vorteil für einen individuellen (Ratsuchende) oder kollektiven Akteur (Organisation, Gesellschaft) gemeint. Beispiele für quantifizierbaren Nutzen sind gemessene Einsparung, höhere Einkünfte im Verhältnis zu Ausgaben, Verkürzung der Dauer der Arbeitslosigkeit. Qualitative Nutzen sind u. a. überdauernd gestiegene Zufriedenheit oder Wohlbefinden. „Nutzen“ ist im Zusammenspiel mit „Ergebnis“ und „Wirkung“ ein wichtiges Konzept für die Evaluation von Beratung.
Organisationskultur	Das Handeln innerhalb einer Organisation, die Beratung anbietet, wird von Menschen gestaltet. Die Beziehungen zwischen verschiedenen Akteuren einer solchen Organisation und der Umgang miteinander sind durch die Organisationskultur geprägt. Die bewusste Gestaltung der Organisationskultur, d. h. die Art und Weise, wie die Mitarbeitenden, Mitarbeitergruppen, Führungskräfte miteinander umgehen, soll zur Umsetzung der Ziele, die mit und für die Organisation erreicht werden sollen, beitragen (vgl. Schiersmann u. a. 2008: 42).
Organisationsübergreifende Schnittstellen und Prozesse	Beratung ist häufig auf die Zusammenarbeit, die Kooperation und die Vernetzung verschiedener Organisationen angewiesen. Arbeiten mehrere Organisationen zusammen, z. B. indem sie Ratsuchende weiter verweisen oder gemeinsam Unterstützungsangebote konzipieren und durchführen, entstehen Prozesse und Schnittstellen zwischen den Organisationen; diese bedürfen der besonderen Aufmerksamkeit (vgl. Schiersmann/Thiel 2010: 309 ff.).
Professionelles Handeln, Professionalisierung	Beratung ist ein Unterstützungsangebot für die Lösung von jeweils besonderen Problemstellungen, die aus Sicht des/der Ratsuchenden keiner eindeutigen Lösung zugänglich sind. Die Entwicklung individueller Lösungen mit dem Ratsuchenden bedarf des professionellen Handelns. Beratung als professionelles Handeln ergänzt und unterstützt die Fähigkeiten zur selbstständigen Problembearbeitung der Individuen (vgl. Dewe u. a. 1998: 18). Professionelle Tätigkeiten sind durch einen Prozess gekennzeichnet, der im Kern aus einer (individuellen) Diagnose bzw. Problemanalyse, der Ableitung von (geeigneten und nach dem Stand von Wissenschaft und Profession wirksamen) Lösungen oder Maßnahmen sowie der Umsetzung von Maßnahmen besteht (ebd.; vgl. auch Pfadenhauer/Brosziewski 2008). Professionalisierung kann auf der Ebene der Berufsgruppe oder auf der Ebene der einzelnen Beratenden erfasst werden. „In einem weiteren Sinn bedeutet Professionalisierung den Übergang von Tätigkeiten zu bezahlter Arbeit, die gewissen einklagbaren Qualitätsstandards unterliegt. In diesem weiteren Sinn können Personen oder Tätigkeiten sich professionalisieren, sie gewinnen an Professionalität“ (Mieg 2005: 342). Professionalisierung umfasst neben der notwendigen Expertise auch auf der Ebene des Individuums die Frage von Ausbildung und Spezialkompetenz, die Existenz einer etablierten Berufsgruppe und die Anbindung an diese sowie das autonome, eigenverantwortliche Handeln (Mieg 2005: 347).

Qualität	<p>Qualität ist der „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt“ (DIN 9000: 2005, Nr. 3.1.1). Qualität ist also das Verhältnis von Anforderungen an die Beratung und der Erfüllung dieser Anforderung. Gemessen wird dieses Verhältnis an bestimmten Merkmalen, die zu definieren sind. Wichtig in diesem Qualitätsverständnis ist, dass jeweils zwischen den beteiligten Akteuren (Beratende, Ratsuchende, Anbieter, Auftraggeber, Wissenschaft) definiert werden muss, was die Anforderungen und Merkmale sind. Diese Aushandlung ist nicht frei von Spannungen. In die Definition von Anforderungen sind also in der Beratung, ebenso wie z. B. in Bildungskontexten, verschiedene Akteure involviert. So legen Anbieter von Beratung zusammen mit einem Auftraggeber (z. B. einer staatlichen Instanz) fest, mit welchen Ressourcen welche Art von Beratung angeboten werden soll. Im konkreten Beratungsprozess sind es dann die Ratsuchenden zusammen mit den Beratern, die zunächst klären, worin das Anliegen besteht, wie dieses bearbeitet werden kann und was der/die Ratsuchende erwarten kann (vgl. Schiersmann u. a. 2008: 26). Nicht zuletzt sind die Schaffung von empirischen Nachweisen durch praxisbezogene Forschung und die Beteiligung von Praktikern an Evaluation sowie die Rückkopplung der Ergebnisse z. B. durch Aus- und Weiterbildung konstitutiv für diesen Qualitätsbegriff.</p>
Qualitätsmerkmal	<p>Ein Qualitätsmerkmal ist die „Kennzeichnende Eigenschaft“ eines Produkts oder einer Dienstleistung (DIN 9000: 2005). Ein Qualitätsmerkmal kann qualitativer oder quantitativer Natur sein. Es gibt verschiedene Klassen von Merkmalen, z. B. verhaltensbezogene (z. B. Offenheit, Transparenz, Verlässlichkeit), zeitbezogene (z. B. Termineinhaltung, Verfügbarkeit) und funktionale (z. B. Spitzengeschwindigkeit eines Flugzeuges) (DIN 9000: 2005, Nr. 3.5.1).</p> <p>Im hier relevanten Kontext werden die inhaltlich definierten Kategorien, z. B. Zugänglichkeit, Transparenz, Beziehungsaufbau, ausreichende Ressourcen etc., mit dem Begriff Qualitätsmerkmal bezeichnet.</p> <p>Die jeweils zugehörigen Indikatoren differenzieren die Qualitätsmerkmale aus und schaffen die Grundlage für eine (spätere) Normierung (Standardsetzung) bzgl. der Anforderungen an ein bestimmtes Qualitätsmerkmal.</p>
Sanktionskontexte	<p>Mit Beratung in Sanktionskontexten werden im Kontext des BeQu alle Beratungen bezeichnet, in denen die Ausgangssituation dadurch gekennzeichnet ist, dass eine ratsuchende Person die Beratung wahrnehmen muss und/oder unter einer drohenden negativen Folge (Sanktion) wahrnimmt (z. B. Beratung durchführende Organisationen im Bereich SGB II, in Hochschulen oder auch in Betrieben). Diese Ausgangssituation widerspricht zunächst dem Prinzip der Freiwilligkeit und belastet die Beziehung und das Zutrauen zur beratenden Person und zur Beratung. Es ist jedoch möglich und notwendig, dass trotzdem eine fruchtbare Beratungsbeziehung konstituiert wird (vgl. Göckler 2009).</p>
Selbstdokumentation, Selbstbewertung	<p>Als Selbstdokumentation oder Selbstbewertung wird in verschiedenen Qualitätsmodellen (z. B. EFQM) die „umfassende, regelmäßige und systematische Überprüfung von Tätigkeiten und Ergebnissen“ bezeichnet (Zollondz 2001: 1075). Die Selbstbewertung erfolgt anhand eines Modells, von dem man annimmt, dass es die Organisation zu besseren Ergebnissen führt. Im BeQu ist ein solches Modell durch die QMM beschrieben. Im QER-Kreislauf erfolgt die Selbstbewertung im Schritt 2 (siehe Kap. 4).</p>

Standards	<p>Standards sind „vereinbarte, festgelegte Maßstäbe, Zielgrößen oder Kennzahlen“ (Nötzold 2002: 193). Ein Standard ist eine normative Vorgabe qualitativer und/oder quantitativer Art bezüglich der Erfüllung vorausgesetzter oder festgelegter (Qualitäts-)Anforderungen. Die Qualitätsanforderungen, auf die sich die beteiligten Parteien im Konsens verständigt haben, bestimmen den Standard. Die Art und Weise der (Selbst-)Verpflichtung ist zu definieren. Ebenso bedürfen der Grad der Verbindlichkeit und die Tiefe und Exaktheit der Operationalisierung der weiteren Konkretisierung und Festlegung.</p> <p>Für das Feld der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung müssen Standards auf dem Weg von Aushandlungsprozessen verschiedener Akteure festgelegt werden. Dabei sind voraussichtlich auch feldspezifische Differenzierungen erforderlich. Grundlage sind die QMM. Der Übergang von QMM zu Standards wird einige Zeit dauern, denn nötig ist neben der Einigung auch die Erfassung empirisch validierter Werte zu einzelnen QMM, die dann in die Standards einfließen können.</p>
Transparenz	<p>Transparenz bezeichnet im Kontext von Qualität die zugängliche und verständliche Kommunikation eines Angebots, einer Leistung oder eines Beratungsprozesses. Transparenz ist die Grundlage für Entscheidungen und trägt dazu bei, Unsicherheit zu reduzieren. Relevant ist Transparenz i. d. S. für alle beteiligten Akteure: für Ratsuchende, für Beratung anbietende Organisationen, für Beraterinnen und Berater ebenso wie für politisch verantwortliche Akteure.</p>
Wirkungen von Beratung	<p>„Wirkung“ (Outcome) ist im Zusammenspiel mit „Ergebnis“ (Output) und „Nutzen“ (Impact) ein wichtiges Konzept für die Evaluation von Beratung. Während mit Ergebnissen (Output) die direkten am Ende der Beratung ablesbaren Sachverhalte bezeichnet werden (z. B. vermittelte Informationen oder eine getroffene Vereinbarung), werden mit Wirkung verschiedene Arten von Veränderungen verstanden, die auf der individuellen Ebene (Veränderung beim einzelnen Ratsuchenden) oder auf der gesellschaftlichen oder ökonomischen Ebene (kumulierte Veränderung) liegen können.</p> <p>Als Wirkungen werden im hier relevanten Kontext also die im Anschluss der Beratung häufig erst mittel- und längerfristig feststellbaren Veränderungen verstanden – entweder bezogen auf die ratsuchende Person (z. B. Informiertheit, Entschiedenheit, erhöhte Selbstorganisationsfähigkeit, höhere Zufriedenheit in Ausbildung oder Beruf), auf tatsächlich realisierte Aktivitäten oder Statusveränderungen der ratsuchenden Person hinsichtlich Bildung, Beruf und Beschäftigung (z. B. erstellte Bewerbungen, aufgenommene Bildungsgänge, Aufnahme einer neuen Beschäftigung) oder in Bezug auf die gesellschaftliche Ebene (z. B. durchschnittliche Verkürzung der Übergangszeit in den Beruf, durchschnittliche Erhöhung der Bildungsbeteiligung).</p> <p>In Abgrenzung dazu wird mit dem Begriff Nutzen (Impact) das Verhältnis eingesetzter Ressourcen im Verhältnis mit den erzielten (in der Regel) finanziellen Auszahlungen verstanden.</p>
Zertifizierung	<p>Bezeichnet die „Ausstellung/Erteilung eines Zertifikats nach Prüfung, ob eine Leistung, eine Dienstleistung oder ein Produkt bestimmte festgelegte Normen, Standards oder Maßstäbe erfüllt oder erreicht. (...) Der Erwerb eines Zertifikats (...) kann u. U. zur Voraussetzung gemacht werden für die Anerkennung der Organisation durch staatliche Zuwendungsgeber; diese Anerkennung und Registrierung wird dann (oft) mit ‚Akkreditierung‘ bezeichnet“ (Nötzold 2002: 193).</p>

## Literaturverweise

- CEDEFOP (2005): Verbesserung der Politik und Systeme der lebensbegleitenden Bildungs- und Berufsberatung anhand von gemeinsamen europäischen Bezugsinstrumenten. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaft
- DEWE, BERND (1995): Professionelles soziales Handeln. Soziale Arbeit im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis. Weinheim/München: Juventas Verlag, 2. überarbeitete Auflage
- EU (2004): Entschließung des Rates der EU und der im Rat vereinigten Vertreter der Regierungen der Mitgliedstaaten über den Ausbau der Politiken, Systeme und Praktiken auf dem Gebiet der lebensbegleitenden Beratung (Dokument 8448/04 EDUC 89 SOC 179), [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/guidance/resolution2004\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/guidance/resolution2004_de.pdf)
- EU (2008): Entschließung des Rates zu einer besseren Integration lebensumspannender Beratung in die Strategien für lebenslanges Lernen (Dokument 14398/08 EDUC 241 SOC 607), <http://register.consilium.europa.eu/pdf/de/08/st15/st15030.de08.pdf>
- EUROPEAN LIFELONG GUIDANCE POLICY NETWORK (ELGPN) (2010) (HRSG.): Lifelong Guidance Policies – Work in Progress. A report on the work of the European Lifelong Guidance Policy Network 2008–2010, Jyväskylä: 2010
- DIN – DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG E.V. (2000): DIN EN ISO 9001: Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen. Beuth, Berlin
- DIN – DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG E.V. (2005): DIN EN ISO 9000: Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe. Beuth, Berlin
- FUCHS-HEINRITZ, WERNER u. a. (2007): Lexikon zur Soziologie. Wiesbaden, VS Verlag, 4. Auflage
- GÖCKLER, RAINER (2009): Beratung im Sanktionskontext. Sanktionsgespräche in der Grundsicherung für Arbeitsuchende. Theorie und Praxis der Umsetzung. Tübingen: dgvt-Verlag
- JENSCHKE, BERNHARD/SCHOBER, KAREN/FRÜBING, JUDITH (2011): Lebensbegleitende Bildungs- und Berufsberatung in Deutschland. Strukturen und Angebote. Herausgegeben von Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Berlin, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag
- KROMREY, HELMUT (2000): Die Bewertung von Humandienstleistungen. Fallstricke bei der Implementations- und Wirkungsforschung sowie methodische Alternativen. In: MÜLLER-KOHLBERG, HILDEGARD/MÜNSTERMANN, KLAUS (HRSG.): Qualität von Humandienstleistungen. Evaluation und Qualitätsmanagement in Sozialer Arbeit und Gesundheitswesen. Opladen: Leske & Budrich Verlag, S. 19–58
- MIEG, HARALD A. (2005): Professionalisierung. In: RAUNER, F.: Berufsbildungsforschung – Eine Einführung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, S. 342–349
- NÖTZOLD, WOLFGANG (2002): Werkbuch Qualitätsentwicklung. Perspektive Praxis. DIE – Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag
- PFADENHAUER, M./BROSZIEWSKI, A. (2008): Professionelle in Organisationen – Lehrkräfte in der Schule: Eine wissenssoziologische Perspektive. In: HELSPER, W./BUSSE, S./HUMMICH, M./KRAMER, R. (HRSG.): Pädagogische Professionalität in Organisationen: Neue Verhältnisbestimmungen am Beispiel der Schule. Wiesbaden, S. 79–97
- PLANT, PETER (2004): Quality in Careers Guidance: Issues and Methods. In: International Journal for Educational and Vocational Guidance. Vol. 4, No. 2–3, S. 141–157
- SCHIERSMANN CHRISTIANE/THIEL, ULRICH (2010): Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2. Auflage
- SCHIERSMANN, CHRISTIANE/BACHMANN, MIRIAM/DAUNER, ALEXANDER/WEBER, PETER (2008): Qualität und Professionalität in Bildungs- und Berufsberatung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag
- ZOLLONDZ, HANS-DIETER (2001) (HRSG.): Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des modernen Managements auf der Basis des Qualitätsmanagements. München/Wien: R. Oldenbourg, 1. Auflage
- ZOLLONDZ, HANS-DIETER (2006): Grundlagen Qualitätsmanagement. München: Oldenbourg Verlag, 2. Auflage

## Impressum

### Herausgeber

#### **Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung e.V. (nfb)**

Kurfürstenstr. 131 | 10785 Berlin  
Tel.: +49 30-25 79 37 41 | Fax: +49 26 39 80 999  
E-Mail: [info@forum-beratung.de](mailto:info@forum-beratung.de)  
[www.forum-beratung.de](http://www.forum-beratung.de)

#### **Projektteam:**

Judith Frübing, Bent Paulsen, Susanne Schmidtpott,  
Karen Schober

#### **Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg**

Akademiestr. 3 | 69117 Heidelberg  
Tel.: +49 6221-54 75 22 | Fax: +49 6221-54 77 40  
E-Mail: [forschung@beratungsqualitaet.net](mailto:forschung@beratungsqualitaet.net)

#### **Projektteam:**

Monica Haas, Johannes Katsarov, Martina Pohl,  
Prof. Dr. Christiane Schiersmann, Dr. Ulrich Schweiker,  
Peter C. Weber

#### **Autorinnen/Autoren**

Mitglieder der Arbeitsgruppe 1 und Arbeitsgruppe 2 (siehe Seite 2)  
Bent Paulsen  
Martina Pohl  
Christiane Schiersmann  
Ulrich Schweiker  
Peter C. Weber

#### **Webseite des Projekts**

[www.beratungsqualitaet.net](http://www.beratungsqualitaet.net)

#### **Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)**

#### **Verlag und Gesamtherstellung**

W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld ([www.wbv.de](http://www.wbv.de))

#### **Gestaltung und Satz**

Christiane Zay

#### **Bestellungen** an die Herausgeber

Die digitale Version kann als PDF von [www.beratungsqualitaet.net](http://www.beratungsqualitaet.net) heruntergeladen werden.

Die Wiedergabe von Inhalten mit Quellenangabe ist gestattet.

© Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung e.V. (nfb) und Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Berlin/Heidelberg 2011

## Qualitätsmerkmale guter Beratung

Gute Beratung zu Fragen von Bildung, Beruf und Beschäftigung erhält für eine erfolgreiche berufliche und persönliche Entwicklung eine immer größere Bedeutung. Aber was ist eigentlich „gute Beratung“? Woran erkennen wir „gute Beratung“? Und wie kann „gute Beratung“ auf Dauer sichergestellt werden?

Solche und ähnliche Fragen stellen sich nicht nur Kundinnen und Kunden von Beratung, sondern auch jede Beraterin und jeder Berater sowie diejenigen, die für politische Vorgaben und die Gestaltung gesetzlicher Rahmenbedingungen zuständig sind. Auch die Verantwortlichen von Einrichtungen, die „gute Beratung“ anbieten oder ihre Qualität weiter verbessern wollen, die Fach- und Berufsverbände der Beratenden und selbstverständlich auch die Anbieter von Ausbildungs- und Weiterbildungsangeboten für Beratende erwarten Antworten dazu.

Erfahrene Expertinnen und Experten aus Politik, Verwaltung, Praxis und Wissenschaft haben in fast zweijähriger engagierter Zusammenarbeit die hier vorgelegten Qualitätsmerkmale für gute Beratung zusammengestellt und intensiv diskutiert. Aktuell wird ihre Angemessenheit und Brauchbarkeit in verschiedensten Einrichtungen der Beratung zu Bildungsfragen, zur beruflichen Entwicklung und zu Themen rund um Beschäftigung erprobt und geprüft.

Den genannten Personenkreisen soll das vorliegende Material zur Reflexion, als Richtschnur, zur Orientierung, als Denkanstoß oder als Maßstab dienen, um die eigene Tätigkeit zu prüfen und zu verbessern. Die Veröffentlichung dieser Zwischenergebnisse soll möglichst weite Kreise der Fachöffentlichkeit zur weiteren Beteiligung und weiteren Ausgestaltung von Qualitätskriterien anregen.

Die Entwicklung der Qualitätsmerkmale ist Teil eines Verbundprojektes des Nationalen Forums Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung e.V. (*nfb*) und der Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Universität Heidelberg (IBW), gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung.

### **Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung e.V. (*nfb*)**

Kurfürstenstr. 131

10785 Berlin

Tel.: +49 30-25 79 37 41

Fax: +49 30-23 00 38 99

E-Mail: [info@forum-beratung.de](mailto:info@forum-beratung.de)

[www.forum-beratung.de](http://www.forum-beratung.de)