

Schiersmann, Christiane

## Beratung im Feld Bildung, Beruf, Beschäftigung

*Schiersmann, Christiane [Hrsg.]; Weber, Peter [Hrsg.]: Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts. Bielefeld : Bertelsmann 2013, S. 25-32*



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Schiersmann, Christiane: Beratung im Feld Bildung, Beruf, Beschäftigung - In: Schiersmann, Christiane [Hrsg.]; Weber, Peter [Hrsg.]: Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts. Bielefeld : Bertelsmann 2013, S. 25-32 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-101278

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.wbv.de>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

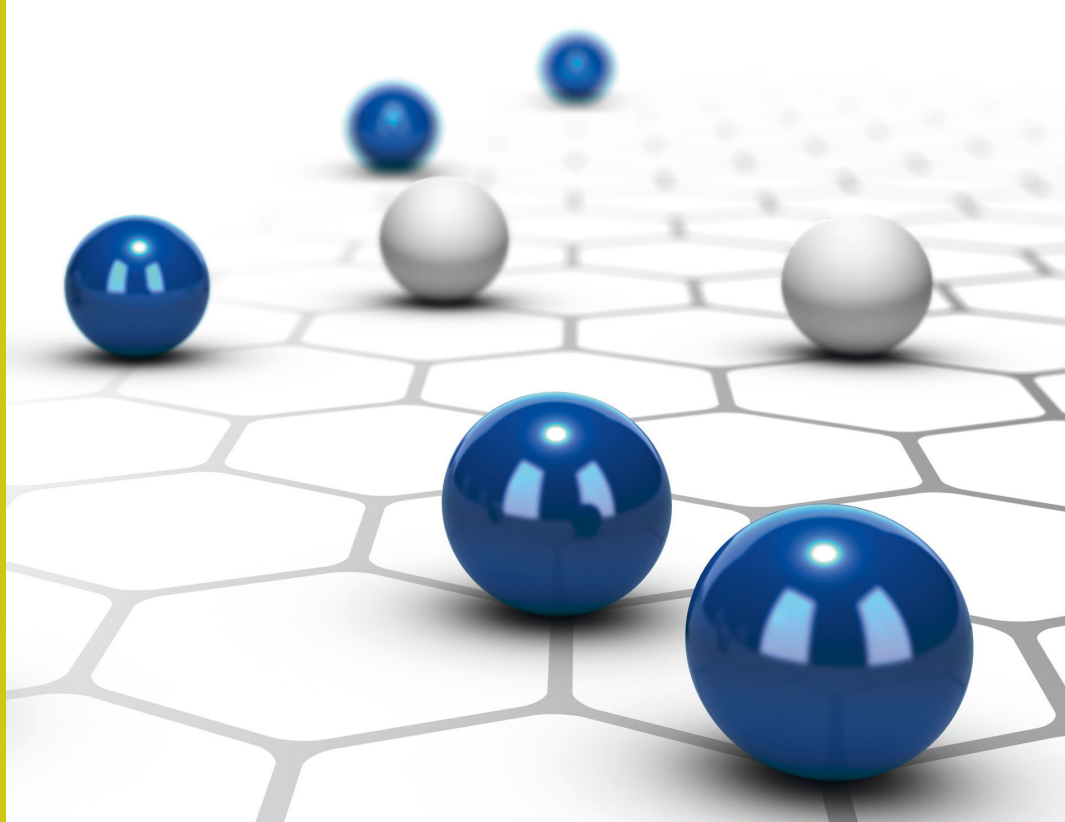
### Kontakt / Contact:

peDOCS  
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

Christiane Schiersmann, Peter Weber (Hg.)



# Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung

Eckpunkte und Erprobung eines  
integrierten Qualitätskonzepts



# **Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung**

Eckpunkte und Erprobung eines  
integrierten Qualitätskonzepts

Christiane Schiersmann, Peter Weber (Hg.)

# Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung

Eckpunkte und Erprobung eines  
integrierten Qualitätskonzepts



GEFÖRDERT VOM



**Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung**

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

© W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG  
Bielefeld 2013

Gesamtherstellung:  
W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld  
**wbv.de**

Umschlagabbildung:  
Fotolia

Bestell Nr.: 6004331  
ISBN: 978-3-7639-5130-7 (Print)  
ISBN: 978-3-7639-5131-4 (E-Book)

Printed in Germany

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Insbesondere darf kein Teil dieses Werkes ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder unter Nutzung eines anderen Vervielfältigungsverfahrens) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

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.

---

#### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

---

# 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</b>	<b>Einleitung</b> .....	19
<b>2</b>	<b>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</b>	<b>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</b>	<b>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</b>	<b>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

# Abbildungsverzeichnis

---

<b>Abb. 1</b>	Teilfelder und Angebote zur Beratung im Feld Bildung, Beruf, Beschäftigung . . .	27
<b>Abb. 2</b>	Systemisches Modell arbeitsweltbezogener Beratung . . . . .	30
<b>Abb. 3</b>	Qualität als relationaler Begriff . . . . .	46
<b>Abb. 4</b>	Systemisches Modell arbeitsweltbezogener Beratung und zugeordnete QMM . .	108
<b>Abb. 5</b>	Checkliste für die Nutzung der QMM im Rahmen der Qualitätsentwicklung . . . .	127
<b>Abb. 6</b>	Bewertung der durchschnittlichen Relevanz der QMM . . . . .	130
<b>Abb. 7</b>	Durchschnittliche Standardabweichung (SD) der QMM-Indikatoren . . . . .	130
<b>Abb. 8</b>	Bewertung der Ergebnisse der Bestandsaufnahme . . . . .	132
<b>Abb. 9</b>	Regressionsanalyse zwischen der Bewertung von Ergebnissen und dem eingeschätzten Handlungsbedarf . . . . .	135
<b>Abb. 10</b>	Kompetenz und Kompetenzentwicklung als rekursives, prozessuales Geschehen	198
<b>Abb. 11</b>	Handlungsfelder der professionellen Beratung und professionelle Beratungs- und Handlungskompetenz . . . . .	201
<b>Abb. 12</b>	Struktur des Kompetenzprofils für Beratende . . . . .	214
<b>Abb. 13</b>	Exemplarische Methoden und Instrumente zur Erfassung unterschiedlicher Kompetenzaspekte . . . . .	221
<b>Abb. 14</b>	Der Qualitätsentwicklungsrahmen (QER) . . . . .	279

# Tabellenverzeichnis

---

<b>Tab. 1</b>	Kriterien für die Beschreibung der wirkungsvollen Gestaltung des „Offenen Koordinierungsprozesses Qualitätsentwicklung“ .....	65
<b>Tab. 2</b>	Zusammenhänge zwischen Handlungsbedarf und Ergebnissen .....	133
<b>Tab. 3</b>	Zuordnung von Grundannahmen der Organisationsentwicklung zu den Phasen des QER .....	147
<b>Tab. 4</b>	Kompetenzen der prozessbezogenen Kompetenzgruppe (P) .....	216
<b>Tab. 5</b>	Konkretisierung der prozessbezogenen Kompetenz P1 .....	217
<b>Tab. 6</b>	Überblick über die vorgeschlagenen Qualitätsmerkmale .....	260
<b>Tab. 7</b>	Kompetenzprofil für Beratende in Bildung, Beruf und Beschäftigung .....	287

# Vorwort

---

KAREN SCHOBER

Die Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung – neuerdings häufig mit dem Kürzel „3B-Beratung“ versehen – hat in den vergangenen Jahren eine verstärkte Aufmerksamkeit in Politik und Verwaltungen, in Wirtschaft und Wissenschaft erlangt. Egal ob es um die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit, um die Schwierigkeiten beim Übergang Schule–Beruf, um Studienabbruch oder unzureichende Schulleistungen, um die soziale und berufliche Integration von Menschen mit Migrationshintergrund, den Wiedereinstieg von Frauen nach der Familienphase oder um die Deckung des Fachkräftebedarfs in der Wirtschaft geht, professionelle Bildungs- und Berufsberatung werden zunehmend als „Schmieröl“ für gelingende Bildungs- und Integrationsprozesse erkannt und nachgefragt. Lebenslanges Lernen, die Funktionsfähigkeit des Bildungswesens und des Arbeitsmarktes, gesellschaftliche Teilhabe und Inklusion bedürfen in einer für die Individuen immer unübersichtlicheren Bildungslandschaft und einem dauerhaft unsicheren Arbeitsmarkt der Unterstützung durch leicht erreichbare, transparente und kohärente Angebote zur individuellen Orientierung und Beratung. Dafür scheinen offenbar die bisherigen Regelsysteme der Bildungs- und Berufsberatung – die Beratung in Schulen, Hochschulen und durch die Arbeitsagenturen sowie durch Kommunen und Weiterbildungsträger – nicht mehr auszureichen. Viele bildungs- und arbeitsmarktpolitische Sonderprogramme von Bund und Ländern zur Förderung der Bildungsbeteiligung und zur Verbesserung der beruflichen Integrationschancen sehen daher zusätzliche, unterstützende Beratungsangebote vor, um den Erfolg der Programme zu gewährleisten. Das ist gut und wichtig, gar keine Frage, führt aber zu einer starken Ausdifferenzierung und neuen Unübersichtlichkeit der Beratungslandschaft in Deutschland. Denn neben die Regelsysteme treten nun – oft nur unzureichend vernetzt – zahlreiche neue Anbieter.

In dieser Situation zunehmender Diversifizierung und Dezentralisierung sowie unterschiedlicher Zuständigkeiten und Finanzierungen der verschiedenen Ressorts in Bund und Ländern, der Kommunen, der Bundesagentur für Arbeit sowie privater und Non-profit-Organisationen und -Träger bedarf es einer Verständigung über einheitliche, übergreifende Standards für die Qualität und Professionalität von Beratungsdienstleistungen. Nur so kann im Sinne eines optimalen Verbraucherschutzes

gewährleistet werden, dass ratsuchende Bürgerinnen und Bürger, Jugendliche, Berufstätige und Arbeitslose eine qualitativ hochwertige, professionelle Unterstützung bei der Reflexion und Gestaltung ihrer Bildungs- und Berufsentwicklung und bei ihren diesbezüglichen Entscheidungen bekommen. Mehr Transparenz über geltende Qualitätsstandards und die Anforderungen an die Kompetenzen der Beratenden sind Ansätze, diese Anforderungen besser zu erfüllen.

Das in diesem Buch vorgestellte Projekt zur Entwicklung von, von allen relevanten Akteuren im Feld der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung gemeinsam getragenen, Qualitätsmerkmalen und (perspektivisch) von Qualitätsstandards sowie von Kompetenzanforderungen für die Beratenden ist ein Schritt in diese Richtung. Das Nationale Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung e. V. (*nfb*) hat in seinem bei der Gründung 2006 von allen Mitgliedern angenommenen Leitdokument („Mission Statement“) die Weiterentwicklung der Qualität und Professionalität der Beratung in Deutschland zu einem seiner vorrangigen Ziele erklärt. Damit korrespondieren die Ziele des *nfb* mit den Interessen und Vorhaben des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) in diesem Feld und den im Innovationskreis Weiterbildung erarbeiteten Empfehlungen für mehr Transparenz, leichteren Zugang zur Bildungsberatung und für eine Stärkung der Professionalität des Beratungspersonals. Die Vorhaben des Ministeriums zum Ausbau und zur Stärkung der Bildungsberatung in Deutschland, wie z. B. die Programme „Lernen vor Ort“ und „Bildungsprämie“ und das Vorhaben zur Realisierung eines „Servicetelefons und Internetportals für Weiterbildungsberatung“ setzen qualifizierte Beratungsfachkräfte und ein gemeinsames Verständnis von Qualität der Beratung voraus. Insofern ergeben sich hohe Synergieeffekte zwischen dem hier vorgestellten Projekt und den Vorhaben des Ministeriums. Das *nfb* hat die Projektergebnisse auch aktiv in die entsprechenden Vorhaben und Projekte des BMBF eingebracht.

Mit dem Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg und der dort unter Leitung von Professorin Christiane Schiersmann etablierten „Forschungsgruppe Beratungsqualität“ am Institut für Bildungswissenschaft (IBW) der Universität Heidelberg hat das *nfb* einen idealen Partner für die gemeinsame Arbeit an dem Ziel der Weiterentwicklung der Qualität und Professionalität der Beratung gefunden. Es ist der hohen Kompetenz und der exzellenten wissenschaftlichen Arbeit der Forschungsgruppe zu verdanken, dass die Erarbeitung der „Qualitätsmerkmale guter Beratung (QMM)“, des „Qualitätsentwicklungsrahmens (QER)“ und eines Kompetenzprofils für Beratende auf hohem wissenschaftlichen Niveau, gepaart mit praktischer Erprobung in einer Weise gelungen ist, die schon jetzt eine breite Akzeptanz und Nutzung der erarbeiteten Instrumente in der Beratungslandschaft erkennen lässt.

Mein Dank für die erfolgreiche gemeinsame Arbeit geht an Christiane Schiersmann, Peter Weber, Martina Pohl, Johannes Katsarov, Monica Haas und Ulrich Schweiker für die wissenschaftliche Grundlegung und Erprobung der entwickelten Instrumente sowie an das Projektteam im *nfb*, und hier insbesondere an Susanne Schmidpott,

Judith Fröbing und Bent Paulsen für die organisatorische und koordinierende Unterstützung des Projekts, die Durchführung der projektbegleitenden Veranstaltungen und für die Veröffentlichung der Projektergebnisse in Newsletter, Webseite und Abschlusspublikationen.

Danken möchte ich auch den insgesamt 34 Expertinnen und Experten aus den verschiedensten Beratungsbereichen, die in intensiven Arbeitsgruppen-Sitzungen die Instrumente mit entwickelt und ihre Expertise dort eingebracht haben, den Erprobungsorganisationen, die die entwickelten Instrumente einem Praxistest unterzogen haben und deren Rückmeldung für die Weiterentwicklung sehr wertvoll waren, ebenso wie den Mitgliedern des Koordinierungsbeirats, die das Vorhaben über zwei Jahre kritisch-konstruktiv begleitet und wichtige Impulse für die fachliche Arbeit, aber auch für die politische Umsetzung gegeben und eine Weiterführung des Vorhabens empfohlen haben. Diese Empfehlungen zur weiteren wissenschaftlichen Fundierung des Kompetenzprofils, zur Evaluierung der Qualitätsarbeit in Beratungseinrichtungen und zur Durchführung einer Machbarkeitsstudie zur Einführung einer Qualitätstestierung in der Bildungsberatung wurden in dem Folgeprojekt aufgegriffen.

Unser aller besonderer Dank gilt selbstverständlich dem Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Projektträger beim Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt für die finanzielle Förderung dieses Vorhabens, ohne die das Projekt in dieser Tiefe und Breite nicht hätte durchgeführt werden können. Insbesondere Dr. Thomas Greiner, Carmen Lanfer und Katinka Bartl haben uns stets mit professionellem fachlichem Rat, politisch relevanten Hinweisen und bei administrativen Fragen in großartiger Weise unterstützt. Dies gilt auch für die neue, laufende Projektphase, in der eine weitere wissenschaftliche Fundierung und Evaluation der Projektergebnisse erfolgt und in der die entwickelten Instrumente zur Marktreife gebracht und Implementierungsstrategien erarbeitet werden.

**Karen Schober**

***Vorsitzende des Nationalen Forums Beratung in Bildung,  
Beruf und Beschäftigung e. V. (nfb)***

# 1 Einleitung

---

CHRISTIANE SCHIERSMANN/PETER WEBER

Das Leben in einer globalisierten Wissensgesellschaft hat gravierende Konsequenzen für die Lebensgestaltung von Individuen: Die gesellschaftlichen Veränderungsprozesse gehen einher mit der tendenziellen *Freisetzung der Individuen* von tradierten Zwängen und eröffnen neue Chancen der persönlichen Lebensgestaltung. Die aktuelle Situation produziert jedoch zugleich in hohem Maße Unsicherheiten sowie Ambivalenzen und impliziert die Unvorhersehbarkeit von Lebensverläufen. Über lange Zeit hinweg dominierte eine idealtypische Vorstellung des Bildungs- und Berufsverlaufs: Schule, Übergang in die Berufsausbildung bzw. Hochschule, in die Beschäftigung und den Ruhestand – auch wenn diese normativ angelegte Abfolge keineswegs immer der Realität entsprach und an einem klassisch männlichen Lebenslaufmodell ausgerichtet war. Die Arbeitskräfte wurden zudem überwiegend auf der Basis langfristiger Verträge eingestellt. So wurden Laufbahnen konzipiert, die auf einer einzigen Berufswahl basierten. Heute enthalten Bildungs- und Erwerbsbiografien viel mehr Schleifen, Brüche, Umwege, Aufstiege, aber auch Abstiege, erforderliche Neuorientierungen, sie werden insgesamt komplexer. Daraus ergibt sich die Anforderung an eine individuelle Konstruktion der eigenen Bildungs- und Berufsbiografie, für die den Bürgern<sup>1</sup> die Verantwortung zugeschrieben wird. Sich in der Wissensgesellschaft zwischen verschiedenen Beschäftigungspositionen sowie zwischen unterschiedlichen Lebensrollen zu bewegen und verschiedene Berufsrollen angemessen auszufüllen, erfordert differenziertes Wissen über sich selbst, ausgeprägtes Selbstvertrauen in die eigenen Kompetenzen und impliziert vielfältige Entscheidungsprozesse.

Aus den skizzierten veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für die Gestaltung der Bildungs- und Beschäftigungsbiografien resultiert ein erhöhter Bedarf an professioneller Beratung von Menschen in allen Lebenslagen und sozialen Bereichen zum möglichst optimalen Umgang mit schwierigen, oft paradoxen Entscheidungssituationen. Von einer wachsenden Bedeutung professioneller Beratung ist zugleich deswegen auszugehen, weil die tradierte Laienberatung durch Familienmitglieder, Verwandte, Freunde oder Nachbarn häufig nicht mehr im früher gewohnten

---

<sup>1</sup> Im Interesse der besseren Lesbarkeit haben wir auf die Unterscheidung von männlicher und weiblicher Form verzichtet. Selbstverständlich sind immer beide Geschlechter angesprochen.



Umfang schnell greifbar zur Verfügung steht oder diese Personenkreise nicht über die notwendigen Kompetenzen verfügen, um angesichts der komplexen Anliegen beraten zu können (vgl. Voss 2008, S. 39). Personen aus dem sozialen Umfeld können nach wie vor sehr wohl insbesondere emotionale Unterstützung bieten, aber sie können immer weniger eine professionelle Beratung ersetzen.

Damit Beratung diese Funktion erfüllen kann, sind hohe Anforderungen an deren Qualität zu stellen. Bislang gibt es in Deutschland keine allgemein anerkannten, verbindlichen Standards für Qualität in der Bildungs- und Berufsberatung. Es existieren von verschiedenen Anbietern oder professionellen Organisationen erstellte Qualitätskataloge oder Qualitätssicherungssysteme, deren Gültigkeit in der Regel auf den jeweiligen Verband oder Anbieter begrenzt ist. Für den Beruf der Beratenden gibt es keine allgemein geregelten, verbindlichen Zugangsvoraussetzungen für die Berufsausübung oder Regelungen für die erforderliche Aus- und Fortbildung. Insofern ist für die Nutzer von Beratungsdienstleistungen in diesem Bereich, aber auch für die Finanziere und die politischen Akteure keine Transparenz hinsichtlich der zu erwartenden Qualität und Professionalität der Dienstleistung gegeben. An dieser unbefriedigenden Situation setzte das Projekt an, das die Basis dieser Publikation bildet.

Ziel des gemeinsam vom Nationalen Forum Beratung (*nfb*) und der Forschungsgruppe Beratungsqualität durchgeführten Projekts (2009–2011) war es vor dem skizzierten Hintergrund, einen grundlegenden Beitrag zur Stärkung der Qualität von Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung zu leisten. Gefördert wurde das Vorhaben vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).

In dem Vorhaben „Offener Koordinierungsprozess Qualitätsentwicklung“ wurden von den relevanten Akteuren in dem Handlungsfeld gemeinsam getragene Anforderungen an die Qualität von Beratungsdienstleistungen entwickelt und erprobt. Auf der Basis vorliegender Arbeiten (vgl. Schiersmann/Weber/Dauner/Bachmann 2008) wurden folgende Ergebnisse entwickelt:

- ein Katalog systematisch begründeter Qualitätsmerkmale (QMM) für gute Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung,
- ein Qualitätsentwicklungsrahmen (QER) als konzeptionelle Grundlage für die Qualitätsaktivitäten von Beratungsanbietern und Handreichungen zur Umsetzung von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen auf der Basis der erarbeiteten Qualitätsmerkmale,
- die Erprobung des QER und der QMM in ausgewählten Beratungseinrichtungen,
- ein systematisch begründetes Kompetenzprofil für Beratende in diesem Handlungsfeld, das ggf. beratungsfeldspezifisch ausdifferenziert werden kann, sowie
- Empfehlungen zur nachhaltigen Verankerung und Implementierung von Qualitätsentwicklung in der Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung.

Um an der Entwicklung von Qualität in der Beratung möglichst viele Akteure aus dem Feld zu beteiligen und so zu erreichen, dass das zu entwickelnde Qualitätskon-

zept möglichst breit getragen wird, wurde für das Vorhaben die Methode der „Offenen Koordinierung“ verwendet. Diese für eine gemeinsame Politikentwicklung im Rahmen der Europäischen Union häufig angewendete Steuerungsstrategie (s. Näheres dazu in Kap. 5) zielt darauf ab, in rekursiven Prozessen zielorientiert und unter Einbezug der relevanten Akteure an identifizierten (öffentlichen) Problemen und Aufgaben zu arbeiten. Ziel ist dabei nicht lediglich die Kompromissbildung oder das Erreichen des kleinsten gemeinsamen Nenners, sondern eine *neue Ergebnisqualität* und deren mittel- bis langfristige Absicherung. Offene Koordinierung stellt ein innovatives Vorgehen der Weiterentwicklung von Organisationen und Netzwerken dar und kann als innovative Form von Governance verstanden werden.

Die Umsetzung der Methode der „Offenen Koordinierung“ im Rahmen des Projekts erfolgte durch eine breite Beteiligung von Experten aus den verschiedenen Beratungsbereichen an der inhaltlichen Arbeit in folgenden Organisationsformen:

- zwei Arbeitsgruppen mit insgesamt 34 Experten, die die Qualitätsmerkmale und das Kompetenzprofil erarbeiteten und die Erprobung des QER begleiteten,
- einem Koordinierungsbeirat zur fachlichen und politischen Begleitung des Vorhabens, dem Vertreter aus den verschiedenen Politikbereichen angehörten,
- einem „Expertenworkshop“ zur Halbzeit des Projekts mit Vertretern aus Wissenschaft, Praxis und Politik, die bis zu dem Zeitpunkt nicht an der Erarbeitung der Inhalte beteiligt waren, zur Erörterung der bisherigen Ergebnisse und zum Einbezug weiterer Anregungen,
- der Erprobung des Qualitätsentwicklungsrahmens und der Qualitätsmerkmale in 19 Beratungseinrichtungen.<sup>2</sup>

Die Gesamtkoordination und Steuerung des „Offenen Koordinierungsprozesses“ wurde vom *nfb* verantwortet. Die Projektleitung des *nfb* sorgte für einen kontinuierlichen Informationsfluss und eine enge Abstimmung zwischen den Arbeitsschritten in den Teilvorhaben. Das *nfb* war zuständig für die Zusammenarbeit mit dem Koordinierungsbeirat und anderen externen Stellen, organisierte die projektbezogenen Workshops und Tagungen und war verantwortlich für die externe Kommunikation (Erstellung und Pflege der Webseite – [www.beratungsqualitaet.net](http://www.beratungsqualitaet.net) –, Herausgabe und Redaktion der Projektnewsletter, weitere Veröffentlichungen aus dem Vorhaben, Information Dritter etc.). Darüber hinaus beteiligte sich das *nfb* auch an den Arbeitsgruppen.

Der Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft an der Universität Heidelberg (im Folgenden: Forschungsgruppe Beratungsqualität) oblag die wissenschaftliche Fundierung und Begleitung sowie die Ergebnissicherung der Arbeiten in den Arbeitsgruppen und die Durchführung der Erprobung des QER und der QMM in den Beratungseinrichtungen. Zu der zuletzt genannten Arbeitsaufgabe gehörten u. a. die Akquise der interessierten Einrichtungen, die Information, Beratung und Begleitung der Einrichtungen, die Erstellung von Handrei-

---

2 Eine Übersicht über die beteiligten Personen in den Arbeitsgruppen und den beteiligten Organisationen der Erprobung findet sich im Anhang 4 und 5.

chungen für die praktische Durchführung sowie die Evaluierung des gesamten Erprobungsprozesses und der Erprobungsergebnisse.

Zur Zeit der Manuskripterstellung für diese Publikation hat das Projekt bereits eine Fortsetzung gefunden. In dem Fortsetzungsprojekt geht es dem *nfb* um eine breite Dissemination der Ergebnisse aus der ersten Phase des Projekts in regionalen Workshops, um sog. Runde Tische, deren Ziel darin besteht, die Qualitätsmerkmale in Standards zu überführen, und die Vergabe von Machbarkeitsstudien, in denen Fragen der Zertifizierung von Qualitätsanstrengungen eruiert werden sollen. Die Forschungsgruppe Beratungsqualität entwickelt – aufbauend auf dem bereits erarbeiteten Kompetenzprofil – Methoden und Konzepte zur Erfassung der Kompetenzen von Beratenden, begleitet Erprobungseinrichtungen aus der ersten Projektphase weiter, um längerfristige Auswirkungen der Qualitätsentwicklung beobachten zu können, und führt eine erweiterte Erprobung mit ca. 40 Beratungseinrichtungen durch, um das Konzept weiter abzusichern.

In dieser Publikation präsentieren wir die wissenschaftliche Fundierung der einzelnen im Projekt gemeinsam mit den Experten erstellten Ergebnisse und werten die begleitende Prozessevaluation der Erprobung von QMM und QER aus. Dabei lag die Spezifik der Arbeitsweise in dem Projekt darin, dass die Forschungsgruppe Beratungsqualität zu den einzelnen zu bearbeitenden Aspekten im Verlauf des Projekts wissenschaftlichen Input gegeben hat, die einbezogenen Experten auf dieser Basis die Ergebnisse des Projekts (Qualitätsmerkmale, den Qualitätsentwicklungsrahmen und dessen Erprobung, ein Kompetenzprofil für Beratende sowie Empfehlungen für die Implementierung) erstellt haben. Die Forschungsgruppe Beratungsqualität hat anschließend die bereits vorliegenden praxisbezogenen Veröffentlichungen<sup>3</sup> sowie diese Publikation die Ergebnisse noch einmal systematisiert und theoretisch eingeordnet. Diesen Prozess reflektiert die vorliegende Publikation. Sie basiert nicht auf einer exakten Trennlinie zwischen dem ersten und dem zweiten Teil des Projekts, sondern auf einem Zwischenstand des Erkenntnisprozesses im Frühsommer 2013, d. h. zum Zeitpunkt des Abschlusses der Manuskripterstellung.

Im Kapitel 2 skizzieren wir zunächst das Feld der Beratung, auf das sich das Projekt bezog und über das sich die Arbeitsgruppen verständigten. Anschließend erläutern wir das ebenfalls von den Arbeitsgruppen getragene Verständnis professioneller Beratung. Kapitel 3 skizziert die aktuelle fachpolitische Diskussion um Qualität in der Beratung im Feld Bildung, Beruf, Beschäftigung auf nationaler und europäischer Ebene.

Im Kapitel 4 stellen wir die konzeptionellen Eckpunkte des Qualitätskonzepts dar. Wir gehen dabei von der Überzeugung aus, dass es sich bei Beratung um eine anspruchsvolle soziale Dienstleistung handelt und von der Position, dass Qualität keine objektive Größe darstellt, sondern ein gemeinsames Verständnis von Qualität das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses verschiedener Akteure auf verschiedenen

---

3 Vgl. *nfb*/Forschungsgruppe Beratungsqualität (2012) und [www.beratungsqualitaet.net](http://www.beratungsqualitaet.net) (2013–01–31)

Ebenen ist. Als Bezugspunkt für diesen Verständigungsprozess erscheint es sinnvoll und notwendig, sich auf inhaltliche Referenzpunkte zu beziehen. Dazu sind Qualitätsmerkmale entwickelt worden, die einerseits wissenschaftlich bzw. professionspolitisch begründet werden und andererseits praktikabel sein sollen. Qualität, so die entwickelte These, wird durch Veränderungen unter Einbezug unterschiedlicher Akteure verbessert. Bei den an der Entwicklung von Qualität beteiligten Akteuren lassen sich drei Ebenen unterscheiden, wobei deren möglichst intensive Vernetzung als erfolgskritisch anzusehen ist: Auf der gesellschaftlichen Ebene geht es um die Professionalisierung dieses Feldes, an der Berufsverbände ebenso beteiligt sind wie politische Akteure (auf Bundes-, Länder- und lokaler Ebene). Auf der organisationalen Ebene geht es um die Frage, wie die Anbieter ihre Qualität sichern und weiterentwickeln. Auf der personalen Ebene der Beratenden stellt sich die Frage nach deren Kompetenz.

Im Kapitel 5 wird die Erfahrung mit der Methode der „Offenen Koordinierung“ ausgewertet, die das Ziel verfolgt, den benannten sozialen Aushandlungsprozess um die Eckpunkte von Qualität praktisch umzusetzen. Hierzu wird im ersten Teil des Kapitels die „Offene Methode der Koordinierung“ als innovative Governanceform vorgestellt und es werden Erfolgsfaktoren für die Gestaltung solcher Prozesse formuliert. Der zweite Teil des Kapitels stellt den „Offenen Koordinierungsprozess Qualitätsentwicklung“ vor und diskutiert, inwiefern solche Kriterien realisiert werden konnten.

Kapitel 6 setzt sich mit den Qualitätsmerkmalen für das Feld der Beratung in Bildung, Beruf, Beschäftigung auseinander. Dazu wird zunächst ein Überblick über die nationale und internationale Diskussion zu Qualitätsmerkmalen gegeben. Anschließend wird die Struktur der im Projekt erarbeiteten Qualitätsmerkmale erläutert und begründet. Schließlich wird die Erfahrung mit der Arbeit auf der Basis dieser Merkmale in der Erprobung des QER vorgestellt.

Kapitel 7 thematisiert den Qualitätsentwicklungsprozess auf organisationaler Ebene. Dabei wird eine systematische Qualitätsentwicklung als Organisationsentwicklungsprozess verstanden. Hierauf basiert das Konzept des Qualitätsentwicklungsrahmens, der kein neues Qualitätsmanagementmodell im engeren Sinn darstellt, sondern – wie das Wort schon ausdrückt – einen Rahmen für unterschiedliche Qualitätsaktivitäten bildet. Im Anschluss werden die Erfahrungen aus der Erprobung dieses Modells mit Beratungseinrichtungen ausgewertet.

Im Kapitel 8 steht das Kompetenzkonzept für Beratende im Mittelpunkt. Dazu wird zunächst die Orientierung am Kompetenzkonzept begründet, anschließend wird das Konstruktionsprinzip des Kompetenzprofils erläutert, das auch vor dem Hintergrund der Struktur anderer Kompetenzprofile für Beratung reflektiert wird.

# 2 Beratung im Feld Bildung, Beruf, Beschäftigung

---

CHRISTIANE SCHIERSMANN

Der Beratungsbegriff wird im Feld Bildung, Beruf, Beschäftigung (BBB) sehr diffus verwandt und ist nicht geschützt. Im Folgenden wird daher eine Präzisierung des Verständnisses unter drei Aspekten vorgenommen: Da diese Interventionsform von der Rechtsberatung über die Schuldnerberatung, Erziehungsberatung, Suchtberatung, Karriereberatung bis zur Organisationsberatung reicht, um nur einige Beispiele zu nennen, wird zunächst das spezifische Teilfeld, das in dieser Publikation betrachtet wird, charakterisiert (Kap. 2.1). Darüber hinaus geht es um die Abgrenzung professioneller Beratung, die hier im Mittelpunkt des Interesses steht, gegenüber alltäglicher Beratung, z. B. durch Freunde oder Kollegen (Kap. 2.2). Schließlich wird das zugrunde gelegte spezifische Verständnis von Beratung erläutert (Kap. 2.3), das leitend war sowohl für die Struktur der entwickelten Qualitätsmerkmale (s. Kap. 6) als auch des Kompetenzprofils (s. Kap. 8).

## 2.1 Charakteristik des Beratungsfeldes Bildung – Beruf – Beschäftigung<sup>4</sup>

Gegenstand des Projekts „Offener Koordinierungsprozess Beratungsqualität“ ist das Feld der personenbezogenen<sup>5</sup> Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Die Eingrenzung des Feldes orientiert sich an den Empfehlungen der EU von 2004 und 2008:

*„Vor dem Hintergrund des lebensbegleitenden Lernens erstreckt sich Beratung auf eine Vielzahl von Tätigkeiten [...], die Bürger jeden Alters in jedem Lebensabschnitt dazu befähigen, sich Aufschluss über ihre Fähigkeiten, Kompetenzen und Interessen zu verschaf-*

---

4 Dieser Abschnitt basiert u. a. auf den Texten von Jenschke/Schober/Frübing (2011) und Schweiker (2011).

5 Auch die organisationsbezogene Beratung zu Bildungs- und Beschäftigungsthemen, z. B. zu Fragen der Mitarbeiterqualifizierung, ist zum Beratungsfeld Bildung, Beruf und Beschäftigung zu zählen, liegt jedoch nicht im Fokus des Projekts.

*fen, Bildungs-, Ausbildungs- und Berufsentscheidungen zu treffen sowie ihren persönlichen Werdegang bei der Ausbildung, im Beruf und in anderen Situationen, in denen diese Fähigkeiten und Kompetenzen erworben und/oder eingesetzt werden, selbst in die Hand zu nehmen.“ (Rat der Europäischen Union 2004, S. 2).*

Aus dieser Definition ergibt sich ein feldspezifisches Verständnis, das die gesamte bildungs-, berufs- und beschäftigungsbezogene Beratung von der Schule über Ausbildung/Studium, Berufstätigkeit, Weiterbildung, Aufstieg, Arbeitslosigkeit bis hin zum Übergang in die Nichterwerbstätigkeit – sei es Ruhestand, Ehrenamt oder Pflege von Familienangehörigen – ebenso wie Überbrückungsphasen und die Rückkehr ins Erwerbsleben umfasst. Demzufolge beschränkt sich Beratung nicht nur auf Übergänge, Sondersituationen und Krisen im Lebenslauf, sondern ist auch ausgerichtet auf Potenziale und Möglichkeiten, kann präventiv angelegt sein und ist dementsprechend als bei Bedarf zur Verfügung stehendes begleitendes Angebot zu verstehen.

Das hier betrachtete Feld der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung lässt sich unter verschiedenen Gesichtspunkten charakterisieren. Diese fokussieren unterschiedliche Perspektiven auf das Feld. Eine zentrale Kategorie, die auch für ein Verständnis lebensbegleitender Beratung (vgl. Rat der Europäischen Union 2004; 2008) entscheidend ist, stellt der *Lebenslauf* mit seinen spezifischen Übergangs- und Entscheidungssituationen dar, auch wenn dieser heute keineswegs mehr im Sinne einer linearen Abfolge (Schule, Berufsausbildung/Studium, Erwerbstätigkeit/Familienaufgaben, Übergang in den Ruhestand) charakterisiert werden kann. Den einzelnen Lebenssituationen lassen sich als weitere Analyseaspekte schwerpunktmäßig bestimmte *Zielgruppen* von Beratung und *Beratungsanlässe* zuordnen. Angeboten wird entsprechende Beratung von einem sehr heterogenen Spektrum unterschiedlichster *Organisationen* (s. zum Folgenden die Abb. 1).

Die *schulbezogene Beratung* ist als gesetzliche Pflicht allgemeinbildender Schulen in den entsprechenden Ländergesetzen verankert (s. zum Folgenden die Abb. 1). Sie umfasst vorrangig Beratung zur Wahl von Bildungsgängen und Schultypen oder Fächerkombinationen sowie zum Schulwechsel, aber auch zu Lernproblemen und allgemeinen psychologischen Problemen. Die schulbezogene Beratung richtet sich neben den Schülern auch an deren Eltern. Angeboten wird diese Beratung von Beratungslehrkräften, Sozialarbeitern sowie Psychologen direkt in den Schulen. Darüber hinaus gibt es schulpsychologische Dienste in allen Bundesländern, die in der Regel schulübergreifend organisiert sind. Dieses Beratungsangebot richtet sich an Schüler mit schweren Lern- und Verhaltensstörungen.

Eine wichtige Rolle kommt der Beratung beim *Übergang von der Schule in den Beruf* zu. Hier geht es um Fragen der Berufswahl und der Berufseignung. Angeboten wird diese Beratung von den Schulen mit Unterstützung durch die Agenturen für Arbeit und auch eigenständig von Letzteren auf der Basis des Sozialgesetzbuches (SGB) III. Der intensive Einbezug der Agenturen für Arbeit resultiert aus der hohen Bedeutung der dualen Ausbildung in Deutschland.

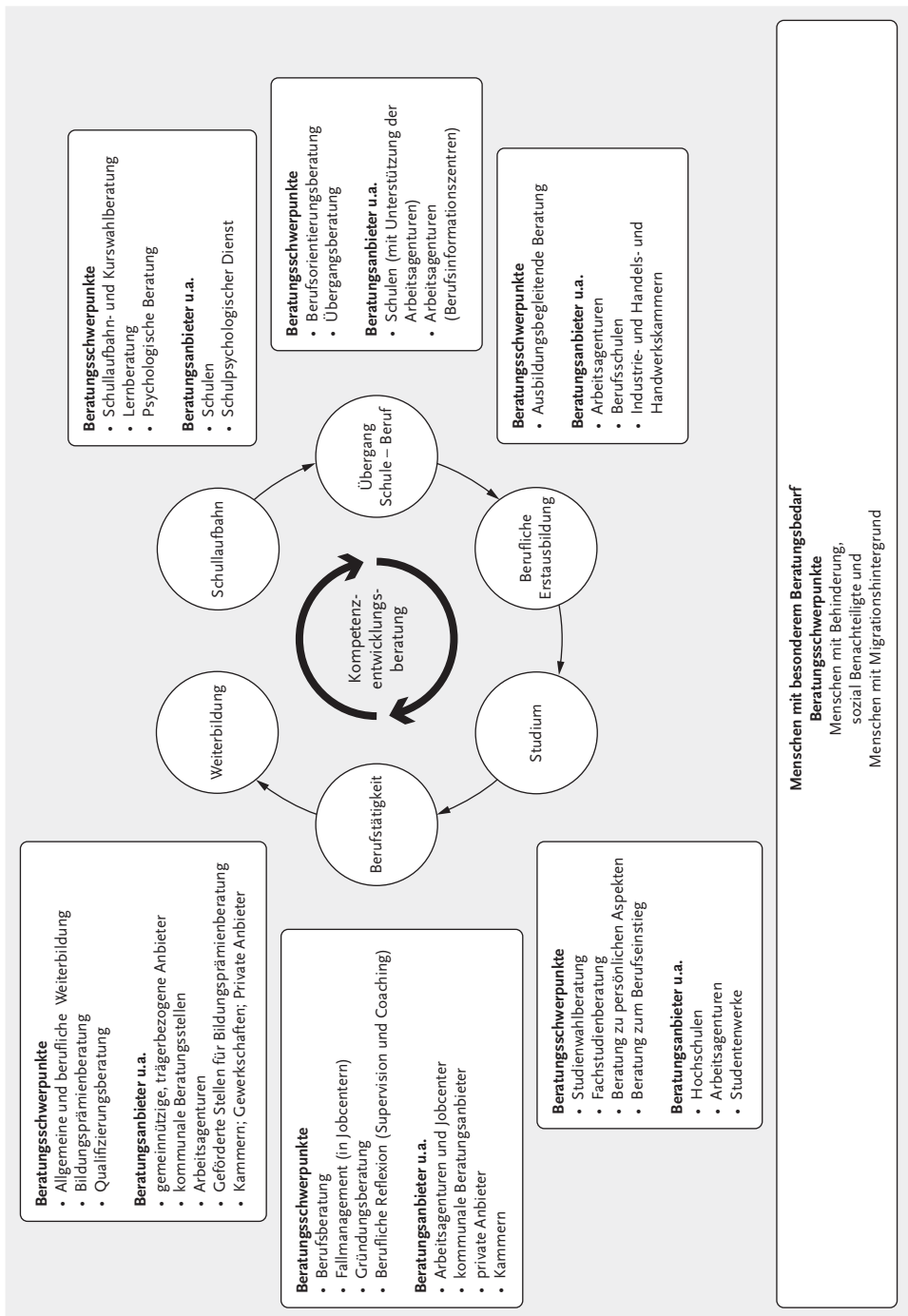


Abb. 1: Teilfelder und Angebote zur Beratung im Feld Bildung, Beruf, Beschäftigung

Während einer *Berufsausbildung* können Lernprobleme, ausbildungsplatzspezifische Aspekte, prüfungsrelevante Fragen, Probleme der Verträge mit den Arbeitgebern und Regelungen zum Jugendarbeitsschutz, auch Schwierigkeiten in der Berufsschule oder Probleme im Betrieb, Fragen zum Ausbildungsplatzwechsel oder Ausbildungsabbruch können Anlässe für Beratung darstellen. Angeboten wird sie neben den Agenturen für Arbeit von den Ausbildungsbegleitern im Betrieb oder den Kammern. Die Ausbildungsberatung ist eine gesetzliche Verpflichtung der Industrie- und Handels- sowie der Handwerkskammern (Berufsbildungsgesetz § 76; Handwerksordnung § 41a). Die Ausbildungsberater – die allerdings in der Regel nicht über eine umfassende Ausbildung für diese Funktion verfügen – beraten neben den Auszubildenden auch die Erziehungsberechtigten sowie Berufsschullehrkräfte.

Für junge Erwachsene, die studieren (wollen), stellen sich beim Einstieg in das *Studium* Beratungsanlässe wie Wahl des Studiengangs bzw. der Fächer und Auswahl einer geeigneten Hochschule. Während des Studiums können diese Fragen weiter eine Rolle spielen neben Lern- und persönlichen Problemen einschließlich Arbeitsorganisation, Zeitmanagement, Stressbewältigung und Prüfungsvorbereitung sowie Aspekten des Übergangs von der Hochschule in den Beruf. Diese Beratungsangebote werden in der Regel von zentralen Studienberatungsstellen an den Hochschulen vorgehalten. Daneben bietet das wissenschaftliche Personal in den jeweiligen Fächern umfassende Fachstudienberatung an. In den letzten Jahren haben eine Reihe von Hochschulen sog. Career Center aufgebaut, die neben allgemeiner Unterstützung des Übergangs von der Hochschule in den Beruf zum Teil auch individuelle Beratung anbieten. In Städten mit größeren Hochschulen bestehen spezielle Hochschulteams der Agenturen für Arbeit. Studentenwerke beraten vor allem hinsichtlich sozialer Aspekte wie Wohnen, Finanzfragen, Kinderbetreuung.

Während der *Berufstätigkeit* kann eine Vielzahl von Beratungsanlässen auftreten bei Fragen des Arbeitsplatz- oder Berufswechsels, des beruflichen Einstiegs nach einer Erwerbspause oder nach Arbeitslosigkeit, bei beruflichen Weiterentwicklungsambitionen, als Reflexion des beruflichen Handelns, bei dem Wunsch nach Existenzgründung oder der Rückkehr in einen (Aus-)Bildungsgang. Für derartige Fragen sind zunächst die Agenturen für Arbeit auf der Basis des SGB III zuständig, wengleich diese sich in der Praxis oft auf die Beratung von Arbeitslosen konzentrieren (vgl. Stiftung Warentest 2008). Die Beratung Langzeitarbeitsloser erfolgt in der Regel in sog. Jobcentern, die gemeinsam von den Kommunen und der jeweiligen Arbeitsagentur getragen werden. In Fragen der Existenzgründung beraten u. a. die Kammern. Für Fragen der beruflichen Reflexion und Weiterentwicklung stehen zudem vielfältige private Beratungsanbieter zur Verfügung.

Angesichts des Prinzips lebenslangen Lernens kommt der *Weiterbildung* eine zentrale Bedeutung zu. Beratungsanlässe sind in diesem Zusammenhang Fragen der Auswahl und der biografischen Passung spezifischer Angebote. Derartige Beratung stellen u. a. Weiterbildungseinrichtungen zur Verfügung, daneben gibt es Angebote in kommunaler Trägerschaft und von Kammern sowie Agenturen für Arbeit. Gerade in



Bezug auf die Weiterbildungsberatung sind in letzter Zeit eine Reihe von Modellprojekten initiiert worden. Bundesweit sind dies die Programme „Lernende Region“ und „Lernen vor Ort“. Daneben gibt es eine Reihe länderspezifischer Modellprogramme. Eine Übersicht hierzu bietet der Anhang 3. Schließlich haben sowohl der Bund sowie einige Bundesländer Zuschussregelungen für Weiterbildung beschlossen, z. B. die Bildungsprämie (Bundesprogramm), den Bildungsscheck (Hessen) oder den Qualifizierungsscheck (NRW). Die Wahrnehmung einer solchen finanziellen Förderung der Weiterbildung setzt eine Beratung voraus.

Für Menschen mit besonderen Problemlagen (wie Behinderung, Migrationshintergrund oder prekärer sozialer Situation) gibt es spezifische Beratungsangebote, auf die an dieser Stelle nicht im Detail eingegangen werden kann.

Diese kurze Beschreibung charakterisiert den Istzustand, der keineswegs als befriedigend zu bewerten ist. Es besteht eine große Zersplitterung der Zuständigkeiten, und nicht alle Angebote sind in wünschenswertem Umfang – flächendeckend – ausgebaut.

## 2.2 Definition, Ziele und Konzept professioneller Beratung

Nach Prüfung verschiedener, auch in Deutschland gebräuchlicher Beratungsdefinitionen haben sich die Experten in den Arbeitsgruppen – ausgehend von der o. a. EU-Definition – zu Beginn ihrer Arbeit auf folgende Eckpunkte einer *Definition* von professioneller Beratung verständigt:

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

pen-, Online- oder aufsuchende Angebote, um möglichst allen Bevölkerungsgruppen ein einfach zugängliches Beratungsangebot zur Verfügung zu stellen.“ (nfb/Forschungsgruppe Beratungsqualität 2011, S.10).

Ebenso verständigten sich die Expertengruppen auf folgende Zielsetzungen professioneller Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung.

- „Sie trägt zunächst auf der individuellen Ebene dazu bei, die bildungs- und berufsbiographische Gestaltungskompetenz und damit u.a. die persönlichen Möglichkeiten von Bildungsbeteiligung und Beschäftigungsfähigkeit zu erhöhen.
- Darüber hinaus spielen auch bildungs- und arbeitsmarktpolitische Ziele eine Rolle: Eine gute Bildungs- und Berufsberatung kann die Effektivität und Effizienz des Bildungssystems erhöhen, z.B. indem sie Fehlallokationen und Abbruchquoten verringern hilft, auf der arbeitsmarktpolitischen Ebene stärkt sie die Funktionsfähigkeit des Arbeitsmarktes durch die Bereitstellung eines optimal qualifizierten Arbeitskräftepotentials.
- Auf der gesellschaftspolitischen Ebene kann sie die Chancen zur gesellschaftlichen Teilhabe erhöhen und die soziale Integration tendenziell ausgegrenzter Gruppen fördern.
- Zwischen den einzelnen Zielen der Beratung können durchaus Zielkonflikte bestehen, z.B. zwischen subjektiven Bildungs- oder Berufswünschen und der Situation auf dem Arbeitsmarkt. Zu den Aufgaben von Beratung ist in diesem Zusammenhang auch zu zählen, Zielkonflikte offen zu legen und zu bearbeiten.“ (nfb/Forschungsgruppe Beratungsqualität 2011, S.11).

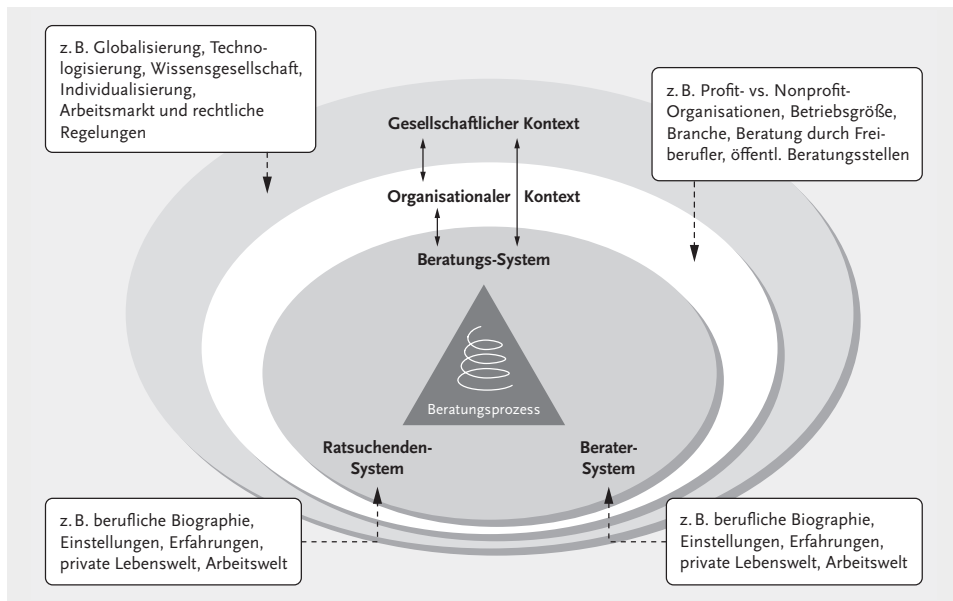


Abb. 2: Systemisches Modell arbeitsweltbezogener Beratung

Den folgenden Ausführungen liegt ein systemisches Verständnis von Beratung zugrunde, das im Folgenden skizziert wird:

### **Beratung als Interaktionsprozess zwischen dem Ratsuchenden-System und dem Berater-System**

Im Sinne eines systemischen Verständnisses ist davon auszugehen, dass sich das *Beratungssystem* aus zwei unterschiedlichen Teilsystemen, nämlich dem des Ratsuchenden und dem des Beratenden konstituiert. Bei der personenbezogenen Beratung handelt es sich bei den Ratsuchenden in der Regel um eine Person oder (bei einem Gruppensetting) um mehrere Personen, wobei es dann ebenfalls um die je individuellen Anliegen geht. Die Ratsuchenden bringen sich mit ihrer Biografie, ihren Einstellungen und Erfahrungen sowie ihren lebens- und arbeitsweltlichen Kontexten (Familie, Freunde, Beruf) in den Beratungsprozess ein. Das beratende System bringt professionelle Handlungskompetenz in den Prozess ein. Aber ebenso finden sich im Ratsuchenden-System Ressourcen im Sinne von Erfahrungen, Kompetenzen und Zielvorstellungen, deren Stärkung das Ziel des Prozesses ist. Es handelt sich folglich um eine Interaktion im Prinzip auf gleicher Augenhöhe, wenngleich mit unterschiedlich verteilten Kompetenzen und Ressourcen. Gemeinsam stellen der Berater und der Ratsuchende eine für den Beratungsprozess tragfähige Beziehung her, klären Ziele, identifizieren Motive und Ressourcen für den Veränderungsprozess, entwickeln Lösungswege, planen und begleiten ggf. die Umsetzung. Das Wechselspiel zwischen Reflexion und Informationsvermittlung ist allerdings typisch für Beratungsprozesse. Professionelle Beratung impliziert ein explizites Beratungssetting, das u. a. eine systematische Auftragsklärung mit Kontrakt, die Vorstellung einer Verlaufsstruktur seitens des Beratenden sowie die Transparenz des Vorgehens beinhaltet.

### **Organisationale und gesellschaftliche Kontexte des Beratungsprozesses**

In den Beratungsprozess fließen neben den persönlichen Ressourcen der Ratsuchenden und der Beratenden organisationale und gesellschaftliche Kontexte ein, auf die die Beratung wiederum auch zurückwirkt. Dieser Aspekt wird jedoch in vielen Beratungskonzepten nicht oder nur rudimentär berücksichtigt. Der organisationale Aspekt betrifft sowohl das Selbstverständnis und die Rahmenbedingungen der Organisation, die die Beratung anbietet, als auch die organisationalen Kontexte des Ratsuchenden. So spielt es z. B. auf der einen Seite eine Rolle, ob es sich um eine freiwillige Karriereberatung (z. B. durch freiberuflich tätige Berater) oder eine Beratungspflicht im Zusammenhang mit Leistungen öffentlicher Stellen (z. B. der Arbeitsagentur) handelt. Auf der anderen Seite könnte z. B. für eine Weiterbildungsentscheidung wichtig sein, ob die Organisation, in der der Mitarbeiter arbeitet, eher auf formale oder informelle Weiterbildungsaktivitäten setzt bzw. welche Rolle der Arbeitgeber der Weiterbildung im Hinblick auf Karrierechancen des Mitarbeiters zumisst.

Beratung ist ebenso in weitere gesellschaftliche Kontexte eingebunden. Beratungsanlässe resultieren in der Regel aus der Wechselwirkung zwischen individuellen, or-

ganisationalen und gesellschaftlichen Entwicklungen, das heißt u. a. arbeitsmarktpolitischen, ökonomischen oder rechtlichen Aspekten. Für die arbeitsweltbezogene Beratung spielen gegenwärtig u. a. Megatrends wie die Globalisierung, die Technologisierung, die Entwicklung von einer Industrie- zu einer Dienstleistungs- bzw. Wissensgesellschaft, die Veränderungen der Arbeits- und Betriebsorganisation, die demografische Entwicklung, die zunehmende Interkulturalität, die Individualisierung von Bildungs- und Berufsverläufen und das Konzept des lebenslangen Lernens eine Rolle. Mit der Dimension des gesellschaftlichen Kontexts von Beratung ist aber ebenso die Stellung bzw. Wertschätzung angesprochen, die eine Gesellschaft der Interventionsform Beratung entgegenbringt. Dies betrifft z. B. die Frage, ob die Inanspruchnahme von Beratung eher als Reaktion auf persönliche oder organisationale Defizite wahrgenommen wird oder aber als selbstverständliche reflexive Begleitung von Veränderungsprozessen.