

### Professionell beraten: Qualitätsentwicklungsrahmen (QER) für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung

Kamrad, Elisabeth; Pohl, Martina; Schiersmann, Christiane; Weber, Peter C.

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

W. Bertelsmann Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kamrad, E., Pohl, M., Schiersmann, C., & Weber, P. C. (2014). *Professionell beraten: Qualitätsentwicklungsrahmen (QER) für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. <https://doi.org/10.3278/6004446w>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0>



# Professionell beraten: Qualitätsentwicklungsrahmen (QER) für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung

UNIVERSITÄT  
HEIDELBERG  
Zukunft. Seit 1386.

Forschungsgruppe Beratungsqualität  
am Institut für Bildungswissenschaft

*nfb* Nationales Forum Beratung in  
Bildung, Beruf und Beschäftigung

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung





# Professionell beraten: Qualitätsentwicklungsrahmen (QER) für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung

UNIVERSITÄT  
HEIDELBERG  
Zukunft. Seit 1386.

Forschungsgruppe Beratungsqualität  
am Institut für Bildungswissenschaft

*nfb* Nationales Forum Beratung in  
Bildung, Beruf und Beschäftigung

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



## Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	5
<b>2</b>	<b>Das Qualitätskonzept des „Offenen Koordinierungsprozesses Qualitätsentwicklung“</b> .....	5
<b>3</b>	<b>Begründung der Qualitätsentwicklung als Organisationsentwicklung</b> .....	7
<b>4</b>	<b>Das Konzept des Qualitätsentwicklungsrahmens (QER) und seine Umsetzung in der Praxis</b> .....	8
	4.1 Die 6 Phasen des Qualitätsentwicklungsrahmens (QER).....	9
	4.2 Die Unterstützungsinstrumente des Qualitätsentwicklungsrahmens (QER) .....	15
<b>5</b>	<b>Resümee der Erprobung</b> .....	18
<b>6</b>	<b>Literatur</b> .....	20



## 1 Einleitung<sup>1</sup>

Innerhalb des Qualitätskonzepts des Verbundvorhabens „Offener Koordinierungsprozess Qualitätsentwicklung“ (BeQu-Konzept) fokussiert der Qualitätsentwicklungsrahmen (QER) die Qualitätsentwicklung und -sicherung auf der Ebene der Beratungsanbieter (organisationale Ebene). Dabei ist der QER nicht als ein weiteres Qualitätsmanagementmodell zu verstehen, sondern als strukturgebender Rahmen für begründete, an aktuellen Herausforderungen der Organisation ansetzende Qualitätsaktivitäten. Als inhaltliche Bezugspunkte für die Ausgestaltung der Qualitätsentwicklung dienen die Qualitätsstandards für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung.<sup>2</sup> Somit verbindet der QER die Prozess- mit der Inhaltebene. Dem Konzept des QER liegt das Verständnis von Qualitätsentwicklung als spezifische Form der Organisationsentwicklung zugrunde. Das Ziel dieses Ansatzes ist es, Organisationen anzuregen, vorhandene Ressourcen zu aktivieren und Veränderungsprozesse zu initiieren, um letztlich interne und externe Leistungen zu optimieren. Beratungsanbieter werden unterstützt, in einem organisationsspezifischen Prozess erweiterte Perspektiven auf die eigene Arbeit einzunehmen, Handlungsbedarfe zu identifizieren, darauf aufbauend Ziele zu formulieren und Qualitätsprojekte durchzuführen sowie abschließend die Projektergebnisse und den Entwicklungsprozess insgesamt zu bewerten und zu reflektieren. Um eine weitgehend selbstorganisierte Nutzung des QER und eine nachhaltige Implementierung von Qualitätsentwicklung in Beratungsorganisationen zu ermöglichen, gibt es verschiedene Unterstützungsinstrumente, die bei der Gestaltung des Qualitätsentwicklungsprozesses begleitend eingesetzt werden können.

Der QER wurde von der Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Universität Heidelberg aufbauend auf eigenen Vorarbeiten<sup>3</sup> in

Zusammenarbeit mit Expertinnen und Experten<sup>4</sup> aus dem Feld konkretisiert. Seine Praxisrelevanz und -tauglichkeit wurden in einer bundesweiten, mit 59 Beratungsanbietern<sup>5</sup> durchgeführten, wissenschaftlich begleiteten und evaluierten Erprobung bestätigt.

Die vorliegende Broschüre stellt die erarbeiteten Ergebnisse der Fachöffentlichkeit zur Verfügung. Ausgehend von der Einführung in das Qualitätskonzept des „Offenen Koordinierungsprozesses Qualitätsentwicklung“ (Abschnitt 2) werden zentrale Positionen der Organisationsentwicklung skizziert, die für die Konzeption des QER leitend waren (Abschnitt 3). Als Kern werden der QER als Prozessmodell und die Unterstützungsinstrumente für die praktische Qualitätsentwicklung in Beratungsorganisationen vorgestellt (Abschnitt 4). Abschließend folgt ein Resümee der Erfahrungen mit der Erprobung des QER (Abschnitt 5).

## 2 Das Qualitätskonzept des „Offenen Koordinierungsprozesses Qualitätsentwicklung“

Alle im BeQu-Konzept einbezogenen Elemente – die Qualitätsstandards, der Qualitätsentwicklungsrahmen (QER) für Beratungsorganisationen und das Kompetenzprofil für Beratende<sup>6</sup> – unterstützen Beratungsanbieter, die Qualität von Beratung zu verbessern. Sie stellen in ihrem Zusammenspiel ein integriertes Qualitätskonzept für Beratung als komplexe soziale Dienstleistung dar. Dabei ist die Auffassung zentral, dass es sich bei Qualität nicht um eine objektive Größe handelt, sondern vielmehr um ein Konzept, das von den beteiligten Akteuren unterschiedlicher Systeme einen inhaltlichen Verständigungsprozess erfordert.

### Qualität als verhältnismäßiger, inhaltlich zu bestimmender Begriff

Das Konzept Qualität wurde und wird in der Diskussion häufig mit der Vorstellung objektiver Kriterien in Verbindung gebracht: Ein Produkt oder eine Dienstleistung hat eine bestimmte, uneingeschränkt gültige Qualität. Die neuere Qualitätsdiskussion ist allerdings von einem Qualitätsbegriff gekennzeichnet, der Qualität nicht absolut versteht. Viel-

1 Die Inhalte der vorliegenden Broschüre basieren auf Auszügen der Projektpublikation **Schiersmann/Weber (Hg.) (2013): Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld.**

Die Auszüge entstammen insbesondere dem Kapitel 4: „Gesamtkonzept für Qualität von Beratung“, Schiersmann/Weber und dem Kapitel 7: „Der Qualitätsentwicklungsrahmen – Konzeption und erste Erprobung“, Weber/Pohl sowie dem Anhang 8: „Die Phasen des Qualitätsentwicklungsrahmens (QER)“.

Zur besseren Lesbarkeit wurde hier auf Literaturverweise verzichtet, diese finden sich in den genannten Projektpublikationen.

2 Vgl. Nationales Forum Beratung (nfb)/Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität (Hg.) 2014a

3 Vgl. Schiersmann u. a. 2008

4 Siehe Mitglieder der Arbeitsgruppe 2 in der ersten Projektphase. In: Schiersmann/Weber (Hg.) 2013, S. 257 f.

5 Siehe Erprobungsorganisationen auf der Projektseite [www.beratungsqualitaet.net](http://www.beratungsqualitaet.net)

6 Vgl. Nationales Forum Beratung (nfb)/Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität (Hg.) 2014b

mehr wird sie in Bezug zu den an sie gestellten Erwartungen verschiedener Akteure erörtert, die an ihrer Erschaffung und Erhaltung beteiligt sind. Das heißt, Beratungsqualität ist nicht eine feststehende Eigenschaft, sondern das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses, der zwischen den Akteuren aufgrund ihrer jeweiligen Vorstellungen und Ansprüche stattfindet. Dieses Qualitätsverständnis erfordert für Beratungskontexte, dass festgelegt wird, wo und wie solche Aushandlungen und Konkretisierungen unter Einbindung der Perspektiven aller beteiligten Akteure – der Ratsuchenden, der Beratenden, der Anbieterorganisationen und der fachpolitischen Expertinnen und Experten – stattfinden können.

### Qualität im Zusammenspiel verschiedener Systeme und Ebenen

Die jeweiligen Akteure agieren innerhalb und zwischen verschiedenen *Systemen*, die auf unterschiedlichen *Ebenen* angesiedelt sind. Die Festlegung von Anforderungen an die Qualität von Beratung und deren Verwirklichung ist nicht auf einer dieser Ebenen angesiedelt, sondern vielmehr im Zusammenspiel zu sehen. Entsprechend ist bei der Förderung von Qualität darauf zu achten, dass die relevanten Ebenen auf geeignete Art und Weise zusammenwirken.

Als relevante Systemebenen werden die folgenden unterschieden:

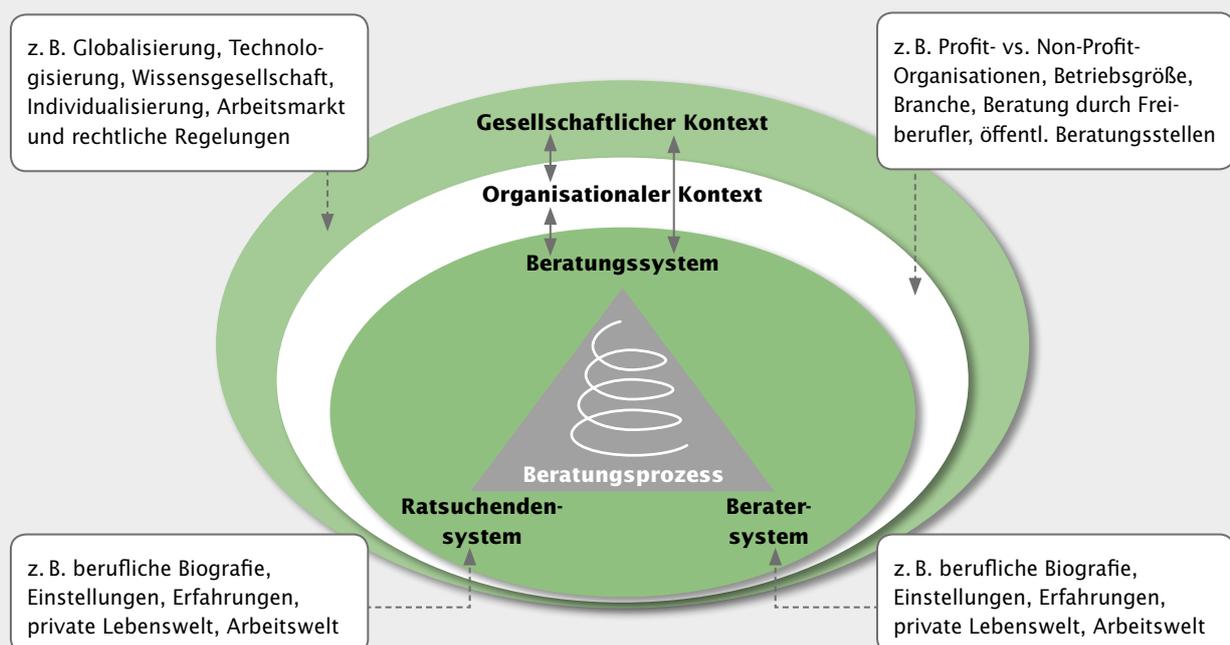
- die gesellschaftliche bzw. politische Rahmung der Beratung,

- die organisationale Einbettung der Beratung sowie
- das Beratungssystem, das sich aus Beratersystem und Ratsuchendensystem konstituiert.

Auf der gesellschaftlichen Ebene erfolgt vor allem das Setzen von Rahmenbedingungen, indem beispielsweise Regulierungen vorgenommen werden, die Qualität fördern oder überwachen sollen. Auf der organisationalen Ebene werden von Beratungsanbietern die konkreten Voraussetzungen geschaffen, unter denen Beratungsangebote ausgestaltet und angeboten werden. Schließlich umfasst die individuelle Ebene die Realisierung von Beratungsprozessen im Zusammenwirken der Beratenden und der Ratsuchenden. Hier wird die Prozessqualität der anspruchsvollen sozialen Dienstleistung Beratung im engeren Sinn bestimmt.

Bei der konkreten Realisierung und Ausgestaltung von Qualität beteiligen sich die jeweiligen Akteure auf den verschiedenen Ebenen in unterschiedlichen Rollen am Diskurs zur Qualität der Beratung. So können Beratende neben der unmittelbaren Beratungsprozessebene auf der organisationalen Ebene, z. B. in kollegialem Austausch, daran mitwirken, die Qualität zu beeinflussen. Sie können sich auch auf der gesellschaftlichen Ebene in Verbänden engagieren, in denen aus professioneller Perspektive z. B. Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung von Beratenden entwickelt werden. Leitungspersonen in Organisationen wiederum sind vorrangig dafür verantwortlich, aus der Perspektive ihrer Organisation geeignete Rahmenbedingungen und

**Abbildung 1: Systemisches Modell arbeitsweltbezogener Beratung**



Strategien für die jeweiligen Angebote zu entwickeln. Gleichzeitig sind sie z.B. lokal daran beteiligt, wie der fachpolitische Diskurs zur Bereitstellung benötigter Mittel verläuft. Auf gesellschaftlicher Ebene sind es vor allem fachpolitische Akteure (Ministerien, Parlamentsvertreter, Sozialpartner, Fachverbände u. a.), die Einfluss auf die Diskussion um die Bedeutung von Beratung nehmen oder die Eckpunkte für die Ausgestaltung von Beratungsangeboten und deren Qualität maßgeblich bestimmen.

Zur nachhaltigen Verbesserung der Qualität der Beratung müssen auf allen drei Ebenen Veränderungen stimuliert werden, da keine der Ebenen alleine die Sicherung oder Entwicklung der Qualität gewährleisten kann. Außerdem regen die Aktivitäten auf einer der Systemebenen Veränderungen auf den anderen Ebenen an. Die im Projekt „Offener Koordinierungsprozess Qualitätsentwicklung“ entwickelten Instrumente und die darin vorgesehenen und realisierten Prozesse versuchen, den skizzierten Überlegungen gerecht zu werden: Während das Projekt insgesamt Aktivitäten auf der gesellschaftlichen Ebene anregt, formulieren die Qualitätsstandards und der QER Anforderungen sowohl an Politik als auch an Organisationen und Beratende. Darüber hinaus ist die Dimension der Kompetenzen der Beratenden (individuelle Ebene) Teil des Qualitätskonzeptes.

### 3 Begründung der Qualitätsentwicklung als Organisationsentwicklung

Qualitätsentwicklung und -sicherung auf der organisationalen Ebene wird vornehmlich in Verbindung mit Qualitätsmanagementkonzepten praktiziert. Jedoch wird die Übertragung derartiger Konzepte auf eine konkrete Organisation sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft häufig als problematisch bewertet, da sie teilweise nicht die intendierte Wirkung erreicht. Daher wird im BeQu-Konzept eine solche Engführung vermieden. Vielmehr wird Qualitätsentwicklung als systemische Organisationsentwicklung verstanden, die Lösungsansätze für die mit einer Adaption von Qualitätsmanagementmodellen einhergehenden Schwierigkeiten bietet:

#### Berücksichtigung der Organisationsumwelt

Häufig dient die Übernahme von Qualitätsmanagementkonzepten vornehmlich dazu, externe Anschlussfähigkeit, z.B. an Institutionen der Organisationsumwelt wie Fördermittelgeber oder Akkreditierungsstellen, zu gewährleisten, und weniger der internen Weiterentwicklung der Angebote und Leistungen. Die Anpassung an von außen gestellte Anforderungen steht im Mittelpunkt.

Qualitätsentwicklung, die sich am Konzept der Organisationsentwicklung orientiert, beinhaltet ein umfassenderes und proaktiveres Verständnis des Umgangs mit der Organisationsumwelt: Sie reagiert auf Umweltveränderungen und versteht gleichermaßen die Umwelt der Organisation auch als eine zu gestaltende. Externe und interne Einflussfaktoren, z.B. veränderte Kundenerwartungen, Veränderung gesellschaftlicher Werte, Veränderung politischer Bedingungen, werden als relevante Kontextfaktoren berücksichtigt. Umwelt und Organisation bedingen sich nach diesem Verständnis gegenseitig. Entwicklungsprozesse in Organisationen bieten über das Reagieren hinaus die Möglichkeit des Konstruierens und Gestaltens relevanter Umwelten.

#### Anknüpfen an aktuellen Herausforderungen

Oft fehlt eine praxisrelevante Verschränkung des Qualitätsmanagementmodells mit der aktuellen Situation und dem tatsächlichen Handeln in der Organisation, was sich beispielsweise darin zeigt, dass Qualitätshandbücher, Prozessbeschreibungen u. Ä. zwar konform mit geltenden Normen entwickelt werden, aber in der praktischen Arbeit keine Bedeutung haben und demzufolge keine Anwendung finden. Auch verdeckt die Adaption eines Qualitätsmanagementmodells häufig tatsächliche Handlungsnotwendigkeiten zur Verbesserung der Qualität. Qualitätsaktivitäten beziehen sich eher auf die Erfüllung der Anforderungen des Modells und weniger auf die Nutzung auch bisher nicht beachteter oder nicht genutzter Potenziale der Organisation zur Bearbeitung von Problemen.

Organisationsentwicklung hingegen setzt an aktuellen Herausforderungen der Organisation an und zielt auf die Lösung praxisrelevanter Aufgaben. Damit ist Organisationsentwicklung kein automatisch ablaufender Veränderungsprozess mit einem per se richtigen Vorgehen, sondern wird aufgrund der Analyse des Ist-Stands organisationspezifisch geplant und gesteuert. Entsprechend vielfältig können die Ziele und die Schritte zur Zielerreichung sein, ebenso wie die eingesetzten Ressourcen und Potenziale. Qualitätsentwicklung als Organisationsentwicklung ermöglicht es so, Veränderungsprozesse passend zur Organisation zu gestalten. Darüber hinaus fördert die Organisationsentwicklung durch konkrete, auf Verbesserung im Alltag angelegte Qualitätsaktivitäten einen Lernprozess, wie in der Organisation Probleme bearbeitet und gelöst werden können. Mittel- und längerfristig kann dies zu einem tiefer greifenden Wandel, beispielsweise von Werten und Einstellungen oder Organisationsstrukturen und -abläufen, führen, die wiederum als wertvolle Ressourcen für die Qualitätsentwicklung genutzt werden können.

## Einbindung der Mitarbeitenden

Ferner erfolgt die Einführung von Qualitätsmanagementmodellen meist von oben nach unten, in Verbindung mit der Annahme, die Organisation könne nach rationalen Gesichtspunkten gemanagt werden. Werden jedoch emotionale Aspekte wie die Motivation und Werte oder individuellen Interessen der beteiligten Mitarbeitenden unterschiedlicher Hierarchieebenen nicht berücksichtigt, droht der potenzielle Nutzen qualitätsbezogener Aktivitäten von Widerständen oder internen Auseinandersetzungen überlagert zu werden.

Organisationsentwicklung bezieht aktiver als das Qualitätsmanagement die Organisationsmitglieder als relevanten Teil der Organisation und als zentrale Ressource für die Gestaltung von Veränderung ein. Individuelles und kollektives Wissen, Einstellungen, Handlungen und gemeinsame Erlebnisse werden als Potenzial und wichtige Veränderungshebel verstanden. Dabei wird berücksichtigt, dass Organisationen als soziale Systeme nur bedingt einer linearen Handlungslogik folgen: Neben dem formalen System der Organisation wird der Bedeutung der Organisationsmitglieder und den informellen Strukturen sowie der Organisationskultur Aufmerksamkeit geschenkt. Durch Einbindung der Mitarbeitenden – angefangen von transparenter Kommunikation über die Förderung der Einsicht in die Notwendigkeit, das Erleben von Sinnhaftigkeit bis hin zu Möglichkeiten der Partizipation – werden zentrale Voraussetzungen für einen gelungenen, organisationsweit getragenen Qualitätsentwicklungsprozess geschaffen.

## Organisationsentwicklung als Prozess

Bei der Gestaltung eines solchen oft tief greifenden Veränderungsprozesses bietet die Orientierung an einer zirkulären, phasenorientierten Ablauflogik der Organisationsentwicklung eine sinnvolle Hilfestellung: Ausgehend von einer Vereinbarung zur Durchführung eines Veränderungsprozesses folgen die Analyse der Ausgangslage, die Zielklärung und -konkretisierung, die Entwicklung von Lösungswegen und Maßnahmen, die Planung der Umsetzung, die Umsetzung und das Controlling, die Evaluation und der Transfer der Ergebnisse. Das Phasenschema ist jedoch nicht als starr normativ im Sinne einer zwingenden chronologischen Abfolge zu verstehen. Vielmehr verdeutlicht es die notwendigen Schritte und dient als Grundlage zur Strukturierung der Organisationsentwicklung. Es vermittelt somit der Organisation und allen beteiligten Mitgliedern eine Vorstellung des anstehenden Veränderungsprozesses und bietet während der Umsetzung Orientierung und Sicherheit im Sinne eines roten Fadens. In der Praxis sind die einzelnen Phasen oft miteinander verbunden, es kommt zu Rückkoppelungen und Wiederholungsschleifen,

zu Sprüngen, oder es wird parallel in mehreren Phasen gearbeitet. Ein positiver Nebeneffekt ist, dass durch diese Vorgehensweise vernetztes Denken und Handeln in der Organisation gefördert werden.

## 4 Das Konzept des Qualitätsentwicklungsrahmens (QER) und seine Umsetzung in der Praxis

Der QER ist ein Prozessmodell für Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Die dahinterliegende Handlungslogik basiert auf den beschriebenen Positionen und dem Phasenschema der Organisationsentwicklung, wie sie in Organisationen bei der Planung und Durchführung von Veränderungsprozessen zum Einsatz kommen. Demnach setzt sich der Prozess der Qualitätsentwicklung aus den folgenden Schritten zusammen:

- Vereinbarung zur Durchführung eines Qualitätsentwicklungsprozesses,
- Erfassung der Ausgangslage der Organisation,
- Festlegung von Qualitätszielen und Planung von Projekten zur Zielerreichung,
- Durchführung und Steuerung von Qualitätsentwicklungsprojekten,
- Erfassung und Bewertung der Ergebnisse sowie
- Reflexion des gesamten Entwicklungsprozesses und Transfer der Erfahrungen.

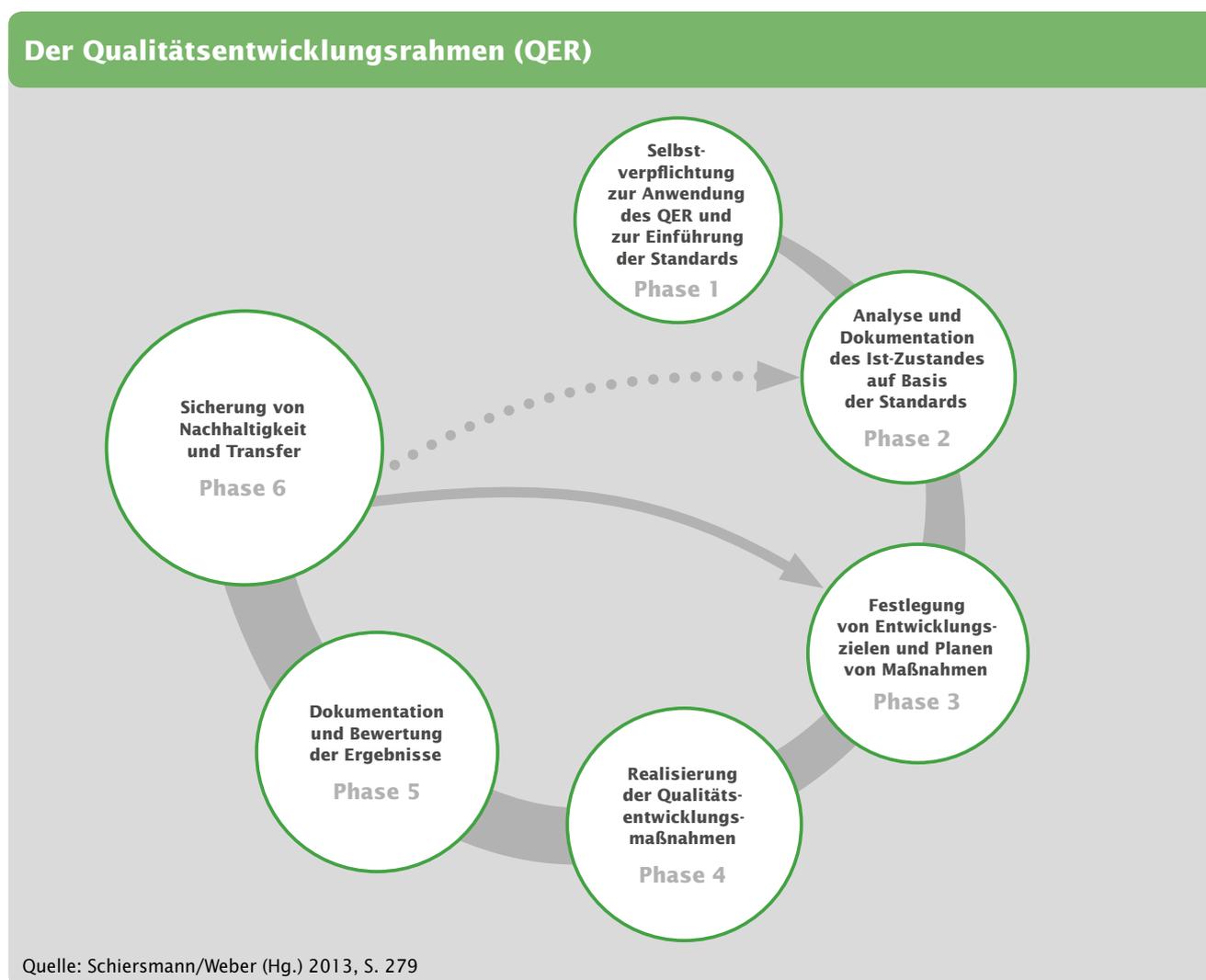
Seine Spezifik für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung erhält der QER durch seine inhaltliche Ausrichtung an den Qualitätsstandards. Diese sind für die Analyse der Ausgangslage, die Ableitung von Qualitätsentwicklungszielen und die Bewertung der erreichten Ergebnisse von zentraler Bedeutung. Dabei repräsentieren die Qualitätsstandards zunächst ein im Feld etabliertes und ausgehandeltes inhaltliches Verständnis von Qualität in der Beratung sowie der Rahmenbedingungen, die notwendig sind, um qualitativ hochwertige Beratung zu ermöglichen und zu fördern. Sie werden jedoch nicht einfach übernommen, sondern in Bezug zur Organisationsrealität gesetzt und reflektiert. Im Rahmen dieser Auseinandersetzung identifiziert die Organisation eigenständig Schwerpunkte, Stärken und Handlungsbedarfe. Dies geschieht in einem organisationspezifischen und weitgehend selbstorganisierten Prozess, der durch den QER angestoßen und strukturiert wird. Der QER und die Qualitätsstandards regen Beratungsorganisationen und deren Mitarbeitende an, neue und erweiterte Perspektiven auf die eigene Arbeit zu gewinnen und darauf aufbauend begründet und zielgerichtet Aktivitäten zur Verbesserung der Qualität zu unternehmen.

Die Unterschiede des QER zu Verfahren des Qualitätsmanagements bestehen in der Offenheit der Qualitätsentwicklung gegenüber der Ausgangslage in der Organisation und der Vielfalt der möglichen Maßnahmen, die in der Qualitätsentwicklung realisiert werden können. Damit orientiert sich auch die Beurteilung der Ergebnisse und der Wirkung nicht an einem vorgegebenen Schema (z. B. eines Zertifizierungsmodells), sondern an organisationspezifischen, mithilfe der Qualitätsstandards begründeten Zielen. Gegenstand einer solchen Bewertung sind nicht nur die Organisation und ihre Leistung, sondern auch die durchgeführten Qualitätsmaßnahmen. Dabei sind insbesondere die Reflexion des gesamten Prozesses und die Stabilisierung der erreichten Veränderungen von Bedeutung. Die Offen-

heit des QER ermöglicht es Organisationen unterschiedlicher Größe, Struktur, Ausrichtung und nicht zuletzt auch mit unterschiedlichen Ressourcen, den QER als Grundlage für die Qualitätsentwicklung zu verwenden. Zudem unterstützt der QER, dass die Organisationen ihre Strategien der Qualitätsentwicklung individuell gestalten können.

Nachfolgend wird der QER als phasenorientiertes Prozessmodell für die praktische Umsetzung in Organisationen konkretisiert (Abschnitt 4.1) und die dafür entwickelten, begleitenden Unterstützungsinstrumente – QER Workshops, QER Arbeitsmaterialien, internetbasierte Qualitätsplattform und persönliche Begleitung – vorgestellt (Abschnitt 4.2).

#### 4.1 Die 6 Phasen des Qualitätsentwicklungsrahmens (QER)



## QER Phase 1

### Selbstverpflichtung zur Anwendung des QER und zur Einführung der Qualitätsstandards

Diese Phase dient dem (Wieder-)Einstieg der Organisation in den QER und dem Schaffen eines Bewusstseins für die geplante Qualitätsarbeit bei allen relevanten Akteuren in der Organisation. Es geht dabei auch darum zu verdeutlichen, dass der anstehende Entwicklungsprozess einerseits Kraft und Ressourcen erfordern wird, andererseits aber eine Verbesserung hin zu mehr Qualität ermöglicht und damit für die weitere Arbeit der Organisation sinnvoll und hilfreich ist.

Konkret bedeutet dies, dass in der Einstiegsphase alle relevanten Akteure in der Organisation über die geplante Qualitätsarbeit und deren Bezugspunkte – die Anforderungen der Phasen des QER und den Katalog der Qualitätsstandards – informiert und für die Mitarbeit gewonnen werden müssen. Dabei ist es sinnvoll, die Erwartungen und Vorerfahrungen der Beteiligten zu thematisieren. Entsprechend sollte der Beginn des Qualitätsentwicklungsprozesses durch aktivierende Arbeitsformen, z. B. mittels eines Kick-off-Workshops oder einer Klausurtagung, gestaltet werden.

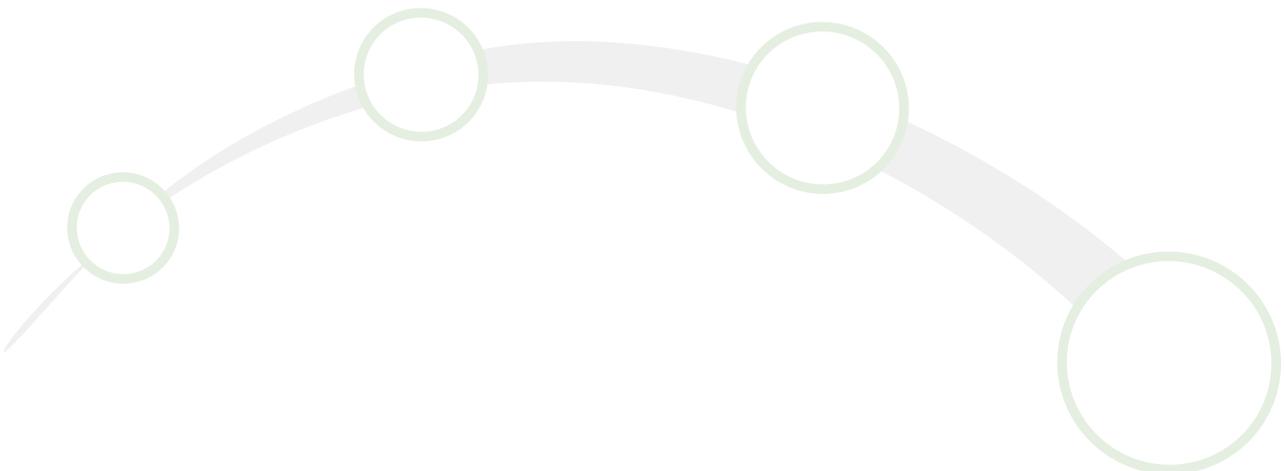
Wichtig ist, dass die Leitung der Organisation sich für die Umsetzung des QER stark macht, der Einführung der Qualitätsstandards zustimmt und Bereitschaft zeigt, die notwendigen Bedingungen dafür zu gewährleisten. Dies beinhaltet die Bereitstellung von entsprechenden materiellen und personellen Ressourcen und von tragfähigen Strukturen. Hierzu zählt z. B. die Einrichtung einer Qualitätsgruppe und die Auswahl eines/r Qualitätsbeauftragten.

Die Verständigung über die Passung der Qualitätsarbeit zur Strategie der Organisation sowie andere innere und äußere Gegebenheiten der Organisation in Verbindung mit einer explizit formulierten Selbstverpflichtung zur Anwendung des QER und Einführung der Standards ermöglichen den Start in die Qualitätsentwicklung mit der nötigen Energie und der Absicherung in der Organisation.

Sinnvoll ist es, diese Phase nicht als einmaligen Einstieg zu verstehen, sondern sie regelmäßig in den Blick zu nehmen, z. B. wenn neue Mitarbeitende in die Organisation kommen oder bei Überlegungen und Planungen zu einem erneuten QER Durchlauf in der QER Phase 6.

### Funktionen der QER Phase 1:

- Die Beschäftigung mit dem QER und den Standards fördert die *Sensibilisierung* für Qualität und ermöglicht den *Austausch* über Erwartungen und Anforderungen sowie ggf. damit in Verbindung stehende Unsicherheiten bezüglich des anstehenden Qualitätsprozesses.
- Die Gewinnung und Einbindung der Mitarbeiter- und Leitungsebene fördert *stabile Rahmenbedingungen*, *Akzeptanz*, *Engagement* und *Unterstützung* für den Qualitätsprozess.
- Die Verständigung über Ressourcen und die Schaffung von Strukturen klärt den Umfang und die *Reichweite des Qualitätsprozesses* in der jeweiligen Organisation.



## QER Phase 2

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

In der Phase 2 geht es um die Auseinandersetzung mit der Ist-Situation und die Identifikation der relevanten Einflüsse aus der Umwelt. Dazu sieht der QER vor, dass die Ausprägung der Qualitätsstandards in Bezug auf die Organisation und die angebotene Beratung geprüft werden.

Ziel ist es zu ermitteln, was gut läuft und was möglicherweise verbesserungswürdig ist, wo Stärken der Organisation und des Beratungsangebots deutlich werden und andererseits konkrete Ansatzpunkte für Veränderungsbedarfe liegen. Dieser Schritt erfolgt anhand von auf den Qualitätsstandards basierenden Checklisten, durch deren Bearbeitung der Ist-Zustand nicht nur ermittelt, sondern auch dokumentiert und transparent gemacht wird. Die Checklisten können durch bereits vorhandene Nachweise, z. B. das Dokumentations- und Berichtswesen, ergänzt und unterfüttert werden.

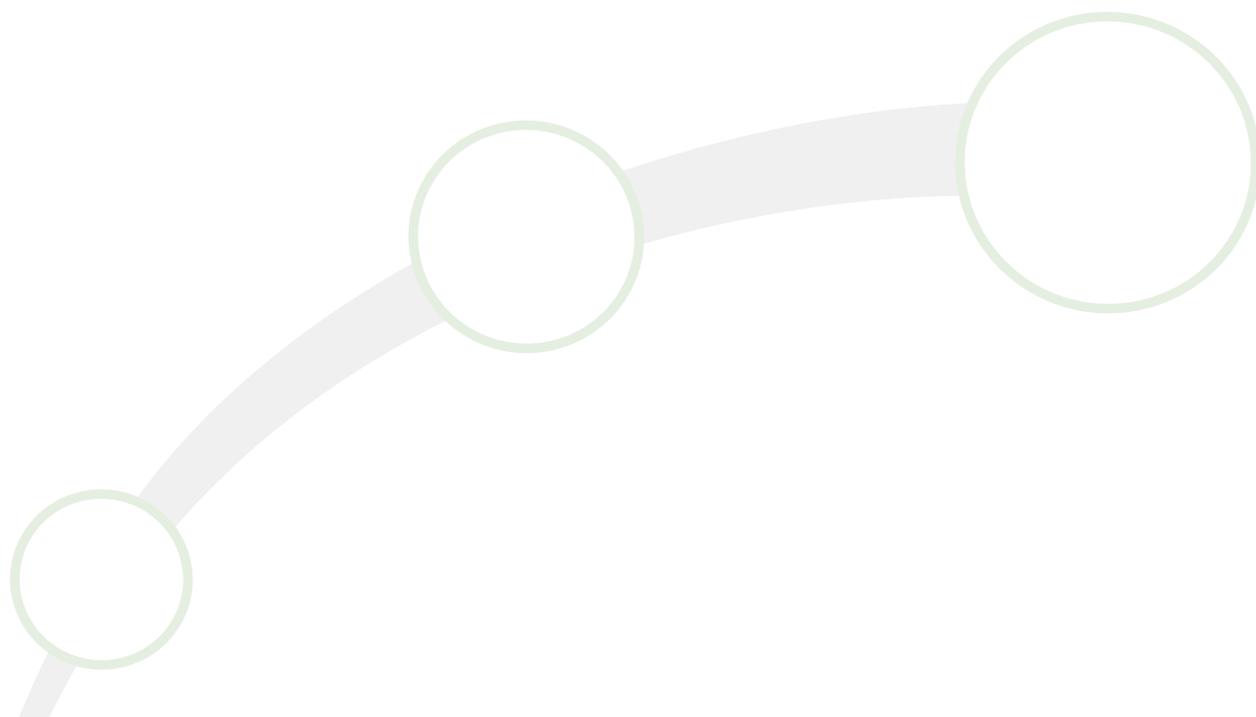
Unter Einbindung der relevanten Akteure (Mitarbeitende, Leitung, ggf. Schnittstellen) und Berücksichtigung ggf. unterschiedlicher Perspektiven gelingt es im Rahmen der Analyse des Ist-Standes ein gemeinsames, klares Bild der Organisation und der Beratungsangebote herauszuarbeiten. Für diesen intensiven Verständigungsprozess muss ausreichend Zeit eingeplant und beiden Ebenen „beraterisches Handeln“ und „organisationales Handeln“ Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Durch die Auseinandersetzung mit den Standards und den Austausch zu den Fragen nach deren Relevanz für die Organisation und Verbesserungsmöglichkeiten wird eine umfassende Bestandsaufnahme und Analyse geleistet, auf deren Grundlage die weitere Qualitätsentwicklung als zielgerichtete und geplante Intervention gestaltet wird. Insbesondere dient das Ergebnis dieser Bestandsaufnahme als Basis für die in der QER Phase 3 folgende Ableitung von Qualitätsentwicklungszielen und Planung von Qualitätsprojekten.

Es empfiehlt sich nach der Umsetzung von Qualitätsmaßnahmen und der Überprüfung sowie Bewertung der Zielerreichung in der QER Phase 5, die zentralen Ergebnisse als neuen Ist-Stand in den Checklisten der QER Phase 2 zu dokumentieren.

#### Funktionen der QER Phase 2:

- Die Ist-Analyse fördert sowohl *Selbstbewusstsein und Sicherheit* bezüglich der Stärken als auch *Bereitschaft und Motivation*, Veränderungsprozesse (mit ungewissem Ausgang) anzustoßen.
- Es entsteht ein *kollektives Wissen* und Klarheit über die aktuelle Situation und mögliche Handlungsoptionen.
- Die Auseinandersetzung mit den Qualitätsstandards fördert die *Reflexion und Professionalisierung* der Mitarbeitenden und der Organisation.



## QER Phase 3

### Festlegung von Qualitätsentwicklungszielen und Planung von Projekten

In der Phase 3 des QER wird auf der Grundlage der Ergebnisse der Ist-Stand-Analyse diskutiert und entschieden, zu welchen Qualitätsstandards bzw. darauf bezogenen Handlungsfeldern Verbesserungen angestoßen werden sollen. Mit diesem Schritt soll die aktive Veränderung der bestehenden Situation im Sinne einer wachsenden Dynamik beginnen. Dabei können Veränderungen zunächst im Kleinen angestoßen werden und sich dann ausweiten.

Da keine Organisation alles zugleich verändern und verbessern kann, wird in dieser Phase zunächst eine Entscheidung für zentrale Prioritäten der Qualitätsarbeit in der Organisation getroffen. Auch wenn mehrere mögliche Handlungsnotwendigkeiten identifiziert sind, zu denen Verbesserungen durchgeführt werden können, soll in dieser Phase festgelegt werden, welche Handlungsfelder – mit Bezug zu den Standards – zuerst bearbeitet und welche später in Angriff genommen werden.

Bei der darauf folgenden Erarbeitung von Qualitätsentwicklungszielen und der Planung der Zielerreichung in Form von Qualitätsprojekten sollen auch die organisationalen Bedingungen und Ressourcen, wie sie u. a. in QER Phase 1 diskutiert wurden, berücksichtigt werden. Ebenfalls hilfreich ist es, förderliche und hinderliche Einflussfaktoren in Bezug auf das Erreichen der gesetzten Qualitätsentwicklungsziele und der Umsetzung der Qualitätsprojekte herauszuarbeiten und bei der Planung zu berücksichtigen.

Die Qualitätsprojekte können inhaltlich sehr unterschiedlich sein. Sie können sich auf die Beratungsangebote, die Beratenden oder auch die organisationalen Rahmenbedingungen richten. Dabei muss es nicht zwingend um eine organisationsweite Einführung einer Neuerung oder Umsetzung einer Änderung gehen, sondern es kann auch ein exemplarisches Testen bedeuten, das sich auf ausgewählte Teilarbeitsbereiche bezieht. Beispielsweise können ein „kleines Ziel“ und überschaubare Umsetzungsschritte in Verbindung mit ersten Erfolgen zu weiteren, umfassenderen Aktivitäten führen.

Wichtig ist, dass auch in dieser Phase die relevanten Mitarbeitenden beteiligt sind, damit die von der angestrebten Veränderung am meisten Betroffenen aktiv bei der Umsetzung mitwirken oder diese zumindest mittragen. Die Ziele und Projekte der Qualitätsarbeit sollen daher möglichst konkret formuliert und gemeinsam verabschiedet werden.

Die Planung von Qualitätsprojekten zur Erreichung der Qualitätsentwicklungsziele kann durch Methoden des Projektmanagements unterstützt werden. Sie beinhaltet auch das Festlegen von Zielerreichungskriterien (Erfolgskriterien). Das heißt, in dieser Phase wird nicht nur formuliert, was wie erreicht werden soll, sondern auch, woran nach der Durchführung der Qualitätsprojekte erkannt werden kann, ob die Ziele erreicht und die Maßnahme(n) erfolgreich durchgeführt wurden. Die Zielerreichungskriterien bilden die Grundlage der Analyse und Bewertung der Ergebnisse der Qualitätsaktivitäten in QER Phase 5.

Im weiteren Verlauf der Qualitätsentwicklung ist es sinnvoll, den Umgang mit Zielen flexibel zu handhaben und die Zielkonkretisierung nicht als zwingend einmalige Klärung zu verstehen. Zum Beispiel können sich verändernde interne oder externe Rahmenbedingungen eine Überprüfung und ggf. Anpassung der Zielformulierung sowie der Projektplanung erfordern.

#### Funktionen der QER Phase 3:

- Das Setzen von Prioritäten dient der *Reduktion der Themenvielfalt* und der Entlastung durch Fokussierung auf aktuell relevante Verbesserungsbedarfe und leistbare Schritte.
- Die gemeinsame Formulierung von Zielen – als anzustrebende Zustände in der Zukunft – trägt zur *Motivation* und *Energetisierung* der Beteiligten bezüglich der Mitwirkung an der Zielerreichung bei. Die anstehende Veränderung wird als sinnvoll erlebt.
- Die Konkretisierung von größeren Entwicklungszielen durch Teil- und Ergebnisziele (überprüfbare Erfolgskriterien) öffnet den Blick für unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten und Wege zur Zielerreichung. So wird eine für die Organisation *passende Auswahl und Planung* von Projekten unterstützt.

## QER Phase 4

### Realisierung von Qualitätsprojekten

Die Phase 4 beinhaltet die Durchführung der organisationspezifischen Projekte, die aus den in der QER Phase 3 herausgearbeiteten Zielen abgeleitet wurden. Die Umsetzung der Qualitätsprojekte sollte in – für die jeweilige Organisation – angemessenen Schritten erfolgen, wobei die Durchführung flexibel und vor allem unter aktiver Beteiligung der relevanten Organisationsmitglieder gestaltet werden soll.

Bei der Umsetzung können, ähnlich wie bei der Planung in QER Phase 3, Projektmanagementmethoden genutzt werden, die das Vorgehen strukturieren und somit Sicherheit und Klarheit herstellen und die helfen, die vorhandenen Ressourcen sinnvoll einzusetzen sowie die angestrebten Ziele und Ergebnisse im Auge zu behalten. So wird nicht nur die Steuerung der Projekte erleichtert, sondern auch die begleitende Reflexion des Projektfortschritts bzw. die Reaktion auf sich ändernde Bedingungen während der Umsetzung: Maßnahmenplanungen können modifiziert bzw. Projektschritte angepasst werden. Dazu ist ein regelmäßiger Austausch über den Stand und die Machbarkeit der Umsetzung hilfreich.

Je nach Umfang und Struktur der gewählten Qualitätsprojekte dokumentiert und kontrolliert die Organisation in dieser Phase auch Zwischenergebnisse während der Durchführung, z. B. in Bezug auf in QER Phase 3 festgelegte Meilensteine.

#### Funktionen der QER Phase 4:

- Durch die Mitwirkung von Organisationsmitgliedern bei der Umsetzung wird die *Veränderung* für die Beteiligten *erlebbar*.
- Durch die Realisierung von Projekten entstehen *neue Lösungen*, bestehende Routinen und Rituale können durchbrochen werden.
- Erste (Teil-)Erfolge können eine *positive Dynamik* auslösen, die zu weiteren Zielen und Aktivitäten führen.

## QER Phase 5

### Erfassung, Bewertung und Aufbereitung der Ergebnisse

In dieser Phase werden die Ergebnisse der Qualitätsprojekte aufbereitet und reflektiert. Je nach durchgeführten Qualitätsaktivitäten werden zur Dokumentation hierfür angemessene Formen gewählt, z. B. das Berichtswesen, Präsentationen oder eine Aktualisierung der Checklisten in QER Phase 2.

Zur Bewertung werden die Ergebnisse mit den in Phase 3 festgelegten Kriterien der Zielerreichung verglichen. Ziel der Bewertung ist es, die konkreten Erfolge der Qualitätsprojekte sichtbar zu machen und diese abzuschließen, aber auch evtl. noch bestehende oder neu entstandene Handlungsbedarfe zur Zielerreichung aufzudecken und darauf aufbauend begründete Entscheidungen für die Weiterarbeit zu treffen.

Die aufbereiteten Ergebnisse der Qualitätsprojekte sollen möglichst allen Mitarbeitenden zugänglich sein, um auch nicht direkt Beteiligte zu informieren. Die Reflexion und Bewertung der Ergebnisse trägt dazu bei, sie in der Organisation einzuordnen und transparent zu machen.

Ein wichtiger Aspekt dieser Phase ist auch die Kommunikation der Ergebnisse nach außen. Dies kann auf unterschiedliche Weise, z. B. durch die Veröffentlichung von Qualitätsberichten oder über die Darstellung der Qualitätsprojekte und Ergebnisse auf der Homepage der Organisation, erfolgen. So wird die Auseinandersetzung mit Qualität und deren Weiterentwicklung für alle Akteure – Ratsuchende, Auftraggeber, andere Beratungsanbieter, Kooperationspartner – sichtbar.

#### Funktion der QER Phase 5:

- Die Dokumentation, Bewertung und transparente Kommunikation erreichter Ergebnisse dient der *Sicherung* eines neuen Ist-Stands und fördert die *Stabilisierung* der gesamten Organisation.
- Die Sichtbarmachung nicht (umfassend) erreichter Ziele bringt Klarheit und ermöglicht die Auseinandersetzung über mögliche *weitere Handlungsoptionen*.

## QER Phase 6

### Nachhaltigkeit und Transfer

Die Phase 6 des QER fordert von der Organisation und ihren Mitgliedern, ausgehend von den Aktivitäten der vorangegangenen Phasen, die Reflexion des gesamten Qualitätsentwicklungsprozesses i. S. individueller und gemeinsamer Lernerfahrungen. Hierfür sollen angemessene Formen gewählt werden, z. B. eine individuelle Reflexion anhand von Leitfragen und/oder eine gemeinsame Erarbeitung und Diskussion von Faktoren, die zur Veränderung beigetragen haben.

Um den Transfer der Erfahrungen zu sichern, wird in den Blick genommen, wie die Ziele erreicht wurden und welche neuen Wege die Organisation dafür eingeschlagen hat, welche Veränderungen sich ggf. in der Kultur der Zusammenarbeit daraus ergeben haben und was davon fruchtbar für die Zukunft genutzt werden soll.

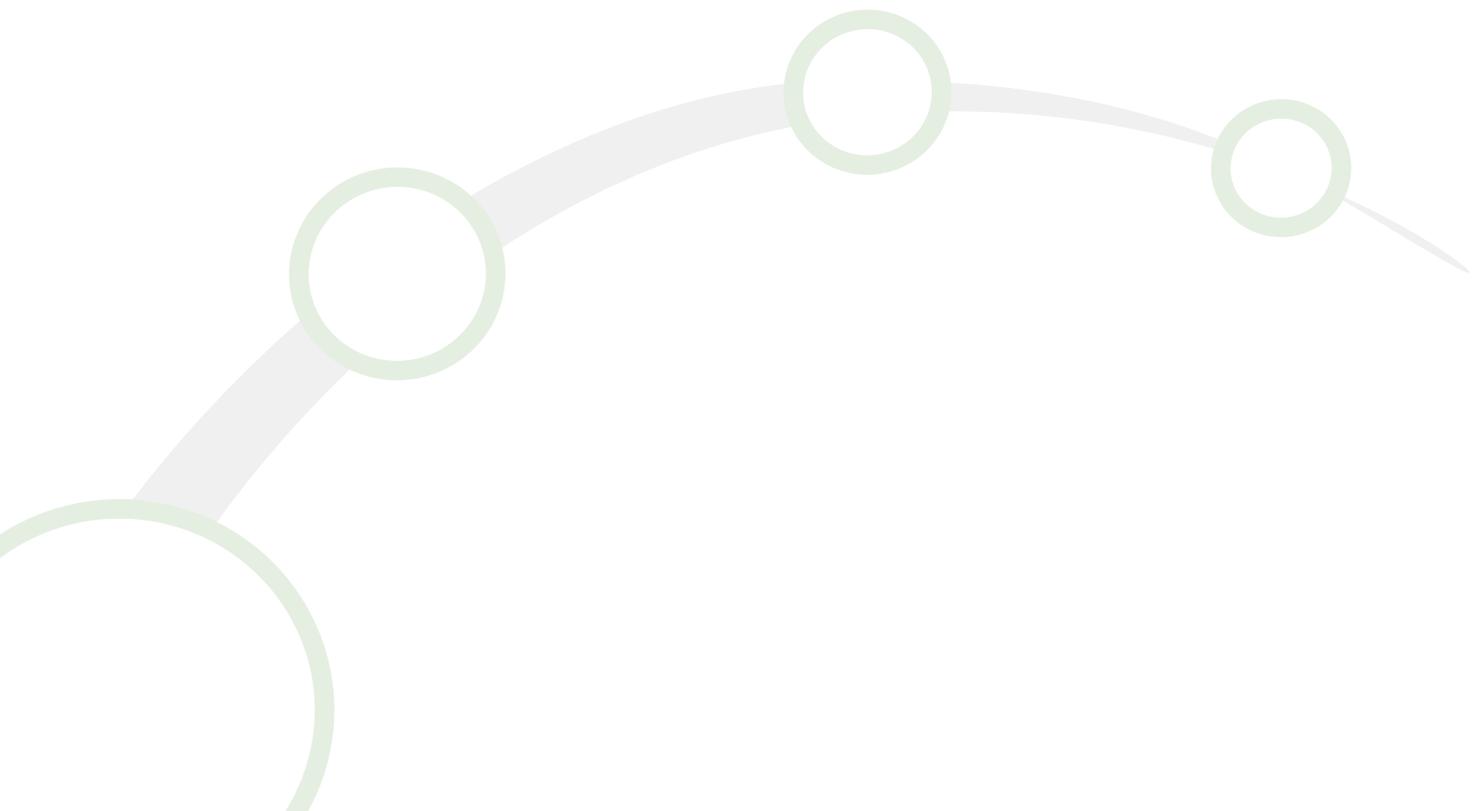
Die Reflexion von hilfreichen und wichtigen Einflussfaktoren oder Ereignissen im Laufe des zurückliegenden Veränderungsprozesses und der Lern- und Entwicklungsergebnisse ermöglicht eine Positionsbestimmung für die weitere Qualitätsarbeit.

Wichtig ist, dass der bisherige Prozess zu einem (vorläufigen) Ende kommt und dass die geleistete Arbeit, das Engagement der Beteiligten und die Erfolge anerkannt und entsprechend gewürdigt werden, z. B. im Rahmen einer Feier.

In dieser Phase gilt es auch, eine bewusste Entscheidung über die Fortsetzung der Qualitätsentwicklung zu treffen. Eine Fortführung kann – je nach Bedarf und Entwicklungsstand – an verschiedenen Phasen des QER ansetzen, z. B. in der Phase 3 mit der Formulierung von Zielen zu weiteren Handlungsfeldern, die ausgewählt wurden, in Phase 4 mit der Umsetzung bereits geplanter Aktivitäten, einer erneuten umfassenden oder teilweisen Analyse des aktuellen Ist-Standes in Phase 2 oder in Phase 1 mit der Etablierung von Strukturen und Klärung von Erwartungen für einen neuen Prozess.

#### Funktion der QER Phase 6:

- Die umfassende Reflexion des gesamten Qualitätsprozesses verdeutlicht sowohl *Stärken* als auch *Herausforderungen* der Organisation bei der Gestaltung von *Veränderungsprozessen*.
- Die Würdigung des Erreichten fördert die *Motivation*, weitere Schritte in der Qualitätsentwicklung zu gehen.
- *Lernerfahrungen* können auf andere Situationen transferiert und *für die Zukunft* genutzt werden. Die *Problemlösefähigkeit* und *Wandlungsfähigkeit* der Organisation und ihrer Mitglieder wird gestärkt.



## 4.2 Die Unterstützungsinstrumente des Qualitätsentwicklungsrahmens (QER)

Durch die Einführung und Nutzung des QER soll ein Qualitätsprozess initiiert werden, der von Beratungsorganisationen in größtmöglicher Selbstorganisation durchgeführt werden kann – allerdings gefördert durch gezielte Unterstützungsangebote. Das Verständnis der Qualitätsentwicklung als Organisationsentwicklung, das für die Konkretisierung der QER Phasen leitend war, wurde auch bei der Entwicklung der Unterstützungsinstrumente zugrunde gelegt und für die Praxis übersetzt. Neben dem Anspruch, die Realisierung der Grundsätze für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen zu fördern, waren für die Konzeption der Unterstützungsangebote die folgenden Kriterien zentral:

- *Flexibilität*: Die Angebote sollen sich für unterschiedliche Organisationsformen sowie Wissens- und Erfahrungsstände zu Qualitätsentwicklung eignen bzw. anpassen lassen.
- *Praxisorientierung*: Die Angebote, insbesondere die Arbeitsmaterialien, sollen für die praktische Arbeit gut verständlich, nachvollziehbar und transferierbar sein.
- *Passung zum QER Konzept*: Die Angebote sollen die zentralen Aspekte der QER Phasen thematisieren und als Unterstützung für die Prozessgestaltung dienen, ohne eine zusätzliche bzw. unangemessene Arbeitsbelastung darzustellen.

Das übergeordnete Ziel der Unterstützungsangebote ist es, als externe Intervention den Qualitätsprozess zu begleiten: Impulse setzend, Orientierung und Sicherheit gebend.

Als konsistente Bestandteile eines Unterstützungskonzepts wurden die folgenden Komponenten entwickelt, erprobt und evaluiert:

- Die **QER Workshops** zur Qualifizierung von Personen, den sogenannten QER Beauftragten, die maßgeblich für die Einführung und Umsetzung des QER in ihren Beratungsorganisationen verantwortlich sind.
- Die **QER Arbeitsmaterialien**, die in ihrer Gesamtheit als Handlungsleitfaden für die Umsetzung des QER in Beratungsorganisationen dienen.
- Die **internetbasierte Qualitätsplattform**, die als Arbeitsplattform die Strukturierung und Dokumentation des gesamten QER Prozesses unterstützt und über die die QER Arbeitsmaterialien verfügbar sind.
- Die **QER Begleitung** als externes, persönliches Beratungsangebot, das den Beratungsorganisationen bei organisationsspezifischen Fragestellungen zur Verfügung steht.

Die Unterstützungsinstrumente richten sich vornehmlich an die Personen, die in Beratungsorganisationen für die Gestaltung und Steuerung der Qualitätsentwicklung verantwortlich sind (QER Beauftragte), sollen aber ebenfalls für alle weiteren Mitglieder der Organisationen, die an der QER Umsetzung beteiligt sind, hilfreich sein. Im Mittelpunkt steht der Gedanke, die Personen als Expertinnen und Experten für die Gestaltung ihres eigenen Qualitätsentwicklungsprozesses zu qualifizieren und – ausgerichtet auf Nachhaltigkeit – sie auch für die Bewältigung zukünftiger, längerfristiger Entwicklungsvorhaben zu befähigen.

Nachfolgend werden die Unterstützungsangebote im Einzelnen dargestellt.

### QER Workshops

Ein zentrales Ziel der Workshops ist es, die Teilnehmenden zu befähigen, den QER für die jeweils organisationsspezifischen Bedingungen anzupassen und auszugestalten sowie einen für die Einrichtung subjektiv bedeutsamen Qualitätsprozess zu initiieren. Ein Lernziel für die QER Beauftragten ist es demzufolge, die Anforderungen der QER Phasen und den ihnen zugrunde liegenden Ansatz der Organisationsentwicklung auf die Arbeits- und Umsetzungsebene zu transferieren und in Bezug zur Organisationsrealität zu setzen. Darüber hinaus dienen die Workshops dazu, Austausch und Vernetzung zwischen den QER Nutzerorganisationen zu fördern.

Ausgehend von einem idealtypischen zeitlichen Verlauf der Einführung des QER und der Durchführung eines Qualitätsentwicklungsprozesses entlang der sechs Phasen ist das Konzept der Qualifizierung der QER Beauftragten über einen Zeitraum von ca. 12 Monaten angelegt. In insgesamt drei vierteljährlich stattfindenden Workshops stehen jeweils zwei QER Phasen im Mittelpunkt, sodass die Schulung prozessbegleitend zur QER Umsetzung erfolgt. So können die jeweiligen Inhalte der Workshops – angelehnt an den idealtypischen Verlauf des QER – (zeit-)nah an der aktuellen Situation und den Bedarfen der Organisationen vermittelt werden.

Um den Theorie-Praxis-Transfer zu fördern, werden jeweils drei Bausteine als roter Faden bei den Workshops eingesetzt:

*Input*: Entlang der QER Phasen werden die jeweiligen Anforderungen vertieft vermittelt sowie die dazugehörigen QER Arbeitsmaterialien erläutert und diskutiert.

*Übung und Transfer*: Darauf aufbauend folgen Sequenzen, in denen die Anwendungs- und Transfermöglichkeiten der Arbeitsmaterialien diskutiert und geübt sowie organisa-

tionsspezifische Umsetzungsszenarien einzelner Schritte im QER entwickelt werden. Die eingesetzten Methoden und Lernformen umfassen das Spektrum von individueller Reflexion mit Gruppenfeedback, Fallarbeit in Tandems und Kleingruppen über Plenumsdiskussionen bis hin zu (modifizierten) Großgruppenverfahren.

*Reflexion und kollegiale Intervision:* Ergänzend wird – teilweise angeleitet, teilweise in Form kollegialer Beratung – ein Rahmen geboten, in dem die Teilnehmenden die Lernerfahrungen und (Zwischen-)Ergebnisse der jeweils zurückliegenden Arbeitsphasen in ihren Einrichtungen reflektieren sowie aktuelle Fragestellungen bearbeiten können.

## QER Arbeitsmaterialien

Die Funktion der Arbeitsmaterialien ist es, im Sinne eines Leitfadens praxisbezogene, kompakte Instrumente für die Einführung des QER bereitzustellen, die in den Organisationen nicht nur von den QER Beauftragten, sondern von allen direkt und indirekt Beteiligten genutzt werden können bzw. als Informationsgrundlage bezüglich des Ablaufs und der Inhalte der QER Nutzung dienen.

Die Gesamtstruktur der Arbeitsmaterialien ist analog zum Phasenmodell des QER angelegt. Für jede QER Phase wird konkretisiert, welches die zentralen Anforderungen sind und was getan werden sollte, warum dies für die Gestaltung eines Veränderungsprozesses von Bedeutung ist und wie die Umsetzung gestaltet werden kann.

Die Zusammenstellung der Themen, die in den Arbeitsmaterialien behandelt werden, erfolgte strukturell nach dem Anspruch „So viel wie nötig, so wenig wie möglich“. Inhaltlich orientieren sie sich neben den Anforderungen des QER an Wirkfaktoren und notwendigen Bedingungen für eine gelungene Gestaltung von Veränderungsprozessen.

Neben übergeordneten Informationsdokumenten, die den QER und die Qualitätsstandards in Grundzügen erläutern und einen idealtypischen zeitlichen Verlauf der QER Einführung darlegen, sind die Materialien in sogenannte QER Tipps und QER Tools unterteilt. Die QER Tipps haben den Charakter von Erläuterungen und Empfehlungen, auf welche Aspekte im QER Prozess geachtet werden sollte, und beinhalten Methodenbeispiele für die Umsetzung. Die QER Tools sind (auf die QER Tipps Bezug nehmende) Instrumente, die zur Bearbeitung im QER Prozess und folglich zur Dokumentation und Förderung der transparenten Kommunikation der Qualitätsaktivitäten zur Verfügung gestellt werden.

Folgende QER Tipps und QER Tools wurden entwickelt:

### QER Phase 1:

- Tipp: Übersicht der Phase 1
- Tipp: Einstieg in den QER
- Tipp: Gestaltung der Zusammenarbeit
- Tool: Ressourcen und Erwartungen
- Tool: Check-up zum Einstieg

### QER Phase 2:

- Tipp: Übersicht der Phase 2
- Tipp: Anleitung zum Tool Checklisten
- Tipp: Beispiele zur Bearbeitung der Checklisten
- Tool: Checklisten

### QER Phase 3:

- Tipp: Übersicht der Phase 3
- Tipp: Prioritäten setzen
- Tipp: Beispielhafte Methoden zur Priorisierung
- Tipp: Zielfindung und -konkretisierung
- Tipp: Planung von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen
- Tool: Förderliche und hinderliche Faktoren zur Zielerreichung
- Tool: Beschreibung von Zielen und Maßnahmen

### QER Phase 4:

- Tipp: Übersicht der Phase 4
- Tipp: Prozesssteuerung und -reflexion
- Tool: Umsetzungsplan

### QER Phase 5:

- Tipp: Übersicht der Phase 5
- Tipp: Erfassung und Aufbereitung der Ergebnisse
- Tipp: Ergebnisbewertung der Qualitätsmaßnahmen
- Tipp: Anleitung zum Tool Bewertung der Zielerreichung
- Tool: Bewertung der Zielerreichung

### QER Phase 6:

- Tipp: Übersicht der Phase 6
- Tipp: Lernergebnisse aus dem durchlaufenen Qualitätsentwicklungsprozess
- Tipp: Anleitung zum Tool Lernergebnisse
- Tool: Lernergebnisse

Die QER Arbeitsmaterialien können um organisationspezifische Materialien – Dokumente, Protokolle, Berichte o. Ä. – zur Dokumentation und Kommunikation des Qualitätsentwicklungsprozesses ergänzt werden.

## Internetbasierte Qualitätsplattform

Ein zentrales Element der Unterstützungsangebote ist die im Rahmen der zweiten Projektphase neu eingesetzte internetbasierte Qualitätsplattform. Der Entwicklung wurde eine webbasierte Plattform für integriertes Management zugrunde gelegt, die für die Nutzung des QER angepasst und ausgebaut wurde. Übergeordnete Zielsetzungen der Plattform<sup>7</sup> sind:

- *Herstellung von Transparenz:* Arbeitsschritte und -ergebnisse werden abgebildet, sodass sich auch nicht direkt Beteiligte niederschwellig informieren können und eine gemeinsame Vorstellung innerhalb der Organisation zur aktuellen Situation, aber auch zu künftigen Herausforderungen entsteht.
- *Förderung der Zusammenarbeit:* Sowohl die Arbeit einzelner Mitarbeitender als auch die Zusammenarbeit von Teams können zeitlich und räumlich flexibel gestaltet werden; die jeweiligen Arbeitsstände sind über die Plattform anschlussfähig für Kollegen/innen.
- *Steigerung der Effizienz:* Wissen, das auf unterschiedlichen Ebenen (Mitarbeitende, Leitung) und in verschiedenen Bereichen (Abteilungen) der Organisation liegt, kann strukturiert dokumentiert werden, sodass der Aufwand für Abstimmungsprozesse und Redundanzen in Arbeitsabläufen reduziert wird.
- *Erleichterung der Steuerung:* Die einzelnen Schritte der Umsetzung von Projekten als integraler Bestandteil strategischer Veränderungsprozesse werden sichtbar und damit überprüfbar und korrigierbar.
- *Förderung organisationalen Lernens:* Durch die Darstellung der Leistungen der Organisation, ihrer Ziele und ihrer Verbesserungsaktivitäten wird eine umfassende Grundlage für die Reflexion des Entwicklungsprozesses geschaffen.

Wesentlicher Bestandteil der Qualitätsplattform ist derzeit die interaktive Abbildung des QER mit seinen Phasen in Verbindung mit den QER Arbeitsmaterialien, die jeder QER Nutzerorganisation in einem eigenen, geschützten Bereich zur Bearbeitung zur Verfügung stehen. Um unterschiedlichen Arbeitsformen und Organisationskulturen gerecht zu werden, sind die Arbeitsmaterialien jeweils mit Exportfunktion ausgestattet, sodass eine weitestgehend flexible Handhabung, z.B. Weitergabe an Kollegen/innen, Erstellung von Diskussionspapieren oder das Anlegen eines QER

Ordners in Papierform, möglich ist. Ergänzend zu den geschlossenen, organisationspezifischen Arbeitsbereichen besteht die Möglichkeit, sich mit anderen QER Organisationen auszutauschen und zu vernetzen.

Weitere Bestandteile der Qualitätsplattform sind das im „Offenen Koordinierungsprozess“ entwickelte Verfahren zur Erfassung, Dokumentation und Bewertung von Beratungskompetenz, ein Bereich für externe Beratende, die QER Nutzerorganisationen begleiten, sowie ein Bereich für die wissenschaftliche Begleitforschung.

## QER Begleitung

Die QER Workshops, QER Arbeitsmaterialien und die Qualitätsplattform sollen für alle QER Nutzerorganisationen gleichermaßen dienlich sein, in diesem Sinn liegt diesen Unterstützungsinstrumenten der Anspruch der Allgemeingültigkeit zugrunde. Demgegenüber verfolgt das Angebot der QER Begleitung als persönliches, externes Beratungsangebot das Ziel, die Beratungsanbieter bei organisationspezifischen Fragestellungen ihres Qualitätsentwicklungsprozesses zu unterstützen.

Die Begleitung ist nicht verbindlich in einzelne QER Phasen eingebettet oder bestimmten Themen zugeordnet, sondern als optionales Angebot angelegt, das bedarfs- und anlassbezogen in Anspruch genommen werden kann.

Dabei kann die QER Begleitung zum einen – im Sinne einer *Expertenberatung* – die Unterstützung bei inhaltlichen Fragen umfassen, wie z. B.

- die Adaption des QER für die eigene Organisation,
- die Auslegung der Qualitätsstandards für das eigene Beratungsangebot,
- das Verständnis des QER als Prozessmodell,
- den Umgang mit den QER Arbeitsmaterialien,
- die Nutzung der Qualitätsplattform.

Als *Prozessberatung* angelegt kann die QER Begleitung zum anderen die Bearbeitung von Anliegen beinhalten, die von grundsätzlicher Bedeutung bei der Gestaltung von Qualitätsentwicklung als Organisationsentwicklung sind. Neben einer für die Organisation passenden Ausgestaltung der QER Phasen können dies Aspekte sein, wie

- die Gestaltung der Zusammenarbeit und der Kommunikation zwischen beteiligten Akteuren (Teams, Arbeitsgruppen, Gremien),
- das Treffen von partizipativen Entscheidungen,
- der Umgang mit Motivationsverlust, Unsicherheit und Widerständen oder Rollenkonflikten,
- die Analyse von Einflussfaktoren auf den Qualitätsentwicklungsprozess.

<sup>7</sup> Zielsetzungen in Anlehnung an Eckert Caine GmbH (www.eckert-caine.com: BRIDGE<sup>®</sup>)

Die Grenzen dieser beiden Angebote der QER Begleitung als Experten- bzw. Prozessberatung sind fließend. In den Fragestellungen der QER Nutzerorganisationen finden sich häufig sowohl inhaltliche (Verständnis-)Fragen zum QER oder den Arbeitsmaterialien als auch prozessbezogene Fragen zu Organisationsentwicklung in einem übergeordneten Sinn.

Die Art der Begleitung orientiert sich an den Anliegen der Organisationen. Sie reicht von Telefonaten und Onlinekonferenzen bei inhaltlichen Fragen und Präsentationen vor Ort zur Vertiefung der QER Workshopinhalte (z. B. bei einem Kick-off-Workshop) über die Moderation einzelner Veranstaltungen (z. B. bei der Reflexion der Ergebnisse der Ist-Stand-Analyse) und die Begleitung von Arbeitsgruppen (z. B. bei konsensorientierten Abstimmungsprozessen) bis hin zum Coaching von Schlüsselpersonen.

Während der Erprobungsphase wurde die persönliche Begleitung von Mitarbeitenden des Projektteams und externen Organisationsberatern, den sogenannten Prozessbegleitenden, angeboten. Das Projektteam war vornehmlich verantwortlich für die Unterstützung bei inhaltlichen Fragen. Bei übergeordneten Anliegen zur Organisationsentwicklung standen die Prozessbegleitenden in einem Umfang von zwei Beratertagen zur Verfügung. Um die Nähe zu dem im „Offenen Koordinierungsprozess“ entwickelten Qualitätskonzept zu gewährleisten, wurden die Prozessbegleitenden zum QER und zu den Qualitätsstandards entsprechend qualifiziert.

## 5 Resümee der Erprobung

Der in dieser Broschüre vorgestellte QER und seine Unterstützungsinstrumente wurden von 59 Beratungsanbietern im Rahmen einer umfassenden Erprobung erfolgreich umgesetzt. Diese Erprobung erfolgte über beide Projektphasen des „Offenen Koordinierungsprozesses“ hinweg in einem Zeitraum von insgesamt drei Jahren.

Beteiligt waren sehr unterschiedliche Beratungsorganisationen sowohl in Bezug auf ihre Größe (Zahl der Mitarbeitenden) als auch in Bezug auf ihre Beratungsangebote und Zielgruppen<sup>8</sup>: Die Beratungsangebote beziehen sich auf die Felder Schullaufbahn, Übergang Schule – Beruf, berufliche Erstausbildung und Studium sowie Berufstätigkeit (Berufsberatung, Coaching) und Weiterbildung. Hinsichtlich der Ausrichtung der Beratungsangebote waren sowohl

Organisationen mit zielgruppenoffenen Angeboten vertreten als auch mit solchen für spezifische Zielgruppen, z. B. Migrantinnen.

Die Inhalte und Themen der Qualitätsentwicklungsprozesse waren breit gefächert, durchgeführte Qualitätsmaßnahmen bezogen sich auf alle fünf Gruppen der Qualitätsstandards: übergreifende, beratungsprozess-, organisations- und beratungskompetenzbezogene Qualitätsstandards sowie Qualitätsstandards bezogen auf gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Ziele. In mehr als drei Viertel der Einrichtungen wurde die Umsetzung der Qualitätsprojekte als erfolgreich bewertet. Vereinzelt beurteilten sie den Erfolg der Umsetzung ambivalent: Die Projekte waren zum Zeitpunkt der Rückmeldung noch nicht abgeschlossen bzw. hatten andere Themen (z. B. finanzielle Krisen) Priorität, was zu einer zeitlichen Verzögerung in der Durchführung der Projekte führte.

Über die Hälfte der QER Beauftragten bestätigten organisationale und persönliche Lernprozesse aufgrund der Nutzung des QER. Der Blick von außen auf die Organisation – die „angeleiteten und begleiteten Reflexionsprozesse“ – war sehr hilfreich. Sehr positiv wurde erlebt, dass man sich längere Zeit mit dem Thema Qualität auseinandergesetzt hat und dass fachliche Ressourcen der Teammitglieder zum ersten Mal wahrgenommen wurden. Auch wenn der Aufwand für den Qualitätsentwicklungsprozess als groß empfunden wurde, so habe sich dieser gelohnt, „zumal jetzt solide abgeleitete Maßnahmen entstanden sind, die nicht immer wieder infrage gestellt werden oder neu begründet werden müssen“.

Als sehr gewinnbringend eingeschätzt wurden auch das „gemeinsame Arbeiten“, „das Arbeiten im Team“, „die Einbindung der Beteiligten in einen verbindlichen Arbeitsrhythmus und verbindliche Zeitfenster“. Deutlich verbessert haben sich insgesamt – so die Aussagen der Beteiligten – sowohl die interne Kommunikation und als auch die Atmosphäre im Team.

Bezüglich persönlicher Lernerfahrungen berichteten mehr als 80 Prozent der QER Beauftragten von neu gewonnenen Einsichten zur Bedeutung struktureller und prozessualer Bedingungen in den Einrichtungen; dies mit Blick z. B. auf die interne Kommunikation, die Regelung und Festschreibung von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten in der Einrichtung, die Unterstützung der Vorgesetzten und das „Dranbleiben“. Hinsichtlich der eigenen Professionalisierung wurden Personalentwicklungsmaßnahmen hervorgehoben und die Notwendigkeit, das eigene Beratungsverständnis, die eigene Rolle und die Aufgaben als Führungskraft regelmäßig zu reflektieren. Bemerkenswert war, dass „mehr Ressourcen zur Verfügung standen als ge-

<sup>8</sup> Die nachfolgenden Informationen sind Selbstauskünfte von 30 QER Beauftragten aus den 49 Erprobungsorganisationen der zweiten Projektphase, die im Rahmen einer abschließenden Onlinebefragung zur QER Erprobung gegeben wurden.

dacht, dass die Mitarbeitenden offener für den Prozess und auch mehr Kompetenzen vorhanden waren als vermutet“, und schließlich, dass es als sinnvoll erlebt wurde, „sich auch mit kleinen Schritten und wenig Ressourcen in die Qualitätsentwicklung zu begeben“.

Mit Blick in die Zukunft gehen über 70 Prozent der QER Beauftragten davon aus, dass der Qualitätsentwicklungsprozess in ihrer Organisation insgesamt nachhaltig sein wird. Befürchtet wurde von einigen jedoch, dass die Arbeitsbelastung und damit verbundene Motivationsschwankungen der Mitarbeitenden sowie schwierige organisationale Rahmenbedingungen (Leitungswechsel, Neueinstellungen) einer Nachhaltigkeit entgegenstehen werden. Insgesamt wollen über 80 Prozent der Qualitätsbeauftragten für zukünftige Qualitätsentwicklungsprojekte wieder die Qualitätsstandards zugrunde legen und zukünftig den QER nutzen.

Die Rückmeldungen aus den Erprobungsorganisationen zeigen, dass sich die Beratungsqualität bezogen auf die durchgeführten Qualitätsprojekte verbessert hat. Insofern hat sich das Konzept des QER in der praktischen Anwendung als sehr förderlich für die Gestaltung organisationsspezifischer Veränderungsprozesse bewährt. Dieses Ergebnis spricht für die Spezifik des zugrunde gelegten Konzepts: zum einen Qualitätsentwicklung als Organisationsentwicklung zu verstehen und die Gestaltung von Veränderungsprozessen als Chance für tiefer gehendes, organisationales Lernen zu begreifen. Zum anderen die Einbindung der Qualitätsstandards in den QER gewinnbringend für die Planung, Durchführung und Bewertung konkreter Qualitätsprojekte zu nutzen. Als in der Praxis bewährtes und wissenschaftlich evaluiertes Qualitätskonzept steht es dem Feld zur weiteren Nutzung zur Verfügung.<sup>9</sup>

9 Anfragen hierzu können unter [info@beratungsqualitaet.net](mailto:info@beratungsqualitaet.net) an das Nationale Forum Beratung e.V. (nfb) gerichtet werden.

## 6 Literatur

NATIONALES FORUM BERATUNG (*nfb*)/FORSCHUNGSGRUPPE BERATUNGSQUALITÄT AM INSTITUT FÜR BILDUNGSWISSENSCHAFT DER RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT (Hg.) (2014a): Professionell beraten: Qualitätsstandards für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung, Berlin/Heidelberg. In: wbv Open Access Portal, [www.wbv.de/openaccess](http://www.wbv.de/openaccess)

NATIONALES FORUM BERATUNG (*nfb*)/FORSCHUNGSGRUPPE BERATUNGSQUALITÄT AM INSTITUT FÜR BILDUNGSWISSENSCHAFT DER RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT (Hg.) (2014b): Kompetenzprofil für Beratende in Bildung, Beruf und Beschäftigung, Berlin/Heidelberg. In: wbv Open Access Portal, [www.wbv.de/openaccess](http://www.wbv.de/openaccess)

SCHIERSMANN, Christiane; BACHMANN, Miriam; DAUNER, Alexander; WEBER, Peter (2008): Qualität und Professionalität in Bildungs- und Berufsberatung. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

SCHIERSMANN, Christiane; WEBER, Peter (2013): Gesamtkonzept für Qualität von Beratung. In: SCHIERSMANN, Christiane; WEBER, Peter (Hg.): Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, S. 41–54

WEBER, Peter; POHL, Martina (2013): Der Qualitätsentwicklungsrahmen – Konzeption und erste Erprobung. In: SCHIERSMANN, Christiane; WEBER, Peter (Hg.): Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, S. 139–193



## Impressum

### Herausgeber

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

Berlin/Heidelberg 2014

### Autorenteam (alphabetisch)

Elisabeth Kamrad, Martina Pohl, Christiane Schiersmann, Peter C. Weber

### Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung

Das dieser Publikation zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums  
für Bildung und Forschung unter den Förderkennzeichen 01WS090801 und 01WS120801 gefördert.  
Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Herausgebern.

### Verlag und Gesamtherstellung

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG  
**wbv.de**

### Gestaltung und Satz

Christiane Zay

DOI: 10.3278/6004446w

Diese Publikation ist frei verfügbar zum Download unter **wbv-open-access.de** und unter **beratungsqualitaet.net**.



Diese Publikation ist unter der Creative-Commons-Lizenz vom Typ Namensnennung –  
Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International lizenziert. Um eine Kopie  
dieser Lizenz einzusehen, besuchen Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>  
oder schreiben Sie einen Brief an Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900,  
Mountain View, California, 94041, USA.

Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen  
können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind.  
Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien.

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

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

Kurfürstenstr. 131 | 10785 Berlin  
Tel.: +49 30 25 79 37 41 | Fax: +49 30 26 10 32 43  
E-Mail: [info@forum-beratung.de](mailto:info@forum-beratung.de)  
[info@beratungsqualitaet.net](mailto:info@beratungsqualitaet.net)

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

Akademiestr. 3 | 69117 Heidelberg  
Tel.: +49 62 21-54 75 22 | Fax: +49 62 21-54 77 40  
E-Mail: [forschung@beratungsqualitaet.net](mailto:forschung@beratungsqualitaet.net)