



**Zusatzmodul  
Bildungsberatungsprozess**

LQW / März 2017

**Definition**

Der Beratungsprozess ist der Kommunikationsprozess zwischen dem beratenden System bzw. der beratenden Person und dem beratenen System bzw. der beratenen Person. Die Qualität dieses Prozesses bezieht sich auf die Kompetenzen der Berater/innen, das interaktive Verhältnis zwischen Berater/innen und Kunden und auf beratungsprozessbezogene Elemente, die ein Transferhandeln der Kunden fördern. Bildungsberatung ist eine ergänzende Dienstleistung zu anschließenden oder parallelen Bildungsprozessen.

**Inhalt**

**Seite**

- |   |    |
|---|----|
| 1. Zum Aufbau dieses Zusatzmoduls   | 2  |
| 2. Die Anforderungen des Qualitätsbereichs mit Begründung und Erläuterungen | 3  |
| 3. Einige theoretische Überlegungen zum Beratungsprozess                    | 7  |
| 4. Erläuterungen zu den einzelnen Anforderungen                             | 9  |
| 5. Vorgaben für den Selbstreport zum Bildungsberatungsprozess               | 17 |

## 1. Zum Aufbau dieses Zusatzmoduls

Diese Arbeitshilfe will eine konkrete Hilfestellung für Organisationen geben, die sich im Qualitätsentwicklungsprozess der Lernerorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW) befinden und den zusätzlichen Prozess der Bildungsberatung bearbeiten wollen. Sie kann ergänzend im Rahmen einer (Re-)Testierung oder nachträglich als zusätzliche Testierung des Bildungsberatungsprozesses eingesetzt werden.

**Die im Kapitel 2 aufgeführten Anforderungen sind zwingend zu bearbeiten und zu erfüllen, ebenso sind die in Kapitel 5 genannten Vorgaben für den Selbstreport unbedingt zu berücksichtigen. Die in Kapitel 3 und 4 folgenden Ausführungen und Arbeitshilfen stellen hingegen keine zwingende Handlungsanweisung für den Qualitätsentwicklungsprozess dar.**

Jeder Organisation ist es freigestellt, eigene Qualitätsmaßnahmen und Qualitätswerkzeuge zu entwickeln, um ihrer jeweiligen Besonderheit gerecht zu werden. Ziel dieser Arbeitshilfe ist es, ein besseres Verständnis für die Anforderungen des Qualitätsbereiches zu schaffen und eine individuelle Bearbeitung zu erleichtern.

Im 2. Kapitel folgen zunächst die nachweislich zu erfüllenden Qualitätsanforderungen mit Begründungen und Erläuterungen.

Das 3. Kapitel ist theoretischer Art und dient einem vertiefenden Verständnis des Beratungsprozesses. Hier wird ein Beratungsverständnis skizziert, an dem man sich z.B. bei der Definition gelungener Bildungsberatung oder der Beschreibung des eigenen Beratungsverständnisses orientieren kann. Selbstverständlich ist es jeder Organisation freigestellt, anders begründete Definitionen und Konzeptionen zu entwickeln.

Im 4. Kapitel werden zunächst alle Anforderungen des Qualitätsbereiches aufgelistet und dann im Einzelnen durchgegangen. Sie werden soweit nötig erläutert, Möglichkeiten zur Erfüllung der Anforderungen werden vorgestellt und Beispiele werden angeführt.

Im 5. Kapitel wird dargelegt, was bei der Erstellung des Selbstreports für den Bildungsberatungsprozess zwingend zu beachten ist.

<p><b>Bei allen Unklarheiten oder weiteren Fragen nutzen Sie unsere telefonische Hotline: 0951 – 99 33 97 30</b></p>
--

## 2. Die Anforderungen des Qualitätsbereichs mit Begründung und Erläuterungen

Zusätzlicher Qualitätsbereich: <b><u>Bildungsberatungsprozess</u></b> Der Beratungsprozess ist der Kommunikationsprozess zwischen dem beratenden System bzw. der beratenden Person und dem beratenen System bzw. der beratenen Person. Die Qualität dieses Prozesses bezieht sich auf die Kompetenzen der Berater/innen, das interaktive Verhältnis zwischen Berater/innen und Kunden und auf beratungsprozessbezogene Elemente, die ein Transferhandeln der Kunden fördern. Bildungsberatung ist eine ergänzende Dienstleistung zu anschließenden oder parallelen Bildungsprozessen.		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
<p>Qualifikation der Berater/innen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fachliche Kompetenz</li> <li>• soziale Kompetenz</li> <li>• personale Kompetenz</li> <li>• Beratungskompetenz</li> </ul> <p>Qualität der Beratungsprozesse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparenz bezogen auf Ziele, Inhalte, Beratungsformen und Berater/innen</li> <li>• Kontinuierliche Reflexion von Beratungsprozess und Beratungserfolg</li> <li>• Ermöglichung von Selbstberatung</li> </ul> <p>Indikatoren für gelungene Beratung, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kunden sind entscheidungsfähig und gehen die Lösung der besprochenen Probleme aktiv an.</li> <li>• Die Kunden sind zu einer für sie erleichternden Neubeschreibung ihres Beratungsanliegens gekommen.</li> </ul>	<p><b>Eine Definition gelungener Bildungsberatung liegt vor.</b></p> <p><b>Das Beratungsverständnis der Organisation ist beschrieben.</b></p> <p><b>Der Beratungsprozess ist definiert und dokumentiert.</b></p> <p><b>Die Schnittstellen innerhalb des Prozesses und zu anderen relevanten Prozessen der Organisation sind beschrieben.</b></p> <p><b>Die Verantwortung für den Prozess ist festgelegt.</b></p> <p><b>Die Beratungsangebote und -dienstleistungen sind beschrieben.</b></p> <p><b>Die Kunden werden über Beratungsangebote und -dienstleistungen, Arbeitsformen und -bedingungen sowie über Qualifikationen und Kompetenzen der Berater/innen informiert.</b></p> <p><b>Anforderungsprofil, Auswahl- und Einstellungspraxis für Berater/innen sind definiert.</b></p>	<p>Definitionen</p> <p>Konzeptionen</p> <p>Karteien und Dateien</p> <p>Protokolle</p> <p>Verfahrensdokumente</p> <p>Programme, Angebote</p> <p>etc.</p>

	<p><b>Die Qualifikationen und Kompetenzen der Berater/innen sind dokumentiert.</b></p> <p><b>Die Organisation beschreibt, woran sie feststellt, dass ihre Bildungsberatung gelungen ist.</b></p> <p><b>Die Organisation beschreibt, wie sie Beratung und Förderung der Berater/innen sicherstellt.</b></p> <p><b>Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Bildungsberatung liegt vor.</b></p> <p><b>Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.</b></p> <p><u>Die folgende Anforderung ist nur zur erfüllen, wenn die Testierung des Bildungsberatungsprozesses nachträglich zu einer (Re-)Testierung erfolgt<sup>1)</sup>:</u></p> <p><b>Beschreibung, welche Qualitätsmaßnahmen aus anderen Qualitätsbereichen von LQW für den Bildungsberatungsprozess relevant sind und in welcher Weise sie umgesetzt werden.</b></p>	
--	--	--

<sup>1)</sup> Bei einer Testierung der Bildungsberatung im Rahmen einer Gesamttestierung der Organisation entfällt diese Anforderung an dieser Stelle, weil erwartet wird, dass der Prozess der Bildungsberatung in allen relevanten Qualitätsbereichen extra berücksichtigt wird.

## Begründung für den Qualitätsbereich

Der Qualitätsbereich Bildungsberatungsprozess widmet sich dem Beratungsverständnis sowie den fachlichen, sozialen, personalen und beraterischen Kompetenzen des beratenden Personals. Darüber hinaus geht es um den Prozess, die Inhalte, Ziele und Formen der Beratung.

### Erläuterungen zu den Spezifikationen

Bei den Kompetenzen wird u.a. unterschieden zwischen sozialer und personaler Kompetenz. „**Soziale Kompetenz**“ zielt auf Interaktionen (z.B. Kommunikationsfähigkeit oder die Fähigkeit, konstruktiv zu kritisieren); „**personale Kompetenz**“ zielt auf die eigene Person (z.B. Selbstreflexivität oder die Fähigkeit, mit der Kritik anderer angemessen umgehen und daraus lernen zu können).

„**Indikatoren**“ sind von außen beobachtbare Merkmale und Verhaltensweisen, die sichtbarer Ausdruck gelungener Beratung oder des Erreichens der vereinbarten Beratungsziele sind.

### Erläuterungen zu den Anforderungen

Die „**Definition gelungener Bildungsberatung**“ beschreibt aus der Perspektive der Kundenzielgruppe, wann die Organisation ihre Beratungsarbeit als erfolgreich betrachtet. Das „**Beratungsverständnis**“ greift weiterführende handlungsleitende und ggf. theoretische Aspekte für die Konzeption der eigenen Arbeit auf. Es bildet den übergeordneten Rahmen für die Beratungsangebote- und -dienstleistungen und ist die Grundlage für das Arbeitshandeln der Beschäftigten.

„**Der Beratungsprozess ist definiert und dokumentiert.**“ Der Beratungsprozess ist wie bei LQW üblich als Schlüsselprozess zu definieren. Die Dokumentation kann als Fließtext, Tabelle oder Flussdiagramm angefertigt werden. Der Prozess muss dem Selbstreport beigelegt werden.

„**Die Schnittstellen innerhalb des Prozesses und zu anderen relevanten Prozessen der Organisation sind beschrieben.**“ Da Bildungsberatung nicht die einzige Aufgabe der Organisation ist, sind die Schnittstellen zu anderen wichtigen Leistungsprozessen zu beschreiben.

„**Die Verantwortung für den Prozess ist festgelegt.**“ meint, dass für den Beratungsprozess eine Person als Verantwortliche benannt ist oder auch mehrere Personen als Teilverantwortliche ausgewiesen sind.

„**Die Kunden werden über ... Qualifikationen und Kompetenzen der Berater/innen informiert.**“ meint nicht zwingend, dass die Qualifikationen und Kompetenzen jeder einzelnen Person ausgeführt werden, sondern erlaubt auch eine verallgemeinerte Aussage über das eingesetzte Personal.

„**Anforderungsprofil, Auswahl- und Einstellungspraxis für Berater/innen ist definiert.**“ Das Anforderungsprofil fragt danach, was die Berater/innen können müssen bzw. was von ihnen von Seiten der Organisation erwartet wird. Anforderungen sind grundsätzlich extern vorgegeben, z.B. durch die zu erledigende Aufgabe. Die Auswahl- und Einstellungspraxis zielt auf Kriterien und Prozedere, d.h. nach welchen Gesichtspunkten und auf welchem Wege Berater/innen eingestellt bzw. verpflichtet werden. Es können darüber hinaus auch Aussagen zur Entlassungspraxis gemacht werden, wenn dies einer Organisation bedeutsam erscheint.

In Abgrenzung zu den Anforderungen an die Beratenden meinen **„Qualifikationen und Kompetenzen“** die Ressourcen, die die Beratenden mitbringen. Qualifikationen sind formal nachweisbare, fachbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten. Kompetenzen sind Ausdruck praktischen Könnens, der Handlungsfähigkeiten, Stärken und Potenziale, über die der Einzelne real verfügt, ggf. auch außerhalb formaler Qualifikationen.

Die Beschreibung, woran festgestellt wird, **„dass Bildungsberatung gelungen ist“**, erfolgt z.B. dadurch, dass die Organisation beobachtbare Indikatoren, d.h. Merkmale, dafür formuliert. Diese Beschreibung/diese Indikatoren können logischerweise im Selbstreport nicht für jedes Beratungsangebot konkret angegeben werden, sondern muss bzw. müssen bezogen auf die eigene Definition gelungener Bildungsberatung verallgemeinert sein.

**„Beschreibung, welche Qualitätsmaßnahmen aus anderen Qualitätsbereichen von LQW für den Bildungsberatungsprozess relevant sind und in welcher Weise sie umgesetzt werden.“** Unter dieser Anforderung soll beschrieben werden, wie der Bildungsberatungsprozess in der Organisation insgesamt verortet ist und inwiefern Anforderungen anderer Qualitätsbereiche auch für die Bildungsberatung gelten.

### 3. Einige theoretische Überlegungen zum Beratungsprozess

#### Beratung ist immer Selbst-Beratung

Beratung hat immer eine kommunikative und eine thematische Seite. Bevor eine thematische Information vom Ratsuchenden aufgenommen und verarbeitet werden kann, muss kommunikativ eine Anschlussfähigkeit hergestellt und eine Situationsklärung vorgenommen werden. Beratung, die sich nur auf die Weitergabe von faktischer Information beschränkt, ist keine Beratung, sondern Informationsvermittlung. Bildungsberatung ist eine Form bzw. ein Teilprozess von Bildung und somit ebenso wie Lernen die selbsttätige Aneignung von Welttatbeständen zur Entwicklung der eigenen Persönlichkeit des Ratsuchenden und zur Erweiterung seiner Handlungsfähigkeit. Diese erweiterte Handlungsfähigkeit einer gelungenen Beratung drückt sich vor allem in einer verbesserten Entscheidungsfähigkeit der beratenen Person aus. Selbstgesteuertes Lernen ist der Mechanismus dieses Beratungs- bzw. Bildungsprozesses. Gelungene Beratung erhöht die Selbstbestimmung der Ratsuchenden. Ein Subjekt kann weder »belernt« noch »beratschlagt« werden; Lernen und Beratung können nur selbstgesteuert vonstatten gehen. Insofern ist Beratung in letzter Konsequenz immer Selbstberatung des Ratsuchenden. Bildungsberatung ist somit als Teilaufgabe eines umfassend verstandenen Bildungsprozesses zu verstehen.

#### Die Unterscheidung von Organisation und Interaktion

Beratung »produziert« keine Wohlberatenheit, sondern sie stellt die Bedingungen der Möglichkeit bereit, damit Individuen (oder auch Organisationen) sich selbst beraten können. Für diesen autonomen Prozess des Mit-sich-zu-Rate-Gehens tragen Organisationen, die Beratungen durchführen, nun nicht direkt, sondern nur vermittelt Verantwortung. Der Lern- und Reflexionsprozess der Ratsuchenden ist nicht von außen determinierbar; er ist von seiner Natur her durch die Ratsuchenden selbstgesteuert. Der Reflexionsprozess kann aber von außen unterstützt werden.

Dies macht eine Unterscheidung erforderlich, nämlich die Unterscheidung von Organisation und Interaktion bzw. von Management und Beratung. Organisation bzw. Management stellen sicher, dass Beratung stattfinden kann; Interaktion bzw. Beratung sorgen dafür, wie eine Beratung stattfindet, abläuft und reflektiert wird. Beide Seiten sind verschieden, aber in ihrer Unterschiedlichkeit beide notwendig, damit Beratung gelingen kann.

Organisationen und ihr Management stellen die Bedingungen bereit, damit Individuen (oder auch Organisationen) mit der Unterstützung eines Beraters/einer Beraterin mit sich selbst zu Rate gehen können. Die Organisation der Bedingungen von Beratung ist gelungen, wenn die beratende Organisation ihre Abläufe und Strukturen auf die Unterstützung der Bedürfnisse der Ratsuchenden ausgerichtet hat und dabei zu einer lernenden Organisation geworden ist.

#### Entwicklung von Beratungsqualität durch Kontextsteuerung

Beratung hat oft das Ziel, Individuen oder Organisationen im erweiterten Sinne handlungsfähig zu machen, d.h. Lernen zu unterstützen. Ratsuchende sind lernfähig, aber nicht instruierbar. Lernen ist immer selbstgesteuert. Auf die psycho-physischen Bedingungen und die Motivation zum Lernen hat man von außen nur sehr bedingten Einfluss. Lernen kann aber gefördert, unterstützt und begleitet werden. Auf den eigentlichen Lernprozess der Ratsuchenden nimmt die beratende Organisation Einfluss über die Steuerung der Kontextbedingungen des Lernens.

Durch die Modulation folgender Kontextbedingungen kann die beratende Organisation die Qualität des Beratungsprozesses beeinflussen:

- die Bereitstellung und Zugänglichkeit von Inhalten,
- das Anbieten und Aushandeln von Zielen,
- die Organisation von Zeiten,
- das Bereitstellen von Räumen,
- das Entwickeln und Zur-Verfügung-Stellen von Materialien und Informationen,
- das Einsetzen von geeigneten Methoden,
- das Ermöglichen unterschiedlicher Beratungs- und Arbeitsformen,
- das Begleiten des Beratungsprozesses durch weitere Unterstützungsangebote.

### **Beratende als Lern- und Reflexionsbegleiter**

Die Qualität des Beratungsprozesses wird maßgeblich durch die Kompetenzen der Beratenden und das interaktive Verhältnis zwischen Beratenden und Ratsuchenden bestimmt. Bildungsberatung belehrt nicht über das richtige Vorgehen und Verhalten des Ratsuchenden, sondern gestaltet Ermöglichungsbedingungen der Selbstberatung, damit Ratsuchende zu Entscheidungen befähigt werden. Berater/innen von Bildungsorganisationen sind nicht nur Fachleute ihres jeweiligen Gebietes, sondern auch

- Initiatoren, die Lern-, Reflexions- und Entscheidungsprozesse anstoßen und ermöglichen,
- Organisatorinnen, die die Rahmenbedingungen für Beratungs-, Lern- und Reflexionsprozesse gestalten,
- Experten, die als Fachleute für die Psychologie des Lernens Ratsuchende unterstützen und deren Lern-, Reflexions- und Entscheidungskompetenzen fördern,
- Prozessbegleiter/innen, Coaches und Moderator/innen, die Lern-, Reflexions- und Entscheidungsprozesse begleiten (ggf. initiieren) und unterstützen.



## 4. Erläuterungen zu den einzelnen Anforderungen

### Die Anforderungen des Qualitätsbereiches:

- Eine Definition gelungener Bildungsberatung liegt vor.
- Das Beratungsverständnis der Organisation ist beschrieben.
- Der Beratungsprozess ist definiert und dokumentiert.
- Die Schnittstellen innerhalb des Prozesses und zu anderen relevanten Prozessen der Organisation sind beschrieben.
- Die Verantwortung für den Prozess ist festgelegt.
- Die Beratungsangebote und -dienstleistungen sind beschrieben.
- Die Kunden werden über Beratungsangebote und -dienstleistungen, Arbeitsformen und -bedingungen sowie über Qualifikationen und Kompetenzen der Berater/innen informiert.
- Anforderungsprofil, Auswahl- und Einstellungspraxis für Berater/innen sind definiert.
- Die Qualifikationen und Kompetenzen der Berater/innen sind dokumentiert.
- Die Organisation beschreibt, woran sie feststellt, dass ihre Bildungsberatung gelungen ist.
- Die Organisation beschreibt, wie sie Beratung und Förderung der Berater/innen sicherstellt.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Bildungsberatung liegt vor.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.
- Beschreibung, welche Qualitätsmaßnahmen aus anderen Qualitätsbereichen von LQW für den Bildungsberatungsprozess relevant sind und in welcher Weise sie umgesetzt werden.

### **4.1. Eine Definition gelungener Bildungsberatung liegt vor.**

Wann hat nach Auffassung der Organisation, mit ihrem spezifischen Auftrag und bei ihren besonderen Zielgruppen gelungene Bildungsberatung stattgefunden? Was wissen und können die Kunden, wenn sie die Beratungsangebote genutzt haben? Was ist das Beratungsergebnis im denkbar besten Fall? Die Definition gelungener Bildungsberatung ist eine regulative Idee, ein Ideal, das die Organisation aufstellt, um ihre eigene Praxis daran zu orientieren. Nach außen ist die Definition ein Leistungsversprechen gegenüber potenziellen Kunden.

### **4.2. Das Beratungsverständnis der Organisation ist beschrieben.**

Jeder Handlung liegt ein Verständnis für den Gegenstand zu Grunde, auf welchen sie sich bezieht. Je nach dem wie dieses Verständnis aufgebaut ist, fällt auch unser Handeln oder unsere Reaktion aus. Das »Wie« der Handlung resultiert also wesentlich aus dem grundlegenden Verständnis des Gegenstandes. Analog verhält es sich mit Beratung. Unterschiedliche Grundverständnisse von Beratung, Ratsuchenden, Beratungsprozess, Lösungsfindung oder Beratungserfolg führen zu unterschied-

lichem Handeln der Organisationsmitglieder gegenüber den Ratsuchenden. Eine Organisation, die Beratung durchführt, muss sich daher auf ein gemeinsames Beratungsverständnis einigen, damit das Handeln der Mitarbeiter/innen auf gemeinsamen Werten basiert und sich in einer einheitlichen Beratungskultur ausdrückt. Die im Leitbild formulierte Identität der Organisation sowie das beraterische Selbstverständnis als Definition gelungener Bildungsberatung bilden den Kern des Beratungsverständnisses. Das Beratungsverständnis greift weiterführende handlungsleitende und ggf. theoretische Aspekte für die Konzeption der eigenen Arbeit auf. Es bildet den übergeordneten Rahmen für die Beratungsangebote- und -dienstleistungen und ist die Grundlage für das Arbeitshandeln der Beschäftigten. Im Sinne der Kundenorientierung ist es wichtig, dass die Perspektive der Ratsuchenden im Beratungsverständnis zum Ausdruck kommt.

Damit sich alle Mitarbeiter/innen mit dem Beratungsverständnis identifizieren, ist es sinnvoll, die Formulierung des Beratungsverständnisses mittels eines partizipativen Verfahrens vorzunehmen.

#### **4.3. Der Beratungsprozess ist definiert und dokumentiert.**

In jeder Organisation werden Handlungsabläufe durchgeführt, die sich im Kern auf die Bewältigung ihrer Aufgaben beziehen und festlegen, unter welchen Bedingungen und speziellen Eigenarten der Organisation diese vollzogen werden. Diese Prozesse sind universell, weil sie die wesentlichen Schritte zur Erstellung der Produkte und Dienstleistungen umfassen. Ein Schlüsselprozess beginnt beim Bedürfnis der Kunden und endet mit dem entsprechenden Angebot zur Bedürfnisbefriedigung. Jeder Schlüsselprozess ist eine in sich abgeschlossene Sequenz, an deren Abschluss eine existenzielle Funktion für die Organisation wahrgenommen wurde. Er orientiert sich dabei in seiner spezifischen Weise am Leitbild der Organisation.

#### **4.4. Die Schnittstellen innerhalb des Prozesses und zu anderen relevanten Prozessen der Organisation sind beschrieben.**

Jeder Schlüsselprozess ist nun seinerseits in das Zusammenspiel weiterer Schlüsselprozesse der Gesamtorganisation eingebunden und hat daher Schnittstellen zu anderen Prozessen, mit denen er in Verbindung steht, für die er eine Vorbereitung darstellt oder die er seinerseits weiterführt. Das heißt, alle Schlüsselprozesse können wiederum zu einer durchgängigen Prozesslandschaft des Gesamtunternehmens zusammengeführt werden. So macht beispielsweise ein Schlüsselprozess der Bedarfserschließung erst Sinn, wenn er als Voraussetzung für einen sich daran anschließenden Bildungs- oder Beratungsprozess dient. Erst in der Kombination der Schlüsselprozesse ergibt sich die Gesamtleistung der Organisation für die Kunden.

Schnittstellen gibt es sowohl innerhalb der Prozesse als auch zwischen den Schlüsselprozessen. Prozesse sind in der Regel Funktionsstellen übergreifend, d.h. es sind nahezu immer verschiedene Personen mit unterschiedlichen Aufgaben im Rahmen der Prozesse beschäftigt. Die Stellen, an denen Arbeit von der einen Hand in die nächste wandert, sind besonders sensibel und fehleranfällig. Daher ist diesen Schnittstellen im Rahmen eines Qualitätsmanagements besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Vor allem Schnittstellen zu externen Dienstleistern sind fehleranfällig, weil man mit dem eigenen Qualitätsmanagement nur Zugriff auf die Bedingungen der eigenen Organisation hat und nur sehr vermittelt auf die Arbeit der Externen.

Im Rahmen der definierten Schlüsselprozesse, d.h. in der organisationsinternen Kooperation, stellt die Arbeit der einen Funktionsstelle in der Regel die Vorarbeit für den

folgenden Prozessschritt dar. Die Kolleginnen und Kollegen sind innerhalb der Gesamtleistungserbringung der Organisation füreinander Zulieferer und Abnehmer. Es ist daher besonders nützlich, für die Übergabestellen von Arbeit Qualitätskriterien festzulegen. Damit wird sichergestellt, dass die nachfolgend beschäftigte Person nicht die Mängel und Fehler ausgleichen muss, die im Rahmen vorgelagerter Prozessschritte aufgetreten sind. Bei Abweichung von diesen Qualitätskriterien geht die Arbeit an den Leistungserbringer zur Nachbesserung zurück. Qualitätskriterien können auch an externe Dienstleister weitergegeben werden.

An den Schnittstellen innerhalb und zwischen den Prozessen muss geklärt sein:

1. **Was** (Information, Teilergebnis etc.) wird **wann** (Datum, Prozesszeitpunkt etc.), **in welcher Form** (persönlich, schriftlich, mündlich, elektronisch, mit welchem Formblatt etc.), **in welcher Qualität** (Qualitätsstandards, Messkriterien etc.) an **wen** (interner Kunde, externer Dienstleister etc.) übergeben?
2. Wie ist das Ergebnis des vorherigen Prozessschrittes weiter zu verarbeiten?
3. Wie wird das weiterverarbeitete Produkt an den nächsten Kooperationspartner oder an den Endabnehmer weitergegeben? (Siehe hierzu wieder 1.)

#### **4.5. Die Verantwortung für den Prozess ist festgelegt.**

Die Umstellung von einer hierarchischen Abteilungsorganisation auf eine Prozessorganisation geht mit einer Verantwortungsübernahme durch diejenigen Beschäftigten einher, die die jeweilige Arbeit ausführen. Zur Eindeutigkeit und Klarheit hat es sich bewährt, für jeden definierten Schlüsselprozess eine Gesamtverantwortung an eine Person zu übergeben, selbst dann, wenn innerhalb eines Prozesses mehrere Personen tätig sind bzw. wenn der Prozess von einem Team durchgeführt wird. Durch die Festlegung der Prozessverantwortung wird darüber hinaus sichergestellt, dass die Funktionalität der Prozesse kontinuierlich überprüft und die Prozesse ggf. angepasst oder weiter optimiert werden.

#### **4.6. Die Beratungsangebote und -dienstleistungen sind beschrieben.**

Ausgehend vom Beratungsverständnis der Organisation ergeben sich die Inhalte und Formen der Beratungsangebote und -dienstleistungen. Diese gilt es, zur Erfüllung dieser Anforderung zu beschreiben.

Die kommunizierten Beschreibungen der Beratungsangebote dienen den Kundinnen und Kunden gegenüber als Leistungsversprechen über zu erwartende Inhalte und Formen und ermöglichen ihnen eine Orientierung bei unterschiedlichen Beratungsangeboten. Sie erleichtern ihnen die Entscheidung für oder gegen die Inanspruchnahme eines Beratungsangebots, für oder gegen einen Anbieter von Beratungsdienstleistungen. Darüber hinaus dienen die Beschreibungen auch dem internen Wissensmanagement einer Organisation und dem Erhalt von etablierten Qualitätsstandards in Beratungsprozessen. Jeder Organisation ist freigestellt, wie die Form und Tiefe der Beschreibung zu den Beratungs- und Dienstleistungsangeboten aussieht. Aber für ein internes Wissensmanagement ist es von Nutzen, möglichst detaillierte Prozess-, Methoden- und Inhaltsbeschreibung anzufertigen. Vor allem beim Wechsel von Mitarbeiter/innen haben diese Aufzeichnungen eine hohe Relevanz für den Erhalt der Organisationspraxis. Das individualisierte Wissen der Mitarbeiter/innen kann durch entsprechende Aufzeichnungen und Verfahren zu Teilen des Organisationswissens werden. Sind (umfassende) Beschreibungen der Beratungsangebote und -dienstleistungen angefertigt, gilt es in einem nächsten Schritt über

das Maß und die Form der Kommunikation gegenüber den Kundinnen und Kunden zu entscheiden.

#### **4.7. Die Kunden werden über Beratungsangebote und -dienstleistungen, Arbeitsformen und -bedingungen sowie über Qualifikationen und Kompetenzen der Berater/innen informiert.**

Gute Kundeninformation ist die wichtigste Voraussetzung für einen Erfolg im Vertrieb. Vor allem solche Informationen sind hier geeignet, die den Nutzen ausweisen, die eine Inanspruchnahme eines bestimmten Angebotes für den Kunden hat. Den Kunden und Ratsuchenden müssen Informationen zu den Beratungsangeboten und -dienstleistungen, Arbeitsformen und -bedingungen sowie über Qualifikationen und Kompetenzen der Berater/innen zugänglich gemacht werden, die ihnen eine Orientierung erlauben.

Die Anforderung schreibt nicht vor, wie diese Information ausgeführt werden muss. Während die Inhalte und Arbeitsformen im Allgemeinen zu jedem einzelnen Beratungsangebot aufgeführt bzw. bei identischen Angeboten gesammelt dargestellt werden, werden für die Darstellung der Kompetenzen der Berater/innen vielfältige Möglichkeiten genutzt, z.B.:

- Darstellung der Qualifikationen und Kompetenzen der Berater/innen zu jedem Beratungsangebot,
- Vorstellung aller Berater/innen mit Kurzprofil in Unternehmensbroschüren oder auf der Internetseite,
- Herausgabe einer Zeitung oder eines elektronischen Newsletters mit fortlaufender Beschreibung einzelner Berater/innen,
- zusammengefasste Darstellung der Qualifikationen und Kompetenzen der Berater/innen als Vorspann zu den Beratungsangeboten, ggf. gegliedert nach Themen- bzw. Produktbereichen.

Bei der Erfüllung dieser Anforderung ist darauf zu achten, dass die Menge der Informationen nutzerfreundlich und trotzdem differenziert genug ist. Auch wird von den Organisationen nicht zwingend verlangt, dass die Qualifikationen und Kompetenzen jeder einzelnen Person ausgeführt werden, sondern erlaubt ist auch eine verallgemeinerte Kompetenzaussage über das eingesetzte Personal.

#### **4.8. Anforderungsprofil, Auswahl- und Einstellungspraxis für Berater/innen sind definiert.**

Hinter dieser Anforderung steckt die Frage, mit welchen Berater/innen eine Organisation zusammenarbeitet, was diese können (sollen) und wie die Auswahl und Einstellung der Berater/innen erfolgt. Das Anforderungsprofil wird mit dem Inhalt der jeweiligen Tätigkeit, dem Verständnis der Organisation vom Beratungsprozess und der Definition gelungener Bildungsberatung eng zusammenhängen.

Berater/innen als Lernbegleiter/innen haben – wie oben erläutert – viele Rollen auszufüllen. Um dies gewährleisten zu können, gehören didaktische und soziale Kompetenzen neben der Fachkompetenz und dem Arbeitsfeldwissen zwingend zum Kompetenzprofil eines Beraters, will er den Beratungsprozess reflektiert gestalten und die Ratsuchenden in deren Eigenaktivität begleiten.

Zum **Anforderungsprofil von Berater/innen** können gehören:

- die *fachliche Kompetenz*, d.h. ein solides, aktuelles Fachwissen des jeweiligen Gebietes, verbunden mit Praxiserfahrungen in diesem Bereich;

- die *didaktische Kompetenz* zur Aufbereitung neuer Beratungsinhalte, der Bewertung und Entwicklung von Beratungs- und Lernkonzepten und dem Aufstellen und der Überprüfung von Zielen;
- die *methodische Kompetenz* im Sinne der Kenntnis verschiedener Methoden der Beratungsarbeit und deren Evaluation, Kenntnisse über den Lern- und Reflexionsprozess sowie lernförderlicher und lernhinderlicher Faktoren und Kenntnisse über die jeweiligen Zielgruppen;
- die *soziale Kompetenz*, den Beratungsprozess als ein Geschehen zu definieren, in dem rational-kognitive und sozial-emotionale Aspekte sich wechselseitig bedingen. Zur sozialen Kompetenz gehören Kommunikationsfähigkeit und die Fähigkeit konstruktiv zu kritisieren, d.h. Kritik an anderen in einer Form zu äußern, die das Gegenüber nicht verletzt, sondern dessen Entwicklung fördert;
- *personale Kompetenz* bzw. Selbstkompetenz, das eigene Denken, Fühlen und Handeln zu reflektieren, mit eigenen Stärken und Schwächen, Misserfolgen und inneren Konflikten sowie mit Kritik durch andere angemessen umgehen zu können;
- *Beratungskompetenz*, um die Ratsuchenden, orientiert an den Bedürfnissen der Einzelnen nach Informations- und Entscheidungshilfen und realistischen Zieldefinitionen, in ihrem individuellen Lernprozess zu unterstützen.

Das Anforderungsprofil kann in jeweils besonderer Weise auf die organisationsspezifische Definition gelungener Bildungsberatung bezogen sein.

Nachdem jede Organisation ihr eigenes spezifisches Anforderungsprofil für ihre Berater/innen definiert hat, stellt sich dann die Frage, wie die Personalakquisition erfolgen soll bzw. wie die Auswahl- und Einstellungspraxis organisiert wird.

Diese Auswahl- und Einstellungspraxis bezieht sich selbstverständlich nur auf neu einzustellendes Personal. Sofern die Beratungsorganisation mit vorhandenem fest oder freiberuflich beschäftigten Personal arbeitet, kann überprüft werden, inwiefern diese Personen den definierten Anforderungen entsprechen und wie ggf. nötige Personalentwicklungsmaßnahmen zur Nachqualifizierung organisiert werden (vgl. QB 8 Personal).

Eine **Auswahl- und Einstellungspraxis** kann z.B. durch folgende Verfahren, die auch kombiniert werden können, erfolgen:

- Ausschreibung auf der Basis des Anforderungsprofils in Zeitungen und oder im Internet,
- Einholen von Empfehlungen von Dachverbänden und/oder Partnerorganisationen und Universitäten etc.,
- Nutzung von Bewerbungsportalen im Internet,
- Auswahl auf der Basis von schriftlichen Unterlagen und Bewerbungsgesprächen mit einer intern bestellten Kommission,
- Auswahl durch die Geschäfts- oder Abteilungsleitung,
- Auswahl durch das Team, zu dem der bzw. die Neue dann gehören soll,
- Auswahlgespräch auf der Basis eines Gesprächsleitfadens,
- Bewerber/in hält praktische Übungen oder eine (fiktive) Probe-Beratung ab und die Teilnehmenden geben Rückmeldung, im Anschluss findet eine Reflexion darüber statt,
- Auswahl beinhaltet ein Zielvereinbarungsgespräch und die Verabredung der Überprüfung nach einer Probephase.

Die Auswahlgespräche sollten unbedingt die organisationsspezifische Definition gelungener Bildungsberatung berücksichtigen und z.B. fragen, ob sich die Bewerber/innen damit identifizieren können und wie sie auf dieser Basis zur gelungenen Beratung der Kunden beitragen können.

Die Einstellung wird dann vermutlich durch die Personalabteilung oder die anderweitig zuständige Instanz vorgenommen.

#### **4.9. Die Qualifikationen und Kompetenzen der Berater/innen sind dokumentiert.**

Gemeint sind die Ressourcen, die die Berater/innen mitbringen, um die ihnen gestellten Aufgaben zu bewältigen. Qualifikationen sind formal nachweisbare Kenntnisse und Fähigkeiten. Kompetenzen sind Ausdruck praktischen Könnens, der Handlungsfähigkeiten, Stärken und Potenziale, über die der/die Einzelne real verfügt.

Eine Dokumentation der Qualifikationen und Kompetenzen ist z.B. hilfreich:

- wenn intern Personal gesucht wird, um neue Aufgaben anzugehen.
- wenn in größeren Organisationen verschiedene Abteilungen oder Standorte auf das gleiche Personal zugreifen wollen/müssen.
- wenn Personalentwicklungsmaßnahmen systematisch durchgeführt werden sollen.
- wenn Qualifikationen der Berater/innen gegenüber Auftraggebern nachgewiesen werden müssen.

Rein formal betrachtet, gilt diese Anforderung auch als erfüllt, wenn die Qualifikationen der Beschäftigten in den Personalakten abgeheftet sind. Ob dies im Sinne einer Qualitätsentwicklung nützlich ist, darf allerdings bezweifelt werden.

Solche Dokumentationen haben natürlich nur ihren Nutzen für die Organisation, wenn die Informationen in einer Datenbank gespeichert sind, auf die die Zuständigen einen direkten Zugriff haben. Außerdem müssen die Daten gepflegt und aktuell gehalten werden.

Die Dokumentation von beschäftigungsrelevanten Daten widerspricht auch nicht den Datenschutzbedingungen. Inwiefern nicht formalisierte, so genannte informelle Kompetenzen von Berater/innen dokumentiert werden, kann von deren Zustimmung abhängig gemacht werden.

#### **4.10. Die Organisation beschreibt, woran sie feststellt, dass ihre Bildungsberatung gelungen ist.**

Indikatoren sind Beschreibungen beobachtbaren Verhaltens. Sie dienen

- der klaren Zielbestimmung in der didaktischen Planung des Beratungsprozesses,
- der Verständigung über Bedürfnisse der Ratsuchenden und Beratungserfolge,
- der Veranschaulichung gelungener Bildungsberatungsprozesse,
- der Beobachtung von Beratungserfolgen.

Diese Anforderung verlangt nicht, dass im Selbstreport für jede Beratungsform Indikatoren gelungener Bildungsberatung formuliert werden. Vielmehr geht es darum, auf einer allgemeinen Ebene Merkmale anzugeben, die auf eine gelungene Beratung der Kunden schließen lassen.

Dennoch ist diese Anforderung vermutlich nicht einfach zu erfüllen. Deshalb soll hier in einem Beispiel vorgeführt werden, wie Indikatoren gelungener Bildungsberatung auf einer allgemeinen Ebene aussehen könnten.

Nehmen wir an, die organisationsspezifische Definition gelungener Bildungsberatung würde lauten:

In der *Bildungsberatung* geht es darum, Perspektiven zu erweitern bzw. offene Prozesse zu schließen. Ein gelungener Beratungsprozess führt neue Optionen in den Entscheidungsprozess des Ratsuchenden ein und erhöht im Zuge dieses Prozesses seine (Selbst-)Reflexivität. In diesem Sinne dient Bildungsberatung einer erweiterten Handlungskompetenz durch bessere Informiertheit und Verbesserung der Entscheidungsfähigkeit.

Die Beschreibung, woran die Organisation feststellt, dass ihre Bildungsberatung gelungen ist, könnte z.B. so aussehen:

- Die Kunden stellen bisherige Vorstellungen über sich selbst und ihre Ziele in Frage.
- Die Kunden können neue Handlungsoptionen für sich beschreiben, die sie vor der Beratung nicht erkannt hatten.
- Die Kunden sind entscheidungsfähig und gehen die Lösung der besprochenen Probleme aktiv an.

Auf diese Merkmale kann dann z.B. im Qualitätsbereich 5 bei der Evaluation der Bildungsberatungsprozesse zurückgegriffen werden. So wird sichergestellt, dass die Qualitätsentwicklung in den verschiedenen Bereichen miteinander verzahnt wird.

#### **4.11. Die Organisation beschreibt, wie sie Beratung und Förderung der Berater/innen sicherstellt.**

Zur Umsetzung ihrer komplexen Aufgabe bei der Gestaltung des Bildungsberatungsprozesses benötigen die Berater/innen Beratung und Förderung durch die Organisation. Das heißt, dass Beratungskompetenz und das Wissen über Förderungsmöglichkeiten in der Organisation vorhanden sein und den Berater/innen zur Verfügung gestellt werden müssen, wenn der Beratungsprozess optimal gestaltet werden soll. Beratung und Förderung von Berater/innen gelten insofern als qualitätssichernde Maßnahmen.

Zur Beratung und Förderung der Berater/innen sind vielfältige Maßnahmen denkbar, z.B.:

- Berater/innen werden bei der Planung und Umsetzung ihrer Beratungsprozesse durch die Organisation unterstützt und beraten.
- Berater/innen unterstützen sich selbst in Form wechselseitiger Kollegialberatung.
- Den Berater/innen wird ein regelmäßiges Supervisionsangebot gemacht.
- Mit Berater/innen werden regelmäßige Mitarbeiterentwicklungsgespräche durchgeführt und entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen vereinbart.
- Es werden Hospitationen in Beratungsprozessen mit anschließender Reflexion durchgeführt.
- Berater/innen werden regelmäßig fortgebildet.
- Es werden regelmäßige Fach- und Methodenkonferenzen durchgeführt.
- Vor allem junge und neue Berater/innen werden in der Organisation durch einen Mentor/eine Mentorin begleitet.

#### **4.12. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Bildungsberatung liegt vor.**

Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Bildungsberatung kann nur von jeder Organisation in Hinblick auf

ihre spezifischen Ziele verfasst werden. Dennoch könnten folgende Fragen hierbei helfen.

Mögliche Fragen zur Entwicklung einer Begründung:

- Inwiefern tragen die eingesetzten Methoden und Arbeitsformen dazu bei, dass die Interessen und Bedürfnisse der Ratsuchenden im Beratungsprozess berücksichtigt werden?
- Durch welche Maßnahmen wird die gelungene Bildungsberatung der Kunden insbesondere gefördert und unterstützt?
- In welcher Beziehung stehen das Anforderungsprofil und die Auswahl- und Einstellungspraxis der Berater/innen zu den Aussagen des Leitbildes und der Definition gelungener Bildungsberatung?
- In welcher Weise sind die Angebote zur Beratung und Förderung der Berater/innen an der Definition gelungener Bildungsberatung ausgerichtet?

**4.13. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.**

Wichtig ist vor allem, dass aus eingesetzten Verfahren und den mit diesen erzielten Ergebnissen Konsequenzen für die Praxis der Organisation gezogen werden. LQW verlangt daher mit dieser Anforderung, dass im Selbstreport dargelegt wird, wie Verfahren und Ergebnisse durch die Organisation bewertet werden und welche Schlussfolgerungen die Organisation aus dieser Selbstbewertung zieht. Auch hier sind also auch wieder die inhaltlichen Folgen von besonderem Interesse.

**4.14. Beschreibung, welche Qualitätsmaßnahmen aus anderen Qualitätsbereichen von LQW für den Bildungsberatungsprozess relevant sind und in welcher Weise sie umgesetzt werden.**

Da der Prozess der Bildungsberatung nicht der einzige Prozess der Leistungserbringung für die Kunden ist, ist zu erläutern, wie die Bildungsberatung in die Organisation eingebunden ist und inwiefern Anforderungen anderer Qualitätsbereiche auch für die Beratung gelten, z.B. hinsichtlich der Bedarfserschließung (QB 2), Evaluation (QB 5) Qualität der Beratungsorte (QB 6) oder der Fortbildung des Personals (QB 8).

Bei einer Testierung des Bildungsberatungsprozesses im Rahmen einer Gesamttestierung der Organisation:

In diesem Fall **entfällt diese Anforderung an dieser Stelle**, weil erwartet wird, dass der Prozess der Bildungsberatung in allen relevanten Qualitätsbereichen extra berücksichtigt wird.

Bei einer Testierung des Bildungsberatungsprozesses nachträglich zu einer (Re-) Testierung:

In diesem Fall werden an dieser Stelle Ausführungen erwartet, warum und wie Qualitätsmaßnahmen in anderen Qualitätsbereichen den Bildungsberatungsprozess berücksichtigen.



## 5. Vorgaben für den Selbstreport zum Bildungsberatungsprozess

Grundsätzlich gelten sowohl für eine Testierung im Rahmen einer Gesamttestierung der Organisation als auch für eine zusätzliche Testierung nachträglich zu einer (Re-) Testierung die im LQW-Leitfaden für die Praxis in Kapitel 10 („Wie schreibt man einen Selbstreport?“) dargestellten Anforderungen an einen Selbstreport. Beachten Sie darüber hinaus auch die Erläuterungen in Kapitel 16 („Allgemeine Erläuterungen zu den Qualitätsbereichen und den Anforderungen“).

**Der Schlüsselprozess Bildungsberatungsprozess ist immer Bestandteil des Selbstreportes.**

**Für eine zusätzliche Testierung des Bildungsberatungsprozesses nachträglich zu einer (Re-)Testierung sind außerdem folgende Punkte zwingend zu beachten:**

- Der Selbstreport enthält einen **administrativen Teil**, aus dem der strukturelle Aufbau der Organisation, ihre allgemeinen Aufgaben bzw. ihr Auftrag sowie ihre rechtlichen und personellen Bedingungen (v.a. für den Bereich Bildungsberatung) hervorgehen. Hier kann auch ein Organigramm eingefügt sein.
- Das **Leitbild** ist Bestandteil des Selbstreportes.
- Der **inhaltliche Teil** zum Qualitätsbereich Bildungsberatungsprozess enthält zwingend mindestens Angaben zu den
  1. Verfahren und Ergebnissen
  2. Bewertungen und Schlussfolgerungen
  3. Nachweisen  
(vgl. LQW Leitfaden für die Praxis, S.39, v.a. die dortigen Fragen).
- Alle Angaben müssen **inhaltlich ausgeführt** (zumindest zusammenfassend oder beispielhaft), **glaubhaft**, **nachgewiesen**, **zugänglich** und **überprüfbar** sein. Die qualitätssichernden Vorgehensweisen müssen **eingeführt** (d.h. sie sind allen bekannt und es wird bereits nach ihnen gehandelt), **begründet** (und zwar in Bezug auf das Leitbild inklusive der Definition gelungener Bildungsberatung) und **systematisiert** (d.h. nicht einmalig und nicht vom zufälligen Engagement Einzelner abhängig) sein.
- **Formale Anforderungen an den Selbstreport:**
  1. Der Selbstreport ist als **Fließtext** zu verfassen.
  2. Ein **Deckblatt** gibt die vollständige Adresse der Organisation inklusive Telefon, Fax und E-Mail wieder und nennt eine Kontaktperson für Nachfragen.
  3. Zur Orientierung für die Gutachtenden ist auf der zweiten Seite ein **Inhaltsverzeichnis** mit Seitenzahlen enthalten.
  4. Eine **Liste der Nachweise** existiert als Anhang am Ende des Selbstreports. Die Nachweise selber sind nicht Bestandteil des Selbstreports; sie werden ausschließlich in der Organisation vorgehalten.
  5. Der Selbstreport hat einen **Umfang** von maximal 40 DIN-A4-Seiten und ist einseitig bedruckt.

6. Der Selbstreport ist **1,5-zeilig** formatiert und weist für die Begutachtung einen rechten **Rand** von 7 cm für die Kommentare auf. Sein linker, oberer und unterer Rand betragen 2,5 cm; als **Schriftform und -größe** ist Arial 12 festgelegt.
7. Die Abgabe des Selbstreports bei der Testierungsstelle erfolgt in **zweifacher gedruckter Ausfertigung**. Es werden keine Nachweise eingereicht. Zusätzlich ist für die Dokumentation eine elektronische **Text-Datei** über E-Mail zuzusenden oder als CD mit dem Selbstreport abzugeben.