



**Mitglieder der Arbeitsgruppe QER und Erprobung,  
Martina Pohl, Ulrich Schweiker**

## **Der Qualitätsentwicklungsrahmen (QER)**

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

GEFÖRDERT VOM



**Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung**

## Der Qualitätsentwicklungsrahmen (QER)

Für die Bereitstellung hochwertiger Beratungsdienstleistungen stellt eine kontinuierliche und nachhaltige Qualitätsverbesserung für Beratungsanbieter einen zentralen Baustein und gleichzeitig eine große Herausforderung dar. Im Rahmen des Projektes Beratungsqualität im Feld Bildung, Beruf und Beschäftigung wurde dafür ein allgemeiner Rahmen zur Qualitätsentwicklung (QER) entwickelt und erprobt.

### Zielsetzungen des allgemeinen Rahmens

Für verschiedene Zielgruppen (politische Gestalter, Verantwortliche in Beratungseinrichtungen, Fachleute mit Beratungsaufgaben) hat das Konzept des QER auf unterschiedlichen Ebenen folgende Funktionen:

#### **Vielseitigkeit**

Der QER soll vorhandene Qualitätsansätze um beratungsspezifische Aspekte vertiefen bzw. ergänzen. Beratungsorganisationen, die schon über Qualitätsmanagementsysteme oder allgemeine Managementsysteme verfügen, sollen ihre jeweiligen Ansätze mithilfe des QER fokussieren und spezialisieren können. Denjenigen Beratungsanbietern, die noch keine entsprechenden Ansätze haben, soll der QER ermöglichen, ein entsprechendes System zur Einführung von Qualitätsverbesserungen ihrer Arbeit einzurichten und im Alltag der Organisation zu verankern. Schließlich soll der QER auch für diejenigen größeren Organisationen nutzbar sein, für die Beratungsaktivitäten zu Bildung, Beruf und Beschäftigung nur eines ihrer Tätigkeitsfelder darstellen – etwa neben Schulung und Training.

#### **Nützlichkeit**

Der QER soll den Verantwortlichen für Beratungsorganisationen, den Führungskräften sowie den einzelnen Beratenden eine Orientierung bieten, um kontinuierlich Qualitätsaspekte bei der täglichen Arbeit zu berücksichtigen. Der Aufwand für die erstmalige Einführung und regelmäßige Nutzung soll möglichst gering sein, sodass nicht schon bei der Einführung ein Scheitern oder Abbruch und ein Nachlassen und Aufgeben zu einem späteren Zeitpunkt riskiert werden.

#### **Integration**

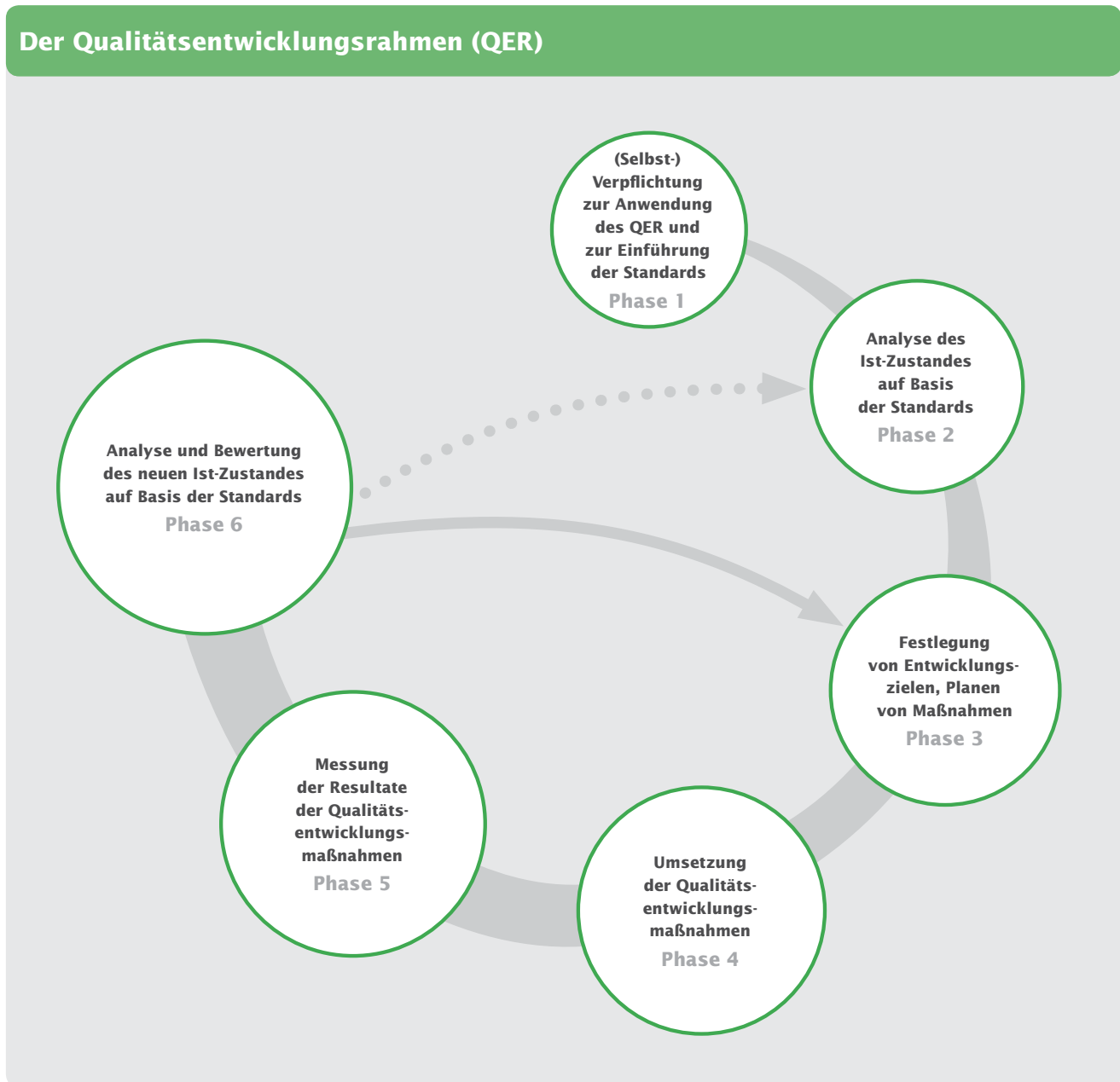
Qualitätsmerkmale, Qualitätsmanagement und Evaluation/Erfolgskontrolle werden in der Praxis häufig isoliert betrachtet. Der QER bringt sie in einen schlüssigen Zusammenhang: Die allgemein formulierten Indikatoren für Merkmale guter Beratungsqualität werden von jedem Beratungsanbieter spezifisch erfasst, es werden für die jeweilige Organisation angemessene Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet, und es kann eine entsprechende Kultur etabliert werden, in der diese Merkmale zur Richtschnur für die alltägliche Praxis werden.

#### **Transparenz**

Der QER bietet ein einheitliches Bezugssystem für das aktuelle Geschehen bei Beratungsanbietern hinsichtlich ihrer Aktivitäten zur Verbesserung ihrer Beratungsqualität; er hilft durch den gemeinsamen Ansatz verschiedenen Beratungsanbietern – trotz aller Unterschiede – beim Erfahrungsaustausch miteinander und fördert die Vernetzung im Feld Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Für Ratsuchende ermöglicht er bei entsprechender Verbreitung eine Vergleichbarkeit von Beratungsangeboten.

### Sechs-Phasen-Modell „Qualitätsentwicklung als Organisationsentwicklung“

Ausgehend von einem allgemeinen Ablaufmodell für Prozesse in Organisationen wurde das komplexe Vorgehen bei der Einführung und Ausgestaltung von Qualitätsentwicklungsprozessen in sechs Phasen eingeteilt.



Mit „Standards“ wird hier zunächst Bezug genommen auf die im Rahmen des Projektes entwickelten Qualitätsmerkmale guter Beratung. Zukünftig können sie als gemeinsam genutztes einvernehmliches Bezugssystem von Beratungsorganisationen im Feld Beratung zu Bildung, Beruf und Beschäftigung tatsächlich zu Standards von Beratungsqualität werden.

## Der Qualitätsentwicklungsrahmen (QER)

### Phase 1:

Zunächst wird die grundlegende Entscheidung getroffen, dieses Modell zu nutzen, d. h., zunächst einmal zu erproben und nach einer erfolgreichen Testrunde in der Organisation einzuführen (Phase 1).

### Phase 2:

In dieser Phase erfolgt eine gründliche Bestandsaufnahme der aktuellen Situation; dabei werden die im Rahmen des Projektes entworfenen Indikatoren für Qualitätsmerkmale guter Beratung zugrunde gelegt.

### Phase 3:

Entsprechend den Aufgaben oder Zielsetzungen der Organisation und der fundierten Analyse der Stärken und bisherigen Schwachpunkte werden dann Entwicklungsziele vereinbart und die notwendigen Maßnahmen geplant.

### Phase 4:

Unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen werden die Qualitätsentwicklungsmaßnahmen umgesetzt.

### Phase 5:

Die Resultate der Aktivitäten werden dann gemessen, wobei wiederum Bezug auf die Indikatoren genommen wird, die in Phase 2 erfasst wurden.

### Phase 6:

Schließlich werden die Entwicklungsziele aufgrund der Ergebnisse neu bewertet, und zusätzliche Maßnahmen, erweiterte oder neue Ziele werden vereinbart – der Kreis schließt sich, und eine neue Runde kann begonnen werden.

Wenn etliche der Zielsetzungen, die aus der Analyse der aktuellen Situation in Phase 2 abgeleitet wurden, durch die Umsetzung von Qualitätsmaßnahmen erreicht sind, kann es sinnvoll sein, wiederum eine grundlegende Bestandsaufnahme durchzuführen (siehe gestrichelte Linie zur Phase 2).

## Erprobung der Einführung des Qualitätsentwicklungsrahmens (QER)

Im Rahmen der Erprobung wurden erste Erfahrungen damit gesammelt, in welcher Form der Qualitätsentwicklungsrahmen (QER) bei verschiedenen Rahmenbedingungen in unterschiedlichen Beratungsorganisationen eingeführt werden kann sowie welche Form der Unterstützung notwendig ist und darüber hinaus hilfreich sein kann. Bei der Auswahl der Erprobungsorganisationen wurde ein Querschnitt unterschiedlicher Rahmenbedingungen erfasst, um Erfahrungen aus verschiedenen Bereichen zu sammeln – von der spezialisierten Einzelberaterin über projektfinanzierte, kleine, fokussierte Einrichtungen und kommunale Netzwerkknoten bis hin zu wirtschaftlich orientierten Unternehmen mit nahezu 100 Beratenden im Einsatz. Dabei handelt es sich zunächst um beispielhafte Erkenntnisse, die Hinweise für geeignete Implementierungsstrategien für das gesamte Feld der Beratung geben.

Die Einführung eines solchen Qualitätsentwicklungsrahmens in einer bestehenden Beratungsorganisation stellt eine umfassende Organisationsveränderung dar, weil viele wichtige Aspekte einer Organisation betroffen sind: Es werden vorhandene, möglicherweise widersprüchliche Teilziele aufgedeckt, existierende Abläufe und Strukturen werden bewusst gemacht und dadurch eventuell infrage gestellt, Zuständigkeiten und Verantwortungen werden geklärt, Kompetenzen und Verbesserungsbedarfe angesprochen. Die Phasen und Schritte des QER müssen einfach und überschaubar sein, da neben der laufenden täglichen Arbeit mit einem erheblichen Bedarf an personellen Ressourcen zu rechnen ist. Mit wenigen zusätzlichen Mitteln und möglichst geringer externer Unterstützung sollte ein Selbstorganisationsprozess in den Organisationen initiiert und ermöglicht werden.

**QER-Kompodium:** Als Begleitdokumente wurden die wichtigsten Aspekte, die bei der Einführung berücksichtigt werden sollten, in kurzen Bedienungsanleitungen, Hinweisen oder Ratsschlägen dargestellt. Zwar gibt es zur Vertiefung eine Fülle von Literatur, allerdings steht in der Praxis selten die Zeit zur Verfügung, sich damit intensiv zu beschäftigen: Daher wurden diese Dokumente so verfasst, dass sie sich kurz und prägnant auf Wesentliches beschränken, sodass sie schnell und leicht aufgenommen und auf die entsprechenden Rahmenbedingungen angepasst werden können (sogenannte QER-Tipps).

Darüber hinaus wurden einige, oft nachgefragte und genutzte Werkzeuge zusammengestellt, die im Rahmen der Implementierung des Qualitätsentwicklungsrahmens QER genutzt werden können. Sie können mit wenig Aufwand auf die Besonderheiten der jeweiligen Organisation angepasst und dann unmittelbar verwendet werden (sogenannte QER-Tools).

Neben diesen Tipps und Tools beinhaltet das Kompodium die ausführliche Darstellung der Indikatoren der Qualitätsmerkmale in der Erprobungsfassung, die als Grundlage der Analyse des Ist-Zustandes diente. Das QER-Kompodium mit allen Unterlagen wurde den Organisationen in Form eines Projektordners zur Verfügung gestellt, der im Lauf der Zeit mit Dokumenten der Organisationen ergänzt werden konnte.

## Möglichkeiten zum Dialog und verschiedene Formen der begleitenden Betreuung

Um intensiv Erfahrungen bei der QER-Einführung zu reflektieren, wurden Fachgespräche angeboten: in zentralen Workshops, durch Besuche vor Ort, in einem gemeinsam nutzbaren elektronischen Forum sowie per Austausch am Telefon und per E-Mail. Die Workshops, Veranstaltungen vor Ort und die elektronische Plattform dienten vor allem dazu, miteinander die zu erwartenden Ereignisse zu diskutieren und sich darauf vorzubereiten, die gemachten Erfahrungen zu reflektieren, voneinander und miteinander zu lernen und gemeinsame Schlussfolgerungen zu ziehen. E-Mail und Telefonkontakte wurden genutzt, um konkrete Probleme und Einzelaspekte zu erörtern.

Zusätzlich konnten sich Schlüsselpersonen während der Implementierung persönlich betreuen lassen (individuelle Unterstützung, Coaching), und ebenso wurden Teams in den Beratungsorganisationen unterstützt (Supervision, Teamentwicklung). Auch konnte sich die jeweilige Organisation beim gesamten Prozess professionell betreuen lassen (Organisationsentwicklungsberatung). Angesichts der begrenzten Möglichkeiten im Rahmen des Pilotprojekts mussten die Unterstützungsmaßnahmen jeweils einzeln abgesprochen werden.

### Literatur

Schiersmann, C./Bachmann, M./Dauner, A./Weber, P. (2008): Qualität und Professionalität in Bildungs- und Berufsberatung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag

Mitglieder der Arbeitsgruppe 2/Martina Pohl/Ulrich Schweiker (2011): Der Qualitätsentwicklungsrahmen (QER) als Modell für eine kohärente Qualitätsstrategie für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. In: *nfb*/Forschungsgruppe Beratungsqualität (Hrsg.). Qualitätsmerkmale guter Beratung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, S. 37–40

### Impressum

#### Herausgeber

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

#### Projektteam:

Judith Fröbing, Bent Paulsen, Susanne Schmidpott, Karen Schober

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

#### Projektteam:

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

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

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

ISBN: 978-3-7639-2879-8

Berlin/Heidelberg 2012