

# Kapitelübersicht

---

Vorwort <i>Karen Schober</i>	15
1 Einleitung <i>Christiane Schiersmann/Peter Weber</i>	19
2 Beratung im Feld Bildung, Beruf, Beschäftigung <i>Christiane Schiersmann</i>	25
3 Die Qualitätsdiskussion in der arbeitsweltbezogenen Beratung in Deutschland und im europäischen Kontext <i>Christiane Schiersmann/Peter Weber</i>	33
4 Gesamtkonzept für Qualität von Beratung <i>Christiane Schiersmann/Peter Weber</i>	41
5 Die „Offene Methode der Koordinierung“ als Ansatz zur Verbesserung der Qualität in der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung <i>Peter Weber/Johannes Katsarov</i>	55
6 Qualitätsmerkmale für die Beratung – Entwicklung und Erprobung <i>Peter Weber/Johannes Katsarov</i>	95
7 Der Qualitätsentwicklungsrahmen – Konzeption und erste Erprobung <i>Peter Weber/Martina Pohl</i>	139
8 Kompetenz als Kern von Professionalität <i>Christiane Schiersmann/Peter Weber/Crina-M. Petersen</i>	195
9 Fazit und Ausblick <i>Christiane Schiersmann/Peter Weber</i>	223
Literatur	231
Anhänge	247

# Inhalt

---

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	11
<b>Tabellenverzeichnis</b>	13
<b>Vorwort</b>	15
<b>1 Einleitung</b>	19
<b>2 Beratung im Feld Bildung, Beruf, Beschäftigung</b>	25
2.1 Charakteristik des Beratungsfeldes Bildung – Beruf – Beschäftigung	25
2.2 Definition, Ziele und Konzept professioneller Beratung	29
<b>3 Die Qualitätsdiskussion in der arbeitsweltbezogenen Beratung in Deutschland und im europäischen Kontext</b>	33
3.1 Wissenschaftliche Diskussion zur Qualität in der Beratung	34
3.2 Ansätze zur praktischen Umsetzung von Qualitätsaktivitäten	36
3.3 Eingesetzte Instrumente und Modelle der Qualitätssicherung und -entwicklung	38
<b>4 Gesamtkonzept für Qualität von Beratung</b>	41
4.1 Beratung als komplexe soziale Dienstleistung	41
4.2 Qualität als relationaler, inhaltlich zu bestimmender Begriff	43
4.3 Förderung von Qualität im Zusammenspiel verschiedener Systeme und Ebenen	45
4.4 Theoretische Diskurse zu den verschiedenen Systemebenen	47
4.4.1 Professionalisierung als gesellschaftlicher Entwicklungsprozess	48
4.4.2 Qualitätsmerkmale und Qualitätsmanagement als Grundlage für organisationsbezogene Qualitätsentwicklung	51
4.4.3 Kompetenzen als Kern von Professionalität	53
<b>5 Die „Offene Methode der Koordinierung“ als Ansatz zur Verbesserung der Qualität in der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung</b>	55
5.1 Governance im Feld der Beratung – Theoretische Implikationen für politisches Handeln in Multi-Akteurs- und Mehrebenensystemen	57
5.2 Die „Offene Methode der Koordinierung“	59
5.3 Gestaltungskriterien für Prozesse der „Offenen Koordinierung“	62
5.4 Der „Offene Koordinierungsprozess Qualitätsentwicklung“ im Licht von Wirkkriterien für Veränderungsprozesse	67

5.4.1	Voraussetzungen des Prozesses: Problembewusstsein, Klarheit der Ziele und Einbindung der relevanten Akteure . . . . .	68
5.4.2	Der Arbeitsprozess: Führung und Arbeitsstrukturen, Ressourcen und Fähigkeiten, Entwicklung von Lösungen und systemübergreifende Kommunikation . . . . .	74
5.4.3	Umsetzung von Lösungsstrategien: Erste Erfolge und deren Ausdehnung auf das Gesamtsystem . . . . .	85
5.4.4	Zusammenfassung . . . . .	92
<b>6</b>	<b>Qualitätsmerkmale für die Beratung – Entwicklung und Erprobung . . . . .</b>	<b>95</b>
6.1	Qualitätsmerkmale für Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung . . . . .	95
6.1.1	„Qualitätsmerkmale“ und „Standards“ in der Beratung . . . . .	96
6.1.2	Funktion von Qualitätsmerkmalen für Qualität in der Beratung . . . . .	97
6.2	Ausgangslage und Vorarbeiten – Bestehende Modelle von Qualitätsmerkmalen und Standards (international, Deutschland) . . . . .	99
6.2.1	Bedeutungs- bzw. Relevanzunterschiede von Modellen . . . . .	100
6.2.2	Inhaltliche Schwerpunkte der Modelle . . . . .	102
6.2.3	Folgerungen für die Weiterentwicklung der Qualitätsmerkmale im „Offenen Koordinierungsprozess Qualitätsentwicklung“ . . . . .	104
6.3	Die Entwicklung der Qualitätsmerkmale im „Offenen Koordinierungsprozess Qualitätsentwicklung“ . . . . .	106
6.3.1	Übergreifende Merkmale . . . . .	110
6.3.2	Der Beratungsprozess . . . . .	113
6.3.3	Beratende . . . . .	117
6.3.4	Organisationaler Kontext . . . . .	119
6.3.5	Gesellschaftlicher Kontext . . . . .	123
6.4	Die Erprobung der Qualitätsmerkmale – erste Ergebnisse aus der Praxis . . . . .	126
6.4.1	Nutzung der Qualitätsmerkmale in der Erprobung, Ziele und Vorgehensweise der Auswertung . . . . .	126
6.4.2	Ergebnisse der Auswertung . . . . .	128
6.4.3	Entwicklungsbedarfe für Qualitätsmerkmale und Indikatoren und die weitere Erprobung . . . . .	135
<b>7</b>	<b>Der Qualitätsentwicklungsrahmen – Konzeption und erste Erprobung . . . . .</b>	<b>139</b>
7.1	Ansatzpunkte für die Begründung der Qualitätsentwicklung als Organisationsentwicklung . . . . .	140
7.2	Die Begründung des Qualitätsentwicklungsrahmens durch Gestaltungsgrundsätze der Qualitätsentwicklung . . . . .	144
7.2.1	Phase 1: Selbstverpflichtung zur Anwendung des QER und zur Einführung der Qualitätsmerkmale . . . . .	147
7.2.2	Phase 2: Bestandsaufnahme zu den Qualitätsmerkmalen, Analyse und Dokumentation des Istzustandes . . . . .	148

7.2.3	Phase 3: Festlegung von Qualitätsentwicklungszielen und Planung von Maßnahmen . . . . .	149
7.2.4	Phase 4: Realisierung von Qualitätsentwicklungsprojekten . . . . .	151
7.2.5	Phase 5: Erfassung, Bewertung und Aufbereitung der Ergebnisse . . . . .	151
7.2.6	Phase 6: Nachhaltigkeit und Transfer . . . . .	152
7.3	Auswertung der Piloterprobung des Qualitätsentwicklungsrahmens und der Unterstützungsinstrumente . . . . .	152
7.3.1	Das Erprobungsdesign und die Zielsetzung der Erprobung . . . . .	153
7.3.2	Auswahl und Zusammensetzung der Erprobungsorganisationen (EOS) . . . . .	154
7.3.3	Unterstützungsangebote zum Qualitätsentwicklungsrahmen . . . . .	155
7.3.4	Vorgehen bei der Untersuchung der Erprobung . . . . .	163
7.4	Darstellung ausgewählter Ergebnisse . . . . .	165
7.4.1	Phase 1 – Selbstverpflichtung zur Anwendung des QER und zur Einführung der Qualitätsmerkmale . . . . .	165
7.4.2	Phase 2 – Analyse des Istzustandes auf Basis der Qualitätsmerkmale . . . . .	170
7.4.3	Phase 3 – Festlegen von Entwicklungszielen, Planen von Maßnahmen . . . . .	175
7.4.4	Phase 4 – Umsetzung der Qualitätsentwicklungsmaßnahmen . . . . .	179
7.4.5	Phase 5 – Erfassung der Resultate der Qualitätsentwicklungsmaßnahmen . . . . .	184
7.4.6	Phase 6 – Analyse und Bewertung des neuen Istzustandes auf Basis der Qualitätsmerkmale . . . . .	186
7.4.7	Ergebnisse zu den begleitenden Unterstützungsangeboten . . . . .	188
7.5	Schlussfolgerungen und Erweiterung der Forschungsfragen . . . . .	191
<b>8</b>	<b>Kompetenz als Kern von Professionalität . . . . .</b>	<b>195</b>
8.1	Das Kompetenzkonzept . . . . .	196
8.1.1	Der zugrunde gelegte Kompetenzbegriff . . . . .	196
8.1.2	Professionelle Beratungskompetenz in Bezug zu konkreten Praxisanforderungen	199
8.2	Ausgangslage und Vorarbeiten – bestehende Kompetenzprofile im Vergleich . . . . .	202
8.2.1	Vergleich der Kompetenzprofile in Bezug auf konzeptionelle Eckpunkte . . . . .	204
8.2.2	Inhaltliche Schwerpunkte der Kompetenzprofile . . . . .	208
8.2.3	Anregungen für den Entwurf eines Kompetenzprofils . . . . .	211
8.3	Das Kompetenzprofil für Beratende in Bildung, Beruf und Beschäftigung . . . . .	213
8.3.1	Struktur des Kompetenzprofils . . . . .	213
8.3.2	Kompetenzgruppen . . . . .	214
8.3.3	Kompetenzen . . . . .	215
8.3.4	Kompetenzindikatoren . . . . .	216
8.3.5	Funktionen des Kompetenzprofils . . . . .	218
8.4	Ausblick auf die weitere Arbeit mit dem Kompetenzprofil . . . . .	219
<b>9</b>	<b>Fazit und Ausblick . . . . .</b>	<b>223</b>
<b>Literatur . . . . .</b>		<b>231</b>

<b>Anhänge</b> .....	247
Anhang 1: Abgrenzung des Beratungsfeldes .....	249
Anhang 2: Gemeinsames Beratungsverständnis .....	253
Anhang 3: Landesinitiativen für Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (Beispiele) .....	254
Anhang 4: Beteiligte Akteure im Projekt: Koordinierungsbeirat, AG1 und AG2 .....	256
Anhang 5: Beteiligte Akteure im Projekt: Die Organisationen in der Piloterprobung .....	259
Anhang 6: Qualitätsmerkmale guter Beratung .....	260
Anhang 7: Quellenangaben zu den einbezogenen Modellen .....	277
Anhang 8: Die Phasen des Qualitätsentwicklungsrahmens (QER) .....	279
Anhang 9: Kompetenzprofil für Beratende in Bildung, Beruf und Beschäftigung ..	285
Anhang 10: Liste der einbezogenen nationalen und internationalen Kompetenzmodelle .....	300