



ERASMUS+ Strategische Partnerschaft

“Quality Implementation in Career Guidance (Qual-IM-G)”

Projekt Nr. 2017-1-SK01-KA202-035411

Arbeitsergebnis (Intellectual Output) 04

# Entwicklung eines Qualitätsentwicklungsrahmens (QER) für Beratungsorganisationen

*Karen Schober*

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

*Berlin, 30.09.2019*



Co-funded by the European Union

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Arbeitsergebnis (Intellectual Output) O4:

## Entwicklung eines Qualitätsentwicklungsrahmens (QER) für Beratungsorganisationen

Inhalt	Seite
Allgemeine Einführung	3
1. Vorwort	5
2. Wovon wir sprechen - einige Definitionen rund um das Thema Qualitätsentwicklung	5
3. Qualitätsstandards und Qualitäts(Entwicklungs)Rahmen für die Bildungs- und Berufsberatung in Europa	8
3.1 Ergebnisse der Bestandsaufnahme („Analytisches Papier“, Arbeitsergebnis O1)	8
3.2 Qualitätsstandards und Qualitätsrahmen für Bildungs- und Berufsberatung, die in Europa am häufigsten vorkommen	9
4. Wesentliche Eckpunkte eines Qualitätsentwicklungsrahmens (QER) für die Bildungs- und Berufsberatung	12
5. Der "Qual-IMG Qualitätsentwicklungsrahmen" - ein organischer Ansatz	13
5.1 Die sechs Phasen des QER-Prozessmodells – eine Übersicht	14
6. Erprobung des QER - Erfahrungen und Erkenntnisse	18
6.1 Die Erprobung in Deutschland	18
6.2 Das tschechisch-slowakische Test-Seminar	19
6.3 Feedback von internationalen Experten	22
Literatur/Ressourcen	23

Anhang: Tabelle A1



## Allgemeine Einführung

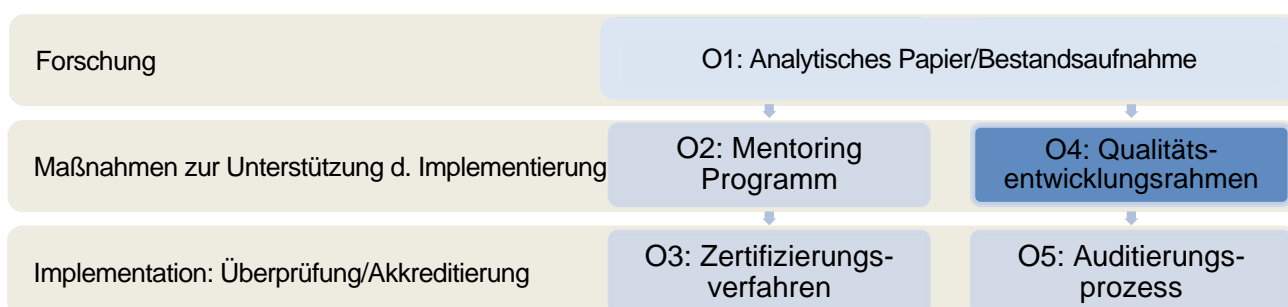
Dieses Dokument wurde im Rahmen eines von Erasmus + finanzierten Projekts "Qual-IM-G" erstellt, das auf den Erfahrungen verschiedener Projekte, Initiativen und bestehender Mechanismen im Bereich der Qualitätssicherung für die Bildungs- und Berufsberatung in den Partnerländern aufbaut. Dabei wird berücksichtigt, dass die Länder in Europa je nach ihrer Geschichte im Bereich der Berufslaufbahnentwicklung unterschiedliche Traditionen im Hinblick auf die Entwicklung von Qualitätsstandards zur Unterstützung von Beratenden und Abläufen in Beratungsorganisationen haben. Es werden daher eine Reihe von Konzepten und Verfahren vorgeschlagen, die die Umsetzung bestehender Mechanismen im Bereich der Qualitätssicherung für die Beratung optimieren oder die Entwicklung neuer Mechanismen erleichtern können:

- **O1: Analytisches Papier** über die Auswirkungen und Erfolgsfaktoren verschiedener **Qualitätssicherungs-(QS)-Ansätze in Europa (Bestandsaufnahme)**: Durch qualitative und quantitative Forschung wurde der aktuelle Stand verschiedener nationaler und transnationaler QS-Praktiken im Bereich der Beratung analysiert. Das Papier identifiziert die Erfolgsfaktoren und Auswirkungen dieser verschiedenen Ansätze und ist die Grundlage für die Entwicklung der folgenden Arbeitsergebnisse (Verantwortlicher Partner: iCeGS).
- **O2: Mentoring-Programm für Beratungspraktiker\*innen**: Ein nicht-formales Mentoring-/Trainingsprogramm, das es Praktiker\*innen ermöglicht, Qualitätsstandards einzuhalten. Es enthält Trainingsmodule, die es den Beratenden ermöglichen, Fähigkeiten und Kompetenzen in Bereichen zu entwickeln, die in den meisten Zertifizierungsverfahren für Beratende gefordert werden. Es enthält ein Kern-Mentoring-Programm für die wichtigsten Bereiche im Zertifizierungsprozess und ergänzende Module (Verantwortlicher Partner: abif).
- **O3: Zertifizierungs-/Akkreditierungsverfahren für Beratungspraktiker\*innen**: Verfahren zur Akkreditierung von Beratenden mit Empfehlungen und Beispielen für Instrumente und Verfahren der Selbsteinschätzung, einer Liste der möglichen erforderlichen Nachweise und eine Checkliste für die Umsetzung eines solchen Verfahrens (Verantwortlicher Partner: SKPKR).
- **O4: Qualitätsentwicklungsrahmen (QER) für Beratungsanbieter**: Ein Modell, das Dienstleister bei ihrer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung und -sicherung unabhängig von einem formalen externen Zertifizierungs-/Auditprozess unterstützt (siehe O5). Die Umsetzung des QER erfordert freiwilliges Engagement und einen partizipativen Prozess aller Mitglieder einer Organisation, die ihre Dienstleistungen verbessern will. Das QER ist auf unterschiedliche Qualitätsstandards anwendbar, die in den verschiedenen Ländern bereits existieren. Er konzentriert sich jedoch auf diejenigen Qualitätskriterien und -indikatoren, die in den meisten Qualitätsstandards vorkommen (Verantwortlicher Partner: *nfb*).
- **O5: Auditierungs-/Zertifizierungs-/Gütesiegelverfahren für Beratungsanbieter**: Enthält Vor-Audit-Verfahren, Fragebogen zur Selbstbewertung / Checkliste, Auditplan und Zertifizierungsprozessdiagramm (Verantwortlicher Partner: BKS Úspech).

Im Folgenden werden diese Ergebnisse erläutert und gezeigt, wie sie sich auf die Hauptziele des Projekts beziehen:



Abbildung 1: Übersicht über die Arbeitspakete und Ergebnisse



Alle Ergebnisse stehen auf der Website [www.guidancequality.eu](http://www.guidancequality.eu). zum kostenlosen Download zur Verfügung. Für weitere Informationen zu den verschiedenen Outputs wenden Sie sich bitte an die für das jeweilige Arbeitspaket verantwortliche Organisation.

Land	Organisation	Anprechpartner/in	Email Adresse
<b>Slowakei</b>	Association for Career Guidance and Career Development	Vorstand des Verbands	info@zkprk.sk
<b>Tschechische Republik</b>	Association for Career Guidance and Career Development	Alice Müllerová	sdruzenikp@gmail.com
<b>Deutschland</b>	Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung - <i>nfb</i>	Karen Schober/ Barbara Lampe	info@forum-beratung.de
<b>Österreich</b>	ABIF - Institut für Begleitforschung und Evaluierung im Bereich Arbeit, Bildung und Soziales	Claudia Liebeswar	liebeswar@abif.at
<b>Vereinigtes Königreich (UK)</b>	International Centre for Guidance Studies at the University of Derby (iCeGS)	Siobhan Neary	S.Neary@derby.ac.uk
<b>Die Niederlande</b>	NOLOC - Professional Association of career guidance counsellors in Netherlands	Vorstand des Verbandes	info@noloc.nl
<b>Norwegen</b>	Inland Norway University of Applied Science	Erik Hagaseth Haug	Erik.Haug@inn.no



## 1. Vorwort

Das Projekt "Quality Implementation in Career Guidance" (Qual-IM-G) zielt darauf ab, die Umsetzung von Qualitätsstandards und Qualitätssicherungsmechanismen und -politiken in den beteiligten europäischen Partnerländern zu analysieren, Erfolgsfaktoren sowie mögliche Hindernisse für die Implementierung zu identifizieren und Empfehlungen und Instrumente für erfolgreiche Umsetzungsstrategien zu liefern. Die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Bildungs- und Berufsberatung erfolgt auf zwei Ebenen - auf der Ebene der einzelnen Berater\*in und auf der Ebene der Organisation, die Beratungsdienste anbietet. Darüber hinaus sind Regierungen und andere politische Entscheidungsträger dafür verantwortlich, angemessene rechtliche und institutionelle Rahmenbedingungen und ein politisches Umfeld zu schaffen, das die Qualitätsentwicklung für "gute Beratung" unterstützt.

Die im Rahmen des Qual-IM-G-Projekts entwickelten Konzepte und Instrumente sollen Praktiker, Anbieter und politische Entscheidungsträger bei ihren Bemühungen unterstützen, eine kontinuierliche und nachhaltige Qualitätsentwicklung in der Bildungs- und Berufsberatung umzusetzen.

Arbeitspaket 4 beschäftigt sich mit konzeptionellen Ansätzen, dem Design und der praktischen Anwendung eines Qualitätsentwicklungsrahmens für Beratungsorganisationen, der sowohl für die kontinuierliche Qualität und Weiterbildung innerhalb der Organisation als auch zur Vorbereitung und Unterstützung eines Zertifizierungs- oder Auditierungsprozesses eingesetzt werden kann. Das Ergebnis des IO4-Arbeitspakets besteht aus zwei Teilen:

- Dieses Papier ("Entwicklung eines Qualitätsentwicklungsrahmens") beschreibt den theoretischen Hintergrund und die Konzepte der Qualitätsentwicklung für die Beratung und die wesentlichen Merkmale für die Gestaltung eines QER.
- Das zweite Papier "Der Qual-IMG – Qualitätsentwicklungsrahmen – eine Toolbox für Beratungsorganisationen" ist ein Handbuch und beschreibt ausführlich die Phasen, Schritte und Werkzeuge für den QER-Prozess in einem Unternehmen.

Der hier vorgeschlagene "Qual-IMG – QER" ist stark vom deutschen BeQu-Konzept geprägt, das vom Nationalen Forum Beratung (*nfb*) in Zusammenarbeit mit der Universität Heidelberg und einer Vielzahl von Experten, Akteuren, Stakeholdern und politischen Entscheidungsträgern im Bereich der Berufsberatung ("Offener Koordinierungsprozess") sowie mit Förderung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung von 2009 bis 2014 entwickelt wurde. Das BeQu-Konzept ist ein integriertes Qualitätsmodell, das auf einem systemischen Ansatz basiert. Es besteht aus einem Katalog von 19 Qualitätsstandards für Bildungs- und Berufsberatung, einem Kompetenzprofil für Berufsberatende und einem Qualitätsentwicklungsrahmen (QER) für Anbieterorganisationen. Die Umsetzung auf freiwilliger Basis wird vom *nfb* und seinen Mitgliedern unterstützt (Schiersmann/Weber 2013; *nfb*/Forschungsgruppe Qualität in der Beratung, Berlin/Heidelberg 2014/2016).

## 2. Wovon wir sprechen – einige Definitionen zur Qualitätsentwicklung

There are many terms and expressions being used in the context of quality implementation, not only in the career guidance sector but also in any other area where quality matters. So, it might be useful to define some of these expressions – just for the purpose of this project – in order to be sure, we are all talking about the same issues. This is especially important in the context of the development and presentation of a Quality Development Framework in Intellectual Output 4 because there might be different understandings of what a QDF is. The Analytical Paper (IO1) already contains some common definitions. For the purpose of the design and implementation of a Quality Development Framework some additional aspects should be added.

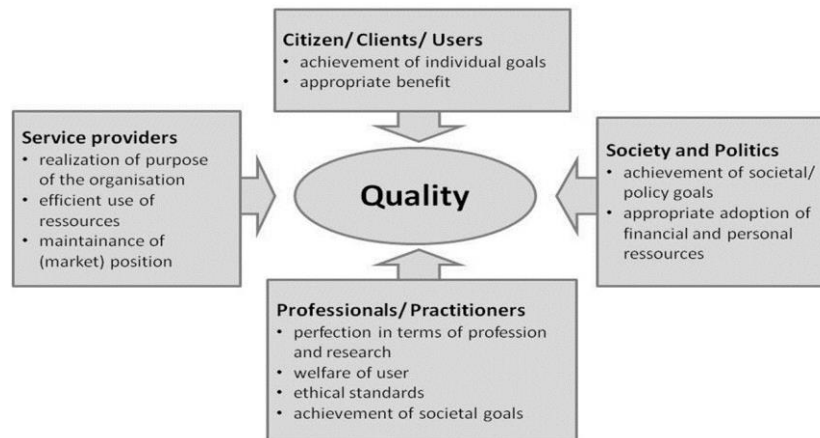


Abbildung 2: Definition von Qualität – Multi-Akteurs-Perspektive; Quelle: Schiersmann et al. 2008, S. 27

**Qualität:** In der Alltagssprache wird das Wort meist im Sinne von "guter Qualität" verwendet und bezieht sich auf eine implizite oder explizite Messung auf einer Skala von "schlecht" bis "gut". Qualität ist jedoch kein objektiv definiertes, normatives Konzept, das unwiderruflich oder unveränderlich ist. Es ist ein *relationaler* Begriff, der sich auf die Erwartungen, Werte, Interessen und Ressourcen der beteiligten Akteure bezieht, die sich auf ein gemeinsames Verständnis dessen einigen müssen, was sie als "Qualität" definieren (Sultana 2018). Die konkrete Definition von Qualität in der Bildungs- und Berufsberatung ist daher das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses zwischen den beteiligten Akteuren und Interessengruppen (siehe Abbildung 2): den Fachleuten, den politischen Entscheidungsträgern, den Anbietern von Beratung und der Gesellschaft als Ganzer (Schiersmann/Weber 2013, S. 45).

**Qualitätsstandard** bezieht sich auf einen definierten Qualitätsgrad, den ein Unternehmen oder eine Behörde für die Erbringung der Dienstleistung, für die sie verantwortlich ist, festlegt. Es definiert, was ein Träger oder die Behörde vom Anbieter und seinen Mitarbeiter\*innen bei der Erbringung dieser Dienstleistungen erwartet oder was ein Kunde bei der Nutzung der Dienstleistung erwarten kann (Hooley/Rice 2018). Der Qualitätsstandard sollte aber auch die Meinungen und Überzeugungen der Fachexperten („professional Community“) über die Qualitätsanforderungen an Beratung widerspiegeln. Ein Qualitätsstandard wird in der Regel durch eine Reihe von Dimensionen, Kriterien und (messbaren) Indikatoren beschrieben. Der Qualitätsstandard kann entweder durch Gesetz oder andere normative Vorschriften definiert werden oder er ist das Ergebnis eines gemeinsamen Verständigungsprozesses der beteiligten Akteure und Interessengruppen. Je nach Rechtsform kann ein Qualitätsstandard verbindlich sein (z.B. staatliche Beratungseinrichtungen, für Mitglieder eines Verbandes oder für Dienstleister, die öffentliche Mittel erhalten) oder er kann nur eine Empfehlung an die Fachwelt (Praktiker\*innen und/oder Anbieter) sein, die freiwillige Selbstverpflichtung eingehen.

**Qualitätsrahmen** ist ein umfassendes Konzept, das die Merkmale und Anforderungen, Strukturen und Prozesse der Bildungs- und Berufsberatung in einem Land, in einem bestimmten Beratungssektor, einer Region oder einem Berufsverband beschreibt und die unterschiedlichen Rollen und Verantwortlichkeiten der beteiligten Akteure, Interessenvertreter und politischen Entscheidungsträger berücksichtigt. Der Qualitätsrahmen beinhaltet auch einen vereinbarten Qualitätsstandard mit definierten Qualitätsdimensionen, Kriterien und messbaren Indikatoren.

**Qualitätsentwicklung** beschreibt Mittel und Prozesse, die Einzelpersonen oder Organisationen helfen, ihre Dienstleistungen im Hinblick auf einen (selbst-)definierten Qualitätsstandard zu verbessern. Dieser Prozess kann auf einer formalen oder informellen Vereinbarung zwischen Beratenden und der



Anbieterorganisation basieren. Qualitätsentwicklung kann aber auch in einem breiteren Kontext initiiert und etabliert werden, z.B. auf nationaler, regionaler oder sektoraler Ebene. Sie kann sowohl in einem „bottom-up“ Prozess als auch „top-down“ durch Gesetz oder andere zwingende Mechanismen (z.B. öffentliche Mittel) eingeleitet und durchgeführt werden. Qualitätsentwicklung bezieht sich in der Regel auf einen systematischen Qualitätsentwicklungsrahmen.

Qualitätsentwicklung in einer Berufsberatungsorganisation impliziert immer auch Organisationsentwicklung, weil sie die Organisation als Ganzes, ihre Kultur, Strukturen und Prozesse sowie die Kommunikations- und Kooperationsmuster betrifft. Die Phasen und Werkzeuge eines Qualitätsentwicklungsrahmens unterstützen somit die Organisationsentwicklung, da sie das Wissen und Verständnis der Beteiligten über die Organisation erhöhen, ihre Identifikation mit der Organisation stärken und die Teambildung innerhalb der Organisation und zwischen Mitarbeitenden und Management verbessern können.

Ein **Qualitätsentwicklungsrahmen (QER)** ist ein Werkzeug zur Unterstützung des Prozesses der Qualitätsentwicklung innerhalb einer Organisation. Er beschreibt die Phasen eines Qualitätsentwicklungsprozesses und hilft den Organisationsmitgliedern, Stärken und Schwächen zu identifizieren, die Rollen der am Prozess beteiligten Partner (Beratende, administratives Personal, Management) zu definieren und die Ziele und erwarteten Ergebnisse des Qualitätsentwicklungsprozesses sowie die dazu erforderlichen Schritte und Aktivitäten zu definieren.

Ein QER als solcher ist "nur" ein Werkzeug und unabhängig vom spezifischen Inhalt eines bestimmten Qualitätsstandards oder bestimmter Qualitätskriterien, während ein Qualitätsrahmen immer mit dem spezifischen Inhalt des Qualitätsstandards verbunden ist, auf die er sich bezieht. Wenn ein Qualitätsentwicklungsrahmen jedoch in einer Organisation implementiert wird, muss er sich immer auf einen inhaltlich definierten Qualitätsstandard beziehen, der in der Organisation vereinbart wurde und auf den sich die Organisationsmitglieder verpflichten haben.

Der QER, der im Rahmen des Projekts Qual-IM-G entwickelt wurde, soll in erster Linie die Qualitätsentwicklung in einzelnen Anbieterorganisationen unterstützen. Er kann aber auch im Rahmen einer breiteren sektoralen oder gar nationalen Qualitätsentwicklungsstrategie eingesetzt werden.

Qualitätsmanagement (QM)/Qualitätssicherung (QA) beschreibt formalisierte Systeme von Strukturen, Prozessen und Aktivitäten innerhalb einer Organisation zur Verwaltung, Verbesserung oder Aufrechterhaltung der Qualität der Leistungserbringung. Ein QM- oder QS-System ist in der Regel erforderlich, wenn eine Anbieterorganisation eine Zertifizierung oder ein Qualitätszeichen/Gütezeichen beantragt.

**Die Zertifizierung** ist der formale Prozess, dem eine Person oder eine Organisation folgen und den sie dokumentieren muss, wenn sie ein Qualitätszertifikat oder Qualitätssiegel beantragt. Eine Zertifizierung wird in der Regel von einer externen Zertifizierungsstelle durchgeführt, die am Ende eines erfolgreichen Auditprozesses die Erreichung des definierten Qualitätsstandards für die antragstellende Person oder Organisation bescheinigt und das Zertifikat/Qualitätssiegel übergibt. Einige Arbeitgeber oder Behörden verlangen eine Zertifizierung als Voraussetzung für die Einstellung von Personal oder die Förderung mit öffentlichen Mitteln. Zertifizierungs-/Akkreditierungsverfahren sind jedoch in der Regel für den Einzelnen oder die Organisation recht teuer, es sei denn, es gibt eine öffentliche Finanzierung. Akkreditierung/Audit bedeutet in der Regel die Zertifizierung und Anerkennung durch eine Behörde oder eine andere öffentliche Stelle, die berechtigt ist, eine Akkreditierung auf der Grundlage eines erfolgreichen Zertifizierungs-/Auditverfahrens zu vergeben.

**Qualitätssiegel oder Qualitätslabel** sind das Endprodukt ("Zertifikat") eines Akkreditierungs-, Auditierungs- oder Zertifizierungsprozesses, der an eine Person oder einen Dienstleister vergeben wird, die alle notwendigen Qualitätsanforderungen für eine Zertifizierung/Akkreditierung erfüllt. Es ermöglicht dem Inhaber/der Inhaberin, das Zertifikat/Label in seinen PR- und Marketingaktivitäten zu verwenden.



Die meisten Zertifikate müssen nach 3 - 4 Jahren erneuert werden. In allen europäischen Ländern gibt es zahlreiche Qualitätssiegel und Gütezeichen für Beratungsdienste, darunter einige transnationale und europäische Labels - meist von Privatunternehmen oder gemeinnützigen Organisationen betrieben. Ihre Reichweite und ihre Anerkennung sind sehr unterschiedlich und hängen von der Kenntnis und Akzeptanz des Labels bei Arbeitgebern, Kunden, Behörden und anderen offiziellen Stellen ab.

### 3. Qualitätsstandards und Qualitäts(Entwicklungs)Rahmen für Bildungs- und Berufsberatung in Europa

#### 3.1 Ergebnisse der Bestandsaufnahme (Intellectual Output O 1)

"Die Analyse der 21 ausgewerteten nationalen Qualitätssicherungssysteme zeigt nur wenige Beispiele für voll entwickelte Qualitätsentwicklungsrahmen.....". In den im Rahmen dieses Projekts gesammelten Beispielen scheint es sich überwiegend um vorbereitende Ansätze zu handeln, die sich auf die Vorbereitung einer konkreten Akkreditierung oder Zertifizierung konzentrieren". (Dodd et al. 2019).

Das Forschungspapier nennt einige Beispiele aus den sieben untersuchten Ländern, die entweder über einen Qualitätsrahmen auf nationaler oder regionaler Ebene verfügen oder gerade dabei sind, einen Qualitätsentwicklungsrahmen einzuführen:

- **Die Niederlande:** Der niederländische Berufsverband NOLOC und das Career Management Institute CMI haben beschlossen, ihre Qualitätsentwicklungs- und Qualitätssicherungssysteme zusammenzuführen und einen gemeinsamen nationalen Qualitätsrahmen zu schaffen.
- **Irland (NCGE):** Einrichtung eines sektorspezifischen QER ("A Whole School Guidance Framework") auf nationaler Ebene im Einklang mit den Anforderungen des Educational Act, wonach Schulen den Schülern "Zugang zu angemessener Beratung gewähren müssen, um sie bei ihrer Bildungs- und Berufswahl zu unterstützen". In diesem Zusammenhang hat Irland einen Qualitätsentwicklungsrahmen geschaffen, der die Bereiche des beruflichen Lernens und der Unterstützung von Studierenden auf politischer Ebene und nicht auf der Ebene der einzelnen Organisation definiert.
- **Norwegen (Skills Norway):** ist auf dem Weg, "einen nationalen Qualitätsrahmen zu schaffen, der auf dem Verständnis basiert, dass alle beteiligten Partner eine andere Rolle in einem umfassenden lebenslangen Beratungssystem spielen müssen. Dazu gehören: Ein Rahmenwerk für Berufslaufbahn-Gestaltungskompetenzen („Career Management Skills“), ..... Ethische Standards und Richtlinien; ..... Qualitätsindikatoren/Benchmarks/Datenerfassung."
- In **Großbritannien** bietet der "Matrix-Standard" einen detaillierten Qualitätsentwicklungsrahmen, der zu einer Zertifizierung führt, die für die öffentliche Anerkennung einer Beratungsorganisation und den Erhalt öffentlicher Förderung obligatorisch ist.
- In den **anderen Partnerländern** gibt es eine Reihe von Qualitäts-(Entwicklungs-)Rahmen auf nationaler Ebene, die meist von Berufsverbänden, Hochschulen oder privaten Unternehmen entwickelt und eingerichtet wurden. Sie sind nicht obligatorisch und meist nicht in die offizielle Regierungspolitik eingebunden.
- In **einigen Ländern (wie Deutschland)** bestehen jedoch regionale Qualitätssiegel mit detaillierten Qualitätsentwicklungsrahmen für Beratungseinrichtungen, die für die öffentliche Finanzierung des Dienstes in dieser Region obligatorisch sind (z.B. Berlin, Hessen, Baden Württemberg).
-





- **Auf EU- und internationaler Ebene** gibt es eine Reihe von Qualitätsentwicklungs-/ sicherungsrahmen, von denen einige zu einer individuellen Zertifizierung führen (z.B. der "Global Career Development Facilitator", das "European Career Guidance Certificate") und andere als Empfehlung für die nationale Politik- und Systementwicklung dienen. (z.B. der ELGPN "Quality Assurance and Evidence Framework" und der CEDEFOP-Framework "Professionalizing career guidance - Practitioner competences and qualification routes in Europe" oder der NICE Competence Framework).

Neben den in der Bestandsaufnahme untersuchten nationalen Qualitätssystemen und -rahmen sind zwei kürzlich veröffentlichte sektorspezifische Qualitäts-(Entwicklungs-)Rahmenwerke zu nennen, die nicht nur Qualitätsrahmen, sondern auch praktische Empfehlungen und Instrumente für die Umsetzung eines Qualitätsentwicklungsprozesses bieten:

- **Das Handbuch "Enhancing Quality in Career Guidance"** (Sultana 2018), das aus dem **ERASMUS+-Projekt "MyFuture"** hervorgegangen ist und sich mit der Berufsberatung und Berufsbildung in Sekundarschulen befasst. Das Buch gibt einen Überblick über internationale Strategien und Praktiken der Qualitätsentwicklung in diesem Bereich und stellt einen Rahmen mit sechs Handlungsfeldern für die Entwicklung und Verbesserung von Schulberatungsdiensten dar. Sie enthält auch Empfehlungen und Links für Lehrkräfte und Schulmanager zu Ressourcen und Instrumenten für die Qualitätsentwicklung in der schulischen Berufsberatung und betont die Bedeutung des "reflektierenden Praktikers als Garant für qualitativ hochwertige Bildungs- und Berufsberatung".

- Der in **Großbritannien entwickelte Gatsby Benchmark** ist ein weiterer sektorspezifischer Qualitätsrahmen im Rahmen der schulischen Berufsberatung. Acht Benchmarks werden für eine effektive und qualitativ hochwertige Berufsberatung in Schulen vorgeschlagen. Die Benchmarks sollen Schulen und politischen Entscheidungsträgern Orientierung geben, dienen aber auch als Maßstab, an dem die Leistung von Schulen überwacht und gemessen werden kann.

Die Rahmenbedingungen und Handlungsfelder, die für die Umsetzung und Verbesserung der schulischen Berufsberatung empfohlen werden, sind in beiden o.g. Leitfäden ähnlich. Sie beziehen sich auf folgende Dimensionen:

- Bildungs- und Berufswahlunterricht, Berufsorientierung, Berufswahlcurriculum
- Bildungs- und Berufslaufbahnbezogene Informationen, insbesondere Arbeitsmarktinformationen, Vermittlung von Berufserfahrungen, Begegnungen mit Arbeitgebern und Weiterbildungen
- Bildungs- und Berufsinformationszentren
- Bildung von Partnerschaften/Netzwerken
- Berufslaufbahnberatung, persönliche (face-to-face-) Beratung, Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse jedes/r Schüler\*in und jedes Studierenden
- Professionalität/Reflektierende Praxis und Praktiker\*innen.

### 3.2 Qualitätsstandards und Qualitätsrahmen für Bildungs- und Berufsberatung, die in Europa am häufigsten vorkommen

Die Forschungsergebnisse von IO1 zeigen, dass es in der Praxis in den europäischen Ländern im Bereich der bildungs- und Berufsberatung eine Vielzahl von Qualitätsstandards und Qualitätsrahmen gibt. Sie unterscheiden sich in Struktur, Terminologie und der Art und Weise, wie sie die verschiedenen Dimensionen und Kriterien in breitere Kategorien einteilen. Einige basieren auf einem Input-Prozess-Output-Modell, andere auf einem systemischen Ansatz oder auf Konzepten von Fachkompetenzen.



Einige sind branchenspezifisch, andere richten sich an ein externes Audit, wieder andere beziehen sich auf die interne Qualitätsentwicklung. Trotz dieser Unterschiede in der Terminologie und Klassifizierung gibt es jedoch viele Gemeinsamkeiten und Überschneidungen zwischen diesen Ansätzen in Bezug auf die konkreten Qualitätsdimensionen und -kriterien.

Von den 21 untersuchten Qualitätsstandards und Qualitätssicherungsrahmen in den Teilnehmerländern des Projekts entfallen die am häufigsten genannten Qualitätsdimensionen und -kriterien auf folgende Kategorien:

- Steigerung der Professionalität (12) und
- Kontinuierliche berufliche Weiterentwicklung von Beratenden (8)
- Verbesserung des Serviceprozesses (10)
- Verbesserung von Führung und Management (9)
- Verbesserung von Beratungs-Methoden und -Techniken (9)
- Verfügbarkeit ausreichender Ressourcen (4)
- Verwendung von Arbeitsmarktinformationen (4)
- Überwachung der Kundenzufriedenheit (3)
- Bewerbung des Service und Marketing (3)
- Einhaltung von ethischen Grundsätzen (1)
- Sonstiges (8)

In einer vergleichenden Analyse haben wir am Beispiel der drei nationalen Qualitätsstandards aus Großbritannien (Matrix-Standard), Tschechien/Slowakei und Deutschland (BeQu-Konzept) Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den konkreten Qualitätskriterien und -dimensionen dargestellt (siehe Tabelle A1 im Anhang): Während sich der UK Matrix Standard hauptsächlich auf Organisations- und Managementfragen einschließlich der Erfolgskontrolle über die Wirkungen der Beratung konzentriert, legt der deutsche BeQu-Standard größeres Gewicht auf die prozessbezogenen Aspekte des Beratungsangebots. Die Mission/das Leitbild der Organisation sowie die Einhaltung ethischer Grundsätze und die kontinuierliche Qualitätsentwicklung sind in allen drei Rahmenwerken gleich wichtig. Die tschechisch-slowakische Norm misst den sozialen und pädagogischen Wirkungen der Beratung (Career Management Skills), der Mission und Vision des Dienstleisters sowie den Qualifikationen und Kompetenzen der Beratenden größere Bedeutung zu. Insgesamt kommt jedoch die Mehrheit der Qualitätskriterien und -indikatoren in allen drei Normen vor, unabhängig davon, welcher Dimension sie zugeordnet sind.

Der im Rahmen dieses ERASMUS+-Projekts entwickelte Qualitätsentwicklungsrahmen konzentriert sich auf diejenigen Dimensionen und Kriterien von Qualität, die in den meisten europäischen Qualitätsrahmen enthalten sind. Die verwendete Klassifizierung folgt den von *Hooley und Rice* (2018) definierten Schlüsselbereichen der Qualitätssicherung:

- Politik/Gesellschaftliche Ziele
- Organisation
- Prozess
- Beratende
- Ergebnisse (Output/Outcome)
- Kundenorientierung/Verbraucherschutz

Tabelle 1 zeigt die gängigsten Qualitätsdimensionen und -kriterien und deren Klassifizierung entlang dieser Schlüsselbereiche.

Tabelle 1: Qualitätsdimensionen/-kriterien der Beratung nach Schlüsselbereichen der Qualitätssicherung

Schlüsselbereich	Qualitätsdimension	Kriterien/Indikatoren
<b>Politik/Gesellschaftliche Ziele</b>	Soziale Inklusion Gleichheit/Chancengerechtigkeit Ethische Grundsätze	Unparteilichkeit/Objektivität geschlechter- und kultursensibles Beratungsangebot
<b>Organisation</b>	Führung und Management Mission u. Vision/Ethische Grundsätze Partizipative Organisationskultur (Kommunikation/Zusammenarbeit) Materielle und Personalressourcen Bekanntmachung/Bewerbung des Beratungsangebots/Marketing Netzwerke und Partnerschaften	Führung über Ziele Messbare Ziele Klare Strukturen, Arbeitsabläufe und Verantwortlichkeiten Aktuelle, qualitätsgesicherte Informationen Effektiver Gebrauch moderner Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) Kontinuierliche Qualitätsentwicklung
<b>Prozess</b>	Auf die Kundenbedürfnisse fokussierter Service Etablierung einer sachgerechten und vertrauensvollen Beziehung zum Klienten Ergebnisoffenheit/ Sanktionsfreiheit	Beratungskontrakt Qualität und Relevanz der eingesetzten Beratungsmethoden und diagnostischen Verfahren Effektives Informationsmanagement/ effektiver Einsatz von IKT und Online-Beratungstools Handlungspläne Evaluation von Feedback und Wirkungen Hinweise auf und Weiterleitung zu anderen (Beratungs-)Dienstern
<b>Beratende</b>	Professionalität Beraterkompetenzen Kontinuierliche professionelle Entwicklung Selbst-Reflexion	Anerkanntes Kompetenzprofile Vorgeschriebene Zugangsqualifikation Möglichkeiten/Angebote zur Selbstreflexion/Supervision Teilnahme an Weiterbildung Anwendung der Theorie in der Praxis Effektiver Gebrauch von Beratungstechniken und diagnostischen Verfahren
<b>Ergebnisse (Output/ Outcome)</b>	Aneignung von Berufslaufbahnkompetenzen (CMS) und Entscheidungskompetenzen Erreichter Bildungsabschluss Arbeitsmarktintegration Ökonomische Wirkungen	Eröffnung von Bildungs- und Berufsperspektiven/ Vermittlung in Ausbildung oder Arbeit Handlungspläne Kontakte zur Arbeitswelt Abbruchquoten (Schule/Ausbildung/Studium) Arbeitslosenquoten Monitoring und Evaluation von Wirkungen Angebot an qualifizierten Arbeitskräften Soziale Kosten der Unterbeschäftigung /Arbeitslosigkeit (z.B. Sozialhilfe- und Gesundheitsausgaben etc.)
<b>Kundenorientierung/ Verbraucherschutz</b>	Klientenzentrierung Auf die Kundenbedürfnisse fokussierter Service Schutz der Klientenrechte Vermeidung von Interessenkonflikten	Transparenz und Zugänglichkeit des Beratungsangebots Adäquate Information der Kunden über den angebotenen Service Datenschutz, Vertraulichkeit, Freiwilligkeit der Inanspruchnahme Beratungskontrakt Monitoring der Kundenzufriedenheit Beschwerdemanagement



#### 4. Wesentliche Merkmale eines Qualitätsentwicklungsrahmens für Beratungsorganisationen

Um einen Qualitätsentwicklungsprozess in einer Organisation zu starten und erfolgreich durchzuführen, ist es hilfreich, einen Bezugsrahmen zu haben, der eine Struktur und Verfahren für die verschiedenen Aktivitäten bietet, die ein Qualitätsentwicklungsprozess erfordert. Ein QER kann vielfältige Formen annehmen und einen Bogen spannen von sehr engen und verbindlichen Strukturen und Verfahren bis hin zu flexibleren und variableren Schritten und Maßnahmen - je nach Art und spezifischen Gegebenheiten einer Organisation. Welche Art von QER bevorzugt wird, hängt vom Ziel und der Funktion des Qualitätsentwicklungsprozesses ab, den eine Organisation anstrebt: Wenn das Ziel eine formelle Zertifizierung oder Akkreditierung durch eine externe Stelle ist, muss die Einrichtung die vorgeschriebenen Verfahren eines externen QER befolgen. Wenn die Beratungseinrichtung ihre Professionalität verbessern möchte, um ihre Klienten besser zu bedienen und die professionellen Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erfüllen, kann der verwendete QER viel individueller und flexibler gestaltet sein. Letzteres erfordert jedoch ein hohes Maß an Selbstverpflichtung der Mitarbeiter\*innen sowie des Managements der Organisation.

In einer Umfrage unter deutschen Nutzern von Qualitätssicherungssystemen haben wir herausgefunden, dass große Anbieter, die öffentliche Mittel erhalten, mehr an vorgeschriebenen und formalisierten QER's interessiert sind, während kleine Dienstleister und selbständige Berater\*innen einen flexibleren und individuelleren QER bevorzugen (Katsarov 2015).

Bei der Einleitung eines Qualitätsentwicklungsprozesses ist zu berücksichtigen, dass Qualitätsentwicklung immer auch Organisationsentwicklung beinhaltet. In den meisten Fällen wirken sich die Aktivitäten und Maßnahmen zur Verbesserung der Servicequalität auf das gesamte Unternehmen, seine Strukturen, sein Management, seine Prozesse aus und vice versa. Veränderungen in der Organisation und im organisatorischen Umfeld hingegen haben Auswirkungen auf die Qualität der Dienstleistung und können neue Maßnahmen und Aktivitäten zur Qualitätsentwicklung erfordern. Qualitätsentwicklung und Organisationsentwicklung erfordern daher einen ganzheitlichen Ansatz, d.h. das Management sowie die gesamte Mitarbeiterschaft (nicht nur die Beratenden) und manchmal auch externe Partner und Kunden müssen in den Prozess einbezogen werden und der Idee und den Zielen des Qualitätsentwicklungsprozesses verpflichtet sein. Die Verfahren und Werkzeuge eines QER sollten so gestaltet sein, dass die Motivation des Einzelnen, am Prozess teilzunehmen und ihn aktiv zu unterstützen, geweckt, gestärkt und erhalten wird. Die aktive Beteiligung der relevanten Akteure ist daher ein wichtiges Merkmal eines QER.

Die Qualitätsentwicklung in der Bildungs- und Berufsberatung muss sich immer auf Inhalt und Art der Beratung als einer komplexen, individualisierten und kommunikativen sozialen Dienstleistung beziehen, die nicht allein durch formale Anforderungen, Strukturen und organisatorische Abläufe geregelt werden kann. Daher muss der QER immer mit dem vereinbarten inhaltlichen Qualitätsstandard in der Organisation verknüpft sein.

Ein Qualitätsentwicklungsprozess muss mit Aktivitäten beginnen, die Engagement und Motivation der Organisationsmitglieder für die Qualitätsaktivitäten schaffen. Das beginnt mit einer gemeinsamen Status-quo-Analyse der Stärken und Schwächen der Leistungserbringung. Die Status-Quo-Analyse erleichtert die Festlegung von Zielen und Vorgaben für den Qualitätsentwicklungsprozess. Auf der Grundlage der Status-Quo-Analyse können die Organisationsmitglieder potenzielle Handlungsfelder priorisieren und ihre Entscheidung über die Bereiche treffen, die einer Qualitätsverbesserung am dringendsten bedürfen.



Falls das Unternehmen eine Zertifizierung beantragt und den QER zu diesem Zweck einsetzt, ist die Zielsetzung und die Wahl der Aktivitäten und Maßnahmen weniger flexibel und an die spezifische Situation des Unternehmens anpassbar, da die externe Zertifizierung in der Regel vorgeschriebene Verfahren und Qualitätskriterien erfordert, die während des Zertifizierungsprozesses bewertet werden.

Qualitätsentwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess innerhalb eines Unternehmens. Sie bedarf eines gemeinsamen Verständnisses der beteiligten Organisationsmitglieder und klar definierter Rollen, Regeln, Verantwortlichkeiten und Ressourcen. Im Gegensatz zu einem externen Zertifizierungsprozess endet der Prozess nicht mit dem Erhalt der Auszeichnung. Qualitätsentwicklung ist viel mehr als die Ausführung und Vervollständigung bürokratischer Checklisten zu einem bestimmten Zeitpunkt - sie ist eine Verpflichtung zur kontinuierlichen Verbesserung der Dienstleistungen und zur Steigerung der Professionalität.

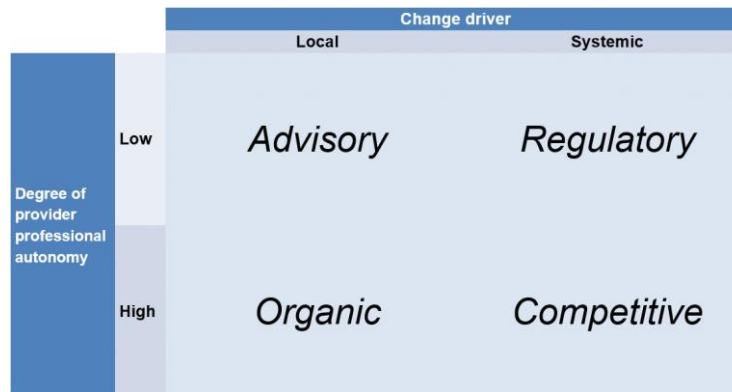
Zusammenfassung wesentlicher Eckpunkte eines Qualitätsentwicklungsprozesses mit dem QER:

- Ganzheitlicher Ansatz
- Verknüpft mit der Organisationsentwicklung
- Partizipativer Prozess
- Aktive Beteiligung aller Organisationsmitglieder und relevanter externer Experten (Management, Mitarbeiter, Kunden, Partner)
- Selbstverpflichtung aller beteiligten Organisationsmitglieder zur Qualitätsentwicklung und zu den vereinbarten Zielen und Verfahren.
- Transparenz der Prozesse und eine transparente Kommunikationsstrategie
- Flexible Zielsetzung auf Basis einer umfassenden Status-Quo-Analyse von Stärken und Schwächen
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Prozesses an die spezifische Situation des Unternehmens
- Gemeinsam vereinbarter Qualitätsstandard als Bezugsrahmen
- Überwachung der Dokumentation und Bewertung der Effekte
- Ausreichende Ressourcen (Zeit und Personal)
- Kontinuierliche Qualitätsentwicklung
- Übertragbarkeit und Nachhaltigkeit

## 5. Der „Qual-IMG Qualitätsentwicklungsrahmen“ – ein organischer Ansatz

Dieses Kapitel schlägt die Konzeption und Implementierung eines flexiblen und anpassungsfähigen QER für Beratungsorganisationen vor, die ihre Servicequalität und Professionalität verbessern möchten. Die „Blau-pause“ hierfür stammt von dem deutschen „BeQu-Konzept“ des *nfb*, das im Analytischen Paper (IO1) als "ganzheitlicher, umfassender und partizipativer Ansatz mit hoher Anbieterautonomie" bezeichnet wurde. Nach dem Modell von *Hooley und Rice* (2018) kann es als "organischer Ansatz" bezeichnet werden (Abb.3).

Abbildung 3: Hooley and Rice: Unterschiedliche Qualitätssicherungs-Modelle



Als typische Merkmale eines organischen Ansatzes schlagen *Hooley und Rice* vor:

- Qualität wird vom Anbieter und den Experten definiert.
- Angetrieben von professionellen Werten und dem Wunsch, gute Arbeit zu leisten.
- Zu den eingesetzten Verfahren gehören Qualitätszirkel, Supervision, Beobachtung und Mentoring durch peers, professionelle Netzwerke und interne Selbsteinschätzungen.
- Einbeziehung der Nutzer\*innen als Ko-Produzenten.

### 5.1 Die sechs Phasen des QER – ein Überblick

Der hier vorgeschlagene QER wurde nicht 1 : 1 vom BeQu-Konzept übernommen, sondern auf die Bedürfnisse der Partner des Qual-IM-G Projekts und für die Anwendung in anderen Ländern mit anderen Beratungssystemen im Bereich Bildung, Beruf und Beschäftigung angepasst. Er soll Beratungsanbieter in ihren Bemühungen unterstützen, die Qualität ihres Service zu verbessern, unabhängig davon, ob sie eine Zertifizierung beantragen wollen oder nicht oder bereits über ein Qualitätssiegel verfügen. Es kann in Verbindung mit jedem anerkannten Qualitätsstandard verwendet werden und so bereits bestehende Qualitätssicherungsmechanismen oder Auditprozesse unterstützen, indem es beratungsspezifische Qualitätskriterien in den Prozess integriert. Die meisten Qualitätssicherungssysteme wie ISO, EFQM oder TQM arbeiten auf struktureller, betriebswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Ebene ohne Bezug zu den spezifischen Anforderungen professioneller Qualitätskriterien in der Bildungs- und Berufsberatung. Der vorgeschlagene Q kombiniert die strukturellen Elemente eines Qualitätssicherungssystems mit beratungsspezifischen Inhalten. Obwohl es als sektorübergreifender nationaler Ansatz konzipiert ist, ist die Umsetzung bisher nicht verpflichtend, sondern hängt von lokalen Entscheidungen der jeweiligen Träger, Beratungseinrichtungen und Verbände oder der Beratenden selbst ab.

Der Qual-IMG QER unterscheidet sich in seinem strukturellen Erscheinungsbild nicht wesentlich von Qualitätssicherungszyklen, die in mehr oder weniger allen Qualitätssicherungssystemen (z.B. UK-Matrix Standard) üblich sind. Er ist in sechs aufeinander folgende Phasen unterteilt (s. Abbildung 4):

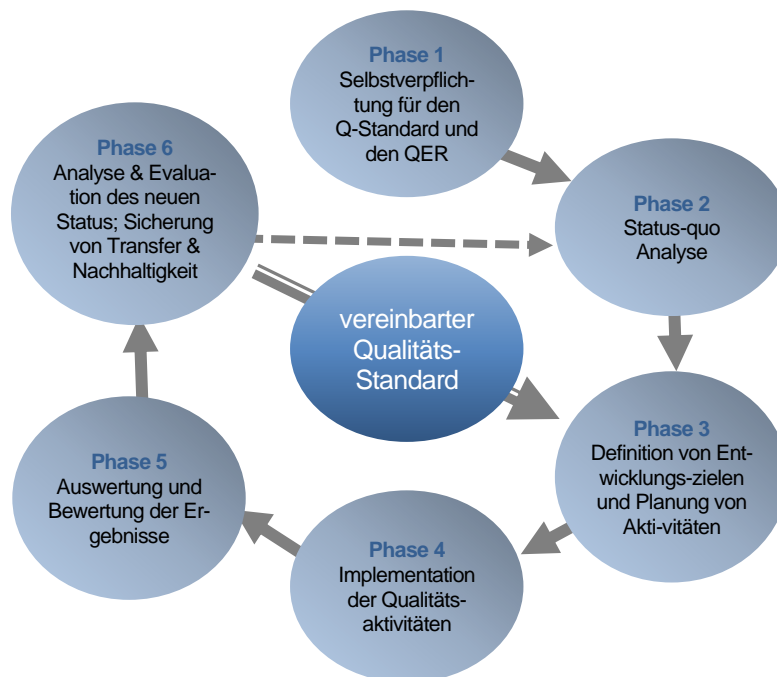


Abbildung 4: Sechs Phasen des „Qual-IMG Qualitätsentwicklungsrahmens“

Es gibt jedoch grundlegende Unterschiede zwischen dem vorgeschlagenen QER und anderen Qualitätsmanagementsystemen: Der Qual-IMG QER ist offen für die spezifische Ausgangssituation der jeweiligen Organisation und die Vielfalt möglicher Aktivitäten und Maßnahmen, die im Rahmen des Qualitätsentwicklungsprozesses realisiert werden können. Deshalb ist die Bewertung der Ergebnisse und Auswirkungen nicht primär an ein vorgegebenes Zertifizierungsmodell gebunden, sondern an die Ziele, die von den Mitgliedern der Organisation auf der Grundlage ihrer Status-Quo-Analyse definiert wurden. Gegenstand der Bewertung sind nicht nur die Strukturen und Prozesse in der Organisation, das Management und die erzielten Ergebnisse, sondern auch die durchgeführten Aktivitäten und Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung. In diesem Zusammenhang ist auch die Reflexion des Gesamtprozesses sowie die Stabilisierung und Nachhaltigkeit der erreichten Transformation von besonderer Bedeutung. Die Offenheit dieses QER ermöglicht es Beratungsorganisationen unterschiedlicher Größe, Struktur, Ausrichtung und - last but not least - unterschiedlicher Ressourcen, den QER in ihrem Qualitätsentwicklungsprozess zu verwenden.

Tabelle 2 gibt einen Überblick und kurze Beschreibung der sechs Phasen des QER und deren Nutzen für die praktische Umsetzung. Der komplette QER mit einer detaillierten Beschreibung der verschiedenen Phasen sowie der durchzuführenden Schritte und der den Prozess unterstützenden Werkzeuge wird in dem folgenden Ergebnisrapport von IO4 vorgestellt:

### “Der Qual-IMG Qualitätsentwicklungsrahmen – eine Toolbox für Beratungsorganisationen“

Zum Download auf der Projekt Website <http://guidancequality.eu/project-outputs/>.

Für den Erfolg des Qualitätsentwicklungsprozesses ist es entscheidend, dass dieser als partizipativer Prozess organisiert ist, bei dem alle Mitarbeitenden und das Management in die verschiedenen Phasen eingebunden oder zumindest in einen transparenten Kommunikationsprozess einbezogen sind.

Tabelle 3: Die sechs QER-Phasen – ein Überblick

Phase	Inhalt	Funktion	Tips & Tools
<b>Phase 1:</b> Selbst-)Verpflichtung zur Umsetzung des QER und des Qualitätsstandards(QS)	<p>Organisation des Einstiegs in den Prozess/Kick-off;</p> <p>Klärung erforderlicher Inputs und Ressourcen;</p> <p>Einbeziehung aller Mitarbeitenden und des Managements;</p> <p>Schaffung effektiver Arbeitsstrukturen und transparenter Kommunikationswege</p>	<p>Förderung des Bewusstseins für die Bedeutung der Qualitätsentwicklung;</p> <p>Motivation aller beteiligten Akteure;</p> <p>Offener Austausch von Erwartungen, Ängsten und Anforderungen;</p> <p>Stabile Rahmenbedingungen, Akzeptanz, Engagement und Unterstützung des Prozesses;</p>	<p><b>Tips:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einstieg in den QER</li> <li>- Organisation der Kooperation</li> </ul> <p><b>Tools:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Check-up für den Einstieg in den Qualitätsentwicklungsprozess</li> <li>- Ressourcen und Erwartungen</li> </ul>
<b>Phase 2:</b> Analyse und Dokumentation des Status quo	<p>Bestandsaufnahme und Analyse der Ist-Situation in der Organisation nach allen Qualitätskriterien des Qualitätsstandards mit einer Checkliste;</p> <p>Identifizierung v. Qualitätslücken u. Änderungsanforderungen;</p> <p>Definition der Relevanz für die Organisation; ggf. Einbeziehung von Partnern und Kunden; Förderung von Selbstvertrauen und Gewissheit über Stärken;</p>	<p>Fördert die Bereitschaft und Motivation für Veränderungen; Fördert die Reflexion und Professionalität;</p> <p>Erhöht das kollektive Wissen über das Unternehmen und über die beruflichen Kompetenzen der Kolleg*innen;</p>	<p><b>Tips:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anleitung zum-Tool “Checklists”</li> <li>- Beispiele für die Bestandsaufnahme der Qualitätsstandards</li> </ul> <p><b>Tool:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Checklisten für die Bestandsaufnahme der aktuellen Situation (Status-quo Analyse)</li> </ul>
<b>Phase 3:</b> Definition der Entwicklungsziele, Priorisierung und Aktionsplanung	<p>Diskussion und Entscheidung über die Entwicklungsziele;</p> <p>Priorisierung mehrerer identifizierter Veränderungsanforderungen entsprechend der Relevanz für die Organisation;</p> <p>Planung und Konkretisierung von Qualitätsaktivitäten;</p> <p>Unterteilung der Ziele in Teilziele und Endziele;</p> <p>Identifizierung von unterstützenden und hemmenden Einflussfaktoren;</p> <p>Definition von Erfolgskriterien;</p> <p>Etablierung von Projektmanagement-Instrumenten;</p>	<p>Reduziert die Komplexität und die Vielfalt der zu bewältigenden Probleme;</p> <p>Entlastet von der Belastung durch zu viele geschwundene Aktivitäten und Erwartungen;</p> <p>Erzeugt erreichbare Schritte;</p> <p>Die gemeinsame Formulierung von Zielen trägt zur Motivation und Anregung der Teilnehmer bei;</p>	<p><b>Tips:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Setzen von Prioritäten</li> <li>- Exemplarische Methoden für die Priorisierung</li> <li>- Zielbestimmung und Konkretisierung</li> <li>- Planung von Qualitätsentwicklungs-Aktivitäten</li> <li>- Beispiele für förderliche und hinderliche Einflussfaktoren</li> </ul> <p><b>Tools:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschreibung von Zielen und Aktivitäten</li> <li>- Implementationsplan</li> </ul>



Phase	Inhalt	Funktion	Tips & Tools
<b>Phase 4:</b> Implementierung von Aktivitäten zur Qualitätsentwicklung	Umsetzung von organisationsspezifischen Qualitätsprojekten auf der Grundlage der in Phase 3 abgeleiteten Ziele; Projektmanagement-Methoden sollten angewendet und klare Verantwortlichkeiten festgelegt werden; Reflexion und kontinuierliche Überwachung von Zwischenergebnissen, Effekten und Zielerreichung; flexible Reaktion/Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen	Durch die aktive Beteiligung aller Organisationsmitglieder an der Umsetzung können Veränderungen und Verbesserungen erlebt werden;  Die Realisierung von Qualitätsentwicklungsaktivitäten schafft neue Lösungen, bestehende Routinen und Rituale können überwunden werden und erste Erfolgserlebnisse können eine positive Dynamik auslösen.;	<b>Tip:</b> - Controlling  <b>Tool:</b> - Implementations-Plan
<b>Phase 5:</b> Dokumentation und Bewertung der Auswirkungen der getroffenen Maßnahmen	Bearbeitung und Reflexion der Ergebnisse des Qualitätsentwicklungsprojekts; Dokumentation der Ergebnisse in Form von Berichten, Statistiken, Präsentationen, externen Publikationen etc; Aktualisierung der Checklisten der Phase 2 entsprechend den Ergebnissen der Qualitätssicherungsmaßnahmen; Vergleich der Ergebnisse mit den definierten Erfolgsfaktoren; Aufdecken und Berücksichtigen neuentstehender Erfordernisse zur Qualitätsverbesserung;  Interne und externe Kommunikation: Ergebnisse und Bewertungen für alle Mitglieder der Organisation und für relevante Stakeholder, politische Entscheidungsträger, Kunden etc. zugänglich machen;	Sicherstellung des neu erreichten Status quo:  Förderung von Stabilität und Kontinuität;  Visualisierung von nicht (vollständig) erreichten Zielen ermöglicht die Diskussion über mögliche weitere Handlungsoptionen und Qualitätsentwicklungsprojekte;	<b>Tips:</b> - Dokumentation und Weiterverarbeitung der Ergebnisse - Bewertung der Ergebnisse - Anleitung für das QER-Tool "Einschätzung der Zielerreichung"  <b>Tools:</b> - Evaluation der Zielerreichung
<b>Phase 6:</b> Analyse und Evaluation des neuen Status; Sicherung von Transfer and Nachhaltigkeit	Reflexion des gesamten Qualitätsentwicklungsprozesses in der Organisation, individuelle u. organisatorische Lernerfahrungen; Organisation geeigneter Formate für diesen Reflexionsprozess, die zu der Einrichtung und ihren Mitgliedern passen; Reflexion, wie Ergebnisse erzielt wurden, welche Wege gewählt wurden u. wie sich Organisationskultur geändert hat, usw.;; Reflexion über Einflussfaktoren; Anerkennung, Wertschätzung u. Feier des erreichten Status; Entscheidung über die Fortsetzung des Qualitätsentwicklungsprozesses auf Basis der Priorisierung in Phase 3;	Wertschätzung fördert die Motivation für weitere Qualitätsentwicklungsprojekte;  Lernerfahrungen können auf andere Situationen übertragen und in der Zukunft genutzt werden;  Die Problemlösungsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit der Organisation und der Mitarbeiter wurden gestärkt;  <b>"Qualitätsentwicklung ist Organisationsentwicklung!"</b>	<b>Tips:</b> - Lernergebnisse des Qualitätsentwicklungsprozesses - Anleitung für das Tool " Lernergebnisse des Qualitätsentwicklungsprozesses "  <b>Tool:</b> - Lernergebnisse des Qualitätsentwicklungsprozesses

## 6. Erprobung des QER – Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Praxis



### 6.1 Die Pilotierung in Deutschland

Wie bereits erwähnt, wurde die Pilotierung des QER in Deutschland mit 59 Anbieterorganisationen in einem Zeitraum von drei Jahren vom Institut für Bildungsforschung der Universität Heidelberg (IBW) begleitet. Der Implementierungsprozess erforderte von den beteiligten Anbietern die Teilnahme an vier Workshops im Verlauf eines Jahres. In den Workshops wurden die Teilnehmenden auf die Implementierung der verschiedenen QER-Phasen vorbereitet. Sie hatten die Möglichkeit, mit den Wissenschaftler\*innen und den anderen beteiligten Beratungseinrichtungen Rückmeldungen über die erzielten Ergebnisse auszutauschen und Probleme bei der Umsetzung zu diskutieren. Auf optionaler Basis konnten die Pilotorganisationen eine Beratung per E-Mail oder Telefon oder eine Einzelberatung durch die Wissenschaftler\*innen des IBW erhalten. Die Forscher\*innen erfassten und analysierten die Ergebnisse der ausgefüllten Checklisten und Fragebögen und fassten die qualitativen Informationen zusammen, die sie während der Workshops und Konsultationen mit den teilnehmenden Organisationen erhielten.

Nachfolgend wird ein kurzer Überblick über die wichtigsten Ergebnisse und Erfahrungen gegeben, die das *nfb* und die Heidelberger Forschungsgruppe während der Pilotphase gesammelt haben. Nähere Informationen sind in den Publikationen (Schiersmann/Weber 2013; *nfb*/Forschungsgruppe Qualität in der Guidance 2014) enthalten.

1. Die im Rahmen der Qualitätsentwicklungsprozesse in den teilnehmenden Organisationen bearbeiteten Themen erstreckten sich über verschiedene Bereiche des Qualitätsstandards. Insgesamt wurden alle fünf Dimensionen des BeQu-Qualitätsstandards behandelt: die „Übergreifenden Standards (Ü)“, die „Prozessorientierten Standards (P)“, die „Organisationsbezogenen Standards (O)“, „Kompetenz- und Professionalitätsorientierten Standards (B)“ und Standards, die sich auf den „Gesellschaftlichen Kontext und politischen Ziele (G)“ beziehen.
2. Insgesamt bewerteten drei Viertel der teilnehmenden Einrichtungen die Umsetzung ihrer Qualitätsprojekte als erfolgreich. Einige waren in Bezug auf den Erfolg ambivalent, zum Teil aufgrund exogener Faktoren wie dem unvorhersehbaren Verlust von finanziellen oder personellen Ressourcen oder plötzlichen Veränderungen im Management. Andere hatten den Prozess aus Zeitmangel noch nicht abgeschlossen.
3. Mehr als die Hälfte der Qualitätsbeauftragten der teilnehmenden Organisationen bestätigte positive Lernergebnisse für die Organisation, aber auch für sich selbst. Sie hoben insbesondere hervor, dass die "assistierte Außensicht auf ihre Arbeit und der assistierte reflexive Prozess" äußerst hilfreich waren, einschließlich der Tatsache, dass sie zum ersten Mal genügend Zeit hatten, sich mit Qualitätsfragen zu befassen, obwohl der Zeitaufwand ziemlich hoch zu sein schien.
4. Einige berichteten als positiven Effekt des Qualitätsentwicklungsprozesses, dass sie zum ersten Mal die Fachkompetenz ihrer Kolleg\*innen und Mitarbeitenden im Team erkannt hätten. Entsprechend dieser Erfahrung schätzten die Beteiligten die Teamarbeit und die Möglichkeit der Zusammenarbeit in einem Team, einschließlich der Integration der Teammitglieder in einen gemeinsamen Zeitrahmen und Arbeitsrhythmus. Nach dem Feedback hatte diese Teamerfahrung die interne Kommunikation und die Atmosphäre im Team verbessert.



5. Ein weiteres wichtiges Ergebnis betrifft die strukturellen Effekte: Die Teilnehmer schätzten, dass während des Prozesses vernünftige Lösungen und Maßnahmen gefunden und festgelegt wurden, die nicht jedes Mal neu hinterfragt und begründet werden müssen.
6. In Bezug auf ihre persönlichen Lernergebnisse gaben mehr als 80 Prozent der Qualitätsbeauftragten an, dass sie neue Erkenntnisse und Erkenntnisse über die Bedeutung der strukturellen und prozessualen Bedingungen in ihrer Organisation gewonnen haben, z.B. Vorschriften für die interne Kommunikation, für Verantwortlichkeiten sowie den Wert von Kontinuität und Nachverfolgung des Erreichten.
7. Die am Prozess beteiligten Manager\*innen hoben als persönliche Lernergebnisse und im Hinblick auf ihre eigene Professionalität hervor, dass sie die Bedeutung von Personalentwicklungsmaßnahmen erkannt haben sowie die Notwendigkeit, ihr eigenes Verständnis von Führung und Beratung sowie ihre eigene Rolle und Funktion als Manager in diesem Prozess kontinuierlich zu reflektieren. In Bezug auf ihre Mitarbeiter\*innen hatte eine Reihe von Führungskräften erkannt, dass die Mitarbeitenden offener für den Qualitätsentwicklungsprozess sind und mehr Fachkompetenz haben, als ihre Vorgesetzten vermutet hatten.
8. Mehr als 70 Prozent der Qualitätsbeauftragten sind der Meinung, dass der Qualitätsentwicklungsprozess auch in Zukunft in ihrer Organisation fortgesetzt wird. Einige befürchten jedoch, dass die zunehmende Arbeitsbelastung und anstehende organisatorische Veränderungen oder Fluktuationen im Team und Management die beteiligten Fachkräfte demotivieren und damit die Nachhaltigkeit der Qualitätsentwicklung in der Organisation beeinträchtigen könnten.
9. Das Feedback zeigt auch, dass sich die Qualität der Beratungsdienste verbessert hat - zumindest in den Bereichen, in denen die Qualitätsprojekte durchgeführt wurden.
10. Die Ergebnisse der Pilotphase in den beteiligten Organisationen zeigen, dass die Qualitätsentwicklung definitiv einen Einfluss auf die Organisationsentwicklung hat und das Organisationslernen fördert sowie der kontinuierlichen Weiterbildung von Beratenden und Managern der Einrichtung dient.
11. Wichtig ist jedoch, dass ein QER mit einem vereinbarten, anerkannten Qualitätsstandard verknüpft sein muss. Der BeQu-Standard, der auf einem systemischen Modell der Beratung basiert, adressiert nicht nur die verschiedenen Dimensionen, Kriterien und Qualitätsindikatoren, sondern ermöglicht auch die Ansprache der verantwortlichen Akteure. Dies sind nicht nur die Beratenden, sondern auch das Management der Beratungsorganisation und die relevanten politischen Entscheidungsträger in den verschiedenen Beratungssektoren.
12. Der BeQu – Qualitätsentwicklungsrahmen QER kann selbstverständlich mit jedem anderen geeigneten Qualitätsstandard in jedem nationalen Kontext implementiert und verwendet werden. Es kann auch in Verbindung mit einem bereits bestehenden Qualitätssicherungssystem verwendet werden, um spezifische Fragen und Inhalte der Beratung in den Qualitätsentwicklungsprozess zu integrieren, sofern dieses System flexibel genug ist, um sich an die spezifische Situation der einzelnen Einrichtung anzupassen, und als partizipativer Prozess organisiert ist, an dem alle Mitarbeiter\*innen, Führungskräfte, externe Partner und Kund\*innen beteiligt sind.



## 6.2 Das tschechisch-slowakische Testseminar

Der Test des „Qual-IMG QER“ wurde als gemeinsamer zweitägiger Workshop mit 22 Beratenden, Anbietern und verantwortlichen Mitarbeitern von Behörden organisiert, um dessen Nutzen und Übertragbarkeit in Berufsberatungssystemen in anderen europäischen Ländern mit unterschiedlichen sozialen und politischen Kontexten zu diskutieren.

Der Workshop wurde gemeinsam von den tschechischen und slowakischen Partnerorganisationen organisiert:

- SKPRK, CZE (*Andrea Csirke*)
- BKS Úspech, s.r.o. (*Pavol Kmet*)
- ZKPRK, SK (*Tomas Sprlak*)

und fand im “Centre Education for All” in Brno (Česká 166/11) unter der Leitung von *Hana Rozprymova* statt.

Die Vorbereitung und Durchführung des Seminars lag in der Verantwortung der Trainer des Nationalen Forum Beratung (*nfb*), Susanne Schmidpott und Karen Schober. Der Workshop fand in englischer Sprache statt, wobei bei Bedarf auch Simultanübersetzungen möglich waren. Für die Testung und die praktischen Übungen während des Seminars wurden der QER und seine Werkzeuge an den tschechisch-slowakischen Qualitätsstandard angepasst, der den Teilnehmern bekannt war und in ihre Sprache übersetzt wurde. Die Präsentationen waren in englischer und tschechischer/slowakischer Sprache verfügbar. Das Workshop-Programm, alle Materialien und ein umfassender Bericht über die Testergebnisse sind auf der Projektseite [www.guidancequality.eu](http://www.guidancequality.eu) verfügbar. Zur Vorbereitung wurde den Teilnehmenden 2 Wochen im Voraus eine kurze Einführung in das ERASMUS+-Projekt, die Qualitätsstandards und das Workshop-Programm zugesandt.

### *Ziele des Workshops*

- Einführung in den Qualitätsentwicklungsrahmen: Konzepte, Ziele, Inhalte, Verfahren und Ergebnisse
- Anwendung des QER auf den slowakisch-tschechischen Qualitätsstandard für Bildungs- und Berufsberatungsorganisationen
- Unterstützung von Anbieterorganisationen bei der Initiierung und erfolgreichen Durchführung eines Qualitätsentwicklungsprozesses in ihrer Einrichtung mit der QER-Toolbox.
- Bewertung und Feedback zu Nutzen und Praktikabilität des QER und der Toolbox

### *Erwartete Ergebnisse und Nutzen*

- Die Teilnehmenden haben ein tieferes Verständnis für Qualitätsentwicklungsprozesse im Rahmen der Organisationsentwicklung.
- Die Teilnehmenden erleben die Bedeutung eines partizipativen Prozesses der Qualitätsentwicklung und die Vorteile der Einbeziehung aller Mitglieder der Einrichtung.
- Die Teilnehmenden können den QER und seine Werkzeuge in ihren Einrichtungen anwenden.
- Die teilnehmenden Einrichtungen lernen, wie sie sich auf Zertifizierungs- und Auditverfahren vorbereiten können.

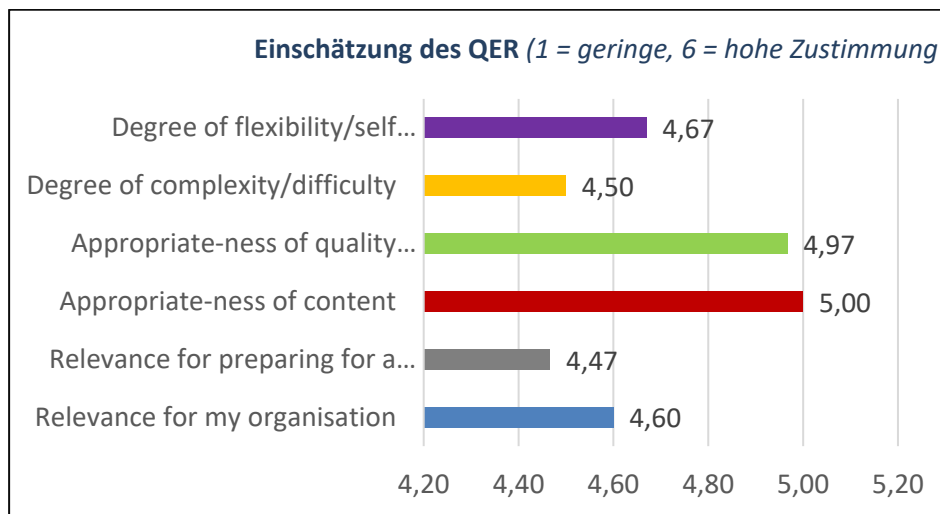
Im Laufe des Workshops wechselten sich Phasen des theoretischen Inputs mit Phasen der praktischen Arbeit in Kleingruppen und Plenardiskussionen ab. In der abschließenden Feedback-Sitzung wurden die Teilnehmenden gebeten, eine Bewertung des QER anhand verschiedener Kriterien auf einer

Bewertungsskala (1 – 6) abzugeben und zusätzlich eine qualitative Einschätzung des QER hinsichtlich des Inhalts und der Struktur sowie des Nutzens und der Anwendbarkeit vorzunehmen.

### Testergebnisse: Quantitative Bewertung des QER

Für das quantitative Feedback wurde eine 6-stufige Bewertung in einem "Spinnennetz" verwendet, bei der die Teilnehmenden gebeten wurden, verschiedene Aspekte des Nutzens und der Anwendbarkeit des QDF als Instrument zur Qualitätsentwicklung in einer Beratungsorganisation zu bewerten. Die Ergebnisse sind in Abbildung 5 dargestellt:

Abbildung 5: Rating Ergebnisse zum QER von 15 Teilnehmenden nach verschiedenen Kriterien\*)



\*) Grad der Flexibilität und Selbstbestimmung; Grad der Komplexität und Schwierigkeit; Angemessenheit des Inhalts; Relevanz für die Vorbereitung auf eine Zertifizierung; Relevanz für meine Organisation;

Das quantitative Gesamtrating zeigt eine relativ hohe Wertschätzung des QER als nützliches Instrument zur Qualitätsentwicklung (Durchschnitt 4,7; kein einziges Rating niedriger als 3).

Betrachtet man die einzelnen Kriterien, so scheint es, dass der Inhalt und die Standards des QER von den Teilnehmenden sehr geschätzt wurden, während andererseits die Anwendung des QER als recht komplex und schwierig eingeschätzt wurde, so dass er für den Einsatz bei einigen Beratungsanbietern möglicherweise nicht geeignet ist. Dies kann der Grund dafür sein, dass einige Teilnehmende der Meinung sind, dass der QER als Vorbereitung auf eine Zertifizierung weniger nützlich ist.

### Testergebnisse: Qualitatives Feedback zum QER

Die quantitativen Bewertungsergebnisse werden durch das mündliche Feedback der Teilnehmenden gut untermauert. Eine große Mehrheit ist der Meinung, dass der QER ein nützliches Werkzeug ist, um den Prozess der Qualitätsentwicklung in ihrer Einrichtung zu strukturieren. Auch wenn einige Anbieter bereits jetzt intuitiv ähnlich vorgehen, hilft der QER, die Beteiligten auf die notwendigen Strukturen und Prozesse einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung aufmerksam zu machen. Einige Teilnehmer\*innen waren jedoch der Meinung, dass der QER für ihre Organisation nicht nützlich sein kann - entweder weil die Organisation zu groß und komplex ist oder weil dort bereits mit einem externen vorgegebenen Qualitätsmanagement gearbeitet wird oder weil ein Freiberuflicher Berater nicht über die erforderlichen Ressourcen für solche komplexen Verfahren verfügt.



Auf jeden Fall, auch wenn der QER nicht für jede Anbieterorganisation geeignet ist, schien der Rahmen des QER auch für Beratungspersonen, die ihre Servicequalität und berufliche Weiterentwicklung verbessern wollen, hilfreich zu sein. Auch wenn sie nicht dem gesamten Qualitätskreis des QER folgen, hilft es, ihre aktuelle Situation zu analysieren und prioritäre Ziele für ihre professionelle Weiterentwicklung zu setzen.

Ein weiteres wichtiges Ergebnis des Workshops ist, dass den Teilnehmenden bewusst wurde, dass Qualitätsentwicklung Zeit und Kontinuität braucht und nicht in einem kurzen Zeitrahmen durchgeführt und erreicht werden kann. Damit wurde aber auch deutlich, dass der QER in dieser Form nicht in Beratungseinrichtungen etabliert werden kann, die über keine ausreichenden Ressourcen dafür verfügen oder auf befristeter Projektbasis arbeiten. Die Komplexität des QER mit seinen verschiedenen Phasen und Werkzeugen kann somit auch ein Hindernis für seine Implementierung darstellen.

### Fazit

In der Zusammenfassung der quantitativen und qualitativen Ergebnisse und Rückmeldungen der Teilnehmer\*innen erwiesen sich der Workshop und der Test des QER als erfolgreich und für die meisten Teilnehmer von großem Wert.

Wenn man den QER als ein transversales Instrument betrachtet, das von Berufsberatungseinrichtungen zur Verbesserung der Qualität ihrer Dienstleistungen eingesetzt werden kann, zeigt das Feedback aus dem Workshop, dass das QDF solche Prozesse sehr gut unterstützen kann, wenn das Management der Organisation bereit ist, einen solchen partizipativen und nicht-direktiven Prozess einzuleiten. Dies hängt jedoch stark von der Einstellung der Führungspersonen und der Art und Größe des Organisation ab: ob es sich um eine große bürokratische Institution handelt, in dem die Berufsberatung nur eines von mehreren Geschäftsfeldern ist, ob das Dienstleistungsangebot durch strikte gesetzliche Vorschriften geregelt ist oder ob es sich um eine kleine Einrichtung mit ausgeprägter professioneller Orientierung handelt.

Was den Nutzen für die Vorbereitung auf einen externen Zertifizierungs- oder Auditprozess betrifft, so war das Feedback nicht so einstimmig. In einem formalen Zertifizierungsprozess muss die Einrichtung vorgeschriebene Verfahren einhalten und wird an vorgegebenen Qualitätskriterien und Benchmarks gemessen. In der Regel gibt es für das Management und die Mitarbeitenden keine Flexibilität, jene Bereiche zu identifizieren, in denen Verbesserungen am dringlichsten sind, und sich eigene Ziele für den Qualitätsentwicklungsprozess zu setzen. Der QER ist in erster Linie ein Werkzeug zur *Qualitätsentwicklung* und nicht zur Messung der Einhaltung eines *vorgegebenen* Qualitätsstandards oder Benchmarks. Dennoch wurden die gut strukturierten Prozesse und Verfahren, die hilfreichen Werkzeuge des QER und die Zeit für die Reflexion der eigenen Praxis und Zielsetzung von allen Teilnehmenden als sehr hilfreich für die Weiterentwicklung ihrer Servicequalität und Professionalität geschätzt, die letztlich auch wesentliche Aspekte in einem formalen Zertifizierungsprozess sind.

Für die Weiterentwicklung des QER empfehlen die Testergebnisse, diesen weniger komplex zu gestalten und Raum für eine flexiblere Anwendung der Phasen und Werkzeuge zu lassen und vielleicht den Q für die weitere professionelle und organisatorische Entwicklung zu nutzen.



### 6.3 Feedback der internationalen Expert\*innen

Zu den folgenden Fragen wurden Rückmeldungen von österreichischen, britischen und norwegischen Forschern und Praktikern sowie von Professor Ronald Sultana (Malta University) eingeholt:

1. Was halten Sie vom Gesamtkonzept des Qualitätsentwicklungsrahmens?
2. Was sind die Stärken und Schwächen des Konzepts?
3. In Bezug auf Praktikabilität und Nutzen: Glauben Sie, dass der QER-Prozess mit den Tipps und Tools in allen Beratungsorganisationen in jedem europäischen Land implementiert werden kann? Können Sie einige praktische Beispiele nennen?
4. Sehen Sie schwerwiegende Hindernisse, die die Umsetzung des QER behindern könnten?

Der folgende Abschnitt fasst das Feedback der Experten zusammen.<sup>1</sup>

#### *Feedback der Expert\*innen aus Österreich*

„Der Qualitätsentwicklungsrahmen ist in seiner Gesamtheit ein gut durchdachtes und erprobtes Konzept. Ganz besonders schätzen die VertreterInnen der Beratungsorganisationen die Betonung auf die Miteinbeziehung aller MitarbeiterInnen und die Wichtigkeit, die dabei sowohl der gemeinsamen Erarbeitung der Ziele als auch der Kommunikation der Ergebnisse eingeräumt wird.

Aufgrund der großen Bandbreite der Projekte, die in der Bildungs- und Berufsberatung stattfinden können, bietet der Qualitätsentwicklungsrahmen einen großen Vorteil durch die starke Individualisierbarkeit. Der Ablauf ist in seinen Schritten gut beschrieben; die zahlreichen Unterstützungsangebote für die QER-Beauftragten tragen sicherlich zum guten Gelingen bei. So können die beschriebenen Schritte in einer kleinen Organisationseinheit genauso durchgeführt werden wie in einer hochkomplexen Organisation.

**Empfehlung:** Große Sorgfalt sollte in jedem Fall in der Phase 1 angewendet werden, da das Gelingen und die Idee einer erfolgreichen Umsetzung der Qualitätsentwicklung sehr stark davon abhängen, in welchem Maß die formulierten Ziele mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen zusammenhängen. Je sichtbarer der Erfolg des Qualitätsentwicklungsgeschehens ist, desto größer die Motivation, sich weiter und kontinuierlich damit zu befassen.

Das Paper zum Qualitätsentwicklungsrahmen ist insgesamt jedoch recht allgemein gehalten und lässt einige Fragen hinsichtlich der konkreten Ausführung offen. In der Praxis wären weitere Informationen darüber, wie der QER konkret angewandt werden soll, oder diesbezügliche (Online )Schulungen hilfreich.“

#### *Feedback der Expert\*innen aus Großbritannien und Norwegen*

"Der QER, abgeleitet aus dem deutschen BeQu-Konzept, verfügt über einen innovativen Auditansatz, der ausschließlich einen internen Bewertungsansatz verwendet. Sein Ansatz ist ein partizipativer Bewertungsprozess. Das Organisationsmanagement und die Mitarbeitenden entscheiden über ihre eigenen Bewertungsindikatoren auf der Grundlage ihrer vorrangigen Qualitätsentwicklungsbereiche.

Das QDF weist darauf hin, dass Qualitätsentwicklung in der Bildungs- und Berufsberatung immer auch Organisationsentwicklung impliziert. Dies bedeutet, dass ein Qualitätsentwicklungsrahmen es der

---

<sup>1</sup> An dieser Stelle möchten wir den österreichischen Expert\*innen Karin Steiner, Margit Voglhofer, Max Nemeth sowie Siobhan Niery (iCeGS), Prof. Ronald Sultana (Malta), Prof. Bernd-Joachim Ertelt (HdBA) und Prof. Erik Haug (INN/Norwegen) für ihre hilfreichen Kommentare und Empfehlungen danken.



Organisation ermöglicht, sowohl die individuellen Perspektiven der Mitarbeiter als auch die Perspektive der Organisation zu aktivieren und zu integrieren, um Lösungen zur Sicherung oder Verbesserung der Qualität der Beratung zu entwickeln, die zu der Organisation passen. Anbieter von Beratungsdienstleistungen können den QER nutzen:

- für eine systematische Einführung der Qualitätsentwicklung in die tägliche Arbeit,
- für die Verbesserung der bestehenden Qualitätsansätze in Bezug auf berufslaufbahnspezifische Aspekte
- für Beratung und Betreuung,
- für ihre Bemühungen, Qualitätsentwicklung zu dokumentieren und gegenüber ihren Vorgesetzten und Geldgebern zu kommunizieren, um diese Personen bei einer verantwortungsvollen Politik zu unterstützen."

**Empfehlung:** „In vielen Ländern sind Qualitätssiegel freiwillig. Wenn Qualitätssiegel ein fester Bestandteil der offiziellen Beratungspolitik sind, dann könnten sie dazu beitragen, die Motivation und das Interesse der Anbieter zu erhöhen. Um den Service zu verbessern, sollten seitens der Politik jene Qualitätssiegel bevorzugt werden, die einen *kontinuierlichen Qualitätsentwicklungsansatz* verfolgen, um alle Anbieter in einen einheitlichen, konsistenten Verbesserungszyklus einzubetten.“

Die Ergebnisse der verschiedenen Testphasen ebenso wie das Feedback der internationalen Expert\*innen befürworten den partizipativen, demokratischen und flexiblen Ansatz des Qual-IMG QER. Die Empfehlungen hinsichtlich einer stärkeren Fokussierung des QER auf konkrete Umsetzungsverfahren sind bereits teilweise in der Bereitstellung der „Qual-IMG-Toolbox“ erfüllt, die ein wesentlicher Bestandteil der Arbeitsergebnisse des Intellectual Output IO4 ist. Die Empfehlung zur Entwicklung eines (Online-)Trainings oder anderer Formen des „blended“ oder „embedded learning“ könnten tatsächlich für die Implementation des QER hilfreich sein und sollten im Rahmen eines zukünftigen Projekts berücksichtigt werden.





## Literatur and Ressourcen

CEDEFOP (2009), Professionalizing career guidance – Practitioner competences and qualification routes in Europe. Cedefop panorama series; 164 Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities ([https://www.cedefop.europa.eu/files/5193\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/5193_en.pdf))

Dodd, Vanessa, Erik Hagaseth Haug, Tristram Hooley and Siobhan Neary (2019): “Quality Assurance Standards. A synthesis of quality standards across partner countries”, Derby 2019 (<http://guidancequality.eu/o1-analytical-paper-on-quality-assurance-practices-in-career-guidance/>)

ELGPN (2016), Quality-Assurance and Evidence-Base (QAE) Framework, ELGPN Tool Nr. 1 (Excerpt), Jyväskylä (<http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/elgpn-tools-no-1-excerpt-quality-assurance-and-evidence-base-qae-framework>)

Gatsby Foundation (Ed.) (2019), GOOD CAREER GUIDANCE PERSPECTIVES FROM THE SPECIAL EDUCATIONAL NEEDS AND DISABILITIES SECTOR ([www.goodcareerguidance.org.uk](http://www.goodcareerguidance.org.uk))

Hooley, T. and Rice, S. (2018): “Ensuring quality in career guidance: a critical review”. British Journal of Guidance and Counselling, DOI: 10.1080/03069885.2018.1480012

Katsarov, Johannes (2015), Trends in der Sicherung der Qualität und Professionalität der BBB-Beratung in Deutschland –Ergebnisse einer Online-Umfrage des *nfb*, in: *nfb*-Newsletter Sonderausgabe (Special Issue) April 2015 ([https://www.forum-beratung.de/projekt\\_bq/upload/Menu\\_Operational/Veroffentlichungen/Newsletter/BeQu-Sondernewsletter\\_April\\_2015.pdf](https://www.forum-beratung.de/projekt_bq/upload/Menu_Operational/Veroffentlichungen/Newsletter/BeQu-Sondernewsletter_April_2015.pdf))

NCGE (2017). A Whole School Guidance Framework. Retrieved from: <https://www.ncge.ie/school-guidance-handbook/ncge-whole-school-guidance-framework>

*nfb* (2014): Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung/Forschungsgruppe Beratungsqualität am IBW der Universität Heidelberg: „Professionell beraten mit dem BeQu-Konzept – Qualitätsstandards, Kompetenzprofil, Qualitätsentwicklungsrahmen“, Berlin/Heidelberg 2014;( <https://www.forum-beratung.de/cms/upload/BQ/BeQu-Konzept.pdf>)

English Versions: *nfb* ( 2014/2016) , The BeQu Concept for Quality Development in Career Guidance and Counselling: The BeQu Quality Standards and Competence Profile, Berlin/Heidelberg ( [https://www.forum-beratung.de/projekt\\_bq/upload/BeQu\\_EN\\_2016-12-15.pdf](https://www.forum-beratung.de/projekt_bq/upload/BeQu_EN_2016-12-15.pdf));

and: *nfb* (2014/2019), The BeQu Concept for Quality Development in Career Guidance and Counselling: the BeQu Quality Development Framework (QDF) – QDF Manual, Berlin/Heidelberg (unpublished)

Schiersmann, Christiane et al. (2008): Qualität und Professionalität in der Bildungs- und Berufsberatung, Bielefeld.

Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz-Ulrich (2011): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 3., durchgesehene Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft, S. 178

Schiersmann, Christiane/Peter Weber (Ed.) (2013), Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

Sultana, Ronald. (2018). Enhancing the quality of career guidance in secondary schools - A Handbook. MyFuture, Erasmus + project output. Retrieved from: <https://myfutureproject.eu/resources/>.

Table A1: Comparison of Quality Standards and Quality Assurance Frameworks in selected Countries – corresponding standards

Der BeQu-Qualitätsstandard für Bildungs- und Berufsberatung (Grobstruktur)		Tschechische/Slowakische Qualitätsstandards für Bildungs- und Berufsberatende und Organisationen (korrespondierende Standards zu BeQu)		UK Matrix Standard für Bildungs- und Berufsberatung für Beratungseinrichtungen, Schulen und Freiberuflich tätige Beratende (korrespondierende Standards zu BeQu)
Ü	Übergreifende Qualitätsstandards	2.2 Kriterien für die Qualität des Service		
Ü1	Gute Beratung stellt die Ratsuchenden mit ihren Anliegen, Interessen, Kompetenzen und Potenzialen in den Mittelpunkt.	3.2	Anliegensklärung und Individualisierung des Service	3.3 ... der Service konzentriert sich auf das Individuum und dessen Bedürfnisse und Ziele und .... ist frei von anderen Interessen. 3.4 Den Klient*innen werden angemessene Möglichkeiten zur eigenen Erkundung gegeben, und zu verstehen, dass sie dafür verantwortlich sind, ihre eigenen Entscheidungen zu treffen.
Ü2	Gute Beratung erfordert grundsätzlich Freiwilligkeit der Inanspruchnahme.	?		
Ü3	Gute Beratung ist für Ratsuchende leicht zugänglich und transparent.	3.1+3.2	Klient*innen werden angemessen informiert, Der Service ist auf den individuellen Ratsuchenden zugeschnitten und basiert auf der Analyse seiner/ihrer Bedürfnisse.	1.6 Die Organisation befördert das Beratungsangebot so, dass es für alle Berechtigten gut zugänglich ist. 3.1 Das Beratungsangebot ist so definiert, dass Klient*innen wissen, was sie zu erwarten haben.
Ü4	Gute Beratung verpflichtet sich auf ethische Prinzipien und wahrt die Rechte der Ratsuchenden.	1.2	Ethik	3.3 Das Beratungsangebot ist unparteilich und objektiv. Wenn ein Service Teil einer größeren Organisation ist, die auch andere Dienste anbietet, ...muss sichergestellt sein, dass es keinen Interessenkonflikt gibt.
Ü5	Guter Beratung liegt eine Strategie der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung zugrunde, die im Einklang mit den hier vorgelegten oder vergleichbaren Qualitätsstandards für Beratung steht.	5.3 4.3	Qualitätsmanagement und Kontinuierliche Verbesserung; Evaluation von Feedback und Wirkungen	4.1 die Organisation .... misst und evaluiert den Service in Bezug auf seine festgelegten Ziele and Grundsätze und identifiziert Verbesserungen. 4.2 .... Beobachtet und evaluiert die Beratungsergebnisse der Klienten, um den Beratungsservice zu unterstützen und zu verbessern. 4.3 .... evaluiert Feedback über den Service, um seine Stärken auszubauen und Verbesserungsbedarfe in Angriff zu nehmen. 4.4 .... Evaluiert die Effektivität seiner Partnerschaften und Netzwerke, um den Service zu verbessern. 4.5 ... definiert Qualitätssicherungsansätze, um den Service zu verbessern.



	BeQu	Tschechisch-slowakische Standards		UK Matrix Standard
<b>P</b>	<b>Prozessbezogene Qualitätsstandards</b>			
P1	Gute Beratung erfordert die gemeinsame Gestaltung einer für das Anliegen und den Rahmen der Beratung förderlichen Beziehung	<b>2.3 Transversale Kompetenzen</b>	<b>Eine wirksame Beratungsbeziehung aufbauen</b>	
P2	Gute Beratung ist ergebnisoffen und erfordert die gemeinsame Klärung der Erwartungen der Ratsuchenden an die Beratung sowie eine Verabredung über Ziel, Weg und angestrebte Ergebnisse des Beratungsprozesses.	<b>2.3 Transversale Kompetenzen</b>	<b>Einen Beratungskontrakt schließen</b>	
P3	Gute Beratung erfordert eine gemeinsame Analyse und Reflexion der Situation der Ratsuchenden sowie ihrer Interessen, Werthaltungen und Ressourcen.	<b>2.4</b>	<b>Qualität und Relevanz der eingesetzten Methoden und Instrumente</b>	
P4	Gute Beratung unterstützt Ratsuchende dabei, aktiv und eigenverantwortlich Lösungsperspektiven zu erarbeiten, Entscheidungen zu treffen und diese umzusetzen.	<b>2..4 4.2</b>	<b>Qualität und Relevanz der eingesetzten Methoden und Instrumente im Hinblick auf die Fähigkeit, eigenverantwortliche Entscheidungen treffen zu können (pädagogische Outcomes)</b>	<b>3.4 den Kunden adäquate Möglichkeiten zu eröffnen, ihre chance zu erkunden und zu verstehen, dass sie für ihre eigenen Entscheidungen verantwortlich sind. 3.6 die Kunden profitieren von Hinweisen auf und der Weiterleitung zu anderen Beratungsanbietern.</b>
<b>O</b>	<b>Organisationale Rahmenbedingungen, Anforderungen und Strategien</b>			
O1	Gute Beratung orientiert sich an einem organisationalen Leitbild, das den Auftrag der Beratungsorganisation, ihre Strategie, die Ziele und ethischen Prinzipien ihres Beratungsangebots beschreibt.	<b>1.1</b>	<b>Mission und Vision/Leitbild</b>	<b>1.1 Der Service hat klar definierte, messbare Ziele und Vorgaben, die mit den weiteren strategischen Zielen der Organisation verbunden sind.</b>
O2	Gute Beratung erfordert klar definierte Abläufe, Prozesse und Verantwortungsbereiche, die die Beratung als eine kommunikative soziale Dienstleistung unterstützen.	<b>1.3</b>	<b>Planung und Management durch Zielvorgaben („Management by objectives“)</b>	<b>1.2 Das Führungsteam kommuniziert deutlich, was die Organisation anstrebt und wie dies mit dem Beratungsangebot in Verbindung steht. Das Personal kann klar beschreiben, welche Ziele die Organisation anstrebt und hat ein klares Verständnis davon, wohin die Organisation sich hin entwickeln will.</b>

		Tschechisch-	Slowakische Standards	UK Matrix Sstandard
O3	Gute Beratung erfordert eine konstruktive und partizipative Kommunikations- und Kooperationskultur innerhalb der Beratungsorganisation			
O4	Gute Beratung erfordert eine personelle und materielle Ausstattung, die den jeweiligen Beratungsangeboten und den hier vorgelegten Qualitätsstandards angemessen ist.	3.4	Materielle und räumliche Ausstattung	2.2 Die Kunden werden mit aktueller, zutreffender und qualitätsgesicherter Information versorgt, die inklusiv ausgerichtet sind. 4.7 Technologie wird effektiv genutzt, um den Service zu verbessern.
O5	Gute Beratung erfordert eine gute Zusammenarbeit der Beratungsorganisation mit ihren Partnerorganisationen und weiteren relevanten Akteuren im gesellschaftlichen Umfeld.	2.3 5.2	Multidisziplinarität and Partnerschaften Forschung und Entwicklung	1.8 Die Organisation schafft effektive Verbindungen mit anderen relevanten Partnern und Netzwerken, um den Service zu verbessern.
<b>G</b>	<b>Gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Ziele</b>			
G1	Gute Beratung berücksichtigt neben der individuellen Situation der Ratsuchenden die relevanten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und aktuellen Entwicklungen des Bildungswesens, der Berufe und des Arbeitsmarktes und vermittelt Ratsuchenden den geeigneten Zugang zu solchem Wissen.	2.1	Zugang zu Informationen Kontakt mit der Arbeitswelt	2.2 Die Kunden werden mit aktueller, zutreffender und qualitätsgesicherter Information versorgt, die inklusiv ausgerichtet sind. 3.5 Bei der Erkundung von Berufsmöglichkeiten erhalten die Kunden Zugang zu relevanten Informationen und werden bei deren Nutzung unterstützt, einschließlich dem Zugang zu moderner Technologie.
G2	Gute Beratung befähigt Ratsuchende zu einer eigenverantwortlichen Gestaltung ihrer bildungs- und berufsbiografischen Entwicklungsprozesse (Selbstorganisationsfähigkeit).	3.3	Active role of the client and widening of career opportunities	
G3	Gute Beratung unterstützt Ratsuchende bei der nachhaltigen Verfolgung und Umsetzung ihrer Bildungs-, Berufs- und Beschäftigungsziele.	4.1	Career Management Skills (CMS)	
G4	Gute Beratung fördert die gesellschaftliche Teilhabe und Gleichstellung tendenziell benachteiligter Personengruppen, insbesondere auch in Hinblick auf Geschlecht, Alter, Behinderung, kulturelle und ethnische Herkunft (Inklusion).			1.3 Die Politik der Organisation fördert Chancengleichheit und Diversität, Unparteilichkeit, Vertraulichkeit und professionelle Integrität in allen Aspekten der Dienstleistungserbringung. 3.3 Die Dienstleistung ist auf das Individuum und dessen Bedürfnisse und Ziele ausgerichtet und frei von Eigeninteressen.



	BeQu	Tschechisch	Slowakische Standards	UK Matrix Standard
<b>B</b>	<b>Beratungskompetenz- und Professionalitätsbezogene Standards</b>	<b>6.2</b>		
B1	Gute Beratung setzt voraus, dass Beratende zu professionellem beraterischen Handeln befähigt sind. Die erforderlichen Kompetenzen sind in einem Kompetenzprofil für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung festgelegt, welches mit den hier vorgelegten Qualitätsstandards für Beratung korrespondiert.	<b>6.2</b>  <b>2.3 Transversale Kompetenzen</b>	<b>Provider ensures continuous development of competencies to improve the service.</b>  <b>Anwendung von Theorie in der Praxis durch die Anwendung von Mikro-Counselling Methoden; Selbstreflexion</b>	<b>2.3 Die Organisation definiert für die verschiedenen Mitarbeiter die Kenntnisse, Fertigkeiten , Kompetenzen und Qualifikationen, die mit den aktuellen national anerkannten professionellen Qualifikationen und Kompetenzrahmen sowie mit den Zielen der Organisation übereinstimmen.</b>  <b>2.4 Das Personal wird bei seiner kontinuierlichen professionellen Weiterentwicklung unterstützt und mit Angeboten zur Karriereentwicklung versorgt.</b>