

Peter C. Weber

## **Qualität in der arbeitsweltlichen Beratung**

*Eine Untersuchung von Qualitätsmerkmalen, Qualitätsmodellen  
und eines Netzwerks zu deren Implementierung in Europa  
unter Berücksichtigung der Theorie der Selbstorganisation*









## **Qualität in der arbeitsweltlichen Beratung**

*- eine Untersuchung von Qualitätsmerkmalen, Qualitätsmodellen  
und eines Netzwerks zu deren politischen Implementierung in  
Europa unter Berücksichtigung der  
Theorie der Selbstorganisation*

Peter C. Weber

Die vorliegende Arbeit entstand in den Jahren 2009-2012 am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg.

Sie wurde 2013 online publiziert und ist über den Heidelberger Dokumentenserver (HeiDok) online zugänglich. Die Arbeit ist urheberrechtlich geschützt. Die bibliographischen Angaben können über HeiDok unter folgender Adresse abgerufen werden:  
<http://www.ub.uni-heidelberg.de/archiv/15159>.

## **INAUGURAL - DISSERTATION**

zur Erlangung des akademischen Doktorgrades (Dr. phil.)  
im Fach Bildungswissenschaft  
an der Fakultät für Verhaltens- und  
Empirische Kulturwissenschaften  
der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

### **Qualität in der arbeitsweltlichen Beratung**

*- eine Untersuchung von Qualitätsmerkmalen, Qualitätsmodellen  
und eines Netzwerks zu deren politischen Implementierung in  
Europa unter Berücksichtigung der  
Theorie der Selbstorganisation*

vorgelegt von Dipl.-Päd. Peter C. Weber  
Tag der Disputation 15.10.2012

Veröffentlichung 2013

Dekan: Prof. Dr. Klaus Fiedler  
Berater: Prof. Dr. Christiane Schiersmann  
Prof. Dr. Bernd-Joachim Ertelt



## Danksagung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Feld der *arbeitsweltlichen Beratung*. Seit über zehn Jahren befindet sich diese besondere Dienstleistung für Menschen, die ihre Bildungs- und Berufsbiographie aktiv gestalten und dabei professionelle Unterstützung nachfragen, in einem nachhaltigen Veränderungsprozess. Einige Merkmale dieser Veränderung sind

- die Einnahme einer lebensbegleitenden Perspektive,
- die Suche nach einer theoretischen und konzeptionellen Grundlage,
- die Frage nach der nötigen Professionalisierung.

Alle genannten Aspekte machen eine Verbindung verschiedener Disziplinen und die Zusammenarbeit verschiedener Akteure nötig.

Neben fachspezifischen Theoriebeständen bildet die Systemtheorie – und hier besonders die Theorie der Synergetik, wie sie von Hermann Haken formuliert und von Günther Schiepek zunächst für die Psychotherapie aufgegriffen wurde, – einen theoretischen Rahmen, der es ermöglicht, Struktur- und Musterbildungen auf den verschiedenen Systemebenen besser zu verstehen und die Bedeutung der Selbstorganisation auch für Humansysteme herauszuarbeiten.

Die Idee, die Theorie der Synergetik auf Fragen der arbeitsweltlichen Beratung und der Qualitätsentwicklung anzuwenden, geht auf wichtige Arbeiten von Frau Prof. Schiersmann und ihrem Team zurück. Eine wesentliche Inspirationsquelle für meine Arbeit waren außerdem die zahlreichen Diskussionen und nationalen und internationalen Projekten zum Thema Qualitätsentwicklung und Professionalisierung, an denen ich mich in den letzten Jahren beteiligen durfte. Besonders hervorheben möchte ich hier das ELGPN Netzwerk und das NICE Netzwerk. Beides sind Beispiele, wie Kooperation und Zusammenarbeit in Multiakteurskonstellationen die Weiterentwicklung der arbeitsweltlichen Beratung befördern können. Im nationalen Kontext ist parallel dazu die Zusammenarbeit mit dem Nationalen Forum für Beratung (*nfb*) zu nennen, an dessen Aktivitäten ich von Beginn an teilhaben durfte. Die gemeinsamen Projekte wie der „offene Koordinierungsprozess Qualitätsentwicklung in der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung“ bilden einen wesentlichen Hintergrund für die vorliegende Arbeit.

Die vorliegende Arbeit entstand in den Jahren 2009 – 2012 in dem skizzierten, sehr lebendigen, aber auch sehr komplexen Umfeld, in welchem sich fachliche und politische, theoretische und an der Praxis orientierte Perspektiven häufig überkreuzen. Dies habe ich oft als Bereicherung und Anregung erlebt, nicht selten aber auch als eine nicht unerhebliche Herausforderung.

Die Arbeit konnte darum nicht ohne die vielfältigen Diskussionen und die Unterstützung zahlreicher Personen entstehen. Besonderen Dank möchte ich Frau Prof. Dr. Christiane Schiersmann für die intensive Zusammenarbeit und die stets konstruktiven Anregungen in diesen Jahren aussprechen. Mein Dank gilt auch allen Kolleginnen, Kollegen und den studentischen wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an der Universität Heidelberg, mit denen ich in Projekten, Kolloquien und bei parallelen Publikationen in den letzten Jahren zusammenarbeiten durfte und die mich immer wieder zum Fortkommen anregen. Als besonders spannend und anregend möchte ich die Zusammenarbeit mit Dr. Ullrich Thiel und den Studierenden unseres Masterstudienganges Beratungswissenschaft hervorheben.

Sehr zu Dank verpflichtet bin ich auch Prof. Dr. Ertelt von der HdBA in Mannheim, der von Beginn meiner Heidelberger Zeit an immer als Diskussionspartner, als Mentor und Unterstützer für mich da war. Im Zusammenhang mit den genannten Kooperationen mit dem *nfb* gilt mein Dank Frau Karen Schober und Herrn Dr. Bernhard Jenschke. Mein herzlicher Dank gilt schließlich auch meinen Eltern und meinen Geschwistern, die mich immer ermutigt haben, meinen Weg zu gehen.

Das allergrößte Dankeschön geht an meine Frau und meine Kinder. Ohne ihr Verständnis und den Verzicht auf gemeinsame Zeit wäre das Projekt nicht abzuschließen gewesen. Ohne die konstruktive Kritik im Entstehungsprozess und die Hilfe mit dem Manuskript durch meine liebe Frau Sylvie, wäre die Arbeit und ihre Publikation nicht gelungen.



„Ziehen wir innerhalb eines größeren Systems eine Grenzlinie um einen kleineren Teil, der überwiegend für dessen Steuerung [...] verantwortlich ist, dann schaffen wir ein mythisches Wesen. Dieses Wesen nennen wir gewöhnlich ein ‚Selbst‘.“

(G. Bateson, 1981, S. 270)

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>10</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>14</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>16</b>
<b>Einleitung .....</b>	<b>19</b>
<b>1 Selbstorganisation im Modell der Synergetik und synergetisches Prozessmanagement für die Beratung und deren Qualitätsentwicklung ..</b>	<b>38</b>
1.1 Das Modell der Synergetik und der Selbstorganisation .....	39
1.2 Zentrale Begriffe der Synergetik.....	43
1.2.1 System und Selbstorganisation .....	44
1.2.3 Selbstorganisation und Emergenz.....	48
1.2.4 Komplexität .....	48
1.2.5 Ordnung.....	50
1.2.6 Ordner und Ordnungsmuster .....	51
1.2.7 Attraktoren und Quasi-Attraktoren .....	54
1.2.8 Kontrollparameter .....	57
1.2.9 Phasenübergänge und Ordnungsübergänge .....	60
1.3 Das Grundschema der Synergetik .....	61
1.4 Synergetisches Prozessmanagement und die generischen Prinzipien für wirkungsvolles beraterisches Handeln .....	64
1.4.1 Synergetisches Prozessmanagement. Eine Interpretation des SPM- Modells für Beratung und Qualitätsentwicklung.....	65
1.4.2 Generische Prinzipien.....	73
1.5 Zusammenfassende Diskussion und Folgerungen für die weitere Untersuchung .....	80
<b>2 Beratung in arbeitsweltlichen Kontexten.....</b>	<b>85</b>
2.1 Beratung in arbeitsweltlichen Kontexten – eine Eingrenzung des Feldes... 85	
2.2 Das Konzept Beratung in der fachlichen und wissenschaftlichen Diskussion .....	88
2.2.1 Vergleich vorliegender Beratungsbegriffe.....	90
2.2.2 Identifikation von gemeinsamen Elementen eines Beratungsverständnisses .....	98
2.2.3 Zusammenfassung .....	103
2.3 Elemente eines Beratungsverständnisses für arbeitsweltliche Beratung .. 104	
2.3.1 Die Prozessperspektive: Förderung von Selbstorganisation .....	106
2.3.2 Wirkprinzipien zur Beschreibung von Beratungsprozessen .....	110
2.3.3 Die Veränderung von Wissen, Emotion und Handeln – Die Ergebnisperspektive der Beratung und Bezüge zu bereichsspezifischen Theorien.....	118
2.3.4 Zusammenführung der bisherigen Überlegungen in einem Modell entlang der generischen Prinzipien .....	123
2.3.4.1 Anforderungen an Theorie für die Beratung .....	123
2.3.4.2 Theorietypen in der Beratung .....	125
2.3.4.3 Verortung von objekttheoretischem Wissen im Beratungs- geschehen und Anwendung auf Generische Prinzipien .....	127

2.3.4.4 Prozessuale Organisation entlang der generischen Prinzipien .....	129
2.4 Zusammenfassende Diskussion und Folgerungen für das Qualitätsverständnis in der Beratung und die Untersuchung von Qualitätsstandards und Qualitätsmodellen.....	131
<b>3 Qualität und Qualitätsentwicklung in der Beratung.....</b>	<b>133</b>
3.1 Aktualität der Qualitätsdiskussion für hochwertige, kommunikative und soziale Dienstleistungen, insbesondere Beratung .....	134
3.2 Die Konkretisierung des Qualitätsbegriffs in der Beratung.....	140
3.2.1 Der Qualitätsbegriff in der Diskussion um Qualität in der Beratung ...	140
3.2.2 Ein angemessener Qualitätsbegriff für hochwertige, kommunikative Dienstleistungen .....	143
3.2.2.1 Relativität und Subjektivität von Qualität .....	143
3.2.2.2 Diskurscharakter der Qualitätsdefinition .....	145
3.2.3 Ein akteursorientiertes Modell zur Aushandlung von Qualität .....	147
3.2.4 Qualitätsmerkmale als Referenzpunkte für die inhaltliche Konkretisierung von Beratungsqualität .....	150
3.2.4.1 Übergreifende Merkmale .....	153
3.2.4.2 Der Beratungsprozess .....	154
3.2.4.3 Die Beratenden.....	155
3.2.4.4 Organisationaler Kontext .....	156
3.2.4.5 Gesellschaftlicher Kontext .....	157
3.3 Verbesserung von Qualität in der Beratung in einer prozessualen Perspektive.....	159
3.3.1 Realisierung von qualitätsfördernden Interventionen unter Rückgriff auf das SPM-Modell .....	160
3.3.2 Identifikation und Differenzierung von Qualitätselementen für die unterschiedlichen Systeme und Ebenen der Qualitätsentwicklung in der Beratung .....	162
3.3.3 Organisationsentwicklung als Strategie für die Gestaltung von Qualitätsentwicklung.....	184
3.4 Zusammenfassende Diskussion und Folgerungen für die Auswertung etablierter oder konzipierter Qualitätsmodelle.....	191
<b>4 Methodik der Untersuchung.....</b>	<b>196</b>
4.1 Untersuchungsgegenstand und Datengrundlage.....	196
4.1.1 Gegenstand der Untersuchung.....	197
4.1.2 Datengrundlage .....	198
4.1.3 Zugang zu Dokumenten und Aktualität der Dokumente .....	199
4.1.4 Zusätzliche Datenerhebung durch Expertengespräche.....	200
4.2 Untersuchungsmethode und ihre Angemessenheit zum Gegenstand .....	200
4.2.1 Methodologische Überlegungen.....	201
4.2.2 Relevanz der einbezogenen Dokumente und Expertenaussagen.....	208
4.3 Qualitative Inhaltsanalyse als methodische Grundlage.....	210
4.3.1 Vorgehensweise und Reichweite.....	212
4.3.2 Deskription und Inferenz als zwei Schritte des Verfahrens .....	213
4.3.3 Schließen als Inferenz von Texten auf Kontexte .....	214
4.3.4 Qualitative oder quantifizierende Perspektive .....	215
4.3.5 Rolle des Forschers, Reliabilität .....	216
4.4 Forschungsprozess .....	217
4.4.1 Vorbereitung, Planungsphase und Entwicklungsphase.....	217

4.4.2 Entwicklung der Untersuchungskategorien und der Kodes aus den theoretischen Vorüberlegungen.....	218
4.4.3 Kodes auf unterschiedlichen logischen Ebenen .....	219
4.4.4 Test- und Anwendungsphase .....	219
4.4.5 Kodierprozess, Auswertungsprozess und Darstellung der Ergebnisse .....	220
<b>5. Internationaler Vergleich von Qualitätsmerkmalen und Standards für arbeitsweltbezogene Beratung .....</b>	<b>223</b>
5.1 Qualitätsmerkmale und Standards in der Beratung .....	223
5.2 Forschungsinteresse, Datengrundlage Fragestellung und Vorgehen in der Untersuchung.....	225
5.2.1 Forschungsinteresse .....	225
5.2.2 Datengrundlage .....	226
5.2.3 Fragen für die Untersuchung und Vorgehen .....	228
5.3 Bedeutung der Modelle im jeweiligen nationalen Kontext.....	231
5.3.2 Bedeutungs- beziehungsweise Relevanzunterschiede der Modelle ..	233
5.3.2.1 Modelle als Ergebnis von Studien .....	234
5.3.2.2 Policy Papiere die als kollektive Konzepte entwickelt wurden.....	235
5.3.2.3 Modelle, die als Grundlage für die Evaluation von Beratung entwickelt wurden .....	237
5.3.2.4 Modelle, die zur regelmäßigen Qualitätsentwicklung oder Qualitätssicherung entwickelt wurden .....	240
5.3.3 Zusammenhang inhaltlicher Schwerpunkte mit dem Entstehungs- und Verwendungskontext .....	247
5.4 Ergebnisse der Auswertung der Modelle im Vergleich zum Referenzmodell.....	253
5.4.1 Das Kodiersystem.....	253
5.4.2 Inhaltliche Parallelen und Spezifika der Modelle .....	255
5.4.2.1 Die übergreifende professionelle Ausrichtung der Beratung (Ü) .....	256
5.4.2.2 Subkodes zur Professionalität der Beratenden (B).....	262
5.4.2.3 Subkodes zum Beratungsprozess (P) .....	265
5.4.2.4 Subkodes zur organisationalen Gestaltung (O).....	275
5.4.2.5 Subkodes zur gesellschaftlichen Relevanz und Einbettung der Beratung (G) .....	284
5.5 Der Aspekt der Förderung von Selbstorganisationsfähigkeit in den untersuchten Modellen .....	291
5.5.1 Kodiersystem .....	292
5.5.2 Darstellung des Aspekts der Selbstorganisation in ausgewählten Einzelmodellen .....	294
5.5.3 Ergebnisse der Untersuchung in Bezug auf Selbstorganisationsfähigkeit als explizite und als implizite Zielsetzung in den Modellen .....	306
5.6 Zusammenfassung und Diskussion .....	310
<b>6. Auswertung von Modellen zur Qualitätssicherung und -entwicklung – Eine Analyse bestehender Qualitätsmodelle in der Beratung .....</b>	<b>320</b>
6.1 Forschungsstand, Forschungsinteresse, Fragestellung, Datengrundlage und Kodiersystem.....	320
6.1.1 Vorliegende internationale Untersuchungen zu Modellen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Beratung .....	320
6.1.2 Forschungsinteresse und Fragen für die Untersuchung.....	321

6.1.3 Ausgewählte Dokumente, einbezogene Dokumente und ergänzende Expertengespräche.....	324
6.1.4 Kodiersystem für die Auswertung der Modelle .....	327
6.2 Vergleich der Modelle entlang der Auswertung zentraler Codes, die ihren Entwicklungsstand und charakteristische Merkmale umfassen .....	331
6.2.1 Das Modell von Career Scotland – organisationsinternes Modell zur Qualitätsentwicklung.....	339
6.2.2 Das Matrix Modell aus Großbritannien – interne Qualitätsentwicklung und externe Akkreditierung.....	341
6.2.3 Das Modell aus der Schweiz – zentrale Vereinbarung und dezentrale Umsetzung in den Kantonen.....	344
6.2.4 Das Modell aus Frankreich – Qualitätsstandards und Systemevaluation .....	347
6.2.5 Das Modell aus Portugal – umfassendes Modell aus organisationsinternem Qualitätsmanagement, Standards und Kompetenzentwicklung.....	349
6.2.6 Das Modell aus Dänemark – ein gesetzlich abgesichertes, an Outcome-Kriterien orientiertes Evaluationsmodell.....	352
6.2.7 Das Modell „Beratungsqualität“ aus Deutschland – Integration von Qualitätsmerkmalen, Qualitätsentwicklung und Professionalität .....	355
6.2.8 Das Modell aus Ungarn – Entwicklung von Evaluationsinstrumenten und Entwicklung einer neuen Servicestruktur.....	358
6.2.9 Das Modell aus Griechenland – allgemeine Standards und organisationsspezifisch ausgewähltes und realisiertes Qualitätsmanagement.....	361
6.3 Vergleich der Modelle in Bezug auf ihren Stellenwert und den Stand der Implementierung.....	363
6.3.1 Zentrale Akteure und Institutionalisierung (Subkodes PI-1, PI-3).....	363
6.3.2 Vergleich in Bezug auf die Durchsetzung, Realisierung und den Stand der Implementierung (Subkode PI-4) .....	367
6.3.3 Feldabdeckung, Beratungsbegriff und Angebotsformate (Subkode FB-1 bis FB-3 und KD-1 bis KD-4).....	369
6.3.4 Systemisches Verständnis als Grundlage für die Qualitätsaktivitäten (Subkodes SYS 1 – SYS 7).....	373
6.3.5 Das zugrundeliegende Verständnis von Qualität und Qualitätsentwicklung (Subkodes QE-1 bis QE-8).....	381
6.3.6 Qualitätselemente und Qualitätsmodelle im Vergleich .....	385
6.4 Potenzielle Unterstützung von Selbstorganisation durch die Qualitätsmodelle.....	392
6.4.1. Wirkung der Qualitätsaktivitäten für die Selbstorganisation auf unterschiedlichen Systemebenen.....	392
6.4.2 SPM-Logik als Ausgangspunkt für die Gestaltung der Qualitätsentwicklung.....	398
6.5 Zusammenfassung und Diskussion .....	402
<b>7 Das transnationale Politiknetzwerk ELGPN für die Verbesserung lebensbegleitender Beratung. Eine Untersuchung der Entstehung und Entwicklung des Netzwerks .....</b>	<b>411</b>
7.1 Untersuchungsgegenstand, Theoriebezüge und Methodik der Untersuchung des ELGPN Prozesses .....	413

7.1.1 Der ELGPN Prozess als Untersuchungsgegenstand .....	413
7.1.2 Politische Prozesse und Politikberatung .....	415
7.1.3 Datengrundlage, Fragestellung und erweiterte Methodik für die Untersuchung .....	418
7.1.4 Synergetik und Selbstorganisation als metatheoretische Grundlage für die Untersuchung eines politischen Netzwerk-Prozesses .....	421
7.1.5 Wirkkriterien aus bereichsspezifischen Theorien und Befunden als Grundlage für die Untersuchung .....	423
7.2 Rekonstruktion des ELGPN Prozesses entlang von Ordnungs- parametern und Kriterien zur wirksamen Prozessgestaltung .....	439
7.2.1 Europäische Politiken zur Beratung als Ordnungsparameter OP_A ..	445
7.2.1.1 Europäische Bildungspolitik als sich wandelnder Ordnungsparameter .....	449
7.2.1.2 Kontrollparameter und Energetisierung .....	453
7.2.1.3 Fluktuationen, Symmetrie und Symmetriebrechung .....	456
7.2.1.4 Analyse des Ordnungsparameters Europäische Politiken zur Beratung in Bezug auf Wirkungskriterien für die Prozessgestaltung .....	457
7.2.2 Die Strukturen des ELGPN Prozesses als Ordnungsparameter OP_B .....	458
7.2.2.1 Die ELGPN Strukturen als entstehender Ordnungsparameter .....	462
7.2.2.2 Kontrollparameter und Energetisierung .....	471
7.2.2.3 Fluktuationen, Symmetrie und Symmetriebrechung .....	474
7.2.2.4 Analyse des Ordnungsparameters Strukturen des Netzwerks in Bezug auf Wirkungskriterien für die Prozessgestaltung .....	477
7.2.3 Aktivitäten des Netzwerks als Ordnungsparameter OP_C .....	478
7.2.3.1 Aktivitäten im Netzwerk als entstehender und sich entwickelnder Ordnungsparameter .....	482
7.2.3.2 Untersuchung der Aktivitäten im Netzwerk am Beispiel der Workpackages (WP) .....	483
7.2.3.3 Kontrollparameter und Energetisierung .....	500
7.2.3.4 Fluktuationen, Symmetrie und Symmetriebrechung .....	503
7.2.3.5 Analyse des Ordnungsparameters Netzwerk-Aktivitäten in Bezug auf Wirkungskriterien für die Prozessgestaltung .....	504
7.2.4 Eine gemeinsame Wissensbasis als Ordnungsparameter OP_D .....	505
7.2.4.1 Die alte Ordnung und die entstehende neue Ordnung in Bezug auf den Ordnungsparameter Wissensbasis .....	510
7.2.4.2 Kontrollparameter und Energetisierung .....	515
7.2.4.3 Symmetrie, Fluktuationen und Symmetriebrechung .....	517
7.2.4.4 Analyse des Ordnungsparameters gemeinsame Wissensbasis im Netzwerk in Bezug auf Wirkungskriterien für die Prozessgestaltung .....	520
7.2.5 Aktivitäten auf nationaler Ebene als Ordnungsparameter OP_E .....	521
7.2.5.1 Aktivitäten auf nationaler Ebene als entstehender Ordnungsparameter .....	526
7.2.5.2 Kontrollparameter und Energetisierung .....	532
7.2.5.3 Fluktuationen, Symmetrie und Symmetriebrechung .....	534
7.2.5.4 Analyse des Ordnungsparameters Umsetzung der Netzwerkergebnisse in Bezug auf Wirkungskriterien für die Prozessgestaltung .....	536

7.3 Die Untersuchung von Ordnungsübergängen im ELGPN Netzwerk.....	537
7.3.1 Idiografische Systemmodelle zur Modellierung der erfolgten Ordnungsübergänge.....	538
7.3.2 Die erfolgreiche Netzwerketablierung.....	539
7.3.3 Die OP Strukturen, Aktivitäten und Wissen und der zweite Ordnungsübergang.....	543
7.3.4 Die Umsetzung auf nationaler Ebene und der dritte Ordnungsübergang.....	549
7.4 Zusammenfassung und Diskussion .....	556
7.4.1 Ergebnisse der Untersuchung – Ordnungsparameter, Subparameter zur Rekonstruktion des ELGPN Prozesses .....	556
7.4.2 Zusammenwirken von Einflussfaktoren und Rekonstruktion von Ordnungsübergängen.....	559
7.4.3 Realisierung von Kriterien für die Gestaltung von Veränderungsprozessen im untersuchten ELGPN Prozess.....	562
7.4.4 Netzwerke als Governance Ansatz im Bildungsbereich – Chancen für Qualität und Professionalität?.....	567
<b>8 Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>569</b>
8.1 Diskussion der Ergebnisse und Ableitung weiterführender Hypothesen... 569	
8.1.1 Relevanz des Beratungsverständnisses für die Verbesserung von Qualität in der Beratung.....	570
8.1.2 Ausrichtung von Qualitätsmerkmalen und Standards im internationalen Vergleich – fehlende Kohärenz und schwache Orientierung an einem angemessenen Beratungsverständnis.....	571
8.1.3 Qualitätsentwicklung als Perspektive für die Verbesserung von Qualität im Mehrebenensystem .....	574
8.1.4 Modelle zur Förderung von Qualität im internationalen Vergleich – plurale Ausrichtung und schwacher Bezug zur Anregung von Selbstorganisation in den verschiedenen Systemen .....	576
8.1.5 Der transnationale, europäische ELGPN Prozess – ein Ansatz zur Anregung von verbesserter Selbstorganisation im Zusammenspiel der europäischen und der nationalen Ebene .....	579
8.1.6 Synergetik und SPM als metatheoretischer Rahmen für Qualitätsentwicklung, Politikgestaltung, Beratungsprozessebene und deren Erforschung .....	582
8.2 Diskussion der eingesetzten Methodik und Reichweite der Ergebnisse ... 584	
8.2.1 Vergleich von nationalen Modellen zu Qualitätsmerkmalen, Standards und Qualitätsmodellen.....	585
8.2.2 Rekonstruktion eines transnationalen Prozesses ELGPN.....	587
8.3 Ausblick .....	588
<b>Literatur.....</b>	<b>591</b>
<b>Verzeichnis der Anhänge.....</b>	<b>615</b>
<b>Anhänge.....</b>	<b>616</b>

## Abkürzungsverzeichnis

A.d.V.	Anmerkung des Verfassers
Abb.	Abbildung
APL	Accreditation of prior Learning
BeQuEr	Beratungs-Qualitäts-Erfassung
BIS	Department for Business, Innovation & Skills (UK)
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
CEDEFOP	European Centre for the Development of Vocational Training
CeGS	Centre for Guidance Studies (UK)
CEIAG	Career Education, Information, Advice and Guidance
CIAG	Career Information, Advice and Guidance
CMS	Career Management Skills
d.h.	das heißt
EARLALL	European Association of Regional and Local Authorities for Lifelong Learning (EU)
EFQM	European Foundation of Quality Management
EFTA	European Free Trade Association
EKEP	National Center for Vocational Orientation (EL)
ELGPN	European Lifelong Guidance Policy Network
EMQC	East Midlands Quality Centre (UK)
ENQA	European Association for Quality Assurance in Higher Education (EU)



ENQA-VET	European Network for Quality Assurance in Vocational Education and Training (EU)
ENTO	Employment Network of National Training Organisations (UK)
EPPI	Evidence for Policy and Practice Information and Co-ordinating Centre
ESVDC	European Society for Vocational Designing and Career Counseling
et al.	und andere / et alii
etc.	und so weiter / et cetera
ETF	European Training Foundation
ETI	Education and Training Inspectorate
ETUC	European Trade Union Confederation
EU	European Union
FEDORA	Forum Européen de l'Orientation Académique
GP	Generisches Prinzipien
IAEVG	International Association for Educational and Vocational Guidance
IAG	Information, Advice and Guidance
ICCDPP	International Centre for Career Development and Public Policy
ICT	Information and Communication Technology
IEFP	Instituto do Emprego e Formacao Profissional, PT
ISO	International Organisation for Standardization
K-E-V-Muster	Kognitions-Emotions-Verhaltens-Muster

KBSB	Schweizerische Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Berufs- und Studienberatung
KP	Kontrollparameter
NEGSEP	Network Guidance Service Provision
NICE	Network for Innovation in Career Guidance and Counselling in Europe
OCCOPPQ	Ordre des conseillers et conseillères d'orientation, des psychoéducateurs et psychoéducatrices du Québec
OCCOQ	Ordre conseillers et conseillères d'orientation
OE	Organisationsentwicklung
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OP	Ordnungsparameter
PES	Public Employment Service
QE	Qualitätsentwicklung
QER	Qualitätsentwicklungsrahmens
QM	Qualitätsmanagement
RS-System	Ratsuchendensystem
s.	siehe
s. auch	siehe auch
s.o.	siehe oben
s.u.	siehe unten
SO	Selbstorganisation
SPM-Modell	Synergetisches Prozess Management-Modell

SQC	Swiss Career Quality
Tab.	Tabelle
TG	Task-Group
u.	und
u.a.	und andere
usw.	und so weiter
VET	Vocational Education and Training
vgl.	vergleiche
WP	Work-Package
z. B.	zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

Abb. E1: Der Aufbau der Arbeit

Abb. 1.1: Einschachtelung von verschiedenen Systemen und ebenenübergreifende Interventionsmöglichkeiten (Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 1.2: Veranschaulichung des stabilen Gleichgewichts durch eine Kugel in einer Vase (Quelle: vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 80)

Abb. 1.3: Verhältnis von Systemen zu Attraktoren als Anziehungspunkte (Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 1.4: Das erweiterte Grundschema der Synergetik (Quelle: Haken u. Schiepek, 2010, S. 134)

Abb. 1.5: Integriertes Synergetisches Prozessmanagement. Die Teildarstellung 1 zeigt den Zusammenhang von Synergetik, bereichsspezifischen Theorien und empirischer Überprüfung (Quelle: Haken u. Schiepek, 2010, S. 446)

Abb. 1.6: Integriertes Synergetisches Prozessmanagement. Die Teildarstellung 2 zeigt Orientierungswissen, Handlungswissen und prozessuale Organisation der Praxis (Quelle: Haken u. Schiepek, 2010, S. 442)

Abb. 1.7: Integriertes Synergetisches Prozessmanagement. Die Teildarstellung 3 zeigt die Prozessfassung, das Real-Time-Monitoring und die Rückwirkungen auf die Prozessuale Organisation (Quelle: Haken u. Schiepek, 2010, S. 442)

Abb. 1.8: Modell des Synergetischen Prozessmanagements (Quelle: Haken u. Schiepek 2010, S. 442)

Abb. 1.9: Generische Prinzipien (Quelle: nach Haken u. Schiepek, 2010, S. 436-441; Eigene Darstellung)

Abb. 2.1: Situation des Systems, generische Prinzipien und Methoden für die Prozessgestaltung (Quelle: Schiepek et al., 2002, S. 11)

Abb. 3.1: Qualitätsansprüche und das Qualitätsverständnis verschiedener Akteure (Quelle: Schiersmann et al., 2008, S. 27)

Abb. 3.2: Das Systemische Kontextmodell der Beratung (Quelle: Schiersmann et al., 2008, S. 15)

Abb. 3.3: Situation des Systems, generische Prinzipien und Methoden als Grundlage für die Prozessgestaltung in Qualitätsentwicklungsprozessen (Quelle: nach Schiepek et al., 2002, S. 11)

Abb. 3.4: Die Wirkungsweise von Qualitätselementen durch die Realisierung von generischen Prinzipien (Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 3.5: Unterschiedliche Systemebenen, direkte und indirekte Stimulation von Selbstorganisations- und Veränderungsprozessen (Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 3.6: Zuordnung von Qualitätselementen zu den Systemen, in denen sie angesiedelt sind und Wirkung entfalten (Eigene Darstellung)

Abb. 4.1: Abstufungen in der Reichweite der Inhalte ausgewählter Dokumente und Expertenaussagen (Quelle: Eigene Darstellung)

Abb. 4.2: Kommunikationsmodell und Ziele der Inhaltsanalyse (Merten, 1995, S. 16)

- Abb. 6.1: Qualitätselemente, die in den untersuchten Modellen Bestandteil sind (Quelle: Eigene Darstellung)
- Abb. 6.2: Unterschiedliche Systemebenen, direkte und indirekte Simulation von Selbstorganisations- und Veränderungsprozessen (Quelle: Eigene Darstellung)
- Abb. 6.3: Situation des Systems, generische Prinzipien und Methoden als Grundlage für die Prozessgestaltung in Qualitätsentwicklungsprozessen (Quelle: nach Schiepek et al. 2002, S. 11)
- Abb. 7.1: Die Entwicklung des Netzwerks (Quelle: Eigene Darstellung)
- Abb. 7.2: Vergleich von prozess- und ergebnisbezogener Items des WP 1 im Zeitverlauf (Quelle: EVAL\_05; Eigene Darstellung)
- Abb. 7.3: Vergleich prozess- und ergebnisbezogener Items des WP 2 im Zeitverlauf (Quelle: EVAL\_05; Eigene Darstellung)
- Abb. 7.4: Vergleich prozess- und ergebnisbezogener Items des WP 3 im Zeitverlauf (Quelle: Eigene Darstellung)
- Abb. 7.5: Vergleich prozess- und ergebnisbezogener Items des WP 4 im Zeitverlauf (Quelle: Eigene Darstellung)
- Abb. 7.6: Netzwerketablierung. Zusammenwirken der Einflussfaktoren zum ersten Ordnungsübergang (Eigene Darstellung)
- Abb. 7.7: Netzwerkinterne Prozesse. Zusammenwirken der Einflussfaktoren zum zweiten Ordnungsübergang (Quelle: Eigene Darstellung)
- Abb. 7.8: Umsetzung der ELGPN Ergebnisse. Zusammenwirken der Einflussfaktoren zum dritten Ordnungsübergang (Quelle: Eigene Darstellung).
- Abb. 7.9: Gruppierung der identifizierten Subparameter zu fünf Ordnungsparametern (Quelle: Eigene Darstellung)
- Abb. 7.10: Transnationale und nationale Interessen und dazugehörige Ausprägung Kontrollparameter (Eigene Darstellung)

## Tabellenverzeichnis

- Tab. 3.1: Qualitätselement: Qualitätsmerkmale, Standards, Leitlinien, Indikatoren etc. (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 3.2: Qualitätselement: Organisation eines übergeordneten Qualitätsmanagementprozesses (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 3.3: Qualitätselement: Prozessbeschreibung, Prozessdefinitionen (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 3.4: Qualitätselement: Akkreditierung, Zertifizierung (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 3.5: Qualitätselement: Selbstreport (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 3.6: Qualitätselement: Projekte/Qualitätsentwicklungsprojekte (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 3.7: Qualitätselement: Workshops, Qualitätszirkel u. ä. (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 3.8: Qualitätselement: Evaluation (Fremd- und Selbstevaluation, Kundenfeedback) (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 3.9: Qualitätselement: Mitarbeiterkompetenz, Kompetenzentwicklung (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 3.10: Qualitätselement: Supervision, Fallreflexion, Kollegiale Beratung (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 3.11: Qualitätselement: Professionalität, professionelle Verantwortung/Unabhängigkeit (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 5.1: Übersicht über die einbezogenen Modelle zu Standards und Qualitätsmerkmale (Eigene Darstellung)
- Tab. 5.2: Codes und Subcodes für die Beurteilung des Stellenwerts der Modelle (Qualitätsmerkmale, Standards, Indikatoren) (Eigene Darstellung)
- Tab. 5.3: Abstufungen in der Reichweite der Modelle und Zuordnung der Modelle (Weiterentwicklung der Abb. 4.1)
- Tab. 5.4: Darstellung des Kodiersystems für die inhaltliche Auswertung der Modelle (Eigene Darstellung; Quelle für die Beispiele: Arbeitsgruppe 1/Schiersmann u. Weber, 2011)
- Tab. 5.5: Begriffe, die in der Auswertung synonym verwendet werden (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 5.6: Auszählung der identifizierten Items entlang der Subcodes Ü1 – Ü4, B1 – B2 und P1 bis P4 (Eigene Darstellung)
- Tab. 5.7: Synthese der Auswertung der Subcodes P1 bis P4 *Beratungsprozess* (Eigene Darstellung)
- Tab. 5.8: Auszählung der identifizierten Items entlang der Subcodes O1 – O5 und G1 – G4 (Eigene Darstellung)
- Tab. 5.9: Überblick über die Codes zur Selbstorganisation (Eigene Darstellung)
- Tab. 6.1: Übersicht über die einbezogenen Modelle und deren Geltungsbereich und Abkürzungen für Quellen und Experten (Quelle: Eigene Darstellung)

- Tab. 6.2: Darstellung des Kodiersystems für die Auswertung der Dokumente und die Gestaltung der Expertengespräche (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 6.3: Synthese der Auswertung des Kodes PI *Prozess der Institutionalisierung* (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 6.4: Synthese der Auswertung des Kodes QMO *Qualitätsmodell* (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 6.5: Synthese der Auswertung des Kodes STA *Verbindung von Qualitätsmodell und Standards* (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 6.6: Synthese der Auswertung des Kodes PRO Professionalität (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 6.7: Synthese der Auswertung des Kodes QE-1 bis QE-4 *Qualitätsentwicklung* (Teil 1) (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 6.8: Synthese der Auswertung des Kodes QE-5 bis QE-8 *Qualitätsentwicklung* (Teil 2) (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 7.1: Kriterien der offenen Methode der Koordinierung (Quelle: Eigene Darstellung; vgl. Kröger, 2009; Humburg, 2008; Teló, 2002; De La Port, 2002; Europäischer Rat, 2000)
- Tab. 7.2: Kriterien für Problemlösungen in Shared Power World Kontexten (Quelle: Eigene Darstellung, vgl. Crosby und Bryson, 2005)
- Tab. 7.3: Kriterien für Netzwerke (Quelle: Eigene Darstellung; vgl. Newig et al., 2010)
- Tab. 7.4: Vergleichs unterschiedlicher Modelle für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen mit den generischen Prinzipien (Quelle: Eigene Darstellung; vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 681; Schiersmann und Thiel, 2012, S. 4-7)
- Tab. 7.5: Kodes für die Untersuchung der wirkungsvollen Gestaltung des ELGPN Prozesses (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 7.6: Induktiv entwickelte Kodes zur Auswertung der Frage nach den OP des ELGPN Prozesses (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 7.7: Auswertung entlang der Subkodes zum OP\_A Europäische Politiken zur Beratung (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 7.8: Aktivierung möglicher Kontrollparameter für die Entstehung des OP\_A Europäische Politiken zur Beratung (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 7.9: Auswertung entlang der Subkodes zum OP\_B Etablierung und Entwicklung von Netzwerkstrukturen (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 7.10: Auswertung, Beteiligung und Zusammensetzung in den nationalen Teams (Quelle: REPO\_01, REPO\_04, Eigene Darstellung)
- Tab. 7.11: Mögliche Aktivierung von Kontrollparametern für die Entstehung des OP\_B Etablierung und Entwicklung von Netzwerkstrukturen (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 7.12: Auswertung entlang der Subkodes zum Ordnungsparameter OP\_C Aktivitäten im Netzwerk (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 7.13: Items, die zu verschiedenen Zeitpunkten für formative Evaluation zugrunde gelegt wurden (Quelle: EVAL\_02)

- Tab. 7.14: Aktivierung möglicher Kontrollparameter für die Entstehung des *OP\_C Aktivitäten im Netzwerk* (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 7.15: Auswertung entlang der Subkodes zum *OP\_D Wissen im Netzwerk* (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 7.16: Auswertung zu den Zielsetzungen es Netzwerks (Quelle: REPO\_01, REPO\_04; Eigene Darstellung)
- Tab. 7.17: Aktivierung möglicher Kontrollparameter für die Entstehung des *OP\_D Wissensbasis* (Quelle: Eigene *Darstellung*)
- Tab. 7.18: Auswertung entlang der Subkodes zum *OP\_E Wirkung des Netzwerks* (Quelle: Eigene Darstellung)
- Tab. 7.19: Auswertung zur Etablierung eines nationalen Forums (Quelle: REPO\_01, S. 79, REPO\_08, S. 85f.; Eigene Darstellung)
- Tab. 7.20: Auswertung zu Quality-Assurance-Systems or Feedback-Mechanisms for lifelong Guidance (Quelle: REPO\_01, AAPR\_02, WPQU\_04, REPO\_04, S. 93 -97; EVAL\_1b; Eigene Darstellung)
- Tab. 7.21: Aktivierung möglicher Kontrollparameter für die Entstehung des *OP\_E Aktivitäten auf nationaler Ebene* (Quelle: Eigene Darstellung)



## Einleitung

Der Weiterentwicklung und Sicherung von Qualität in der Beratung in den Bereichen Bildung, Beruf und Beschäftigung beziehungsweise in arbeitsweltlichen Kontexten<sup>1</sup> wird seit Mitte der 2000er Jahre in Deutschland aber auch international eine höhere Bedeutung zugemessen (Weber, 2012b; Schiersmann u. Paulsen, 2011; Arnold, 2009; Schiersmann, Bachmann, Dauner u. Weber, 2008; Council of the European Union, 2008; Sultana u. Watts, 2005; Council of the European Union, 2004; Watts u. Fretwell, 2003). Mit den zunehmenden Anforderungen an Individuen ihre Bildungs- und Berufsbiographien selbstständig zu gestalten, haben entsprechende Beratungsangebote an Relevanz gewonnen. Gleichzeitig hat sich auch das Umfeld für die Gestaltung von Beratungsangeboten (wie auch für andere hochwertige soziale Dienstleistungen, z. B. im Bildungssektor) erheblich geändert. Diese Veränderung zeigt sich beispielsweise in der Ausgestaltung von öffentlichen wie privatwirtschaftlich organisierten Dienstleistungen, die zunehmend durch Ansätze des *New Public Management*, *Qualitätsmanagement* und anderen beeinflusst werden (Minogue, Polidano und Hulme, 1998; vgl. auch OECD, 2004). Jedoch sind es nicht nur staatliche Akteure, die ein Interesse an Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung haben. Vielfach werden Forderungen und Aktivitäten zur Qualität in der Beratung auch aus der Beratungspraxis (Berufsverbände, Anbieter, Träger, Verbände) heraus initiiert. Der erkannte Handlungsbedarf betrifft verschiedene Akteure und gesellschaftliche Ebenen: Die zuständige Politik, Organisationen, die Beratung anbieten sowie die Praktikerinnen und Praktiker, die sie durchführen. Nicht zuletzt betrifft sie auch die Nutzerinnen und Nutzer der Beratungsangebote, für die eine Erhöhung der Beratungsqualität zu einer verbesserten Unterstützung beim Erreichen ihrer Ziele führen soll.

---

<sup>1</sup>Die beiden Formulierungen werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet, wobei „Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung“ eher als Bezeichnung aus der beratungspolitischen Debatte verstanden werden kann (vgl. nfb, 2011), während der Begriff Beratung in arbeitsweltlichen Kontexten aus einer wissenschaftlichen Perspektive eine Ableitung aus dem Gegenstandsbereich zu begründen versucht (vgl. Schiersmann u. Thiel, 2012). Beide Begriffe umfassen unterschiedliche Beratungsangebote die sich sowohl in ihrer praktischen Ausgestaltung als auch in ihren theoretischen oder methodischen Bezügen unterscheiden können (vgl. Engel, Nestmann u. Sickendiek, 2004b; 2004c).

Die Entschlüsse der EU zur lebensbegleitenden Beratung 2004 und 2008 dokumentieren beispielhaft, dass Beratung in den EU Mitgliedsstaaten ernst genommen wird und dass konkrete Absprachen zur Weiterentwicklung von Beratung getroffen wurden, die nun umgesetzt werden sollen (Council of the European Union, 2008; Council of the European Union, 2004). Die explizite Beschäftigung mit Qualitätssicherung und dem Nachweis von Wirksamkeit („evidence base for policy and system development“) als Grundlage für Beratung und Beratungspolitik im „European Lifelong Guidance Policy Network“ (ELGPN)<sup>2</sup> ist ein weiterer Hinweis darauf, dass Beratung nicht mehr ohne eine verstärkte Orientierung an Qualität auskommen wird (ELGPN, 2010, S. 49). In der Praxis einzelner nationaler Kontexte wurden Modelle zur Qualitätssicherung und -entwicklung etabliert (vgl. Plant, 2010). In einer Reihe von Nationalstaaten sind solche Qualitätsmodelle in der Entwicklung und Erprobung (vgl. ELGPN, 2010).

### ***Zentrale Fragestellung und Verbindung mit dem metatheoretischen Konzept der Synergetik***

Das Vorhaben der Arbeit ist es, die Frage von *Qualität* und *Qualitätsentwicklung* in der Beratung und in angrenzenden Interventionsformaten<sup>3</sup> aus der Perspektive der Synergetik theoretisch zu diskutieren und anhand von drei unterschiedlichen Teiluntersuchungen zu analysieren. Die Arbeit bezieht sich dabei auf den Gegenstandsbereich der Beratung, wie er im Feld von „Bildung, Beruf und Beschäftigung“ angeboten wird (vgl. nfb, 2011). Die Teiluntersuchungen beziehen sich auf die inhaltliche Diskussion von Qualität in der Beratung, auf die Verfahren zur Qualitätssicherung und -entwicklung sowie auf den Prozess zur Etablierung solcher Verfahren im europäischen Kontext<sup>4</sup>. Die Verbindung dieser drei Perspektiven zum Phänomen *Qualität in der Beratung* ist nicht will-

---

<sup>2</sup>www.elgpn.eu (2012-06-07).

<sup>3</sup>Ich gehe davon aus, dass die hier diskutierten Bedingungen und Wirkungsweisen von Qualitätsaktivitäten parallel Geltung für Beratung und andere angrenzende soziale Interventionsformate (Erziehung, Bildung, Therapie, Coaching, Supervision) haben. Die Untersuchung der Beratung ist somit als exemplarisch zu betrachten, eine fachübergreifende und interdisziplinäre Diskussion der Fragen nach Qualität und Qualitätsentwicklung sind nötig und sollten verstärkt forciert werden.

<sup>4</sup>Die Untersuchung anderer Ebenen, etwa der Beratungsangebote, der realisierten Beratung, die realisierte Qualitätsentwicklung oder des Selbstverständnisses von Beratenden hinsichtlich der Qualität ihrer Beratung sind nicht Gegenstand der Untersuchung.

kürlich, sondern begründet sich durch den angenommenen Zusammenhang zwischen

- fachlich-inhaltlicher Gestaltung der Beratungsprozesse,
- prozessualer Aktivierung der Organisationen, die Beratung anbieten, und
- der notwendigen Verankerung des Themas in der bildungspolitischen Diskussion, was ebenfalls eines Prozesses bedarf.

Aus der Perspektive der Selbstorganisation geht es um unterschiedliche Systeme (Beratungsprozess, Beratungsorganisation und übergeordnetes fachpolitisches System), die auf gegenseitige Anregung und die Überführung von Elementen der relativen Mikroebene in übergeordnete Muster angewiesen sind. Die These hinter dieser theoretisch begründeten Annahme ist, dass die Anregung in Richtung höhere Qualität und Professionalität der Beratung sowohl von *oben nach unten* als auch von *unten nach oben* erfolgt. Die Entwicklungen in den drei Systemen sind voneinander abhängig: Umso besser es in einem der drei Systeme gelingt, die für Qualität in der Beratung relevanten Aspekte zu entwickeln, desto günstiger ist der Beitrag dieses Systems für die Entwicklung der Systeme auf den anderen Ebenen. Was aus fachlicher Sicht als *besser, angemessener oder kohärenter* zu bewerten ist, wird in den einzelnen Teilen der Arbeit diskutiert.

Die zentrale Fragestellung für die Untersuchung lautet: Wie wird Qualität und Qualitätsentwicklung im Interventionsformat arbeitsweltliche Beratung konzeptionell gestaltet und wie kann der Stand der Entwicklung (sowohl inhaltlich als auch in Bezug auf den Entwicklungsprozess im Feld) vor dem Hintergrund theoretisch fundierter Anforderungen an Qualität und Professionalität beurteilt werden.

#### *Das Modell der Synergetik als theoretischer Begründungsrahmen*

Der theoretische Begründungsrahmen für die Ableitung von Kriterien zur Beurteilung dieser Frage ist das metatheoretische Konzept der Synergetik in Verbindung mit bereichsspezifischen Theorien (s. Kap. 1). Den Untersuchungsgegenstand bilden die im internationalen insbesondere im europäischen Kontext

etablierten oder sich etablierenden Konzepte zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in diesem Feld.

Die vorliegende Arbeit versteht sich als Untersuchung eines komplexen Phänomens, nämlich der Entwicklung des Feldes der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Dabei werden sowohl *inhaltliche Ergebnisse* (z. B. formulierte Standards oder Qualitätsmodelle für Beratung) als auch *Prozesse* (exemplarisch am ELGPN Netzwerk) untersucht. Alle drei untersuchten Phänomenbereiche (Standards bzw. Qualitätsmerkmale für Beratung, Modelle zur Qualitätsentwicklung sowie die Organisation eines fachpolitischen Prozesses werden als Teil der aktuellen Entwicklung des Beratungsfeldes verstanden, obwohl jedes der angesprochenen Phänomene auf einer sehr unterschiedlichen Ebene angesiedelt ist. Der Anspruch der Arbeit – und damit auch der zugrundeliegenden Untersuchungsmethode – ist nicht, die kausale Erklärungen der untersuchten Phänomene. Ziel ist es vielmehr den Gesamtprozess und relevante Zusammenhänge besser zu verstehen und wo dies möglich ist Phänomene in bekannte Zusammenhänge einzuordnen und Hypothesen aufzustellen, die für weitere Untersuchungen genutzt werden können.

#### *Qualität und Professionalität in der Beratung, Qualitätsbegriff und inhaltliche Konkretisierung in Standards und Qualitätsmerkmalen*

Etablierte Qualitätsbegriffe sind vorrangig aus dem unternehmensnahen Kontext übernommen und bedürfen für die Anwendung auf Beratungs- oder Bildungskontexte einer Adaption und kritischer Reflexion sowie einer inhaltlichen Konkretisierung in Bezug auf die zugrunde gelegten Qualitätsanforderungen. So ist Qualität im Sinne der ISO Norm 9000 als Erfüllung von Qualitätsanforderungen von Kunden durch ein Unternehmen beziehungsweise einen Dienstleister definiert (vgl. Deutsches Institut für Normung, 2008; 2000). Diese Definition von Qualität entspricht einer Logik, die unter anderem transparente Märkte und eine unabhängige Kunden-Lieferanten Beziehung voraussetzt. Eine solche Perspektive erscheint aus verschiedenen Gründen für professionelle, hochwertige, kommunikative, soziale Dienstleistungen, die zum großen Teil auch in öffentlich finanzierten Kontexten angeboten werden, als verkürzt.

Ein angemessenes und unter den Akteuren als tragfähig angesehenes Qualitätsverständnis für die Beratung als hochwertige, kommunikative Dienstleistung mit spezifischen Ansprüchen, die sich sowohl aus theoretischen, abgeleiteten Positionen, als auch aus einer Professionsperspektive begründen (vgl. Schiersmann und Thiel, 2012; Gieseke, 2009), baut auf dem Gedanken auf, „dass verschiedene Akteure Ansprüche an die Qualität von Beratung haben und diese einbringen müssen, um zu gemeinsamen Anforderungen an Beratung und zu einem gemeinsamen Verständnis von qualitativ hochwertiger Beratung zu gelangen“ (Arbeitsgruppe 1, Schiersmann u. Weber, 2011, S. 11). Definierte Qualitätsansprüche basieren auf den Interessen verschiedener Akteure, zum Beispiel von „fachlich wünschbaren Idealen, finanziell machbaren Realitäten und von Kundenseite erwartbaren Leistungen“ (ebd.). Die „[...] Frage also, wer mit welchen Rollen an der Qualitätsstrategie beteiligt wird, ist für die Ausgestaltung eines [...] [Qualitätsverständnisses] zentral [...]. Die Herausforderung besteht darin, die für die erfolgreiche Realisierung einer Qualitätssystematik notwendigen Akteure einzubeziehen und dabei den Charakter der Qualitätssystematik, die Art der Beteiligung und der Steuerung (z. B. in einem Konsultations- oder Aushandlungsprozess) mit bestehenden und systemtypischen Strukturen zu verbinden“ (Schiersmann et al., 2008, S. 28). Qualität (oder ein Qualitätsmodell) ist in einem solchen Verständnis kein einmalig festzustellendes Ergebnis oder ein Zielzustand, sondern unterliegt einer Dynamik, sowohl in der Vereinbarung von Zielen, als auch für die Verbesserung der Ergebnisse (vgl. ebd.).

#### *Fragestellung zur Untersuchung von Qualitätsverständnis, Qualitätsmerkmalen und Standards*

Untersucht werden 20 Modelle, die Qualitätsmerkmale und Standards für Beratung beinhalten. Diese Modelle wurden in den letzten Jahren entwickelt und etabliert beziehungsweise genutzt. Die Untersuchung basiert auf der systematischen Auswertung von Dokumenten aus verschiedenen nationalen und internationalen Kontexten.

Folgende Fragen werden in der Untersuchung im fünften Kapitel bearbeitet:

- a. Welcher Entstehungskontext, welcher Stellenwert und welche Reichweite haben die untersuchten Modelle?
- b. Spiegelt sich ein professionell und fachlich fundiertes Beratungsverständnis in den Modellen (Standards und Qualitätsmerkmalen) wider? Wo liegen hierbei Schwerpunkte?
- c. Welche inhaltlichen Merkmale für Qualität sind in den Modellen repräsentiert?
- d. Werden Merkmale für die Gestaltung von Beratungsprozessen formuliert, die dem Konzept der Selbstorganisation entsprechen?
- e. Wird die verbesserte Selbstorganisationsfähigkeit der Klienten in den untersuchten Modellen als Zielperspektive berücksichtigt?

Im Kapitel zwei wird hierfür die fachliche Grundlegung von Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung beschrieben. Kapitel drei diskutiert den Bezug zur Qualitätsdiskussion in der Beratung und entwickelt einen Bezugsrahmen für die Beurteilung der Modelle im Kapitel fünf. Dort werden Kodes, d.h. Untersuchungskategorien (vgl. Merten, 1995, S. 95) entwickelt und begründet, die zur Untersuchung der Modelle (Standards und Qualitätsmerkmale) herangezogen werden.

#### *Verbesserung von Qualität in der Beratung durch Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung*

Die Verbesserung der Qualität von Beratung wird, so ist eine der Arbeit zugrundeliegende Annahme, mit sehr unterschiedlichen Ansätzen und Verfahren angestrebt. Qualitätsentwicklung oder Qualitätssicherung können also mit unterschiedlichen *Qualitätselementen* gestaltet werden, die dazu dienen sollen, Entwicklung und Sicherung von Qualität zu ermöglichen. Als Qualitätselemente werden hier alle Arten von Maßnahmen und Instrumenten bezeichnet, die dazu eingesetzt werden können, Qualität transparent zu machen, zu sichern oder zu verbessern. Der Begriff Qualitätselemente wird eingeführt, da er gegenüber anderen fest im Qualitätsdiskurs etablierten Begriffen (Qualitätsmanagement, Qualitätsmanagementsysteme, Qualitätsentwicklung) neutral und offen ist. Er soll es im Rahmen der Arbeit ermöglichen, verschiedene Methoden und Zugänge nebeneinander zu stellen und zu vergleichen. Beispiele für Qualitätsele-

mente, die im Beratungsfeld eingesetzt werden, sind Standards, Evaluation, Kompetenzentwicklung für die Beratenden, Qualitätsmanagementmodelle und andere. Es wird unterstellt, dass verschiedenste Maßnahmen oder Instrumente ein unterschiedliches *Wirkungspotenzial* für die Weiterentwicklung von Beratungsqualität entfalten können. Von einer potenziellen Wirkung wird gesprochen, da der mögliche Nutzen jeder Maßnahme nicht nur davon abhängt, wie gut diese Maßnahme an sich ist, sondern auch, wie sie umgesetzt wird (s. Kap. 1.4). Aus der theoretischen Beschreibung der potenziellen Wirkungsweisen von verschiedenen Qualitätsmaßnahmen und -instrumenten lassen sich konkrete Vorschläge für die Kombination von Qualitätselementen ableiten. Eine spezifische Kombination von Qualitätselementen wurde beispielsweise für den deutschen Kontext entwickelt (vgl. auch *nfb* u. Forschungsgruppe Beratungsqualität, 2011; Schiersmann et al., 2008). Eine zentrale analytische Perspektive der vorliegenden Arbeit dient dem Vergleich von Qualitätsmodellen aus dem europäischen Kontext, um eingesetzte Qualitätselemente zu identifizieren und die Modelle zu vergleichen. Ein besonderer Schwerpunkt der Untersuchung ist die Frage nach der Kombination inhaltlicher Standards mit Qualitätselementen, die auf Standards et cetera aufbauend der Qualitätsentwicklung oder Qualitätssicherung dienen sollen.

#### *Theoretische Begründung von Qualität und Qualitätsentwicklung auf Basis des Synergetischen Prozessmanagements*

Eine grundlegende Annahme der Arbeit ist, dass bisher zur Frage der Förderung von Qualität in der Beratung keine eigenständige Theorie oder fundierte theoretische Position formuliert wurde, um Qualität- oder Qualitätsentwicklung in der Beratung und in angrenzenden Feldern oder deren Implementierung in Organisationen (z. B. Beratungsanbieter) und Systemen (z. B. Bildungssystem, Beratungsfeld) zu begründen. Vielmehr werden vorhandene Modelle und Ansätze, die selbst wiederum nur schwach theoretisch begründet sind, wie beispielsweise EFQM (vgl. EFQM, 2009) oder ISO 9001 (vgl. Deutsches Institut für Normung, 2008), adaptiert, ohne empirisch die Auswirkungen dieser adaptierten Qualitätsmaßnahmen zu prüfen und in ihrer Wirksamkeit zu belegen.

Vor diesem Hintergrund rekurriert die Arbeit auf das Modell des Synergetischen Prozessmanagements (SPM) als metatheoretischem Rahmenmodell (Haken u. Schiepek, 2010, s. Kap. 1.4.1). Das Modell der Synergetik kann für verschiedenste Formen der Interventionspraxis in komplexen, dynamischen Systemen herangezogen werden (z. B. Therapieprozesse, Beratung, Organisationsentwicklung, Führung). Angenommen wird, dass in Systemen (z. B. einer Organisation, die ihre Qualität verbessern möchte), um von einem Systemzustand (a) zu einem Systemzustand (a') zu gelangen, Bedingungen geschaffen oder verändert werden müssen, die dazu beitragen, das System aus einer aktuell mehr oder weniger stabilen Ordnung (Ordnungsmuster) in Richtung einer neuen Ordnung zu bewegen. Ordnungsmuster sind dabei nicht unabhängig vom System oder Systemtyp zu charakterisieren. In diesem Sinn sind die genannten Qualitätselemente als Versuche zu verstehen, solche Bedingungen gezielt zu beeinflussen. Qualitätsentwicklung wäre in diesem Sinne ein *intendierter Ordnungswandel*.

Schiepek beschreibt für die Psychotherapie, also für eine Intervention auf der Ebene des individuellen Menschen, idealtypische Musterkonstellationen, die eine jeweilige Interventionsstrategie nahe legen (vgl. Schiepek, Ludwig-Becker, Helde, Jagdfeld, Petzold u. Köger, 2000, S. 174):

- einen Zustand der Übergangstabilität, in dem ein (gewünschter) Ordnungsübergang bereits nahe liegt,
- Zustände überaus (dysfunktionaler) stabiler Muster,
- akute oder fortgesetzte Instabilität und Fluktuation (vgl. ebd.).

Bezieht man dies auf die Entwicklung von Qualität, so wird deutlich, dass jede Form der Veränderung nur spezifisch auf den einzelnen Fall (d.h. bspw. eine einzelne Anbieterorganisation) bezogen sinnvoll geplant und durchgeführt werden kann. Die bereits eingeführte These von der Pluralität verschiedener Qualitätselemente (Methodenebene) wird darum um eine Prozessperspektive erweitert. Qualitätsprozesse basieren grundlegend auf der Identifikation bestehender Muster, um darauf aufbauend einzelfallspezifische Interventionsstrategien oder Methoden für die Qualitätsentwicklung entwickeln und anwenden zu können. Interventionen in komplexe dynamische Systeme sind immer einzelfallabhängig und können nicht nach einem Schema bearbeitet werden. Die Effekte solcher



Interventionen sind prinzipiell nichtlinear und somit nur beschränkt planbar. Bestehende Qualitätsmodelle berücksichtigen dies unter Umständen zu wenig (vgl. Kühl, 2001; Moldaschl, 2001).

### *Organisation, die sich mit der Qualitätsproblematik auseinandersetzt aus der Perspektive des synergetischen Modells*

Mit dem Modell des „Synergetischen Prozess Management“ (SPM) verweisen Haken und Schiepek (2010) auf die Notwendigkeit die Modellvorstellung der Selbstorganisation im Synergetischen Verständnis mit bestehenden Theoriebeständen und Praxiswissen (bereichsspezifischen Theorien) in Verbindung zu bringen (Haken und Schiepek, 2010, S. 441). Die Autoren stellen das Modell als Ansatz einer „allgemeinen oder integrativen Psychotherapie vor“ (ebd.). Allerdings kann es allgemeiner als eine konzeptionelle Überlegung zur Verbindung von Synergetik, bereichsspezifischen Theorien und Prozesssteuerung verstanden werden. In diesem Sinne wird es in dieser Arbeit eingeführt, um in der Untersuchung bestehende Ansätze der Qualitätssicherung- und Entwicklung in der Beratung mit der Theorie der Synergetik und den generischen Prinzipien zur Unterstützung der prozessualen Organisation in Interventionsprozessen zu verbinden.

### *Fragestellung zu den Qualitätsmodellen und den einbezogenen Qualitätselementen*

Die Arbeit untersucht systematisch anhand etablierter oder in Etablierung befindlicher Qualitätsmodelle aus unterschiedlichen nationalen Kontexten, wie diese Modelle entwickelt und etabliert wurden und wie sie aufgebaut sind. Grundlage sind neun Modelle, wie sie in Dokumenten beschrieben und von Experten ergänzend erläutert werden.

Folgende Fragen werden in der Untersuchung im sechsten Kapitel bearbeitet:

- a. Wie und durch wen werden diese Modelle etabliert? Wie weit ist die Etablierung fortgeschritten?
- b. Welche Qualitätselemente werden in den Modellen kombiniert? Können spezifische Kombinationen identifiziert werden und ist eine Einordnung in bestimmte Qualitätstraditionen möglich?

- c. Sind die Modelle im Sinne der metatheoretischen Vorstellung der Synergetik und der generischen Prinzipien so angelegt, dass sie die Selbstorganisation der relevanten Systeme unterstützen?
- d. Sind die Modelle so angelegt, dass sie die verschiedenen relevanten Systemebenen (Beratungsprozesse, Beratungsorganisation, übergeordnete beratungspolitische Ebene) berücksichtigen?
- e. Sind in den Modellen (im Sinne des Konzeptes der Qualitätsentwicklung und des SPM-Modells) Steuerungs- und Unterstützungsmechanismen zur Gestaltung von Interventionsprozessen identifizierbar?

Im Kapitel drei werden hierfür die grundlegenden Qualitätsansätze und die darin enthaltenen Qualitätselemente analysiert und es wird der Ansatz der Qualitätsentwicklung mit Rückgriff auf Organisationsentwicklung eingeführt. Im Kapitel sechs werden Codes entwickelt und begründet, die zur Untersuchung der Modelle herangezogen werden.

#### *Etablierung von Qualität und Professionalität als fachpolitischer Prozess und Mehrebenengeschehen*

Für die Untersuchung ist nicht zuletzt die These leitend, dass die Frage von Qualität in komplexen sozialen Interventionskontexten (z. B. Beratung, Bildung) sinnvoll nur in einer Mehrebenenbetrachtung erfolgen kann. Dies begründet sich dadurch, dass Qualität beziehungsweise die Erwartung an Qualität oder die Erfüllung von Qualität sich im Zusammenwirken verschiedener Systeme (angesiedelt auf verschiedenen Ebenen, z. B. internationale und nationale Politik, Anbieterorganisationen, Beratungsprozesse, Beratende) konstituiert (nicht nur zwischen einem einzelnen Kunden<sup>5</sup>, einem Berater und einem einzelnen Beratungsanbieter). Qualität beziehungsweise die Erwartungen an Qualität und die Erfüllung von Qualitätserwartungen ist als Ergebnis von dynamischen Prozessen zu verstehen, die auf Selbstorganisation unter anderem auf der Basis von Information und Wissen beruhen (vgl. Haken, 2000, S. 16f.). Hierin zeigt sich eine Strukturähnlichkeit von Qualitätsfragen mit denen der Professionalität. In beiden Perspektiven entsteht ein spezifisches Ordnungsmuster aus dem Zu-

---

<sup>5</sup>Für eine einfachere Lesbarkeit wurde auf die Unterscheidung von männlicher und weiblicher Form verzichtet. Selbstverständlich sind immer beide Geschlechter angesprochen.

sammenspiel aus individuellen und kollektiven Erwartungen, Wissensbereichen und Handlungen (vgl. Pfadenhauer, 2005; Abbott, 1988).

Die Frage nach Qualität und Qualitätsentwicklung kann entsprechend nicht auf einer einzelnen Systemebene verortet werden, sondern spielt sich – sowohl theoretisch als auch in der konzeptionellen sowie praktischen Umsetzung – in rekursiven Prozessen zwischen den beteiligten Systemen der verschiedenen Ebenen ab. Versteht man dies im Sinn einer prozessualen *Einschachtelung* verschiedener Systeme, so ist Qualitätsentwicklung eine Form von Selbstorganisation, an der verschiedene Systeme beteiligt sind. Dies zeigt sich exemplarisch im Prozess des European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN). In diesem Prozess werden die Ebenen professionelle Beratung, Organisation, nationaler Kontext und transnationaler Kontext verschränkt, indem gemeinsame Handlungsstrategien entwickelt werden, die aus der transnationalen Ebene auf die anderen genannten Ebenen einwirken sollen. Umgekehrt entwickelt sich das Verständnis von qualitativ hochwertiger Beratung und der für eine solche Beratung notwendigen Bedingungen aus den Konzepten und Ideen, die aus nationalen Kontexten und von einzelnen Akteuren in diesen Prozess eingebracht werden.

#### *Fragestellung zum aktuellen politischen Prozess*

Untersucht wird das ELGPN als Motor eines fachpolitischen Prozesses. Ein wesentliches Ziel dieses Netzwerks und des Prozesses ist die Weiterentwicklung der Qualität in der Beratung. In der Arbeit wird untersucht, wie Qualität als relevante Zielperspektive für die Beratung in einem fachpolitischen Prozess zwischen transnationaler Ebene und nationaler Ebene thematisiert wird und ob aus diesem transnationalen Prozess die Etablierung von *Qualität fördernden Aktivitäten* auf nationaler Ebene und organisationaler Ebene angeregt und unterstützt werden kann.

Folgende Fragen werden in der Untersuchung im Kapitel sieben bearbeitet:

- a. Wie entsteht der ELGPN Prozess? Welche Einflussfaktoren führten zur Etablierung des Netzwerks und des Prozesses? Welche Ordnungsparameter entstehen und konstituieren das Netzwerk?

- b. Wie kann der Prozess als Zusammenwirken von Einflussfaktoren in seiner Dynamik rekonstruiert werden? Können gelungene Ordnungsübergänge identifiziert werden?
- c. Können die intendierten Wirkungen (insbesondere Qualität fördernde Aktivitäten auf nationaler Ebene) erfolgreich angeregt werden?
- d. Kann die Realisierung von Wirkkriterien rekonstruiert werden, die die Arbeit im Netzwerk und das Erreichen der intendierten Ergebnisse, insbesondere beim Übergang zur Umsetzung auf die nationale Ebene, wahrscheinlicher machen?

Das Kapitel sieben entwickelt unter Rückgriff auf relevante Bezugstheorien und die einbezogenen Dokumenten Codes, die zur Untersuchung des Prozesses und seiner Wirksamkeit herangezogen werden können. Das Kapitel zeichnet den ELGPN Prozess in seiner Entwicklung nach und analysiert ausgehend von den intendierten Zielen des Prozesses in Bezug auf Qualität in der Beratung, inwiefern bereits Umsetzungen auf der nationalen Ebene angestoßen werden konnten und wie dieses ebenenübergreifende Zusammenwirken theoretisch rekonstruiert werden kann. Die Analyse wird als Verschränkung der Untersuchung des Prozesses und der inhaltlichen Ergebnisse angelegt. Hierbei werden die Ergebnisse der Untersuchung aus den Kapiteln fünf und sechs mit berücksichtigt. Die Untersuchung fokussiert insbesondere, ob der ELGPN Prozess bisher zu einer Veränderung auf der nationalen Ebene beitragen konnte.

### ***Einordnung der Arbeit in den theoretischen und politischen Diskurs um Beratung***

Folgende Aspekte dienen der Einordnung der Arbeit in den Diskurs um Beratung und Qualität in der Beratung:

- Die Arbeit ordnet aktuelle praktische, theoretische sowie politisch Entwicklungen des Beratungsfeldes (arbeitsweltliche Beratung) ein.
- Dies hat insbesondere Rückwirkungen auf die Frage einer stärkeren Professionalisierung der Beratung und eng damit verbunden auf die
- wissenschaftliche Fundierung sowie die akademisch fundierte Aus- und Fortbildung der Beratenden.

Bestehende theoretische Ansätze werden in der vorliegenden Arbeit aufgegriffen (vgl. Schiersmann u. Thiel, 2012; 2009; Möller, 2009; Savickas, Nota, Rosier, Dauwalder, Duarte, Guichard, Soresi, van Esbroeck u. van Vianen, 2009; Thiel, 2008; Hofer, 1996). Bisher fehlen in der Theoriediskussion zur arbeitsweltlichen Beratung Kohärenz und Dichte des Austausches sowie eine gemeinsame theoretische Grundposition, was eine Theorie zur arbeitsweltlichen Beratung leisten soll. Die Reichweite theoretischer Aussagen im klassischen rationalistischen Verständnis muss für die reflexive oder "autopoietische Realität" (Schüle, 2002, S. 148), mit der wir es in Sozialsystemen zu tun haben, als beschränkt angesehen werden. Ebenso ist die Ableitung von theoretischen Positionen auf der Interventionsebene aus Analysen der Objektebene (vgl. bspw. Savickas et al., 2009) zweifelhaft. Demgegenüber steht das hier vertretene Metamodell der Selbstorganisation von Systemen (vgl. Haken u. Schiepek, 2010). Dieses Modell eröffnet die Möglichkeit

- (1) einer theoretisch fundierten Einordnung des Entwicklungsprozesses des Ratsuchendensystems und des Beratungsgeschehens im Kontext der Theorie der Selbstorganisation von Systemen (Synergetik),
- (2) die Verknüpfung mit bereichsspezifischen Theoriebeständen und Interventionsmethoden und die
- (3) einzelfallbezogene, kontextualisierte Analyse des Beratungsprozesses sowie die Interventionsplanung auf Basis dieser Analyse.

(vgl. Schiersmann u. Thiel, 2012, S. 20-26; Schiersmann et al., 2008, S. 18f.). Diese theoretische Position setzt im Hinblick auf die Dynamik und Nichtlinearität der sozialen Welt und dem prinzipiell „konnotativen“ Charakter von Theorien in diesen Kontexten (Schüle, 1999, S. 207f.) die Tradition wichtiger Forschungszweige und Erkenntnispositionen, die seit Mitte des 20. Jahrhunderts mit Bezügen zu verschiedenen Interventionskontexten stehen, fort (vgl. Beisel, 1996, S. 17f.). Zu nennen sind im Kontext von Therapie beispielsweise Bateson (1987), Watzlawick (2005), Schiepek (1986; 1987; 1991), Schweizer (1987); Simon (1988). Auch in Bezug auf angrenzende Wissenschaftsfelder, etwa der Pädagogik oder des Managements können Querverbindungen gezogen werden. So wurden für die wissenschaftliche Pädagogik und Erwachsenenbildung in Deutschland etwa von Arnold und Siebert (1995) und Siebert (1998) system-

theoretische und konstruktivistische Positionen herangezogen. Für Aspekte der Organisationsgestaltung und des Managements können insbesondere die Arbeiten von Ulrich und Probst (1991), Vester und Hesler (1988), Malik (1986), Ulrich (1984) oder Probst (1981) genannt werden.

In allen genannten Feldern (Psychologie, Therapie, Pädagogik und Management) wurden die Positionen in Bezug auf Nichtlinearität, Komplexität und Selbstorganisation fortgeführt. Die Arbeit von Haken und Schiepek (2010) stellt hier gleichsam eine spezifische Synthese vieler dieser Stränge dar und eröffnet einerseits viele Anknüpfungspunkte an die genannten Arbeiten, geht andererseits über die genannten Ansätze hinaus.

Für den Kontext arbeitsweltlicher Beratung kann nicht davon ausgegangen werden, dass sich die genannten Positionen im internationalen Diskurs bereits durchgesetzt haben. Eine kritische Revision der Theoriebestände – wie sie beispielsweise in den internationalen Handbüchern für Beratung in arbeitsweltlichen Kontexten präsentiert werden – steht für die Beratung aus (vgl. bspw. Brown, 2010; Athanasou u. van Esbroeck, 2008<sup>6</sup>).

Die vorliegende Arbeit bettet sich in einen Forschungsstrang ein, der neben der Weiterentwicklung einer allgemeinen Beratungstheorie (mit den genannten Querverbindungen zu anderen Interventionskontexten) auch die bessere empirische Erforschung von Interventionsprozessen für verschiedene Beratungs- und Interventionsformate anstrebt (vgl. Thiel u. Schiersmann, 2012). Hierzu gehört auch die wissenschaftlich fundierte Entwicklung von Kompetenzmodellen für die Beratung, wie sie beispielhaft im offenen Koordinierungsprozess Beratungsqualität vorangetrieben wird (Arbeitsgruppe Qualitätsmerkmale und Kompetenzen, Schiersmann, Haas u. Weber, 2012) sowie deren empirische Fundierung und Überprüfung<sup>7</sup>.

Die hier bearbeitete Fragestellung ist neben der theoretischen Klärung und Weiterentwicklung auch für praktische Fragen der Policy-Entwicklung und Vernetzung der Beratung im transnationalen Kontext relevant. In der Zusammenschau der parallelen Aktivitäten zur Weiterentwicklung der Beratung gibt es in

---

<sup>6</sup>Eine Ausnahme bildet der Band von Patton und McMahon (1999) mit dem Titel „Career development and systems theory“.

<sup>7</sup>Für diesen spezifischen Kontext wurde 2012 ein empirisches Forschungsprojekt (Laufzeit 2012-2014) in Zusammenarbeit von *nfb* und der Forschungsgruppe Beratungsqualität an der Universität Heidelberg begonnen.

den letzten Jahren ein *Gelegenheitsfenster*, Fragen der Qualität der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung besser zu koordinieren. Dies zeigt sich beispielsweise daran, dass alle im Folgenden aufgezählten Akteure diese Fragen explizit behandeln:

- ICCDPP<sup>8</sup>,
- Internationale Symposien für Career Development and Policy Making<sup>9</sup>,
- ELGPN<sup>10</sup> und EU<sup>11</sup>,
- OECD und Weltbank<sup>12</sup>,
- NICE Netzwerk von ausbildenden Hochschulen<sup>13</sup> sowie das
- Europäische Forschungsnetzwerk ESVDC<sup>14</sup>

In all diesen Kontexten werden unter anderem Fragen thematisiert, die für Qualität in der Beratung relevant sind und es werden Programme entwickelt, die zum Ziel haben, Qualitätsaktivitäten oder die wissenschaftlichen und politischen Grundlagen dafür besser zu koordinieren. Die vorliegende Arbeit will einen Beitrag dazu leisten, die bisher erreichten Konzepte und Modelle zu vergleichen, zu analysieren und theoretische Impulse aus dem deutschen Forschungsdiskurs mit solchen der internationalen Ebene in Beziehung zu setzen. Hierzu gehört auch die Thematisierung der Verbesserung und Entwicklung der Beratungsangebote und der sie tragenden Organisationen (vgl. ELGPN, 2010; Council of the European Union, 2008) sowie die Berücksichtigung und Verschränkung von Perspektiven (z. B. Bildung, Arbeit, Wirtschaft), die in der deutschen Diskussion bislang nicht immer in ausreichendem Maße erreicht wird (vgl. *nfb*, 2011).

---

<sup>8</sup>International Centre for Career Development and Public Policy (ICDDPP), (<http://www.icddpp.org/>)(2012-06-07).

<sup>9</sup>Informationen zu den internationalen Symposien finden sich unter <http://www.forum-beratung.de/internationales/symposien/index.html> (2012-06-07).

<sup>10</sup>European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN), [www.elgpn.eu](http://www.elgpn.eu) (2012-06-07).

<sup>11</sup>Europäische Politiken zu Guidance (Beratung) und Lifelong Learning, ([http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc54\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc54_en.htm))(2012-06-07).

<sup>12</sup>Insbesondere die von der Weltbank und der OECD durchgeführten Untersuchungen (<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTEDUCATION/0,,contentMDK:20640082~menuPK:617592~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:282386~isCURL:Y,00.html>; [http://www.oecd.org/document/20/0,3746,en\\_2649\\_39263294\\_32474452\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/20/0,3746,en_2649_39263294_32474452_1_1_1_1,00.html))(2012-06-07).

<sup>13</sup>[www.nice-network.eu](http://www.nice-network.eu) (2012-06-07).

<sup>14</sup>European Society For Vocational Design And Career Counselling (ESVDC), gegründet 2011; (<http://www3.unil.ch/wpmu/esvdc/>)(2012-06-07).

Nicht zuletzt entsteht durch den skizzierten Diskurs von Beratung auf politischer Ebene auch ein Legitimations- oder Selbstlegitimationsdruck, der zunehmend durch Forderungen oder Versprechen des Nachweises von Wirkungen (Evidence) von Beratung beantwortet wird, ohne dass bisher überzeugende Forschungsdesigns und Forschungsstrategien für einen solchen Nachweis vorliegen würden (vgl. Danish Clearinghouse for Educational Research, 2011; 6<sup>th</sup> International Symposium on Career Development 2011; ELGPN 2010).

### **Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit im Überblick**

Die Arbeit gliedert sich in acht Kapitel. Dabei dienen die Kapitel eins, zwei und drei der theoretischen Diskussion der Aspekte Synergetik, Beratung und Qualität. Das vierte Kapitel stellt die Methodik der Arbeit dar. Die Kapitel fünf, sechs und sieben bilden die Untersuchung und dienen der Beantwortung der Untersuchungsfragen. Kapitel acht fasst die Ergebnisse zusammen und beinhaltet eine Diskussion der eingesetzten Methoden und Hypothesen für weitere Untersuchungen (s. Abbildung E1).

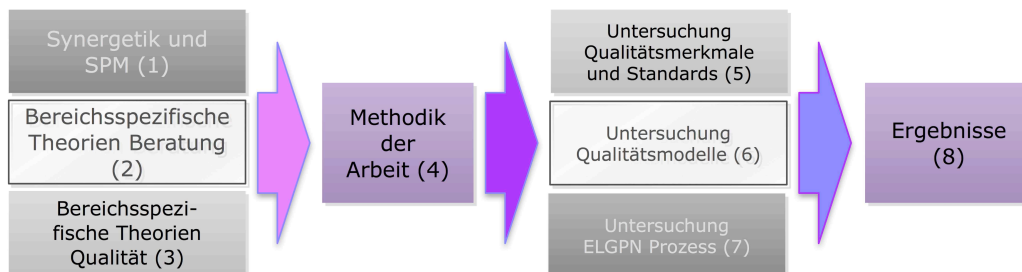


Abb. E1: Der Aufbau der Arbeit

Das *erste Kapitel* dient der Einführung der Theorie der Selbstorganisation im Modell der Synergetik. Die Theorie der Synergetik wird dargestellt und an Beispielen der Beratung und der Qualitätsentwicklung expliziert. Einen wichtigen Aspekt bildet dabei die Diskussion des SPM-Modells, das explizit die Verbindung von bestehenden bereichsspezifischen Theoriebezügen und der Synergetik, sowie den Bezug zu Verfahren der Prozessbeschreibung und Prozesssteuerung vorsieht. Dies scheint von besonderem Nutzen zu sein, da sowohl für die



Beratung als auch für die Frage von Qualitätsentwicklung vielfach Ansätze vorliegen, die im SPM-Modell integriert werden können, um sie aus dem metatheoretischen Blickwinkel der Synergetik zu interpretieren. Durch den Bezug auf das Konzept der Synergetik werden im Kapitel eins Begriffe eingeführt, die in den folgenden Kapiteln für die Bearbeitung der Untersuchungsfragen zur Qualität in der Beratung einen systematischen und einheitlichen Bezugsrahmen für die Analyse bietet (Haken und Schiepek, 2010; Schiersmann und Thiel, 2012; 2009).

Im *zweiten Kapitel* wird ausgehend von aktuellen wissenschaftlichen Begriffsbestimmungen das Konzept arbeitsweltlicher Beratung diskutiert. Zentral ist dabei insofern eine aktuelle Darstellung, als dass Beratung nicht als Konstrukt konzipiert wird, das in seiner Ausgestaltung losgelöst von gesellschaftlichen Anforderungen und Veränderungen oder der Wahrnehmung der Beratung durch Individuen gefasst werden kann. Diese Darstellung wird soweit dies möglich ist in einem internationalen Zusammenhang erfolgen.

Das *dritte Kapitel* wendet sich der Frage nach Qualität und Qualitätsentwicklung in der Beratung zu. Ausgehend von der aktuellen Diskussion um Qualität in der Beratung wird ein spezifisches Begriffsverständnis von Qualität entwickelt. Mit Bezug zum systemischen Kontextmodell für die Beratung (Schiersmann et al., 2008) werden die relevanten Ebenen für Qualität in der Beratung vorgestellt. Es wird ausgeführt, dass dieses heuristische Modell sowohl für die Analyse der einzelnen Beratungsprozesse als auch für die Analyse der politischen, gesellschaftlichen und organisationalen Zusammenhänge, in denen Beratung stattfindet (z. B. in Bezug auf Qualität), von großer Relevanz ist. Angelehnt an dieses Modell werden die Qualitätsmerkmale für Beratung (Arbeitsgruppe 1 u. Weber, 2011) vorgestellt. Diese dienen im Kapitel fünf als Referenzrahmen für den Vergleich von Standards und Qualitätsmerkmalen aus verschiedenen Kontexten.

Zur Frage der prozessualen Gestaltung von Qualität greift das Kapitel 3.3 auf die im Kapitel 1.4 eingeführten Konzepte des SPM und der generischen Prinzipien zurück. Als bereichsspezifisches Konzept wird der Ansatz der *Qualitätsentwicklung* diskutiert und es werden einzelne Qualitätselemente, wie sie im

Kontext von Beratung als Interventionsinstrumente eingesetzt werden können, vorgestellt.

Der zweite Teil der Arbeit (Kap. 4 bis 7) beinhaltet die Untersuchung verschiedener Aspekte der aktuellen Qualitätsdiskussion und die Beantwortung der Untersuchungsfragen. Dazu wird im *vierten Kapitel* das methodische Vorgehen der Arbeit erörtert. Im Wesentlichen basiert die empirische Analyse auf der systematischen Auswertung vorliegender Dokumente. Ergänzt wird dies im Kapitel sechs durch Expertenbefragungen und im Kapitel sieben durch Daten aus der formativen und summativen Evaluation des ELGPN Prozesses, die sekundär-analytisch ausgewertet werden.

Methodisch handelt es sich um eine qualitative Inhaltsanalyse, der eine theoretische Fundierung der Kodes im jeweiligen Kapitel vorausgeht. Dies schließt nicht aus, dass die entwickelten Kodierungssysteme im Forschungsprozess weiterentwickelt werden. Die angestrebten Ergebnisse dienen neben der systematischen Deskription der existierenden Modelle und der aktuellen Entwicklung, der weiteren Theorieentwicklung sowie der Formulierung von Hypothesen zur weiteren Erforschung der Wirkung von Qualitätsaktivitäten in der Beratung und in angrenzenden sozialen Interventionsformaten (Erziehung, Bildung, Beratung, Coaching, Supervision).

Der vergleichenden Analyse von Standards und Indikatoren, die in den verschiedenen Ländern und Kontexten entwickelt wurden und Anwendung finden, widmet sich das *fünfte Kapitel*. Dokumentengrundlage sind veröffentlichte Standardkataloge und Publikationen zu Untersuchungen, die aufgrund dieser Standardkataloge herausgegeben wurden. Ziel ist die systematische Darstellung der Parallelen und Unterschiede in der inhaltlichen Konzeption und der angestrebten Nutzung dieser Kataloge. Das *sechste Kapitel* wendet sich den konzipierten und realisierten Aktivitäten zur Verbesserung von Qualität in neun nationalen Beratungskontexten zu. Ziel ist es – auf der Basis theoretisch begründeter Kodes – eine systematische Darstellung verschiedener nationaler Qualitätsaktivitäten zu erzielen. Untersucht wird sowohl die Anlage solcher Aktivitäten als auch die theoretisch begründete Wirkungsweise der Modelle sowie der Grad der erreichten Implementierung und Institutionalisierung. Neben der

Dokumentenanalyse (Veröffentlichungen, Reports von Experten) werden zusätzliche Informationen über Experteninterviews erhoben und ausgewertet. Im *siebten Kapitel* wird ein Prozess der Koordinierung von Qualitätsaktivitäten untersucht. Das Netzwerk ELGPN verfolgt unter anderem das Ziel Qualität und Professionalität in der Beratung zu stärken und gemeinsame Standards und Qualitätsinstrumente zu etablieren. Untersucht wird, wie der (bisherige) Prozess angelegt ist und wie – auf einer übergeordneten Ebene – versucht wird Qualitätsaktivitäten zu koordinieren. Ziel ist es diesen Prozess selbst im Sinne einer Organisationsentwicklung (auf einer höheren Systemebene) zu rekonstruieren und zu interpretieren. In der Untersuchung zum ELGPN Prozess wird die Entwicklung des Systems mit Hilfe der Methode der idiografischen Systemmodellierung (Haken und Schiepek 2010, S. 432) durchgeführt. Am Ende der Arbeit steht eine Zusammenfassung dieser Ergebnisse entlang der Untersuchungsfragen, eine kritische Betrachtung der eingesetzten Methoden sowie die Formulierung von Hypothesen und Forschungsfragen für weiterführende Arbeiten (Kap. 8).

## **1 Selbstorganisation im Modell der Synergetik und synergetisches Prozessmanagement für die Beratung und deren Qualitätsentwicklung**

Die vorliegende Arbeit bezieht sich in ihren theoretischen Teilen sowie in den daran anschließenden Untersuchungen auf das Metamodell der Synergetik als einer Theorie der Selbstorganisation (Haken u. Schiepek, 2010). Dafür wird im ersten Kapitel das Konzept der Synergetik als Selbstorganisationstheorie im Kontext anderer systemtheoretischer Konzepte vorgestellt und diskutiert (Kap. 1.1). Neben der Einführung in das Systemverständnis der Theorie sowie der Erläuterung zentraler Begriffe und konzeptioneller Zusammenhänge (Kap. 1.2) wird im Kapitel 1.3 das Modell der Synergetik beschrieben und auf Fragen des Interaktions- und Interventionsformats arbeitsweltlicher Beratung sowie der Qualitätsentwicklung in Beratungsorganisationen bezogen. Im Kapitel 1.4 werden mögliche Anknüpfungspunkte bestehender bereichsspezifischer, beratungs- und qualitätsbezogener Theorien und Interventionsmethoden an das theoretische Modell der Synergetik vorgestellt. Dabei wird besonders die Rolle der fallspezifischen Analyse als Grundlage für die Interventionsplanung bei der Gestaltung von Beratungsprozessen oder für die Qualitätsentwicklung thematisiert. Haken und Schiepek (2010) fassten diese theoretischen und methodischen Anknüpfungspunkte unter dem Begriff des SPM zusammen. Es verbindet die Metatheorie mit bereichsspezifischen Theorien (etwa aus der Beratung, der Therapie, der Psychologie, der Pädagogik oder des Managements), der realen Interventionsplanung und der Evaluation von Wirkungen (Kap. 1.4.1). Es wird deutlich gemacht, dass die Synergetik bestehende Theorien oder Interventionsmethoden (bspw. im Kontext von Beratung) nicht obsolet macht, sondern es im Kontext einer dynamischen und nichtlinearen Umwelt ermöglicht, den prozessualen Zusammenhang des relevanten Realitätsausschnittes mit bereichsspezifischen Theorien beziehungsweise Interventionsmethoden herzustellen. Hierfür wurden von Haken und Schiepek sogenannte „generische Prinzipien“ formuliert (2010, S. 436). Diese deduktiv aus der Theorie begründeten Prinzipien bilden gleichsam das Bindeglied zwischen Interventionsebene und bereichsspezifischer Theorie bezogen auf Beratungskontexte. Sie helfen analytisch zu begründen, welche Interventionen in einer gegebenen Situation mit welchen potenziellen Wirkungen eingesetzt werden können (Kap. 1.4.2).

Die im ersten Kapitel ausgeführten Grundlagen werden in den folgenden Kapiteln herangezogen, um die Fragen von Qualität in der Beratung zu untersuchen (s. auch Kap. 1.1). Das synergetische Modell und die generischen Prinzipien werden dabei in den Kapiteln fünf, sechs und sieben für die Beschreibung und Untersuchung von Qualitätsmodellen und qualitätsbezogenen Prozessen verwendet.

### **1.1 Das Modell der Synergetik und der Selbstorganisation**

In Bezug auf den Begriffe der *Selbstorganisation* im Kontext von Bildung, Beratung, Therapie oder Organisationsentwicklung können unterschiedliche Verwendungen identifiziert werden:

- Selbstorganisation wird zum Teil als normatives Konzept, z. B. als Bildungsziel im Sinne von Befähigung zum autonomen Handeln, von Emanzipation, Autonomie oder Selbstmanagement verstanden (z. B. European Commission, 2004; ELGPN, 2010).
- Selbstorganisation wird auch als Orientierungspunkt für prozessuales, beispielsweise didaktisches Handeln verstanden. Der Begriff der Selbstorganisation dient der Abgrenzung gegenüber institutionalisierten Bildungsprozessen (vgl. Kade, 1985), der Abgrenzung zur Fremdorganisation von Personen oder Teilorganisationen (vgl. Beisel, 1996), als Bezugspunkt für die Wirksamkeit der auf der Grundlage von an Selbstorganisation der Lernenden oder Organisationsmitglieder gestalteten Intervention (vgl. Herold u. Herold, 2011; Langer, 2005; Voß und Pongratz, 1997). Selbstorganisation ist in diesem Verständnis kein allgemeingültiges Prinzip von Systemen, sondern eine spezifische Form des Handelns, das sich von Handeln abgrenzt, das nicht selbstorganisiert sondern von dritten bestimmt ist.
- Davon abgegrenzt gibt es Theorien der Selbstorganisation, die Selbstorganisation als inneres Prinzip von Organismen oder sozialen Systemen begründen und darauf abzielen dieses Prinzip in seiner Funktion zu erklären (Haken u. Schiepek, 2010; Prigogine, 1995; Haken, 1981) und diese Prinzipien auf soziale Systeme zu beziehen (vgl. Rodgers, 2009; Niemeyer, 2000; Göbel, 1998; Beisel, 1996; Erpenbeck, 1989; Probst, 1987; Malik, 1986)<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup>Dabei besteht bei der Übertragung des allgemeinen Konzepts der Selbstorganisation als inneres Prinzip von Systemen auf spezifische Handlungskontexte die Gefahr bestimmte Handlungs-

Das in diesem Kapitel in Anlehnung an Haken und Schiepek (2010) beschriebene Verständnis von Selbstorganisation ist eine spezifische Variante der Selbstorganisation im Sinne des im dritten Punkt eingeführten Begriffsverständnisses. Es wird angenommen, dass das Prinzip der Selbstorganisation unabhängig davon gilt, mit welcher normativen Zielsetzung eine Intervention begründet wird oder inwiefern die Intervention im Sinne von Förderung von Selbstorganisation gestaltet wird. Auch Systeme, die von äußeren Bedingungen zu einem bestimmten Verhalten veranlasst werden, realisieren dies intern selbstorganisiert (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 64f.).

Die Wahl des Modells der Synergetik begründet sich aus einem forschungspragmatischen und einem theoretischen Argument. Theoretisch wird das Modell bevorzugt, da es zum einen eine konsistente Theorie formuliert, die den Prozess der Selbstorganisation als Veränderung des Systems unter Einbeziehung seiner Umwelt erklärt. Durch die Einbettung in das SPM Modell wird es anschlussfähig an bereichsspezifische Theorien (vgl. Kap. 1.4.1). Dies ist vor allem deswegen relevant, da das synergetische Verständnis von Selbstorganisation in dieser Arbeit als metatheoretischer Rahmen herangezogen wird, der dazu dient zum Verständnis von Selbstorganisationsprozessen beizutragen und den jeweiligen Stellenwert von bereichsspezifischen Theoriebeständen (zur Beratung, zur Qualität und zur Gestaltung von politischen Veränderungsprozessen) einzuordnen und fruchtbar zu machen. Pragmatisch liegt die Nutzung des Konzeptes nahe, da durch die Arbeiten von Schiepek aktuelle Konzepte und Befunde vorliegen, die inhaltlich an die Fragen der Beratung und der Qualitätsentwicklung anschlussfähig sind (vgl. Schiepek u. Aichhorn, 2011; Eckert, Schiepek u. Herse, 2006; Schiepek, 2000).

Mit dem Modell der Synergetik (Haken, 1981), das von Haken und Schiepek (2010) auf verschiedene Human- und Sozialsysteme übertragen wurde, liegt eine Variante der Systemtheorie vor, die die Selbstorganisation von Systemen

---

formen oder Interventionen als selbstorganisiert oder die Selbstorganisation fördernd zu bestimmen, ohne dies aus der Theorie selbst begründen zu können (vgl. bspw. Göbel, 1998, S. 231-274). Haken und Schiepek (2010) vermeiden dies durch die Abkoppelung der metatheoretischen Überlegung von der Begründung der Intervention. Diese wird nur indirekt über die Beachtung der generischen Prinzipien (s. Kap. 1.4.2) begründet und bleibt so prinzipiell für jede Art von Intervention offen.

und die Bedingungen, unter denen Selbstorganisation erfolgt, in den Vordergrund rückt. Die Theorie wurde an physikalischen Beispielen empirisch nachgewiesen (Haken, 1981) und gewinnt inzwischen auch für die Anwendung auf verschiedene Humansysteme und soziale Systeme und deren Selbstorganisationsprozesse sowohl theoretisch als auch empirisch an Einfluss (Haken u. Schiepek, 2010; Schiersmann u. Thiel, 2012; Schiersmann u. Thiel, 2009; Grawe, 2000). So wurde zum Beispiel das Modell durch Schiepek in der sogenannten Aachener Therapiestudie auf empirische Untersuchungen therapeutischer Situationen angewandt (Schiepek, Kröger u. Eckert, 2002), von Eckert, Schiepek und Herse liegen Studien zum Management von Veränderungsprozessen in Organisationen vor (Eckert, et al., 2006). Niemeyer (2000) hat das Modell als theoretische Grundlage zum Verständnis und zur Erklärung des organisationalen Wandels herangezogen und es diente als Grundlage seiner empirischen Untersuchung ökologischer Modellprojekte. Schon früh wurde das Modell von Ruth Beisel (1996) zur Beschreibung von Veränderung in der Organisationsentwicklung in Unternehmen verwendet.

Synergetik ist eine spezifische Variante der Systemtheorie, die das Zusammenwirken von Teilen in umweltoffenen Systemen thematisiert (vgl. Haken, 1981, S. 22). Die Theorie der Synergetik ist dabei durchaus an die Begriffe und Modelle älterer Systemtheoretiker, beispielweise von Uexküll (1921), Bertalanffy (1968), Baetson (1987), von Foerster (1993), Maturana und Varela (1986) und anderen anschlussfähig (vgl. auch Beisel, 1996, S. 17-28). Das Modell der Synergetik bietet durch ihre Anwendung in Theorie und Forschung vielfältige Bezüge zu verschiedenen Bereichen, insbesondere zur aktuellen Gehirnforschung (bspw. zu Damasio, 2001) und zu Ansätzen der Psychotherapie-, Beratungs-, Organisations- und Managementtheorie (vgl. bspw. Haken u. Schiepek, 2010, S. 325f.; S. 585f.; Schiersmann u. Thiel, 2012; Thiel u. Schiersmann, 2012; Weber, 2012a; Weber, 2012b). Querbezüge bestehen auch zu neueren Systemtheorien aber auch zu verschiedenen anderen Theorietraditionen, die das Konzept der Selbstorganisation in den Blick nehmen (vgl. Beisel, 1996, S. 21f.; Breuninger, 2008, 7f.).

Gerade die Verbindung von modellhaften, metatheoretischen Vorstellungen und empirischer Anwendung – sowohl in den Naturwissenschaften, als auch in den

Human- und Sozialwissenschaften – stellt einen interessanten Aspekt der Synergetik dar, der für verschiedene Wissenschaften und Praxisfelder von großer Relevanz ist und der im „Systemischen Prozessmanagement“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 442) wieder aufgegriffen wird. Synergetik kann auch als „eine Theorie der Reduktion von Freiheitsgraden in den verschiedenen Systemen verstanden werden“, wobei diese Reduktion die Bedingung für die Entwicklung von Struktur und damit von Systemen darstellt (Haken u. Schiepek, 2010, S. 31).

Das Modell der Synergetik bietet für den hier relevanten Kontext mehrere wichtige Referenzpunkte. In dynamischen Systemen geht es um das rekursive Zusammenwirken von vielen Elementen und Prozessen und um das Auftreten synergetischer Effekte, die sich aus diesem Zusammenwirken erklären lassen. Das hier diskutierte Modell liefert dafür einen Beschreibungsrahmen, der auch für Humansysteme und soziale Systeme Gültigkeit beanspruchen kann. Es vermag in systematischer Weise viele relevante Aspekte zu integrieren und bleibt gleichzeitig in seiner Komplexität übersichtlich.

„In einem selbstorganisierenden System geht es um das letztlich nicht planbare, wechselseitige Zusammenwirken von vielen Elementen und Prozessen im Sinne einer Synergie. Durch Prozesse der positiven Rückkopplung bzw. Selbstverstärkung minimaler Anfangsunterschiede entsteht diesem Ansatz zufolge eine neue Ordnung, ein verändertes Muster bzw. ein anderer Attraktor (z. B. von Kognition, Emotion und Verhalten). Die neue Ordnung bildet sich also von selbst aufgrund der Wechselwirkung verschiedener Elemente heraus“ (Schiersmann, et al., 2008, S. 18).

Für Beratung kann – parallel zu anderen Interventionsformen – in konsistenter Weise ein neues Verständnis von Interventionen in Humansystemen formuliert werden: Beratung ist in der Logik der Selbstorganisationstheorie das „prozessuale Schaffen von Bedingungen“, welches die „Möglichkeiten für (positive) systeminterne Prozesse“ erhöht (Schiersmann et al., 2008, S. 18). Dieses Verständnis wird in Kapitel zwei aufgegriffen und mündet in einen Definitionsansatz für Beratung. In Kapitel sechs wird es auf die vergleichende Untersuchung verschiedener Konzepte, die Qualitätsstandards und Qualitätsmerkmale beschreiben, angewandt.



In Bezug auf Verfahren zur Qualitätsentwicklung kann das Modell der Synergetik als metatheoretischer Rahmen für ein besseres Verständnis bestehender Ansätze dienen. Das Modell betont dabei insbesondere auch für die Veränderung in Organisationen eine Prozessperspektive und lenkt den Blick auf die Frage wie Selbstorganisation in Organisationen (z.B. im Sinne von Qualitätsentwicklung), unterstützt werden kann. Dies wird in Kapitel sieben bei der Untersuchung verschiedener Qualitätsmodelle, die für die Beratung entwickelt wurden, ausgeführt.

Zur Untersuchung und Gestaltung (bildungs-)politischer Prozesse kann das Modell ebenfalls herangezogen werden, um den Blick auf die Prozessgestaltung selbst zu lenken. Es bietet jedoch auch konzeptionelle Ansatzpunkte, um die Frage tatsächlich erfolgter Veränderungen zu fokussieren. Diesen Fragen widmet sich das Kapitel acht mit der Analyse des transnationalen ELGPN Prozesses.

Synergetik versteht sowohl das ratsuchende Individuum, als auch das Beratungssystem (Ratsuchender und Berater) eingebettet in die jeweils umgebenden Systeme als „selbst-organisiert“. Dabei geht es nicht um ein normatives Modell im Sinne des Selbstmanagements, sondern um die empirische Tatsache, dass komplexe Systeme nicht durch eine zentrale Steuerungsinstanz oder gar eine externe Steuerungsinstanz, sondern durch das Zusammenwirken ihrer Teile bestimmt sind (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 38).

## **1.2 Zentrale Begriffe der Synergetik**

Synergetik als Theorie des Zusammenwirkens legt eine komplexe Modellvorstellung vor, die beschreibt, wie Systeme als Ergebnis von Mikro- und Makroprozessen sowie hinsichtlich ihrer Einbettung in ihre Umwelt gedacht werden können. Im Folgenden werden zentrale Begriffe der Synergetik eingeführt und mit relevanten Konzepten aus anderen Systemtheorien in Verbindung gebracht. Es wird versucht durch kleinere Beispiele die Relevanz der Konzepte für Beratungs- und Organisationsentwicklungskontexte zu skizzieren, um eine Verbindung zur anschließenden Untersuchung herzustellen, bei der die Synergetik als Metatheorie herangezogen wird.

Die im folgenden beschriebenen Begriffe sind: System und Selbstorganisation, Komplexität, Emergenz, Versklavungsprinzip, Kontrollparameter, Ordnung,

Ordner, Ordnungsmuster, Attraktoren, Instabilität, Instabilitätsphasen und kritisches Langsamerwerden, Phasenübergänge beziehungsweise Ordnungsübergänge<sup>16</sup> und zirkuläre Kausalität.

### 1.2.1 System und Selbstorganisation

In der Theorie der Synergetik werden Systeme im Sinne Bertalanffys (1968) als offene Systeme konzipiert. Der Begriff „Offene Systeme“ ist dabei zunächst gegen die klassische, das heißt statische Physik gerichtet, die mit geschlossenen Systemen operiert (von Bertalanffy, 1968, S. 39f.; vgl. auch Haken, 1981, S. 18f.).

„However, we find systems which by their very nature and definition are not closed systems. Every living organism is essentially an open system. It maintains itself in a continuous inflow and outflow, a building up and breaking down of components, never being, so long as it is alive, in a state of chemical and thermodynamic equilibrium but maintained in a so called steady state which is distinct from the latter.“ (Bertalanffy, 1968, S. 39).

„In contrast, the living world shows, in embryonic development and in evolution, a transition towards higher order, heterogeneity, and organization. But on the basis of the theory of open systems, the apparent contradiction between entropy and evolution disappears. In all irreversible processes, entropy must increase. Therefore, the change of entropy in closed systems is always positive; order is continually destroyed. In open systems, however, we have not only production of entropy due to irreversible processes, but also import of entropy which may well be negative“ (ebd.).

Während Bertalanffy eine allgemeine Systemtheorie entwickelt, geht Haken auf Grundlage derselben Annahmen in seinen Überlegungen weiter zur Theorie der Synergetik, deren Annahmen sowohl für physikalische, als auch für biologische und soziale Systeme gelten. „Die Synergetik erstreckt sich auf ganz unterschiedliche Disziplinen“ (Haken, 1981, S. 21). Systeme im hier verwendeten Sinn können Elemente eines übergeordneten Systems sein und verschiedene Subsysteme *enthalten*, die ihrerseits aus *Einzelteilen* oder *Elementen* das heißt

---

<sup>16</sup>Ordnungsübergang ist mit Phasenübergang gleichzusetzen, wobei Phasenübergang der strengere, physikalische Begriff ist und bei Haken und Schiepek der Begriff Ordnungsübergang für psychische und soziale Übergänge gebraucht wird (Haken u. Schiepek, 2010, S. 86; s. auch Beisel, 1996, S. 58f.).

weiteren *Subsystemen* (Haken, 1981, S. 19) gebildet sind. Dieses Ineinandergreifen ist insbesondere in komplexen Systemen (z. B. biologischen Systemen und sozialen Systemen) von großer Bedeutung. Im Folgenden wird dies als *Einschachtelung* von Systemen bezeichnet. Die hier dargestellte Einschachtelung könnte im Humansystem noch deutlich tiefer bis auf die biophysische Ebene der synaptischen Strukturen hinuntergebrochen werden.<sup>17</sup>

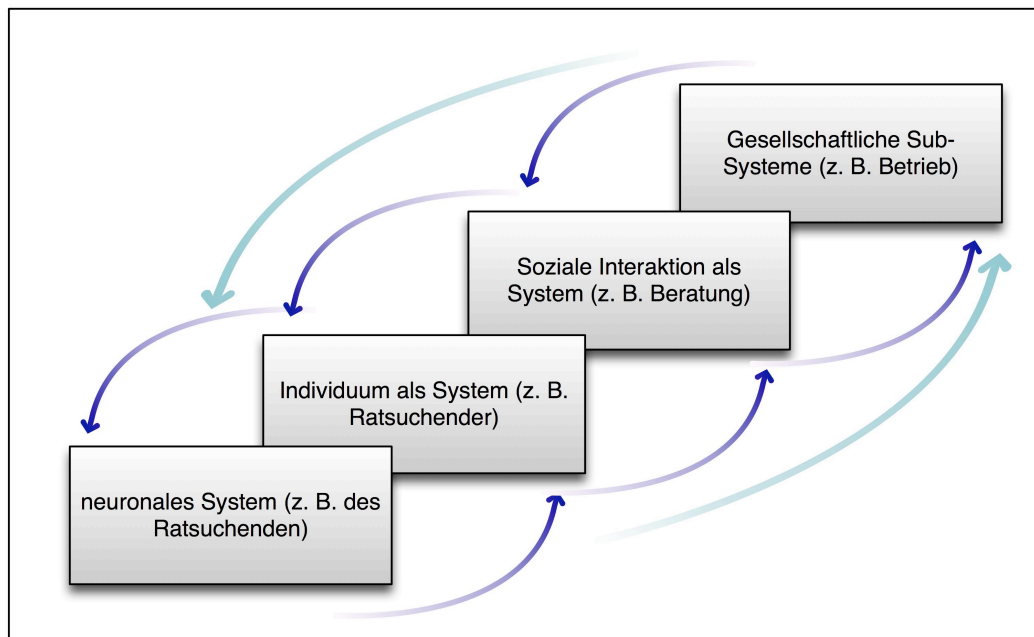


Abb. 1.1: Einschachtelung von verschiedenen Systemen und ebenenübergreifende Interventionsmöglichkeiten (Quelle: Eigene Darstellung)

Die beiden genannten Voraussetzungen *Offenheit* und *Einschachtelung* machen es im Einzelfall schwer zu entscheiden, wo die Grenzen eines beobachteten Systems liegen. Ihnen folgend, bilden sich Systeme ebenenübergreifend in rekursiven, emergenten Prozessen (s. Abb. 1.1). Interventionen in einem System können zum Beispiel auf tieferen Ebenen des Systems wirken. Auf der anderen Seite ergeben sich in Bezug auf Human- und Sozialsysteme enorme Vorteile in dieser Form der Modellierung: Ein neuronales System ist Teil eines Humansystems, dieses ist wiederum Teil eines sozial-interaktiven Systems, zum

<sup>17</sup>Vgl. auch Dr. Damir Lovrič, Vortrag in Heidelberg am 3.12.2011 über die Einschachtelung und Intervention in humanen- und neuronalen Systemen (s. auch <http://www.me-dikom.de/web/Interdisziplinaeres-Stress-Seminar-Dr.291.0.html>) (2012-06-07).

Beispiel eines Teams und so weiter. Die Interaktion der Systeme kann als *Mehrebenengeschehen* verstanden werden. Im Systembegriff hingegen, wie er in Anlehnung an Maturana und Varela (1986) und in der Auseinandersetzung mit der formalen Logik von Spencer-Brown (1997) und von Luhmann (2011) entwickelt wurde, steht das Konzept der Autopoiesis dafür, *eindeutige* Systeme und Systemgrenzen zu unterscheiden. Als System kann hier nur gelten, was sich selbstreferenziell selbst herstellt und erhält (vgl. Maturana und Varela, 1987, S. 60; Luhmann, 2011, S. 31).

„Der Begriff Autopoiesis ist [...] formal definiert. Er lässt daher, als Begriff, ganz offen, durch welche materielle Operationen die Autopoiesis realisiert wird. Das können biochemische oder neurophysiologische Operationen, aber auch bewusste Dispositionen von Aufmerksamkeit sein oder Kommunikationen“ (Luhmann, 2011, S. 49).

Systeme konstituieren sich durch Autopoiesis als operativ geschlossene Systeme. Wie aber stehen solche Systeme mit verschiedenen anderen Systemen in Beziehung? Wie ist das Zusammenwirken oder die Selbstorganisation zwischen diesen Systemen zu denken? Menschen in sozialen Kontexten oder umgekehrt soziale Kontexte mit darin befindlichen Menschen als autopoietische Systeme zu konzipieren, gelingt in der Theorie nur, wenn Systeme (auch und gerade soziale) auf Einzelaspekte reduziert werden:

„Konstitutive ‚Elementarteilchen‘ sozialer Systeme [im Sinne Luhmanns (A. d. V.)] sind bspw. nicht länger die Subjekte im vollen Sinne von Menschen, sondern Individuen als Träger bestimmter Rollen, Handlungen, Erwartungen, Entscheidungen, Kommunikationen u. s. w., die in einem rekursiv geschlossenen Prozess selbst produziert werden“ (Beisel, 1996, S. 52).

Jedoch ergeben sich aus dieser Weiterentwicklung der Systemtheorie Folgeprobleme: Eine solche Reduktion ist für die Anwendung der Systemtheorie auf Bereiche wie Beratung, Therapie, Erziehung, Organisationsentwicklung usw. reduktionistisch, da hier ja gerade das *Zusammenwirken* von Elementen (das heißt von Systemen) verschiedenster Art interessiert. Beispielsweise kann das Zusammenwirken von Kognitionen, Verhaltensweisen, Emotionen bei einem Menschen beobachtet werden, oder es können für die Systembildung in einer

Organisation Kultur, Strukturen, Prozesse und Menschen unterschieden werden, die zusammenwirken und etwas Neues ergeben<sup>18</sup>.

Es hat ohne Zweifel eine gewisse Stringenz und auch Eleganz beispielsweise den Zusammenbruch einer Wirtschaftsorganisation als eine Kette von aufeinander referierenden Entscheidungen zu modellieren (vgl. Luhmann, 2011, S. 48f.). Interessanter jedoch wird es möglicherweise, wenn berücksichtigt wird, dass Akteure verschiedene Subsysteme in sich vereinigen und beispielsweise bei Entscheidungen auch biopsychische Systeme eine Rolle spielen und dass eine Reihe von Systemen zusammen die Mikroebene eines größeren Systems bilden.

In diesem Zusammenhang stellt auch die Berücksichtigung der Systemgeschichte bei Haken und Schiepek (2010, S. 245) eine wichtige Erweiterung des Modells dar. Systeme bilden in ihrer Geschichte Muster (aufeinanderfolgend bzw. immer neu rekonstruiert), die insbesondere durch das Zusammenspiel spezifischer Subsysteme charakterisiert sind und die Humansysteme durch Bewusstsein und Erinnerungsvermögen zugänglich werden und an Relevanz gewinnen können. Sei es in der Ontogenese des einzelnen Individuums, in der Geschichte einer Organisation oder in der Entwicklungsgeschichte einer Kultur oder Spezies: das für das jeweilige System typische Zusammenwirken von Subsystemen ist als Muster, das sich im Zeitverlauf gebildet hat, zu verstehen. Für die weitere Untersuchung werden folgende Annahmen zu Systemen zugrunde gelegt:

- Systeme bestehen aus vielen Komponenten und Relationen (Komplexität).
- Sie sind offen (Energiezufluss, umweltsensibel) und können zusammenwirken.
- Sie sind nichtlinear in der Verarbeitung von Stimulation aus der Umwelt.
- Systeme können aus einer Reihe von Systemen bestehen und wiederum Mikroelement eines übergeordneten Systems sein.

---

<sup>18</sup>Möglicherweise ist diese Auseinandersetzung mit dem Systembegriff noch unzureichend. Zumindest versucht sie einige der Brüche und Differenzen zu identifizieren, die hier von Relevanz sind. Luhmann (2011) entfaltet auf sehr überzeugende Weise die Vorteile seines „Autopoiesis“-Verständnisses. Er lehnt darin „jede Art von Essentialismus“ (S. 46) ab. Möglicherweise ist dies eine der Bruchkanten zwischen der Systemtheorie des Sozialwissenschaftlers Luhmann und des Physikers Haken. Was Haken beobachtet, dem schreibt er auch ohne zu zögern essenzielle Eigenschaften (bspw. auch im Zeitverlauf) zu, während sich bei Luhmann alles in Beobachtung und Kommunikation aufzulösen scheint.

- Systeme haben eine Systemgeschichte.

### **1.2.3 Selbstorganisation und Emergenz**

Zentral im Systemkonzept der Synergetik ist die Vorstellung, dass sich in Systemen aus einzelnen Komponenten (Mikroebene) in rekursiven Prozessen Ordnungsmuster ausbilden (Makroebene). Dies wird als Selbstorganisation bezeichnet.

„Der Synergetik geht es nicht um den Prozess der Selbstherstellung von Systemkomponenten, sondern um den *Prozess des (Selbst-)Organisierens*, der zur Emergenz makroskopischer Systemeigenschaften führt“ (Beisel, 1996, S. 52).

Mikroelemente und makroskopische Muster sind zwei Perspektiven auf das System. In der Theorie sind sie unterschiedene Perspektiven auf das Gesamtsystem. Dabei ist das System nicht die Summe der Teile, sondern ein „emergentes Produkt“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 79) des rekursiven Prozesses, das sich in verschiedenen Qualitäten (verschiedenen makroskopischen Mustern) bilden kann. Diese Muster sind weder durch Zufall noch linear-deterministisch zu erklären, sie sind synergetische Produkte der Selbstorganisation.

Eine Organisation ist in diesem Sinne ein komplexes System, das durch verschiedene Muster und als Zusammenwirken vielfältiger Subsysteme beschrieben werden kann. Eine Trennung der Perspektiven wäre jedoch irreführend. So können zum Beispiel bei einer kleinen Organisationseinheit, die Beratung anbietet (z. B. eine Abteilung für Studienberatung einer Universität) unschwer relevante Muster identifiziert werden: Es gibt zum Beispiel eine Stellenstruktur, eine Einordnung der Personen in die Organisation, Ablaufstrukturen für die Erledigung von Aufgaben, festgelegte Befugnisse oder Zuständigkeiten.

### **1.2.4 Komplexität**

Komplexität ist in Humansystemen insbesondere mit der Vielschichtigkeit und der *Einschachtelung* (Haken u. Schiepek, 2010, S. 135) verschiedener Systeme im Menschen und des Menschen in die ihn umgebenden Kontexte verbunden. Für die Einschachtelung des Menschen im sozialen Gefüge wird mit Blick auf die Themen Beratung und Organisationsentwicklung im Kapitel 3.2 das „systemische Kontextmodell von Beratung“ (Schiersmann et al., 2008, S. 16) einge-

führt. Allgemein kann gesagt werden, dass in zahlreichen Systemtheorien und systemisch orientierten Ansätzen das Verhältnis des Individuums zu den ihn umgebenden Systemen in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt ist (vgl. Baetson, 1987; Watzlawick, Weakland u. Fisch, 2005).

Die innere Komplexität des Menschen und die daraus resultierende Nicht-Linearität ist ein wichtiges Konzept der Systemtheorie und wurde ausgehend von biologisch orientierten Autoren (Maturana u. Varela, 1986) oder im Kontext der Diskussion der Kybernetik 2. Ordnung (von Foerster, 1993) in die Diskussion übernommen (vgl. Beisel, 1996, S. 23f.).

Die Bedeutung des Komplexitätsbegriffs in der Synergetik beruht darauf, dass Komplexität weniger als Problem, denn als Bedingung von Selbstorganisation verstanden wird und dass Selbstorganisation in komplexen Systemen durch Muster- und Ordnungsbildung zur Reduzierung von Komplexität sorgt.

„Ein zentrales Problem der Komplexitätsforschung bleibt das der Komplexitätsreduzierung, welches ein, wenn nicht sogar das zentrale Thema der Synergetik ist. Nach ihr lässt sich, wie wir sehen werden, das Verhalten komplexer Systeme mit geringem Informationsaufwand beschreiben, wenn diese ihr makroskopisches Verhalten qualitativ ändern [...]“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 79).

Selbstorganisierende Systeme reduzieren ihre Komplexität durch Emergenz erzeugende Prozesse selbst. Sie werden dadurch zwar nicht berechenbar, aber auf der Ebene der Musterbildung und Musterveränderung (makroskopisches Verhalten) eher beschreibbar. In Humansystemen sind es vor allem sogenannte Kognitions-Emotions-Verhaltens-Muster (Haken u. Schiepek, S. 43, S. 244f., S. 327), die von hoher Relevanz sind.

Für die Beratung von Individuen spielt die Komplexität sowohl intern als auch in Bezug auf die Umgebungsbedingungen eine entscheidende Rolle. So ist es die Aufgabe des Beraters – meist entsprechend seiner für seine Beratung relevanten Bezugstheorien oder nach seinem Alltagsverständnis und den für ihn geltenden *Heuristiken* – das Ratsuchendensystem zu identifizieren. So könnten in der Beratung einer berufstätigen Person, die eine berufliche Fortbildung anstrebt, sowohl kognitive Muster (vorhandenes Wissen), biografische Muster (Erfahrungen) oder auch voluntative Muster (Interesse, Motivation) eine Rolle spie-

len. Aber auch die Systembedingungen ihres Betriebes, die Marktentwicklung in ihrer Branche, die Fördermöglichkeiten oder rechtlichen Regelungen könnten von Bedeutung sein. Diese Muster bilden einerseits in ihrem Zusammenwirken ein komplexes System, stellen aber als Einzelmuster auch deutliche Reduktionen von Komplexität dar. Diese Reduktion entsteht einerseits im beobachteten System, in dem sich vielfältige Dynamiken auf der Mikroebene zu Mustern verbinden, andererseits aber auch im Beratungssystem, wenn in der Beratung Muster (durch Beobachtungen) identifiziert und in der Interaktion als für die Beratung relevant konstruiert werden. Für Organisationen gilt die Problematik der Komplexität analog, der Unterschied zur Beratung ist nicht systematischer Art, sondern liegt eher in den Bezugstheorien, die herangezogen werden müssen, um die spezifische Komplexität beobachten zu können (s. Kap. 3.3). Bezugspunkte sind hier beispielsweise die Mitarbeiter, Teilorganisationen (Teams, Abteilungen), die Führung der Organisation, die Verbindungen zu relevanten Umweltsystemen (z. B. Kunden, Lieferanten, gesetzliche Rahmenbedingungen).

### **1.2.5 Ordnung**

Ordnung ist die Bedingung für jede Art von Systemen. Das Gegenteil der Ordnung ist die Auflösung im Sinne des zweiten thermodynamischen Gesetzes (vgl. Haken, 1981, S. 25-31). Die Entstehung und Aufrechterhaltung von Ordnung wird durch die Synergetik im Einklang mit den grundlegenden physikalischen Bedingungen, die für alle Strukturbildungen gelten, erklärt.

„Wir werden erkennen, daß sich die einzelnen Teile wie von einer unsichtbaren Hand getrieben anordnen, andererseits aber die Einzelsysteme durch ihr Zusammenwirken dieser unsichtbaren Hand erst wieder schaffen. Diese unsichtbare Hand, die alles ordnet, wollen wir ‚Ordner‘ nennen. [...] Der Ordner wird durch das Zusammenwirken der einzelnen Teile geschaffen, umgekehrt regiert der Ordner das Verhalten der Einzelteile“ (Haken, 1981, S. 19).

Ordnung entsteht im Wechselspiel von Mikroelementen und makroskopischen Systembedingungen. Ordnung kann aufrechterhalten werden, Ordnung kann sich aber auch wandeln. Dies gilt für einfache, nicht lebende Systeme ebenso wie für komplexe neuronale Strukturen. Dies gilt auch für Vorgänge, die zum Beispiel Bewusstsein und Erinnerungsvermögen voraussetzen. Ordnung muss



aufgebaut und aufrechterhalten werden (Homöostase). Sie muss aber an sich verändernde Bedingungen adaptiv sein.

„Vorteilhaft ist allemal eine prozesshafte, ‚Homöodynamik‘ [...]. Ausschließliche dynamische Anpassungsfähigkeit würde jedoch umgekehrt dazu führen, das sich Organismen selbst verlieren, immer nur re-agieren, identitätslos und sprunghaft handeln“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 27).

Lebewesen tragen selbst für Kontinuität und Stabilität Sorge und sind adaptiv in den Grenzen ihrer Ordnung (vgl. ebd.). Lebende Systeme etablieren eine „[...] dauerhafte Identität eines autobiografischen Selbst. Gesundheit und Überleben brauchen das dialektische Prinzip einer homöodynamischen Stabilität“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 27). Ordnung als dynamische, adaptive Ordnung kann in diesem Sinne als Idealzustand betrachtet werden, der jedoch immer nur temporär erreicht wird, bevor systemeigene oder systemfremde Veränderungen eine Neuordnung nötig machen, das heißt das System destabilisieren und in Richtung eines neuen Zustandes verändern.

### **1.2.6 Ordner und Ordnungsmuster**

*Ordner* beziehungsweise *Ordnungsmuster* sind das Maß dafür, wie stark die sich durchsetzende Konfiguration vorhanden ist (vgl. Beisel, 1996, S. 69f.). Ordner „versklaven“ die Teile in einem System (Versklavungsprinzip, vgl. Haken, 1981, S. 20), das heißt das Verhalten vieler Teile eines Systems wird durch wenige Ordner bestimmt. Von einem *Ordnungsübergang* spricht man in der Synergetik, wenn ein System von einem Ausgangszustand in einen neuen Zustand wechselt. Dabei werden Ordnungen bis zu einem bestimmten Grad als instabil verstanden. Entsteht in einem System Fluktuation, das heißt wirken Kräfte auf das System ein, die es von seinem stabilen Punkt entfernen, kann das System aus einem stabilen Zustand in den der Instabilität gelangen. Die bestehende Ordnung löst sich zunehmend auf und eine neue Ordnung kann entstehen.

Der Veränderung einer bestehenden Ordnung stehen beharrende Kräfte im System gegenüber:

„Um die Wirkung von Ordnungsübergängen am Rande der Instabilität zur Geltung zu bringen, ist der Hinweis erforderlich, dass solche Übergänge überhaupt gefragt sind. Das Gehirn zum Beispiel nutzt die Information, dass

wir jetzt einen neuen Gegenstand betrachten und nicht mehr den alten unter veränderter Perspektive; ein Arbeitsschritt muss als beendet erkannt sein, damit wir uns einem neuen zuwenden; in einem Problemlösemuster müssen *unkontrolliert viele Inkonsistenzen* auftreten, damit man sich für die Entwicklung eines neuen öffnet“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 37).

„Der Wandel von Ordnung erfordert bestimmte Voraussetzungen, die in den relevanten Parametern des Prozesses liegen“ (ebd.).

Menschen verfügen also im Zusammenspiel ihrer Systemebenen (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 37) ebenso wie andere Systeme über die Fähigkeit, Ordnung herzustellen, aufrechtzuerhalten und das eigene System näher an Instabilität heranzuführen oder davon fernzuhalten. Menschen und Systeme, zum Beispiel Organisationen, können jedoch auch in eine Lage der Instabilität geraten, dann nämlich, wenn beispielsweise die bestehende Ordnung, die auf bisherigen Erfahrungen beruht, nicht mehr zu den gegebenen Ordnungen außerhalb des Systems passt (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 42). Solche Situationen können oft durch Lernprozesse in eine neue Ordnung überführt werden (Adaptivität des Systems)<sup>19</sup>, können aber auch soweit instabil sein, dass sich keine oder keine befriedigende neue Ordnung bilden kann.

Haken und Schiepek (2010, S. 48) verweisen zum Beispiel auf die oft starken Beharrungskräfte in Systemen wie beispielsweise in Organisationen. Trotz des Bedarfs nach Wandel, dem Vorhandensein guter Mitarbeiter und dem Einsatz „ausgeklügelter Interventionen“ besteht häufig eine hohe Stabilität des alten Musters. Andererseits gibt es Beispiele, bei denen kleine Interventionen zu gewünschten Ergebnissen, mitunter zu großen Effekten führen. Veränderung, das heißt das Entstehen neuer Ordnungen, erfolgt häufig sprunghaft, unvorhersehbar und nicht in linearer Kausalität, die sich etwa aus einer erfolgten Intervention ableiten ließe. Haken und Schiepek geben ein Beispiel für die Musterbil-

---

<sup>19</sup>Hier scheinen die von Piaget auf Basis empirischer Untersuchungen formulierten Grundlagen der menschlichen Entwicklung in hohem Maße anschlussfähig, wobei er mit dem Konzept der Assimilation einen Schritt über die von Haken (1981) formulierten Bedingungen der Selbstorganisation hinausgeht, indem er die Anpassung der Umwelt an das System der Anpassung des Systems an die Umwelt ergänzend gegenüberstellt (vgl. Piaget, 1973; 2003). Im Zusammenspiel von mikroskopischen Elementen und makroskopischen Mustern wiederum sind bei Haken und Schiepek (2010) beide Zusammenhänge enthalten und werden als Grundlage für emergente Phänomene beschrieben.

dung, das heißt die Entstehung von Ordnung in der Beziehung vom Therapeuten zum Klienten.

„Ein Beispiel für Ordnungsbildung in rekursiv funktionierenden dyadischen Systemen dürften Anamnesegespräche und diagnostische Interviews sein. Der Kontext einer ärztlichen oder psychologischen Exploration stimuliert den Patienten zu bestimmten Formen der Selbstwahrnehmung und zur Schilderung bestimmter Erfahrungen. Diese regen entsprechend dem Hypothesenspektrum bzw. Suchhorizont des Interviewers passende Fragen an, welche wiederum den Suchhorizont des Patienten fokussieren und so weiter“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 34).

So entsteht im Beratungssystem, das sich in der Kommunikation konstituiert, ein Ordnungsmuster. Organisationen beispielsweise sind ihrer Definition nach soziale, beziehungsweise soziotechnische Ordnungen. Organisation unterscheidet sich von anderen sozialen Systemen durch eine Ordnung, die sich in einem längeren Prozess herausbildet und in spezifischen Strukturen, Prozessen, Hierarchien, Rollen, Aufgaben aber auch in ungeschriebenen Gesetzen, Kultur und Tradition und so fort manifestiert. Dies gilt unabhängig davon, aus welcher Perspektive man sie beschreibt, statisch oder in ihren Abläufen, als Gebilde oder als Prozess des Organisierens. Diese Ordnung muss sich in einem selbstorganisierenden Prozess permanent aufrechterhalten und wieder aktualisieren (indem sie sich bspw. an veränderte Umweltbedingungen adaptiert, s.o.). Insofern sind Organisationen – ebenso wie alle anderen Systeme – zu jedem Zeitpunkt gefordert, sich durch permanenten Energiezufluss und permanente Selbstorganisation der Entropie entgegenzustellen. Organisations- oder Qualitätsentwicklung hat in diesem Sinn das Ziel, bestehende Ordnungen durch Interventionen zu der Umwelt angemessenen, selbst organisierten Veränderungen anzuregen, das heißt Ordnungs-Ordnungs-Übergänge (d.h. den Übergang von einer Ordnung zu einer anderen Ordnung) zu fördern (s. Kap. 3.3.3). Diese Ordnungsübergänge können dabei auf unterschiedlichen Systemebenen (Gesamtorganisation, Teams oder Abteilungen, Mitarbeiter) initiiert werden. Dabei ist jedoch nicht jede Veränderung eines Einzelaspekts bereits als Ordnungs-Ordnungs-Übergang zu verstehen, sondern eher als Fluktuations-

verstärkung, die in Richtung eines Ordnungsübergangs des Gesamtsystems hinwirkt.

### 1.2.7 Attraktoren und Quasi-Attraktoren

Attraktoren sind Anziehungspunkte beziehungsweise Fokalfunkte, die sich innerhalb der geltenden Bedingungen entwickeln und zu denen ein System im Sinne der Realisierung eines *Systemzustands* hinstrebt. Ein globaler Attraktor kann als Gleichgewichtszustand eines (physikalischen) Systems verstanden werden, dem dieses – unabhängig vom Wert des Ausgangszustands – zustrebt (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 86).

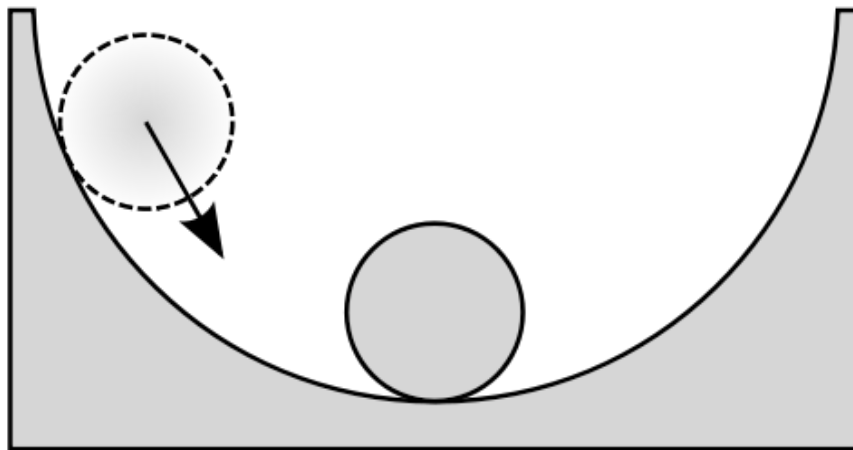


Abb. 1.2: Veranschaulichung des stabilen Gleichgewichts durch eine Kugel in einer Vase (Quelle: Haken u. Schiepek, 2010, S. 80)

Der Begriff des Attraktors wird im strengen Sinn nur für physikalische Zusammenhänge verwendet, Haken und Schiepek sprechen in Bezug auf humane, psychische und sozial-interaktive Systeme von Quasi-Attraktoren (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 339f.). Als Beispiel für einen Quasi-Attraktor in psychischen Systemen kann folgendes Beispiel gegeben werden: Im Zustand der Depression eines Menschen wirken negative Selbstsicht, negative Sicht der Umgebung und pessimistische Sicht der Zukunft zusammen als ein Quasi-Attraktor.

„In metaphorischer Redeweise könnte man dieses Kognitions-Emotions-Verhaltens-Muster als ‚Attraktor‘ mit einem breiten ‚Bassin‘ (Einzugsbereich) bezeichnen: Sehr unterschiedliche Anlässe und Situationen werden zum

Ausgangspunkt dafür, dass das Erleben und Verhalten<sup>20</sup> im wahrsten Sinn des Wortes in ein Loch hineingezogen werden. Entfalten bestimmte negative emotionale Schemata eine derartige Anziehungskraft, ist differenziertes, situationsadäquates, moduliertes und emotional vielfältiges Verhalten kaum mehr möglich“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 43).

Quasi-Attraktoren in psychischen und sozialen Systemen sind demnach sowohl interpretierte äußere Bedingungen, als auch interpretierte systeminterne Bedingungen, die sowohl auf der Emotions-, als auch auf der Kognitions- und Verhaltensebene zu Konsequenzen führen, das heißt die Ordnungsbildung beeinflussen. Die zirkuläre Wirkung liegt dabei auf der Hand. Der Quasi-Attraktor bindet oder strukturiert die geltende Ordnung. Veränderung bedarf darum der Etablierung alternativer Attraktoren. Der alternative Quasi-Attraktor ermöglicht dem System, „alternative Emotions-Kognitions-Verhaltensmuster“ zu entwickeln und zu benutzen (ebd., S. 44). Wie dies erreicht werden kann, wurde beim Begriff Ordnungsübergänge beschrieben.

Das Beispiel macht deutlich, dass das Konzept des Quasi-Attraktors insbesondere dann sinnvoll auf Human- und Sozialsysteme übertragen werden kann, wenn der Quasi-Attraktor oberhalb von (Sub-)Systemen (also im Gesamtsystem Individuum oder auf einer höheren Systemebene, also in der Umwelt des Individuums) angesiedelt gedacht wird und die einzelnen Subsysteme beziehungsweise deren Ordnungsmuster ausrichtet. Die Abbildung 1.3 veranschaulicht dies. Auf die verschiedenen Systeme und Systeme innerhalb eines übergeordneten Systems wirkt ein Attraktor.

---

<sup>20</sup>Es wird im Beispiel der Depression deutlich, dass Quasi-Attraktoren in psychischen und sozialen Systemen auf der Ebene des Deutens, der sinnhaften Zuschreibung und des sozialen Handelns angesiedelt sind und wirken. Damit besteht auch eine hohe Anschlussfähigkeit an klassische soziologische Theorien, die dem interpretativen Paradigma zugeschrieben werden können (Abels, 2009; Weber, 2009; Berger u. Luckmann, 1999; Schütz u. Luckmann, 1979; Mead, 1962).

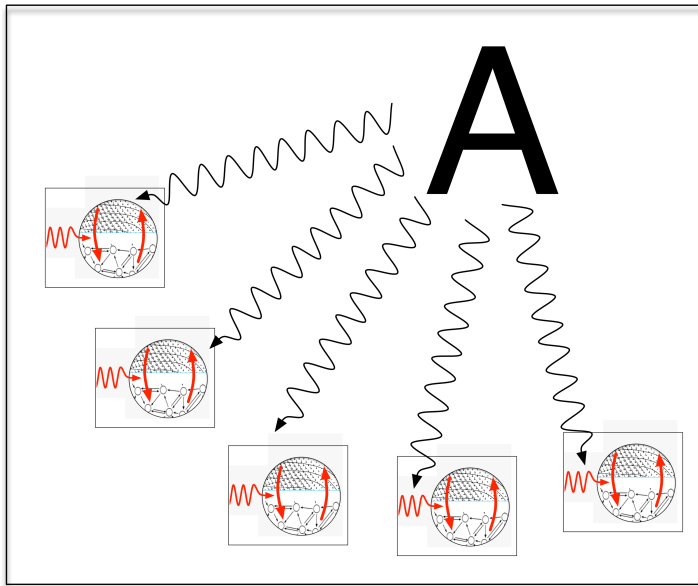


Abb. 1.3: Verhältnis von Systemen zu Attraktoren als Anziehungspunkte (Quelle: Eigene Darstellung).

Dieser wirkt auf die Ordnungsmuster der Einzelsysteme orientierend und – wie beschrieben – eine bestehende Symmetrie brechend. Es gelten im übrigen dieselben Bedingungen wie bei der Kreiskausalität, das heißt der Quasi-Attraktor ist nicht an sich da, sondern wird im Zusammenspiel mit den einzelnen Systemen gebildet. Ein „State of mind“, also „affektiv-kognitive Verarbeitungs- oder Erlebniszustände“ können als „komplexe, zeitlich begrenzte Strukturen, die das Fühlen, Denken und Handeln einer Person zu einem kohärenten Ganzen organisieren“ bezeichnet werden (Haken u. Schiepek, 2010, S. 216f.) und ist demnach als Quasi-Attraktor für verschiedene Systeme (des Individuums) relevant und wirkt auf die Musterbildung in den Systemen (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 86). Diese wirken auf den Quasi-Attraktor zurück. Als Beispiel für diesen komplexen Zusammenhang kann ein äußerer Reiz gegenüber einem Humansystem angeführt werden. Der Reiz, beispielsweise ein Glas Wasser für einen Durstigen, wirkt als Quasi-Attraktor auf verschiedene Subsysteme dieses Individuums. Der Wunsch, das Wasser zu erreichen wird auf verschiedenen

Ebenen – psychisch, somatisch, emotional und letztlich auch auf der Ebene des Verhaltens – Wirkung zeigen<sup>21</sup>.

In Organisationen kann beispielsweise die Team- oder Unternehmenskultur als Quasi-Attraktor verstanden werden. Auch unter sich verändernden äußeren Bedingungen sind die Organisation (und ihre Subsysteme) bestrebt ihre Unternehmenskultur, das heißt ihre *Identität* beziehungsweise ihr Konsistenzgefühl (Grawe, 2000, S. 421) aufrechtzuerhalten. Dies ist nur dann und solange möglich, wie die Organisation eine bestimmte Ordnung realisieren kann. Soll eine Organisation oder ein Team ein bestimmtes, neues Ordnungsmuster entwickeln (z. B. von der bürokratisch orientierten Organisation hin zur kundenorientierten Organisation), bedarf es eines starken Quasi-Attraktors, der die Ordnung des Systems neu auszurichten hilft. Er bewirkt, dass die Mikroelemente (Subsysteme der Organisation) in Bewegung versetzt werden und die alte Ordnung nach und nach aufgeben.

### **1.2.8 Kontrollparameter**

Die Veränderung von Systemen ist eng an Anregungen aus ihrer Umwelt beziehungsweise aus einer höheren Systemebene gekoppelt. Die Einwirkung der Umwelt auf ein System wird im Modell der Synergetik als Kontrollparameter bezeichnet. In den physikalischen Beispielen sind Kontrollparameter immer externe Kräfte, die auf das System beziehungsweise seine Elemente dergestalt einwirken, dass sich in Verbindung mit den Systemeigenschaften Ordnungsmuster herausbilden.

„Diese Einflüsse, die zum Entstehen der neuen Ordnungsmuster führen, nennt man die Kontrollparameter eines Systemzustands. Wenn man die Kontrollparameter ändert, hat das Auswirkungen auf die entstehenden Ordnungsmuster“ (Grawe, 2000, S. 456).

Durch das Auftauchen oder die Veränderung von Kontrollparametern wird ein System in Bewegung versetzt und gleichsam energetisiert und dynamisiert. Der bestehende Gleichgewichtszustand wird verlassen, beziehungsweise ein bereits bestehendes Ungleichgewicht noch vergrößert. Die Veränderung eines

---

<sup>21</sup>Möglicherweise können für Humansysteme bestimmte grundlegende Quasi-Attraktoren identifiziert werden, die zwar von Individuum zu Individuum variieren, im Prinzip aber einen großen Teil des Systemverhaltens organisieren. Hier könnten bspw. die Grundbedürfnisse, wie sie von Grawe angeführt werden, in Betracht gezogen werden (vgl. Grawe, 2000, S. 383f.).

Kontrollparameters über einen kritischen Wert hinaus ist eine notwendige Bedingung, um auf selbstorganisierte Weise einen alten in einen neuen Gleichgewichtszustand zu überführen (vgl. Beisel, 1996, S. 62f.). Nicht ganz eindeutig ist, wo Kontrollparameter bei Human- und sozialen Systemen anzusiedeln sind. Ruth Beisel zitiert Haken, wonach ein Kontrollparameter (grundsätzlich) von außen kontrolliert werden könne und stellt den Begriff gleich mit dem der *Perturbation* bei Varela (Beisel, 1996, S. 62). Haken und Schiepek (2010, S. 80) zeigen demgegenüber für Humansysteme auf, dass Kontrollparameter sowohl von außen, als auch von innen kontrolliert werden können, je nachdem welche Systemebene beobachtet wird (bspw. neuronales System, Person, Person und Umwelt).

In biologischen und sozialen Systemen sind die Kontrollparameter an verschiedenen Stellen des eingeschachtelten Gesamtsystems anzusiedeln. So wirken im Menschen auf der neuronalen Systemebene beispielsweise Neurotransmitter auf Synapsen. Diese Neurotransmitter sind als Kontrollparameter zu verstehen. Sie werden jedoch wiederum in einem komplexen neuronalen Geschehen beispielsweise von einem bestimmten emotionalen Zustand angeregt, der wiederum davon beeinflusst wird, wie der Mensch seinen sozialen Kontext erlebt<sup>22</sup>. Kontrollparameter werden also von als bedeutsam wahrgenommenen Umwelt-ereignissen (des jeweiligen Systems) angeregt beziehungsweise stimuliert.

Tab. 1.1: Darstellung von Kontrollparametern, beispielhaft für verschiedene Systemebenen (Quelle: Eigene Darstellung).

<b>Stimulierende Kraft (KP)</b>	<b>Mögliche Wirkung auf Elemente des Systems</b>	<b>Beispiele für mögliche Effekte</b>
<i>Neuronales System</i>		
<i>Ereignisse in der Umwelt des neuronalen Systems (auf Ebene des Organismus oder extern) und die daran gekoppelte Ausschüttung von bspw. Hormonen oder Neurotransmit-</i>	<i>Austauschprozesse und Reaktionen im neuronalen System und daran gekoppelte Reaktionen der psychischen und somatischen Systeme.</i>	<i>Physiologische, kognitive, affektive Reaktionen (bspw. Angst, Panik, Glücksgefühl, Verlangen).</i>

<sup>22</sup>Für bildungs- und erziehungsbezogene Formate wurde dieser Gedanke und die Relevanz der Emotionen innerhalb solcher Prozesse aufgegriffen (vgl. Arnold, 2008; Gieseke, 2007).



<b>Stimulierende Kraft (KP)</b>	<b>Mögliche Wirkung auf Elemente des Systems</b>	<b>Beispiele für mögliche Effekte</b>
<i>tern.</i>		
<i>Humansystem (kognitiv-emotional-verhaltensbezogen)</i>		
<i>Umweltbedingungen oder systeminterne Prozesse des Humansystems, die dem bewussten Erleben zugänglich sind (bspw. andere Humansysteme, Kommunikation, Ereignisse, materielle Strukturen, Informationen).</i>	<i>Komplexe kognitiv-emotionale und verhaltensbezogene Reaktionen (bspw. Vorstellungen, Interessen, Motivation, Handlungen, die zur Herstellung eines positiven Zustands oder zur Vermeidung negativer Zustände beitragen).</i>	<i>Freisetzung von Energie, geistige Aktivität, körperliche Aktivität, Beteiligung an sozialen Interaktionen.</i>
<i>Sozialsysteme (Verbindung eines Humansystems mit anderen Humansystemen)</i>		
<i>Umweltbedingungen oder systeminterne Prozesse des Sozialsystems (bspw. Ressourcen, Informationen, Regeln, Handlungen, Ereignisse, Kommunikationen).</i>	<i>Aufbau oder Veränderung von Elementen des Sozialsystems und deren komplexen Zusammenhängen (bspw. Interaktionen, Kommunikationen, Austauschprozesse).</i>	<i>Gemeinsame Aktivitäten, Wissensgenerierung, Strukturaufbau bzw. Strukturveränderung.</i>

Die Tabelle unterscheidet beispielhaft Kontrollparameter auf verschiedenen Systemebenen und zeigt, wie Kontrollparameter stimuliert werden und auch systemebenenübergreifend wirksam werden.

„Wird ein Kontrollparameter geändert, so kann sich an kritischen Werten das Systemverhalten schlagartig qualitativ ändern. Das ist nicht nur beim Laserlicht so. Trinken wir Kaffee, so werden wir agil. ‚Mikroskopisch‘ gesehen blockiert das Koffein Serotonin Rezeptoren, ‚makroskopisch‘ ändert sich das (Patienten-)Verhalten“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 80).

Kontrollparameter müssen darum im Wirkungszusammenhang mit den Elementen, auf die sie stimulierend wirken, gesehen werden. Bei Humansystemen ist die Einschachtelung von Systemebenen relevant, die in Tabelle 1.1 exemplarisch am Zusammenwirken des neurologischen Systems (z. B. Serotonin-

Rezeptoren), des Humansystems (z. B. Verhalten) und des Sozialsystems (z. B. Soziale Aktivitäten) gezeigt wurde.

### **1.2.9 Phasenübergänge und Ordnungsübergänge**

In der Physik sind Phasenübergänge Übergänge von einem Ordnungsmuster zu einem anderen, die unter Einwirkung eines bestimmten Kontrollparameters geschehen. Wasser wird unter Einwirkung des Kontrollparameters Wärmeenergie zu Wasserdampf (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 72). Es erfolgt ein Phasenübergang. Im Modell der Synergetik gehen die Autoren davon aus, dass auch in Nichtgleichgewichtssystemen (chemischen Systemen, Sozialsystemen, biologischen Systemen) ähnliche Prozesse ablaufen und somit auf ähnliche Weise dynamische Strukturen entstehen. „Bestimmte Grundphänomene wie etwa Kontrollparameter, kritische Fluktuationen, Symmetriebrechungen treten in analoger Weise in beiden Systemtypen (Gleichgewichtssysteme und Nichtgleichgewichtssysteme) in Erscheinung“ (Beisel, 1996, S. 59).

Haken und Schiepek ersetzen bei der Anwendung des Konzepts auf Sozial- und Humansysteme den Begriff Phasenübergang durch den (schwächeren, unspezifischeren) Begriff *Ordnungsübergang*. Ordnungsübergänge geschehen im Modell der Synergetik immer dann, wenn ein neu einsetzender oder sich verstärkender Kontrollparameter dergestalt auf ein System einwirkt, dass sich im Zusammenspiel zwischen Mikroebene und Makrostruktur eine Veränderung ergibt. Kann im System der ursprüngliche Gleichgewichtszustand nicht mehr aufrechterhalten werden, treten typische Übergangsphänomene auf: Auflösung einer bestehenden Symmetrie (Symmetriebrechung) durch Entstehung alternativer Muster, Zufallsschwankungen (kritische Fluktuationen) und das Phänomen, dass diese nicht mehr ausgeglichen werden können (Kritisches Langsamwerden) (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 85f.). Dabei wird der Begriff Fluktuation bei Beisel (1996, S. 62) für innerhalb des Systems verursachte Schwankungen und der Begriff Störung für von der Umwelt verursachte Schwankungen benutzt.

„Durch Veränderung von Kontrollparametern wird das System in Bewegung versetzt (dynamisiert), beziehungsweise immer weiter von seinem (stabilen) Gleichgewichtszustand weggetrieben. Dies hat zur Folge, dass das System immer anfälliger für Zufallsschwankungen wird [...] diejenigen Zufallsschwan-

kungen, die durch Einflüsse aus der Systemumgebung verursacht werden, bezeichnen Nicolis und Prigogine (1987) als Störungen [...]. Werden die Abweichungen vom Gleichgewichtszustand intern vom System und damit unabhängig von einer Umgebung erzeugt, sprechen die Autoren von „Fluktuation“ (Beisel, 1996, S. 62; vgl. Prigogine; 1995 ).

Auch in Nichtgleichgewichtssystemen können wir davon ausgehen, dass normalerweise im gesunden, stabilen Zustand ein Gleichgewicht herrscht, der zwar natürlichen Schwankungen unterliegt, aber in der Regel gehalten werden kann. Übersteigt die Intensität eines Kontrollparameter jedoch eine (für ein spezifisches System) kritische Schwelle, wird das Systemgleichgewicht zunehmend instabil. Zufallsschwankungen können immer langsamer korrigiert beziehungsweise gedämpft werden. Diese Verringerung der Adaptionsfähigkeit an das alte Gleichgewicht wird als kritisches Langsamerwerden bezeichnet (Beisel, 1996, S. 63).

### **1.3 Das Grundschema der Synergetik**

Im Grundmodell der Synergetik wird angenommen, dass sich Veränderungen prinzipiell in jeder Art von komplexen, selbstorganisierten Systemen (d.h. neuronalen, biologischen und sozialen Systemen) ausschließlich als nichtlineare Dynamiken verstehen lassen (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 64-69). Auch in Beratungsprozessen, in der Organisations- oder Qualitätsentwicklung, in Netzwerken und Governance-Prozessen vollziehen sich demnach prinzipiell nicht vorhersehbare, durch die Systemelemente selbstorganisierte Veränderungsprozesse (vgl. z.B. Weber, 2003, S. 13; Weber, 2007). Die Theorie der Synergetik (Haken, 1981; Haken u. Schiepek, 2010) stellt ein Grundschema zur Verfügung, mit dem sich der Wandel in solchen Systemen beschreiben lässt und das die bisher eingeführten Begriffe kohärent zusammenführt (s. Abb. 1.4).

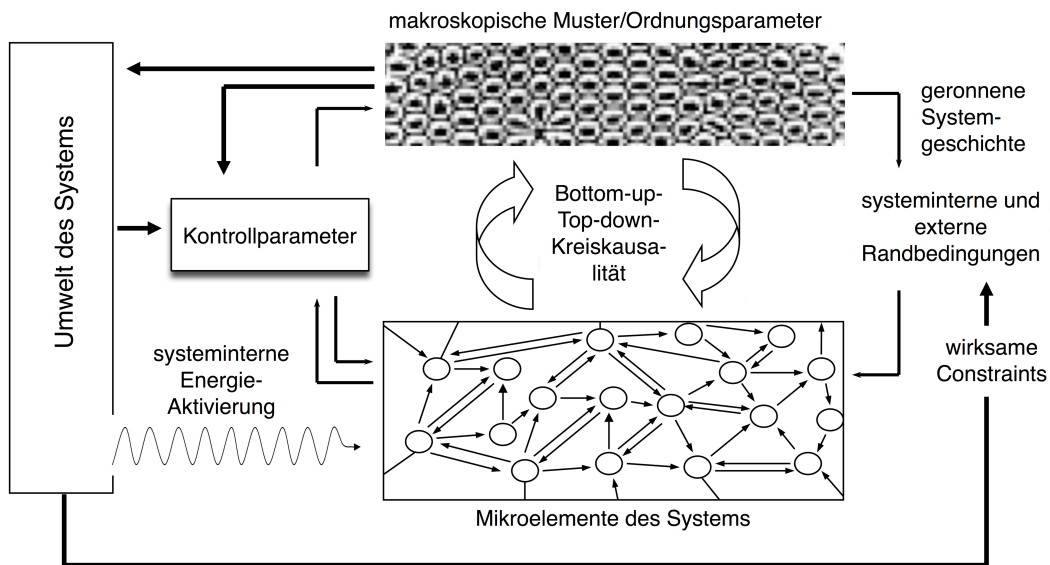


Abb. 1.4: Das erweiterte Grundschema der Synergetik (Quelle: Haken u. Schiepek, 2010, S. 134).

Die Abbildung 1.4 zeigt ein System (*relative Mikro- und Makroebene mit makroskopischen Mustern, Kontrollparametern sowie systeminternen Randbedingungen*), eingebettet in seine *Umwelt (Umwelt und systemexterne Randbedingungen)*. Als Mikroelemente in Sozialsystemen sind beispielsweise einzelne individuelle oder kollektive Akteure, Kommunikationen, Institutionalisierungen oder Organisationen zu verstehen. Als makroskopische Muster gelten unter anderem Sozialstrukturen, Regeln, Normen, Gesetze oder Staatsformen. Haken und Schiepek (2010, S. 560) beschreiben diese Zusammenhänge unter dem Stichwort „Synergetik makrosozialer Strukturen“ und gehen dabei explizit auf den Wandel politischer Strukturen ein. Zentral ist die Überlegung, dass beide Ebenen kreiskausal miteinander verbunden sind (Bottom-up-top-down-Kreiskausalität). Die Mikroelemente eines Systems sind in der Lage, durch ihr Zusammenwirken makroskopische Muster zu etablieren oder zu verändern. Gleichzeitig wirken etablierte oder sich etablierende Muster auf die Mikroebene und das *Verhalten* der einzelnen Elemente. Die Dynamik zwischen diesen beiden Ebenen wird von Kontrollparametern beeinflusst. „Kontrollparameter [...], von denen es im System auch mehrere geben kann, beschreiben in erster Linie

die Einwirkung der Umgebung auf das betrachtete System, zum Beispiel die Größe der Energiezufuhr“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 80).

Das hier in aller Knappheit skizzierte Modell muss im Zeitverlauf gedacht werden. Die Elemente auf der Mikroebene und auch die makroskopischen Muster sind nicht stabil. Jedes System entwickelt sich in einer Abfolge von Zuständen. Für biologische, neuronale und soziale Systeme muss als zusätzliche Prämisse angenommen werden, dass sie ein *biografisches Gedächtnis* (Haken u. Schiepek, 2010, S. 258f.; Welzer, 2005; Damasio, 2001) besitzen. Dieses ist im Modell als *geronnene Systemgeschichte* gekennzeichnet und beeinflusst den Wandel im Zeitverlauf (z. B. durch Konstitution von Sinn, Einwirken vergangener Muster auf aktuelle Muster usw.).

Zusammenfassend werden die Begriffe, die für die weitere Untersuchung relevant sind, folgendermaßen definiert:

- Ordnungsmuster werden als makroskopische Muster verstanden, die aus dem Zusammenwirken verschiedener Elemente entstehen und ihrerseits wiederum die Elemente beeinflussen (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 57).
- Angenommen wird, dass sich das Muster bildet, indem Ordner entstehen, die eine Konsensualisierung der Elemente, also die Musterbildung, bewirken (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 109f., S. 180f.).
- In diesem Sinne werden Einflussfaktoren in der Untersuchung als Elemente der Mikroebene verstanden. Sie können selbst wiederum komplexe Systeme sein.
- Darum sprechen Haken und Schiepek von einer relativen Mikroebene und verweisen darauf, dass man es bei komplexen Human- und Sozialsystemen immer mit der Verknüpfung vieler Systemebenen zu tun hat.
- Dynamische Veränderungen von Ordnungsmustern im Zeitverlauf werden als Ordnungsübergänge bezeichnet, wobei für das Gelingen eines solchen Ordnungsübergangs die Bedingungen der Selbstorganisation und ihrer Förderung (bspw. durch Beratung oder Koordination) angenommen werden (vgl. Thiel u. Schiersmann, 2012).

Das eingeführte Modell der Synergetik greift auf grundlegende Muster der prozessualen Selbstorganisation zurück, die für viele Bereiche naturwissenschaftli-

cher Phänomene gelten (Haken, 1981). Auch in den Human- und Sozialwissenschaften existieren Ansätze, Untersuchungen und Befunde, um die Relevanz, die Sinnhaftigkeit und zum Teil auch schon die Gültigkeit (Schiepek, 2011) der beschriebenen theoretischen Annahmen aufzuzeigen. Mit der folgenden Darstellung des Synergetischen Prozessmanagements (SPM) und der generischen Prinzipien (GP) werden zwei für die Forschung und die Praxisgestaltung relevante Konkretisierungen des metatheoretischen Theorierahmens vorgestellt.

#### **1.4 Synergetisches Prozessmanagement und die generischen Prinzipien für wirkungsvolles beraterisches Handeln**

Das in den Kapiteln 1.1 bis 1.3 beschriebene Grundmodell der Selbstorganisation im Sinne der Synergetik bietet einen Ansatz zur Neuorganisation von Systemen in Beratungskontexten. Diese Theorie beschreibt für nicht biologische und biologische Systeme gleichermaßen geltende Regeln des Zusammenwirkens der Systemelemente.

##### *Synergetik und bereichsspezifische Theorien*

Je nachdem, ob man nun im Licht der Synergetik ein physikalisches (z. B. Laser) oder ein biologisches System (z. B. einen Menschen) betrachtet, gelten zwar dieselben synergetischen Prozessregeln (Vorhandensein von Mikroelementen, Makrostrukturen, Kontrollparametern und emergenten Phänomenen), jedoch unterschiedliche Wirkungszusammenhänge dieser Elemente. Wirkungszusammenhänge von Elementen können – bezogen auf einzelne Phänomene – mit verschiedenen Theorien beschrieben werden (vgl. Haken u. Schiepek 2010, S. 442). Einzeltheorien zur Erklärung eines Wirkungszusammenhangs und die Theorie der Selbstorganisation sollten jedoch im Zusammenhang gesehen werden (vgl. ebd.). Die Autoren sprechen am Beispiel der Psychotherapie davon, dass die Synergetik als Theorie komplexer dynamischer Systeme auf der einen Seite und bereichsspezifische Theorien beziehungsweise disziplinbezogene Wissensbestände auf der anderen Seite die Grundlage für die Untersuchung und die Gestaltung von Interventionen bilden (ebd.). Um dies zu beleuchten, wird in Kapitel 1.4.1 auf den Zusammenhang von Synergetik, be-

reichsspezifischen Theorien und die Gestaltung von Interventionsprozessen eingegangen.

#### *Prozessuale Organisation der Intervention - realisierte Systemdynamiken*

Auf der Ebene der Intervention werden ebenso wie in der Theorie Wissen und Kompetenz im Handlungsspektrum der Berater mit den für die Selbstorganisationsprozesse gültigen „generischen Prinzipien“ (Haken und Schiepek, 2010, S. 436) im Zusammenhang angewandt. Während Orientierungswissen beispielsweise zur Diagnostik und Handlungswissen zur Interventionsgestaltung herangezogen werden, kann, mit Hilfe der generischen Prinzipien, die Realisierung einer Veränderung im aktuell vorliegenden Systemzustand geplant oder erklärt werden (s. Kap. 2.3.4). Die generischen Prinzipien helfen zu bestimmen, welche Intervention in einer konkreten Situation Selbstorganisation fördern kann. Die generischen Prinzipien werden im Kapitel 1.4.2 ausgeführt.

#### **1.4.1 Synergetisches Prozessmanagement. Eine Interpretation des SPM-Modells für Beratung und Qualitätsentwicklung**

Die Anwendung der bisher eingeführten Begriffe und das Modell der Selbstorganisationstheorie für die Beratung und im Kontext der Organisationsentwicklung (z. B. Qualitätsentwicklung als besondere Form der Organisationsentwicklung) kann sich auf die Vorarbeiten von Haken und Schiepek (2010) beziehen. Schiepek beschreibt dies am Beispiel der Psychotherapie folgendermaßen:

„Psychotherapie, so die zunächst sehr allgemeine Annahme der Selbstorganisationstheorie, schafft nun die Bedingungen für eine Destabilisierung bestehender Kognitions-Emotions-Verhaltens-Muster“ (Schiepek et al., 2000, S. 171)

und:

„Nicht umsonst kann man Psychotherapie als Schaffen von ‚Bedingungen für die Möglichkeit‘ von Ordnungsübergängen interpretieren und nicht etwa als ‚Forcieren‘ von Übergängen“ (Schiepek et al., 2000, S. 174).

Davon ausgehend kann für jede Form der Intervention in komplexen, dynamischen Systemen abgeleitet werden (z. B. Beratung, Organisationsentwicklung oder Führung), dass eine Intervention, die ein System dazu anzuregen soll von einem Systemzustand (a) zu einem Systemzustand (a') zu gelangen, Bedin-

gungen in der Umwelt des Systems (oder seiner Subsysteme) zu schaffen versucht, die eine Destabilisierung und damit die Wahrscheinlichkeit eines Ordnungs-Ordnungs-Übergangs (Haken u. Schiepek, 2010, S. 135) erhöhen. Dies gilt analog für Qualitätsentwicklungsmaßnahmen. Ordnungsmuster sind nicht unabhängig vom System oder Systemtyp zu charakterisieren. Schiepek beschreibt für die Psychotherapie, also Interventionen in Bezug auf Individuen, folgende idealtypische Musterkonstellationen, die eine jeweilige Interventionsstrategie nahelegen (Schiepek et al., 2000, S. 174):

- Einen Zustand der Überhangstabilität, in dem ein (gewünschter) Ordnungsübergang bereits nahe liegt,
- Zustände überaus stabiler (dysfunktionaler) Muster,
- akute oder fortgesetzte Instabilität und Fluktuation (ebd.).

Dies verweist für andere Interventionsformate darauf, dass solche in der bereichsspezifischen Literatur beschriebenen Musterkonstellationen am Einzelfall identifiziert werden müssten. Für solche Musterkonstellationen liegen vielfach bereichsspezifische eigene Interventionsstrategien oder -methoden vor. Die Systembestimmung, das heißt die Identifikation eines vorliegenden Musters, ist immer ein Teil des Interventionsprozesses, der mit dem System, für das die Intervention geplant wird, zusammen durchgeführt wird. Interventionen in nicht-linearen, dynamischen Systemen sind immer einzelfallabhängig und können nicht nach einem Schema bearbeitet werden. Um die beschriebenen Zusammenhänge von Analyse und Organisation des Interventionsprozesses zu beschreiben, schlagen Haken und Schiepek (2010) zwei spezifische Verbindungsglieder vor. Dies sind zum einen die generischen Prinzipien (s. 1.4.2) und zweitens das synergetische Prozessmanagement, das im Folgenden dargestellt wird.

#### *Das Modell des Synergetischen Prozessmanagements*

Mit dem Modell des SPM verweisen Haken und Schiepek auf die Notwendigkeit, die Modellvorstellung der Selbstorganisation im Synergetischen Verständnis mit bestehenden Theoriebeständen und Praxiswissen in Verbindung zu bringen (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 441). Die Autoren stellen das Modell als Ansatz einer „allgemeinen oder integrativen Psychotherapie vor“ (ebd.). Es kann



auch als Grundlage für konzeptionelle Überlegungen zur Verbindung von Synergetik, feldspezifischer Theorie und Prozesssteuerung auf andere Interventionsformate übertragen werden. In diesem Sinne wird es hier eingeführt, um bestehende Ansätze der Qualitätssicherung und -entwicklung in der Beratung mit der Theorie der Synergetik und den generischen Prinzipien zu verbinden.

*Synergetisches Prozessmanagement als Verbindung von Theorien und Empirie*  
Ausgangspunkt des SPM-Modells ist die Synergetik als Theorie komplexer dynamischer Systeme. Abbildung 1.5 zeigt schematisch den Zusammenhang von Synergetik, bereichsspezifischen Theorien und der Ableitung von Hypothesen, Prüfprozeduren und Befunden.

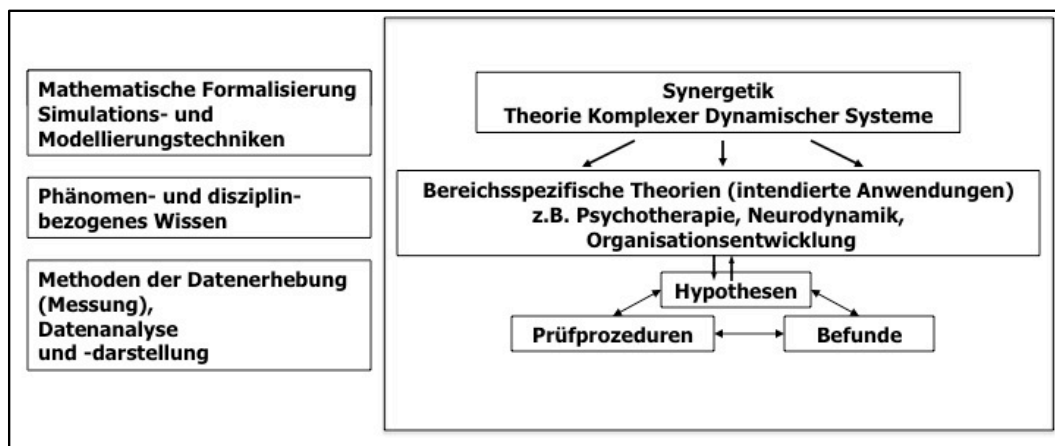


Abb. 1.5: Integriertes Synergetisches Prozessmanagement. Die Teildarstellung 1 zeigt den Zusammenhang von Synergetik, bereichsspezifischen Theorien und empirischer Überprüfung (Quelle: Haken u. Schiepek, 2010, S. 446)

Die Theorie der Synergetik ist eine mathematische Formalisierung des dynamischen Geschehens in komplexen Systemen. Diese Dynamiken lassen sich in mathematischen Modellen beschreiben (vgl. Haken, 1981; Haken u. Schiepek, 2010, S. 64f.) und sollen in Zukunft auch für die Theorieentwicklung in verschiedenen Forschungsfeldern genutzt werden. Theorien für dynamische Systeme können dann auf der Grundlage der Synergetik formuliert und experimentell nachgewiesen werden. Hypothesen, Datengewinnung und -analyse müssten dabei den Anforderungen der mathematischen Formalisierung gerecht werden (vgl. bspw. Haken u. Schiepek, 2010, S. 361).

Synergetik *und* Theoriebestände aus den Anwendungsfeldern dynamischer Systeme können hierbei miteinander verbunden werden: „Um aber konkrete Spezifizierungen dieses Theoriekerns für bestimmte Anwendungen zu erzeugen, muss eine Anreicherung dieses Kerns durch Zusatzannahmen, Begriffsexplikationen und phänomenologische Bezüge erfolgen“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 442). Durch eine solche Erweiterung könnten dann „prüfbare[n] Theorien für intendierte Anwendungen, wie z. B. psychotherapeutische Veränderungsprozesse, Gruppendynamik, Neurodynamik oder Managementlehre“ (ebd.) formuliert werden. Diese offene Aufzählung kann durch jeglichen Untersuchungsbereich ergänzt werden, der sich mit komplexen, nichtlinearen und dynamischen Prozessen beschäftigt. Hierzu zählen auch Beratung oder auch Qualitätsentwicklung im Sinne von Organisationsentwicklung. Bereichsspezifisch müsste hierfür geklärt werden, welche Theoriebestände im Sinne von Orientierungswissen das Problem, beziehungsweise die Situation der Ratsuchenden oder der Organisation und ihrer Qualitätsproblematik beschreiben. Solche Theorien können zur Bearbeitung des Problems bzw. der Aufgabe herangezogen werden (s. Kap. 2 und 3).

#### *Synergetisches Prozessmanagement und Gestaltung des Interventionsprozesses*

Auf der Ebene der Anwendung des Synergetischen Prozessmanagements in der Praxis (Abbildung 1.6) schlagen die Autoren eine Verbindung von vorliegendem Orientierungs- und Handlungswissen mit den Erkenntnissen über die prozessuale Organisation im Sinne der generischen Prinzipien vor (vgl. Kap. 1.4.2).



Abb. 1.6: Integriertes Synergetisches Prozessmanagement. Die Teildarstellung 2 zeigt Orientierungswissen, Handlungswissen und prozessuale Organisation der Praxis (Quelle: Haken u. Schiepek, 2010, S. 442)

Orientierungswissen umfasst hier insbesondere diagnostisches Wissen zur Fall- und Situationsanalyse sowie die Möglichkeiten zur Prozesskontrolle, Verfahren also, die zur Beschreibung und zum Verstehen der vorliegenden Muster der Systeme, denen eine Intervention gilt (Klienten, Organisationen), dienen.

„Entscheidend ist bei der Beschreibung und Modellierung von Mustern, die [...] verändert werden sollen, sich über die Grenzen des beobachteten und zu verändernden Systems, über die räumliche und zeitliche Auflösung der Modellbildung und über die betrachtete(n) Systemebene(n) (biologische, psychische, sozial-interaktionelle Ebene) im Klaren zu sein. Auf allen Ebenen und innerhalb unterschiedlicher Systemgrenzen können Prozesse selbstorganisierender Musterbildung beobachtet werden [...] aber mit erheblichen Unterschieden und Konsequenzen für die Fallkonzeption, das Problemverständnis und die Art der therapeutischen Intervention“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 443).

Der Gedanke ist, dass sich aus der Mustererkennung, die nicht nur am Anfang einer Intervention steht, sondern parallel zur Intervention fortgesetzt wird, Konsequenzen für die prozessuale Organisation und den Einsatz von Interventionsmethoden ergeben. Ziel ist es, die realisierte Systemdynamik im Interventionsgeschehen zu optimieren. Der Entwurf von Interventionsstrategien erfolgt somit nicht zufällig, intuitiv oder schematisch, sondern gezielt. Die in den generischen Prinzipien formulierten Handlungsprinzipien für das Interventionsge-

schehen bilden hierzu einen Kernbestand von Regeln, die helfen das Interventionsgeschehen zu gestalten. Für Beratung und die Frage nach der Verbesserung von Qualität in der Beratung kann daran anschließend thematisiert werden, welche diagnostischen, modellierenden oder Muster beschreibenden Verfahren vorliegen und welche Theorie- und Praxisbestände genutzt werden, um im Sinne von Handlungswissen (inkl. Interventionsmethoden) zu intervenieren (s. Kap. 2).

#### *Synergetisches Prozessmanagement und prozessbegleitende Datenerhebung*

Das Modell des Synergetischen Prozessmanagements zielt darauf ab, Informationen über dynamische Veränderungen in selbstorganisierten Prozessen zu erhalten. Die Veränderung von dynamischen Systemen ist das Ziel jeder Intervention. Während bisher in der Regel eher die Ergebnisse solcher Prozesse erhoben werden (sollen), formuliert das SPM-Modell den Anspruch durch ein sogenanntes „Real Time Monitoring“ die Prozessfassung während der Intervention zu verbessern (vgl. Schiepek u. Eckert, 2012) (Abb. 1.7). Das hierfür von den Autoren vorgeschlagene Verfahren der computerbasierten Prozessfassung wird bisher hauptsächlich für längere Therapieprozesse realisiert. Allerdings sind auch Anwendungen in der Organisationsentwicklung denkbar (vgl. Eckert et al., 2006; Eckert, 2005). Es kann analog dazu auch für die Beratung und die Qualitätsentwicklung thematisiert werden, ob angemessene Verfahren der Datengewinnung, die im Sinne eines Prozess-Monitorings genutzt werden können, identifiziert werden können oder wo hierfür Ansatzpunkte bestehen (z. B. Datenerfassung, formative Evaluation und Qualitätsdokumentation in der Beratung beziehungsweise in Qualitätsentwicklungsprozessen) (s. Kap. 3).

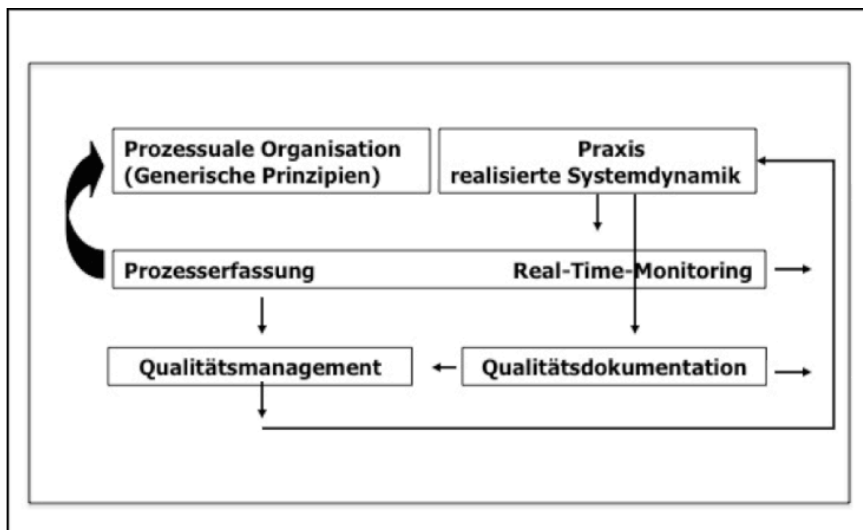


Abb. 1.7: Integriertes Synergetisches Prozessmanagement. Die Teildarstellung 3 zeigt die Prozesserfassung, das Real-Time-Monitoring und die Rückwirkungen auf die Prozessuale Organisation (Quelle: Haken u. Schiepek, 2010, S. 442)

### Zusammenfassung

Im vorliegenden Kapitel wurde das Modell des Synergetischen Prozessmanagements entlang der folgenden drei Teile vorgestellt:

- Theoriebezüge und empirische Absicherung bereichsspezifischer Theorien im Kontext der Synergetik,
- Interventionsgestaltung im Zusammenspiel von Orientierungswissen, Interventionsmethoden und prozessualer Organisation auf der Grundlage des einzelnen Falles sowie
- Prozesserfassung, formative Evaluation, Real-Time-Monitoring der Veränderungsprozesse und Einbindung des Gesamtprozesses in Verfahren des Qualitätsmanagements.

Wie das Schaubild 1.8 zeigt, sind alle drei Ebenen durch verschiedene Querbezüge eng miteinander verbunden. Das Modell kann für die Forschung und die forschende Praxis als Strukturierungshilfe dienen (s. auch Kap. 4.2.1).

Mit dem Modell des Synergetischen Prozessmanagement liegt nicht nur ein Konzept vor, das den Forscher oder den Praktiker über den Zusammenhang verschiedener Wissens-, Analyse-, Interventions- und Datenerfassungsperspektiven rund um die prozessuale Organisation informiert, sondern das den Gesamtzusammenhang für die weitere Theorieentwicklung und Praxisentwick-

lung in sehr kohärenter (wenn auch komplexer) Weise darstellt. Es bildet somit auch ein Modell für die Untersuchung und Gestaltung von Beratung und von Qualitätsentwicklung in diesem Bereich.

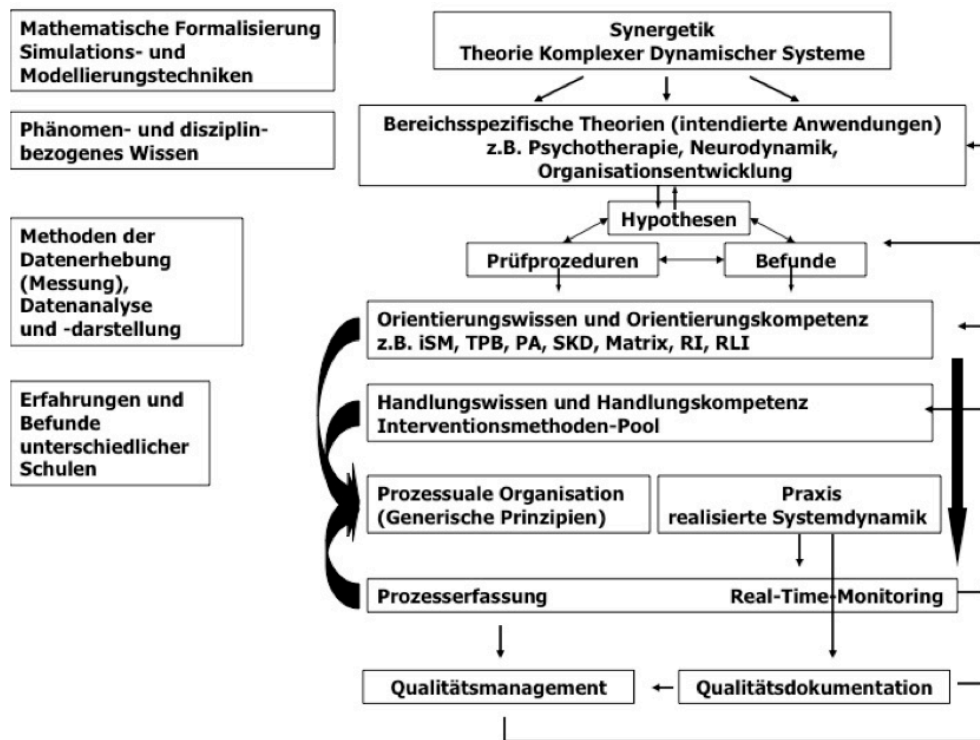


Abb. 1.8: Modell des Synergetischen Prozessmanagements (Quelle: Haken u. Schiepek 2010, S. 442)

Es trägt dazu bei Einzelmethode oder Theoriebausteine, die in ihrem Kontext ihre Berechtigung haben, die jedoch keinesfalls eine systematische und fallabhängige Prozessanalyse ersetzen können, einzuordnen (welche Methoden sind passend?), fruchtbar (wie müssen Interventionsprozesse gestaltet werden) zu machen und gegebenenfalls auch in ihrer Reichweite zu beschränken (wo liegen die Grenzen einer Intervention?). Dies verweist auf einen gezielten und kritischeren Umgang und die Reflexion beziehungsweise begleitende Prozessanalyse für die Gestaltung von Interventionsprozessen. Damit dient die SPM-Logik der Professionalisierung und wissenschaftlichen Fundierung der Praxis in den hier behandelten Feldern.

### **1.4.2 Generische Prinzipien**

Zur Förderung prozessualer Organisation beispielsweise in Therapie, Beratung oder auch Organisationsentwicklung wurden von Haken und Schiepek die „generischen Prinzipien“ (2010, S. 436-440, S. 628-631; vgl. Schiepek, 2000, S. 175f.), die im Sinne eines „prozessual-adaptive[n] Herstellen[s] von Bedingungen für selbstorganisierte Ordnungsübergänge in professionellen Lern- und Entwicklungskontexten (..)“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 628) Anwendung finden können, entwickelt.

Diese Prinzipien sind theoretisch abgeleitet und empirisch begründet (Haken u. Schiepek, 2010, S. 628). Das Verständnis der generischen Prinzipien leitet sich vom Modell der Synergetik ab. Die Prinzipien gehen von der Frage aus, welche förderlichen Bedingungen beispielsweise ein Berater realisieren muss, um eine verbesserte Selbstorganisation des Beratungssystems und des Ratsuchenden zu ermöglichen. Dies gilt analog auch für die Förderung von Veränderungsprozessen in Organisationen (vgl. Thiel u. Schiersmann, 2012).

Die acht generischen Prinzipien werden im Folgenden kurz vorgestellt. Sie werden in Bezug auf die Frage der Prozessorganisation in der Beratung (s. Kap. 2, 5), die Qualitätsentwicklung (s. Kap. 3, 6) und der Gestaltung von Veränderungsprozessen auf der bildungspolitischen Ebene (s. Kap. 7) als analytische Konzepte genutzt. In all diesen Bereichen können Sie mit spezifischen Faktoren für die wirksame Gestaltung von Veränderungsprozessen in Verbindung gebracht werden (vgl. Thiel u. Schiersmann, 2012, S. 42-50; Haken u. Schiepek, 2010, S. 617f.) Die Darstellung greift auf die Übertragung der acht generischen Prinzipien auf die Beratung und die Organisationsentwicklung bei Schiersmann und Thiel (2012) und Thiel und Schiersmann (2012) zurück und kann darum hier kurz gehalten werden.

#### *1. Schaffung von Stabilitätsbedingungen*

Maßnahmen zur Unterstützung selbstorganisierten Ordnungswandels erzeugen im Sinne dieses Prinzips Destabilisierung im Kontext von Stabilität. Unsicherheit, Bedenken gegenüber der Beratung, wenig Commitment zur Intervention und so weiter sind typische Ausgangspunkte, die durch Handlungen des Beraters in einen stabileren Zustand überführt werden müssen, damit sich ein Rat-

suchender auf eine Veränderung, die mit Destabilisierung einhergeht, einlassen kann. „Mit Bezug zur Bindungstheorie könnte man sagen, dass exploratives Verhalten einen emotional *sicheren Ort* braucht, von dem man ausgehen und zu dem man zurückkehren kann“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 437). Schiersmann und Thiel weisen darauf hin, dass es darum geht „für strukturelle und emotionale Sicherheit bei den Beteiligten zu sorgen und deren Selbstwirksamkeitserleben zu stärken“ (Schiersmann u. Thiel, 2012, S. 44).

### *2. Identifikation von Mustern des relevanten Systems*

„Es gilt festzustellen, auf welches System sich die zu fördernden Selbstorganisationsprozesse beziehen sollen (Systemgrenzen)“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 437). Zunächst verweist das Prinzip darauf, dass dem Ratsuchenden und dem Berater klar werden muss, welche Systeme oder welche Teile des Systems des Ratsuchenden Gegenstand der Beratung sind oder sein können. Eng damit verbunden ist die Mustererkennung. „Mit Hilfe verschiedener Methoden können die zur Disposition stehenden K-E-V-Muster und die daran beteiligten Prozesse dargestellt und analysiert werden“ (ebd.). Dies umfasst beispielsweise Werte, Normen, das Selbstbild, Bildungsaspirationen oder Informations- und Entscheidungsheuristiken (vgl. Ertelt u. Ruppert, 2011, S. 196f.; Ertelt u. Schulz, 2008, S. 233f.) des Ratsuchenden. Der Beratende braucht hierfür geeignete Mittel, die sowohl der Erhöhung der Komplexität (was spielt alles zur Lösung des Problems eine Rolle) als auch der Reduzierung von Komplexität (was ist besonders relevant, was kann hier bearbeitet werden) dienen. Geeignet sind zum Beispiel die idiografische Systemmodellierung (s. auch Kap. 8) oder die „Identifikation klientenspezifischer ‚States of Mind‘“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 437), beispielsweise des kognitiv-emotionalen Zustands des Ratsuchenden aber auch aufgrund anderer Methoden, die in der arbeitsweltlichen Beratung praktiziert werden.

### *3. Sinnbezug herstellen*

Entwicklungs-, Lern- oder Veränderungsprozesse müssen als sinnvoll erlebt werden, damit sich Ratsuchende auf sie einlassen (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 437f.). Gerade in Phasen der Instabilität (einer Krise etwa) hat die Un-



terstützung von Sinnbezügen (Zielvorstellungen, Lebenskonzept, Werte) eine stabilisierende und energetisierende Funktion (vgl. Schiersmann u. Thiel 2012, S. 46). *Sinnbezug* verweist dabei auf unterschiedliche Aspekte, beispielsweise den Bezug zu Werten der Beteiligten, Sinnbezug durch planendes, zielorientiertes Handeln und die wahrgenommene Sinnhaftigkeit des Beratungs- oder Veränderungsprozesses selbst (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 437f.).

#### *4. Kontrollparameter identifizieren, Energetisierung ermöglichen*

Im Sinn des dargestellten Modells der Synergetik bewirken Kontrollparameter die notwendige Energetisierung, die den Selbstorganisationsprozess aktiviert und aufrecht erhält. Eine Aufgabe der Beratenden besteht in der Förderung (neuer) Kontrollparameter in Bezug auf das System der Ratsuchenden sowie die Identifikation bestehender Kontrollparameter. In allen hier relevanten Interventionskontexten „[...] handelt es sich [...] um die Herstellung motivationsfördernder Bedingungen, um die Aktivierung von Ressourcen [...] um die emotionale und motivationale Bedeutung von Zielen, Anliegen und Visionen [...]“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 438; vgl. auch Schiersmann u. Thiel, 2012, S. 46f.). Beratende haben in diesem Kontext die Aufgabe, dazu beizutragen, die systeminterne Aktivierung über die Verbindung von Situationen, Aufgaben und Zielen durch emotionale Aufladung und über Relevanzzuschreibungen zu erhöhen. Dabei spielt auch das Identifizieren der für den Ratsuchenden wichtigen und *bestehenden* Kontrollparameter eine Rolle (Interesse, Motivation, Stellenwert von Leistung, Retentionen aus verschiedenen Lebensbereichen u.a.). (vgl. Schiersmann u. Thiel, 2012, S. 46).

#### *5. Destabilisierung, Fluktuationsverstärkung realisieren*

Die unterschiedlichen Interventionsformate, unabhängig davon, ob es sich um Beratung, Therapie, Erziehung oder Organisationsentwicklung handelt, basieren darauf bestehende Muster zu destabilisieren. Dies gelingt beispielsweise dadurch, dass veränderte Erfahrungsmöglichkeiten eröffnet werden (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 438). Solche Veränderungen und die Etablierung alternativer Muster gehen nicht ohne Verunsicherungen und Irritationen vonstatten (vgl. ebd.). Die Aufgabe der Beratenden besteht in diesem Zusammenhang auch

darin, identifizierte Muster, die überwunden werden sollen, aktiv in Frage zu stellen. „Dabei ist es wichtig begonnene Lernprozesse zu zen“ (Schiersmann u. Thiel, 2012, S. 47), „Anreize zu identifizieren, veränderte Symbole, Sprachspiele und Interpretationen anzuregen, bei der Organisationsberatung Meinungsführer und Imagerträger in die Veränderung einzubeziehen und ‚Pilotprojekte‘ durchzuführen“ (ebd.).

#### *6. Kairos beachten, Resonanz, Synchronisation*

Das geplante Handeln in der Beratung sollte dem *Zustand* des Ratsuchenden im Sinne seiner „States of Mind“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 439) entsprechen. Dies korrespondiert mit der im Kapitel 1.4.1 dargestellten Interventionsplanung als Zusammenspiel von Prozessgestaltung unter Berücksichtigung der aktuellen Situation und der K-E-V-Muster (Haken u. Schiepek, 2010, S. 43) des Klienten, der (anderen) generischen Prinzipien sowie dem gezielten Rückgriff auf Methoden und bereichsspezifische Theorien (s. Kap. 2 und 3); vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 441). „Die zeitliche Passung und Koordination der Vorgehensweise und des Kommunikationsstils des Therapeuten mit den psychischen und physiologischen Prozessen und Rhythmen des Patienten kann als Voraussetzung wie auch als Merkmal einer gelingenden therapeutischen Arbeit gelten“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 439). Der Begriff *Kairos* verweist darauf, dass es in der Beratung darauf ankommen kann, den glücklichen Moment – das heißt eine Gelegenheit für die entscheidende Intervention – zu erkennen und zu nutzen. Thiel und Schiersmann (2012) haben in diesem Sinn vorgeschlagen, die Frage der Synchronisation als quer zum gesamten Beratungsprozess liegende Aufgabe zu verstehen (vgl. ebd., S. 47f.).

#### *7. Gezielte Symmetriebrechung ermöglichen*

„ ‚Symmetrie‘ bedeutet in der Sprache der Synergetik, dass zwei oder mehrere Attraktoren (bzw. ‚Ordner‘) eines Systems im Zustand kritischer Instabilität potenziell mit gleicher oder ähnlicher Wahrscheinlichkeit realisiert werden können“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 439), wobei die Vorhersehbarkeit, welches Muster realisiert werden kann, gering ist.

Gezielte Symmetriebrechung zu ermöglichen, bedeutet in Interventionskontexten, ein Human- oder Sozialsystem, das sich im Zustand der Unentschiedenheit befindet – das sich neben einem alten Handlungsmuster zum Beispiel ein neues, alternatives Handlungsmuster entwickelt hat oder vor der Entscheidung steht, verschiedene Optionen zu realisieren – so zu unterstützen, dass eine bestimmte Option realisiert wird, eine andere aber nicht. „Die Aufgabe des Beraters besteht darin, diese Entscheidung nicht dem Zufall zu überlassen, sondern sinnvolle Hilfestellungen zur ‚Symmetriebrechung‘ zu geben, um einige Strukturelemente eines neuen Ordnungszustandes mit den dazugehörigen Emotionen umzusetzen“ (Schiersmann u. Thiel, 2012, S. 48). Hierzu kann sich der Berater „bestimmter Hilfestellungen bedienen“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 440). Schiepek nennt in diesem Zusammenhang zum Beispiel das Realisieren von Handlungsweisen in Rollenspielen, die Aktivierung der „Intentionalität und Antizipationsfähigkeit“ (ebd.), das „Imaginieren von Zielzuständen“ und die „Antizipation von (zukünftigen) Verhaltensweisen“ (ebd.). Dabei sollten neben kognitiven und handlungsbezogenen Aspekten auch Emotionen berücksichtigt werden, die ebenfalls durch Einübung auf der Ebene neuronaler Strukturen zu einer nachhaltigen Etablierung des neuen Musters beitragen.

### *8. Re-Stabilisierung*

„Wo [...] positiv bewertete K-E-V-Muster erreicht wurden, gilt es diese zu stabilisieren“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 440). Werden in der Beratung positive neue Muster erreicht (z. B. eine klare Vorstellung über den zukünftigen Bildungsweg oder eine Entscheidung für einen bestimmten Karriereweg), „so gilt es, diese zu stabilisieren, das heißt in alltägliches Handeln zu ren“ (Schiersmann u. Thiel, 2012, S. 48).

Es kann in einer Beratung mehrere, „meist ganze Kaskaden“ von Ordnungsübergängen geben (Haken u. Schiepek, 2010, S. 440). Es geht also nicht um den einen großen Übergang, der alles entscheidet. Auch muss im Sinne der Einschachtelung verschiedener Systeme (s. Abb. 1.1, S. 31) darauf hingewiesen werden, dass verschiedene Systemebenen oder verschiedene Subsysteme einen Übergang haben können (so ist bspw. eine kognitive Entscheidung noch keine Entscheidung des Gesamtsystems Mensch). Auch wenn diese Entschei-

derung unter Berücksichtigung emotionaler Aspekte getroffen wurde, schließt dies noch nicht ihre Realisierung ein. Eine begonnene Realisierung wiederum ist noch keine erfolgreiche Realisierung usw. Es können verschiedene Maßnahmen in der Beratung ergriffen werden, die Stabilisierung unterstützen. Schiepek nennt unter anderem „Wiederholung, Variation, Nutzung in unterschiedlichen Situationen und Kontexten, positive Verstärkung“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 440). Ziel ist es, erreichte Muster in bestehende Selbstkonzepte und auch in konkrete Handlungspläne und deren Realisierung zu überführen. Die Gefahr liegt darin, eine erreichte Neuausrichtung eines Systems nicht ausreichend zu restabilisieren: „Aus unserer Sicht scheitern manche Beratungsprozesse deshalb, weil für die Verstetigung begonnener Lern- und Entwicklungsprozesse nicht hinreichend gesorgt wird“ (Thiel u. Schiersmann, 2012, S. 49).

Die Rolle, die die generischen Prinzipien im Zusammenhang mit dem SPM-Modell für die Beratung (Forschung und Praxis) spielen können, ist für die Planung und Gestaltung von Interventionsprozessen relevant. Wie gezeigt werden konnte, bilden die Prinzipien einen sinnvollen Strukturierungsrahmen, um die Prozessgestaltung, die angewandten Methoden, aber auch bereichsspezifische Theorien einzuordnen und im Kontext des dynamischen Geschehens der beteiligten Systeme besser zu verstehen und zu nutzen<sup>23</sup>. Zum Verständnis der generischen Prinzipien als strukturierende Merkmale zur Gestaltung von Beratungsprozessen wurde Abb. 1.9 entwickelt.

---

<sup>23</sup>Die partielle Schwäche aktuell durchgeführter Evidenz-Forschung in der arbeitsweltbezogenen Beratung (Smith, 2005, Danish Clearinghouse, 2010) besteht darin, dass keine prozessbezogene (Beratungs-)Theorie angegeben werden kann, die die Ergebnisse interpretierbar macht. Dies könnte durch die Ergänzung empirischer Befunde und mit Hilfe einer prozessualen Theorie (Synergetik) aufgelöst werden. Dies gilt für andere Bereiche wie Erziehung oder Bildung in gleichem Maße.

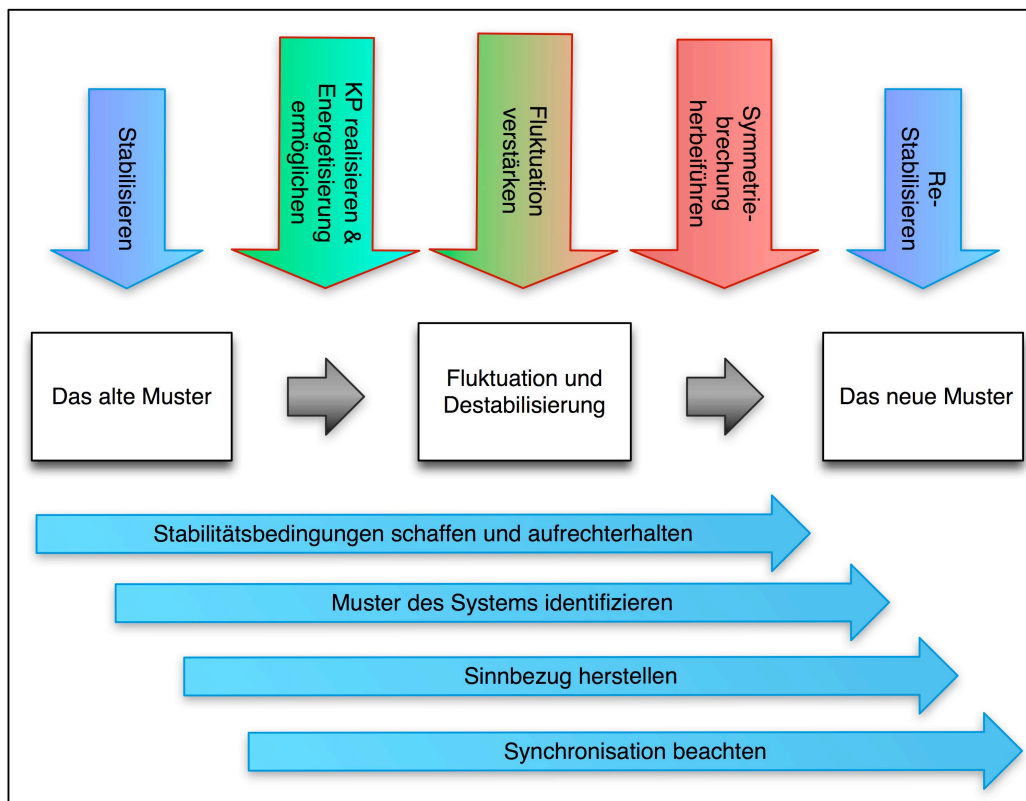


Abb.1.9: Generische Prinzipien (Quelle: nach Haken u. Schiepek, 2010, S. 436-441; Eigene Darstellung)

Die Darstellung ordnet die acht generischen Prinzipien in einer Systematik an, die berücksichtigt, dass diese in einem bestimmten Verhältnis zu einem Prozess der Selbstorganisation stehen. Die drei Aspekte *das alte Muster*, *Fluktuation und Destabilisierung* und *das neue Muster* können direkt als die zentralen Phasen jedes Veränderungsprozesses verstanden werden (s. Kap. 1.2.9). Die generischen Prinzipien in den vertikalen Pfeilen markieren die punktuellen Interventionen in das System, die darauf zielen den Selbstorganisationsprozess zu bestimmten Zeitpunkten im Prozessverlauf anzuregen. Die horizontalen Pfeile wiederum stellen die den Prozess begleitenden Prinzipien dar. Es kann angenommen werden, dass das Schaffen und Aufrechterhalten von Stabilität, die Identifikation von Mustern, die Herstellung von Sinnbezügen und die Beachtung der Synchronisation nicht nur punktuell relevant sind, sondern immer wieder im Verlauf des prozessualen Geschehens berücksichtigt und gefördert werden müssen, auch wenn sie zu bestimmten Zeitpunkten eine besondere Relevanz

zugeschrieben bekommen können (so bspw. die Schaffung von Stabilitätsbedingungen und die Identifikation von Mustern eines Systems zu Beginn eines Prozesses).

### **1.5 Zusammenfassende Diskussion und Folgerungen für die weitere Untersuchung**

Im ersten Kapitel wurde in die Theorie der Synergetik eingeführt, die als Theorie komplexer dynamischer Systeme und deren Selbstorganisation gilt (Haken u. Schiepek, 2010, S. 64). Das synergetische Modell der Selbstorganisation ist eine spezifische Systemtheorie, die im Sinne einer Metatheorie zur Untersuchung von Zusammenhängen und Prozessen in Systemen verschiedenster Art herangezogen werden kann.

Die Synergetik dient in der vorliegenden Arbeit als Theoried Hintergrund für die Untersuchung von Konzepten, die zur Konkretisierung von Qualität in der Beratung und zur Beschreibung von Interventionsmöglichkeiten zur Verbesserung der Qualität in der Beratung vorliegen. Dabei wird angenommen, dass für das Entstehen und die Entwicklungsprozesse von sozialen Systemen (z. B. Beratungssysteme, Beratungsorganisationen, politische Netzwerke) vergleichbare theoretische Bedingungen gelten, wie sie für alle komplexen biologischen und sozialen Systeme gelten.

Trotz der überzeugenden Stringenz, mit der der Ansatz der Synergetik von Haken (1981) auf verschiedene Interventionskontexte (Therapie, Beratung, Management usw.) übertragen wird, bleiben in diesen Kontexten noch Fragen offen:

- Die Übertragbarkeit naturwissenschaftlicher Erklärungen auf soziale Phänomene (z. B. das Problem der Systemgrenzen, die Anschlussfähigkeit zentraler Konzepte wie Sinn oder Sprache) bleibt schwierig und bedarf theoretischer und empirisch fundierter Beschreibungen.
- Die Erklärungstiefe des Ansatzes für humanwissenschaftliche und sozialwissenschaftliche Phänomene ist noch nicht genügend ausgearbeitet. Damit besteht ein Trivialitätsrisiko bei oberflächlicher Übernahme.
- Der metatheoretische Rahmen der Synergetik muss im Zusammenhang mit bereichsspezifischen Theorien gesehen werden. Dies ist im SPM-Modell beschrieben. Bereichsspezifische Theorien sind zur Erklärung und Untersu-

chung von spezifischen Sachverhalten in der jeweiligen Bezugswissenschaft wichtig und müssen ihren empirischen Gehalt und ihre theoretische Fundierung nachweisen.

- Die Ableitung der generischen Prinzipien ist teilweise noch unklar. Es lässt sich zwar zu jedem generischen Prinzip der Bezug zum Modell der Synergetik herstellen, die Ableitung erfolgt jedoch deduktiv und ist nicht in allen Aspekten nachzuvollziehen. Offen ist zum Beispiel die von Schiersmann und Thiel (2012) diskutierte Frage nach dem Verhältnis der generischen Prinzipien zu einer modellhaften Vorstellung der Beratung (und anderer Interventionen) als Problemlösungsprozess.
- Im Bereich der Beratung oder Organisationsentwicklung gibt es noch keine ausreichenden Erfahrungen und empirische Ergebnisse zur Nutzung auf die Synergetik abgestimmter Erfassungsinstrumente für Veränderungsprozesse (bspw. Real-Time-Monitoring). Hohe methodische Ansprüche stehen hier der Umsetzbarkeit unter Umständen entgegen. Die methodologische Diskussion und die praktische Umsetzung stehen eher noch am Anfang (vgl. Schiepek u. Eckert, 2012).

Trotz dieser bisher noch offenen Punkte bietet das Modell wichtige Möglichkeiten zur Fortentwicklung der Beratung(-sforschung) und der Qualitätsentwicklung(-sforschung). Die Bedingungen komplexer, nichtlinearer Realität, mit der Therapie, Beratung und Organisationsentwicklung, aber auch in anderen Feldern wie der Medizin oder dem Management befasst sind, bringen es mit sich, dass Interventionen nie linear aus einer Theorie abgeleitet werden können (vgl. Schüle, Mikl-Horke u. Simsa, 2009, S. 27). Vorstellungen von professioneller Intervention in diesen Feldern (vgl. bspw. Abbott, 1988; 2001; Oevermann, 2002; 2008) oder die Anwendung systemischer Vorstellungen auf solche Handlungsfelder haben diese Bedingungen beschrieben. Bisher fehlen jedoch meist konkrete Hinweise an die professionell Handelnden, wie sie ihre Interventionen (im Rückgriff auf bereichsspezifisches Wissen) organisieren können, um die Selbstorganisation eines Systems anzustoßen. Dies gilt sowohl für die Beratung als auch für die Frage der Qualitätsentwicklung. Das von Haken und Schiepek vorgeschlagene Metamodell beschreibt die prozessualen Zusammenhänge der Systeme und ihre ebenenübergreifende Einschachtelung. Au-

ßerdem gibt sie Hinweise, wie das Wissen über die Systemzustände mit Theoriebezügen und fallspezifischen Bedingungen verbunden werden kann. Die generischen Prinzipien verbinden die allgemeinen Theorie- oder Methodenbestände mit der systematischen Erfassung eines Systemzustandes, also eines Falles. Sie beschreiben, wie Interventionen in Systemen gestaltet werden können und erlauben geplante und kontrollierte Interventionen und Beobachtungen von Selbstorganisationsprozessen. Dabei bewirkt die Offenheit für verschiedene Systemtypen, beispielsweise neuronale Systeme, Humansysteme oder verschiedene Sozialsysteme eine veränderte Perspektive auf Theorieentwicklung und Interventionsplanung. Die in der Beratung zunehmend diskutierte Frage von Wirkungsqualität kann insofern aus den Ausführungen profitieren, als dass einzelne empirische Befunde im Licht eines gültigen und anwendbaren Prozessmodells verstanden und besser genutzt werden können. Die Theorieentwicklung und Interventionsplanung in Systemen, die sich selbst organisieren, werden in den folgenden Kapiteln auf der Ebene der arbeitsweltbezogenen Beratung von Individuen und der Qualitätsentwicklung im Sinne von Organisationsentwicklung untersucht (s. Kap. 2 und 3).

#### *Folgerungen für den Fortgang der Arbeit*

In den folgenden Kapiteln steht die Verbindung der bisher diskutierten metatheoretischen Überlegungen mit der bereichsspezifischer Theoriediskussion im Mittelpunkt. Das Synergetische Modell soll dazu herangezogen werden die Selbstorganisation sowohl in der Beratung und in der Qualitätsentwicklung von Beratung zu beschreiben. Zur Konkretisierung werden drei Fragen aus der bisherigen Darstellung abgeleitet, die zur Fokussierung der Theoriediskussion in Kapitel zwei und drei genutzt werden:

1. In der Darstellung wurde deutlich, dass es sich im hier relevanten Bereich (Beratung, Qualitätsentwicklung) um die *Einschachtelung* von verschiedenen Systemen handelt und dass qualitätsbezogene Veränderungen in der Regel mehrere Systeme auf verschiedenen Ebenen (z. B. die der Organisation sowie die des Beratungsprozesses) betreffen. Dies ist besonders relevant, da in Bezug auf jedes Subsystem selbstorganisierte Prozesse der Veränderung angestoßen und gefördert werden müssen.



In Mehrebenensystemen müssen die Systeme auf den verschiedenen Ebenen zur Veränderung angeregt werden. Es wird darum gefragt, welche Ebenen für die Frage der Qualität in der Beratung besonders relevant sind und inwiefern dieser Aspekt in qualitätsbezogenen Theorien oder Konzepten bereits berücksichtigt wird und wie dies angeregt werden kann. Obwohl diese Frage der beteiligten Ebenen alle hier untersuchten Aspekte von Qualität in der Beratung betrifft (Beratungsprozess, Qualitätsentwicklung), wird diese Frage vor allem im Kapitel sieben bei der Untersuchung eines politischen Netzwerkprozesses (der auf die Schaffung von besseren Bedingungen für die Förderung von Qualität in der Beratung zielt) fokussiert.

2. Inhaltlich ist damit verbunden, dass verschiedene bereichsspezifische Theoriebezüge notwendig sind. Für die Beschreibung von Qualitätsmerkmalen (inhaltliche Ebene) sind darum beispielsweise professionsbezogene Theoriepositionen (Perspektive auf den Berater), beratungsprozessbezogene Positionen (Perspektive auf den Beratungsprozess), organisationstheoretische Positionen (Perspektive auf die Organisation) sowie die Einbindung der Beratung in gesellschaftliche Bezüge (Perspektive auf die Gesellschaft) relevant. Für das Kapitel zwei leitet sich davon die Frage ab, welche bereichsspezifischen Theoriebezüge für Beratung in arbeitsweltlichen Kontexten als zentrale Bezugspunkte für qualitativ hochwertige Beratung beschrieben werden können. In Kapitel fünf dienen diese Bezugspunkte als Kriterien für die Untersuchung von Standards und Qualitätsmerkmalen, die in verschiedenen nationalen Kontexten zur inhaltlichen Begründung von Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung vorliegen.
3. In der Logik des SPM müssen bereichsspezifische Theorien und Interventionsstrategien einerseits und Kriterien zur Bestimmung von Wirkungen in Prozessen in Verbindung gebracht werden. Um Veränderungsprozesse zu gestalten ist die Berücksichtigung des individuellen Falles (z. B. der einzelnen Beratungsorganisation) vor dem Hintergrund von Annahmen über die potenzielle Anregung bestimmter Wirkungen (generische Prinzipien) dafür ausschlaggebend, welche Interventionen gewählt

werden. Dies verweist auf eine Gestaltung von Qualitätsprozessen als Organisationsentwicklungsprozesse sowie auf die Pluralität der Interventionsmethoden. Es wird hierfür gefragt, welche bereichsspezifischen Interventionsmethoden für die Verbesserung von Qualität (für verschiedenen Systemebenen) vorliegen und wie diese in Veränderungsprozessen eingesetzt werden können. Während Kapitel drei hierfür die theoretische Begründung entwickelt, werden in Kapitel sechs Modelle, die die Verbesserung von Qualität in verschiedenen Beratungskontexten anregen sollen, untersucht.

## **2 Beratung in arbeitsweltlichen Kontexten**

In diesem Kapitel wird der Gegenstand der vorliegenden Arbeit eingegrenzt und der Begriff der Beratung im Kontext der Synergetik und anderer relevanter bereichsspezifischer Theorien spezifiziert. Ziel ist es, ein aktuelles Verständnis von Beratung darzustellen und Perspektiven für eine weiterführende Begriffsbildung zu entwickeln. Für die Frage nach Qualität in der Beratung und den Bedingungen von Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung ist dies relevant, da Maßnahmen zur Verbesserung von Qualität eng mit dem jeweiligen Gegenstand verbunden sind. Diese Zusammenhänge werden in den folgenden Kapiteln (insbesondere in Kap. drei und fünf) aufgegriffen. Im Kapitel 2.1 wird eine kurze Eingrenzung des Gegenstandes Beratung in arbeitsweltlichen Kontexten vorgenommen. Kapitel 2.2 und 2.3 fokussieren die fachwissenschaftliche Diskussion zur Beratung als professionellen Interventionsprozess. Zentral ist dabei die Diskussion aktueller Definitionen, da Beratung stets vor dem Hintergrund der sich wandelnden wissenschaftlichen Theoriebildung und von Forschungsbefunden verstanden werden muss. Soweit dies möglich ist, werden internationale Perspektiven und Zusammenhänge berücksichtigt. Dabei wird Beratung nicht nur als *fachliches Konzept*, sondern auch als *gesellschaftliches Angebot* diskutiert, das sich in einem sich wandelnden Feld (Bildung, Beruf und Beschäftigung) konstituiert.

Im ersten Kapitel wurde mit dem Konzept der Synergetik ein Bezugsmodell auf einer übergeordneten Ebene eingeführt (Haken u. Schiepek, 2006, 2010; Schiersmann u. Thiel, 2009). Am Ende dieses Kapitels werden unter Rückgriff auf diese Bezugstheorie beratungsspezifische Kriterien für die Untersuchung bestehender Qualitätsaktivitäten und -konzepte, insbesondere von Qualitätsmerkmalen und Standards für die Beratung, skizziert.

### **2.1 Beratung in arbeitsweltlichen Kontexten – eine Eingrenzung des Feldes**

Betrachtet man aktuelle bildungspolitische Stellungnahmen zum lebenslangen Lernen, so lässt sich feststellen, dass der Beratung im Zusammenhang von *Lernen, Lebenslauf und Arbeit* eine zentrale Rolle zugewiesen wird. Im internationalen Kontext hat die Entschließung der Europäischen Union (EU) zur le-

bensbegleitenden Beratung (Council of the European Union, 2008; 2004) neben einer Vielzahl politikbezogener sowie wissenschaftlicher Dokumente (vgl. CEDEFOP, 2005; OECD, 2004; Sultana u. Watts, 2005; Kommission der Europäischen Gemeinschaft, 2000) die Bedeutung von Beratung nachhaltig untermauert. Für die deutsche Diskussion ist exemplarisch hervorzuheben, dass sich in dem von der Bundesministerin für Bildung und Forschung 2006 eingerichteten Innovationskreis Weiterbildung, der Empfehlungen für diesen Bildungsbe- reich erarbeitet hat, einer der vier beteiligten Arbeitskreise dem Thema der Be- ratung im Kontext von Bildung, Beruf und Beschäftigung widmete. In den Emp- fehlungen des Innovationskreises wurde dem Thema Beratung eine Schlüssel- stellung für die Realisierung des Lernens im Lebenslauf zugewiesen (vgl. Bun- desministerium für Bildung und Forschung, 2008).

In die gleiche Richtung weist die Gründung des Nationalen Forums Beratung (*nfb*) im Jahre 2006. Das *nfb* ist ein Netzwerk relevanter Akteure aus dem Be- reich der Bildungs- und Berufsberatung (vgl. *nfb*, 2011). Diese und parallele Entwicklungen in anderen EU Staaten, die Gegenstand der weiteren Untersu- chung sind, deuten auf eine wachsende bildungspolitische Beachtung von Be- ratung in den Bereichen Bildung, Beruf und Beschäftigung beziehungsweise in arbeitsweltlichen Kontexten hin.

Die gesellschaftliche *Nutzung* von Beratung als Unterstützungsform für Indivi- duen bei unterschiedlichsten Problemlagen kann als ein Phänomen beschrie- ben werden, das im Laufe des 20. Jahrhunderts und zu Beginn des 21. Jahr- hunderts zunehmende Bedeutung gewonnen hat (vgl. Guichard, 2011, 2000; Arnold u. May, 2009, S. 213f.; Engel, Nestmann u. Sickendiek 2004a, S. 34; Brunner u. Schöning, 1990, S. 9f.; Mollenhauer u. Müller, 1965, S. 25f.). Empi- risch zeigt sich dies daran, dass sich Beratung in unterschiedlichen Bereichen der modernen Gesellschaft etabliert hat. Beratung existiert als Unterstützungs- angebot in verschiedensten Bereichen, die praxeologische oder wissenschaftli- che Ausgestaltung und Fundierung verläuft dabei bisher häufig getrennt, wie zum Beispiel für die Bereiche der Supervision, Berufsberatung, Coaching, Fa- milien- und Erziehungsberatung, Beratung an Hochschulen und so weiter ge- zeigt werden kann. Bei allen Unterschieden, die im Detail begründet sind, stellt sich die Frage nach dem gemeinsamen Kern dessen, was als Beratung ver-

standen wird (vgl. Schiersmann u. Thiel, 2012; Engel et al., 2004a; Engel, et al., 2004b).

Beratung in Arbeitskontexten kann – anders als bei der Bildung, wo vielfach von Bildungssystemen gesprochen wird – nicht als ein *Beratungssystem* verstanden werden, denn dies würde sowohl eine stärkere konzeptionelle Konsistenz der Angebote als auch eine größere institutionelle sowie eine organisatorische Eigenständigkeit der Angebote verlangen. Stattdessen wird Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung meist im Kontext wichtiger gesellschaftlicher Institutionen der *modernen Arbeitsgesellschaft* als Unterstützungsangebot zur erfolgreichen Bewältigung der Anforderungen, die mit dieser Institution verbunden sind, angeboten. Im Kontext der modernen (Arbeits-)Gesellschaft können mehrere für die Lebenslaufgestaltung bedeutsame Institutionen identifiziert werden:

- Bildungssystem,
- Beruf, Beruflichkeit,
- Betrieb,
- soziale Sicherungssysteme,
- Sozialpartnerschaft (z. B. tarifvertragliche Regelungen).

Bei aller Unterschiedlichkeit dieser Institutionen, auf die hier im Weiteren nicht eingegangen werden kann, haben diese für den hier interessierenden Aspekt gemeinsame Merkmale:

- a. Alle genannten Institutionen haben maßgeblichen Einfluss auf die Lebensgestaltung, die Lebenschancen und den Lebensverlauf der an ihnen teilhabenden (oder von ihnen ausgeschlossenen) Individuen,
- b. in oder entlang der genannten Institutionen hat sich Beratung (mehr oder weniger professionalisiert) als Unterstützungsfunktion herausgebildet.

Häufig sind die Beratungsangebote in den Organisationen angesiedelt, die zu diesen Institutionen gehören. Hochschulen haben eigene Studienberatungszentren, in vielen Ländern ist die Bildungsberatung in den Schulen angesiedelt, zunehmend ist dies auch in Deutschland der Fall. Bis 1998 war die heutige Bundesagentur für Arbeit damit betraut Berufsberatung (z. B. beim Übergang von der Schule in Berufsausbildung oder Studium) anzubieten und hatte hierfür eine Monopolstellung. Auch heute ist sie noch ein wichtiger Anbieter für verschiedene Zielgruppen (vgl. *nfb*, 2011, S. 8f.). Weiterbildungsberatung ist nur

teilweise in unabhängigen, kommunalen Beratungsstellen angesiedelt, häufig sind Weiterbildungsträger auch selbst Anbieter für Weiterbildungsberatung. In der betrieblichen Personalarbeit ist es zunehmend Teil der Konzepte, dass Personalentwicklung mit individuellen Beratungsgesprächen verbunden wird und beides vom Betrieb geleistet wird. Rentenversicherungsträger bieten selbst, zum Beispiel im Kontext von Rehabilitations- und Umschulungsfragen Beratung an (s. Anh. 2.1). Die organisationale Verknüpfung von Beratung mit anderen Funktionen ist in Deutschland die Regel, die Unabhängigkeit und Eigenständigkeit bis heute die Ausnahme, auch wenn sich immer mehr selbstständige Berater, freie Beratungsanbieter, Outplacementagenturen, Coaches am *Markt* etablieren.

Das *Beratungsfeld*, das im Zusammenhang mit den Institutionen der Arbeitsgesellschaft entstanden ist, besteht aus unterschiedlichen Beratungsangeboten, die sich hinsichtlich ihrer rechtlichen und finanziellen Absicherung, professionellen Ausgestaltung und nicht zuletzt wissenschaftlichen Begleitung und Weiterentwicklung unterscheiden. Eine umfassende Analyse dieser Unterschiede steht bisher auch für Deutschland aus. Eine erste Annäherung bietet eine vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) in Auftrag gegebene Studie, die unter anderem eine Vollerhebung der Beratungslandschaft in Deutschland zum Ziel hatte (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2007). Im internationalen Kontext liegen einzelne Untersuchungsansätze, wenn auch längst nicht umfassend, von Seiten der OECD, der Weltbank, des CEDEFOP und des ETF vor (vgl. CEDEFOP, 2005, S. 2). Für Deutschland können einige weitere Untersuchungsergebnisse und Darstellungen angeführt werden (vgl. *nfb*, 2011; Schiersmann et al., 2008; Schiersmann u. Remmele, 2004).

## **2.2 Das Konzept Beratung in der fachlichen und wissenschaftlichen Diskussion**

Während im Kapitel 2.1 eine allgemeine Feldabgrenzung vorgenommen wurde, stehen im Kapitel 2.2 das Konzept und der Begriff Beratung aus einer fachlichen und wissenschaftlichen Perspektive im Mittelpunkt. Es besteht nicht der Anspruch, eine umfassende Darstellung verschiedener Beratungsansätze zu leisten, dies ist andernorts geschehen und kann und soll hier nicht nachge-

zeichnet werden (vgl. Ertelt u. Schulz, 1997; Engel, et al., 2004b; Engel et al., 2004c; Krause, 2003; Thiel, 2008; McLeod, 2004; Patton u. McMahon, 1999). Vielmehr soll dieses Kapitel dazu beitragen einen tragfähigen Beratungsbegriff zu gewinnen, anhand dessen anschließend in Kapitel 2.3 systematisch Elemente eines Beratungsverständnisses für arbeitsweltliche Beratung diskutiert werden können. Ein wichtiges Ziel dieses und des folgenden Abschnittes ist es, die Mehrdimensionalität von Beratung herauszuarbeiten: das heißt Beratung als ein Interventionsformat und eine Kommunikationsform darzustellen, die durch die Gestaltung des Beratungsprozesses *sowie* durch den auf der inhaltlichen Ebene unterstützenden Aufbau von Wissen spezifische Wirkungen entfalten *kann*. In den bereits zurückliegenden Kapiteln wurde gezeigt, dass Beratung im hier behandelten Feld – jedoch vermutlich auch in angrenzenden Feldern, etwa in der sozialen Arbeit oder im Gesundheitsbereich – stark von ihrer gesellschaftlichen, institutionellen und organisationalen Verortung bestimmt wird. Dies wirkt sich auch auf die Begriffsbildung und Konzipierung auf der wissenschaftlichen und fachlichen Seite aus. Zwar liegen Versuche vor, Beratung speziell für das Feld Beruf, Bildung und Beschäftigung zu konkretisieren (vgl. Ertelt u. Schulz, 1997) oder Beratung als Ansatz mit Bezügen zu verschiedenen Feldern, unter anderem Beruf und Beschäftigung zu fassen (vgl. Engel et al., 2004c). Konzeptionell orientiert sich diese Diskussion an Beratungsbegriffen und -ansätzen, die stärker von der Interaktionsform Beratung an sich bestimmt sind, als von ihrem Feldbezug.

Die angloamerikanische Tradition versucht Begriffe wie *Guidance* oder *Career Counselling* mit Konzepten zu unterlegen, die vom Ansatz her berufs- beziehungsweise karriereorientiert sind und darum eher als bereichsspezifische Bezugs- denn als Beratungsprozessstheorien verstanden werden müssen. Beispielfähig können Parsons (1909), Holland (1985), Super (1994), Krumboltz und Mitchel (1994), Savickas (2005), Athanasou u. van Esbroeck (2008) oder Brown (2010) genannt werden. Eine historisch orientierte Darstellung und Diskussion hierfür findet sich bei Guichard (2011) oder Savickas (2008). Guichard (2000) weist darauf hin, dass im späten 20. Jahrhundert auch im US-amerikanischen Diskurs verstärkt Modelle Aufmerksamkeit erhalten haben, die sich eher am Beratungsgeschehen als am Beratungskontext orientieren. Zu

nennen wären hier beispielsweise Schlossberg (1985) oder Egan (2010). Es können demnach zwei parallele Stränge der wissenschaftlichen Annäherung konstatiert werden. Zum einen gibt es eine am Gegenstand Beruf, Karriere und Persönlichkeitseigenschaften und anderen objekttheoretischen Bezügen orientierte Theoriebildung (vgl. Hofer, Wild u. Pikowsky, 1996). In Deutschland hingegen findet vorrangig eine Ausrichtung am Beratungsprozess, das heißt an der spezifischen Gestaltung des Interaktionsgeschehens statt. Etliche Autoren bemühen sich um die Zusammenführung der Stränge. Es liegen entsprechende Publikationen vor, die objekttheoretische beziehungsweise bereichsspezifische Theorien und prozessorientierte Aspekte der Beratung zueinander in Bezug setzen oder Vorschläge zur Integration machen (Schiersmann u. Weber, 2011; Ertelt u. Schulz, 2008; Ertelt u. Schulz, 1997; Hofer et al., 1996). In jüngster Zeit entstehen Netzwerke zwischen Wissenschaftlern, die eine breite internationale Diskussion für eine angemessene Begriffsbildung anstreben und vorantreiben<sup>24</sup>.

### **2.2.1 Vergleich vorliegender Beratungsbegriffe**

In diesem Kapitel werden die Grundlagen für ein breites Verständnis von Beratung erarbeitet, indem Begriffsbestimmungen verschiedener Autoren einbezogen werden. Berücksichtigt werden verschiedene theoretische Positionen und Vertreter aus verschiedenen personenbezogenen Beratungsformaten (z. B. Beratung in Bildungsinstitutionen oder im Betrieb, Supervision u.a.). Ziel ist es darauf aufbauend im Kapitel 2.2.2 gemeinsame Elemente eines Beratungsverständnisses, das für das Feld der arbeitsweltlichen Beratung angemessen ist, herauszuarbeiten und zu diskutieren.

Nach De Haan (1983) „bezeichnet [Beratung] eine Interaktion zwischen Individuen, in deren Verlauf der ratsuchenden Person ein Vorschlag zur Lösung ihres Problems angeboten wird“ (De Haan, 1983, S. 336). Beratung ist durch die

---

<sup>24</sup>Erwähnung finden soll das von Universitäten und Hochschulen getragene und seit dem Jahr 2009 aktive „Network for Innovation in „Careerguidance/counselling in Europe, NICE“, das im Europäischen Kontext über 40 Studiengänge zusammen führt, um Konzepte, Ausbildungsstrategien und Innovationen in diesem Feld zu diskutieren und voranzubringen. [www.nice-network.eu](http://www.nice-network.eu) (2012-06-07). Ein anderes Beispiel ist eine 2011 gegründete European Society For Vocational Design And Career Counselling (ESVDC), <http://www3.unil.ch/wpmu/esvdc/> (2012-06-07).



Thematisierung eines Problems, die angebotenen Hilfestellungen bei der Lösungssuche und die Vermittlung von Fähigkeiten oder Informationen, „die die Handlungs- und Entscheidungskompetenz des Ratsuchenden erhöhen“ (ebd., S. 336), charakterisiert. Historisch ist Beratung in Anlehnung an die bürgerliche Bildungstheorie als „neuer Interaktionstypus“ zu sehen, der sich primär an die Vernunft richtet (ebd.).

Spezifisch ist hier die historische Verortung. Beratung wird in einer gesellschaftlich veränderten Situation relevant. Dies ist auch in De Haans Analyse der Institutionalisierungen angesprochen. Durch diese beiden Perspektiven wird das Interaktionsformat Beratung kontextualisiert. Die Beratung als Interaktionsgeschehen selbst wird als Hilfestellung bezeichnet und eng mit der Vermittlung von Informationen verknüpft. Beratung ist einerseits eine Reaktion auf Probleme und Defizite, dient aber andererseits der Erhöhung der Fähigkeiten und des Wissens des Ratsuchenden, um seine Probleme selbstständig zu lösen.

Von McLeod (2004) wird Beratung (Counselling) als ein relativ junges Phänomen beschrieben. McLeod verweist hierzu exemplarisch auf die Entstehung und den Zuwachs professioneller Berufsverbände (in den USA) in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts. McLeod arbeitet als Kern der Definition die Konstitution einer Beziehung zwischen Berater und Klient heraus, wobei Berater und Ratsuchender in gegenseitigem Einverständnis jeweils ihre Rolle als Berater und Klient einnehmen (McLeod, 2004, S. 26). Auch die Funktion und Aufgabe der kommunikativen Beziehung, die *Beratung* genannt wird, wird in von McLeod beschrieben: Dem Klienten soll Gelegenheit gegeben werden alternative oder neue Wege zu erforschen und zu entdecken, um sein Leben befriedigender zu gestalten. Beratung soll dazu beitragen, dass Klienten ihre Einstellungen bezüglich ihres Lebensraums verstehen und klären und ihre selbstbestimmten Ziele durch Wahlprozesse und das Lösen von Problemen besser erreichen können. Sie dient dazu dem Klienten die eigene Situation zu erleichtern ohne ihm Ratschläge zu geben oder ihn zu etwas zu drängen (ebd.). Beratung bezeichnet verschiedene Angebote, die im Kern jedoch „alle mehr oder weniger denselben Service versprechen“ (ebd., S. 26). Sie unterscheidet sich von anderen sozialen Handlungsformen wie Rat geben (Advice), Pflegen, Lehren.

McLeod versucht eine Eingrenzung des Beratungsbegriffs über die Darstellung verschiedener Ziele von Beratung, etwa: Einsicht, Selbsterkenntnis, Selbstakzeptanz, Selbstaktualisierung und Individuation, Problemlösung, Aneignung sozialer Fertigkeiten, kognitive Veränderung, Verhaltensänderung, systemische Veränderung und Empowerment zu erreichen (ebd., S. 31).

Zusammenfassend stellt der Autor fest:

„Dennoch verbirgt sich hinter der Menge an Theorien und Anwendungsgebieten ein Tenor. Beratung ist eine Aktivität, die sich im 20. Jahrhundert in der westlichen Industriegesellschaft entwickelt hat und dazu eingesetzt wird, Individualismus bzw. das Gefühl eines Menschen, ganzheitlich und autonom zu sein, zu fördern und aufrechtzuerhalten. Zudem hat sie sich als eine Methode entwickelt, wie *einzelne Menschen* angesichts der Forderung *großer bürokratischer Institutionen*<sup>25</sup> geschützt und aufgefangen werden können.“ (McLeod, 2004, S. 33).

Thiel (2003; 2010a; 2010b; 2010c) bezieht sich in seiner Definition auf den Vergleich verschiedener Autoren und versucht eine übergreifende, integrative Definition. Beratung wird „allgemein als Hilfe zum Lösen eines subjektiv bedeutsamen Problems definiert“ (Thiel, 2010a, S. 3). Das Problem kann eine Person, eine Gruppe oder eine Organisation betreffen. In der „Ziel- und Funktionsbestimmung“ sieht der Autor einen „gemeinsamen Nenner“ einer Vielzahl von Beratungsansätzen und -definitionen“ (ebd.).

Beratung grenzt sich unter anderem durch ihr planvolles Vorgehen, eine dezidierte Vorstellung über den Beratungsverlauf, Bezüge zu theoretischen Vorstellungen über ihre Gestaltung oder Wirkungsweise von einer alltäglichen Kommunikation ab. Der Autor bezieht sich insbesondere auf das implizite oder explizite Vorhandensein eines Phasenmodells zum Beratungsprozess und geht dabei auf die Erkenntnisse der Problemlösepsychologie ein. „Ein unerwünschter Ausgangszustand [...] eine gewünschte Veränderung als Ziel [...] und eine Wegstrecke, die durch den Einsatz unterschiedlicher Mittel und Methoden zu-

---

<sup>25</sup>Die Gegenüberstellung Individuum – Institution erscheint besonders bemerkenswert, ebenso die Eingrenzung auf das 20. Jahrhundert und die westlichen Industriestaaten. Berater werden von McLeod an anderer Stelle als Personen bezeichnet, die eine Rolle am Rand gesellschaftlicher Institutionen einnehmen – mit der Aufgabe, diejenigen aufzufangen, die in Gefahr sind abzurutschen, d.h. im institutionellen Sinn versagen (McLeod, 2004, S. 30).

rückgelegt wird“, werden als zentrale gemeinsame Merkmale solcher Phasenmodelle benannt (Thiel, 2010a, S. 3).

Thiel beschreibt in seinem Ansatz die subjektive Bedeutsamkeit für den Ratsuchenden als Ausgangspunkt der Beratung. Die (gemeinsame) Erarbeitung einer Lösung bildet gleichsam die Zielperspektive. Zwischen den Polen Anliegen und Lösung entfaltet sich ein Prozess, der durch das planvolle Vorgehen des Beraters oder der Beraterin und die gemeinsame Arbeit im Sinne des Anliegens gekennzeichnet ist. Dieser Prozess ist nichtlinear gedacht und kann, abhängig vom gewählten Beratungsansatz und von der Entwicklung der Beratung variieren. Beratung wird als professionelles Geschehen verstanden, das auf der Grundlage des Wissens und der Erfahrung des Beraters in Bezug auf Vorgehensweise, Theoriebezüge oder Methoden erfolgt. Auch in dieser Definition wird die Integration verschiedener Ebenen (Person, Organisation) berücksichtigt (s. auch Kap. 2.3).

Schreyögg (1994; 2010) definiert Beratung am Beispiel von Supervision. „Die Beratungsform Supervision ist thematisch auf die berufliche Praxis von Supervisanden [bzw. Ratsuchenden (A. d. V.)] gerichtet. Sie hat das Ziel, diese Praxis in pragmatischer und ethischer Hinsicht zu verbessern“ (Schreyögg, 1994, S. 15). Die (thematische) Einbettung der Beratung ergibt sich aus „den Konstituenten“ beruflicher Praxis, das heißt „aus der Arbeit des Supervisors mit dessen Klienten, die jedoch wieder eingebettet ist in institutionalisierte Kontexte, organisatorische Muster etc.“ (Schreyögg, 1994, S. 16).

Die Beratung wird unterschieden als „Bearbeitung von planmäßigen Mustern“ (ebd.). Dazu gehört beispielsweise eine rationale Reflexion und ein rationaler Dialog zwischen Berater und Ratsuchendem im Sinne einer „kognitiv orientierten Fachberatung“ (ebd.).

Die Arbeit des Beraters beruht auf „planmäßigen Deutungs- und Handlungsmustern, die auf dem Hintergrund eines konzeptionellen Ansatzes stehen“ (Schreyögg, 1994, S. 17).

Als zusätzliche Perspektive wird die Unterscheidung von rationalen und nicht-rationalen (z. B. emotionalen, physischen) Mustern eingeführt. Außerdem wird die Einbettung des Ratsuchenden in seine organisationalen Kontexte hervorgeho-

ben, was heute für viele Beratungssettings (z. B. in der Personalentwicklung, Coaching, Studienberatung usw.) von zunehmender Relevanz ist. Ähnlich wie bei Thiel (2009a) wird die Professionalität des Beraters betont, die sich an klaren Vorgehensweisen, einem Beratungsmodell und theoretischen Bezügen festmachen lässt. Implizit wird ein systemtheoretisches Denken sichtbar, wobei unabhängig davon ein methodenplurales Vorgehen angeregt wird. Die Vielfalt der einsetzbaren Methoden und deren situative Ausrichtung an einem Beratungsmuster – bestehend aus prozess- und bereichsspezifischen Theoriebezügen – wird hervorgehoben.

Ertelt und Schulz (2008) stellen mit der „Informationsstrukturellen Methodik“ (ISM) einen integrativen Beratungsbegriff vor. Dieser berücksichtigt verschiedene Aspekte – sowohl organisationale, beratungs- und umweltbezogene Faktoren als auch kognitive, emotionale und verhaltensbezogene Dispositionen des Klienten:

- Beratung findet häufig unter restringierten Bedingungen statt (beispielsweise beschränkte Zeit, geringe Kontakthäufigkeit, konfligierende Rollenanforderungen an die Beratenden, externer Problemdruck) (vgl. Ertelt u. Schulz, 2008, S. 247).
- Ratsuchende stehen unter einem hohen internen Problemdruck (ebd.). Individuelle Informationsaufnahme und -verarbeitungskapazitäten sind begrenzt, Entscheidungen sind mit individuellen Werten, Emotionen, Konflikten und dem Einfluss von Zufälligkeiten verbunden (ebd., S. 237).

Im Beratungsverständnis wie es von Ertelt und Schulz (2008) entwickelt wird, werden die Perspektive individueller „Entscheidungsheuristiken“ (ebd., S. 233f.) und die Gestaltung von Beratungsprozessen (vgl. ebd., S. 263f.) betont.

Entscheidungen werden in vielen Modellen der berufs- und bildungsbezogenen Beratung als kognitive, rationale Akte verstanden, die auf vollständigen Informationen, ausreichenden Bewertungskriterien, einer eindeutigen „Präferenzordnung [...] und dem Herausarbeiten derjenigen „Alternative [...], die in dieser Präferenzordnung von keiner anderen übertroffen wird“ (ebd., S. 236) beschrieben. Ertelt und Schulz (2008) stellen diesem Ansatz einen auf einer großen Zahl von empirischen Befunden und fundierten theoretischen Begründungen

basierenden Entscheidungsansatz gegenüber. Im Mittelpunkt steht ein „heuristisches Entscheidungsverhalten, bei dem der Einzelne [Ratsuchende, a.d.V.] durch tastendes Vorgehen und Vereinfachungsstrategien eine schrittweise Verbesserung der Problemlösung [...]“ ansteuert (ebd., S. 237; vgl. auch Ertelt u. Ruppert, 2011, S. 193; Gigerenzer, 2008, S. 145f.).

Dieses Verständnis von Entscheidung und Wissensaneignung beim Ratsuchenden spiegelt sich im Verständnis zum Beratungsprozess wider.

„Der Beratungsprozess wird bei der ISM verstanden im Sinne einer Simulation gedachter kognitiv-affektiver Informationsverarbeitungsvorgänge beim Klienten, im Rahmen eines auf das Beratungsziel ausgerichteten Lernprozesses“ (Ertelt u. Schulz, 2008, S. 263).

Das Modell beansprucht dabei für verschiedene relevante Beratungskontexte (berufliche Beratung von Jugendlichen und Erwachsenen, in Schulen, öffentlichen Beratungsangeboten oder in der Personalentwicklung) (vgl. Ertelt u. Schulz, 2008, S. 233) sowie in verschiedenen Formaten (Individualberatung, Gruppenformate, Distanzberatung) einsetzbar zu sein (vgl. Ertelt u. Schulz, 2008, S. 262). Der Ansatz ist auf eine längerfristig verbesserte Selbstorganisation des Klienten angelegt, da es

„nicht nur um die Lösung akuter Laufbahnprobleme geht, sondern auch um die längerfristige Verbesserung der Entscheidungskompetenz des Klienten bei künftigen beruflichen Problemen“ (ebd., S. 263f.).

Die Autoren betonen, dass das Treffen von Entscheidungen, die vom individuellen Informationsbedarf abhängen, mit einem Problemlöseprozess verbunden werden, dessen Stufen sich am Verhältnis des Ratsuchenden zu seinem Problem orientieren sollte. Dabei wird die Bedeutung verschiedener Wissensarten hervorgehoben, die im Prozess zur Lösung individueller beruflicher Probleme und zum Treffen von Entscheidungen notwendig sind (vgl. ebd., S. 271).

Savickas (2008) stellt Beratung (educational and vocational guidance) als einen Unterstützungsprozess für Individuen dar, der durch Anforderungen aus der Vergesellschaftung des Individuums nötig beziehungsweise sinnvoll wird (vgl. auch Patton, 2008; Guichard, 2000). Individuen werden durch erfolgreiche „Role-Transitions“ mit der Frage konfrontiert „where they have been in order to con-

sider where they will take their profession“ (Savickas, 2008, S. 97). Dabei sind individuelle Entwicklungsprozesse gesellschaftlichen Bedingungen und deren Veränderungen unterworfen, ebenso wie Professionen: „[...] the profession [...] must reconsider the current relevance of its model, methods, and materials“ (ebd., S. 97).

Der auf gesellschaftlicher Ebene zentrale Aspekt ist dabei die sich immer wieder verändernde „social organisation of work“ (ebd.). „[...] each time the social organisation of work changes, so does society's methods for helping individuals make vocational choices“ (ebd., S. 97; vgl. auch Guichard, 2000). Die vier historischen Modelle von Beratung nach Savickas sind: *mentoring* und *guiding* (2. Hälfte des 19. Jahrhunderts und 1. Hälfte des 20. Jahrhunderts), *counselling* (2. Hälfte des 20. Jahrhundert) und *constructing* (21. Jahrhundert) (vgl. Savickas, 2008, S. 98-111). Das jeweils frühere Begriffsverständnis wird jedoch nie gänzlich abgelöst. *Guidance*, gebunden an das Aufkommen klarerer Berufsbilder und die Verstärkung wird angeboten, um bei der Entscheidung für passende Berufe oder Beschäftigungsmöglichkeiten zu helfen. Nach Savickas ist *Guidance* eine Unterstützungsleistung, die in der industriellen Moderne notwendig wurde, um Menschen, insbesondere Heranwachsende dabei zu unterstützen, eine Beschäftigung (Job) zu wählen (ebd., S. 100).

*Counselling* (in Arbeitskontexten) wird hingegen als Antwort auf die Durchsetzung des hierarchischen Organisationsmodells (und der damit verbundenen Möglichkeit einer Laufbahn beziehungsweise einer *career*) sowie der steigenden Komplexität (z. B. der Organisationen bis hin zur Globalisierung) verstanden. „Guidance concentrates on matching persons to positions based on individual differences. Rather than differences between individuals, counselling concentrates on differences within an individual across time“ (ebd., S. 106). Während die Rolle von *guidance* als „to match people to tasks“ (ebd., S. 107) charakterisiert wird, gilt für *counselling*: „[...] help people progress through a series of positions in a patterned way that enables them to implement their self concepts and manifests their life themes“ (ebd., S. 107). Mit der „postmodernen Arbeitsgesellschaft“ wird vom Individuum nicht mehr „career-development“, sondern „career-management“ und „self-construction“ (ebd., S. 110) verlangt.

Das Individuum wird nicht mehr als eingebunden in stabile Organisationen (z. B. Arbeitgeber) angesehen:

„Thus, the construct of stages as developmental periods has been replaced by learning cycles. Rather than development in a stable medium, workers must now actively plan and implement self-management behaviours in a life-long quest to construct their best possible future. These self-management behaviours essentially consist of learning and becoming rather than deciding. Workers now must assume greater personal responsibility for understanding their own needs, determining their goals, and managing their careers“ (ebd., S. 110).

Beratungsangebote, die self-construction fördern wollen, unterstützen Individuen dabei, ihre Identität<sup>26</sup> durch „narrative counselling“ zu entwickeln und zu verwirklichen (ebd., S. 111).

Savickas zeichnet in seiner Darstellung der verschiedenen Beratungsbegriffe die Bindung des Beratungskonzeptes an sich historisch wandelnde gesellschaftliche Bedingungen nach. Es wird deutlich, dass in den vorgestellten (maßgeblich US-amerikanischen) Ansätzen die Vorgehensweise der Beratenden und die Perspektiven, die in der Beratung entfaltet werden, weniger vom Funktionsprozess einer Beratung her gedacht werden (z. B.: wie muss Beratung gestaltet werden, dass sie bei den Ratsuchenden eine Wirkung entfaltet oder wie baut sich Beratung auf). Statt dessen folgen sie mehr den Anforderungen der (Arbeits-)Gesellschaft, in der Menschen an den richtigen Arbeitsplatz vermittelt werden sollen (Matching, Guidance), in denen Menschen ihre Karriere in einer lebensbegleitenden Perspektive planen und realisieren können und dabei mit eher reflexiven Beratungsansätzen (Counselling) unterstützt werden oder in denen Menschen, die beruflichen und persönlichen komplexen Situationen ausgesetzt sind, die sie dazu zwingen beziehungsweise anregen, *sich neu*

---

<sup>26</sup>Der Identitätsbegriff ist bei Savickas folgendermaßen definiert: „Identity includes how we identify ourselves to others and how others recognise us. Identity is a view of self conceptualized as an emergent quality that is narrated by language, historically situated, socially constituted, and culturally shaped.“ (Savickas, 2008, S. 110). Er grenzt ihn von den Konzepten Persönlichkeit (20. Jahrhundert) und Charakter (19. Jahrhundert) ab (vgl. auch Ehrenberg, 2011; S. 80). Ehrenberg zeigt jedoch im Kontrast dazu auf, wie die Diskurse im Vergleich zwischen den angelsächsischen Ländern und Europa (namentlich Frankreich) durchaus unterschiedlich verlaufen und dass der spezifisch amerikanische Individualismus nicht ohne Weiteres auf andere Länder übertragen werden kann.

zu *erfinden* (Construction). Dabei bleibt die systematische Unterscheidung der letzten beiden Modelle jedoch vage, da mit dem Begriff der Konstruktion lediglich eine Eigenleistung der Ratsuchenden beziehungsweise der Menschen allgemein angesprochen wird, während unter Guidance und Counselling verschiedene Beratungsansätze verstanden werden.

### **2.2.2 Identifikation von gemeinsamen Elementen eines Beratungsverständnisses**

Im Folgenden werden die zentralen gemeinsamen Elemente und wichtigsten Unterschiede der verschiedenen Konzepte arbeitsweltbezogener Beratung dargestellt und diskutiert. An einigen Stellen wird, wo dies sinnvoll erscheint, über die bisher dargestellten Positionen hinaus eine Vertiefung der Perspektiven angestrebt. Dieser Arbeitsschritt dient dazu wesentliche Kriterien in Bezug auf die im Kapitel fünf vorgenommene Untersuchung verschiedener auf die Sicherung und Entwicklung von Qualität von Beratung abzielenden Qualitätsmerkmale oder Standards herauszuarbeiten. Für die praktische Umsetzung in der Untersuchung wurden diese Ergebnisse bei der Entwicklung der Kodierschema (s. Tab. 5.4, S. 251; Tab. 6.2, S. 328) einbezogen.

#### *Das Individuum als Ausgangspunkt für die Beratung*

Beratung wird explizit oder implizit als eine vom Ratsuchenden initiierte Kommunikation gefasst (vgl. De Haan, 1983, S. 337). Zentral ist die subjektive Bedeutsamkeit des Geschehens (vgl. Thiel, 2008). Beratung stellt eine von anderen Interaktionsformen (z. B. in der Pädagogik) unterscheidbare Konstellation dar, in der beide Seiten in relativer Unabhängigkeit in die Kommunikation eintreten. Beratung soll in diesem Sinne möglichst frei von gegenseitiger Abhängigkeit und Über- beziehungsweise Unterordnung sein (vgl. McLeod, 2004). In der Konsequenz wird Beratung auch als ein nicht-direktives Verfahren verstanden. Dies geht einher mit Merkmalen wie Freiwilligkeit, Bewertungsfreiheit und Entscheidungsfreiheit (vgl. McLeod, 2004). Abweichungen gibt es im Guidance-Konzept, wie es von Savickas vorgestellt wird (Savickas, 2008).



### *Orientierung am Anliegen der Ratsuchenden*

Beratung hat sich als Interaktionsform etabliert, die jeweils auf relativ abgegrenzte Themen oder Problemlagen fokussiert. Die Eingrenzung erfolgt einerseits auf der gesellschaftlichen und organisationalen Ebene durch Institutionalisierung bestimmter themenspezifischer Angebote (vgl. Ertelt u. Schulz, 2008; Schreyögg, 2000; De Haan, 1983) und andererseits durch die Herstellung einer gemeinsamen Intentionalität zwischen dem Anliegen des Ratsuchenden und dem Unterstützungsangebot der Beratenden (vgl. Thiel, 2003; Schreyögg, 2000). Mehrere Autoren stellen die historische Abhängigkeit der Anliegen heraus, sie betonen beispielsweise die Funktion der Beratung in einer komplexer werdenden Gesellschaft oder zeichnen die Veränderung der Beratung entlang sich ändernder historischer Bedingungen nach (Savickas, 2008; McLeod, 2004; De Haan, 1983).

### *Problem- beziehungsweise Lösungsfokussierung*

Einige Autoren betonen die Fokussierung von Beratung auf die Suche oder Entwicklung adäquater Lösungen für aktuelle Probleme der Ratsuchenden (vgl. Ertelt u. Schulz, 2008; Thiel, 2003; De Haan, 1983). Lösungen werden von einigen Autoren in den Kategorien *rational* und *nicht rational* unterschieden (Ertelt u. Schulz, 2008). Während die rationalen Problemlagen von einzelnen Autoren implizit oder explizit in den Vordergrund gestellt werden (vgl. De Haan, 1983, Savickas, 2008 für das Konzept Guidance), erfolgt bei anderen eine stärkere Balancierung oder die Betonung einer expliziten Relation zwischen beiden (vgl. Ertelt u. Schulz, 2008; Schreyögg, 1994, 2000)<sup>27</sup>.

### *Beziehungsperspektive*

Als spezifisch für die Beratung wird die Konstitution einer Arbeitsallianz und der Beziehung gesehen. Explizit geht McLeod auf diese Frage ein und stellt die Relevanz dieses Faktors vor, der auch als Merkmal wirksamer Beratung empirisch belegt ist (McLeod, 2004, S. 246). Thiel (2008) greift den Aspekt ebenfalls

---

<sup>27</sup>Vgl. hierzu auch die sogenannten Kognitions-Emotions-Verhaltens-Muster (K-E-V Muster) bei Schiepek (Haken und Schiepek, 2010, S. 47).

explizit auf und betont mit Rückgriff auf Grawe (2000) die Relevanz dieses Faktors für das prozessuale Geschehen in der Beratung.

### *Prozesscharakter*

Das Verständnis, dass jedem Beratungsgeschehen ein Prozess zugrunde liegt, wird vielfach herausgestellt (Thiel, 2008; Ertelt u. Schulz, 2008). Diese, letztlich aus den Bedingungen von Kommunikation (vgl. Watzlawick, 1990, S. 57) ableitbare Grundannahme, konkretisiert sich in der Beratung spezifisch dadurch, dass Berater und Ratsuchender mit asymmetrischen Voraussetzungen in die Kommunikation eintreten: Während auf Seiten des Ratsuchenden ein Informationsüberschuss über Anliegen, Rahmenbedingungen, Situationsbeschreibungen et cetera vorliegt, wird auf Seiten des Beraters das Vorhandensein von Methoden, Fragetechniken und so weiter vorausgesetzt. Daraus leiten einige der Autoren eine idealtypische Chronologie des Beratungsgeschehens ab (vgl. Thiel, 2008; Ertelt u. Schulz, 2008) und untermauern eine solche Prozesslogik mit Befunden aus der Problemlösungspsychologie (vgl. Thiel, 2008).

### *Integration von Individuum, Organisation und Gesellschaft*

Charakteristisch für viele der verglichenen Definitionen ist die Integration von Bezügen zwischen ratsuchenden Individuen und anderen Systemen im Beratungsgeschehen. In verschiedener Weise wird hervorgehoben, dass sich die Beratungsanlässe aus gesellschaftlichen oder aus organisationalen Zusammenhängen (z. B. Arbeitsorganisation, Bildungssystem) konstituieren und dass dieser Zusammenhang in der Beratung thematisiert beziehungsweise berücksichtigt werden muss. Beratung zeichnet sich dadurch aus, dass der Zusammenhang zwischen Individuum und Umwelt bearbeitet wird (vgl. Ertelt u. Schulz, 2008; De Haan, 1983). Beratung sollte diese Ebenen beispielsweise in Form von Information oder Reflexion mit einbeziehen und nicht auf Attribute der Person (z. B. Eigenschaften, Kompetenzen, Wünsche des Ratsuchenden) beschränkt sein (Ertelt u. Schulz, 2008; Thiel, 2008).

Geringere Aufmerksamkeit wird in den Texten gesellschaftlichen, institutionellen und organisationalen Rahmungen von Beratung (im Sinne konkreter Beratungsangebote) geschenkt. Beratung wird vorrangig als Interaktion zwischen

Berater und Ratsuchendem thematisiert. Einige Autoren gehen darauf ein, dass Beratung (und die Aufgabe der Berater) nicht unabhängig von organisationalen Bedingungen (z. B. der Zielstellung oder Legitimierung einer Organisation) und von gesellschaftlichen Anforderungen verstanden werden kann (vgl. Thiel, 2008; Schreyögg, 2000). Guichard spricht von der „ethischen, wirtschaftlichen und sozialen Finalität“ der Beratungsmethoden (Guichard, 2000, S. 13). Gemeint ist eine je verschiedene (explizite oder implizite) Ausrichtung von Beratung auf bestimmte Themen (zum Beispiel auf die Anpassung, die Verwirklichung individueller Chancen, die beste Allokation von Individuen in wirtschaftlichen Zusammenhängen usw.), die jedoch nicht alleine fachlich definiert werden können, sondern gesellschaftlich ausgehandelt werden.

Nur wenige Autoren schenken den Organisationen (z. B. Betriebe), in die Ratsuchende integriert sind, Aufmerksamkeit. Begründen lässt sich dies dadurch, dass Beratung (zumindest in Bildung und Beruf) häufig an Übergängen festgemacht wurde und bisher eher in öffentlich finanzierten Stellen institutionalisiert ist. Formate wie Coaching oder Beratung in Personalentwicklungskontexten werden noch zu wenig berücksichtigt. Schreyögg (1994; 2000) hat dies durch ihren Bezug auf die für Supervision relevanten Kontexte (z.B. Organisation, Team) getan. Ertelt und Schulz (2008) sprechen diese Aspekte explizit auf der Gegenstandsebene aber auch unter dem Aspekt der Restriktion der Beratungssettings an.

### *Beratung als reflexives Verfahren und als Förderung der Fähigkeit zur Selbstorganisation*

Findet sich bei De Haan (1983) eine Definition, die zunächst die Erteilung von Ratschlägen hervorhebt, ist ein solches Beratungsverständnis bereits früh problematisiert worden (Mollenhauer u. Müller, 1965, S. 31) und heute in den Hintergrund gerückt. Verschiedene Autoren (Savickas, 2008; Patton, 2008; Guichard, 2001) machen dies am sich wandelnden historischen Kontext fest. Das heißt, angesichts einer komplexer werdenden Situation (deren Vielschichtigkeit auch vom Berater nicht erfasst werden kann) wird Beratung zum Unterstützungsprozess, der entweder auf die gemeinsame Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten abzielt oder eine Vergrößerung der Kompetenz beim Rat-

suchenden anstrebt, Lösungen selbst zu entwickeln und umzusetzen. In diesem Kontext kann auch die Annäherung von Beratung und psychotherapeutischen Interventionen interpretiert werden (vgl. De Haan, 1983). Savickas versteht den Einfluss von Rogers als im Kontext der Veränderung in Wirtschaft und Gesellschaft notwendigen Wendepunkt hin zum *Counselling*, also zur *reflexiven Bearbeitung von Problemlagen*, anstatt einer bloßen Expertenberatung, die den Ratsuchenden als Person nicht einbezieht und in seiner Entwicklungsmöglichkeit nicht wahrnimmt (vgl. Savickas, 2008, S. 105ff). Für Guichard (2000) markiert sich dies an der Wende von der fordistischen Industriegesellschaft zum (durch Informatik und Produktionsautomatisierung charakterisierten) „technischen System“ der Arbeit, das eng mit dem Kompetenzmodell verbunden ist und bei dem ein Entwicklungsgedanke und die Möglichkeiten des Ratsuchenden zur selbstorganisierten Gestaltung seiner Situation im Mittelpunkt steht. Mit dem Rückgang an Kontinuität in der individuellen Entwicklung in Zeiten der Globalisierung und der damit einhergehenden Instabilität und Veränderung von Arbeit und anderen Lebenskontexten wird die Situation nochmals verändert und verschärft. Die Verknüpfung von Veränderungen im beruflichen und privaten Kontext (z. B. im Kontext von Flexibilisierung) erfordert den Modus der „interaktiven Beratung“ (Guichard, 2000, S. 7f.). Explizite Orientierung an der Förderung einer besseren Fähigkeit zur selbstorganisierten Bearbeitung von individuellen Entwicklungsaufgaben gegenüber einer Beschränkung auf die akute Problemlösung findet sich auch bei Ertelt und Schulz (2008) sowie bei Thiel (2008) (vgl. auch Schiersmann u. Thiel, 2012).

*Betonung bestimmter Methoden oder Methodenpluralismus:*

Alle herangezogenen Beiträge bleiben in Bezug auf einen spezifischen methodischen Beratungsansatz offen (vgl. McLeod, 2004; Schreyögg, 1994; De Haan, 1983) oder streben eine Integration verschiedener Modelle an (Thiel, 2008; Ertelt u. Schulz, 2008). Hinsichtlich der beschriebenen Perspektiven (Relevanz des Beziehungsaufbaus, Problem-Lösungsperspektive, Beratungsprozess) werden verschiedene theoretische Ansätze und Richtungen als relevant erachtet. Aus verschiedenen theoretischen Bezügen können Elemente für die Gestaltung des Prozesses, zum Beispiel im Hinblick auf Fokussierung bestimm-

ter Lösungsansätze, Methoden, Gesprächselemente und so weiter gewonnen werden (bspw. Ertelt u. Schulz, 2008). Zwei theoretische Aspekte werden besonders betont: Zum einen ist das die Wende zur nicht-direktiven Beratung (vgl. Rogers, 2001; De Haan, 1983, Savickas, 2008). Zum anderen haben die systemtheoretischen Voraussetzungen der menschlichen Kommunikation sowie der Konstitution der sozialen Systeme vielfältigen Eingang in das Verständnis von Beratung gefunden (Thiel, 2008; Schreyögg, 2000). Wobei hier explizit hervorgehoben werden kann, dass die Anerkennung systemtheoretischer Grundannahmen keine Präferenz in methodischer Hinsicht festlegt, so lange man diese Grundannahmen als Metatheorie behandelt und weitere feldspezifische Bezugstheorien integriert (vgl. Schiersmann u. Thiel, 2012; Haken u. Schiepek, 2010; Schiepek u. Tomischek, 2007).

### **2.2.3 Zusammenfassung**

Beratung als kommunikationsbasiertes Format der Unterstützung von Individuen (oder Organisationen) bei der Lösung von Problemstellungen, die zwischen den Systemen Individuum – Organisation – Gesellschaft typischerweise bestehen, greift auf zentrale Konzepte zurück, die im vorigen Kapitel mit Bezug zu verschiedenen Autoren referiert wurden. Dabei wurde deutlich, dass neben den fachlichen Bezugspunkten auch die gesellschaftliche Situation eine Rolle für die Entwicklung des Beratungsbegriffs spielte. Die historische Veränderung im Beratungsverständnis und in der Institutionalisierung von Beratungsleistungen muss somit unter beiden Aspekten interpretiert werden: Als Anpassung an sich verändernde Bedingungen, aber auch als Weiterentwicklung entsprechend der Erkenntnisse, die der Reflexion von Praxisproblemen und der wissenschaftlichen Diskussion entstammen. Dies müsste auch in den inhaltlichen Kriterien für Beratung und der Qualität von Beratung berücksichtigt werden.

Um die Modelle zu beurteilen, die für die Sicherung oder Entwicklung der Qualität in der Beratung vorliegen, sollen folgende Punkte aus der Diskussion im Kapitel 2.2.3 abgeleitet und berücksichtigt werden:

- die gesellschaftliche Zielstellung der Beratung im Spannungsverhältnis zu individuellen Interessen und übergeordneten Vorgaben,

- die Rolle und das Selbstverständnis der Beratenden und ihre Spielräume die im Verständnis von Beratung enthaltenen Anforderungen an die Gestaltung von Beratung umzusetzen,
- das Verständnis der Konstellation Ratsuchender-Berater-Organisation-Umwelt,
- das Verständnis des Wirksamkeitspotenzials des Interventionsformats Beratung,
- das Verständnis der Rahmenbedingungen, unter denen Beratung im Sinne der beschriebenen Merkmale gelingen kann.

Das folgende Kapitel 2.3 versucht in diesem Sinne eine systematische Darstellung von Elementen eines Beratungsbegriffs für die arbeitsweltliche Beratung zu leisten. Die davon ableitbaren Qualitätsmerkmale werden im Kapitel 3.2 vorgestellt.

### **2.3 Elemente eines Beratungsverständnisses für arbeitsweltliche Beratung**

Das Kapitel 2.3 beschreibt aufbauend auf den metatheoretischen Überlegungen von Kapitel eins Beratung in arbeitsweltlichen Kontexten als Integration der prozessualen Förderung des Selbstorganisationsprozesses einerseits und des subjektiv bedeutsamen Wissens der Ratsuchenden andererseits (2.3.1). Dabei wird der von Schiersmann und Thiel vertretene Ansatz der prozessualen Wirkung bei der Förderung von Selbstorganisation (Schiersmann u. Thiel, 2012; 2009) beschrieben (Kap. 2.3.2). Anschließend wird die Bedeutung des Faktors der Entwicklung von Wissen in der Beratung thematisiert (Kap. 2.3.3). Danach werden unter Rückgriff auf das Konzept der Synergetik beide Perspektiven in einem Modell integrieren (Kap. 2.3.4).

#### *Die Perspektive des Beratungsprozesses und der Förderung der Selbstorganisation dieses Prozesses*

Die Organisation von Prozessen, die im Sinne der Erreichung einer Veränderung in Bezug auf den Umweltkontext des Ratsuchenden (s. zweite Perspektive) wirkungsvoll sein sollen, unterliegt spezifischen Bedingungen, die unter anderem induktiv von Grawe (1994; 2000) oder von Honermann, Brinkmann, Müssen und Schiepek (1999) und deduktiv, ausgehend von der Theorie der

Synergetik von Haken und Schiepek (2010), beschrieben wurden. Diese erste Perspektive bezieht sich auf die direkten Veränderungen beim Ratsuchenden und wird in der Literatur häufig als Output-Perspektive (vgl. Hughes, 2009), teilweise aber auch als Prozess-Outcome (Thiel u. Schiersmann, 2012, S. 11) bezeichnet. Solche direkten Wirkungen der Beratung beziehen sich vor allem auf die innerpsychische Situation des Klienten (z. B. in Bezug auf Klarheit, Entscheidungsfähigkeit, Kompetenzentwicklung, emotionale Stabilität).

#### *Die Perspektive der Verschränkung von Umwelt und Ratsuchendem-System auf der Basis von Wissen*

Die *zweite Perspektive* begründet sich aus der Konstitution des Beratungssystems (Berater-Ratsuchender und deren Einbettung in soziale, organisationale und gesellschaftliche Kontexte) und einer spezifischen Funktion der arbeitsweltlichen Beratung zur Entwicklung von Lösungsperspektiven in Bezug auf die Verbesserung der Bildungs-, Berufs- und Beschäftigungsmöglichkeiten der Ratsuchenden. Neben der möglichen Wirkung des Beratungsprozesses in Bezug auf die innerpsychische Verfassung des Ratsuchenden, eröffnet die arbeitsweltbezogene Beratung Perspektiven für den Klienten, die sein Handeln inhaltlich orientieren. Diese eher auf der *kognitive Ebene* fokussierten Beratung<sup>28</sup> wird maßgeblich durch die *Anwendung von Wissen* (oder Metawissen) durch den Berater oder die gemeinsame *Erarbeitung von Wissen* im Beratungssystem realisiert. Misst man den Wissenszuwachs des Ratsuchenden direkt nach der Intervention, so gehört dieses Ergebnis ebenfalls zu den „*Outputs*“ der Beratung (Hughes, 2009).

#### *Die Entwicklung und Realisierung von Handlungsoptionen als Resultat von beiden Perspektiven*

Die Entwicklung und Realisierung von *Handlungsoptionen*, so wird angenommen, basiert auf dem spezifischen *Zusammenwirken der ersten und zweiten Perspektive*. Die in der aktuellen Beratungsliteratur als „*Outcomes*“ (Hughes, 2009) bezeichneten Wirkungen von Beratung müssten in diesem Sinne beide

---

<sup>28</sup>Die jedoch im Sinne von Ertelt und Schulz die Bedingungen individueller Wissensaneignung berücksichtigen muss (vgl. Ertelt u. Schulz, 2008; 233f.).

Perspektiven berücksichtigen. Es kann angenommen werden, dass bisher die Frage der verbesserten Selbstorganisationsfähigkeit der Ratsuchenden als nachhaltiges Beratungsergebnis vernachlässigt wurde beziehungsweise noch nicht voll in die Diskussion etabliert werden konnte. Hinweise dafür sind beispielsweise die vorliegenden Metastudien, die als Kriterien für die Festlegung der Wirksamkeit vorrangig auf *Outcomes* im Sinne von gefällten Entscheidungen, begonnenen Bildungsmaßnahmen, erreichten Statuswechseln usw. Bezug nehmen (vgl. Danish Clearinghouse, 2011; Hughes, 2009; Smith, 2005).

Alle drei Aspekte (Emotion, Kognition und Verhalten) thematisieren eine spezifische Verbindung des Ratsuchendensystems mit seiner *Umwelt*. *Beratung zielt auf ein verändertes Verhältnis des Ratsuchenden zu seiner Umwelt* (kognitiv, emotional und handlungsbezogen). Alle drei Aspekte verlangen eine Integration von jeweils bereichsspezifischen Wissensbeständen beziehungsweise Theorien (vgl. Schiersmann u. Thiel, 2012, S. 47; s. Kap. 1.4.2).

Dabei wird deutlich, dass das Ergebnis von Beratung weder alleine aus der Begründung eines emotionalen Prozesses noch aus dem Wissenszuwachs oder aus der erreichten Veränderung des Ratsuchendensystems in Bezug auf dessen Handlungsfähigkeit, sondern erst aus der Kombination von erhöhtem Wissen, verändertem Umgang mit Emotionen und der Entwicklung und Realisierung neuer Handlungsperspektiven umfassend verstanden werden kann.

Es handelt sich um eine sehr spezifische und dynamische Verbindung der Perspektiven *Gestaltung eines Beratungsprozesses unter den Bedingungen der Selbstorganisation* und der verbesserten *Kopplung des Ratsuchendensystems an die relevanten Umweltsysteme*. Diese Verbindung kann im Modell des Synergetischen Prozessmanagements konzipiert werden indem die relevanten Wissenskontexte als bereichsspezifische Theorien in das prozessuale Geschehen integriert werden (vgl. Kap. 1.4.1; Haken u. Schiepek, 2010, S. 441f.).

### **2.3.1 Die Prozessperspektive: Förderung von Selbstorganisation**

Das Verhältnis von Beratersystem und Ratsuchendem-System konstituiert sich im Beratungssystem (vgl. Schiersmann et al., 2008, S. 15). Ob Beratung *Veränderungen* im Ratsuchendensystem erreichen kann, begründet sich aus dem Selbstorganisationsprozess, den das Beratungssystem durchläuft. Da es sich bei Beratungssystemen um spezifische Sozialsysteme handelt, können die Be-



dingungen für die gegenseitige Beeinflussung der Subsysteme Berater und Ratsuchender aus bereichsspezifischen Theorien und Befunden, die für die hier relevanten Systeme Gültigkeit beanspruchen, abgeleitet werden. Solche Befunde können sich zum Beispiel auf Vorstellungen über *professionelle Verhaltensweisen* des Beraters beziehen. Diese Verhaltensweisen und die daraus resultierenden Interaktionen werden in der Literatur häufig unter dem Begriff *Beziehung* sowie weiteren *unspezifischen Wirkfaktoren* subsumiert (vgl. bspw. McLeod, 2004, S. 246-250; Grawe, 2000, S. 87-102; Grawe, Donati u. Bernauer, 1995, S. 710f.). Diese Perspektive auf wirksame Prozessgestaltung wird in den folgenden Abschnitten weiter ausgeführt.

Beratung kann demnach als ein Angebot für einzelne Individuen (aber auch für Teams, Organisationen) verstanden werden, das durch den ablaufenden Interaktionsprozess zwischen Beratungssystem und Ratsuchendensystem etwas verändert. Beratung bezieht Aspekte aus dem gesellschaftlichen und organisationalen Rahmen mit in diesen Prozess ein und bietet die Erarbeitung von Veränderungsmöglichkeiten oder Lösungen auf der Ebene des Individuums an. Dabei strebt Beratung nicht an, direkt auf die Umwelt des Ratsuchendensystems verändernd einzuwirken. Die gesellschaftlichen und organisationalen Aspekte sind in der Beratung indirekt präsent, weil sie auf das Ratsuchendensystem einwirken (z. B. dessen Reflexionen, Entscheidungen, Wissen oder Selbstkonzept beeinflussen) oder im Wissen des Beraters repräsentiert werden (z. B. Wissen über organisationale Bedingungen, rechtliche Regelungen, Arbeitsmärkte, Bildungssystem).

Beratungsprozesse sollen so gestaltet werden, dass sie einen aus Sicht des Individuums anzustrebenden Nutzen (bspw. in Bezug auf das Anliegen) – etwa das bessere Verständnis einer Situation oder das Treffen einer Entscheidung – unter Berücksichtigung individueller Aspekte (kognitiv, emotional und handlungsbezogen) ermöglichen. Dabei ist Beratung eine *Intervention*. Das heißt, der Lebenszusammenhang des Individuums (sozialer Rahmen, Biografie etc. auf der einen Seite und zu treffende Entscheidungen, das Verständnis von Möglichkeiten und Chancen auf der anderen Seite) besteht unabhängig von der Beratung und wird in der Beratung durch die Kommunikation mit einer anderen Person stimuliert und möglicherweise verändert. Ähnliche Interventionen gibt es

in vielfältiger Form. Neben Beratung können zum Beispiel auch eigenständige Reflexion und die Vermittlung neuer Informationen über Medien genannt werden. Das Nebeneinander verschiedener Interventionsmöglichkeiten in arbeitsweltlichen Beratungskontexten mit unterschiedlicher Bearbeitungstiefe wird in der Literatur betont. Neben der Beratung im Sinne einer interaktiven Problembearbeitung im Beratungssystem werden auch eher edukative Gruppenformate oder Selbsthilfeangebote angesprochen (vgl. Watts, 2010; Sampson, 2009; OECD, 2004). Will man Beratung aus diesem Nebeneinander verschiedener Möglichkeiten der Intervention hervorheben, so dadurch, dass der Beratung als interaktivem Prozess eine spezifische Wirkung eingeräumt wird (Schiersmann u. Thiel, 2012, S. 18f.).

Der Interaktion beim Zusammentreffen zweier (oder mehr) Menschen – auch in einem kurzfristigen Setting – wird eine besondere Möglichkeit zugeschrieben, insbesondere dann, wenn diese Kommunikation auf eine spezifische Art und Weise *professionell* gestaltet wird. Dieses Verständnis teilt Beratung mit anderen sozialen Interventionsformen wie Erziehung, Bildung oder Therapie. Mead (1962) begründet die Besonderheit des interpersonalen Geschehens mit dem Konzept des „taking the role of the other“ (Mead, 1962, S. 160; vgl. Abels, 2010, 27f.; Abels, 2009, S. 163f.), das eng damit verbunden ist, dass ein Mensch (bspw. ein Ratsuchender) in der Interaktion den *Anderen*, in diesem Fall den Berater, als für ihn *signifikanten Anderen* (Mead, 1962) versteht, was die Möglichkeit einer Veränderung des Blicks auf sich selbst eröffnet.

„When a self does appear it always involves an experience of another; there could not be an experience of a self simply by itself. The plant or the lower animal reacts to its environment, but there is no experience of a self [...] When the response of the other becomes an essential part in the experience or conduct of the individual; when taking the attitude of the other becomes an essential part in his behavior — then the individual appears in his own experience as a self; and until this happens he does not appear as a self.“ (Mead, 1962, S. 195).

Das Verständnis des Beraters als *wichtigen Anderen*, verweist auf die interpersonale Beziehung zwischen Ratsuchendem und Berater (Haken und Schiepek, 2010; McLeod, 2004; Grawe, 2000). Die Konzepte „Empathie, Kongruenz und

Wertschätzung“ (Rogers, 2005, S. 66f.; Rogers, 1949 (2001), S. 84-87) können als spezifische Ausdifferenzierung dieses Aspekts verstanden werden. Grawe (2000) verweist im Zusammenhang mit den für die Beziehung relevanten Wirkfaktoren auf die Bedeutung „korrektiver emotionalen Erfahrungen“ (Grawe, 2000, S. 95) und führt aus:

„Man könnte nach unseren Überlegungen sagen, dass therapeutische Veränderungen zu einem grossen Teil auf korrektiven emotionalen Erfahrungen beruhen oder sogar darin bestehen“ (Grawe, 2000, S. 95<sup>29</sup>).

Zusammengefasst kann festgehalten werden: Die Wirksamkeit der Intervention Beratung geht nicht allein auf den Berater oder den Ratsuchenden zurück, sondern entsteht in der Interaktion, *dazwischen*, entsteht also im Interaktionsprozess, der im Beratungssystem organisiert wird. Sie beruht auf den Grundlagen menschlicher Beziehung und der ihr zugeschriebenen Möglichkeiten, Veränderungen bei den Interaktionspartnern anzuregen. Diese Veränderung ist jedoch zunächst eher eine Anregung zur verbesserten *Selbstorganisationsfähigkeit* des Ratsuchenden, das heißt ein Anstoß zur Veränderung, die ihre Auswirkungen zu einem großen Teil erst im Nachhinein entfaltet. Beratung ist also eine zwischen einem Berater und einem Ratsuchenden konstituierte Intervention in das Ratsuchendensystem, um diesem eine verbesserte Selbstorganisation zu ermöglichen (s. auch Kap. 1). Der Begriff der Selbstorganisation ist damit auf beides bezogen. Zum einen auf den Prozess des Beratungssystems, den Beratende und Ratsuchende gemeinsam durchlaufen. Er ist aber auch – im Sinne einer verbesserten Selbstorganisationsfähigkeit auf die Ratsuchendensysteme bezogen, die aufgrund des durchlaufenen Prozesses für ihr zukünftiges Denken, Fühlen und Handeln eine Veränderung erfahren haben. Die Bedeutung, die Dörner (1989) der Reflexion am Ende von komplexen Problemlösungsprozessen zuschreibt, gilt in diesem Sinne auch für Beratungsprozesse, da an ihrem Ende oder im Rückblick auf diese eine tiefgreifendere Veränderung des Ratsuchendensystems möglich ist (vgl. Dörner, 1989, S. 266f.; Schiersmann u. Thiel, 2012, S. 53). Dieses Verständnis von prozessbezogener Wirkung von Beratung als Fundierung einer allgemeinen Beratungstheorie wurde in den letzten Jahren

---

<sup>29</sup>Auch der Beitrag der Bindungstheorie bzw. Bindungsforschung zu dieser Frage kann hier angeführt werden (vgl. Grawe, 2000, S. 137).

von Schiersmann und Thiel (2012; 2009) herausgearbeitet. Empirische Zugänge finden sich zum Beispiel bei Honermann et al. (1999) oder Klevenov (2011).

### **2.3.2 Wirkprinzipien zur Beschreibung von Beratungsprozessen**

Für die Festlegung von Kriterien zur Beschreibung von Beratungsprozessen wird in Anlehnung an Schiersmann und Thiel (2012) und Schiersmann et al. (2008) vorgeschlagen auf Ansätze zu rekurrieren, die den Beratungsprozess nicht ausgehend von Einzelmethoden oder spezifischen Beratungsansätzen beschreiben, sondern übergeordnete Kriterien formulieren, die allgemein auf Beratungsprozesse angewandt werden können. Zwei wichtige empirische und theoretische Quellen für diese Neuformulierung einer Beratungstheorie stellen Grawe (1994, 2000) und Haken und Schiepek (2010) dar.

Dieser Zugang erscheint aus verschiedenen Gründen für Beratung in arbeitsweltlichen Kontexten geeignet: Die Bezugskriterien sind offen für verschiedene Herangehensweisen und Perspektiven im Beratungsprozess und können als Heuristik (sowohl im Beratungsprozess, als auch retrospektiv in der Untersuchung von Prozessen oder Prozessbeschreibungen) dienen, um die vielfältigen bestehenden Ansätze im Hinblick auf die Realisierung wichtiger Faktoren zu vergleichen und zu bewerten. Beide Zugänge, sowohl der Ansatz von Grawe (2000) (s. Kap. 2.3.2.1) als auch von Haken und Schiepek (2010) (s. Kap. 1.4) sind hierfür relevant. Nicht zuletzt kann gezeigt werden, dass beide Ansätze für die Verbindung von prozessbezogener Theorie (operativer Beratungstheorie) und bereichsspezifischer Theorie (objektbezogener Beratungstheorie) offen sind.

Den „Wirkprinzipien“ nach Grawe (1994), die von Schiersmann und Thiel (2012; 2009) und Schiersmann et al. (2008) als eine „Grundlage für ein allgemeines Beratungskonzept“ (Schiersmann et al. 2008, S. 17) vorgeschlagen werden, liegt ein empirisch fundierter Vorschlag zugrunde, Faktoren, die für die Wirkung von Therapieprozessen entscheidend sind, empirisch zu bestimmen (vgl. Grawe et al., 1994; Grawe, 2000). Mit der Publikation von 2000 strebt Grawe eine Verbindung von empirischer Therapieforschung, theoretischer (psychologischer) Begründungen der Wirkung von Veränderungsprozessen (hier: der Therapie) und deren Verbindung im Sinne einer „psychologischen Therapie“ an. Diese Integration soll empirisches Wissen über und die theoretische Begrün-

dung von Wirkungen zusammenfügen. Die Basis für seine empirische Untersuchung von Wirkung bildet eine große Zahl empirischer Studien aus unterschiedlichen Therapierichtungen, die vor dem Hintergrund expliziter Gütekriterien durchgeführt wurden (vgl. Grawe et al., 1995, S. 73-82). So werden auf empirischem Weg zentrale Faktoren beziehungsweise allgemeine Wirkprinzipien von Psychotherapie ermittelt. Ziel ist die Weiterentwicklung der psychologischen Therapie durch eine Orientierung an Wirkprinzipien statt an Therapiemodellen oder Beratungsschulen (vgl. Grawe, 2000, S. 99f.).

Diese werden jedoch im Verhältnis zu gesichertem theoretischem Wissen, das heißt hier mit bereichsspezifischen Theorien und Erklärungsansätzen für die (psychologische) *Begründung* der Wirksamkeit unterlegt (vgl. Grawe, 2000, S. IXf.).

Die Arbeiten von Grawe können, so wird angenommen, zu großen Teilen auch auf andere Formate, in denen Kommunikation als Interventionsform im Mittelpunkt steht, übertragen werden. So betonen Schiersmann und Thiel (2012):

„Da die Differenz zwischen Beratung und Therapie aus unserer Sicht nicht in den zugrunde liegenden Theorien oder den eingesetzten Methoden und Verfahren liegt, sondern vorrangig in der Störungstiefe, lassen sich diese Ergebnisse aus der Therapieforschung auf die Beratung übertragen“ (Schiersmann et al., 2008, S. 17; vgl. auch Schiersmann u. Thiel, 2012, S. 7f.).

Jedoch sollte die Frage der bereichsspezifischen Theorien, die zur Erklärung von Wirksamkeit herangezogen werden, in Zukunft noch differenzierter gefasst werden. So könnten neben den von Grawe beschriebenen relevanten (psychologischen) Theorien gerade für die Beratung in arbeitsweltlichen Kontexten weitere Bezüge von Interesse sein, da in diesen Interventionsformen neben Faktoren, die das psychische Befinden der Ratsuchenden beeinflussen, immer auch organisationale und gesellschaftliche Einflussfaktoren eine Rolle spielen. Diese müssten dann in geeignete bereichsspezifische Theorien gefasst beziehungsweise mit den innerpsychischen Vorgängen in Verbindung gebracht werden. Als zentrale Idee des von Grawe entwickelten Ansatzes steht die Orientierung an empirisch abgesicherten und theoretisch begründeten Wirkprinzipien. Er beschreibt in der Veröffentlichung von 2000 die Ressourcenaktivierung, die prozessuale Aktivierung der Intentionsveränderung und die Intentionsrealisierung

(vgl. Grawe, 2000, S. 87-99).

### *Das Wirkprinzip der Ressourcenaktivierung*

„Grawe geht davon aus, dass die Ressourcenaktivierung die gute Beziehung im Therapie- beziehungsweise hier Beratungssetting fördert, direkte Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Ratsuchenden hat und zu selbstwerterhöhenden Wahrnehmungen führt. Dies wiederum beeinflusst insgesamt die eigenen Bewältigungsversuche positiv, wodurch ein positiver Rückkopplungsprozess in Gang gesetzt wird“ (Schiersmann et al., 2008, S. 17). In den früheren Publikationen (Grawe et al., 1995) wurde dieser Faktor auch als Beziehungsperspektive bezeichnet. Dieser Aspekt tritt nun neben andere, die im Konzept Ressourcenaktivierung zusammengefasst sind. Umgekehrt wird Beziehung über alle Wirkfaktoren hinweg als relevant verstanden (Grawe, 2000, S. 127-136). Ressourcenaktivierung bedeutet zunächst eine Betonung der Ressourcen (was bringt das RS-System mit?) und ein Zurückstellen von Problemen, auch wenn diese zunächst bei der Klärung des Anliegens eine Rolle spielen. „Kraft und Mittel für die Veränderung“ kommen aus den Ressourcen der Ratsuchenden, nicht aus ihren Problemen (Grawe, 2000, S. 96). Die Rolle des Beraters ist es, Anstöße für diese Veränderungen zu geben. Dies bedeutet im Sinne dieses Wirkprinzips, Ressourcen zu aktivieren. Als Ressourcen können vielfältige Aspekte einbezogen werden: z. B. Interessen, Fähigkeiten, Erfahrungen von Erfolgen, positiv abgeschlossene Lebensphasen, der Berater selbst, Partner oder das Umfeld. „Der Therapeut kann diesen Ressourcen im Gespräch und Umgang mit dem Patienten ausdrückliche Aufmerksamkeit schenken, indem er sie anspricht, dem Patienten Gelegenheit gibt, sich von dieser Seite darzustellen und sie für therapeutische Zwecke ins Spiel bringt.“ (ebd., S. 97). In Bezug auf die Beratung in arbeitsweltlichen Kontexten spielt die Fokussierung auf erworbene Erfahrungen, Kompetenzen oder auch Abschlüsse und ähnliches eine wichtige Rolle. Das Wirkprinzip weist darauf hin, dass es bei einer solchen Bestandsaufnahme nicht nur um die inhaltliche Dimension geht (was haben Sie bisher alles gemacht) sondern, dass das Thematisieren dieser Aspekte direkte Auswirkungen auf das Erleben und Verhalten der Ratsuchenden haben wird. Die von Grawe angeführten Effekte in Bezug auf Selbstwerterhöhung, Kongruenzerle-

ben (z. B. in Bezug auf Identitätsziele), Motivation oder die Erwartungshaltung und Erwartungsinduktion im Sinne der Erwartungs-Wert-Theorie (vgl. Heckhausen, 1989, S. 169) sind auch für die Beratung in arbeitsweltlichen Kontexten von maßgeblicher Bedeutung.

#### *Das Wirkprinzip der Prozessualen Aktivierung*

„Beim Wirkprinzip der „prozessualen Aktivierung“ beziehungsweise „Problemaktualisierung“ steht die unmittelbare Erfahrung der Ratsuchenden im Mittelpunkt. Die Aufmerksamkeit wird auf das gelenkt, was gerade in der oder dem Ratsuchenden abläuft, was sie oder er wahrnimmt, denkt, fühlt, tut oder vermeiden möchte: ihre beziehungsweise seine emotionale Beteiligung, den Bezug auf eigene Werte und Intentionen, die Aufmerksamkeit auch auf den Bearbeitungsprozess selbst, die Bearbeitungsweise der Inhalte ihres oder seines Erlebens“ (Schiersmann et al., 2008, S. 17). Für Grawe geht es bei diesem Wirkprinzip darum, „unmittelbare Erfahrung“ in das Geschehen einzubeziehen. Der Beratungs- oder Therapieprozess ist kein „nur darüber reden“, sondern ein „Erleben“ an sich (Grawe, 2000, S. 93). „Allen [...] Vorgehensweisen ist die Annahme gemein, dass nur das geändert werden kann, was gerade prozessual abläuft“ (ebd., S. 94). Dabei sind die Aspekte, die in der älteren Bezeichnung der Problemaktualisierung (Grawe et al., 1995) beinhaltet waren, immer noch enthalten, jedoch wird die Perspektive stärker vom Tun des Beraters auf die aktive Rolle der Ratsuchenden gelenkt (Grawe, 2000, S. 94). Außerdem wird nun betont, dass auch nicht problematisches Verhalten in das aktive Erleben im Beratungsprozess einbezogen werden kann und soll.

*Erleben* und *Erfahren* muss sich im Sinne des Wirkprinzips auf Aspekte beziehen, die für den Veränderungsprozess der jeweiligen Ratsuchenden individuell relevant sind. Sie beziehen sich auf kognitive, emotionale und handlungsbezogene Aspekte. Es kann also beispielsweise darum gehen, Erleben in Bezug auf das eigene Explorationsverhalten zu ermöglichen und auch zu reflektieren. Es kann aber auch darum gehen, die Emotion, die sich mit einer Entscheidung verbindet, in der Beratung zu erleben und zu thematisieren. Unmittelbares Erleben im Beratungsprozess wird darum von Beratung zu Beratung und von Beratungsformat zu Beratungsformat sehr differenziert zum Einsatz kommen. So

können zum Beispiel Gruppenangebote oft mit Übungen und Rollenspielen gestaltet werden. In Coachings kann zum Beispiel die Interaktion mit dem Coach relevante Aspekte der Interaktion des Ratsuchenden in anderen Kontexten widerspiegeln, sodass das eigene Erleben in der Beratungssituation hervorgerufen wird. Möglicherweise ist diese Art der Aktivierung in vielen Beratungssettings bisher unterbelichtet (z. B. wenn die Information des Ratsuchenden stark in den Mittelpunkt gerückt wird). Mit Bezug auf Grawe kann festgehalten werden, dass mehr als nur ein Lerngeschehen auf einer kognitiven Ebene angestoßen wird, wenn die Aktivierung der Ratsuchenden gelingt. Darum sollte der Berater die Aufmerksamkeit des Ratsuchendensystem (mit geeigneten Methoden) auf die anderen Ebenen des Erlebens lenken (vgl. Grawe, 2000, S. 93f.).

#### *Das Wirkprinzip der Intentionsveränderung*

Intentionen sind in Bezug auf Entwicklungsprozesse, seien sie nun innerpsychisch oder auf Ziele im arbeitsweltlichen Kontext gerichtet, ein entscheidendes Moment. Intentionen und Wünsche sind eine zentrale Kraft in allen Lebensbereichen und sie können in Beratungsprozessen fokussiert werden. Das Wirkprinzip wird auch als „Motivationale Klärung“ bezeichnet (Grawe, 2000, S. 90).

„Das Wirkprinzip der Klärungsperspektive bzw. der Intentionsveränderung [...] bezieht sich auf das klärungs- und motivationsorientierte Vorgehen, bei dem Ziele, Werte, Bedürfnisse und damit einhergehende Konflikte im Erleben und Verhalten der Ratsuchenden gemeinsam von der Beraterin bzw. dem Berater und der bzw. dem Ratsuchenden bearbeitet werden. Das Wirkprinzip der Intentionsrealisierung [...] fokussiert die Problembewältigungsperspektive, d.h. die Umsetzung von Absichten“ (Schiersmann et al., 2008, S. 8). Grawe betont mit diesem Wirkprinzip für die Therapie oder Beratung die Möglichkeit, Intentionen, Wünsche und Motivationen zu verändern und dadurch auch zurückliegende Wahl- und Entscheidungsprozesse zu reflektieren und „gewissermaßen noch einmal zu wiederholen“ (Grawe, 2000, S. 89).

Die in diesem Wirkfaktor angesprochenen Aspekte sind für die Beratung in arbeitsweltlichen Kontexten sehr relevant, da Intentionsbildung, Exploration und Wahl (z. B. eines Berufes oder eines Bildungsgangs) ganz zentral mit den Zielsetzungen dieser Beratungskontexte verbunden sind. Entsprechend gibt es ei-



ne ganze Reihe von bereichsspezifischen Ansätzen und Methoden, die hier angeführt werden können, beispielsweise die Identifikation und Reflexion von Entscheidungsheuristiken oder der Einsatz von retrospektiven, biografischen Verfahren, die (zurückliegende) Zielsetzungen oder Wahlprozesse sichtbar machen. Für die Bearbeitung von Motivation und intentionsrelevanten Aspekten kann eine Vielzahl von Methoden angeführt werden, die sich etabliert haben (vgl. Schiersmann et al., 2008, S. 98). Kritisch könnte angeführt werden, dass viele Verfahren und Herangehensweisen, die sich in der Beratung in arbeitsweltlichen Kontexten etabliert haben, einer Hinwendung auf die Klärung eigener Motivationen eher widersprechen. So führen objektive Testverfahren eher von den subjektiven Wünschen der Ratsuchenden weg und suggerieren unter Umständen das Vorhandensein eines Weges, der nicht aus den Intentionen der Ratsuchenden, sondern mit seiner Passung in eine bestimmte Umwelt begründet wird. Beim Einsatz solcher Verfahren käme es also darauf an, diese mit den subjektiven Intentionen und Motivationen der Ratsuchenden zu kontrastieren.

#### *Das Wirkprinzip der Intentionsrealisierung*

Das Wirkprinzip „Intentionsrealisierung“, das in früheren Publikationen auch als „Problembewältigung“ (Grawe, 2000, S. 33) bezeichnet wurde, bezieht sich auf die Umsetzung von Maßnahmen und Aktivitäten, die zur Realisierung von Zielen und Intentionen geplant und unternommen werden.

„Die Realisierung von Intentionen setzt – über die Veränderung von Erwartungen hinaus – als handlungsorientiertes Herangehen das Können und Vorhandensein der Möglichkeiten zur Veränderung voraus. Der bzw. die Professionelle unterstützt den Ratsuchenden bzw. die Ratsuchende dabei, durch geeignete Maßnahmen mit einer [z. B. (A. d. V.)] als belastend erlebten Situation besser umgehen zu können bzw. eine Entscheidung zu treffen“ (Schiersmann et al., 2008, S. 18). Dies kann auch als „Intentionsrealisierendes Vorgehen“ bezeichnet werden (Grawe, 2000, S. 87). Diese Begrifflichkeit relativiert die Betonung des Problematischen und Belastenden und lenkt den Blick darauf, dass Beratung und Therapie gerade dort Erfolge ermöglichen kann, wo sie auf die Intentionsrealisierung in nicht problematischen Bereichen abzielt. Die Perspektive der Intentionsrealisierung kann dabei an vielen Punkten ansetzen, zum Beispiel an

den Erwartungen (auch Selbstwirksamkeitserwartungen) der Ratsuchenden in Bezug auf ihre Erfolgswahrscheinlichkeit. So kann beispielsweise die gemeinsame Planung eines Erfolgs als „Induktion von Besserungserwartung“ durch positive Rückkopplung auf die genannten Aspekte zum tatsächlichen Erfolg beitragen (ebd., S. 88). Das Konzept der Intentionsrealisierung geht jedoch über diesen voluntativen Aspekt hinaus und spricht explizit auch das notwendige Vorhandensein der Möglichkeiten an. Die Planung und das Einüben von für die Realisierung von Absichten notwendigen Handlungsschritten sind darum weitere wichtige Faktoren in diesem Konzept. Grawe führt in diesem Zusammenhang auch aus, dass die erfolgreiche Bewältigung oder Realisierung von Intentionen sich positiv auf andere Lebensbereiche oder weiterführende Schritte auswirken kann (vgl. Grawe, 2000, S. 89). Die Realisierung und Umsetzung von Intentionen beinhaltet darum auch eine Bewertung von Handlungsfolgen und dessen positive Rückkopplung – zum Beispiel auf Intentionen, (Erfolgs-)Erwartungen oder auch Selbstkonzepte (vgl. Grawe, 2000, S. 87f.).

Mit der Wendung des Konzeptes von der „Problembewältigung“ hin zu jeder Art von Intentionsrealisierung öffnet sich das Wirkprinzip in besonderem Maße für die Beratung in arbeitsweltlichen Kontexten. Sicher können auch hier Probleme und Hürden vorhanden sein, die es zu überwinden gilt. Oftmals steht aber ein positives Fokussieren auf Ziele im Vordergrund, die einzelne Ratsuchende beruflich und persönlich weiter bringen sollen. Für die Realisierung solcher Ziele, werden in der Beratung geeignete Maßnahmen und Aktivitäten geplant, zum Teil erprobt oder auch durchgeführt (s. Kap. 3.2.4.2).

Die starke Verbindung von Wünschbarkeit und Realisierbarkeit (vgl. Grawe, 2000, S. 61f.) ist gerade für die arbeitsweltbezogene Beratungsarbeit hoch relevant. Intention und die sich bietenden Opportunitäten in der Organisation oder der Gesellschaft, in die das Individuum eingebettet ist, gehören zusammen. Individuelle Intentionsrealisierung hängt eng mit sich bietenden Gelegenheiten oder auch mit Barrieren zusammen. Arbeitsweltliche Beratung hat die hohe Verantwortung, beide Seiten zu balancieren, um Erfolge zu ermöglichen, aber auch um vorprogrammierte Misserfolge mit ihren negativen Rückkopplungen auf Selbstbild und Erfolgserwartung zu vermeiden. Ansätze, die eine *Konstruktionsleistung* im Sinne von „Self-Construction“ (Savickas et al., 2009; Savickas,

2008) einseitig in den Mittelpunkt stellen, erwecken unter Umständen den Eindruck, dass alles machbar ist, wenn nur die individuellen Haltungen und Motivationen stimmen. Ansätze, die Kontextbedingungen einseitig betonen und zum Beispiel „Matching“ (Ertelt und Schulz, 1997, S. 40f.; vgl. Holland, 1985) als Anpassung von Individuen an Gegebenheiten verstehen, vernachlässigen umgekehrt die Kraft und den Stellenwert individueller Motivation und die Energie eigener Werte und Wünsche.

Für die theoretische Begründung der Wirkungsweisen dieser Faktoren arbeitet Grawe aus *psychologischer* Perspektive verschiedene Theoriebezüge heraus. Dabei wird das psychische Geschehen in einer Systemperspektive verstanden und als Zusammenwirken von Erleben, Emotionen, Verhalten und unbewusster Prozesse beschrieben (vgl. Grawe, 2000, S. 173f.). Zentrale Aspekte des Erlebens und Verhaltens werden für die Wirkung von Veränderungsprozessen verantwortlich gemacht. Erleben und Verhalten werden darüber hinaus mit den (innerpsychischen) Determinanten Motivation und menschliche Grundbedürfnisse erklärt und in einem „Funktionsmodell des psychischen Geschehens“ zusammengefasst (Grawe, 2000, S. 438., vgl. auch die Grafik S. 441). Mit dem Begriff der *Selbstorganisation* greift Grawe in Anlehnung an Tschacher (1997) explizit Konzepte und Begriffe wie Attraktor, Ordner und Kontrollparameter auf, um die dynamische Entwicklung psychischen Geschehens zu erklären (Grawe, 2000, S. 518-526).

Die im Kapitel 1.4.2 eingeführten generischen Prinzipien (Haken und Schiepek, 2010) können mit den vorgestellten Wirkfaktoren nach Grawe sowie mit weiteren „Common Factors“, die in der empirischen Wirkungsforschung identifiziert werden konnten, in Beziehung gesetzt werden (Haken u. Schiepek, 2010, S. 436-440 u. S. 450-455). Der von Haken und Schiepek durchgeführte Vergleich zeigt, dass es große Übereinstimmungen gibt, das heißt, dass für viele der generischen Prinzipien Entsprechungen bei den Wirkprinzipien bestehen. Für einige der generischen Prinzipien (Identifikation des Systems, Synchronisation und Symmetriebrechung) findet sich in der Darstellung nach Haken und Schiepek allerdings keine Entsprechung in den Wirkprinzipien bei Grawe, allerdings bei anderen Autoren (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, 436-455).

Für die weitere Untersuchung ist diese Verbindung interessant, da für die Untersuchung von Qualitätsmerkmalen und Standards fachliche Anforderungen an die Gestaltung von Beratungsprozessen als Kriterien herangezogen werden. Diese Kriterien, die im Kapitel 3.2 vorgestellt werden, begründen sich – sofern sie sich auf den Beratungsprozess beziehen – aus den Wirkprinzipien bei Graue und den generischen Prinzipien nach Haken und Schiepek (vgl. Schiersman et al., 2008, S. 17-19).

### **2.3.3 Die Veränderung von Wissen, Emotion und Handeln – Die Ergebnisperspektive der Beratung und Bezüge zu bereichsspezifischen Theorien**

Die bisherige Darstellung des Beratungsprozesses als Förderung einer besseren Selbstorganisation der Ratsuchendensysteme und die Beschreibung der förderlichen Bedingung in solchen Prozessen, die zu spezifischen Wirkungen im Sinne des *Prozess-Outcome* (Thiel u. Schiersmann, 2012, S. 11) beitragen, werden im folgenden Abschnitt um den Einfluss des Faktors *Wissen* erweitert. Es wird erläutert, inwiefern dieser in Bezug auf die *Outcomes* einer Beratung für eine angemessene Koppelung des Ratsuchendensystems mit seiner Umwelt relevant ist.

Beratung (in Bildungs- und Berufskontexten) kann (neben der Prozessperspektive, s. Kap. 2.3.1) auch als Interaktion beschrieben werden, die eine neue oder bessere Koppelung zwischen einem Ratsuchendensystem und Aspekten anderer Systeme aus seiner für ihn relevanten Umwelt (bspw. Berufe, Arbeit, Betrieb, Bildungsangebote) ermöglichen, fördern und „vitalisieren“ soll (Ertelt u. Schulz, 2008; S. 246f.; vgl. Engel et al., 2004a, S. 35). Dabei spielt die Umwelt- und Selbstwahrnehmung des Ratsuchenden- sowie des Beratersystems eine entscheidende Rolle. Sie dienen als *Relevanzkriterium*, das heißt, was aus den umgebenden organisationalen oder gesellschaftlichen Kontexten bedeutsam *ist*, wird durch das Ratsuchendensystem *und* das jeweilige Beratungsangebot beziehungsweise das jeweilige Beratersystem *bestimmt* (bspw. Formulierung des Anliegens, herausgearbeitete Interessen oder Ziele). Das systemische Kontextmodell stellt diesen Systemzusammenhang dar (Schiersmann et al., 2008, S. 16; vgl. auch Vuorinen, Raimo, Nykänen, Seija, Karjalainen, Merja & Pöyliö, 2011, S. 11; Nijhof, Heikkinen u. Nieuwenhuis, 2003, S.6; Schiepek, 1986, S. 26).

Beratung gewinnt ihre Spezifik darin, dass eine Beraterin oder ein Beratersystem aus einer möglichst neutralen Position heraus ein Ratsuchendensystem dabei unterstützt, diese Koppelungen herzustellen. Im systemtheoretischen Sinn ist das B ein Beobachter, der die Funktion hat, Ergebnisse seiner Beobachtung dem Ratsuchendensystem zur Verfügung zu stellen. Umweltbeobachtung und Reflexion von Umweltbeobachtung ist eine Fähigkeit, zu der Menschen auch für sich alleine in der Lage sind. Menschen können sich von sich selbst distanzieren und sich und ihre Situation in Verhältnis zu ihrer Umwelt setzen (vgl. Plessner, 1965, S. 290 f<sup>30</sup>.; Mead, 1962). Darüber hinausgehend betont die Systemtheorie jedoch, dass der Ausgangspunkt für eine solche Beobachtung immer eine Unterscheidung (z. B. relevant/nicht relevant) ist, die für den Beobachter selbst nicht beobachtbar ist und dass daraus spezifische blinde Flecke entstehen (vgl. Baraldi, Corsi u. Esposito, 1997, S. 124f.). Das Beratersystem beobachtet mit eigenen Unterscheidungen (d.h. das Beratungssystem sieht und unterscheidet anderes als das RS-System) und führt diese Beobachtungen in das System des Ratsuchenden im Interaktionsprozess ein. Damit ermöglicht der Berater dem Ratsuchendensystem eine Perspektiverweiterung, die diesem aus sich selbst heraus so nicht möglich gewesen wäre. Dieser von der Systemtheorie formal eingeführte Aspekt kann auch inhaltlich (das heißt aus der Perspektive relevanter Fachwissenschaften, z. B. der Psychologie oder der Ökonomie usw.) konkretisiert werden. Nach Uexküll konstituiert sich die Differenz (biologisches) *System* – *Umwelt* nicht formal, sondern durch die physisch gegebenen Möglichkeiten des Systems, seine Umgebung wahrzunehmen und als *seine Umwelt* zu konstituieren und auf sie einzuwirken. Der *beschränkte Wahrnehmungsapparat* des Systems konstituiert eine *beschränkte Umwelt*. Der *beschränkte Handlungsapparat* konstituiert eine *beschränkte Wirkwelt* (vgl. Uexküll, 1921, S. 248-253; Kull, 2001, S. 7)<sup>31</sup>. Die kog-

---

<sup>30</sup>Für Plessner wird der Mensch durch seine „Positionalität der exzentrischen Form“ bestimmt: „Damit ist die Bedingung gegeben, daß das Zentrum der Positionalität zu sich selbst Distanz hat, von sich selbst abgehoben die totale Reflexivität des Lebenssystems ermöglicht“ (Plessner, 1965, S. 290) und: „Ist das Leben des Tieres zentrisch, so ist das Leben des Menschen, ohne die Zentrierung durchbrechen zu können, zugleich aus ihr heraus, exzentrisch. Exzentrizität ist die für den Menschen charakteristische Form seiner frontalen Gestelltheit gegen das Umfeld.“ (Plessner, 1965, S. 292).

<sup>31</sup>„A basic idea of the Umwelt-research is - now in my own words - that organisms are communicative structures. What organisms can distinguish is dependent on the design of their structure and on the work of their functional cycles. The latter, which consist of perception and op-

nitive Struktur des Menschen ist ein wichtiger Bestandteil des menschlichen Wahrnehmungsapparats. Kognitive Strukturen koppeln im Zusammenspiel mit der emotionalen Färbung von Erinnerung die Wahrnehmungsmöglichkeiten von der Zeit ab und ermöglichen Bewusstsein und biografisches Gedächtnis (Welzer, 2005; S. 111-124) beziehungsweise geronnene Systemgeschichte (Haken u. Schiepek, 2010). Sie erhöhen durch die Fähigkeit zum Lernen (also Erweiterungsfähigkeit) die Wahrnehmungsmöglichkeiten radikal. Beratung ist in diesem Sinn eine spezifische Möglichkeit durch das fachlich fundierte *Mehr-Sehen-Können* des Beraters die Umweltwahrnehmung des Ratsuchendensystems zu erweitern. Der Berater führt nicht nur *Informationen* über eine Umwelt ein, die er *besser* sehen kann, sondern er erweitert die Umwelt des Ratsuchendensystems, indem er dessen Wahrnehmungsmöglichkeiten durch die Anregung zur *Wissenserweiterung* verändert. In den generischen Prinzipien nach Schiepek ist diese Funktion in den Prinzipien zwei (Identifikation des relevanten Systems) und drei (Sinnbezug herstellen) verortet. Allerdings besteht auch ein enger Zusammenhang zwischen Wissen und der Etablierung von Kontrollparametern sowie der Destabilisierung eines Systems und dem Schaffen eines Symmetriebruchs (vgl. Kap. 1.4.2).

Beratung ist aus dieser Perspektive eine Interaktion, die dadurch gekennzeichnet ist, dass sie (ausgehend von einem Ratsuchendensystem) spezifische Verknüpfungen verschiedener Systeme (RS-System – Umwelt) herstellt. Die Aufgabe des Beratersystems ist es, diese Verknüpfungen zu ermöglichen, zu verstärken sowie im Beratungsprozess zielgerichtet einzusetzen. Das Beratersystem beobachtet und (re-)präsentiert auf Grundlage dieser Beobachtung Wissen, das in die Interaktion eingeführt wird und sowohl Wirkungen im Prozess als auch darüber hinaus entfaltet.

Typische Verknüpfungen des Ratsuchendensystems auf der Basis von Wissen sind beispielsweise:

- der Aufbau von *Wissen über das Ratsuchendensystem*. Das Beratersystem beobachtet etwas, was das Ratsuchendensystem unter Umständen

---

eration, are responsible for creating the Umwelt. Umwelt is an entailment of the perceptual and operational world (Merkwelt and Wirkwelt). And `each Umwelt forms a closed unit in itself, which is governed, in all its parts, by the meaning it has for the subject. (Uexküll 1982: 30)" (Zitiert nach Kull, 2001, S. 7).

nicht sehen kann, beispielsweise, weil das Beratersystem über Wissen verfügt, individuelle Merkmale zu identifizieren (zu diagnostizieren)<sup>32</sup>. Er kann dieses Wissen implizit oder explizit in den Prozess einbringen,

- die Ermöglichung des Aufbaus von *Wissen über* das aktuelle oder ein mögliches zukünftiges Verhältnis des Ratsuchendensystems zu seiner *sozialen Umwelt*, zum Beispiel zu Familie, Betrieb, Bildungsanbieter und allgemeiner zu Organisationen und vergleichbaren sozialen Systemen, mit denen das Ratsuchendensystem in Beziehung steht oder stehen könnte (beispielsweise, weil das Beratersystem über Wissen bezüglich organisationaler Bedingungen verfügt, die für das Ratsuchendensystem in Bezug auf sein Anliegen relevant sind),
- die Ermöglichung des Aufbaus von *Wissen*, das für das aktuelle oder zukünftige Verhältnis des Ratsuchendensystems im weiteren *gesellschaftlichen Kontext* relevant ist, beispielsweise in Bezug auf Gesetze, Fördermöglichkeiten, Arbeitsmärkte, Bildungssysteme und so weiter (vgl. Ertelt u. Schulz, 2002, S. 271),
- die Ermöglichung des Aufbaus von *Wissen über den Beratungsprozess*, die Vorgehensweise, Möglichkeiten, Grenzen oder Folgen der Beratung bzw. des Organisationsentwicklungsprozesses.

*Wissen* umfasst dabei verschiedene *subjektiv* und *situativ* bedeutsame Informationen, die erst im Zusammenspiel des Beratungssystems zu *Wissen* werden kann<sup>33</sup> (vgl. Willke, 2004, S. 12f.; vgl. auch Ertelt u. Schulz, 2008). Wissen kann in der Beratung darum nicht übertragen werden, sondern es entsteht im Sinne der Definition in aktiven Akten der Vermittlung und Aneignung (vgl. Enoch, 2011).

Durch diese Verknüpfungen entsteht in der Interaktion mehr als bloße Beobachtung und Wiedereinführung der Beobachtung in das Beratungssystem.

---

<sup>32</sup>Dies kann sich bspw. nach Ertelt und Schulz (2002) auf „Übergeordnetes Wissen zur Überwachung und Kontrolle beim Problemlösen“ beziehen (vgl. Ertelt u. Schulz, 2002, S. 271) oder es betrifft „Wertungswissen“, d.h. „Kenntnis der eigenen Person (Selbstkonzept): Werte, Interessen, Fertigkeiten, Präferenzen, Einfluss der Familie“ (ebd.).

<sup>33</sup>Diese Unterscheidung von scheinbar objektiver Information und kontextualisiertem, individualisiertem und konstruiertem Wissen wird in der Diskussion arbeitsweltlicher Beratung kaum ausgeführt. Ertelt und Schulz (2008) beschreiben jedoch die Problematik des Umgangs mit Informationen in der Beratung und verweisen auf die Rolle emotionaler und subjektiver Aspekte (vgl. Ertelt u. Schulz, 2008, S. 223-250).

Das Beratungssystem (als Verbindung von Beratendem und Ratsuchendem) wird um relevante Umweltaspekte erweitert. Es entsteht dabei im Prozess ein spezifisches Muster das jedoch, je nach (theoretischer oder praktischer) Beobachtungspräferenz des Beratersystems beziehungsweise des Beratungssystems verschieden ausgestaltet sein kann. Solche Präferenzen sind sachlich und zeitlich strukturiert. Beispielsweise beobachten Beratersysteme Ratsuchendensysteme in Bezug auf deren Vergangenheit (bspw. Bildungsbiografie) oder Zukunft, ihre Potenziale und Ressourcen oder ihre Defizite. Dabei beobachtet das Beratersystem auf Grundlage seines Vorwissens und seiner subjektiven Theorien (Hofer et al., 1996; Hofer, 1996) und kommuniziert seine Beobachtungen dem Ratsuchendensystem. Beratersystem und Ratsuchendensystem beobachten gemeinsam Umweltsysteme im Hinblick auf eine relevante Fragestellung (bspw. Arbeitsmarkt). Dabei entsteht spezifisches Wissen über das Verhältnis des Ratsuchendensystems zu diesem Umweltsystem (bspw. über Chancen auf dem Arbeitsmarkt), das zuvor nicht bestand. In einem weiteren Schritt könnten Handlungsoptionen oder emotionale Aspekte einbezogen werden. Das generierte Wissen eröffnet dem Ratsuchendensystem die Möglichkeit, nach Abschluss dieser Interaktion im Verhältnis zu seiner Umwelt anders zu agieren und *reale* Veränderungen zu erreichen. Diese Veränderungen werden in der Evaluationsliteratur zur Beratung als *Outcome* bezeichnet (Hughes, 2009). Die Realisierung von Veränderungen basiert dabei nicht nur auf der Erweiterung des Wissens des Ratsuchendensystems, sondern bezieht dessen gesamtes K-E-V-Muster ein (vgl. Schiersmann u. Thiel, 2012, S. 47; s. Kap. 1.4.2).

Ausgehend von diesem Grundmodell wird deutlich, dass das, *was an Wissen* vom Berater genutzt wird und in das Beratungssystem eingeführt wird, davon abhängt, *was dieser kennt* und *als relevant selektiert*. Die bereichsspezifischen Theoriebestände, das Erfahrungswissen und die Heuristiken des Beratersystems prägen die Beratung entscheidend (vgl. Ertelt u. Ruppert, 2011). Gleichzeitig wird das Beratungssystem nicht einseitig, sondern wechselseitig konstituiert – die Wissensstrukturen, die Ratsuchende in die Beratung mitbringen, haben einen hohen Stellenwert.



### **2.3.4 Zusammenführung der bisherigen Überlegungen in einem Modell entlang der generischen Prinzipien**

Im folgenden Kapitel sollen die bisherigen Überlegungen vor dem Hintergrund spezifischer Probleme bei der Entwicklung von Theorien im Kontext sozialer Systeme beschrieben werden (2.3.4.1). Es werden systematische Unterscheidungen zu relevanten Theorietypen für eine Theorie der Beratung eingeführt (2.3.4.2) und sowohl für die Frage bereichsspezifischer Theorien (2.3.4.3) als auch für die Begründung einer Theorie der Prozessorganisation mit Bezug zu den generischen Prinzipien (2.3.4.4) herangezogen.

#### **2.3.4.1 Anforderungen an Theorie für die Beratung**

Bereits im Kapitel 2.3 wurde deutlich, dass in verschiedenen Beratungsansätzen unterschiedliche Theorien eine Rolle spielen und dass den verschiedenen Ansätzen sehr unterschiedliche Theorietypen zugrunde gelegt werden. So beziehen sich manche Ansätze stärker auf den Prozess der Beratung, während andere stärker Theoriekonzepte zum Ratssuchendensystem und dessen Umwelt zugrunde legen (s. Kap. 2.2). Theorien, die für die Beratung formuliert werden, müssen sich „auf ihren Gegenstand einstellen“ (Schüle in u.a., 2009, S. 27; vgl. Schüle in, 1999<sup>34</sup>). Ebenso wie für die theoretische Grundlegung und Untersuchung von Handeln in allen sozialen Kontexten, gilt auch für die theoretische Begründung oder die empirische Untersuchung von Beratung, dass sie es nicht mit „nomologischer Realität“ zu tun hat (ebd., S. 27f.). Dies würde nämlich voraussetzen, dass alle Einzelfaktoren, die im relevanten Kontext Einfluss haben, „auf unveränderliche Weise gesetzmäßig strukturiert“ sind (ebd.). Genau dies ist aber nicht der Fall. Die Realität, mit der sich Beratung befasst, ist multifaktoriell beeinflusst, das Zusammenspiel dieser Faktoren variiert und ist prinzipiell nicht vorhersagbar, oder – wie es eine auf nomologischer Realität aufbauende „denotative“ Theorie voraussetzen würde – experimentell so isolierbar, dass gesicherte Vorhersagen vorgenommen werden könnten (vgl. ebd.). Beratung hat also immer mit Theoriearten zu tun, die von Schüle in et al. als *konnotative Theorien* im Kontext „autopoietischer“ und „reflexiver Realität“ als angemessen bezeichnet werden (vgl. ebd., S. 28). Autopoietische Realität stellt andere An-

---

<sup>34</sup>Die Unterscheidung nomologischer und reflexiver Realität entwickelt Schüle in (1999) in der Auseinandersetzung mit dem Wissenschaftsverhältnis Freuds und der Psychoanalyse.

forderungen an Theorien. Sie ist das Ergebnis eines Zusammenspiels vieler verschiedener Faktoren. Dabei ist das Zusammenspiel nicht immer gleich, sondern variiert.

“Die Entwicklung von Gesellschaften, Erfolg oder Misserfolg einer Firma, der Verlauf eines Abends zu zweit, das Schicksal einer Familie oder eines Menschen – alles hängt von vielen Umständen ab und entwickelt sich zugleich selbstständig, unvorhersehbar, auf immer verschiedene, immer besondere Weise. [...] In gewisser Weise ist jeder Fall ein Fall für sich – folgt seiner eigenen Logik und bestimmt daher selbst (!), was die verschiedenen beteiligten Faktoren bedeuten. Das, was in einem Fall fördert, kann in einem anderen Fall behindern; was dem einen hilft, ruiniert den Anderen – und in vielen Fällen haben Ereignisse und Umstände zugleich unterschiedliche Effekte. Mit anderen Worten: Autopoietische Realität ist nicht nur eigendynamisch und bringt ständig neue Variationen hervor, sie ist auch widersprüchlich, also nicht auf einen einzigen Nenner zu bringen” (Schüle et al., 2009, S. 28).

Hiervon leiten sich zwei Aspekte ab, die für die Zusammenfassung der bisherigen Untersuchung relevant sind:

a. Das Verständnis von Beratung muss sich mit den verschiedenen Theorietypen, die in der Beratung eine Rolle spielen, auseinandersetzen und diese explizit in Beziehung zueinander setzen. Theorieaussagen, die eine nomologische Realität behaupten oder voraussetzen, müssen kritisch hinterfragt werden. Dies betrifft auch Aussagen über Verbindung von Theorien untereinander: Feste Verbindungen, etwa einer Theorieaussage über die soziale Situation in einer Gesellschaft mit einer Theorieaussage über das Vorgehen in einem Beratungsprozess, sind schon alleine deswegen fraglich, weil der Zusammenhang beider Konstrukte im Sinne der gemachten Ausführungen nicht objektiv gegeben sein kann.<sup>35</sup>

b. Das im Kapitel eins eingeführte metatheoretische Modell der Synergetik und das SPM können im hier eingeführten Verständnis einen Rahmen bieten. Die

---

<sup>35</sup>Dies spricht ganz eindeutig für den hier favorisierten offenen Zugang zu Wirkprinzipien und das Synergetische Modell als Metarahmen, der offen ist für unterschiedliche Theoriezugänge, die sich dann aber im Einzelfall in ihrer Kombination bewähren müssen. Es spricht gegen Modelle, wie den “Life Design” Ansatz, der – so könnte man verkürzt kritisieren, aus einer Analyse über Zusammenhänge auf einer objekttheoretischen Ebene (Veränderung der Gesellschaft) auf die Vorgehensweise auf einer prozess- bzw. operativen Ebene schließt.

Erkenntnisse, die von Schülein et al. als „autopoietische Realität“<sup>36</sup> bezeichnet werden, strukturieren das Zusammenspiel dieser Theorien. Diese Realität wird, sobald handelnde Subjekte beteiligt sind, reflexiv, insofern sie durch das Denken, Fühlen und Handeln verändert werden. Schülein et al. sprechen hier von „humaner [...] Realität“ (Schülein et al., 2009, S. 26). Synergetisches Prozessmanagement ist in diesem Kontext sowohl für den Forscher als auch für den Praktiker eine Hilfe, um verschiedene Theorietypen zu unterscheiden und in ihrem dynamischen und nichtlinearen Zusammenspiel sinnvoll und situativ zu verbinden.

#### 2.3.4.2 Theorietypen in der Beratung

Bereits in den 90ziger Jahren werden von Hofer et al. (1996, S. 24) „Klassen von Theorien für Beratungshandeln“ vorgeschlagen. Die dort in erster Linie für die Untersuchung von subjektivem Wissen von Beratern vorgeschlagene Unterscheidung (s.u.) kann auch für die allgemeine Diskussion des Zusammenhangs verschiedener Theorietypen, die in der Beratung von Relevanz sind, herangezogen werden. Diese werden hier in aller Kürze eingeführt, da sie weitgehend mit dem in Kapitel eins vorgestellten Synergetischen Prozessmanagement übereinstimmen. Sie dienen dazu die in den Kapiteln 2.2 und 2.3 gemachten Ausführungen auf das synergetische Modell zu beziehen.

Folgende Wissensarten spielen nach Hofer in Beratungsprozessen eine Rolle:

---

<sup>36</sup>„Aber bereits das Zusammenspiel von verschiedenen nomologischen Prozessen bringt eine Realität hervor, die – zunächst noch begrenzte – autopoietische Züge hat: So sind z. B. die bekannten physikalischen oder chemischen Prozesse, auf denen unser Wetter basiert, in ihrer Entwicklung nicht mehr genau berechenbar und bestimmbar, da sie eine eigendynamische Entwicklung haben, die sich jeder genauen Vorhersage entzieht. Diese Art von Autopoiesis ist noch zyklisch, weil zwar die genauen Entwicklungen unvorhersehbar, die Formen, die das Wetter annehmen kann, jedoch begrenzt sind. Das Zusammenspiel von verschiedenen Formen zyklischer Autopoiesis [...] ergibt einen noch stärkeren eigendynamischen Prozess: dynamische Autopoiesis, die immer neue Formen hervorbringen kann (biologische Evolution). Auch *dynamische* Autopoiesis ist noch begrenzt in ihren Möglichkeiten, weil sie gewissermaßen blind nach bestimmten Steuerungsprinzipien (Mutation und Selektion) verfährt. Sie kann allerdings ihrerseits wieder gesteigert werden, wenn die beteiligten Akteure handlungsfähig werden, also ihre Verhaltenspotential selbst kontrollieren und entwickeln können. Dann wird Autopoiesis *reflexiv*, d.h. die autopoietische Realität steuert sich selbst und erzeugt auch die Regeln ihrer Selbststeuerung. Dies trifft auf die humane Realität zu, weil Menschen, aber auch von Menschen erzeugte und auf menschlichen Handlungen basierende Systeme (z. B. Organisationen und Gruppen) aktiv eine Eigenwelt gestalten und entwickeln.“ (Schülein u. Reitze, 2005, S. 201f.).

- *Normenwissen und Theorien*, die dieses begründen (bspw. sozialwissenschaftliche oder politische Theorien oder Akteurstheorien, die erklären, wie gesellschaftliche Zielvorstellungen zustande kommen).
- *Diagnostisches Wissen* und Theorien, die diesem Wissen zugrunde liegen.
- *Objektbezogenes Wissen*, das heißt beispielsweise Wissen über den Ratsuchenden, das sich aus Theorieaussagen über die für ihn relevanten persönlichkeitsbezogenen, organisationalen und gesellschaftlichen Bedingungen ableiten lässt.
- *Operatives Wissen*, das dazu dient, auf Grundlage theoretischer Aussagen die Intervention als Handlungsprozess zu begründen und dessen Wirksamkeit prüfbar zu machen.
- *Institutionen-Wissen*, das heißt Wissen, das sich in den Beratungsprozess einspeisen lässt (bspw. über Bildungs- und Beschäftigungssysteme) und den Ratsuchenden (im Sinne des Kap. 2.3.3) in die Lage versetzt, in seiner Umwelt angemessener zu agieren. (vgl. Hofer, 1996, S. 10; vgl. auch Ertelt u. Schulz, 2008).

Die fünf Wissensarten können nach Hofer und Hofer et al. (1996) in drei Theorietypen zusammengefasst werden. Diese sind *erstens Theorien, die versuchen Normierungen* (z. B. von Zielvorstellungen für das *richtige Leben*, guten Beratungsergebnissen, Theorien über die Ethik der Beratung oder den Umgang mit solchen Normen) zu erklären. *Zweitens* fallen darunter Theorien, die für die Beratung relevante *Vorstellungen über das Individuum* und seine *Verortung in seiner Umwelt* betreffen (z. B. über die Entwicklung von Menschen, ihr Lernen, ihre beruflichen Interessen, die organisationalen Bedingungen von Arbeit oder die gesellschaftlichen Bedingungen von Bildung oder finanzieller Absicherung). *Drittens* werden die für die Beratung häufig im Mittelpunkt stehenden Theorien über die Prozessgestaltung und die Wirksamkeit der Intervention auf der prozessualen Ebene zusammengefasst. Diese operativen Theorien „[...] geben eine Antwort auf zwei Fragen: Was genau ist zu tun, um den gewünschten Zustand [...] herzustellen. Und wie effektiv sind eventuelle Maßnahmen?“ (Hofer et al., 1996, S. 24). Die von Grawe (2000) auf Basis empirischer Forschung und von Haken und Schiepek (2010) deduktiv gewonnenen Prozesskriterien, die bei Grawe als “Wirkprinzipien” und bei Haken und Schiepek als “Generische Prin-

zipien“ beschrieben werden, erfüllen die oben eingeführten Bedingungen auto-poietischer und reflexiver beziehungsweise humaner Realität. Beide Modelle betonen eine große Offenheit gegenüber der fall- und situationsabhängigen Vorgehensweise des Beraters. Die kritisch zu beurteilende Ableitung operativer Theorien aus objekttheoretischen Erkenntnissen wird zugunsten einer methodenoffenen und reflexiven Vorgehensweise aufgelöst und ermöglicht eine sehr flexible Kombination von Wissensbeständen des Beraters, die sich aus der objekttheoretischen Verortung (des Ratsuchenden oder seiner Umwelt) und aus dem prozessualen Geschehen ergeben.

#### **2.3.4.3 Verortung von objekttheoretischem Wissen im Beratungsgeschehen und Anwendung auf Generische Prinzipien**

Um die Offenheit des aus dem Synergetischen Modell abgeleiteten Vorgehens exemplarisch aufzuzeigen und operative Wissensbestände und objekttheoretische Wissensbereiche in einem Modell der Beratung zu integrieren, wird in diesem Kapitel zunächst beschrieben, welche verschiedenen Theorietypen im Modell des Synergetischen Prozessmanagements Relevanz haben (1.4.1). Entlang der generischen Prinzipien (vgl. Kap. 1.4.2) wird beispielhaft dargestellt, wie prozessuales Wissen (bei Hofer “operatives Wissen”) und bereichsspezifisches Wissen (bei Hofer mit den Begriffen “objekttheoretisches Wissen”, “diagnostisches Wissen” und “Institutionenwissen” bezeichnet<sup>37</sup>) im Beratungsprozess integriert wird.

Das Modell des Synergetischen Prozessmanagements (vgl. Kap. 1.4.1) verbindet unterschiedliche Theorie- und Handlungsebenen der Therapie oder Beratung miteinander (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 441-446; vgl. auch Schiersmann u. Thiel, 2012, S. 38-42):

---

<sup>37</sup>Es könnte auch gefragt werden, warum die Verortung von normativem Wissen in diesem Modell nicht ohne weiteres möglich ist. Eine mögliche Erklärung ist, dass Beratung, analog zur Therapie als professionelles Handeln zwischen dem Berater/Therapeuten und dem Ratsuchenden verstanden wird und dass Vorgaben, die von außerhalb dieser Beziehung kommen, systematisch ausgeklammert werden. Die Zieldefinition oder Zielaktualisierung wird dem Ratsuchenden oder Patienten zugeschrieben. Zielvorgaben, wie sie bspw. von politischer Seite formuliert werden, sind im Modell nicht verortbar, werden aber, so kann unterstellt werden, durch das Beratungs- oder Therapieangebot und somit auch durch die Person des Beraters oder Therapeuten repräsentiert. Dieser kann sich dann ggf. wiederum unter Bezug auf seine professionelle Unabhängigkeit oder ethische Prinzipien von solchen Zielvorgaben distanzieren (vgl. bspw. Göckler, 2006). Im Modell der Qualitätsmerkmale nach Schiersmann et al. (2008) werden diese Zielvorstellungen in den G-Merkmalen expliziert.

- Das Modell zeigt, dass das aus der *Prozesserfassung*, also aus der Praxis des Einzelfalls, aber auch im Fallvergleich gewonnene Wissen einen wichtigen Einfluss auf die geförderte Systemdynamik und die prozessuale Organisation haben muss. Methoden der Prozessdokumentation (z. B. des „Real-Time-Monitoring“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 443) können dies methodisch kontrolliert unterstützen).
- Das Modell hebt hervor, dass die prozessuale Organisation durch die übergeordneten generischen Prinzipien strukturiert werden kann. Diese werden jedoch nicht schematisch, sondern immer in Bezug auf die „realisierte Systemdynamik“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 443) herangezogen (s. folgendes Kap.).
- Dabei greift die an den generischen Prinzipien orientierte Prozessgestaltung auf das Handlungswissen und die Handlungskompetenz der Beratenden zurück. Prozessuales Wissen oder prozesstheoretisches Wissen sind also unabdingbarer Bestandteil des Wissensreservoirs der Beratenden. Hierzu zählt das Modell des Synergetischen Prozessmanagements explizit auch den „Interventionsmethoden-Pool“ des Beraters (Haken u. Schiepek, 2010, S. 432). Interventionen müssen jedoch immer im Zusammenspiel mit der realisierten Systemdynamik geplant und durchgeführt werden (vgl. Haken und Schiepek, 2010, S. 443). Mit Blick auf die Beratung in arbeitsweltlichen Kontexten müssten Interventionen, bei denen Informationen eingebracht werden und Wissen gefördert wird, ebenfalls hier verortet werden. Dafür spricht, dass diese Art von Expertenwissen keine neutrale Komponente im Beratungsprozess ist, sondern eine eigene, spezifische Intervention (im Sinne des Kap. 2.3.3) darstellt.
- Daneben muss „*Orientierungswissen und Orientierungskompetenz des Praktikers*“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 443) genutzt werden. Diagnostische Kompetenz wird bei Haken und Schiepek (2010) sehr spezifisch auf die Dynamik sozialer und humaner Systeme bezogen. Diagnostik im SPM-Modell kann zum Beispiel durch idiografische Systemmodellierung oder die Identifikation der „states of mind“ des Ratsuchenden erfolgen (Haken u. Schiepek, 2010, S. 443). Darüber hinaus sind im weiteren Sinne aber alle Wissensbestände gemeint, die es dem Berater und Therapeuten erlauben, das System

des Ratsuchenden besser zu verstehen. „All diese Verfahren dienen der Identifikation und Beschreibung von Kognitions-Emotions-Verhaltens-Muster von Patienten in ihrem Lebensumfeld [...]“ (ebd.). Dies verlangt spezifische Bezüge zu objekttheoretischen Grundlagen, passend zur Art der jeweiligen Beratung.

Eingebettet sind diese vier eng auf den Prozess bezogenen Ebenen des Synergetischen Prozessmanagements jeweils in ein spezifisches „phänomen- und disziplinenbezogenes Wissen“ (vgl. Haken und Schiepek, 2010, S. 443), das durch die hypothesengeleitete Untersuchung von Therapie- oder Beratungsprozessen zu neuen Befunden (und somit zu einer Weiterentwicklung der bereichsspezifischen Theorie) führt (vgl. ebd.). Auch hier kann das oben beschriebene objekttheoretische Wissen verortet werden. Der Berater oder Therapeut gestaltet die prozessuale Organisation eines Einzelfalls vor dem Hintergrund seines Wissens über in der Theorie beschriebene typische Muster, Verläufe, Störungsbilder usw. Dass diese Theoriebezüge bei Beratung in arbeitsweltlichen Kontexten anders ausfallen als bei psychotherapeutischen Verfahren, die mehr auf die innerpsychische Dynamik ausgerichtet sind, liegt auf der Hand.

#### **2.3.4.4 Prozessuale Organisation entlang der generischen Prinzipien**

Die von Haken und Schiepek (2010) eingeführten generischen Prinzipien „dienen dem Zweck, die Auswahl spezieller therapeutischer Techniken und Modelle zu organisieren und zu begründen. (...) Therapietechniken lassen sich demnach beurteilen, ob sie zur Realisierung eines oder mehrerer generischer Prinzipien funktionell tauglich sind. Es wird davon ausgegangen, dass mehrere Techniken bzw. Methoden hierfür jeweils funktionell adäquat sind, so dass Therapeuten ihre persönliche Präferenz, ihren Erfahrungsschatz und ihren persönlichen Stil gewinnbringend nutzen können“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 440). Vor dem Hintergrund des oben Ausgeführten könnte man es auch so formulieren: dass Therapeuten vor dem Hintergrund ihres persönlichen Theoriewissens wirksam arbeiten können.

Die generischen Prinzipien bieten eine (meta-)theoretische Fundierung des praktischen Handelns, eine prozessuale Organisation des Beratungsverlaufs und nicht zuletzt eine Reduktion von Komplexität. Sie ersetzen nicht das fach-

spezifische Wissen des Beraters oder Therapeuten im Hinblick auf die Möglichkeit, Prozesse zu gestalten, Diagnosen zu stellen, die Situation oder die Optionen eines Ratsuchenden vor dem Hintergrund ihres Wissens richtig einzuschätzen etc.

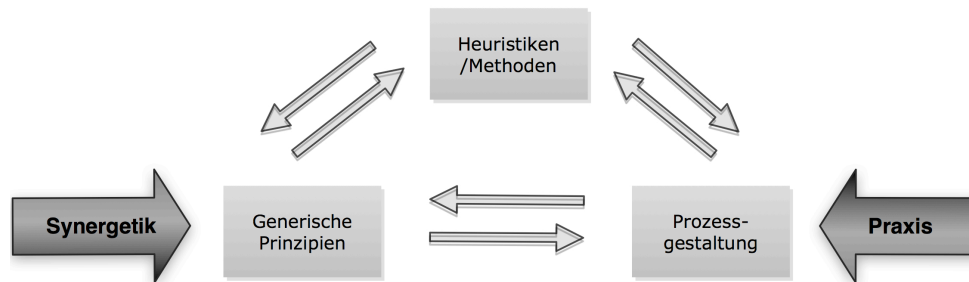


Abb. 2.1: Situation des Systems, generische Prinzipien und Methoden für die Prozessgestaltung (Quelle: Schiepek et al., 2002, S. 11)

Die Abbildung 2.2 zeigt, wie in der konkreten Prozessgestaltung die generischen Prinzipien als Orientierungspunkte für die (metatheoretisch begründete) Auswahl und den Einsatz von Methoden und Heuristiken (also den verschiedenen relevanten Wissenstypen des Beraters und die unterschiedlichen Theoriebestände) herangezogen werden können<sup>38</sup>. Die generischen Prinzipien sind demnach eine Reflexionsgrundlage des Beraters, um in der dynamischen und nicht determinierbaren Situation der Beratung Handlungsfähigkeit zu erlangen, die sich aus dem Fall und nicht aus einer vorgegebenen Objekt- oder Prozess- theorie ableitet. Die generischen Prinzipien entsprechen somit den im Kapitel 2.3.4.1 eingeführten Bedingungen der dynamischen und reflexiven Realität, für die es keine nomologisch-theoretische Begründung geben *kann*.

„Methoden und Techniken sind in der Gesamtimprovisation des Prozesses melodischen und rhythmischen Versatzstücken vergleichbar, die in den Behandlungsverlauf sinnvoll eingebaut werden: dynamische Komponenten einer umfassenden Prozessgestalt. Generische Prinzipien und Theorien fungieren als Verständnis- und Gestaltungsinstrumente, die es dem Therapeuten erlauben sollen, als beteiligter Mitspieler gestaltend Einfluss zu nehmen, Überblick zu gewinnen sowie den Prozess zu analysieren und zu begründen.

<sup>38</sup> Hier kann auch auf andere Modelle verwiesen werden, die professionelle Praxis beschreiben, z. B. das Scientist–Practitioner Model (vgl. Soldz u. McCullough) oder das von Abbot (1988) beschriebene Modell professioneller Intervention.



In der Prozessgestaltung liegt unseres Erachtens der zentrale Punkt der therapeutischen Kunst und des Expertentums. Generische Prinzipien sollen für diese Prozessgestaltung zugleich Verständnis, Sicherheit und Freiheit ermöglichen, ersetzen aber nicht Erfahrung, Intuition und Kompetenzen des Komplexitätsmanagements.“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 441).

Dass mit der Prozessgestaltung nicht nur das Einbringen von prozesstheoretischem oder methodischem Wissen gemeint ist, liegt auf der Hand. Einen „Überblick zu gewinnen“ oder „Prozesse zu begründen“ basiert auch wesentlich mit auf bereichsspezifischem Theoriewissen.

#### **2.4 Zusammenfassende Diskussion und Folgerungen für das Qualitätsverständnis in der Beratung und die Untersuchung von Qualitätsstandards und Qualitätsmodellen**

Das Kapitel zwei zielte darauf Beratung als Gegenstand dieser Arbeit sowie als fachliches Konzept zu spezifizieren. Hierfür wurde eine Einbettung der Begriffsdiskussion in den fachlichen Kontext vorgenommen und es wurden zentrale Aspekte des Beratungsbegriffs aus bestehenden Konzepten zur Beratung im arbeitsweltlichen Kontext systematisch dargestellt.

Hierauf aufbauend wurde im Kapitel 2.3 diskutiert wie Beratung als Förderung der Selbstorganisationsfähigkeit der Ratsuchenden konzipiert ist. Insbesondere wurden die Aspekte der prozessualen Förderung im Beratungssystem (2.3.1) und die Rolle von Wirkprinzipien zur Beschreibung und Gestaltung von Beratungsprozessen herausgearbeitet (Kap. 2.3.2). Die prozessuale Förderung muss, so die These des Kapitels, im Zusammenhang mit der Ermöglichung einer besseren Koppelung zwischen Ratsuchenden und ihrer Umwelt gesehen werden. Die Nutzung und der Aufbau relevanten Wissens (Kap. 2.3.3) in Bezug auf den Ratsuchenden und dessen Umwelt ist ein zweiter zentraler Bezugspunkt für arbeitsweltliche Beratung. Diese Position wird im Kapitel 2.3.4 in die Diskussion um verschiedene Theorietypen für die Beratung eingeordnet. Mit Bezug auf das synergetische Prozessmanagement kann gezeigt werden, wie die Verbindung der Theorietypen im Beratungsgeschehen erfolgen kann und dass die generischen Prinzipien für die in diesem Kapitel eingeführten Überlegungen eine anschlussfähige Strukturierungshilfe sind, sowohl für die praktische Gestaltung von Beratung als auch für die empirische Beratungsforschung.

In Bezug auf die Untersuchung von Ansätzen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Beratung dienen die im Kapitel zwei herausgearbeiteten Begriffe und Zusammenhänge zur Entwicklung und Begründung von Untersuchungskategorien. Einzelne Aspekte hierfür sind:

- Das ratsuchende Individuum als Bezugspunkt des Beratungsgeschehens und die Orientierung an deren Anliegen,
- die Problem- und Lösungsfokussierung des Beratungsgeschehens,
- der Prozesscharakter des Beratungsgeschehens sowie die wirksame Gestaltung von Beratungsprozessen (Realisierung von Wirkprinzipien),
- die besondere Rolle der Berater-Ratsuchenden-Beziehung im Interaktionsgeschehen,
- die Rückbezüge auf Organisation und Gesellschaft im Beratungsgeschehen,
- die Förderung der Selbstorganisationsfähigkeit der Ratsuchenden,
- die Funktion von Wissen und der Ermöglichung des Wissensaufbaus der Ratsuchenden,
- die Gestaltung des Beratungsprozesses im Sinne des SPM,
- die Gestaltung von Interventionen in Abhängigkeit vom einzelnen Fall und der Angemessenheit im Bezug auf den Beratungsprozess (Generische Prinzipien) sowie auf bereichsspezifische Theorien,
- die Bestimmung von Wirkungen der Beratung im Sinne von Prozess-Outcomes.

Im Kapitel 3.2 werden hierfür im Rückgriff auf die hier vorgestellten Überlegungen die Qualitätsmerkmale für Beratung (Arbeitsgruppe 1 et al., 2011) vorgestellt. In den Kapiteln 5.3, 5.4 und 5.5 werden davon jeweils die Kodiersysteme zur Analyse von verschiedenen Katalogen, die Qualitätsmerkmale und Standards für die Beratung enthalten, entwickelt.

Über die Frage von in solchen Katalogen (Qualitätsmerkmale und Standards) enthaltenen angemessenen inhaltlichen Bestimmungen von Beratung hinaus können die Ergebnisse des zweiten Kapitels auch dazu dienen, das implizit solchen Modellen zugrunde liegende Beratungsverständnis zu untersuchen. Dabei werden die Aspekte der Förderung von Selbstorganisation durch eine angemessene Gestaltung von Beratungsprozessen sowie die Verknüpfung von fall-spezifischem Wissen und angemessener Intervention hervorgehoben.

### **3 Qualität und Qualitätsentwicklung in der Beratung**

Die Frage nach der Qualität sowie der Verbesserung von Beratung im Sinne einer prozessualen Aktivierung der relevanten Systeme ist eingebunden in vielschichtige Diskussionen, die sich aus verschiedenen Quellen speisen und auch mit unterschiedlichen Interessen verbunden sind. Bisher liegt allerdings keine konsistente Theorie zur Qualität in Bildung und Beratung vor. Stattdessen werden Konzepte (i.d.R. aus der Industrie) adaptiert und in der Praxis erprobt beziehungsweise übernommen (vgl. Meisel & Hartz, 2011). Sowohl empirisch als auch aus Professionssicht werden zu dieser Praxis Kritikpunkte vorgebracht (vgl. bspw. Hartz, 2011; Dollase, 2010; Stiftung Warentest, 2008; Kühl, 2001) ohne dass bisher eine systematische Alternative zu den Qualitätsansätzen entwickelt wurde.

Aus den Ergebnissen des ersten und des zweiten Kapitels leiten sich Fragen ab, die für den Aufbau und die Theoriediskussion im Kapitel drei maßgeblich sind:

- Wie wird in der Diskussion um Qualität in der Beratung der Qualitätsbegriff bestimmt?
- Ist diese Bestimmung im Sinne der Mehrebenenperspektive angelegt, beziehungsweise, wie kann diese Perspektive realisiert werden?
- Wie kann - im Sinne der fachlichen Bestimmung von Beratung - im Kapitel zwei die inhaltliche Bestimmung von Beratungsqualität vorgenommen werden und wie ist eine Verbindung von fachlichen Aspekten des Beratungsprozesses (Kap. 2) mit den Perspektiven der anderen Ebenen (Organisation, Gesellschaft) möglich?
- Wie kann die prozessuale Aktivierung zur Verbesserung von Beratungsqualität angelegt werden? Können bereits spezifische Interventionsstrategien identifiziert werden, die im Sinne des im Kapitel eins eingeführten SPM-Modells in eine prozessuale Strategie der Förderung von Selbstorganisation integriert werden?
- Welche Vorgehensweise für die konkrete Umsetzung von qualitätsbezogenen Aktivitäten ist angemessen?

Diese Fragen werden in den folgenden Kapiteln systematisch und auf Grundlage der aktuellen bereichsspezifischen Theoriediskussion beantwortet. Kapitel 3.1 ordnet hierfür die Frage der Qualität in die aktuelle Diskussion ein.

Kapitel 3.2 beschäftigt sich mit der Frage eines angemessenen Qualitätsbegriffes, Kapitel 3.3 mit der Förderung von Qualitätsaktivitäten im Sinne der Aktivierung von Selbstorganisationsfähigkeit in den relevanten Systemen. Kapitel 3.4 fasst die Ergebnisse zusammen und stellt die Verknüpfung mit den Kapiteln fünf und sechs her.

### **3.1 Aktualität der Qualitätsdiskussion für hochwertige, kommunikative und soziale Dienstleistungen, insbesondere Beratung**

Die Beschäftigung mit Qualität ist seit dem letzten Drittel des 20. Jahrhunderts ein Thema, das in allen Bereichen der produzierenden Wirtschaft und zunehmend auch für kommunikative, soziale Dienstleistungen, seien sie öffentlich gefördert oder nicht, eine wichtige Rolle spielt. Im Bildungsbereich erlangten Qualitätsfragen in den letzten Jahren eine zunehmend größere Aufmerksamkeit, auch wenn dies für verschiedene Bildungsangebote mit unterschiedlichen Schwerpunkten geschah (Galiläer, 2005)<sup>39</sup>. Am Beispiel der Erwachsenenbildung weist Schlutz (2009) nach, dass die Qualitätsfrage implizit bereits sehr früh, explizit jedoch verstärkt (bspw. als Forderung nach Qualitätsmanagement) seit Mitte der 90er Jahre des vorigen Jahrhunderts aktuell wurde (vgl. Schlutz, 2009, S. 20). Der Bereich der bildungs- und berufsbezogenen Beratung hat sich im Zuge dieser allgemeinen Tendenz ebenfalls, wenn auch mit einiger Verzögerung, der Qualitätsthematik zugewandt. Spätestens seit den ersten Jahren des vergangenen Jahrzehnts wird die Frage der Qualität von Beratung verstärkt fokussiert und es werden Aktivitäten zur Qualitätsverbesserung gefordert, angestoßen und zum Teil verwirklicht (vgl. Arnold u. Furrer, 2010; Weber u. Schiersmann, 2009; Schiersmann et al., 2008; Vogel, 2007; Sultana, 2005; Henderson, Hignett, Sandler, Hawthorn u. Plant, 2004; Swiss Association for Educational and Vocational Guidance, 2003; Watts u. Fretwell, 2003).

---

<sup>39</sup>In seiner Studie zeigt Galiläer, wie bspw. im Schulbereich Bildungsstandards oder Vergleichsstudien (TIMMS, PISA u.a.) als Mittel genutzt werden, um Qualitätsverbesserungen anzuregen (Galiläer, 2005, S. 40f.; vgl. auch Berner, Oelkers u. Reusser, 2008), während in der Weiterbildung und der sozialen Arbeit verstärkt auf Qualitätsmanagementansätze gesetzt wird (vgl. Galiläer., S. 122; S. 169). Interessant im Kontext dieser Arbeit ist, dass nach Galiläer in beiden Bereichen parallel zu solchen Instrumenten auch inhaltliche Standards oder Qualitätskriterien eine Rolle spielen (ebd., S. 125f.; S. 183f.). In beiden Bereichen zeigt der Autor, dass die Debatte um Professionalität oder Qualität geführt wurde und wird (ebd., S. 145; S. 190).

Für diese Entwicklung sind eine ganze Reihe von Faktoren verantwortlich, hinter denen unterschiedliche Ansprüche, Ziele, und Akteure stehen:

- In allen Bereichen, auch in öffentlich geförderten Dienstleistungen, stehen die Zufriedenheit und der Nutzen der Kunden, hier der Ratsuchenden, stärker als früher im Vordergrund. Dieser Aspekt wird sowohl von Seiten der Politik, als auch beispielsweise von Verbraucherschutzorganisationen und nicht zuletzt von den Bürgern selbst mehr und mehr betont.
- Ratsuchende stehen heute einem differenzierteren und sich weiter differenzierenden Beratungsangebot gegenüber. Unterschiedliche Prozesse der Privatisierung, der Diversifikation, der Orientierung an neuen Perspektiven (bspw. der lebensbegleitenden beruflichen Beratung und des lebensbegleitenden Lernens) erfordern eine bessere Transparenz und Vergleichbarkeit der Anbieter und Angebote – sowohl für die Geldgeber, Entscheidungsträger als auch für die Endnutzer. Dabei spielt aus Sicht der Anbieter eine kontinuierliche Verbesserung der Anbieter-Umwelt- beziehungsweise der Anbieter-Kunden-Anpassung eine wichtige Rolle.
- Dieses sich differenzierende Feld verlangt von den Anbietern personenbezogener Beratung ebenso wie von Anbietern im Bereich der Organisationsberatung oder Bildung, ihre Angebote an Kriterien auszurichten, die den Organisationszielen und den externen Erwartungen entsprechen. Professionalität und qualitativ gute Angebote sind wichtige Komponenten, um im Feld als Anbieter bestehen zu können. Die laufende Verbesserung von Angebot und Organisation wird als wichtiger Beitrag hierzu angesehen.
- Öffentliche Mittel werden knapper und geraten unter einen höheren Legitimationsdruck. In vielen Bereichen wird öffentliche Förderung heute auch von der sogenannten „Kosten-Nutzen-Relation“ abhängig gemacht, die zwar nicht ohne weiteres nachgewiesen und bestimmt werden kann, die jedoch dessen ungeachtet von politischer Seite, ebenso wie von der privaten Wirtschaft eingefordert wird (vgl. zu diesen Punkten beispielsweise Plant, 2009, 2004, 2003; Hughes u. Greation, 2009;

Schiersmann et al., 2008; Dauwalder, 2003; Linster, Härter, u. Stieglitz 2003; Lohl, 1997).

Diese und weitere Gründe führen dazu, dass nicht nur unterschiedliche Strategien und Elemente entwickelt werden, die Qualitätssicherung, Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung ermöglichen sollen und in einzelnen Organisationen eingesetzt werden (Organisationsebene), sondern, dass Qualitätsmanagementsysteme adaptiert wurden, die den Anspruch haben, die Qualität vieler Angebote mit denselben Instrumenten zu sichern und zu entwickeln und beispielsweise über Akkreditierungen vergleichbar zu machen (Systemebene). Parallel wurde auf nationaler Ebene in vielen Ländern, im europäischen Kontext und weltweit ein fachpolitischer Diskurs begonnen, der darauf abzielt, Maßnahmen zu identifizieren, die dazu dienen die Qualität von Beratungsleistungen im Kontext von Bildung, Beruf und Beschäftigung zu erhöhen und gleichzeitig den Angeboten der Beratung einen höheren Stellenwert in der politischen Aufmerksamkeit zu geben (s. Kap. 5, 6 und 7; vgl. auch ELGPN, 2010; Sixth Symposium on Career Development, 2011).

Trotz einer inzwischen langjährigen Diskussion zur Qualitätsentwicklung in angrenzenden Feldern, zum Beispiel der psychosozialen Beratung (Lohl, 1997), der Psychotherapie (Linster u.a., 2003) oder der Erwachsenen- und Weiterbildung (Arnold u. Furrer, 2010; Schiersmann, 2006; Arnold, 1997) wurden viele Fragen für den Bereich der Beratung noch kaum vertieft und feldübergreifend diskutiert:

- Wie können formale und strukturelle Festlegungen von Qualität durch die inhaltliche Definitionen von Qualitätskriterien ergänzt werden? Ist dies eine Aufgabe für einzelne Organisationen oder eine träger- und feldübergreifende Aufgabe?
- Wie verhält sich die Anforderung nach verstärktem Qualitätsmanagement zur geforderten Professionalisierung in der Beratung?
- Wie sehen praktikable Instrumente aus, die eine verbesserte Kosten-Nutzen-Zurechnung und die Evaluation von Ergebnissen erlauben?
- Wie können die sich zunehmend überschneidenden Aktivitäten und Qualitätsinstrumente durch geeignete Rahmenmodelle, die zum Beispiel

eine Vergleichbarkeit und Kompatibilität ermöglichen würden, ergänzt werden?

- Wie groß ist der Aufwand, der für die Qualitätssicherung aufgebracht werden muss und wie ist die Relation zu den Effekten, die damit tatsächlich erzielt werden? (vgl. Schiersmann et al., 2008).

Diese angesprochenen Defizite und Entwicklungsfelder beschreiben insofern ein etwas zu einseitiges Bild zum Stand der Qualitätsbemühungen in Bildung und Beratung, als dass in der realisierten Praxis viele einzelne Aktivitäten zu verzeichnen sind. Auch wenn die Qualitätsdiskussion in den angesprochenen Feldern häufig kritisch geführt wurde und wird (vgl. Dollase, 2010, S. 296; Arnold, 2010, S. 6; Olk u. Speck, 2008, S. 77), hat sie in der gelebten Praxis einen wachsenden Stellenwert. Für den Bereich der Beratung liegen zwar keine umfassenden Zahlen vor, sieht man aber zum Beispiel auf den Bereich der Weiterbildung, so hat sich in den vergangenen Jahren bei nahezu allen Anbietern die eine oder andere Form der Qualitätsentwicklung und des Qualitätsmanagements fest etabliert (vgl. Ahlheim, 2006, S. 249f.; vgl. auch Meisel, 2008; S. 112f.). Parallele Entwicklungen sind für den Bereich des Übergangs Schule-Beruf (Weber, Nykänen, Tønder Jessing, Larsen, Gavrilita u. Vojtova, 2010) der frühkindlichen Erziehung (vgl. Tietze, 2008) den Schulbereich (vgl. Ditton, 2008), die berufliche Bildung, die betriebliche Weiterbildung (vgl. Gonon, 2008; von Rosenstiel, 2008) oder die soziale Arbeit (vgl. Müller-Kohlenberg u. Münstermann, 2000) zu verzeichnen.

Schiersmann und Remmele stellen in ihrer Studie zur Weiterbildungsberatung dar, dass unterschiedliche Initiativen für diesen Teil der Beratung zum Beispiel der deutsche Städtetag oder die DIHK seit Ende der 90er Jahre die Frage der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung behandeln (vgl. Schiersmann u. Remmele, 2004). Für die Beratungsleistungen der Bundesagentur für Arbeit können parallele, organisationsinterne Aktivitäten festgestellt werden (vgl. Schober, 2002). Auch andere Beratungsträger und regionale Verbände beziehungsweise Netzwerke, wie beispielsweise Weiterbildungsberatungsstellen in Hamburg<sup>40</sup>, Berlin<sup>41</sup> oder in Hessen<sup>42</sup>, zeigen Bemühungen in diese

---

<sup>40</sup>Der Verbund „Weiterbildung Hamburg e. V.“ hat mit einem Gütesiegelverbund, dem mehr als 200 Weiterbildungsanbieter angehören, schon seit den 90er Jahren ein umfassendes Konzept

Richtung. Dabei wurden diese Aktivitäten oft weniger durch internen Antrieb, als vielmehr durch äußere Anlässe angestoßen<sup>43</sup>. Es kann festgestellt werden, dass die Organisationen und ihre Mitglieder mit den von ihnen eingeführten Systemen – aus ihrer Sicht – oft gute Ergebnisse erzielen und keine übermäßigen Belastungen feststellen (vgl. Dehn, 2009, S. 11; Schiersmann u. Remmele, 2004, S. 129). Auch bei kritischer Sicht auf die Ergebnisse solcher Anstrengungen ist die empirisch festgestellte Akzeptanz gleichzeitig oftmals groß (vgl. Hartz, 2011, S. 332f.; Olk u. Speck, 2008, S. 83). Betrachtet man die eingesetzten Instrumente der Qualitätssicherung und -entwicklung, so ergibt sich ein vielfältiges Bild. Anwendung finden teilweise systematische Qualitätsmodelle, eigene Qualitätsmodelle und eine Vielzahl einzelner Maßnahmen, wie Fortbildung, Dokumentation und Auswertung von Gesprächen, Reflexionsformen unter anderem (vgl. Schiersmann u. Remmele, 2004). Dass empirisch nachweisbar verschiedene und wachsende Anstrengungen zur Verbesserung von Qualität zu verzeichnen sind, ist dabei noch keine ausreichende Legitimation für mehr Qualitätsentwicklung in der Beratung. Und es kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Bemühungen einer kohärenten Strategie folgen. Eine Begründung sowohl für die Legitimität von höheren Qualitätsanstrengungen als auch für deren kohärente Strukturierung müsste vielmehr aus der umfassenden Analyse der tatsächlichen Situation der Beratung und ihrer Qualität beziehungsweise ihren bestehenden Qualitätsdefiziten abgeleitet werden. In den vergangenen Jahren hat sich in Europa – im Zuge der Diskussion um das lebenslange Lernen – auch eine intensivere Beschäftigung mit der Neuorganisation der lebensbegleitenden

---

für dieses Teilfeld entwickelt und implementiert (vgl. [http://www.weiterbildung-hamburg.net/46/Wir\\_über\\_uns.html](http://www.weiterbildung-hamburg.net/46/Wir_über_uns.html)) (2012-06-07).

<sup>41</sup>Im Land Berlin werden seit mehreren Jahren die Qualitätsaktivitäten der öffentlich verantworteten Beratungsstellen durch die Aktivitäten der KOS begleitet und koordiniert (vgl. <http://www.kos-qualitaet.de/koord.html>) (2012-06-07).

<sup>42</sup>Der Verbund Weiterbildung Hessen e. V. hat im Jahr 2010 Qualitätsstandards und ein Verfahren zur Zertifizierung von Beratungsanbietern etabliert, das analog zum Gütesiegelmodell für die Weiterbildung fungieren soll (vgl. <http://www.wb-hessen.de>) (2012-06-07).

<sup>43</sup>Zu nennen ist insbesondere die AZWV als Vorgabe für die aus Mitteln der Bundesagentur für Arbeit finanzierten Angebote. Die aktuelle Regelung wurde zum 1.1.2012 erweitert. Es wird zusätzlich eine „fachkundige Stelle“ geschaffen, die als externe Akkreditierungsagentur Anbieter für Weiterbildungsmaßnahmen in Bezug auf ihr Qualitätsmanagement prüft und zulässt (§177 „Gesetz zur Verbesserung der Eingliederungschancen am Arbeitsmarkt“ vom 20. Dezember 2011 (vgl. [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/gesetz-ampi-bgbl.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/gesetz-ampi-bgbl.pdf?__blob=publicationFile); s. auch <http://www.azwv.de/index.php/aktuelles-und-neuerungen>) (2012-06-07).



beruflichen Beratung ergeben, diese baut zum Teil auf solchen Untersuchungen auf. Die entstandenen ländervergleichenden Studien zeigen vielfältige Veränderungsbedarfe und Defizite im Bereich der Beratung auf<sup>44</sup>. Für Deutschland werden in einem Länderbericht der OECD, der über 30 Staaten zu Fragen der lebensbegleitenden Bildungs-, Berufs- und Beschäftigungsberatung untersucht hat, eine ganze Reihe von Forderungen für die Qualitätsentwicklung gestellt. Einige dieser Forderungen für Deutschland verdeutlichen den Handlungsbedarf, der im Bericht der OECD unter anderem fokussiert werden soll:

- Stärkere Orientierung an Kriterien der Kundenzufriedenheit,
- die Entwicklung klarer und eindeutiger Qualitätsstandards zur Neutralität der Information und der Beratung (insbesondere in der Studienberatung),
- die Etablierung von Qualitätskriterien für die Beraterqualifikation (z. B. zur Länge der Studiengänge und der Ausbildung),
- die Entwicklung neuer Lehrgänge für die Berufsberatung und Festlegung von Mindestausbildungsstandards für alle Berufsberater,
- Klärung des professionellen Status von Personen, die Berufsberatung als Teil eines breiteren Aufgabengebiets ausüben,
- die Aufnahme von Qualitätsaussagen für den öffentlichen Sektor und die Entwicklung von Qualitätsstandards für den privaten Sektor sowie ein klares Verfahren zur Durchsetzung dieser Standards,
- die Einrichtung einer nationalen Stelle zur Vertretung aller Berufsberatungsdienste unter Einbezug der wichtigsten Interessengruppen einschließlich der Sozialpartner (vgl. Watts, 2002b, S. 2696f.).

Gerade weil international vergleichende Erhebungen aus einer übergeordneten Perspektive auf die einzelnen nationalen Systeme blicken und andere Ebenen, beispielsweise die organisatorische Gestaltung von Bildungs- und Beratungseinrichtungen unberücksichtigt lassen (müssen), ist diese Auflistung weder vollständig noch ausreichend differenziert. Es ergeben sich aber eine

---

<sup>44</sup>Zur Frage der Entwicklung in der lebensbegleitenden Beratung im Ländervergleich liegen unterschiedliche Studien vor (vgl. Sultana u. Watts, 2005; Watts u. Fretwell, 2004; Sultana, 2003; Watts u. Sultana, 2003; Watts, 2002a).

ganze Reihe von Ansatzpunkten, die für die Qualität in der Beratung richtungsweisend sein können.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Auseinandersetzung mit Qualitätsfragen auf verschiedenen Ebenen stattfindet, jedoch häufig noch stark segmentiert ist oder aus einer übergeordneten Perspektive geführt wird, ohne auf die Umsetzungsebene maßgeblich einwirken zu können. Insbesondere fehlen bislang konsistente Konzepte und Begründungen sowohl für die inhaltliche Spezifikation von Beratungsqualität als auch für die ebenenübergreifende Anregung zur Qualitätsverbesserung und -entwicklung.

### **3.2 Die Konkretisierung des Qualitätsbegriffs in der Beratung**

Alle im weiteren Verlauf der Arbeit diskutierten Ansätze zur Verbesserung der Qualität von Beratung, das heißt, sowohl die Überlegungen und Konzepte zur inhaltlichen Konkretisierung von Beratungsqualität, als auch Ansätze zur prozessualen Förderung von Qualität (Qualitätsmanagement, Qualitätsentwicklung) (s. Kap. 3.4), erfordern, dass als Bezugspunkt eine grundsätzliche Verständigung darüber erzielt wird, was unter Qualität zu verstehen ist (s. 3.2.1) und welche Spezifika ein angemessener Qualitätsbegriff für hochwertige kommunikative Dienstleistungen aufweist (s. 3.2.2).

#### **3.2.1 Der Qualitätsbegriff in der Diskussion um Qualität in der Beratung**

Der Qualitätsbegriff in der Qualitätsdiskussion, die in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhundert entwickelt wurde, kann als „ökonomischer Qualitätsbegriff“ (Küpers, 2001, S. 854) verstanden werden, der sich von früheren (in verschiedenen philosophischen Strömungen verwandten) Qualitätsbegriffen deutlich unterscheiden lässt (ebd.).

„Aus ökonomischer Perspektive wird Qualität als ein Wert innerhalb wirtschaftlicher Austauschbeziehungen auf Märkten zu erfassen gesucht. In die Einheit des klassischen Qualitätsereignisses tritt die Differenz zwischen Käufer und Verkäufer, Konsumenten und Produzenten, die ihre unterschiedlichen Wertvorstellungen gegeneinander austauschen. Die Bedürfnisse des Kunden und die Kosten des Produzenten begegnen sich in einem wertschaffenden Tausch“ (ebd., S. 854).

Qualität wird damit letztlich vom Markt bestimmt und durch einen Preis abgebildet. Dabei muss davon ausgegangen werden, dass der Nutzenzuwachs

des Käufers nicht vollständig, sondern nur annäherungsweise im Sinne einer subjektiven Bedürfnisbefriedigung ermittelt beziehungsweise gemessen werden kann (vgl. ebd.). Diesem Qualitätsverständnis folgend wird in den ISO-Normen Qualität definiert als:

„Die Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“ (Deutsches Institut für Normung, 2000)<sup>45</sup>

Führt man sich diese Definition vor Augen, so zeigt sich, dass sie eine rein formale Annäherung leistet und einer jeweiligen Ausgestaltung bedarf. Letztere lässt insbesondere offen, was unter Eignung zu verstehen ist und wer Erfordernisse voraussetzt. Die angesprochene ökonomische Orientierung, die insbesondere eng mit einer Vorstellung der Steigerung des Kundennutzens verbunden ist (vgl. Deming, 2002; 1982), ist in dieser Definition nicht zwingend enthalten. Darüber hinaus ist es wichtig, die beiden Fragen: *Was sind die Merkmale, die die Eignung einer Leistung bestimmen?* und: *Wer ist alles daran beteiligt?* näher zu spezifizieren.

Die beiden Amerikaner Harvey und Green (2000) tragen unterschiedliche Aspekte zusammen, die das Qualitätsverständnis konkretisieren und den Qualitätsbegriff im oben ausgeführten Sinne ergänzen. Sie formulieren fünf Punkte:

- Qualität als Anspruch. Dies meint die höchste, beste, selten erreichte Qualität.
- Qualität als Perfektion. Gemeint ist damit eine Qualität, die am Ende einer Kette von Handlungen steht, in der von Anfang an alles richtig gemacht wurde.
- Qualität als Zweckmäßigkeit, das heißt nach Ermessen der nutzenden Akteure in Relation von Bedarf und Bedarfsdeckung.
- Qualität als adäquater Gegenwert, also einer Kosten-Nutzen-Abwägung, die den Abnehmer zufrieden stellt.
- Qualität als Transformation. Mit Transformation ist hier – bezogen auf den Bildungs- oder Beratungsbereich – zum Beispiel die Steigerung von

---

<sup>45</sup>Zur Einführung in die in der Qualitätsdiskussion eingeführten Begriffe vgl. Zollondz (2001a; 2011).

Wissen, Fertigkeiten, Entscheidungsfähigkeit gemeint (vgl. Harvey und Green, 2000, S. 17f.).

Diese fünf Punkte bilden verschiedene Perspektiven auf die Frage nach Qualität ab. Die Perspektiven „Qualität als Anspruch“ und „Qualität als Perfektion“ widersprechen zum Teil den Vorstellungen der nutzenorientierten und gegenwertorientierten, ökonomischen Position, wie sie im dritten und vierten Punkt wiedergegeben sind und postulieren Qualität als eine Eigenschaft, die (an einem Ideal orientiert) bis zur Perfektion gesteigert werden kann. Diese Vorstellung spiegelt sich nicht nur in Professionspositionen, sondern beispielsweise auch in den Business-Excellence-Modellen wider (vgl. Malorny, 2001, S. 69-76). Im Fall der zweiten Perspektive kommt hinzu, dass hierfür lange Ketten von Prozessen zu berücksichtigen sind. Die Vorstellung der Prozesskette oder der Prozesssicherheit findet in verschiedenen Management- und Qualitätsmodellen Eingang und steht beispielsweise in den ISO-Modellen im Vordergrund (vgl. Deutsches Institut für Normung, 2000). Der fünfte Punkt führt mit dem Aspekt der Transformation die Frage der Wirkung und der Veränderung ein und versucht so, die subjektiven und relationalen Aspekte durch objektivierbare Veränderungen zu ersetzen. Die Autoren verstehen diesen Aspekt als Metaqualität, die durch eine Umsetzung der anderen Qualitätsbegriffe erreicht werden kann. Nach dieser Lesart müssten Qualitätssysteme, wie sie in der Qualitätsentwicklung angewandt werden, die hier angesprochenen verschiedenen Perspektiven vereinigen, um Transformationen herbeizuführen, die nicht nur subjektiv zufrieden stellen oder einen adäquaten Gegenwert darstellen, sondern auch objektiven Kriterien genügen. Woher diese Kriterien kommen könnten, bleibt dabei offen. Die fünf Perspektiven können bildlich gesprochen so interpretiert werden, dass jede Perspektive einen Teil einer offenen, auszufüllenden Gleichung darstellt – sei es ein wissenschaftliches, technisches oder ökonomisches Ideal, Anspruch auf einen Gegenwert oder eine objektiv messbare Transformation. Gemeinsam ist allen drei Perspektiven die Relativität und die gegenseitige Abhängigkeit. Ein Vorschlag zur weiteren Konkretisierung des Qualitätsbegriffs wird im Kapitel 3.1.2 vorgenommen und bildet die Grundlage für die weitere Argumentation.

### **3.2.2 Ein angemessener Qualitätsbegriff für hochwertige, kommunikative Dienstleistungen**

Zur Konkretisierung dieser ersten Ausführung wird im Folgenden die oben bereits implizit angesprochene Relativität und Subjektivität jeder Qualitätsvorstellung diskutiert. Sinnvoll ist es auf die Diskussion in aktuellen Studien zum Qualitätsbegriff in Bildungs- und Beratungskontexten Bezug zu nehmen. Es soll gezeigt werden, dass Relativität und Subjektivität nicht nur theoretisch gegebene Bedingungen sind, sondern dass sie empirisch aus der Verzahnung von Dienstleistungen, wie der arbeitsweltlichen Beratung mit vielfältigen Umweltbedingungen (beispielsweise der Art der Beratungsangebote und der Kunden), begründet werden können.

#### **3.2.2.1 Relativität und Subjektivität von Qualität**

Obwohl für Qualität in vielen Definitionen auch *Objektivität*<sup>46</sup> beansprucht wird, werden überwiegend die Argumente für ihren subjektiven, normativen und relativen Charakter hervorgehoben (vgl. bspw. Dalluege und Franz, 2011, S. 40; auch Klieme u. Tippelt, 2008, S. 9). Relativ ist Qualität in Bezug auf Produkte und Leistungen, weil sie nur im Verhältnis zu vorher bestimmten Referenzkriterien gemessen, beschrieben, verglichen sowie bewertet werden kann. Hinter der Frage nach den Qualitätsmerkmalen (Kap. 3.3; Kap. 5) steht das Ziel solche Referenzkriterien zu entwerfen und zu etablieren (vgl. Klieme u. Tippelt, 2008, S. 9). Solche Referenzkriterien sind aber nicht objektiv gegeben. So beschreibt Gieseke Qualität für den Bereich Weiterbildung als:

„In diesem Sinne [der zitierten Definitionen (A. d. V.)] [...] notwendigerweise konstruiert, und genau darin liegt die Aufforderung an die Erwachsenenpädagogen, die in Weiterbildungsinstitutionen arbeiten. Sie sind es – und davon geht jede Professionalitätstheorie aus – die sich ihre Standards setzen, die hier Verantwortung zu übernehmen haben. Dabei können sich Qualitätsfragen nicht ablösen von Theoriediskussionen und den

---

<sup>46</sup>Für die Objektivität eines Gegenstandes stellt sich die Frage, von welchem Standpunkt aus diese zu bewerten ist. Ein möglicher Ansatzpunkt ist die Frage danach, was die „beste erzeugbare Qualität“ ist. Da diese sowohl bei technischen als auch bei sozialen „Produkten“, z. B. vom wissenschaftlich erreichten Stand abhängt, ist eine solche objektive Qualität – abgesehen vom oft nicht unstrittigen Stand der Wissenschaft – nur temporär gültig und muss permanent revidiert werden.

empirischen Befunden über das Lehren, Lernen und Planen in der Weiterbildung“ (Gieseke, 1997, S. 31).

Diese Feststellung kann auch für die Beratung als richtungsweisend erachtet werden. Die Frage nach der Qualität in der Beratung ist damit parallel zur Frage nach Qualität in anderen Bereichen, eng an den Stand der wissenschaftlichen Theorien und der Befunde der Forschung gekoppelt. Sie ist zwar im geschilderten Sinne konstruiert, aber nicht losgelöst von der Frage, was wir über gute Beratung oder gelungene Beratungsprozesse wissen können (s. Kap. 2).

Subjektiv ist Qualität in diesem Sinne auch, weil die angesprochene Bewertung von verschiedenen Subjekten vorgenommen wird und weil das Vorhandensein unterschiedlicher Subjekte (z. B. unterschiedlicher Akteure) notwendigerweise von einer „Standpunktlogik“ abhängt:

„Qualität unterliegt einer Standpunktlogik der Lieferanten bzw. der Empfänger bzw. weiterer Interessengruppen [...] und ist immer auch als soziales Verhältnis zwischen Empfänger, und Erbringer, Kunde und Lieferant, zu verstehen“ (Dalluege u. Franz, 2011, S. 40).

Qualität wird also nicht nur von den professionellen Beratern definiert, sondern auch von verschiedenen anderen Akteuren, die berechnigte Interessen an der Beratungsqualität haben (vgl. auch Hartz, 2011, S. 19f). Die wichtigsten Akteure sind:

- Die Kunden bzw. die Klienten, die, wie in jeder Dienstleistung und in jedem Bildungsprozess, *Mitproduzenten* der Leistung sind,
- Die *professionell Handelnden*, also Mitarbeiter, mit inhaltlich konzeptionellen und beraterischen Funktionen,
- Die Organisation mit ihrer *Leitung* und ihrem Management sowie
- Die Öffentlichkeit, *Politik und Staat* als Geldgeber und Gesetzgeber, denen gegenüber die Legitimität der Leistung begründet werden muss.

Subjektivität ist demnach Bedingung eines jeden Qualitätsverständnisses. Ansprüche auf objektive Gültigkeit eines bestimmten Qualitätskriteriums werden zu Recht angezweifelt (vgl. Baecker, 2001, S. 857).

Öffnet man den Qualitätsbegriff auf diese Weise, besteht jedoch die Frage, inwiefern eine Einschränkung der Beliebigkeit möglich ist. Gerade weil die

Qualität von Produkten oder Dienstleistungen theoretisch nach unten offen und nach oben perfektionierbar ist, besteht ein alternativer Ansatz darin, die Abgrenzung nach *unten* etwa durch Minimalanforderungen anzustreben. Hierfür bietet Oelkers (1997) einen Ansatzpunkt, der sich der Relativität des Qualitätsbegriffs anschließt und ihn auf einer Skala zwischen *besser* und *schlechter* ansiedelt. Die absolute Offenheit kann jedoch für die Beratung wie für die Bildung nicht zufriedenstellend sein. Oelkers schlägt darum vor:

„Qualität definiere ich als Relation, die sich graduieren läßt. ‚Besser‘ oder ‚schlechter‘ können enger oder weiter auseinanderliegen, aber Standards müssen immer nach unten abgegrenzt sein. Sie müssen das Schlechtere je unter sich haben, und der Abstand muß sich begründet nachweisen lassen, verlangt [also (A. d. V.)] unabhängige Beobachtung und Bewertung. Qualität entsteht im Vergleich; die Güte nach oben ist unbegrenzt“ (Oelkers, 1997, S. 14).

Folgt man einer solchen Definition, leiten sich daraus zweierlei Ansprüche an die Qualitätsdiskussion ab. Erstens sind natürlich auch *Mindeststandards* oder ähnliches nicht objektiv und bedürfen einer Festlegung durch legitimierte Prozesse und Akteure und zweitens wird hier bereits angesprochen, dass die Einhaltung von Mindeststandards in irgendeiner Form geprüft und festgestellt werden muss.

### **3.2.2.2 Diskurscharakter der Qualitätsdefinition**

Nimmt man die beiden Aspekte der Standpunktlogik und der eingeschränkten Objektivität der inhaltlichen Normierung ernst, so bleibt als Ansatzpunkt für die Verständigung über Qualität in der Beratung der Verweis auf eine diskursive Konstruktion des Qualitätsbegriffs und der spezifischen Qualitätsanforderungen. Praktisch leitet sich die Frage ab, wer tatsächlich daran beteiligt wird, Qualitätsanforderungen zu bestimmen. Zwar können beispielsweise von einem Professions- oder Wissenschaftsstandpunkt mit guten Gründen inhaltliche Argumente für bestimmte Qualitätskriterien, Mindeststandards und so weiter ins Feld geführt werden, diese müssen sich aber an den Ansprüchen und Interessen anderer Akteure messen. Professionalisierung wird in diesem Sinn heute von Ansprüchen der Effizienz und des *Marktes* untergraben oder zumindest relativiert. Die Abgrenzung *nach unten* ist damit auch eine

Anforderung an die jeweilige Profession, insbesondere im Hinblick auf ihre genuinen Leistungen (vgl. Meisel, 2008, S. 117f.). Die von Franz (2011, S. 44) prägnant formulierte Frage „machen wir das Richtige und machen wir das richtig“ lässt sich jedoch nicht alleine aus der Sicht der Profession beantworten, sondern unterliegt gleichzeitig einer Managementlogik, die ihre eigenen Ansprüche nach Erhalt und Wachstum der Organisation mit Nachdruck vertritt (vgl. auch Olk und Speck, 2008, S. 78).

Vor diesem Hintergrund ist es nicht erstaunlich, dass Qualitätsbegriffe heute mit Verfahren, die offen für die diskursive Festlegung von Erwartungen an die Qualität einer bestimmten Leistung sind, bestimmt werden. Organisationsbezogene Beispiele hierfür sind die Ausrichtung am Kunden (Deutsches Institut für Normung, 2008), in einem bereits breiteren Sinn die „vier Zufriedenheiten“ als „Ermittlung der Qualitätsanforderungen“ im EFQM-Modell (EFQM, 2009; Franz, 2011, S. 44; Schiersmann u. Thiel, 2001) oder die Definition von Leitbildern beispielsweise im LQW-Modell, die explizit vom Lernenden, also vom Kunden her gedacht ist (ArtSet, 2003, S. 11; vgl. Zech, 2008). Die Bestrebungen, Standards innerhalb von professionellen Gruppen oder Verbänden auszuhandeln, können (mit Einschränkungen) ebenfalls in diesen Zusammenhang gebracht werden. Einen weiteren interessanten Ansatz dafür bietet beispielsweise die „Balanced Scorecard“, wie sie von Schön für die Qualitätsentwicklung aufgegriffen wurde (Schön, 2001, S. 93; vgl. Arnold, 2010; Kaplan u. Norton, 2007; 1997; Grötzinger 2001; Zollondz, 2001b). Hier werden Akteursinteressen bei der Entwicklung von *Kennzahlen* berücksichtigt, die in der Organisation zur Qualitätsbestimmung und Qualitätsentwicklung herangezogen werden.

Obwohl all diese Zugänge und Definitionsversuche wichtige Aspekte der Subjektivität und Reflexivität von Qualitätsanforderungen ansprechen, gelingt ihnen bisher noch kein umfassendes Verständnis von Qualität, mit dem das erfasst und in einen systematischen Zusammenhang gestellt wird, was in der heutigen Praxis in komplexen, auf professionelles Handeln angewiesenen, oft öffentlich verantworteten Dienstleistungen (bspw. Bildung, Beratung) Realität ist. Gemeint sind zwei Bereiche. Erstens: Welche Akteure haben einen Anspruch darauf bei der Erbringung von Qualität ihre Perspektive einzubringen und zu



vertreten? Nur Kunden? Nur Auftraggeber oder finanzierende Stellen? Nur die fachliche Seite, das heißt Profession und Wissenschaft? Und zweitens, nicht deckungsgleich, aber eng damit verbunden: Wer hat welchen Nutzen von einer Verbesserung der Qualität? Wer hat dabei welche Interessen? Nur eine Bearbeitung dieser Fragen erlaubt es, ein Qualitätsinstrumentarium so auszugestalten, dass es nicht einseitig ausfällt, sondern die verschiedenen Akteursinteressen repräsentiert. Erst daran schließt sich die weiterführende und umsetzungsorientierte Frage an: *Wie funktioniert* Qualitätsentwicklung und welche Mechanismen müssen oder können in einem Qualitätsmodell ineinandergreifen, um darin auch die Akteursinteressen zu repräsentieren (s. Kap. 3.2 und 3.3)?

### **3.2.3 Ein akteursorientiertes Modell zur Aushandlung von Qualität**

Die Frage nach der Akteursbeteiligung wird im Folgenden in einem Modell<sup>47</sup> aufgegriffen, in dem die wichtigsten Akteure der Qualitätsdiskussion repräsentiert sind. Gleichzeitig kommt diesen Akteuren eine bestimmte Aufgabe zu: Jede der Seiten steht dafür, bestimmte Qualitätsansprüche (wie sie z. B. in verschiedenen Definitionsversuchen, die oben angesprochen sind) zu vertreten und einzufordern. Das Modell zeigt Spannungen und Paradoxien auf, denn Ansprüche verschiedener Akteure sind nicht zwangsläufig deckungsgleich, sondern verlangen eine Auseinandersetzung darüber, wer in welchem Maße repräsentiert wird und wessen Ansprüche letztlich höher zu bewerten sind (vgl. Kühl, 2001).

Ein zentrales Problem ist, dass der Ort oder das System, in dem die Qualitätsanforderungen für die Dienstleistung Beratung definiert werden, nicht

---

<sup>47</sup>Die im EFQM-Modell angestrebten *vier Zufriedenheiten* von Kunden, Investoren, Beschäftigten und Gesellschaft/Umwelt haben eine strukturelle Ähnlichkeit zum hier vorgestellten Modell. Der wichtigste Unterschied besteht vermutlich darin, dass hier, im Gegensatz zur z. B. von Franz u. Dalluege vertretenen These, dass durch Management in einer Organisation diese Ansprüche optimiert werden können, noch keine Lösung für das Qualitätsparadox angeboten wird (vgl. Franz u. Dalluege, 2011, S. 13). Es ist doch einige Skepsis angebracht, wenn dem Management, das als Vertreter der Organisation selbst ein Interessenehmer ist, die Lösung des Problems zugeschrieben wird. Vielmehr handelt es sich um ein Spannungsfeld, das nicht durch eine der Seiten aufgelöst werden kann, sondern das bestehen bleibt. Vielleicht ist dies ein erster Hinweis darauf, dass Modelle wie EFQM und andere, die Qualität stark innerhalb der Organisation verorten, zu optimistisch oder gar naiv einseitig das anzustrebende Gleichgewicht der Interessen vernachlässigen (vgl. dazu auch Geissler, der auf den Anspruch der „Herrschaftsfreiheit“ in Diskursen zur Qualitätsfrage innerhalb von Organisationen und Communities hingewiesen hat (Geissler, 1997, S. 95). Aber wie sähe ein solcher Diskurs, z. B. für die Arbeitslosenberatung der Bundesagentur aus?

eindeutig bestimmt werden kann. Neben der Organisation als Leistungserbringer im engeren Sinn sind verschiedene Systeme und Systemebenen beteiligt<sup>48</sup>. Während Qualitätsansätze wie ISO 9000 (vgl. Deutsches Institut für Normung, 2000; Deutsches Institut für Normung, 2008) oder EFQM (vgl. EFQM, 2003, 2009) davon ausgehen, dass die Organisation in der Lage ist, diese Balance intern (zum Beispiel durch Einbezug der Kundenerwartungen und Feedbackschleifen) abzubilden, bestehen auf Seiten der Politik, Wissenschaft und Profession Anforderungen an die Qualität von Produkten oder auch kommunikativen Dienstleistungen, die an anderer Stelle definiert werden. Gesetzliche Regelungen oder Transformationsvorstellungen von staatlichen Akteuren jedoch, die beispielsweise in Gesetzen oder Richtlinien festgeschrieben sind, können innerhalb einer Organisation nicht mehr zur Disposition gestellt werden. Der skizzierte Aushandlungsprozess muss aus diesen Gründen komplex und in Bezug auf die verschiedenen Systemebenen als längerfristiger, permanenter Prozess mit Ungleichzeitigkeiten, Widersprüchen und potenziellen Konflikten gesehen werden. Das Ergebnis ist keine Annäherung an einen idealen Qualitätsbegriff, sondern eine je einmalige, historisch konstruierte Qualitätsvorstellung, die sich weiter wandelt.

---

<sup>48</sup>Dies ist nicht nur bei öffentlichen Gütern der Fall. Auch im Industriebetrieb dient die Fokussierung von Qualität als Möglichkeit über Organisationsgrenzen hinweg Einfluss zu nehmen (vgl. Vedder, 2001). Staatliche Regulierungen oder die Ansprüche von Wissenschaft und Technik werden ebenso formuliert und müssen aufgenommen und bearbeitet werden.

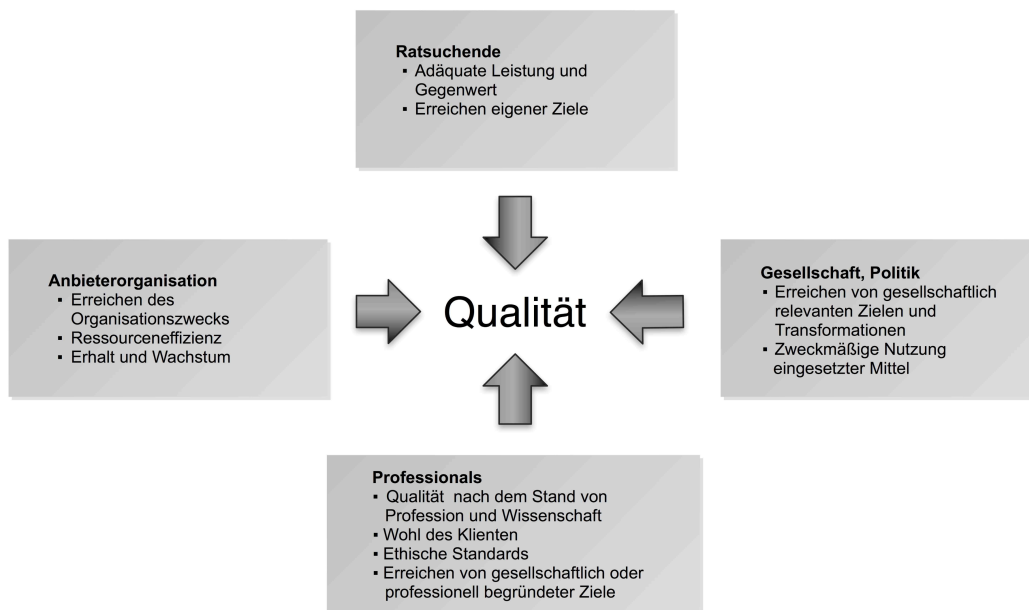


Abb. 3.1: Qualitätsansprüche und das Qualitätsverständnis verschiedener Akteure (Quelle: Schiersmann et al., 2008, S. 27)

Das Akteursmodell (s. Abb. 3.1) repräsentiert die Akteursinteressen im Hinblick auf die Qualität einer Beratungs- oder Bildungsleistung<sup>49</sup>. Man sieht sowohl Übereinstimmungen zwischen einzelnen Akteuren und Qualitätsmerkmalen, als auch Punkte, die widersprüchlich und potenziell konfliktär sind. Das Modell ist vereinfachend dargestellt. Empirisch lassen sich für die formulierten Ansprüche und die Beteiligung der Anspruchsgruppen Beispiele finden. Mit Hinweis auf das Modell soll nicht behauptet werden, dass die Anspruchsgruppen per se mit egalitären Chancen an der Definition der Qualitätsansprüche beteiligt sind. Insofern entspricht die Abbildung einem Ideal. Für die weitere Diskussion der Verbesserung von Qualität in der Beratung kann es dazu dienen, Kriterien zur Bewertung von Verfahren abzuleiten, die zur Entwicklung von Qualitätsmerkmalen oder Standards dienen. Es postuliert, dass

<sup>49</sup>Moldaschl (2001) stellt dazu mit Bezug auf Herbert A. Simon fest: „Der Widerspruch der Partikularinteressen ist der Rationalisierungsprozess und nicht etwa sein Ende. Er ermöglicht eine Berücksichtigung der vielen Momente von Realität: Nicht nur der Verschiedenheit der Menschen und ihrer Interessen, sondern z. B. auch der widersprüchlichen Anforderungen, die ein Wirtschaftsbetrieb auszubalancieren hat: Stabilität und Wandel, Produktions- und Marktökonomie, Kundenorientierung und Kundenbeeinflussung oder Effizienz und Qualität. Dass ein Organisationskonzept [oder ein Qualitätsmanagementkonzept] alle diese Widersprüche ein für alle Mal stillstellen oder auflösen könnte, ist eine immer wiederkehrende Mär, die durch Wiederholung zwar wirksamer, aber nicht wahrer wird“ (Moldaschl, 2001, S.134f.).

Qualitätsentwicklung auf der Berücksichtigung dieser Ansprüche aufbauen sollte<sup>50</sup>. Dies begründet sich auch dadurch, dass die Legitimität und die Akzeptanz von inhaltlichen Kriterien, an denen sich Qualität bemessen soll, wichtig für die Aktivierung aller relevanter Systeme bei der Umsetzung ist (vgl. Kap. 3.3).

Voraussetzung hierfür ist, dass solche Verfahren offen dafür sind, Qualität (im Sinne der bisherigen Ausführungen) für einen bestimmten Geltungsbereich zu bestimmen und dabei verschiedene relevante Akteure zu *aktivieren*, zur Realisierung einer solchen Qualitätsvorstellung aktiv beizutragen. Qualitätsaktivitäten gehen im Anschluss daran dazu über, Maßnahmen anzuregen, die zur Absicherung und zur Weiterentwicklung von Qualität beitragen *können*. Die in den Ausführungen begründete Multiakteursperspektive und Mehrebenenperspektive gilt dabei gleichermaßen. Wie diese Anforderungen vor dem Hintergrund des Qualitätsbegriffs (Kap. 3.2.1) und den metatheoretischen Vorstellungen (Kap. 1) in Qualitätsmerkmale umgesetzt werden können, wird im folgenden Kapitel dargestellt.

#### **3.2.4 Qualitätsmerkmale als Referenzpunkte für die inhaltliche Konkretisierung von Beratungsqualität**

Aus den bisherigen Ausführungen können zwei Folgerungen für die Konkretisierung von inhaltlichen Qualitätsmerkmalen geschlossen werden. Neben der zuletzt diskutierten Akteursbeteiligung ist dies die Berücksichtigung der verschiedenen Systeme, die an der Erbringung von Beratung beteiligt sind. Die im Folgenden kurz vorgestellten Qualitätsmerkmale für Beratung wurden im *offenen Koordinierungsprozess Beratungsqualität*<sup>51</sup> entwickelt und haben den Anspruch, beide Bedingungen zu erfüllen. Die Akteursinteressen wurden durch eine möglichst breite Einbindung verschiedener Interessengruppen in den Entwicklungsprozess integriert. Die inhaltliche Konkretisierung entlang verschiedener Systeme beziehungsweise Systemebenen erfolgt im Sinne des „systemischen Kontextmodells“ (vgl. Schiersmann et al., 2008, S. 15).

---

<sup>50</sup>Ein Problem besteht darin, diese Aushandlung der Organisation zu überlassen, da inhaltliche Qualität in einem Widerspruch zur Effizienz stehen kann. Zumindest muss gewährleistet sein, dass Akteure, die aus einer professionellen Sicht Qualität vertreten, ebenso wie die Ratsuchenden mit ihrer Sicht gestärkt werden (z. B. durch Verbände, Dachorganisationen, Verbraucherschutz u.ä.).

<sup>51</sup>Siehe auch [www.beratungsqualitaet.net](http://www.beratungsqualitaet.net) (2012-04-24).

Im Kapitel 2.3 konnte herausgearbeitet werden, dass das Verständnis von Beratung in arbeitsweltlichen Kontexten in Bezug auf wichtige Kernüberzeugungen einen Bestand an gemeinsamen Eckpunkten aufweist. Dies kann jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass keine „konsistente und differenzierte Beratungstheorie“ vorliegt (Schiersmann et al., 2008, S. 15). Sollen jedoch in Zukunft einheitliche Qualitätsmerkmale für die Beratung mit dem Ziel eine stärkere Professionalisierung des Feldes zu erreichen, entwickelt werden, müsste dies auf Grundlage einer solchen Theorie begründet sein:

„Andernfalls bleibt die Ausformulierung von Standards etc. auf einer praxeologischen Ebene, was angesichts der gestiegenen Anforderungen an Beratung vor dem Hintergrund komplexer gesellschaftlicher Rahmenbedingungen als nicht mehr hinreichend anzusehen ist“ (ebd.).

Mit den „Eckpunkten einer systemisch-ressourcenorientierten Theorie der Beratung“ (Schiersmann et al., 2008, S. 15-22; s. auch Kap. 2.4) wurden hierfür wichtige Überlegungen skizziert, an denen sich sowohl die weitere theoretische Diskussion als auch die empirische Untersuchung bestehender Standards und vergleichbarer Indikatoren für qualitativ hochwertige Beratung orientieren und ausrichten können (vgl. auch Schiersmann u. Thiel, 2012). Zentrales Merkmal des zugrunde gelegten Ansatzes ist, dass die beraterische Interaktion beziehungsweise der Beratungsprozess immer als eingebettet in die gesellschaftliche Entwicklung und den organisationalen Kontext verstanden wird. Beratung wird damit nicht nur durch die Interaktion unter Anwesenden<sup>52</sup> konstituiert, sondern ist in einen größeren Interaktionskontext eingebunden, in dem Bedingungen der Umwelt thematisiert werden (müssen), (s. Kap. 2.4.3). Im Sinne des Synergetischen Modells (s. Kap. 1.2) können die Umweltfaktoren für das System *Beratung* sowohl als *Constraints* (d.h. Beschränkungen), als auch als *Kontrollparameter* (d.h. als Motivatoren, Anstoß für Veränderung usw.) verstanden werden. Was aus diesen Kontexten (bspw. der Organisation, in die ein Ratsuchender eingebettet ist) in die Beratung integriert wird, ist individuell verschieden und gesellschaftlich einem starken Wandel unterworfen. Für Beratung in Bildungs- und Berufskontexten wird angenommen, dass vor allem die veränder-

---

<sup>52</sup>Der Begriff Kommunikation unter Anwesenden ist bei Luhmann die Bestimmung des Begriffes Interaktion (vgl. Luhmann, 2011, S. 25).

ten Anforderungen und die steigende Komplexität der Arbeitswelt (z. B. durch Globalisierung, Tertiarisierung, größere Mobilität und Flexibilität, technologische Veränderungen, Veränderungen der Arbeits- und Betriebsorganisation, Individualisierung und Wertewandel) einen großen Einfluss auf die Lebensgestaltung von Individuen ausüben (vgl. Schiersmann et al., 2008, S. 15). Diese Entwicklungen, ihre realen Auswirkungen auf die einzelnen Menschen sowie die Institutionen, in denen Arbeit, Bildung, Arbeitslosigkeit, Gesundheit und so weiter organisiert sind, wirken in das Beratungsgeschehen hinein. Ratsuchende und Berater sind mit Unsicherheit, Unvorhersagbarkeit, Nichtwissen, Vieldeutigkeit und Paradoxien konfrontiert, mit denen sie umgehen müssen (vgl. Schiersmann, et al., 2008, S. 15). Für eine so komplexe gesellschaftliche Situation sind lineare Erklärungen und Veränderungsstrategien als nicht angemessen anzusehen. Einfache Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge stellen insofern keine angemessene Grundlage für Entscheidungen dar (s. Kap. 2.3.4.1). Ein systemisches Verständnis von Beratung wird diesen Herausforderungen am ehesten gerecht (vgl. Schiersmann et al., 2008, S. 15), wobei das systemische Denken nicht als Beratungsansatz verstanden wird, sondern als metatheoretischer Rahmen (s. Kap. 1.1 u. Kap. 2.4). Der Fokus der Theorie liegt weniger auf der Identifikation und Voraussage von monokausalen Einflüssen, als vielmehr auf der Untersuchung und theoretischen Beschreibung von Zusammenhängen, Mustern und Regeln (vgl. Schiersmann et al., 2008, S. 15).<sup>53</sup>

Abbildung 3.2 stellt die Einbettung der an der Beratung beteiligten Subsysteme in die sie umgebenden Umweltfaktoren dar. Berater, Ratsuchender, Organisation und Gesellschaft können als eigene Systeme verstanden werden, die im Sinne des Synergetischen Modells aufeinander bezogen sind und zusammenwirken. Qualitätsmerkmale dienen dazu Qualitätsanforderungen für alle beteiligten Systeme beziehungsweise Systemebenen zu formulieren. Damit wird deutlich, dass Qualität beispielsweise sowohl von den Kompetenzen der Beratenen als auch von der Konstitution eines sinnvollen und unterstützenden organisationalen Rahmens abhängt.

Im Folgenden werden die Ebenen dieses heuristischen Modells kurz dargestellt

---

<sup>53</sup>Kritik am Systemischen Verständnis. Zu Macht und Selbstorganisation (vgl. Haken und Schiepek, 2010).

und die diesen Ebenen zugeordneten Qualitätsmerkmale für Beratung vorgestellt (Arbeitsgruppe 1 u. Weber, 2011). Eine vollständige Liste der Qualitätsmerkmale findet sich im Anhang 3.1. Diese im „Offenen Koordinierungsprozess Beratungsqualität“ in Deutschland entwickelten Qualitätsmerkmale für Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung dienen in der Analyse verschiedener Modelle von Standards oder Qualitätsmerkmalen für Beratung im Kapitel fünf als Vergleichs- und Referenzrahmen, von dem das Kodiersystem (Tab. 5.4, S. 253) abgeleitet wird.

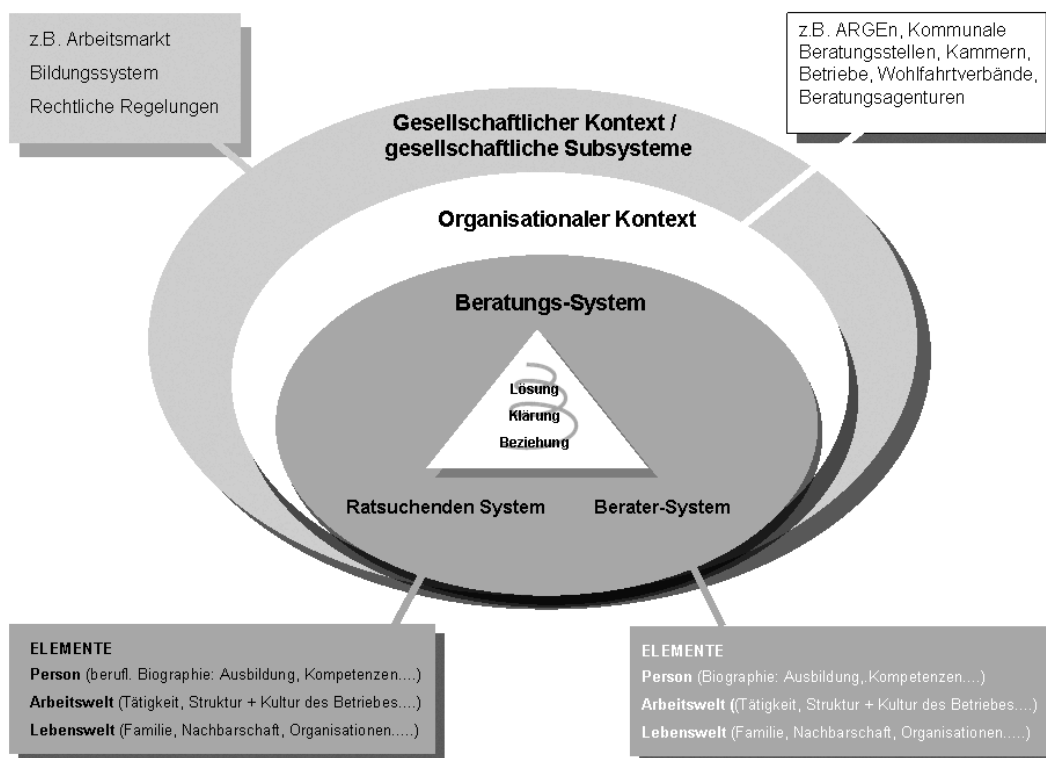


Abb. 3.2: Das Systemische Kontextmodell der Beratung (Quelle: Schiersmann et al., 2008, S. 15)

### 3.2.4.1 Übergreifende Merkmale

Neben den Merkmalen, die sich auf einzelne Systeme des Beratungsmodells (Beraterin und Berater, Beratungsprozess, Organisation und Gesellschaft) beziehen, wurden im genannten Kontext übergreifende Qualitätsmerkmale entwickelt. Diese sind:

- Orientierung an den Ratsuchenden,

- Transparenz des Beratungsangebots,
- Ethische Aspekte,
- Qualitätsstrategien

(vgl. Arbeitsgruppe 1 u. Weber, 2011; S. 18f.). Diese Merkmale unterscheiden sich auch von den anderen Merkmalsgruppen, da sie aus dem Professionsdiskurs heraus fundiert sind und nicht einer Systemebene zugeordnet werden können, sondern für alle Systeme gelten. Dadurch haben sie eher einen wertebezogenen-normativen Charakter. So lassen sich zum Beispiel die Orientierung am Ratsuchenden und die Forderung nach Transparenz zwar auf der Ebene des Beratungsprozesses aufgrund der Ergebnisse von Grawe (2000; vgl. Kap. 2.3) theoretisch und empirisch begründen, auf der gesellschaftlichen Ebene sind sie aber auch als normative politische Setzung und als professionspolitische Position zu verstehen. Gleiches gilt für die Qualitätsentwicklung. Man kann einerseits theoretisch begründen, dass Qualitätsbemühungen zu einer Verbesserung der Qualität führen können; Aktivitäten zur Qualitätsentwicklung sind aber auch eine politische Forderung und ein Weg, um die Professionalität im Feld zu stärken (vgl. Schiersmann et al., 2008, S. 44f.).

#### **3.2.4.2 Der Beratungsprozess**

Im Zentrum des systemischen Kontextmodells steht der Beratungsprozess, da er das Interventionsformat Beratung ausmacht. Der Beratungsprozess konstituiert sich dadurch, dass der Ratsuchende eine Beratung wahrnimmt und gemeinsam mit dem Berater diesen Prozess beginnt. In dieser Konstellation vollzieht sich der Beratungsprozess und zwar unabhängig davon, ob es sich um eine einmalige Interaktion, einen Prozess mit mehreren Interaktionssequenzen handelt, ob die Interaktion von Angesicht zu Angesicht oder zum Beispiel online stattfindet.

Die vier Qualitätsmerkmale zum Beratungsprozess sind:

- Beziehungsgestaltung,
- Klärung des Anliegens und Kontrakt,
- Situationsanalyse und Ressourcenklärung,
- Erarbeitung von Lösungsperspektiven.

(vgl. Arbeitsgruppe 1 u. Weber, 2011; S. 21f.)

Diese Qualitätsmerkmale zum Beratungsprozess basieren auf den in Kapitel



1.1 und 1.2 sowie 2.3 und 2.4 erläuterten theoretischen Aspekten zum Beratungsprozess im engeren Sinne. Diese theoretischen Bezüge, insbesondere auf die Synergetik und die generischen Prinzipien (Haken u. Schiepek, 2010) sowie die Wirkprinzipien nach Grawe (2000) sind die Grundlage für die formulierten Merkmale.

### **3.2.4.3 Die Beratenden**

Beratungsprozesse sind weder standardisierbar noch vorhersehbar. In diesem Sinne können Qualitätsmerkmale zum Beratungsprozess eher als Orientierungspunkte dienen. Entscheidend für die Gestaltung und den Verlauf von Beratung ist die Zusammenarbeit der Ratsuchenden mit den Beraterinnen und Beratern. „Angebote der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung müssen dabei so konzipiert sein, dass das jeweilige Anliegen der Ratsuchenden in einer angemessenen Art und Weise bearbeitet werden kann“ (Schiersmann et al., 2008, S. 39). Die Gestaltung von Beratung in Bezug auf diese Merkmale hängt von den Fähigkeiten des Beraters ab, die Situation des Ratsuchenden, sein Anliegen, seine persönlichen Spezifika sowie die relevanten Umweltbedingungen zu analysieren und für den Beratungsprozess fruchtbar zu machen.

Das Subsystem des Beratenden auf der einen und des Ratsuchenden auf der anderen Seite können als Bestandteil des Beratungsprozesses ausdifferenziert werden. Die Beratenden bringen sich in das Beratungsgeschehen mit ihrem jeweiligen individuellen Hintergrund ein, zum Beispiel Ausbildung, persönliche Erfahrungen oder Einstellungen. Auf der Seite der Ratsuchenden stellen unter anderem personenbezogene Elemente (z. B. Selbstkonzepte, Motivation, *States of Mind*, K-E-V-Muster) sowie die bisherige Entwicklung (Bildungs- und Berufsbiografie, kultureller Hintergrund, *geronnene Systemgeschichte*) und die aktuelle Lebenssituation (Beschäftigungssituation, privates Lebensumfeld etc.)<sup>54</sup> zentrale Einflussfaktoren für den Beratungsprozess dar. Dabei ist für die Gestaltung und Bewertung des Beratungsprozesses von zentraler Bedeutung,

---

<sup>54</sup>Für die Person des Ratsuchenden, die im Beratungsprozess von zentraler Bedeutung ist, wurden keine Qualitätsmerkmale formuliert, da es nicht sinnvoll oder angemessen wäre, Merkmale von Ratsuchenden in einem solchen Katalog zu fassen. Umgekehrt fehlen somit aber Punkte, an denen der jeweilige Fokus der Beratung verortet werden kann (individueller Hintergrund, sozialer Hintergrund, Persönlichkeitsmerkmale u.a.). Aufgegriffen wurde diese Frage im Kompetenzrahmen für Berater (Arbeitsgruppe Qualitätsmerkmale und Kompetenzen, u.a., 2012). Hier werden Kompetenzen der Beratenden angesprochen, die diese dazu befähigen, auf die spezifischen Bedingungen der Ratsuchenden einzugehen.

dass die *Ratsuchenden* bei sozialen Dienstleistungen an der Herstellung der Leistung aktiv beteiligt sind und das *Produkt*, das heißt das Beratungsergebnis, ohne deren Mitarbeit nicht entstehen könnte. Soziale Dienstleistungen, zu denen die Beratung zählt, zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht fertig sind, wenn sie angeboten werden und auch weniger standardisierbar sind als gewerbliche Produkte. Beide Seiten, Anbieter sowie Nutzer der Dienstleistung Beratung, bestimmen die Leistung gemeinsam, wenn auch nicht unbedingt in der gleichen Gewichtung (vgl. Schiersmann et al., 2008, S. 19f.). Für diese Zusammenhänge werden in Bezug auf den Berater zwei Qualitätsmerkmale formuliert.

- Kompetenz und Professionalität der Beratenden,
- Orientierung an Standards

(vgl. Arbeitsgruppe 1 u. Weber, 2011, S. 24). Während das Merkmal Kompetenz und Professionalität beispielsweise die Aspekte der Aus- und kontinuierlichen Weiterbildung und der Reflexion thematisiert, verweist das zweite Merkmal darauf, dass die Beratenden aktiv und umfassend mit Qualitätsmerkmalen und Standards umgehen sollten und auch zu deren Entwicklung beitragen (vgl. ebd., S. 25).

#### **3.2.4.4 Organisationaler Kontext**

Professionelle Beratung findet immer in einem organisationalen Kontext statt und wird durch diesen nachhaltig beeinflusst. Gerade für das Feld Bildung, Beruf und Beschäftigung erweist sich die organisationale Einbindung von Beratungsdienstleistungen als sehr vielfältig.

Die Verknüpfung der Qualitätsmerkmale mit den organisationalen Perspektiven der Anbieter kann anhand der folgenden fünf Merkmale beschrieben werden:

- Leitbild und Strategie,
- Formale Organisation und Prozesse,
- Organisationskultur,
- Personelle und materielle Ausstattung,
- Interaktion mit der gesellschaftlichen Umwelt

(vgl. Arbeitsgruppe 1 u. Weber, 2011, S. 26f.). Die systemischen Verknüpfungen zwischen dem Beratungsprozess im engeren Sinne und dem organisatio-

nalen Kontext sind vielfältig<sup>55</sup>. Der organisationale Kontext umfasst eine Reihe von Elementen: organisationale Spezifika und Traditionen sowie die jeweilige Zielgruppenorientierung, Finanzierungsaspekte, Fragen der Ausstattung, Zugänglichkeit der jeweiligen Beratungseinrichtung und Professionalisierungsaspekte (Aus- und Weiterbildungen der Beraterinnen und Berater, organisationspezifische Handlungsspielräume). Die Beratung in einer Agentur für Arbeit weist zum Beispiel andere organisationale Bedingungen auf, als Beratung in einer Hochschule oder einer kommerziellen Beratungsagentur. Eine Systematisierung des organisationalen Kontextes von Beratung bietet der von Glasl und Lievegoed (1993) entwickelte und von Baumgartner, Häfele und Schwarz (1998) erweiterte Ansatz, an dem sich die genannten Qualitätsmerkmale orientieren. Die genannten Autoren beschreiben Organisationen mit Hilfe folgender Dimensionen: Identität, Konzepte, Strategien, Strukturen, Menschen, Funktionen, Prozesse, Abläufe, Sachmittel und Umwelt, Mitbewerber und Markt (vgl. Baumgartner et al., 1998). Einige dieser Dimensionen lassen sich zu Gruppen zusammenfassen, so zum Beispiel Selbstverständnis und Strategie der Beratungsanbieter oder Struktur, Funktionen und Prozesse der Beratungsorganisation. Baumgartner et al. (1998) haben die systemische Komponente dieses Ansatzes verstärkt, indem sie die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Faktoren ebenso hervorheben wie die Einflüsse der Umwelt (Markt und Mitbewerber, gesellschaftliche Strömungen, Gesetzgebung, technologische und ökologische Anforderungen, etc.).

#### **3.2.4.5 Gesellschaftlicher Kontext**

Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung ist eng in gesellschaftliche Kontexte eingebunden. Deren Dimensionen werden im Folgenden kurz aufgelistet, jedoch nicht im Einzelnen beschrieben. Eine Rolle spielen – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – gesetzliche Regelungen, Finanzierungsmodalitäten der Beratung, Entwicklungen des Bildungssystems, Veränderungen der Arbeitswelt und

---

<sup>55</sup>Da es sich um Qualitätsmerkmale für die Qualitätsentwicklung der Beratungsanbieter handelt, ist die Berücksichtigung des organisationalen Rahmens der Ratsuchenden nicht explizit benannt (bspw. deren Arbeitskontext). Allerdings wäre es sinnvoll und auch im Sinne des systemischen Kontextmodells, die Aufmerksamkeit des Beratenden und der Anbieter auf die Verortung der Ratsuchenden in ihrem Umfeld (Arbeitgeber, Familie, usw.) zu richten. Dies ist im Kompetenzprofil berücksichtigt (vgl. Arbeitsgruppe Qualitätsmerkmale und Kompetenzen, et al., 2012).

des Arbeitsmarktes, gesellschaftlicher Wandel von Normen und Werthaltungen und – nicht zuletzt – die gesellschaftliche Wertschätzung von Beratung (vgl. Schiersmann et al., 2008, S. 42 f.). So sind beispielsweise die Anliegen, Möglichkeiten und Restriktionen der Ratsuchenden von solchen gesellschaftlichen Gegebenheiten geprägt, (z. B. in Bezug auf den Arbeitsmarkt, auf vorhandene Bildungsangebote oder Gesetze). Aber auch Beratung als Angebot ist eng mit gesellschaftlichen Aspekten verbunden, zum Beispiel der gesellschaftlichen Wahrnehmung des Beratungsbedarfs. Wird die Bereitstellung eines Basisangebots für Beratung als öffentliche Aufgabe wahrgenommen? Wie wird der individuelle und gesellschaftliche Nutzen von Beratung gesehen? Wer fühlt sich aufgerufen, für Transparenz, Qualität und Professionalität der Beratung zu sorgen? Darüber hinaus unterliegt das Feld der Beratung und seine Umwelt einem dynamischen Wandel. Dieser muss von den Beratenden und den Beratungsanbietern erkannt und in die Beratungsarbeit integriert werden. Beispielsweise sind Beratungsangebote nicht unabhängig von der Art und Weise, wie in einer Gesellschaft Arbeit organisiert wird oder welche Veränderungen sich bei der Finanzierung von sozialen Unterstützungsleistungen ergeben.

Die im Kapitel 3.2.4 vorgestellten Qualitätsmerkmale für Beratung sind ein Beispiel, wie eine inhaltliche Konkretisierung von Beratungsqualität strukturiert und formuliert werden kann. Die hier vorgestellten Merkmale sind das Ergebnis einer koordinierten Zusammenarbeit von verschiedenen Akteuren im Feld (vgl. Schiersmann u. Paulsen, 2011). Sie sind anschlussfähig an verschiedene Akteursperspektiven und es können Folgerungen für verschiedene Systeme, die an der Erbringung von Beratung beteiligt sind, abgeleitet werden (vgl. Schiersmann u. Weber, 2011). Solche Qualitätsmerkmale können in der Qualitätsentwicklung mit Methoden der prozessualen Aktivierung von Veränderungsprozessen kombiniert werden (vgl. Arbeitsgruppe 2 et al., 2011). Sie werden dann zu Bezugspunkten, an denen sich Qualitätsentwicklung orientieren und ausrichten kann. Wie eine solche prozessuale Aktivierung verstanden und realisiert werden kann, ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

### **3.3 Verbesserung von Qualität in der Beratung in einer prozessualen Perspektive**

Die Verbesserung von Qualität soll, wie im Kapitel 3.1 ausgeführt wurde, zunehmend mit Hilfe spezifischer Verfahrensweisen des Qualitätsmanagements oder der Qualitätsentwicklung gesichert und weiterentwickelt werden. Das vorliegende Kapitel fokussiert vor diesem Hintergrund verschiedene Aspekte, die für die prozessuale Verbesserung von Qualität relevant sind. Dabei soll die gängige Gleichsetzung von prozessualer Verbesserung von Qualität mit Konzepten des Qualitätsmanagements vermieden und theoriegeleitet ein breiterer Zugang ermöglicht werden<sup>56</sup>. Dieses Vorgehen verweist auch darauf, dass in vielen hier relevanten Bereichen (Pädagogik, Bildung, Beratung, Therapie) ein solcher pluraler Zugang der Praxis entspricht, ohne dass bisher jedoch eine theoriegeleitete Gestaltung dieser Praxis erreicht ist (vgl. bspw. Arnold u. Furrer, 2010; Ditton, 2008; Meisel, 2008).

Um einen solchen breiten Zugang zu begründen wurden im ersten Kapitel der Arbeit zusammenfassend Prämissen abgeleitet, die für die Planung und Umsetzung solcher Verfahrensweisen relevant sind. Insbesondere wurde herausgearbeitet, dass die jeweiligen Systemebenen (Beratungsprozess, Beratungsorganisation, politisches System) eigens angeregt werden müssten, um Veränderungen zu fördern.

Für die Planung von Interventionen leitet sich davon die Frage ab, wie Systeme angeregt werden können, um eine intendierte Veränderung tatsächlich zu erreichen. Das Kapitel 3.2.1 greift zur Begründung einer solchen Interventionslogik auf das in Kapitel 1.4.1 eingeführte Modell des SPM zurück und zeigt auf, wie Interventionsplanung in der prozessualen Gestaltung von Qualitätsaktivitäten unter Rückgriff auf die Situation des Systems (z. B. einer Beratungseinrichtung) sowie auf die generischen Prinzipien (s. Kap. 1.4.2) und verschiedene Interven-

---

<sup>56</sup>Dies begründet sich auch aus der kritischen Analyse der empirisch nachweisbaren und theoretisch begründbaren Probleme und Paradoxien, die bei der Umsetzung von Qualitätsmanagement in der Praxis nachgewiesen werden können (vgl. Hartz, 2011; Vedder, 2001; Kühl, 2001; Moldaschl, 2001). Gemeinsame Kritikpunkte, die sich aus diesen Analysen ableiten lassen, sind unter anderem die Schwierigkeit der Verfahren bis auf die Mikroebene des organisationalen Handelns die intendierten Effekte zu erreichen, die mangelnde inhaltliche Anschlussfähigkeit an die Erbringung der tatsächlichen Dienstleistung, die Ablösung der QM Systeme von der tatsächlichen Qualitätsproblematik und deren Verselbständigung, die nicht zuletzt durch die Interessen der Organisation, der Mitarbeiter und von externen Beratern und Dienstleistern gefördert wird.

tionsmethoden (s. Kap. 3.3.2) gestaltet werden kann. Im Kern geht es darum, Interventionen immer so anzulegen, dass sie ein bestehendes System mit einem spezifischen Ordnungsmuster zur Veränderung anregen. Hierfür ist es notwendig dieses System zu identifizieren und die Interventionsmethoden passend auszuwählen und mit Bezug auf Prinzipien der Veränderung (Generische Prinzipien) angemessen zu realisieren.

Im Kapitel 3.3.2 werden verschiedene in der vorliegenden Literatur beschriebenen Interventionsstrategien und -methoden zur Anregung prozessualer Verbesserung von Qualität in der Beratung identifiziert und es wird ihre potenzielle Wirkungsweise mit Bezug zur Synergetik und die generischen Prinzipien begründet. Für vorhandene Interventionsstrategien (z. B. Bezug zu Qualitätsmerkmalen, Qualitätsmanagementmodelle u.a.) kann gefragt werden, welche Ebenen sie besonders ansprechen, und ob beziehungsweise wie ein ebenenübergreifendes Wirken in Richtung einer intendierten Veränderung möglich ist. Im Kapitel 3.3.3 werden die bis dahin im Kapitel drei diskutierten Perspektiven in Bezug zum Konzept der Organisationsentwicklung gestellt. Der Abschnitt zeigt, wie Qualitätsentwicklung als Rahmen für die Gestaltung von Qualitätsentwicklung genutzt und gestaltet werden kann.

### **3.3.1 Realisierung von qualitätsfördernden Interventionen unter Rückgriff auf das SPM-Modell**

Die theoretischen Bezugspunkte für die Realisierung qualitätsfördernder Interventionen sind das Modell der Synergetik und die davon abgeleiteten generischen Prinzipien. Diese müssen immer in Verbindung mit der Situation des konkret zu verändernden Systems und verschiedener Interventionsmethoden gesehen werden. Es sind also weder die generischen Prinzipien noch die Interventionsansätze oder Methoden alleine, die einen Qualitätsentwicklungsprozess bestimmen (vgl. Schiepek zu diesem Zusammenhang in Bezug auf Therapie, Schiepek et al., 2002, S. 11; vgl. auch Haken u. Schiepek, 2010, S. 440). Interventionsansätze zur Förderung von Qualität (bspw. Modelle zum Qualitätsmanagement) bestimmen zwar häufig die Vorgehensweisen, die aber für den einzelnen Fall beziehungsweise die einzelne Organisation

„nur grob und oberflächlich [sein können (A.d.V.)] wenn sie die Feinabstimmung und Eigendynamik [...] nicht ersticken oder zu situativ auftretenden Bedürfnissen in Widerspruch geraten wollen“ (Schiepek et al., 2002, S. 11).

„Neben normativen Phasenmodellen stehen in der Praxis adaptive Indikationsregeln zur Verfügung, die nahelegen, was bei welcher Bedingungskonstellation zu tun oder zu lassen ist. Diese treten punktuell in Kraft und determinieren die Praxis nicht“ (Schiepek et al., 2002, S. 11).

Da sich solche Prozesse in komplexen Human- und Sozialsystemen durch emergente Eigendynamik auszeichnen, sind

„Heuristiken und Methoden [hier Qualitätselemente (A. d. V)] [...] in Bezug auf die Gesamtimprovisation melodischen und rhythmischen Versatzstücken vergleichbar, die sinnvoll eingebaut [und kombiniert (A. d. V.)] werden können: dynamische Komponenten einer umfassenden Prozessgestalt“ (Schiepek et al., 2002, S. 11).

Dies gibt für die hier angestrebte Darstellung eine Zielorientierung vor: Qualitätsentwicklung könnte durch die Verbindung von Interventionsmethoden und fallgerechte Gestaltung der Intervention (vor dem Hintergrund der generischen Prinzipien) besser theoretisch begründet und gleichzeitig situationsgerechter in die Praxis umgesetzt werden. Was Schiepek als adaptive Indikationsregeln bezeichnet, wird für die Qualitätsentwicklung in der folgenden hypothesenhaften Verbindungen von Selbstorganisation und Qualitätsentwicklungsmethodik dargestellt. Die Abbildung 3.3 stellt den Zusammenhang von Methoden, Prozessgestaltung und generischen Prinzipien dar. Die Abbildung

„zeigt die Begründungs- und Verweisungszusammenhänge zwischen den beschriebenen Aspekten des Theorie-Praxis-Brückenschlags“ (Schiepek et al., 2002, S. 11).

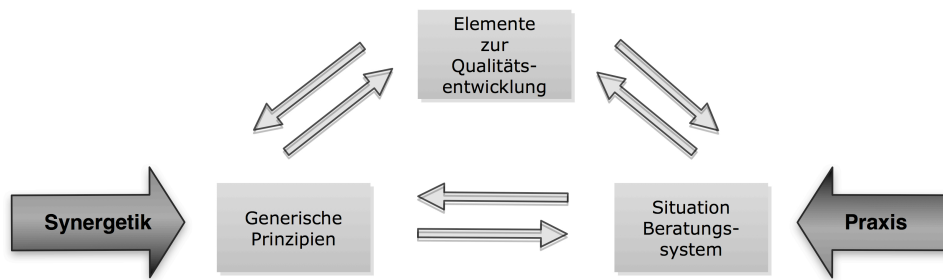


Abb. 3.3: Situation des Systems, Generische Prinzipien und Methoden als Grundlage für die Prozessgestaltung in Qualitätsentwicklungsprozessen (Quelle: nach Schiepek et al., 2002, S. 11)

Diese dem „Synergetischen Prozessmanagement“ (s. Kap. 1.4.1) zugrundeliegende Position wird im Kapitel 3.3.3 aus der Sicht der Organisationsentwicklung bereichsspezifisch aufgegriffen und begründet. Für die hier vorgenommene Überlegung, dass einzelne Qualitätselemente für die Anregung spezifischer Wirkungen in Organisationen identifiziert werden können, ist diese Verbindung von Identifikation des Systemzustandes, bereichsspezifischer Theorie und potenzieller Wirkung wichtig. Sie könnte dazu beitragen, den allgemeinen und relativ statisch organisierten Qualitätsmanagementsystemen, eine strukturierte, aber offene Alternative hinzuzufügen beziehungsweise für die Nutzung solcher Qualitätsmanagementsysteme dieselben Prämissen voranzustellen. Das Ergebnis der folgenden Darstellung wird im weiteren Verlauf der Arbeit (s. Kap. 6) die Basis dafür bilden, Qualitätsmodelle, wie sie in verschiedenen nationalen Kontexten etabliert wurden beziehungsweise werden, auf ihre Funktionsweise und ihre unterschiedliche Ausrichtung hin zu untersuchen.

### **3.3.2 Identifikation und Differenzierung von Qualitätselementen für die unterschiedlichen Systeme und Ebenen der Qualitätsentwicklung in der Beratung**

Auf der Ebene der im vorigen Kapitel angesprochenen Vielfalt an qualitätsbezogenen Interventionsmethoden (Qualitätselemente) sollen im Folgenden auf Grundlage der im ersten Kapitel vorgestellten theoretischen Überlegungen in ihrer potenziellen Wirkungsweise für die Anregung von Qualitätsentwicklung differenziert beschrieben werden. Dabei werden keine



empirischen Sachverhalte, sondern *potenzielle Wirkungsweisen* vorgestellt und diskutiert. Als Qualitätselemente werden hier einzelne Interventionsmethoden oder -ansätze bezeichnet, die für die Qualitätsentwicklung eingesetzt werden können.

Ziel des Kapitels ist es,

- einzelne Interventionsmethoden als Qualitätselemente zu identifizieren und dabei auf verschiedene bereichsspezifische Bezüge zu achten (so können relevante Interventionsmethoden direkt aus der Qualitätsmanagement-Diskussion stammen, sie können aber auch aus professionsbezogenen Kontexten einbezogen werden),
- die Interventionsmethoden den verschiedenen Systemen und Ebenen zuzuordnen, in beziehungsweise auf denen Qualitätsentwicklung anknüpfen kann,
- zu zeigen, dass einzelne Elemente spezifische Wirkungsweisen entfalten können und eine Kombination von Elementen sinnvoll und notwendig ist, um in einem Mehrebenensystem Qualitätsentwicklung zu realisieren.

Mit Rückbezug auf die Literatur werden relevante Interventionsansätze, die als *Qualitätselemente* für die Qualitätsentwicklung in der Beratung eingesetzt werden können, identifiziert (s. Einleitung, S. 27f.). Es werden gezielt nicht nur Interventionsansätze aus der Qualitätsmanagement- oder Qualitätsentwicklungsdiskussion einbezogen. Dies wird durch drei Argumente begründet.

1. Die Qualitätsdiskussion wird sehr stark durch ihre praxisorientierte Entwicklung bestimmt. Was als Interventionsmethode in dieser Diskussion von Relevanz ist und was nicht, ist stärker durch die reale Entwicklung in dieser Praxis, als durch eine theoriebasierte Diskussion bestimmt (s. Kap. 3.1).
2. Die Qualitätsdiskussion wurde auch im Kontext von Bildung und Beratung relativ stark von Ansätzen aus der Industrie bestimmt. Andere Perspektiven, zum Beispiel die der Professionalität der Beratenden wurden hingegen zum Teil vernachlässigt (vgl. Olk und Speck, 2008, S. 82; auch Galiläer, 2005) oder werden erst in jüngerer Zeit wieder stärker einbezogen (vgl. Schiersmann et al., 2008, S. 91; Meisel, 2008, S. 17).

3. Der im Kapitel eins begründete und im Kapitel drei konkretisierte Mehrebenenbezug verlangt, dass Qualitätselemente stärker danach ausgewählt werden, dass sie die jeweiligen Systeme tatsächlich anregen und Veränderungen anstoßen können. Kritische Befunde gegenüber gängigen Qualitätsansätzen (vgl. bspw. Hartz, 2011; QBB, 2011; Kühl, 2001; Moldaschl, 2001) verweisen aber eher auf fehlende oder paradoxe Effekte auf niedrigeren Systemebenen (insbesondere der praktischen Handlungsebene der Dienstleistungserbringung).

Aufgrund dieser Argumente wird zusammenfassend eine plurale Öffnung gegenüber verschiedensten Interventionsansätzen im Zusammenspiel mit einer gezielten Anwendung und Evaluation der Wirkung der Ansätze als angemessen betrachtet.

Die einbezogenen Interventionsansätze werden in fünf Gruppen unterschieden:

- Qualitätselemente für die inhaltliche Konkretisierung von Qualitätsanforderungen,
- Qualitätselemente, die aus dem organisationsbezogenen Qualitätsmanagement im engeren Sinn stammen,
- Qualitätselemente, die aus dem Kontext der im Bereich der Organisationsentwicklung diskutierten Interventionsstrategien stammen,
- Qualitätselemente, die einer Evaluations-Perspektive zugeordnet werden können,
- Qualitätselemente, die einer Professionalisierungs-Perspektive zugeordnet werden können.

Zunächst werden diese fünf Gruppen kurz vorgestellt, anschließend werden die einzelnen Qualitätselemente näher spezifiziert.

#### *Qualitätselemente für die inhaltliche Konkretisierung von Qualitätsanforderungen*

Hierunter sind beispielsweise Qualitätsmerkmale, Standards, Leitlinien oder Indikatoren zu fassen. Solche inhaltlichen Bezugspunkte sind in der Beratung verbreitet und bilden in Qualitätsentwicklungsaktivitäten einen zentralen Bezugspunkt (s. Kap. 3.2.4; s. Anh. 3.1; vgl. Arbeitsgruppe 1 et al., 2011; Plant,

2009; Hughes, 2009; Schiersmann et al., 2008, S. 35; Bimrose, Hughes u. Collin, 2006; McMahony, 2004).

*Qualitätselemente, die den Verfahren zum Qualitätsmanagement zugeordnet werden können*

Qualitätsmanagementmodelle, wie beispielsweise ISO 9000, EFQM und andere vergleichbare Ansätze umfassen immer mehrere Interventionsstrategien, die in einem Modell zusammen gefasst werden (vgl. Schiersmann et al., 2008, S. 65). Diese können jedoch in ihrer Wirkungsweise getrennt untersucht und in Qualitätsmodellen auch in anderer Kombination eingesetzt werden.

Solche Elemente sind beispielsweise:

- Selbstreport, Selbstbewertung der Organisation,
- Einführen eines übergeordneten Qualitätsmanagementprozesses,
- Prozessbeschreibung, Prozessdefinitionen für die Leistungsprozesse,
- Akkreditierung, Zertifizierung.

*Elemente, die aus der Organisationsentwicklung übernommen werden können*

Qualitätsaktivitäten können auch auf vielfältige Interventionsmethoden zurückgreifen, die im weiteren Sinne zur Gestaltung von Organisationsentwicklungsprozessen dienen können (vgl. Schiersmann und Thiel, 2011). Hierzu zählen beispielsweise:

- Entwicklungsprojekte,
- Wissensmanagement,
- Workshops.

*Evaluationsbezogene Elemente*

Für die Verbesserung von Qualität spielen häufig evaluatorische Elemente eine Rolle. Kundenfeedback und Kundenbefragung, Wirkungsevaluation (Hughes, 2009; Schiersmann et al., 2008, S. 49) und andere Ansätze sind dabei nicht nur zur Erfassung von Input- oder Outputkriterien einsetzbar, sondern können darüber hinaus auch zur Anregung von Veränderungsprozessen eingesetzt werden (vgl. Schiersmann et al., 2008, S. 52). Einbezogen werden hier:

- Evaluation (Fremd- und Selbstevaluation, bspw. Systemevaluation oder Kundenfeedback),
- Wirkungsforschung.

*Elemente, die der Entwicklung professioneller Kompetenz zugeordnet werden können*

Die Leistungserbringung in der Beratung erfolgt zu einem erheblichen Teil im Beratungssystem, das durch die Ratsuchenden und die Beratenden konstituiert wird (s. Kap. 2). Die Anregung von Qualitätsverbesserung ist darum sehr eng an die Kompetenz und die Entwicklung der Beratenden geknüpft (vgl. auch Schiersmann u. Thiel, 2011, S. 376; Schiersmann et al., 2008, S. 91; S. 108; Bimrose et al., 2006). Zu diesen Instrumenten zählen Qualitätselemente wie:

- Supervision, Intervision beziehungsweise Kollegiale Beratung,
- Weiterbildung und Kompetenzentwicklung,
- Register für zertifizierte Berater.

Durch die dargestellte Übersicht der verschiedenen Qualitätselemente wird deutlich, dass ein breites Verständnis von Qualität und von die Qualität verbessernden Elementen zugrunde gelegt wird. Insbesondere werden auch Elemente, die stärker aus der Organisationsentwicklung (vgl. Schiersmann u. Thiel, 2011) und aus der Kompetenzentwicklung für Beratende (vgl. Schiersmann et al., 2008) stammen, integriert, da angenommen wird, dass diese für die Stimulation der organisationalen Ebene und der Mikroebene der Beratungsorganisationen im Hinblick auf Qualität besonders förderlich sind.

Für die systematische Darstellung dieser Qualitätselemente werden vier Fragen gestellt:

1. Ausgehend vom Modell der Synergetik: Was für ein Muster wird potenziell durch das Qualitätselement etabliert?
2. In Bezug auf welche Elemente eines Systems (s. Synergetisches Modell, Abb. 1.4, S. 62) soll die Wirkung entfaltet werden?
3. Welche generischen Prinzipien (s. Abb. 3.3, S. 161) werden durch ein Qualitätselement potenziell am stärksten realisiert?

4. Welche Systemebene (s. Abb. 3.5, S. 168) wird vorrangig angesprochen beziehungsweise ist das Qualitätselement gerade ebenenübergreifend besonders wirksam?

Die *erste Frage* geht von der Annahme aus, dass ein Qualitätselement, das im System realisiert wird, in einen spezifischen Bezug zu den bestehenden Mustern tritt und ein neues Muster etabliert, das bestimmte Elemente oder Subsysteme auf spezifische Weise konsensualisiert, dabei spezifische Kontrollparameter stimuliert et cetera. Darum bezieht sich die *zweite Frage* darauf, welche Systemelemente oder Subsysteme durch das Qualitätselement beeinflusst werden sollen. Die *Frage nach den generischen Prinzipien* (Frage 3) geht davon aus, dass diese eine potenzielle Erklärung dafür bieten können, *wodurch* eine Intervention, eine Methode oder eben ein Qualitätselement eine Wirkung entfalten kann. Insofern könnte man sagen, ein solches Element wirkt *durch* die Realisierung des Prinzips (s. Abb. 3.4).

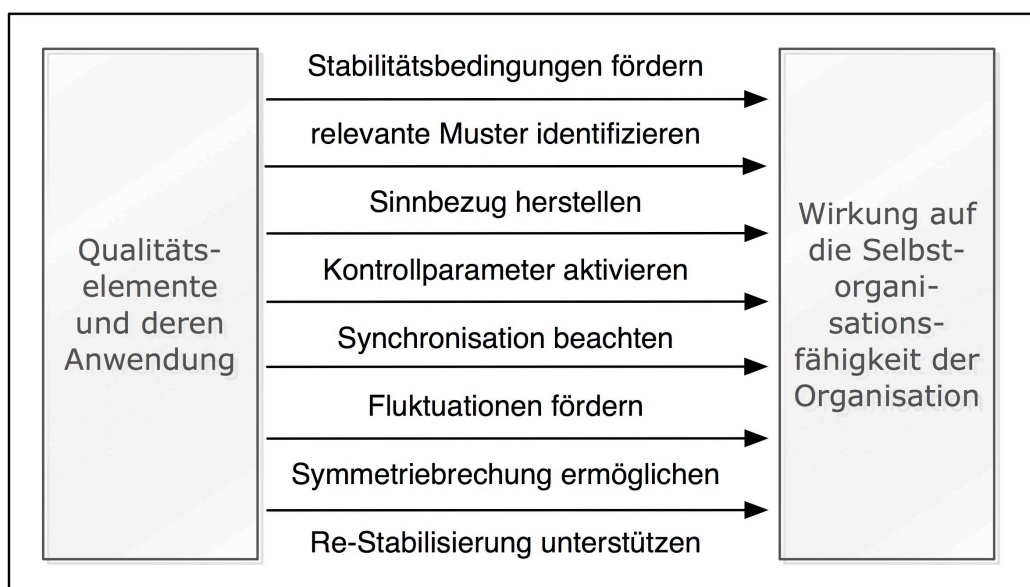


Abb. 3.4: Die Wirkungsweise von Qualitätselementen durch die Realisierung von generischen Prinzipien (Quelle: Eigene Darstellung)

Voraussetzung ist dabei natürlich der sinnvolle Einsatz der Instrumente. Die *Synchronisation* zwischen der Situation in einer Organisation und einem Instrument sowie der Prozess der Anwendung sind in jedem Fall zu beachten. Dies zu berücksichtigen kann nicht der Methode selbst zugeschrieben werden,

sondern ist Aufgabe interner oder externer Berater und Begleiter der Qualitätsaktivitäten und deren Gestaltung des Organisationsentwicklungsprozesses (s. Kap. 3.3.3).

Dies macht es im Sinne von Kapitel 1.2 notwendig, die Systemebene, auf der ein Qualitätselement vorrangig zum Tragen kommt oder solche Qualitätselemente, die gerade ebenenübergreifend ihre Wirkung entfalten, zu identifizieren (*Frage 4*). Als relevante Systemebenen werden (im Sinne des systemischen Kontextmodells, s. Kap. 3.2) das Beratersystem, das Ratsuchendensystem, die Interventionsebene (a), die organisationale Einbettung der Beratung (b) sowie die gesellschaftliche beziehungsweise politische Rahmung der Beratung (c) unterschieden (s. Abb. 3.5).

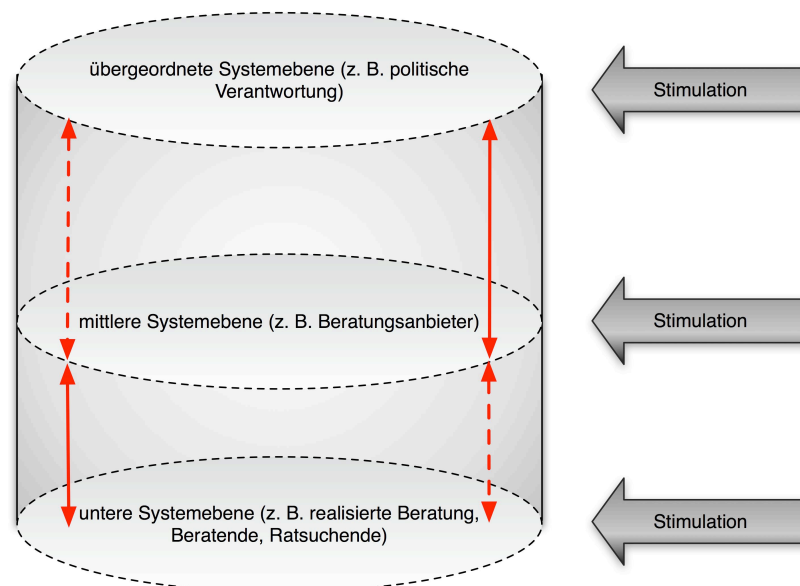


Abb. 3.5: Unterschiedliche Systemebenen, direkte und indirekte Stimulation von Selbstorganisations- und Veränderungsprozessen (Quelle: Eigene Darstellung)

Im Folgenden werden die benannten Qualitätselemente entlang der vier Fragen theoriegeleitet beschrieben.

#### *Qualitätselemente zur inhaltlichen Konkretisierung von Qualitätsanforderungen*

Die *Qualitätsmerkmale und Standards* sind, wie gezeigt wurde, gängige Qualitätselemente im Beratungsfeld, aber auch in anderen Sektoren, beispielsweise der schulischen Bildung (vgl. Oelkers u. Reusser, 2010; Berner,

Oelkers, Reusser, 2008; Köller, 2008) oder der frühkindlichen Bildung (vgl. Tietze, 2008).

Tab. 3.1: Qualitätselement: Qualitätsmerkmale, Standards, Leitlinien, Indikatoren etc. (Quelle: Eigene Darstellung)

<b>Qualitätselement: Qualitätsmerkmale, Standards, Leitlinien, Indikatoren etc.</b>
<p><b>1. Was für ein Muster wird durch das Qualitätselement etabliert (Wo lässt sich das Qualitätselement im System verorten)?</b></p> <p>Qualitätsmerkmale können als ein Muster auf der Wissensebene verstanden werden, das nicht der Abbildung von Realität, sondern als Bezugspunkt für die <i>Ausrichtung</i> realisierter Muster (z. B. Beratungsprozesse, bereitgestellte Ressourcen) dient. Merkmale oder Standards sind in einer Organisation nicht dadurch als Muster etabliert, dass sie <i>existieren</i>, sondern erst dadurch, dass sie für die Reflexion oder das Handeln einzelner Organisationsmitglieder herangezogen und ggf. verbindlich werden. Insofern weist die Bezeichnung <i>Muster auf der Wissensebene</i> daraufhin, dass solche Merkmale <i>gelernt</i> werden müssen, dass eine inhaltliche Auseinandersetzung notwendig ist und dass eine Konsensualisierung entsprechend eines Standards die Verbindung zu einem Mechanismus notwendig macht, der die Durchsetzung des Standards gewährleistet. Diese Verbindung, mit einem die <i>Durchsetzung</i> absichernden Mechanismus, markiert den Unterschied zwischen einem unverbindlichen Qualitätsmerkmal und einem verbindlichen Standard.</p>
<p><b>2. In Bezug auf welche Systemelemente soll die Wirkung entfaltet werden (Wo setzt es an)?</b></p> <p>Merkmale oder Standards wirken in unterschiedlicher Art und auf verschiedene Subsysteme einer Organisation.</p> <p>a. Sie stimulieren Kontrollparameter, d.h. sie motivieren einzelne Systemelemente dazu, ihr Handeln an ihnen auszurichten, um beispielsweise Abweichungen (und mögliche negative Folgen) zu vermeiden.</p> <p>b. Sie konsensualisieren damit das Handeln verschiedener Subsysteme (z. B. Mitarbeiter, Führungskräfte einer Organisation) wobei sich aus einem Merkmal verschiedene Folgerungen für diese Subsysteme ergeben können. Auf einer übergeordneten Systemebene können solche Konsensualisierungen zu einer Angleichung der Handlungsweisen zwischen größeren Subsystemen führen (z. B. für das gesamte Beratungsfeld).</p>
<p><b>3. Welche generischen Prinzipien werden durch ein Qualitätselement realisiert?</b></p> <p>Qualitätsmerkmale oder Standards können zur Verbesserung von Qualität in der Beratung beitragen, indem diese im Sinne der generischen Prinzipien</p> <p>a. stabilisierend wirken (Orientierung geben, Ausrichtung des Handelns an allgemein akzeptierten Merkmalen usw.),</p> <p>b. die Organisation bei der Musteridentifikation unterstützen,</p> <p>c. Subsystemen der Organisation helfen, Sinnbezüge herzustellen (z. B. individuelles Wissen – kollektives Wissen, Bezüge zu anerkannten Normen),</p>

- d. Kontrollparameter stimulieren (u.a. das Interesse Normen einzuhalten), insbesondere, wenn sie in Verbindung mit einem Muster gebracht werden, das die Durchsetzung im Sinne von Standardisierung fördert (bspw. Gesetz, Anreizsystem, Zertifizierung),
- e. zur Re-Stabilisierung beitragen, wenn sie nach der Etablierung eines neuen Musters als Orientierungspunkte (Attraktoren) dienen.

Qualitätsmerkmale, Standards und ähnliches werden typischerweise auf einer übergeordneten Ebene (z. B. eines Ministeriums oder eines Verbandes) etabliert. Sie dienen in der Regel als Top-down-Element, das aber mit dem Anspruch eingesetzt wird, möglichst direkt Handeln auf der relativen Mikroebene, das heißt hier das Handeln in den Beratungsorganisationen oder sogar der Beratenden selbst, einzuwirken. Dabei ist die inhaltliche Schwerpunktsetzung der Qualitätsmerkmale oder Standards entscheidend (werden Organisationsaspekte oder Beratungsprozessaspekte in den Mittelpunkt gestellt?). Auch die Adressierung ist relevant (wen sprechen die Merkmale an? Beratungsorganisationen oder z. B. auch politische Entscheidungsträger?). Die Wirkung solcher Merkmale auf allen Ebenen hängt eng damit zusammen, ob zusätzliche Elemente, die deren Verbindlichkeit beeinflussen, etabliert werden können (Konsens, Verpflichtung, Überprüfung durch eine unabhängige Stelle u.ä.).

#### *Qualitätselemente aus dem Kontext des Qualitätsmanagements*

Qualitätsmanagementsysteme zeichnen sich dadurch aus, dass sie zum einen verschiedene Qualitätselemente verbinden. Zum anderen aber haben sie gemeinsam, dass sie – im Fall der Etablierung – ein übergeordnetes Managementsystem für Qualität zum Gegenstand haben. Dies ist – auf der Organisationsebene – der denkbar weitestgehende Qualitätsansatz, da damit der Anspruch verbunden wird, alle anderen Aktivitäten der Organisation daran zu orientieren, zu kontrollieren und der ständigen Verbesserung zugänglich zu machen (vgl. Meisel, 2008, S. 108). Die verschiedenen Modelle betonen dabei unterschiedliche Schwerpunkte (vgl. Schiersmann et al., 2008, S. 63-75).



Tab. 3.2: Qualitätselement: Organisation eines übergeordneten Qualitätsmanagementprozesses (Quelle: Eigene Darstellung)

<b>Qualitätselement: Organisation eines übergeordneten Qualitätsmanagementprozesses</b>
<p><i>1. Was für ein Muster wird durch das Qualitätselement etabliert (Wo lässt sich das Qualitätselement im System verorten)?</i></p> <p>Qualitätsmanagementsysteme sind komplexe Verfahrensmuster, die im Sinne eines umfassenden Prozesses alle Bedingungen und Handlungen für ein die Qualität sicherndes Verfahren beschreiben. In diesem Sinne sind QMS-Metamuster für die Kombination von verschiedenen Qualitätselementen vorhanden. QMS umfassen Submuster, die beispielsweise auf die Identifikation des Systems, auf die Ableitung von Qualitätsanforderungen, auf die Messung bzw. (externe) Beobachtung von Leistungen, die Beschreibung von Mustern, die Ableitung von Verbesserungsmöglichkeiten, die Transparenz von Qualität, die Absicherung des Qualitätssystems und so weiter abheben. QMS können erst dann als etabliert verstanden werden, wenn das Handeln der gesamten Organisation (zu jedem Zeitpunkt) an den Anforderungen des QMS ausgerichtet ist. Insofern ist die nachhaltige Etablierung des Musters eine große Herausforderung.</p>
<p><i>2. In Bezug auf welche Systemelemente soll die Wirkung entfaltet werden (Wo setzt es an?)</i></p> <p>QMS haben meist den Anspruch, verschiedenste Systemelemente (auch Systeme außerhalb der Organisation) einzubeziehen. Beispielsweise Humansysteme (Mitarbeiter, Unternehmensleitung, Kunden) oder soziotechnische Systeme (Produktionssystem, Logistik, Datensysteme, Messsysteme usw.).</p>
<p><i>3. Welche generischen Prinzipien werden durch ein Qualitätselement realisiert?</i></p> <p>Qualitätsmanagementsysteme, Qualitätsrahmen usw. können zur Verbesserung von Qualität in der Beratung beitragen,</p> <p>a. indem sie im Erfolgsfall ein alternatives Muster (einen Qualitätsmanagementprozess) etablieren (Voraussetzung ist ein erfolgreicher Symmetriebruch), das eine permanente Anpassung des Systems an Veränderungen erlaubt.</p> <p>b. Fluktuation, Symmetrie und Symmetriebruch, Stabilität und Wandel sollen durch ein QMS eine sich an Anforderungen orientierende, sich permanent verbessernde und sich entwickelnde Organisation schaffen. Dieser hohe Anspruch ist äußerst voraussetzungs-voll. Die Etablierung eines umfassenden Qualitätsmanagementprozesses gelingt nicht, wenn er nur auf einer Ebene (z. B. Managementebene der Organisation) etabliert wird. Er muss darauf ausgelegt sein, auf allen Ebenen und unter Einbezug möglichst vieler Systemelemente (Abteilungen, Mitarbeiter, konkrete Prozesse) etabliert zu werden.</p>

Qualitätsmanagementsysteme stellen die Organisation in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Sie sind jedoch nicht abgekoppelt von ihrer Umwelt. Allerdings wird die Koppelung an die Umwelt in der Regel als von der Organisation definiert verstanden (Identifikation der Kundeninteressen, Messung der Kundenzu-

friedenheit). Diese Logik ist für die Beratung insofern problematisch, als dass organisationsexterne Akteure berechnete Interessen an der Gestaltung der Angebote erheben und im Sinne einer Erweiterung der diskutierten Modelle aktiv mit einbezogen werden müssen (s. Kap. 3.1). Dies gilt sowohl für die Definition von Qualitätsmerkmalen als auch für die Stimulation aller Beteiligten bei der Umsetzung des Modells.

### *Beschreibung von Prozessen*

Ein wichtiger Bestandteil vieler Qualitätsmanagementmodelle ist die Festlegung von Prozessen und Abläufen. Qualität wird in dieser Perspektive als Ergebnis einer Kette von Aktivitäten gesehen.

Tab. 3.3: Qualitätselement: Prozessbeschreibung, Prozessdefinitionen (Quelle: Eigene Darstellung)

<b>Qualitätselement: Prozessbeschreibung, Prozessdefinitionen</b>
<p>1. <i>Was für ein Muster wird durch das Qualitätselement etabliert (Wo lässt sich das Qualitätselement im System verorten)?</i></p> <p>Die Anforderung, Prozesse umfassend zu beschreiben, führt zu einer Art <i>Parallelmuster</i>, das alle oder zentrale Aktivitäten, die in der Regel im System ablaufen, als Blaupause beschreibt.</p>
<p>2. <i>In Bezug auf welche Systemelemente soll die Wirkung entfaltet werden (Wo setzt es an)?</i></p> <p>Damit dienen Prozessbeschreibungen der Konsensualisierung von Handeln, sie beschreiben eine Art Ideal, an dem sich Einzelelemente (z. B. Mitarbeiter, Teams) orientieren müssen. Gleichzeitig verhindern Prozessbeschreibungen die Neubildungen von (ungewollten) Mustern im Sinne von Emergenzeffekten. Starre Prozessbeschreibungen können darum auch hinderlich für Innovation sein.</p>
<p>3. <i>Welche generischen Prinzipien werden durch ein Qualitätselement realisiert?</i></p> <p>Prozessbeschreibungen können zur Verbesserung von Qualität in der Beratung beitragen, indem sie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. zur Identifikation des Systems beitragen (in Bezug auf die im System ablaufenden Prozesse),</li> <li>b. das Handeln konsensualisieren (sowohl in der Zeit als auch zwischen einzelnen Subsystemen),</li> <li>c. in hohem Maße zur Synchronisation beitragen können (zumindest insofern sich Systemelemente mit den <i>idealen</i> Prozessen identifizieren).</li> </ul>

Das Beschreiben von Prozessen kann als die Qualität förderndes Element auf der Ebene der Organisation etabliert werden. Eine Verbindung zu übergeordne-

ten Systemebenen ist nur indirekt möglich (z. B. könnte eine Anforderung existieren, wichtige Prozesse in diesem Sinne zu beschreiben). In der Organisation können Prozessbeschreibungen bottom-up oder top-down entwickelt werden. Stehen sie jedoch fest, fungieren sie eher top-down (Konsensualisierung des Handelns). Prozessbeschreibungen für die Kernleistung in hochwertigen, nicht-linearen Dienstleistungen wie Beratung sind nicht anwendbar, da der eigentliche Beratungsprozess nicht standardisierbar ist (s. Kap. 2.4).

### *Akkreditierung und Zertifizierung*

Akkreditierung und Zertifizierung spielen beispielsweise im Modell ISO 9000 eine Rolle (vgl. Deutsches Institut für Normung, 2000), finden aber auch in anderen Modellen und Verfahren Niederschlag. Auch als von QMS abgelöstes Qualitätselement hat die Akkreditierung (bspw. von Studiengängen an Hochschulen) eine größere Bedeutung erlangt (vgl. Schmidt, 2008, S. 161).

Tab. 3.4: Qualitätselement: Akkreditierung, Zertifizierung (Quelle: Eigene Darstellung)

<b>Qualitätselement: Akkreditierung, Zertifizierung</b>
<p><i>1. Was für ein Muster wird durch das Qualitätselement etabliert (Wo lässt sich das Qualitätselement im System verorten)?</i></p> <p>Akkreditierung (die Zulassung einer Organisation zu einer bestimmten Leistungserbringung) und Zertifizierung (die Bestätigung der Erfüllung bestimmter Bedingungen) sind Aktivitäten, die außerhalb der Organisation angesiedelt sind. Die Organisation ist hier relative Mikroebene zu einem übergeordneten System. Die Entwicklung eines solchen übergeordneten Systems gelingt durch den Einbezug und die Akzeptanz (vieler) Subsysteme in ein solches Muster oder durch die Festlegung eines übergeordneten Akteurs (z. B. Gesetzgeber). Das Muster (Akkreditierung oder Zertifizierung) benötigt Bezugspunkte (Regeln, Modelle), auf die sich die Subsysteme ausrichten müssen. Akkreditierung und Zertifizierung stellen gleichzeitig Attraktoren dar (bspw. versprechen sich die Organisationen Vorteile von einer Akkreditierung).</p>
<p><i>2. In Bezug auf welche Systemelemente soll die Wirkung entfaltet werden (Wo setzt es an?)</i></p> <p>Die Wirkung ist durch die Konsensualisierung der Subsysteme am Muster beziehungsweise durch die Prüfung von deren Realisierung (bspw. wird ein Standard eingehalten?) begründet. Das Muster enthält Prüfprozeduren und Regeln, die Entscheidungen (z. B. zur Zertifikatvergabe) möglich machen. Insofern sind sie für die relative Mikroebene <i>Organisation</i> potenziell muster-verändernd (sie fordern die Anpassung bei drohendem Ausschluss).</p>
<p><i>3. Welche generischen Prinzipien werden durch ein Qualitätselement realisiert?</i></p> <p>Akkreditierung und Zertifizierung tragen zur Qualität bei, indem sie folgende GP realisieren:</p> <p>a. Mustererkennung (z. B. Prüfen von Ist-Ausprägungen an vorgegebenen Standards),</p>

- b. Aktivierung von Kontrollparametern (z. B. des Interesses, den Regeln zu entsprechen oder einen Nachteil zu vermeiden,
- c. Symmetriebrechungen (im Sinne von Entscheidungen für oder gegen Akkreditierung und Zertifizierung),
- d. Fluktuationen (die wiederum in der Organisation entstehen, wenn eine negative Entscheidung gefallen ist oder zu fallen droht).

In Bezug auf die vierte Frage kann festgestellt werden, dass die Qualitätselemente Akkreditierung und Zertifizierung auf einer der Organisation übergeordneten Ebene (bspw. bei einer externen Akkreditierungsagentur) angesiedelt sind und auf die einzelnen Organisationen wirken sollen. Diese werden nach vorgegebenen Kriterien überprüft. Die Wirkung auf die Mikroebene der Organisationen geschieht indirekt. Zum Erzielen einer solchen indirekten Wirkung ist zum einen entscheidend, worauf ein solches Verfahren Wert legt: Werden zum Beispiel Kriterien angelegt, die auch die Kernleistung einbeziehen, oder werden eher die Supportprozesse oder allgemeine Inputfaktoren (bspw. die Anzahl der Mitarbeiter) berücksichtigt? Zum anderen ist es wichtig, wie ein solches Verfahren prozessual umgesetzt wird: Wie wird zum Beispiel der Sinnbezug zwischen dem alltäglichen Handeln der Mitarbeiter und dem Zertifizierungsprozess hergestellt? Wie wird der von außen angeregte Prozess intern gesteuert? Wer wird einbezogen? Gibt es eine gute Begleitung oder Beratung?

### *Selbstreport*

In verschiedenen QMS sind sogenannte Selbstreports ein wichtiges Element im Qualitätsmodell (vgl. EFQM, 2009; ArtSet, 2003). Solche Selbstreports bestehen in einer vorgegebenen Systematik und der Selbstbewertung durch die Organisation entlang dieser vorgegebenen Kriterien.

Tab. 3.5: Qualitätselement: Selbstreport (Quelle: Eigene Darstellung)

<b>Qualitätselement: Selbstreport</b>
<p>1. Was für ein Muster wird durch das Qualitätselement etabliert (Wo lässt sich das Qualitätselement im System verorten)?</p> <p>Selbstreports dienen dazu, ein vorhandenes Muster in der Organisation zu identifizieren. Um dies zu ermöglichen wird in den etablierten Modellen ein Orientierungsrahmen (Fragen, Kriterien) vorgegeben, der als Ideal oder als Muster zur Orientierung der Aufmerksamkeit sowie zur Komplexitätsreduzierung dient.</p>

<p><i>2. In Bezug auf welche Systemelemente soll die Wirkung entfaltet werden? (wo setzt es an?)</i></p> <p>Der Ansatzpunkt eines Selbstreports ist die Auseinandersetzung der Organisation mit sich selbst. Im Synergetischen Modell bedeutet dies, dass Elemente der relativen Mikroebene ausgewählte Muster der relativen Makroebene der Organisation (bspw. der Führung, der Prozesse, der Finanzen) untersuchen und ggf. Schwachstellen identifizieren.</p>
<p><i>3. Welche generischen Prinzipien werden durch ein Qualitätselement realisiert?</i></p> <p>Selbstreports können zur Verbesserung von Qualität in der Beratung beitragen, indem diese im Sinne der generischen Prinzipien</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Stabilisierung bewirken (bspw. dadurch, dass der Selbstreport zu Wissen über Stärken der Organisation führt),</li> <li>b. Mustererkennung (bspw. durch die systematische Identifikation von wichtigen Elementen der Organisation sowie von positiven und negativen Aspekten) fördern,</li> <li>c. Destabilisierung und Fluktuation (bspw. durch die Abweichung von Ergebnissen der Ist-Stand-Erfassung von vorgegebenen Idealen oder durch das Setzen von herausfordernden Entwicklungszielen, die aus dem Selbstreport abgeleitet werden) verstärken.</li> </ul>

*Qualitätselemente aus dem Kontext der Organisationsentwicklung*

Ergänzend zu den bisher dargestellten Elementen werden im Folgenden drei Elemente, die eher der Organisationsentwicklung zugeordnet werden können (vgl. Schiersmann u. Thiel, 2011), betrachtet. Dabei gibt es auch Überschneidungen zu den QMS. So sieht beispielsweise das EFQM Projekte zur Qualitätsentwicklung ausdrücklich vor (vgl. EFQM, 2009).

*Qualitätsentwicklungsprojekte*

Qualitätsentwicklungsprojekte sind geplante und gegenüber den Bedingungen und Anliegen der Organisation sensible Aktivitäten zur gezielten Entwicklung und Umsetzung von Qualitätsverbesserung. Sie können sich auf verschiedenste relevante Aspekte beziehen und sind anschlussfähig an vielfältige andere Qualitätselemente.

Tab. 3.6: Qualitätselement: Projekte/Qualitätsentwicklungsprojekte (Quelle: Eigene Darstellung)

<p><b>Qualitätselement: Projekte/Qualitätsentwicklungsprojekte</b></p> <p><i>1. Was für ein Muster wird durch das Qualitätselement etabliert (Wo lässt sich das Qualitätselement im System verorten)?</i></p> <p>Qualitätsentwicklungsprojekte sind spezifische, intendierte Musterveränderungen, die auf Grundlage eines identifizierten (als problematisch erlebten) Musters systemspezifisch geplant und realisiert werden sollen. Sie folgen einer Prozesslogik, die zur Veränderung eines bisher</p>
---

<p>geltenden Musters (bspw. einer Struktur, einer Aktivität, eines Wissensbestandes) und dessen Destabilisierung auf vielfältige Interventionsformen zurückgreift und typischerweise die verschiedenen Systemebenen einer Organisation integriert.</p>
<p><i>2. In Bezug auf welche Systemelemente soll die Wirkung entfaltet werden (Wo setzt es an)?</i></p> <p>Die intendierte Wirkung besteht in der Erhöhung der Fluktuation in Bezug auf ein altes Muster (z. B. Veränderung einer ungünstigen Unternehmenskultur) beziehungsweise im Aufbau eines alternativen Musters (z. B. die Erschließung einer neuen Kundengruppe) bis zur Symmetrie und der angestrebten Symmetriebrechung. Im Erfolgsfall muss das neue Muster stabilisiert werden.</p>
<p><i>3. Welche generischen Prinzipien werden durch ein Qualitätselement realisiert?</i></p> <p>Qualitätsentwicklungsprojekte erreichen die Verbesserung von Qualität dadurch, dass sie potenziell flexibel an der SPM-Logik ausgerichtet werden und alle generischen Prinzipien situations- und organisationsspezifisch berücksichtigen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Stabilitätsbedingungen schaffen (z. B. klare Zielplanung, Kontrakt),</li> <li>Sinnbezug herstellen (z. B. Transparenz der gewählten Strategie für alle Betroffenen),</li> <li>Fluktuationen alter Muster verstärken und Alternativen entwickeln, die zum Aufbau einer Symmetrie führen,</li> <li>Kontrollparameter aktivieren (z. B. indem sie beispielsweise die Motivation der Beteiligten durch Partizipation stärken oder indem sie herausfordernde und attraktive Ziele definieren)</li> <li>Symmetriebrüche unterstützen (z. B. indem Entscheidungen angebahnt und unterstützt werden),</li> <li>Restabilisierung anstreben und fördern (z. B. auch die Phase nach der Implementierung eines neuen Musters begleiten und Bedingungen stärken, die dem neuen Muster entsprechen),</li> <li>Synchronisation (d.h. alle eingesetzten Maßnahmen werden dem Stand der Organisation und seiner Subsysteme angepasst).</li> </ol>

Qualitätsentwicklungsprojekte sind vorrangig auf der Organisationsebene angesiedelt. Innerhalb der Organisation zeichnen sie sich jedoch durch ein hohes Maß an Aktivierung der verschiedenen Systemebenen aus. Fraglich ist, inwiefern auch Prozesse oberhalb einzelner Organisationen als Organisationsentwicklungsprozesse verstanden und gestaltet werden können (s. auch Kap. 7)<sup>57</sup>.

<sup>57</sup> Allerdings finden die Verfahren der Organisationsentwicklung zunehmend Entsprechungen auf der Systemebene. Beispiele sind die als „Offene Methode der Koordinierung“ diskutierten und auch im Beratungsfeld angewandten Verfahren (vgl. Weber, 2012; Schiersmann et al., 2008, S. 129). Auch Verfahren zur Beteiligung der Öffentlichkeit können in diesem Verständnis als Organisationsentwicklung verstanden werden (vgl. Katsarov, 2013).

### *Workshops und Qualitätszirkel*

Ergänzend können Workshops, Qualitätszirkel und ähnliches der Qualitätsentwicklungsperspektive zugerechnet werden. Auch sie sind (insbesondere als ergänzendes Instrument) in hohem Maße offen für den Zustand des Systems und seiner Elemente und dienen insbesondere der Identifikation dieses Zustands sowie der Energetisierung. Auch im Qualitätsmanagement haben sie verschiedene Verfahren etabliert, die dieser Gruppe zugerechnet werden können. Wichtig scheint zu sein, dass die Anwendung solcher Verfahren nicht ritualisiert stattfindet (vgl. Kühl, 2001).

Tab. 3.7: Qualitätselement: Workshops, Qualitätszirkel u.ä. (Quelle: Eigene Darstellung)

<b>Qualitätselement: Workshops, Qualitätszirkel u.ä.</b>
<p><i>1. Was für ein Muster wird durch das Qualitätselement etabliert (Wo lässt sich das Qualitätselement im System verorten)?</i></p> <p>Workshops, Qualitätszirkel und ähnliche Elemente sind Aktivitäten in der Organisation, die im Sinne eines Musters für einen begrenzten Zeitraum einen Teil der Subsysteme (Mitarbeiter, Führungskräfte, Kunden, ausgewählte Prozesse, Leistungen oder Problemstellungen) <i>zusammenbringen</i> und unter ergebnisoffenen Bedingungen die Möglichkeit schaffen, Lösungen, d.h. <i>neue</i> Muster, als emergentes Ergebnis ihres Zusammenwirkens zu entwickeln.</p>
<p><i>2. In Bezug auf welche Systemelemente soll die Wirkung entfaltet werden (Wo setzt es an)?</i></p> <p>Die Wirkung eines Workshops oder ähnliches ist zunächst auf die direkt beteiligten Systemelemente beschränkt. Weitergehende Wirkungen sind nur indirekt denkbar, zum Beispiel über Entscheidungen, die durch einen Workshop oder einen Qualitätszirkel angeregt, an anderer Stelle getroffen werden. Entscheidend für die Wirkung ist auch der Einfluss der Beteiligten im System und die Relevanz, die der Aktivität in der Gesamtorganisation zugebilligt wird.</p>
<p><i>3. Welche generischen Prinzipien werden durch ein Qualitätselement realisiert?</i></p> <p>Workshops können zur Verbesserung der Qualität beitragen, indem sie</p> <ol style="list-style-type: none"><li>den Sinnbezug zwischen den beteiligten Systemelementen unterstützen,</li><li>Synchronisation (auch zwischen verschiedenen Systemebenen) stärken,</li><li>Kontrollparameter stimulieren (bspw. die Motivation, das Interesse, neues Wissen).</li></ol> <p>Fluktuationen können in solchen Aktivitäten ihren Ausgang nehmen, bedürfen aber Verstärkung, um im Gesamtsystem zu wirken.</p>

Prinzipiell können Workshops oder Qualitätszirkel und ähnliches auf jeder Systemebene angesiedelt werden. Typisch und besonders förderlich kann jedoch sein, dass diese Formen es erlauben, Beteiligte aus verschiedenen

Systemebenen zusammenzubringen und den gemeinsamen Sinnbezug und auch eine gemeinsame Dynamik zu erzeugen, die im Vollzug der organisationalen Regelaufgaben nicht möglich wären. Solche Formen sind in diesem Sinne außerhalb der normalen Organisationslogik angesiedelt. Außerdem sind sie relativ leicht und flexibel einsetzbar.

### *Evaluationsbezogene Qualitätselemente*

Neben den Qualitätselementen des Qualitätsmanagements und der Qualitätsentwicklung werden evaluative Verfahren auch im Kontext von Beratung eingesetzt (vgl. Schiersmann, 2008; Bimrose et al., 2006). Evaluative Verfahren können sowohl alleine, als auch im Kontext der bisher beschriebenen Elemente Verwendung finden.

Tab. 3.8: Qualitätselement: Evaluation (Fremd- und Selbstevaluation, Kundenfeedback)

(Quelle: Eigene Darstellung)

<b>Qualitätselement: Evaluation (Fremd- und Selbstevaluation, Kundenfeedback)</b>
<p><i>1. Was für ein Muster wird durch das Qualitätselement etabliert (Wo lässt sich das Qualitätselement im System verorten)?</i></p> <p>Evaluation beziehungsweise Evaluationsverfahren bilden mit Hilfe von Indikatoren eine Sollperspektive ab und erheben Daten über die <i>tatsächliche</i> Ausprägung dieser Indikatoren, um einen Ist-Stand zu erfassen und gegebenenfalls Maßnahmen zur Veränderung beziehungsweise Verbesserung einzuleiten. Evaluation dient damit der Mustererkennung, wobei sie selektiv spezifische Aspekte fokussiert. Je nachdem, wer Evaluation anregt und verantwortet, kann Evaluation eher als Fremdkontrolle oder als Selbstbewertung verstanden werden.</p>
<p><i>2. In Bezug auf welche Systemelemente soll die Wirkung entfaltet werden (Wo setzt es an)?</i></p> <p>Evaluation zielt zunächst auf die (externe) Beobachtung, Erfassung oder Identifikation des Handelns (Prozessevaluation) und der Handlungsergebnisse (Ergebnisevaluation) einzelner Systemelemente und der Systemleistung. Evaluation ist gleichzeitig ein potenzieller Überwachungsmechanismus, der insofern Konsensualisierung fördert, als dass er Einzelelemente beziehungsweise das Handeln dieser Elemente (z. B. Berater, Teams, Abteilungen, Organisationen) potenziell <i>sichtbar</i> macht. Durch die Einführung der Evaluationsergebnisse in das weitere Handeln der Organisation kann Evaluation zu erhöhter Fluktuation und letztlich zu Veränderungen auf der Mikroebene, ebenso wie zur Entwicklung neuer Muster beitragen.</p>
<p><i>3. Welche generischen Prinzipien werden durch ein Qualitätselement realisiert?</i></p> <p>Evaluation kann zur Verbesserung von Qualität in der Beratung beitragen, indem sie</p>



- a. Muster beobachtet und identifiziert,
- b. Stabilisierend (wenn Ist-Ergebnisse Soll-Resultaten entsprechen) oder destabilisierend wirken kann (wenn Abweichungen da sind und festgestellt werden),
- c. Kontrollparameter stimuliert, insbesondere dann, wenn eine externe Instanz (des evaluierten Subsystems) Folgerungen aus dem Ergebnis ziehen kann,
- d. Symmetriebrechung vorbereitet, indem Entscheidungen getroffen (bspw. einer übergeordneten Ebene) und kommuniziert und werden. So kann Evaluation zum Beispiel dazu führen, dass ein Angebot eingestellt oder ausgebaut wird.

Evaluative Verfahren können potenziell für die Erfassung von Prozessen und Ergebnissen auf allen Ebenen eingesetzt werden. Entscheidend ist die Ausrichtung der Verfahren an zu spezifizierenden Kriterien (was wird erfasst?). Typischerweise erfordert Evaluation eine externe Perspektive. Außerdem wird sie nicht selten im Kontext von übergeordneten Interessen an Bewertung eingesetzt. Dies kann dazu führen, dass sie eher als top-down-Instrument erlebt wird. Ihr potenziell stimulierendes Moment kann darum auch negative Abwehrmechanismen hervorrufen. Evaluation kann aber auch aus der Organisation heraus realisiert werden. Durch die Kombination von Evaluation mit anderen (z. B. reflexiven) Verfahren können ihre Anregungen auch auf der Handlungsebene der Organisation wirken.

#### *Qualitätselemente zur Entwicklung professioneller Kompetenz*

Die letzte Gruppe von Qualitätselementen rückt die Entwicklung professioneller Kompetenz in den Vordergrund. Fokussieren viele der bisher diskutierten Elemente das organisationale Zusammenspiel, zielen die im folgenden angesprochenen Elemente (zusammen mit den Qualitätsmerkmalen und Standards) explizit auf die Erhöhung der Fähigkeiten einer Organisation im Bereich der Dienstleistungserbringung ab, indem die Beratenden direkt stimuliert werden ihr Handeln weiterzuentwickeln.

#### *Kompetenzentwicklung*

Kompetenzentwicklung ist in diesem Sinn ein naheliegendes und (im Regelfall ein für alle hochwertigen Dienstleistungen) notwendiges Instrument zur Qualitätsentwicklung.

Tab. 3.9: Qualitätselement: Mitarbeiterkompetenz, Kompetenzentwicklung (Quelle: Eigene Darstellung)

<b>Qualitätselement: Mitarbeiterkompetenz, Kompetenzentwicklung</b>
<p><i>1. Was für ein Muster wird durch das Qualitätselement etabliert (Wo lässt sich das Qualitätselement im System verorten)?</i></p> <p>Mitarbeiterkompetenz ist von der Gesamtorganisation her gesehen auf der relativen Mikroebene (Mitarbeiter) angesiedelt. Mitarbeiterkompetenz ist ein Potenzial, das zur Emergenz im System beiträgt und nicht durch Konsensualisierung aus der Makrostruktur erreicht werden kann, sondern innerhalb des Subsystems <i>Mitarbeiter</i> entsteht. Kompetenz entfaltet ihre positive Wirkung für das System auf der Basis von Freiheitsgraden der Mikroelemente. Kompetenzentwicklung ist eine Interventionsmaßnahme, die zwar als Muster (z. B. Weiterbildungsprogramm) von der Organisation angestoßen werden kann, die jedoch als Etablierung eines neuen Musters durch Emergenz und Konsensualisierung im System <i>Mitarbeiter</i> verstanden werden muss. Dieser Prozess ist nicht aus der Organisation steuerbar.</p>
<p><i>2. In Bezug auf welche Systemelemente soll die Wirkung entfaltet werden (Wo setzt es an)?</i></p> <p>Kompetenz entfaltet ihre Wirkung direkt in den Prozessen, in die Mitarbeiter einbezogen sind. Sie verändert diese Prozesse und damit etablierte Muster nachhaltig. Neben Kompetenzen und Prozessen zur Leistungserbringung (z. B. Beratung) kann es sich auch um systembezogene Kompetenzen und Prozesse handeln (z. B. Administration, Management).</p>
<p><i>3. Welche generischen Prinzipien werden durch ein Qualitätselement realisiert?</i></p> <p>Kompetenz der Mitarbeiter und Kompetenzentwicklung trägt zur Steigerung der Qualität bei, da</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Fluktuationen angeregt werden und so (durch Auseinandersetzung mit alternativen Handlungsvollzügen) der Aufbau von Symmetrien gefördert wird,</li> <li>b. Symmetriebrechungen (durch Realisierung alternativer Handlungen) sowie</li> <li>c. Re-Stabilisierungen (durch wiederholte Handlungen) ermöglicht werden.</li> </ul>

Voraussetzung dafür, dass Kompetenzentwicklung eine solche weitreichende Wirkung entfalten kann, ist, dass sie inhaltlich anspruchsvoll und in hohem Maße auf das zukünftige Handeln und den Transfer in die Handlungspraxis gerichtet ist. In Bezug auf die Wirkungsebene fokussiert Kompetenzentwicklung zunächst die Ebene der Mitarbeiter. Allerdings kann Kompetenzentwicklung im Sinne erhöhter Professionalisierung zu einer Stimulation von unten nach oben beitragen, wenn Mitarbeiter durch die Beteiligung an solchen Maßnahmen dazu angeregt werden, auch auf die Organisation und die Rahmenbedingungen der Beratung einzuwirken.

### *Supervision, Fallreflexion, Kollegiale Beratung*

Weitere Qualitätselemente, die die Kompetenzentwicklung anregen, sind Supervision, Fallreflexion, Kollegiale Beratung und ähnliches. Diese finden typischerweise arbeitsplatznah statt und leisten nicht nur einen Beitrag zur individuellen Entwicklung, sondern auch zur gemeinsamen Entwicklung der Organisation (bzw. der sich beteiligenden Mitglieder).

Tab. 3.10: Qualitätselement: Supervision, Fallreflexion, Kollegiale Beratung (Quelle: Eigene Darstellung)

<b>Qualitätselement: Supervision, Fallreflexion, Kollegiale Beratung</b>
<p><i>1. Was für ein Muster wird durch das Qualitätselement etabliert (Wo lässt sich das Qualitätselement im System verorten)?</i></p> <p>Supervision und die verwandten Ansätze sind ein spezifisches Handlungsgeschehen zwischen Professionellen, die sich zusammen beziehungsweise gegenseitig darin unterstützen das Handlungsmuster, dass sie (hier) in der Beratung realisieren, besser zu verstehen und gegebenenfalls weiter zu entwickeln. Diese Ansätze zielen auf Reflexion und Veränderung des professionellen Handelns. Wichtig ist dabei, dass nicht äußere Vorgaben oder Vorschriften die Veränderung bewirken, sondern bessere Einsicht und gegenseitiges Lernen.</p>
<p><i>2. In Bezug auf welche Systemelemente soll die Wirkung entfaltet werden (Wo setzt es an)?</i></p> <p>Diese Aktivitäten fokussieren Handlungsmuster der beteiligten professionellen Berater und schaffen einen Rahmen, in dem es erlaubt ist, solche Muster offen zu legen und der Reflexion und Veränderung zugänglich zu machen. Dabei ist weniger die radikale Etablierung neuer Muster, sondern eher das Erreichen kleinerer Veränderungen das Ziel. Ähnlich wie bei der Kompetenzentwicklung ist die Intervention zwar auf der Systemebene angelegt (die Organisation schafft den Freiraum für Supervision), die Wirkung (d.h. emergente Phänomene und Konsensualisierung) entfaltet sich aber innerhalb der Subsysteme (Mitarbeiter).</p>
<p><i>3. Welche generischen Prinzipien werden durch ein Qualitätselement realisiert?</i></p> <p>Supervision und Fallreflexion entfalten ihre Wirkung durch die Förderung von</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Stabilitätsbedingungen (z. B. offene Kommunikation zwischen Mitarbeitern),</li><li>Sinnbezug (z. B. durch die Identifikation ähnlicher Themen und Probleme),</li><li>Musteridentifikation (z. B. durch Klärungen),</li><li>Energetisierung (z. B. Schaffung neuer Motivation, Offenlegung von Ressourcen, Schaffen neuer Einsichten).</li></ol> <p>Fluktuation und Symmetriebrechung sind eher nachgeordnet möglich.</p>

Auch wenn Supervision oder Fallreflexion Veränderungen zunächst eher anstoßen und die praktische Umsetzung in der Verantwortung des einzelnen Beraters bleibt, kann doch (insbesondere, wenn die Aktivitäten kontinuierlich

durchgeführt werden und möglichst viele der Beratenden einbezogen sind) mit einer nachhaltigen Veränderung von Handlungsmustern gerechnet werden. Diese liegen naturgemäß zunächst auf der Ebene der Beratungsprozesse, können aber auch zu Stimulationen auf der Ebene der organisationalen Rahmung der Angebote führen.

*Professionalität im Sinne von Selbstverantwortung und Unabhängigkeit der Beratenden*

Nicht zuletzt führt Professionalität im Sinne von Selbstverantwortung und Unabhängigkeit der Beratenden (bspw. von Vorgaben oder Zielsetzungen, die der Organisationslogik (und nicht der Kundenlogik) entsprechen) zu einer Anregung von Qualität auf der übergeordneten Systemebene, da Professionsgruppen auf dieser Ebene agieren und sich aktiv an den relevanten Diskussionen beteiligen.

Tab. 3.11: Qualitätselement: Professionalität, professionelle Verantwortung/Unabhängigkeit  
(Quelle: Eigene Darstellung)

<b>Qualitätselement: Professionalität, professionelle Verantwortung/Unabhängigkeit</b>
<p><i>1. Was für ein Muster wird durch das Qualitätselement etabliert (Wo lässt sich das Qualitätselement im System verorten)?</i></p> <p>Professionalität ist ein Muster, das außerhalb der Logik der Organisation etabliert ist. Es ist dadurch gekennzeichnet, dass es Handeln nicht nach den Regeln der Organisation, sondern nach denen der Profession (die dafür jedoch selbst als makroskopisches Muster zumindest ansatzweise etabliert sein muss) konsensualisiert.</p>
<p><i>2. In Bezug auf welche Systemelemente soll die Wirkung entfaltet werden (Wo setzt es an)?</i></p> <p>Professionalität entfaltet ihre Wirkung in Bezug auf die Handlungsweise der professionellen Mitarbeiter (z. B. Beratende). Professionalität ermöglicht es, in relativer Unabhängigkeit von der Organisationslogik gewisse Freiheitsgrade im Handeln mit den Kunden (z. B. Ratsuchenden) zu nutzen (bspw. Vertraulichkeit zu gewährleisten, die Interessen der Organisation denen des Kunden nachzuordnen). Professionalität steht damit aber auch im Widerspruch zur Logik der Organisation.</p>
<p><i>3. Welche generischen Prinzipien werden durch ein Qualitätselement realisiert?</i></p> <p>Für die Qualitätsentwicklung kann Professionalität der Mitarbeiter wirksam sein, da sie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. den Beratenden eine größere Stabilität (z. B. Handlungssicherheit, Unabhängigkeit) verleihen kann,</li> <li>b. einen spezifischen Sinnbezug für die Beratenden herstellt,</li> <li>c. Synchronisation von Mitarbeitern und Kunden ermöglicht, die ohne Professionalität nicht</li> </ul>

möglich wäre,

d. zu Fluktuationen von (ungünstigen) Mustern führt, die zwar in der Organisationslogik sinnvoll sein können, die jedoch der Logik der Leistung für den Kunden widersprechen.

Professionalität als Qualitätselement fokussiert in erster Linie die Ebene des professionellen Handelns, insbesondere in Bezug auf die Beratungsprozesse. Sie ist zwar nicht unvereinbar mit organisationalen Ansprüchen, entzieht aber einen Teil der professionellen Handlungen der organisationellen Verfügung (vgl. Oevermann, 2008; Gieseke, 1997). Deshalb dürfte die Professionalität und Verantwortung der Berater für den Kern der Leistung nicht in allen Organisationen als selbstverständlich angesehen werden. In Bezug auf das Verhältnis der Ebenen stellt die Unterstützung von Professionalität als Maßnahme zur Qualitätsentwicklung eher eine Spannung zwischen Leistungsprozess und organisationalen Prozessen her, der jedoch produktiv (bspw. im Sinne von Energetisierung, Fluktuationsverstärkung) sein kann.

Die folgende Abbildung 3.6 nimmt eine zusammenfassende Zurodnung der diskutierten Qualitätselemente als Interventionsansätze zu den verschiedenen Systemebenen vor. Jedes Element wurde in der Tabelle dem System zugeordnet, in dem es primär angesiedelt ist und in dem es etabliert werden muss. Die Pfeile verdeutlichen, welche ebenenübergreifenden Wirkungen angenommen werden.

	Inhalts- bezogene QE	OE bezogene QE	QMS bezogene QE	Evaluations- bezogene QE	Kompetenz bezogene QE
Politik	Definition von QMM, Standards etc.		Zertifizierung, Akkreditierung	Systemevalua- tion	Etablieren von Verbänden, Netzwerken u.ä.
Organisation	↓	Workshops, Wissensmana- gement, Qualitäts- entwicklungs- projekte	Qualitätsmanag ementprozesse, Selbstreports, Prozessbe- schreibungen.	Evaluation auf organisations- aler Ebene	↑ ↓
Beratungs- prozess	↓	↓	↓	Evaluation auf der Ebene des Beratungs- prozesses	Kompetenzentw icklung, Supervision, u.ä.

Abb. 3.6: Zuordnung von Qualitätselementen zu den Systemen, in denen sie angesiedelt sind und Wirkung entfalten (Eigene Darstellung)

Für die Gestaltung und Untersuchung von Modellen zur Qualitätsentwicklung in der Beratung läßt sich davon ableiten, dass die sinnvolle Kombination von Elementen auch auf diese unterschiedlichen Möglichkeiten zur Anregung bestimmter Ebenen achten sollte.

Die Beschreibung der hier einbezogenen Qualitätselemente ist skizzenhaft und formuliert vorläufige Annahmen, wie einzelne Qualitätselemente in Qualitätsmodellen oder in der Qualitätsentwicklung zur Stimulation einer Organisation und ihrer unterschiedlichen Ebenen beitragen können. Die Darstellung kann dazu dienen, über die sinnvolle Kombination, beziehungsweise das sinnvolle Zusammenwirken der Qualitätselemente, nachzudenken. In Kapitel sieben wird sie dezidiert dazu herangezogen, die in nationalen Modellen realisierte oder konzipierte Kombination solcher Elemente in Bezug auf ihre Zusammensetzung zu untersuchen.

### 3.3.3 Organisationsentwicklung als Strategie für die Gestaltung von Qualitätsentwicklung

Im Folgenden soll diskutiert werden, wie die Verbindung der in 3.3.1 diskutierten Gestaltung von Interventionsprozessen und die im Kapitel 3.3.2 eingeführten Qualitätselemente zur Gestaltung von Qualitätsentwicklung zusammenge-

führt werden können. Es wird vorgeschlagen den Ansatz der Organisationsentwicklung als angemessenes Modell heranzuziehen (vgl. Schiersmann, 2006; Schiersmann u. Thiel, 2001).

Die Logik, der die Organisationsentwicklung folgt, scheint hierbei im Besonderen den bisher herausgearbeiteten Anforderungen gerecht zu werden. Die folgenden Stichpunkte stellen einige zentrale Aspekte dieser Organisationsentwicklungs-Logik dar:

- Organisationsentwicklung – auch im Sinne von Qualitätsentwicklung – umfasst gezielte und geplante „Veränderungs- und Innovationsprozesse in einer Organisation über einen längeren Zeitraum und unter Beteiligung der Betroffenen“ (Schiersmann u. Thiel, 2011, S. 55; vgl. auch Baumgartner, Häfele u. Schwarz, 1998, S. 20-24).
- Organisationsentwicklung fokussiert darauf, nicht nur ein Problem für eine Organisation beziehungsweise ein System zu lösen oder zu managen, sondern strebt eine Förderung von „Wandlungsfähigkeit“ (Wimmer, 2004, S. 194), „Hilfe zur Selbsthilfe“ (König u. Volmer, 2008, S. 53) oder die „Erhöhung des Problemlösepotentials und der Selbsterneuerungsfähigkeit“ (Glasl et al., 2008, S. 45) an. Organisationen werden als „soziale Organismen“ gesehen, die sich in „immanenter Eigendynamik“ entfalten und verändern (Glasl u. Lievegoed, 1993, S. 10).
- Organisationsentwicklung orientiert sich an den aktuellen Herausforderungen einer Organisation beziehungsweise eines Systems. Die Komplexität innerer und äußerer Zustände und Einflussfaktoren (bspw. zunehmende Dienstleistungsorientierung, beschleunigter Verfall der Aktualität von Wissen, sich verändernde ökonomische und politische Bedingungen) werden aufgenommen und als relevante Kontextfaktoren berücksichtigt (vgl. Wimmer, 2004, S. 194; Schiersmann u. Thiel, 2011, S. 53f.).
- Organisationsentwicklung berücksichtigt, dass Human- und Sozialsysteme (im Sinne des Kap. 1) nicht einer linearen Logik folgen. „Die Suche nach einfachen Ursache-Wirkungszusammenhängen stellt keine geeig-

nete Grundlage für Handlungsstrategien [...] dar“ (Schiersmann u. Thiel, 2011, S. 55). Ein Konzept von Organisationsentwicklung sollte ein

- „angemessen komplexes Verständnis [...] [von] Wandlungsfähigkeit [der Organisation, a.d.V.] gewinnen. Angemessen heißt in diesem Zusammenhang, dass es für die in der Praxis damit befassten Professionen [...] wirksame Orientierungshilfen anbietet, aber auch vor vorschnellen Machbarkeitsillusionen ausreichend Schutz bieten sollte“ (Wimmer, 2004, S. 195).
- Organisationsentwicklung spielt sich im Spannungsfeld von äußerer Komplexität, innerem Komplexitätsaufbau und sinnvoller Komplexitätsreduktion ab (vgl. Baumgartner et al., 1998, S. 21). Organisationsentwicklung kann sowohl auf Komplexität aufbauende, als auch auf Komplexität reduzierende Konzepte zurückgreifen. Sie greift mit dem „Phasenorientierte[n] Problemlöse-Prozess“ (Schiersmann u. Thiel, 2011, S. 62; vgl. auch Dörner, 1989, S. 67), mit den generischen Prinzipien als Kriterien für die Förderung von Selbstorganisationsprozessen (s. Kap. 1.4.2) und dem SPM-Modell zur Interventionsplanung (s. Kap. 1.4.1) auf vorliegende Theoriekonzepte zurück, die dies ermöglichen.

In der Logik der Organisationsentwicklung wird die Interventionsmethode (bspw. hier ein Qualitätselement) aufgrund der Fall- und Situationsanalyse und im Idealfall aufgrund theoretischer Annahmen oder empirischer Befunde über die Wirkungsweise einer spezifischen Methodik (oder der in einer Situation notwendigen oder sinnvollen Aktivierung, Stimulation usw.)<sup>58</sup> geplant und angewandt (s. Kap. 1.4.1).

Daraus begründet sich auch, dass verschiedene Interventionsmöglichkeiten bestehen und es nicht per se *eine* richtige Begründung für eine bestimmte qualitätsbezogene Methode oder einen Qualitätsansatz gibt.

### *Einbettung von Qualitätselementen im Organisationsentwicklungsprozess*

---

<sup>58</sup>Die generischen Prinzipien sind ein Beispiel für solche begründeten Annahmen über Wirkungsweisen, die auf deduktivem Weg gewonnen wurden. Andere, aus empirischen Untersuchungen und Erfahrung abgeleiteten Modelle finden sich bei Beer (1990), Gerhardt und Frey (2006), Kotter (2005; 1995) (s. Kapitel 7). Auch Königswieser und Hillebrand (2008) stellen Erfolgsfaktoren der Organisationsentwicklung dar (vgl. S. 43f.).



Um Organisationsentwicklung als Grundlage für die Qualitätsentwicklung in Beratungseinrichtungen zu verstehen, werden im Folgenden einige zentrale Aspekte der Organisationsentwicklung als „Förderung von Problemlöse- und Selbstorganisationsprozessen“ (Schiersmann u. Thiel, 2011, S. 66) dargestellt. Diese Darstellung dient der Einordnung der im Kapitel 3.3.2 vorgestellten Qualitätselemente in einen prozessualen Zusammenhang. Es soll deutlich gemacht werden, dass Qualitätselemente, im Sinn von Methoden oder Techniken, nicht unabhängig von einer sinnvollen Einbettung in die Organisation, ihrer verschiedenen Subsysteme und unter Berücksichtigung ihrer Dynamiken erfolgen sollte, wenn die qualitätsbezogenen Methoden ihre intendierten Effekte erreichen sollen.

#### *Typische Perspektiven für die Organisationsentwicklung*

Organisationsentwicklung steht immer in einem engen Zusammenhang mit dem aktuellen Zustand eines Systems, beispielsweise einer Beratungsorganisation. Die Planung von organisationsbezogenen Projekten orientiert sich an Fragen wie:

- Warum wurde die Veränderung angestoßen?
- Wie soll die zukünftige Situation aussehen?
- Welchen Nutzen versprechen sich die Organisation, die Mitarbeiter oder die Führung?
- Wie beeinflussen die Maßnahmen, die ergriffen werden können, die Organisation?
- Wie ist die Situation der Organisation? Was beeinflusst ihr Problem? Wo liegen ihre Ressourcen? (vgl. Schiersmann u. Thiel, 2011, S. 27f.)

In Projekten zur Organisationsentwicklung werden darum vor einem organisationstheoretischen Hintergrund (bspw. Glasl et al., 2008, S. 91f.; Baumgartner et al., 1998, S. 21) die spezifischen Organisationsbedingungen identifiziert. Für die Identifikation der Muster und Zusammenhänge in einer Organisation sind theoretische Bezugsmodelle sinnvoll, die verschiedene Elemente (bspw. Mitarbeiter, Prozesse, Identität) systematisch beinhalten und in Beziehung zueinander setzen (vgl. Glasl et al., 2008, S. 56f.; S. 76). Die Identifikation der Ist-Situation oder der Muster eines Systems kann auch mit Methoden, die zur Iden-

tifikation von Einflussfaktoren im Sinne einer systemischen Betrachtungsweise eingesetzt werden, unterstützt werden (bspw. Systemstrukturzeichnung, idio-graphische Methoden) (vgl. Vester, 1999; Haken u. Schiepek, 2010). Auch Verfahren der *Stakeholderanalyse* können hierbei sinnvoll eingesetzt werden (vgl. König u. Volmer, 2008, S. 124f.). In Organisationsentwicklungsprojekten, die auf die Verbesserung der Beratungsqualität abzielen, ist der Bezug zu inhaltlichen Qualitätsmerkmalen für Beratung ein möglicher Ansatz die Ausgangssituation unter Beteiligung der relevanten Akteure (Mitarbeiter, Leitung) durchzuführen (s. Kap. 3.2; vgl. auch Arbeitsgruppe 2, Pohl u. Schweiker, 2011). Im Sinne der in Kapitel 1.2 herausgearbeiteten Mehrebenenperspektive ist bereits in dieser Phase eines Organisationsentwicklungsprojekts die Perspektivverschmäkung (bspw. Mitarbeiter-Führung, innen-außen) sinnvoll (vgl. Glasl et al., 2008, S. 133f.).

Eng mit der Identifikation der Ausgangslage ist die Frage der Zielfindung verbunden. Diese verläuft in der Organisationsentwicklung in einem längeren Prozess und kann unter Umständen nicht im Sinne einer einmaligen Klärung erreicht werden (Schiersmann u. Thiel, 2011, S. 188). Dabei spielt eine Rolle, dass Organisationen, die sich – aus eigenem Antrieb oder wegen großem äußerem Druck – auf Veränderungsprozesse einlassen, nicht ohne weiteres die Ziele, auf die ein solcher Veränderungsprozess zusteuern soll, formulieren können:

- Unsicherheit und geringe Klarheit markieren den Beginn des Prozesses und
- verschiedene Interessen und Akteursperspektiven spielen eine Rolle (s. Kap. 3.2.3).

Die sukzessive Operationalisierung kann sich dabei an der Frage orientieren: *Woran erkennen wir, dass sich etwas verändert hat?* In einem längeren Prozess gefundene Ziele müssen dabei lösbar und überschaubar bleiben. Für die Organisationsentwicklung allgemein und auch für die Qualitätsentwicklung im Besonderen gilt, dass die Strategie eher auf eine wachsende Dynamik (vom Kleinen zum Großen) setzt und zu große Zielsetzungen vermieden werden. Auch im weiteren Projektverlauf sollte der Umgang mit Zielen flexibel gehandhabt werden. Ein erster Plan, auftretende Dynamik, zunehmende Selbstorgani-

sation und erste Erfolge können sukzessive ineinandergreifen und zu weiteren Aktivitäten führen.

### *Organisationsentwicklung zwischen Auftragsklärung und Evaluation der Ergebnisse*

Organisationsentwicklung folgt einer spezifischen Ablauf-Logik, die von verschiedenen Autoren zwar unterschiedlich dargestellt wird, im Kern aber dieselben spezifischen Elemente enthält (vgl. Schiersmann u. Thiel, 2010, S. 20; Glasl et al., 2008, S. 384f.; König u. Volmer, 2008, S. 67f.). Das Modell nach Schiersmann und Thiel (2011, S. 20) beginnt mit der Erteilung eines Auftrags (1), der Konzeption und Durchführung eines geeigneten und energetisierenden Start szenarios (2) und einer Projektphase im engeren Sinn, in der unterschiedlichste Aspekte und Wege zur Organisationsentwicklung thematisiert und realisiert werden (3). Außerdem realisieren Organisationsentwicklungsprojekte Elemente formativer und summativer Evaluation im Sinne einer Prozess-Outcome Evaluation (4) (vgl. Schiersmann u. Thiel, 2011, S. 20f.). Relevant im Kontext der in Kapitel 1.2 vorgestellten Mehrebenenperspektive ist auch der Ansatz bei Glasl et al. (2008), diese Prozessschritte auf den Ebenen oder Subsystemen (Mikro, Meso- und Makroebene) abzubilden und auszudifferenzieren (vgl. Glasl et al., 2008, S. 393).

Die spezifischen Unterschiede der hier vorgestellten Prozessgestaltung zu Qualitätsmanagementmodellen, die ein modellorientiertes, festgelegtes Vorgehen zugrunde legen, besteht in der Offenheit der Organisationsentwicklung gegenüber der Ausgangslage in der Organisation und der Vielfalt der möglichen Maßnahmen, die im folgenden Prozessverlauf realisiert werden. Damit orientiert sich aber auch die Beurteilung der Wirkung nicht an einem vorgegebenen Schema (bspw. eines Zertifizierungsmodells), sondern an spezifischen Zielen. Gegenstand einer solchen Evaluation ist nicht nur die Organisation und ihre Leistung. Auch die Entwicklungsmaßnahmen werden einer Bewertung unterzogen und nicht selbstverständlich dauerhaft, sondern nur bei Bedarf, fortgesetzt. Im Sinne der oben angeführten nachhaltigen Strategien der Organisationsentwicklung, die auf verbesserte Selbstorganisationsfähigkeit setzen, ist auch die Reflexion und das *Lernen zweiter Ordnung* (vgl. Agyris u. Schön, 2006, S. 40)

sowie die Stabilisierung der erreichten Veränderung von besonderer Bedeutung (vgl. Schiersmann u. Thiel, 2010, S. 78.; König u. Volmer, 2008, S. 485).

#### *Vorgehensweise entlang eines Problemlösungskreislaufs und unter Hinzuziehung der generischen Prinzipien*

Die Vorgehensweise in Organisationsentwicklungsprojekten entspricht im Kern den Phasen des phasenorientierten Problemlösekreislaufts (Schiersmann u. Thiel, 2010, S. 56), der sich an Dörners Untersuchungen aus der Problemlösepsychologie orientiert (vgl. Dörner, 1989). Der Problemlösekreislauf bildet ein Orientierungs-*Muster* für die Gestaltung des Prozesses. Das Modell bietet einen „Halt gebenden und Stabilität vermittelnden Orientierungshorizont und eine Verständigungsbasis“ (Schiersmann u. Thiel, 2010, S. 64). In den Phasen dieses Problemlösekreislaufts können die generischen Prinzipien (s. Kap. 1.5.2) angewandt werden. Dabei muss dieser weder linear durchlaufen, noch müssen zwangsläufig alle Phasen des Kreislaufs realisiert werden. Die Reihenfolge der Phasen ist exemplarisch. Sprünge oder Wiederholungen sind möglich und manchmal nötig. Der Einbezug der generischen Prinzipien ist eine Hilfestellung für den internen oder externen Prozessbegleiter zur Interventionsplanung im Sinne der Förderung von Selbstorganisation. Die generischen Prinzipien können einerseits idealtypisch bestimmten Phasen des Problemlösekreislaufts zugeordnet werden, andererseits können sie auch in verschiedenen Phasen herangezogen werden, um die Wirkung von kleineren Prozessabschnitten zu beurteilen. So ergibt sich zum Beispiel eine neue Perspektive, wenn man Zielklärung und die Planung von Veränderungsschritten unter dem Aspekt der Energetisierung zusammen denkt. Teilweise sind die generischen Prinzipien in jeder Phase relevant. Zum einen haben Phasen einen eigenen Mikrokreislauf (so kann zum Beispiel die Realisierung einer Aktivität für sich ein sehr komplexer Prozess sein), zum anderen sind manche Prinzipien (insbesondere die Synchronisation) für den gesamten Prozess relevant (vgl. Schiersmann u. Thiel, 2012, S. 55; s. auch Abb. 1.9, S. 79). Die Elemente und Techniken des Projektmanagements unterstützen die Projektdurchführung (vgl. Schiersmann u. Thiel, 2011, S. 166). Das Problemlösemodell bleibt dabei ein Hilfsmodell, so-

wohl für die Beratenden als auch für die Organisation, die ihre Entwicklung weitgehend selbst steuert und reflektiert.

#### *Interventionsplanung in Organisations- und Qualitätsentwicklung*

Die Interventionsplanung kann in Anlehnung an Schiepek et al. (2002) in der Synergetischen Prozessmanagement-Logik (s. Kap. 1.4.1) vorgenommen werden. Das heißt, die Aspekte der

- Identifikation des betroffenen Systems,
- die Ausrichtung an Wirkprinzipien (bspw. GP) und
- die Hinzuziehung angemessener und fundierter Interventionsstrategien

werden im Zusammenhang gesehen (s. auch Abb. 3.3, S. 161).

Voraussetzung ist neben einer dezidierten Identifikation des betroffenen Systems ein breites Repertoire von Umsetzungsstrategien (s. Kap. 3.3.2). Qualitätsmodelle für die Beratung sollten in diesem Sinne nicht auf fixe und abzuarbeitende Instrumente zurückgreifen, sondern eher auf ein breites Repertoire im Sinne der Ausführungen im Kapitel 3.3.2 setzen (vgl. auch Arbeitsgruppe 2 et al., 2011; Schiersmann et al., 2008, S. 82).

### **3.4 Zusammenfassende Diskussion und Folgerungen für die Auswertung etablierter oder konzipierter Qualitätsmodelle**

Das vorliegende Kapitel zielt darauf auf Basis vorliegender Arbeiten und Befunde zentrale Aspekte für Qualität und Qualitätsentwicklung in der Beratung theoriebasiert zu beschreiben. Dies dient für die Auswertung der Entwicklung solcher Modelle in verschiedenen europäischen Ländern als Vergleichs- und Referenzpunkt. Die einzelnen Abschnitte des Kapitels fokussierten dazu auf einen angemessenen Qualitätsbegriff für die Beratung und ähnliche Kontexte (Kap. 3.1), auf eine inhaltliche Bestimmung von Qualität auf der Grundlage der Aushandlung zwischen verschiedenen relevanten Akteuren (Kap. 3.2.) sowie die prozessuale Umsetzung von Prozessen, die der Qualitätsentwicklung dienen können und die sowohl die übergeordnete politische Ebene, die organisationale Ebene und die Beratungsprozessebene einbeziehen können (Kap. 3.3).

Aus Kapitel eins und Kapitels zwei wurden im Kapitel drei zur Systematisierung der Frage wie Qualität in Bildung und Beratung thematisiert und entwickelt werden kann, Fragen herangezogen und aufgrund bestehender bereichsspezifischen Theorien diskutiert. Als Ergebnisse können herausgehoben werden:

(1) Zentral ist die Bestimmung eines angemessenen Qualitätsbegriffes, der bestimmend dafür ist, wie Qualitätsanforderungen oder Qualitätsprobleme verstanden werden und wie Maßnahmen zur Verbesserung von Qualität organisiert werden. Der hier herangezogene Qualitätsbegriff greift die im ersten Kapitel herausgearbeitete Mehrebenenperspektive auf. Er geht davon aus, dass unterschiedliche Akteure (die diesen Ebenen zugeordnet werden können) an der inhaltlichen Bestimmung von Qualität beteiligt sind beziehungsweise beteiligt werden müssen, um gemeinsam akzeptierte und alle relevanten Aspekte gleichermaßen berücksichtigenden Vorstellungen von Qualität zu entwickeln.

(2) Qualität bedarf der inhaltlichen, von diesen Akteuren bereichsspezifisch begründeten Definition. Qualitätsmerkmale oder Standards sind eine Möglichkeit diese inhaltliche Bestimmung vorzunehmen. Das systemische Kontextmodell (Schiersmann et al., 2008) greift diese Position auf und leitet davon ausgehend einen Rahmen für die Definition von Qualitätsmerkmalen für die verschiedenen Ebenen ab (s. Kap. 5).

(3) Neben der inhaltlichen Konkretisierung von Beratungsqualität ist die prozessuale Aktivierung und Veränderung der beteiligten Systeme die zweite relevante Perspektive. Ein Kritikpunkt an bestehenden Qualitätsmanagement-Modellen ist, dass die prozessuale Anregung in solchen Ansätzen nicht systematisch alle relevanten Systeme auf verschiedenen Ebenen einbindet und dass diese Modelle dazu verleiten, schematisch eine vorab festgelegte Vorgehensweise umzusetzen, anstatt systematisch alle beteiligten Systeme zu aktivieren und Veränderungen beispielsweise sowohl auf der Organisationsebene als auch auf der Ebene der Leistungsprozesse zu initiieren (vgl. Hartz, 2011; Stiftung Warentest, 2008; Kühl, 2001; Moldaschl, 2001; Vedder, 2001).

Aus dieser Kritik und den im Kapitel eins formulierten Bedingungen für die Förderung von Selbstorganisationsprozessen in Systemen leitet das Kapitel Anforderungen an die Gestaltung von Qualitätsentwicklung im Sinne des Synergeti-

schen Prozessmanagement-Modells ab. Dies beinhaltet eine Orientierung am jeweiligen System und ein offenes und plurales Kombinieren verschiedener Interventionsstrategien.

Solche Interventionsstrategien sollten daraufhin unterschieden werden, in welchen Systemen und auf welcher Ebene sie Veränderungen im Sinne des Synergetischen Modells anregen können. Die Gestaltung des konkreten Entwicklungsprozesses unter Berücksichtigung von Wirkprinzipien (z. B. Generische Prinzipien) ist im Sinne der diskutierten Annahmen schlüssig und potenziell wirkungsvoller als ein starres Implementieren von Qualitätsmodellen<sup>59</sup>.

Für die Analyse bereits realisierter oder konzipierter Qualitätsmodelle (Kap. 5) leiten sich abschließend folgende Fragen ab:

- Kann ein spezifisches Qualitätsverständnis in den Modellen (Standards, Qualitätsmerkmale oder Qualitätsentwicklungsmodelle) identifiziert werden?
- Wer ist bei der Spezifikation von inhaltlichen Kriterien (Qualitätsmerkmale, Standards, u.ä.) beteiligt? Werden verschiedene Akteursinteressen berücksichtigt?
- Wie ist diese Beteiligung als Prozess auf einer übergeordneten Ebene organisiert?
- Wie sind die vorliegenden Modelle (Qualitätsstandards, Qualitätsmerkmale) im Vergleich mit dem im Kapitel 3.2 vorgestellten Modell inhaltlich aufgebaut?
- Gibt es Schwerpunkte (auch im Rückblick auf das Kap. 2) oder andere Ausrichtungen der Modelle?

Diese Fragen wurden für die Auswertung der Dokumente, die im Kapitel fünf vorgestellt werden, in ein Kodiersystem überführt (s. Tab. 5.2, 5.4 u. 5.9).

---

<sup>59</sup>Neben den hier diskutierten Verfahren zum Qualitätsmanagement und zur Qualitätsentwicklung, die ohne Zweifel in der Beratung verstärkt herangezogen werden, sind Aspekte der Professionalisierung und Kompetenzentwicklung der Beratenden (vgl. Arbeitsgruppe Standards und Kompetenzen, Schiersmann, Haas und Weber, 2012) ebenfalls wichtige Perspektiven, die in dieser Arbeit allerdings in den Hintergrund treten. Zukünftig wird vermutlich auch die Verbindung von Wirkungsforschung und Qualitätsentwicklung, sowohl in Bezug auf "Prozess-Outcomes" (Thiel und Schiersmann, 2012) als auch auf die Frage nach "Impacts" oder den "Social returns on investment" (Hughes u. Greation, 2009), von größerer Bedeutung sein. Auch diese Aspekte werden in dieser Arbeit nicht in den Vordergrund gestellt.

Der in Kapitel 3.3 entwickelte Ansatz, einzelne Qualitätselemente in den Vordergrund zu stellen, begründet sich aus der in Kapitel 1.2 eingeführten Mehrebenen-Logik der Beratung sowie der im Kapitel 1.4.1 begründeten SPM-Logik zur Planung und Durchführung von Interventionsprozessen.

Aus diesen theoretischen Prämissen kann abgeleitet werden, dass es sinnvoll ist, einzelne Interventionsstrategien und flexible Elemente zu kombinieren, da die verschiedenen Elemente für einzelne Ebenen adaptierbar sind (bspw. Supervision für Beratende und der Beratungsprozesse), während andere Elemente dazu geeignet sind, die Verbindung zwischen Ebenen zu verbessern (bspw. Evaluation als Verbindung der Systemebenen). Im Sinne der SPM-Logik werden kleinere Qualitätselemente und deren Kombination bevorzugt, da wie ausgeführt wurde, eine fall- und situationsspezifische Interventionsplanung sinnvoll ist. Nicht zuletzt ist hierfür entscheidend, dass die Organisation selbst ein höheres Maß an Gestaltungskraft und Aktivität für ihre Entwicklung behält und nachhaltiges Lernen und Entwicklung gefördert wird.

Für die Analyse bereits realisierter oder konzipierter Qualitätsmodelle (Kap. 6) leiten sich abschließend folgende Fragen ab:

- Werden Qualitätselemente realisiert, die auch die inhaltliche Konkretisierung der Beratung ermöglichen? Werden Qualitätsmerkmale eingesetzt und wenn ja, wie werden sie mit anderen Qualitätselementen kombiniert?
- Werden Qualitätsmodelle, Qualitätsmanagementsysteme oder Ansätze der Qualitätsentwicklung in den einbezogenen Ländern realisiert? Sind sie implementiert oder befinden sie sich eher in einem konzeptionellen Stadium?
- Fokussieren die etablierten oder konzipierten Modelle eher die Transformation beziehungsweise Weiterentwicklung der organisationalen Ebene?
- Werden (auch) Qualitätselemente realisiert, die spezifisch dafür geeignet sind, Selbstorganisationsprozesse auf der Interaktionsebene (Beratungsprozesse) oder auf der politischen Ebene anzuregen oder einzubeziehen?



- Sind die Modelle im Sinne der im Kapitel 3.3 dargestellten Qualitätsentwicklungslogik offen für die individuelle Interventionsplanung oder wird versucht vorstrukturierte Modelle oder eher einzelne Qualitätselemente zu etablieren?

Diese Fragen wurden für die Auswertung der Dokumente, die im Kapitel sechs vorgestellt werden in ein Kodiersystem für die Auswertung der Dokumente überführt (s. Tab. 6.2, S. 328).

Neben dieser direkten Anwendung der Ergebnisse im weiteren Verlauf der Arbeit können die aufgezeigten Perspektiven in Zukunft auch der Entwicklung von Fragen und Kriterien zum Monitoring von Qualitätsentwicklungsprozessen beziehungsweise der Implementierung von Qualitätsentwicklung dienen. Anwendungsfelder sind beispielsweise die Etablierung von Qualitätsmodellen für die Beratung in Deutschland, die Weiterentwicklung und Evaluation existierender Qualitätsmodelle im Bildungsbereich und in angrenzenden Bereichen sowie die Entwicklung von innovativen Instrumentarien zur Begleitung von Qualitätsentwicklungsprozessen in verschiedenen Kontexten im Sinne einer interventionsbegleitenden Prozess-Outcome-Forschung.

## **4 Methodik der Untersuchung**

Die in der Einleitung herausgearbeiteten Fragestellungen werden anhand von Daten (Dokumente und Expertengespräche) systematisch und kontrolliert mit sozialwissenschaftlichen Methoden untersucht (vgl. Flick, 2010a, Atteslander 2006; 1995). Die einbezogenen Daten liegen in Form von im untersuchten Feld entstandenen Dokumenten vor. Sie beziehen sich direkt oder indirekt auf die Frage zur Verbesserung der Qualität in der Beratung und stammen zum größten Teil aus verschiedenen europäischen Ländern oder dem übergeordneten europäischen Kontext. Es wird davon ausgegangen, dass die inhaltlichen Zusammenhänge, welche in diesen Daten enthalten sind, im Sinne einer Dokumentenanalyse, erfasst und systematisch dargestellt und verglichen werden können. Darüber hinaus sollen Informationen zur Entstehung und Verwendung dieser Dokumente (bspw. zu den Akteuren, die an der Entstehung beteiligt sind, der Geltungskontext eines beschriebenen Qualitätsmodells etc.) herausgearbeitet werden, um den (eher politischen) Prozess der Verbesserung von Qualität in der Beratung im europäischen Kontext aus den Dokumenten darzustellen (vgl. Atteslander, 1995, S. 227). In den folgenden Abschnitten werden methodologische Überlegungen im Kontext des Untersuchungsziels und des Untersuchungsgegenstands dargestellt (4.2, 4.3). Im Kapitel 4.4 wird der Untersuchungsablauf, insbesondere die Dokumentenauswahl und das Vorgehen zu ihrer Aufbereitung und Analyse erläutert. Zu Beginn der Ausführungen wird im Kapitel 4.1 die besondere Chance, die aus der Synergetischen Prozessmanagement-Logik (vgl. Kap 1.4.1) auch für die Methodologie der Forschung zu komplexen fachpolitischen Prozessen abgeleitet werden kann, skizziert. Es wird gezeigt, wie sich das Vorgehen zum einen an die methodologische und die methodische Diskussion anschließt und an entscheidenden Stellen erweiterte Perspektiven (Mehrebenenperspektive, Verbindung von Inhalt und Prozess) anbietet.

### **4.1 Untersuchungsgegenstand und Datengrundlage**

Im Folgenden werden zunächst der Untersuchungsgegenstand, Ziel der Untersuchung, Fragestellungen sowie die Datengrundlage vorgestellt.

#### **4.1.1 Gegenstand der Untersuchung**

Die vorliegende Untersuchung bezieht sich auf fachlich und politisch begründete Konzepte für die Qualität und Weiterentwicklung von Beratung sowie die fachpolitischen Prozesse, die zur Weiterentwicklung dieses Gegenstands auf europäischer Ebene beobachtet werden können. Die Untersuchung anderer Ebenen, etwa der Beratungsangebote, der realisierten Beratung, der realisierten Qualitätsentwicklung oder die Wahrnehmung der Beratenden von der Qualität ihrer Beratung, sind nicht Gegenstand der Untersuchung.

Die inhaltliche Fokussierung begründet sich folgendermaßen:

- Beratungsqualität kann auf verschiedenen Ebenen angesiedelt und demnach auch auf diesen verschiedenen Ebenen untersucht werden (Bspw. die Ebene der Wirkungen umgesetzter Maßnahmen, die Prozessebene der Realisierung von Maßnahmen oder die konzeptionelle Ebene). Der konzeptionellen Ebene wird dabei in dieser Arbeit ein hoher Stellenwert beigemessen, da diese, so wird in dieser Arbeit unterstellt, eine orientierende und ordnende Rolle bei der Gestaltung von Beratung spielt und sich die Diskussion aktuell stark auf diese Ebene konzentriert (vgl. Hughes, 2012, Plant, 2010).
- Der fachliche und fachpolitische Diskurs über die Qualität von Beratung hat eine große Aktualität und es werden viele Aktivitäten, Programme und Projekte zur Verbesserung von Qualität realisiert (s. Kap. 3.1). Eine verbesserte Transparenz könnte auf die Weiterentwicklung solcher Konzepte zurückwirken (z. B. da durch den hier vorgenommenen Vergleich die Unterschiede in den Ansätzen, vorhandene Schwerpunkte, Inkonsistenzen oder die Kontextgebundenheit von Modellen deutlicher wird).

Die Begrenztheit der Reichweite der Untersuchung von Konzepten und des fachpolitischen Prozesses ergibt sich aus der Art der untersuchten Phänomene, die für sich genommen bereits eine hohe Komplexität aufweisen. Der international vergleichende Zugang stellt dabei eine interessante Möglichkeit dar Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Konzeptionalisierung des Gegenstands Qualität in der Beratung herauszuarbeiten. Sie ist auch dadurch begründet,

dass im untersuchten fachpolitischen Prozess nicht zuletzt die Harmonisierung und Weiterentwicklung der Beratung und der Qualität in der Beratung länderübergreifend gefördert werden soll. Das Ziel der Untersuchung sowie die Fragestellungen wurden in der Einleitung dargestellt. Die Fragestellungen werden im Sinne eines qualitativ-induktiven Verfahrens untersucht, da dieses dem Forschungsgegenstand und den verfügbaren Daten angemessen erscheint (vgl. Mayring, 1997, S. 19f.; Flick, 1998, S. 56f.; Atteslander et al., 1995, S. 252). Sie dienen im Verlauf der Arbeit der Strukturierung und Analyse des Datenmaterials. Ziel ist nicht die Verifizierung, sondern die Entwicklung von Hypothesen (vgl. auch Beisel, 1996, S. 83f.).

#### **4.1.2 Datengrundlage**

Ausschlaggebend für die Entscheidung, Dokumente als Datengrundlage für die Analyse heranzuziehen, ist, dass zur Bearbeitung der Fragestellungen eine große Anzahl schriftlicher Dokumente sowohl in Bezug auf Modelle und Konzepte (Standards u. Qualitätsmerkmale) als auch für den ELGPN Prozess verfügbar sind und bisher nicht vergleichend ausgewertet wurden. Die Dokumente stammen zum größten Teil aus europäischen Ländern, die an Prozessen zur Entwicklung der Qualität von Beratung arbeiten. Dies sind zum Beispiel Großbritannien, Irland, Schottland, Dänemark, Finnland, Frankreich, Griechenland, Portugal oder Deutschland. Aber auch jeweils das französische und das englischsprachige Kanada und Neuseeland wurden mit einbezogen. Diese Dokumente werden von verschiedenen Akteuren zur Kommunikation bestimmter Inhalte erstellt. Es handelt sich um Dokumente, wie z. B.:

- Beschreibungen von qualitätsbezogenen Konzepten, die für die Umsetzung im Feld bestimmt sind (insbesondere für Kap. 5 und 6),
- Ergebnisse von Konferenzen und Seminaren zu Fragen der Qualität in der Beratung,
- Untersuchungen zur Entwicklung der Beratung,
- Statements oder Diskussionspapiere von einzelnen Akteuren zu den für die Diskussion um Qualität relevanten Aspekten,
- Berichte über die Umsetzung.

Zum Teil sind die Dokumente publiziert, teilweise stammen sie aus nicht öffentlichen Kontexten und wurden für diese Untersuchung zur Verfügung gestellt.

Alle Dokumente werden in Anhängen mit Verweis auf die Quellen aufgeführt (s. Tab. 5.1, S. 226; Tab. 6.1, S. 325; Anh. 7.1). Insgesamt wurden circa 1800 Seiten Material einbezogen und ausgewertet.

#### **4.1.3 Zugang zu Dokumenten und Aktualität der Dokumente**

Zur Auswahl der Dokumente werden einige Vorentscheidungen getroffen. Es sollen Dokumente aus verschiedenen (insbesondere europäischen) Kontexten einbezogen werden. Angestrebt wird eine möglichst vollständige und aktuelle Auswahl von entwickelten Konzepten zu Qualitätsmerkmalen und Qualitätsentwicklungsmodellen für die Beratung. Zur Datensammlung werden neben Recherchen in den nationalen Kontexten und im europäischen Kontext auch Gespräche mit Experten aus den jeweiligen nationalen Kontexten geführt. Ziel dieser Expertengespräche ist es, die auf Dokumenten basierenden Ergebnisse zu verifizieren und zu aktualisieren. Eine Übersicht über die einbezogenen Experten findet sich im Anhang 6.2. Darüber hinaus werden in die Untersuchungen vorliegende Metaanalysen zum Thema Qualität in der Beratung berücksichtigt (ELGPN, 2010; Hughes, 2009; Sultana, 2006; Sultana, 2005; Henderson et al., 2004). Diese Dokumente sind in der Regel konzeptionelle Beschreibungen, die von verschiedenen Akteuren zur Frage der Qualität und der Qualitätsentwicklung im Beratungsfeld vorgelegt wurden. Hinzu kommen für die Untersuchung im Kapitel sieben Dokumente, die den fachpolitischen Prozess auf europäischer Ebene beschreiben (bspw. Projektbeschreibungen, Berichte über den Projektverlauf, Evaluationsunterlagen, Protokolle). Die ausgewerteten Dokumente werden in den jeweiligen Kapiteln näher vorgestellt. Trotz der Einschränkung des Untersuchungsgegenstandes ist keine vollständige Erfassung aller Daten möglich. Um eine möglichst aktuelle und breite Datensammlung zu ermöglichen, wurde darauf geachtet Querverweisen in den Dokumenten auf andere Modelle und Dokumente nachzugehen. Die einbezogenen Experten wurden jeweils darum gebeten weitere Dokumente zur Verfügung zu stellen, die für ihren Kontext wichtig sind. Im Verlauf der Datensammlung wurde somit nach Möglichkeit sicher gestellt, dass alle relevanten Dokumente einbezogen sind. Trotzdem kann insbesondere für die Zeit nach 2011 nicht vermieden werden, dass neueste Entwicklungen nicht mehr vollständig berücksichtigt wurden.

#### **4.1.4 Zusätzliche Datenerhebung durch Expertengespräche**

Für die Untersuchung, insbesondere in Bezug auf die in nationalen Kontexten umgesetzten Qualitätsmodelle (Kap. 6) ist es im Sinne einer „kommunikativen Validierung“ (Flick, 2010b, S. 495) nötig, Experten mit einzubeziehen. Dies wird für die Untersuchung im sechsten Kapitel immer dann getan, wenn die Datenauswertung zu unklaren Ergebnissen führt oder wenn hinsichtlich der Kontextualisierung von Daten (insbesondere im Hinblick auf nationale Besonderheiten oder aktuelle Entwicklungen) eine Klärung notwendig ist. Hierfür wurden vom Autor dieser Arbeit mit 14 Experten mündliche Interviews geführt oder es wurden schriftliche Statements eingeholt. Die Experten sind in den jeweiligen nationalen Kontexten entweder direkt mit der Entwicklung und Implementierung oder aus einer Forschungsperspektive mit den Qualitätsaktivitäten betraut oder vertraut (s. Anh. 6.2). Die Fragen, die für die Expertengespräche leitend waren, werden aus den Codesystemen abgeleitet (s. Anh. 6.3). Sie orientieren sich direkt an Codes und greifen die Fragen auf, die für jedes einbezogene nationale Modell relevant sind (s. Kap. 6.2). Diese Fragen wurden jedoch nur dann an die Experten gestellt, wenn sich die Information nicht aus den Dokumenten gewinnen lässt. Zusätzlich wurden für jedes nationale Modell Fragen an die Experten gerichtet, die sich auf die aktuellen Entwicklungen und mögliche Veränderungen beziehen. Für diese Aktualisierung wurden eine Reihe der Experten zu zwei Zeitpunkten befragt. Die Ergebnisse der Expertengespräche werden in die inhaltsanalytische Auswertung einbezogen.

#### **4.2 Untersuchungsmethode und ihre Angemessenheit zum Gegenstand**

Die für den beschriebenen Untersuchungsgegenstand und die untersuchten Daten gewählte Methodik wird in den folgenden beiden Abschnitten in einer kurzen methodologischen Diskussion eingeordnet. Es soll gezeigt werden, wie sich das im Kapitel 1.4.1 eingeführte Verständnis des Synergetischen Prozessmanagements auch als Hintergrund für die Anlage der Untersuchung komplexer Phänomene eignet, dass große Parallelen zu methodologischen Prinzipien der qualitativen Sozialforschung bestehen und dass sie gleichzeitig an einem wesentlichen Punkt, nämlich der Frage des Schließens über diese hinaus geht (s. Kap. 4.2.1). Das Kapitel 4.2.2 ordnet die einbezogenen Daten in Bezug

auf ihre Aussagekraft ein und diskutiert die damit verbundene mögliche Reichweite der Ergebnisse der Untersuchung.

#### 4.2.1 Methodologische Überlegungen

Die gewählte Methodik greift in ihren wesentlichen Begründungen auf die in der Tradition des *interpretativen Paradigmas* der Sozialwissenschaft stehenden Forschungsansätze (vgl. Abels, 2009; Flick, 2010a, Reiger, 2009) zurück. Ein Kennzeichen dieser Ansätze ist, dass sie sich von der Übertragung des naturwissenschaftlichen Erklärungsmodells auf komplexe Human- und Sozialsysteme distanzieren (Schüle in 1999, 2002). Betont wird, dass komplexe soziale Systeme keine im naturwissenschaftlichen Sinn fassbaren und beschreibbaren „nomologischen Realitäten“ darstellen (Schüle in, 1999, S. 208). Die human- und sozialwissenschaftlich untersuchte Realität ist weder „eindeutig und identisch stabil“ noch kann sie „für jeden Einzelfall kontextunabhängig“ gelten (ebd., S. 208; vgl. auch Kap. 2.4). Diese Kritik berücksichtigt allerdings nicht, dass durch die *künstliche Isolierung von Phänomenen* (Komplexitätsreduktion, Ausklammerung von zeitlicher Veränderbarkeit) Einzelergebnisse mit guter Erklärungskraft erzielt werden können<sup>60</sup>. Problematisch werden solche Ergebnisse jedoch immer dann, wenn sie vom untersuchten Fall abgelöst werden.

Auch die auf *Verstehen* gerichteten Ansätze, die genau die oben beschriebene Annahme zur Grundlage haben und von einer komplexen, nicht linearen Wirklichkeit ausgehen, müssen kritisch beleuchtet werden. Beim Versuch der Komplexität durch offenes und abduktives<sup>61</sup> Herangehen gerecht zu werden, gelingt zwar oft ein vollständigeres Bild des komplexen Zusammenhangs, dieses bleibt jedoch unscharf, wenn auf konkrete Bezüge zu bereits formulierten Theorien verzichtet wird.

---

<sup>60</sup> Gerade die Plastizität von Systemen in der Zeit entwertet Ergebnisse dieses Forschungsparadigmas regelmäßig. In den höheren Ebenen der Systeme nimmt die Erklärungskraft unter dem Einfluss der zeitlichen Veränderung ab. Während ein Befund über neurologische Strukturen noch eine gewisse Dauer haben dürfte, können z. B. Phänomene wie Kognitionen (z. B. Intelligenztests!) oder Kommunikation (z. B. zu Einstellungen) sehr schnell ihre Aussagekraft verlieren. Human- und Sozialsysteme sind in zu hohem Maße adaptiv, als dass auf solchen Ebenen dauerhafte Befunde möglich sein könnten. Kulturelle Vielfalt und historische Einbettung verstärken diese Problemlage zusätzlich.

<sup>61</sup> Hinzu kommt, dass diese Perspektive (etwa in der Grounded Theory nach Glaser u. Strauss, vgl. Glaser u. Holton, 2007) im Prinzip verlangt, vorhandene Befunde auszublenden (vgl. Mey u. Mruck, 2007). Das Phänomen muss immer neu als unbekannt konstruiert werden, um ein neuartiges Verständnis des Phänomens zu erreichen.

*Das Synergetische Forschungsmodell als Vermittlung zwischen Einzelfall und bestehenden Befunden und Theorien*

Mit dem Modell des „Synergetischen Prozess Managements“ (SPM) haben Haken und Schiepek (2010) ein theoretisches Konzept vorgelegt, das metatheoretische Bezüge, Wirkprinzipien, bereichsspezifische Befunde und Theorien und den spezifischen Einzelfall miteinander verbindet (vgl. Haken und Schiepek, 2010, S. 441-446; Schiepek et al., 2002, S. 3f.; s. auch Kap. 1.4.1).

- Bezieht man dieses Konzept auf eine qualitative forschungsstrategische Anwendung im Kontext dieser Arbeit, so bilden die wesentlichen Elemente des Modells den Rahmen für die Gestaltung des Forschungsprozesses und sie bestimmen die Reichweite der Forschungsergebnisse. Die Elemente des SPM-Modells sind
- die Annahme von Mikro-Makro-Zusammenhängen, die als Ergebnis von emergenten Prozessen, durch Stimulationen aus der Umwelt des Systems sowie durch (für Human- und Sozialsysteme wichtige) Bewusstseins- und Biografiekomponenten (Constraints, vorhandene Muster) entstehen,
- die deduktive Ableitung von generischen Prinzipien, welche die Beurteilung von Handlungsanforderungen in der Intervention unterstützen,
- die Anforderung an die eine Intervention Planenden (z. B. Beratende), eine Situation (Fall) vor dem Hintergrund (angemessener/gültiger) bereichsspezifischer Theorien und der generischen Prinzipien zu beurteilen und das eigene Handeln danach auszurichten,
- die dafür erforderliche Erhebung von Daten im Sinne eines Prozess-Monitorings (wobei die Art und Weise der Datengewinnung offen und ebenfalls fall- und kontextabhängig ist). Diese Daten dienen nicht der Validierung oder Falsifizierung einer Theorie, sondern (zunächst) nur der verbesserten Interventionsplanung im Einzelfall.

Das SPM-Modell ist zwar offen für verschiedene Theoriebezüge, im Mittelpunkt steht jedoch die einzelfallbezogene Intervention. Wendet man diese Logik auf die Gestaltung von Forschungsprozessen an, so ist das Ziel nicht die Entwicklung einer weiteren bereichsspezifischen Theorie, die verschiedene Phänomene zeitunabhängig und veränderungsunabhängig erklären könnte. Vielmehr



stehen die Ergebnisse zunächst für die aktuelle Konfiguration der untersuchten Systeme. Das Forschungsziel ist also zunächst auf den Einzelfall und auf die Planung einer Intervention gerichtet. Dabei sind „qualitative bzw. gröbere quantitative Vorhersagen“ möglich (Schiepek et al., 2002, S. 4).

„Vorhersagen der Art, dass z.B. unter bestimmten angebbaren Bedingungen spontane Ordnungsbildung bzw. spontaner Ordnungswandel überhaupt auftritt, dass phasenübergangsartige Phänomene von kritischen Fluktuationen begleitet werden, dass bestimmte beobachtbare Systemdynamiken nichtlinearer Art [...] sind, diese Dynamiken größere und geringere Komplexität oder Stabilität aufweisen als jene, Attraktoren vorkommen [...], sollte möglich sein“ (Schiepek et al, 2002, S. 4).

Das Modell erlaubt Theoriepluralität und teilt implizit die pragmatischen Prämissen Peirces: Die Theorie muss ihre Brauchbarkeit, Wirkung und Akzeptanz in der Anwendung beweisen (vgl. Schülein u. Reitze, 2005, S. 181f.; Sandkühler, 1999, S. 1298f.).

### *Qualitative Induktion*

Forschung – welcher Methodik oder welchem Verständnis auch immer folgend – erfordert letztlich eine Einordnung der Ergebnisse in bestehende Wissensbereiche (Theorien, Befunde). Forschung kann durch das Überprüfen von Hypothesen oder das Entwickeln neuer Hypothesen, bestehende Theorien erweitern oder relativieren. Alle Schlüsse, die aus vorliegenden Daten gezogen werden, müssen belegbar und nachvollziehbar sein (vgl. auch Früh, 2011, S. 44, Flick, 2010b, S. 44; Merten, 1995, S. 23). Die grundlegende Regel des Schließens wird bei Peirce als „qualitative Induktion“ bezeichnet (Reichertz, 1993, S. 263).

„Diese verallgemeinert nicht wie die quantitative Induktion ein beobachtetes Merkmal als Merkmal einer Klasse [...], sondern sie schließt von der Existenz bestimmter Merkmale auf das Vorhandensein anderer Merkmale [...]Die qualitative Induktion schließt [...] von zwei bekannten Größen, nämlich Resultat und Regel, auf den Fall. Das beobachtete *token* ist ein Exemplar eines bekannten *type*.“ (Reichertz, 1993, S. 263).

Diese Art, Schlüsse zu ziehen, entspricht dem oben erwähnten *Einordnen der Ergebnisse in bestehende Wissensbereiche*. Dabei resultiert diese Art von Induktion aus zwei Arten von Wissen

„(a) aus dem Wissen um die Merkmale der wahrgenommenen Stichprobe und (b) dem Wissen um Klassen, Regeln und Ordnungen [...]. Die Qualitative Induktion ist kein gültiger, sondern nur ein wahrscheinlicher Schluss“ (ebd., S. 265).

### *Abduktion*

Das geschilderte Schluss-Verfahren setzt voraus, dass jedes wahrgenommene Phänomen auf Basis von Wissen über bestimmte Ordnungen konstruiert werden kann. Dies schließt diejenigen Phänomene aus, die nicht oder bisher nicht (d.h. nach dem individuellen Wissensstand des Beobachters) in einen bestehenden Wissensstrom (Theorie, Befunde, Erfahrung) eingeordnet werden können.

„Fehlt eine solche Merkmalsübereinstimmung, lautet das Urteil: Zu diesem Percept [einer Wahrnehmung (A. d. V.)] lässt sich im erworbenen Vorrat von Typen nichts passendes finden, es muß ein neues percipuum<sup>62</sup> [d.h. Typ, Hypothese (A. d. V.)] gefunden werden“ (Reichertz, 1993, S. 268).

Dieser Vorgang wird bei Peirce Abduktion genannt<sup>63</sup>. Auch bei diesem *Finden* oder *Konstruieren* eines neuen percipiiums, einer neuen Hypothese beispielsweise über eine spezifische soziale Wirklichkeit<sup>64</sup> greift der Forscher auf bestehende Wissensbestände zurück:

„Wenn kein passendes percipuum im Bestand zu finden ist, dann wird in einem geistigen Prozess ein neues erstellt, und zwar werden dabei die bereits vorhandenen percipiiums als Baumaterial verwendet – Grundlage des Urteils ist also die Erinnerung“ (ebd., S. 270)

---

<sup>62</sup>„Ein percipuum ist [...] ein stilisiertes percept, es liefert Typen von percepts (Reichertz, 1993, S. 268).

<sup>63</sup>Reichertz führt auch kritische Positionen, insbesondere gegen das Wahrnehmungskonzept bei Peirce an. Aus der Perspektive von Mead, Piaget oder auch der Neurobiologie kann die Wahrnehmung immer nur als ein Ergebnis aktiver Konstruktionsakte, das aus Wahrnehmung und Interpretation vor dem Hintergrund vorhandener Muster oder percipuum entsteht, gesehen werden (vgl. Reichertz, 1993, S. 272).

<sup>64</sup>Zum Begriff der sozialen Wirklichkeit, wie er von Berger und Luckmann (1999) entwickelt wurde, vgl. Abels (2009, S. 134) und Merten (1995, S. 85f.).

und

„In diesem Prozeß werden, nimmt man die Metapher von den ‚Elementen‘ ernst, zuerst bestehende Elementenfigurationen [sic (A. d. V.)] aufgelöst, dann die Elemente gedeutet und schließlich neu kombiniert“ (ebd., S. 270).

Diese Elementenfigurationen können auch als bestehende Muster des kognitiven Systems bezeichnet werden, die sich durch einen äußeren Reiz immer wieder bestätigen oder irritiert werden und unter Druck kommen, sodass eine neue Lösung entwickelt werden muss<sup>65</sup>. In diesem Sinn bieten die Synergetik und die generischen Prinzipien einen neuen Rahmen, um Phänomene in ihrem komplexen Zusammenhang zu deuten. Zwar wird auf bekanntes Theoriewissen zurückgegriffen, gleichzeitig wird jedoch dessen Beschränktheit aufgezeigt (z. B. auf Teilphänomene). Es wird auf den einzelnen Fall bezogen und zu neuen Zusammenhängen und Hypothesen verdichtet. Das SPM-Modell liefert hierfür den wissenschaftstheoretischen Rahmen, methodische Ansätze wie das SNS oder das *Real-Time-Monitoring* (s. Kap. 1.4.1) liefern Daten zu Fällen, die der Interpretation zugänglich gemacht werden können.

Im diesem Zusammenhang wird deutlich, dass der Schritt des Schließens oder des Generierens neuer Hypothesen nicht durch Methoden, die im qualitativen Forschungsprozess Verwendung finden, geleistet werden kann. Dieser vollzieht sich in *wissensbasierten Akten*, die gerade nicht aus der Methode abgeleitet werden können (vgl. auch Früh, 2010). Methoden leisten ihren Beitrag beim Erschließen von Phänomenen, zum Beispiel durch die Erhebung von Daten aus einer Stichprobe und durch das qualitative Aufbereiten von Daten, damit sie für einen Vergleich mit vorhandenem Wissen über einen Gegenstand genutzt werden können.

#### *Die SPM-Logik als Grundlage für die Untersuchung*

Mit Blick auf den Zusammenhang von Einzelfall, generischen Prinzipien und Theoriewissen des Beraters oder Forschers (SPM-Logik) (vgl. auch Kap. 2.4, 3.3) kann festgestellt werden, dass sie implizit das dargestellte Modell der quali-

---

<sup>65</sup>Bei Reichertz findet sich zur Illustration ein Zitat von Bateson: „Meine Deutung der Peirceschen Vorstellung vom ‚Neuen‘ wird gut illustriert durch einen Metalog, in dem ein Vater seiner Tochter auf die Frage: ‚Was ist ein Klischee?‘ unter anderem folgendes antwortet: ‚Wir alle haben eine Menge fertiger Redewendungen und Vorstellungen, und der Drucker hat fertige Druckstöcke, die alle in Redewendungen angeordnet sind. Wenn aber der Drucker etwas neues Drucken will – sagen wir mal, irgendetwas in einer neuen Sprache – dann muss er die alte Ordnung der Buchstaben aufbrechen“ (Bateson 1983, S. 47, zit. nach Reichertz, 1993, S. 271).

tativen Induktion wiedergeben, allerdings mit einer wichtigen Variante. Das Schließen aufgrund von Wissen über die *Stichprobe* und Wissen um *Klassen und Regeln* ist die grundlegende Operation empirischer Forschung und beraterrischen Handelns. Wird es aber in Bezug gesetzt zu den *generischen Prinzipien*, die maßgeblich die Bedingungen des Synergetischen Modells (d.h. der Funktionsweise komplexer Systeme) widerspiegeln, wird ein ergänzender Schritt eingeführt, bei dem Forscher oder Berater spezifische – auf Systemdenken und Selbstorganisation bezogene – Kriterien zur Einordnung eines Phänomens an die Hand gegeben werden. Das Verfahren gestaltet sich zweischrittig. Erstens werden die beobachteten Merkmale (die aufgrund von Daten gewonnen werden) auf die generischen Prinzipien bezogen. Ein komplexes Phänomen (Verbesserung von Qualität in der Beratung) wird in seiner momentanen Spezifikation (bspw. als Qualitätsmerkmale und Standards, als Qualitätsmodelle, als Prozess zur Implementierung solcher Konzepte und Modelle) wird vor dem Hintergrund dieser Prinzipien interpretiert oder eingeordnet. Hieraus entsteht eine aus dieser Interpretation abgeleitete Prämisse (z. B. das beobachtete System ist in starker Bewegung, im Sinne der generischen Prinzipien in Fluktuation: eine Symmetriebrechung erscheint möglich). Diese Prämisse wird im zweiten Schritt auf bereichsspezifische Wissensbestände (Theorien und Befunde) bezogen: Welche Methoden oder Theorien sind zu beachten, beziehungsweise sinnvoll hinzuzuziehen, um aufgrund der abgeleiteten Prämisse eine Erklärung abzuleiten oder eine Intervention zu planen? Diese hier zunächst allgemein beschriebene SPM-Logik wird in allen Teiluntersuchungen dieser Arbeit eingesetzt.

Untersucht wird im Kapitel fünf, ob die formulierten Qualitätsmerkmale und Standards (insbesondere in Bezug auf den Beratungsprozess und das Beratungsverständnis) die einzelfallspezifische Förderung von Selbstorganisation fokussieren und dabei die den Einzelfall explizit im Zusammenhang mit bewährten Theoriebezügen sowie einer prozessualen Vorgehensweise, die an Wirksamkeit ausgerichtet ist, beschreiben oder dies implizit ermöglichen. Das SPM-Modell wird dabei im Sinne Abbots (vgl. Abbot, 1988) als ein aktuelles und anspruchsvolles Modell, das professionelles Handeln beschreibt, verstanden.

Im sechsten Kapitel wird die SPM-Logik insbesondere zur Untersuchung von Qualitätsmodellen herangezogen. Gängige Qualitätsmanagementsysteme widersprechen durch ihre inhärente Logik dem Grundverständnis der SPM-Logik. Ein offeneres Qualitätsentwicklungsmodell im Sinne von Qualitätsentwicklung ist besser geeignet, um Organisationen zur Verbesserung von Qualität anzuregen (vgl. Schiersmann u. Thiel, 2011) und dabei Wirkfaktoren wie die generischen Prinzipien heranzuziehen. Wird dies berücksichtigt, so kann eine Vielzahl von Methoden und Interventionstechniken, wie sie im Qualitätsmanagement etabliert sind, fallspezifisch herangezogen werden (s. Kap. 3.3.2). Dabei muss jedoch besonders beachtet werden, dass die Teilsysteme und Ebenen einbezogen werden, auf denen Qualität in der Beratung thematisiert und angeregt wird und dass die Multiakteurslogik auch bei der konkreten Umsetzung von Qualitätsmodellen ihren Niederschlag finden muss, um dies zu gewährleisten (vgl. Kap. 3.2.3).

Während in Kapitel fünf und sechs stärker die *inhaltliche Ebene* (was wird in den einbezogenen Modellen als gute Beratung konzipiert, wie soll Qualität in der Beratung in den untersuchten Modellen gefördert werden) untersucht wird, steht im siebten Kapitel der *Prozess*, der zur Stimulation und zur Etablierung dieses Themas in den Europäischen Staaten führen soll (wie wird Qualität und Qualitätsentwicklung auf einer politischen Ebene angeregt) im Fokus der Untersuchung. Dieser Perspektivwechsel ist im Sinne der Synergetik sinnvoll, da davon ausgegangen wird, dass alle inhaltlichen Aktivitäten (z. B. die Verabschiedung von Qualitätsmerkmalen) auf einer prozessualen Aktivierung eines Systems beruhen. Inhaltliche und prozessuale Entwicklung werden im Zusammenhang gesehen. Der Bezug zur SPM-Logik ist im Kapitel sieben direkter als in den vorangegangenen Kapiteln, da hier ein Prozess beobachtet und ausgewertet wird, der von einzelnen Akteuren (Prozesskoordinator, Beratern) initiiert, gestaltet und gesteuert wird oder werden soll. Untersucht wird darum, welche Elemente in diesem Prozess zusammenwirken, um diesen Prozess zu aktivieren und sowohl die Ebene der direkt am Prozess Beteiligten, als auch die darunter liegenden Ebenen (z. B. Aktivitäten im Nationalstaat) anzuregen.

### *Einordnung der Methodik der Arbeit in diese Diskussion*

Die vorliegende Arbeit untersucht im Sinne des eingeführten SPM-Modells ein komplexes Phänomen in seinen Zusammenhängen: *Die Entwicklung des Feldes der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung in Bezug auf den Aspekt der Verbesserung von Qualität.*


Dabei werden sowohl *Ergebnisse oder Outcomes* (z. B. formulierte Standards oder Qualitätsmodelle für Beratung) als auch *die Prozesssteuerung* exemplarisch am ELGPN Netzwerk untersucht. Alle drei untersuchten Phänomenbereiche, Standards beziehungsweise Qualitätsmerkmale für Beratung, Modelle zur Qualitätsentwicklung sowie die Organisation eines fachpolitischen Prozesses, werden als Teil der aktuellen Entwicklung des Beratungsfeldes verstanden, obwohl jedes der angesprochenen Phänomene auf einer sehr unterschiedlichen Ebene angesiedelt ist. Der Anspruch der Arbeit – und damit auch der zugrundeliegenden Methodologie – ist nicht, kausale Erklärungen zu den untersuchten Phänomenen zu finden. Ziel ist es den Gesamtprozess und relevante Zusammenhänge besser zu verstehen, Phänomene (wo dies möglich ist) in bekannte Zusammenhänge einzuordnen und gegebenenfalls Hypothesen aufzustellen, die für weitere Untersuchungen genutzt werden können.

#### **4.2.2 Relevanz der einbezogenen Dokumente und Expertenaussagen**

Es wird angenommen, dass den im Feld vorfindbaren Dokumenten und die erhobenen Expertenaussagen Relevanz in Bezug auf die Konstruktion/Konstitution für das Handeln verschiedener Akteure (Berater, Beratungsorganisationen, Politik) zukommt. Diese Bedeutung ist allerdings nicht manifest oder linear und kann darum auch nicht im Sinne von Erklärungen (Dyllick u. Tomczak, 2009, S. 67), sondern nur im Sinne eines besseren Verstehens untersucht werden (s. Kap. 4.1). Die Begründung hierfür ist die prinzipiell nicht mögliche *Abbildung* einer *objektiven* Wirklichkeit in Dokumenten oder anderen Texten (also auch in Material, das aus Interviews oder Beobachtungen etc. gewonnen wird). Das bedeutet jedoch nicht, dass Daten und eine – für eine größere oder kleinere Zahl von Subjekten – relevante Wirklichkeit nicht korrespondieren. Es wird in der Untersuchung angenommen, dass die auffindbaren Daten (die ihrerseits Konzepte, Positionen oder Programme beschreiben) und die Aussagen von Experten über das Feld Wirklichkeitskonstruktionen enthalten,

die im Sinne von Thomas (1928) Relevanz für das Handeln der handelnden Akteure (Berater, Verantwortliche in Beratungsorganisationen oder in politischen Kontexten) besitzen und die im Forschungsprozess eingeschränkt rekonstruierbar sind (vgl. Abels, 2009, S. 28; Thomas u. Thomas, 1928, S. 572). Dabei ist nicht jedes vorhandene Dokument oder jede Expertenaussage gleichermaßen relevant für das Handeln in Beratungskontexten. Die Dokumente und Expertenaussagen werden hinsichtlich ihrer Relevanz auf einer abgestuften Skala eingeordnet (s. Abb. 4.1). Diese begründet sich insbesondere dadurch, dass die untersuchten Dokumente in unterschiedlichen Kontexten entstehen und durch verschiedene Mechanismen (z. B. durch die Verbindung mit Gesetzen oder Vereinbarungen) mehr oder weniger Einfluss auf die *reale Umsetzung von Beratung* erhalten. Insofern wird der Kontext, in dem die analysierten Dokumente entstanden sind, und sein Einfluss auf die Reichweite für das praktische Handeln von Akteuren bei der Auswertung mit berücksichtigt.

Abstufungen in der Reichweite der Inhalte ausgewählter Dokumente und Expertenaussagen	
<i>Reichweite der Wirklichkeitskonstruktion</i>	<i>Charakter des Dokuments</i>
Sanktionierte Verbindlichkeit für die Wirklichkeitskonstruktion in Bezug auf das Handeln	Handlungsvereinbarung, Handlungsanweisung
Verbindlichkeit für die Wirklichkeitskonstruktion in Bezug auf das Handeln	Handlungsanleitung
Verbindlichkeit für die Wirklichkeitskonstruktion in Bezug auf die Auseinandersetzung von Akteuren mit einem Konzept	Programm
Subjektiv geteilte Wirklichkeit einer Akteursgruppe	Kollektives Konzept
Subjektive Wirklichkeit des Autors	Individuelles Konzept



Zunahme der möglichen Reichweite in Bezug auf das Handeln von Akteuren

Abb. 4.1: Abstufungen in der Reichweite der Inhalte ausgewählter Dokumente und Expertenaussagen (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Abbildung bezieht sich darauf, dass eine in einem Dokument als Konzept entwickelte Vorstellung über Beratung oder Qualität von Beratung noch keine Auswirkung auf die Wirklichkeitskonstruktionen anderer Akteure haben muss.

Erst indem solche Konstruktionen sozial geteilt werden und unter bestimmten Umständen als Programm, Handlungsanleitung oder Handlungsvorschrift als sozial geteilte Konstruktionen verstanden werden können, wirken sie auf die Wahrnehmung (z. B. Relevanzzuschreibung) und das Handeln (z. B. Ausrichtung der Beratungspraxis an einem Konzept) der Akteure, die jeweils einbezogen sind. Damit ist nicht gesagt, dass die Akteure mit ihrem Handeln die intendierten Effekte des Konzepts verwirklichen, aber die mögliche Reichweite der Konzepte in Bezug auf das Handeln von Akteuren wird konkretisiert. Die Darstellung (s. Abb. 4.1) dient in der Arbeit in erster Linie als Heuristik zur Reflexion und Einschätzung von Aussagen, die aus den Daten gewonnen werden können, sowie zur Ableitung von Codes, die die Einordnung der Dokumente im Sinne der Abbildung ermöglichen sollen. Die in der Abbildung getroffenen Unterscheidungen sollten nicht statisch verstanden werden. Eine dynamische Veränderung der Rolle eines in einem Dokument vorhandenen Konzepts ist beispielsweise möglich. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass die Begrenzung der Reichweite nicht nur aus dem Charakter des Dokuments, sondern auch aus der Begrenzung der Akteursgruppe erfolgt. So kann angenommen werden, dass Dokumente oder Expertenaussagen immer nur Relevanz für einen inhaltlich oder räumlich begrenzten Teil des Beratungsfeldes haben. Letztlich ist aus methodischer Sicht zentral, dass das Verhältnis von intersubjektiver Wirklichkeit in den Daten beziehungsweise Texten und subjektivem Verstehen des Forschers im Forschungsprozess thematisiert und transparent gemacht wird.

### **4.3 Qualitative Inhaltsanalyse als methodische Grundlage**

Für die Auswertung und Analyse der Dokumente und Texte wird ein inhaltsanalytisches Design gewählt. Die methodologischen Vorüberlegungen des Kapitels 4.2 sind mit denen, die Merten (1995) für die Inhaltsanalyse formuliert hat, kompatibel (vgl. Merten, 1995, S. 48-57; S. 85-94). Die Inhaltsanalyse ist eine sozialwissenschaftliche Methode (Früh, 2011, S. 19), die bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts systematisch angewandt wurde und die seit den 40er Jahren



systematisch entwickelt, beschrieben und fortgeführt wird (vgl. Merten, 1995, S. 39f.; Früh, 2011, S. 11)<sup>66</sup>.

„Die Inhaltsanalyse ist eine empirische Methode zur systematischen, intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale von Mitteilungen, meist mit dem Ziel einer darauf gestützten interpretativen Inferenz auf mitteilungsexterne Sachverhalte“ (Früh, 2011, S. 27)<sup>67</sup>.

Die Inhaltsanalyse kann in der Aufbereitung und Interpretation verschiedenster Texte und Dokumente Anwendung finden und stellt eine gut begründete Alternative zu anderen textorientierten Verfahren (bspw. die hermeneutische Textinterpretation oder die Diskursanalyse<sup>68</sup>) dar (vgl. Flick, 2010b, S. 422, S. 436). Sie ist ein sinnvolles Verfahren, wenn relativ große Textmengen im Hinblick auf eine spezifische Fragestellung untersucht werden sollen. Flick (2010b) spricht von „explizierender Inhaltsanalyse“ (Flick, 2010b, S. 476) und verweist dabei darauf, dass die Inhalte der untersuchten Texte auch als – aus dem Wissens- und Erkenntnisstand des Forschers und der Fragestellung – explizierbar, das heißt verstehbar sein müssen. Relativ hermetische Texte oder Texte, die nur in ihrem Kontext sinnvoll gedeutet werden können (wie in der Biografieforschung, der narrativen Analyse oder der objektiven Hermeneutik<sup>69</sup>), wären mit einer Inhaltsanalyse nicht auswertbar.

Am Ende einer inhaltsanalytischen Auswertung steht nicht mehr der einzelne Text und seine Individualbedeutung, sondern die „Strukturmerkmale“ einer gan-

---

<sup>66</sup>Inhaltsanalytische Arbeiten liegen bspw. von Max Weber (1911) oder Lazarsfeld und Berelson (1944) vor (vgl. Merten, 1995, S. 39, S. 42). Inhaltsanalytische Arbeiten, die methodisch und bereichsspezifisch im hier untersuchten Kontext relevant sind, liegen bspw. von Osgood (1959) und Mayntz (1972) vor (vgl. Merten 1995, S. 44, S. 47). Sackmann, Windzio u. Martens (2005) oder Weber (2003) arbeiten im Kontext der Untersuchung von Internationalisierung von Bildungssystemen ebenfalls mit inhaltsanalytischen Methoden, die sie mit der Methode des Experteninterviews verbinden (vgl. auch Pfadenhauer, 2009, S. 449).

<sup>67</sup>Ein erstes deutschsprachiges Methodenhandbuch zur Inhaltsanalyse liegt seit 1962 vor (vgl. Merten, 1995). Andere Autoren, die sich mit der Beschreibung der inhaltsanalytischen Verfahren beschäftigt haben sind Rössler (2010), Bohnsack (2010), Mayring, (2010; 1983), Atteslander (2006, 1995) und Kuckartz (für die computergestützte Auswertung von Texten) (2010; 1999). Ein Vergleich verschiedener Positionen findet sich bei Baumann (2001).

<sup>68</sup>Früh (2011) stellt die Wahl der Methode in den Kontext der Art der Texte und des Erkenntnisinteresses: „Jede [...] Methode beschreibt Mitteilungen („Texte“). Entsprechend dem jeweils zugrundeliegenden Erkenntnisinteresse entwickeln die Verfahren ihre volle Leistungsfähigkeit bei unterschiedlichen Schwerpunkten. So will die hermeneutische Interpretation meist den Sinn „verschlüsselter“ und vielschichtiger Botschaften deuten, wie dies insbesondere beim literarischen und ästhetischen Gehalt von Kunstwerken oder historischen und kulturfremden Dokumenten [...] der Fall ist“ (Früh, 2011, S. 64; vgl. auch Flick, 2010b, S. 473f.).

<sup>69</sup>Siehe hierzu die Übersicht bei Flick (2010b, S. 473-483).

zen Reihe von Texten (Früh, 2011, S. 65) und ihre Verbindung zu einem bestimmten Muster. Um dies zu erreichen wird eine systematische Vorgehensweise gewählt, diese verwendet

„[...] eine Reihe definierter und offen gelegter Kriterien, die invariant auf alle Texte und Textstellen angewandt werden. Die Invarianz der Analyse Kriterien und deren Anwendung auf das gesamte Textmaterial ist eine wichtige Voraussetzung für die Interpretationsfähigkeit [...] (Früh, 2011, S. 65).

Die Inhaltsanalyse zeichnet sich als sozialwissenschaftliche Methode, parallel zu anderen Methoden, durch ein strukturiertes, systematisches, und methodisch kontrolliertes Vorgehen aus, das auch gegenüber methodologischen und methodenkritischen Überlegungen offen ist. Sie strebt die „intersubjektiv nachprüfbar Sammler, Kontrolle und Kritik von Erfahrung“ an (Früh, 2011, S. 19).

„Ausgangspunkt der Forschung bildet eine Frage, Vorstellung oder Vermutung über reale Sachverhalte, also etwas Gedachtes, ein Begriff bzw. ein Problem. Es folgt der Versuch einer theoretischen Erklärung in Form von Hypothesen oder Theorien. Im dritten Schritt sind dann diese theoretischen Erklärungsversuche [...] zu überprüfen, indem sie an konkreten Sachverhalten getestet werden“ (Früh, 2011, S. 19).

Im folgenden Abschnitt werden einige grundlegende Prinzipien der Inhaltsanalyse, wie sie in der vorliegenden Arbeit angewendet wird, dargestellt.

#### **4.3.1 Vorgehensweise und Reichweite**

Es existieren innerhalb der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse unterschiedliche Zugänge und Positionen. Zwei dieser Positionen werden in Bezug auf ihre Vorgehensweise im Folgenden kurz erörtert. Früh (2011) unterscheidet in seinem Konzept der Inhaltsanalyse vier Untersuchungsschritte: die Hypothesenbildung, die Operationalisierung, die Datenerhebung (durch Auswertung des Materials) sowie die Interpretation der Daten. Dabei ist aus seiner Perspektive die Interpretation der Daten nicht mehr Teil der Inhaltsanalyse, sondern muss unter Hinzuziehung anderer Konzepte geleistet werden (vgl. Baumann, 2001, S. 368). Im Sinne Frühs bezeichnet der Begriff Inhaltsanalyse also insbesondere die Erarbeitung eines Datenkorpus bezogen auf eine spezifische Fragestellung. Das Ziel Inferenzen herzustellen, indem beispielsweise eine Hypothese belegt wird, liegt außerhalb des Verfahrens selbst.

Im Unterschied dazu bezieht Merten (1995) das Konzept der Inhaltsanalyse ausdrücklich auch auf die Interpretation der Daten und fokussiert seine Beschreibung hauptsächlich auf diesen analysierenden oder schließenden beziehungsweise rekonstruierenden Teil des Verfahrens (vgl. Baumann 2001, S. 368). Merten geht davon aus, dass aus Merkmalen eines manifesten Textes beziehungsweise anderer Daten auf nicht-manifeste Kontexte geschlossen werden kann (Merten, 1995, S. 95). Dabei wird eingeschränkt, dass die Aussagen, die über soziale Phänomene außerhalb des Textes getroffen werden können, den Charakter von Annahmen (die ggf. der weiteren Überprüfung bedürfen) haben (vgl. Baumann, 2001, S. 367). Die Deskription von Daten und das Ziehen von Schlüssen sind demnach zwei Schritte im Forschungsprozess (vgl. Baumann, 2001, S. 367). Die Rekonstruktion von Wirklichkeit beziehungsweise das Schließen aus Daten auf Wirklichkeit muss selbst als Konstruktionsprozess verstanden werden (vgl. Rössler, 2010).

#### **4.3.2 Deskription und Inferenz als zwei Schritte des Verfahrens**

Die Inhaltsanalyse bereitet im Feld vorfindbare Texte (bspw. Dokumente) auf und generiert dabei einen Datenkorpus, der nicht mehr den Texten entspricht, sondern deren Inhalte aufgrund bestimmter Verfahrensschritte und im Hinblick auf eine Fragestellung organisiert. Dies kann als Deskription bezeichnet werden (vgl. Früh, 2010, S. 44). Merten bezeichnet diesen Schritt als Textanalyse (vgl. Merten, 1995, S. 19). Am Ende der Datenaufbereitung steht eine deskriptive Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes, ohne dass eine Interpretation vorgenommen wurde. Der Anspruch dieses Ergebnisses ist eine systematische, methodisch kontrollierte und möglichst verzerrungsfreie Darstellung eines spezifischen Wirklichkeitsausschnitts.

„(Das) Erkenntnisinteresse könnte hier beispielsweise die Erstellung von Texttypologien (sein), die sich an formalen Texteigenschaften orientieren. Die ‚reine‘ Deskription im Sinne einer interessellosen, allein durch die Beschaffenheit des Objektes vorgegebenen Beschreibung gibt es jedoch nicht, da jeder Kategorienbildung schon implizite Hypothesen zugrunde liegen“ (Früh, 2011, S. 44)<sup>70</sup>.

---

<sup>70</sup>In diesem Sinne enthalten Deskriptionen von Daten, die aufgrund eines theoriegeleiteten Kategoriensystems entstanden sind, meines Erachtens bereits Schlüsse in Bezug auf andere

### 4.3.3 Schließen als Inferenz von Texten auf Kontexte

Inhaltsanalyse geht nach Merten über die reine Deskription von Daten hinaus. „Festzuhalten ist daher, dass die Inhaltsanalyse nicht die Deskription eines Inhalts, sondern die *Inferenz* vom Inhalt auf soziale Wirklichkeit zum Ziel hat“ (Merten, 1995, S. 56). Texte werden als Daten aufbereitet und ebenso wie in anderen sozialwissenschaftlichen (aber auch geisteswissenschaftlichen) Verfahren *interpretiert*. Dabei geht die Inhaltsanalyse möglichst methodenkritisch und (im Hinblick auf die Reichweite ihrer Erkenntnisse) vorsichtig im Bewusstsein für die Begrenztheit der Reichweite ihrer Ergebnisse vor (vgl. Früh, 2011, S. 44; Merten, 1995, S. 46f.).

Schlüsse aus Daten können in unterschiedliche Richtungen getroffen werden (s. Abb. 4.2).

- Schlüsse auf den *Kommunikator*, das heißt die Entstehungsbedingungen, das Interesse, das Wissen und so weiter des Akteurs, der eine Nachricht, einen Text (etc.) verfasst hat (vgl. Merten, 1995, S. 23f.). Früh bezeichnet dies als „diagnostischen Ansatz“ (Früh, 2011, S. 44).
- Schlüsse auf den *Rezipienten* (d.h. die mögliche Wirkung eines Textes) oder die Pragmatik (bspw. Anwendung von Wissen in der Handlungspraxis des Rezipienten), (vgl. Früh, 2010, S. 44; Merten, 1995, S. 29f.).
- Schlüsse auf den *Kontext* oder die Situation oder die Bedingungen, in denen Texte entstanden sind oder rezipiert werden (vgl. Merten, 1995, S. 32).

Alle drei Arten von Schlüssen können als „interpretative Inferenz“ bezeichnet werden (vgl. Früh, 2011, S. 44) und sind im Kontext der Ausführungen der Kapitel 4.1 (etwa zur qualitativen Induktion) und 4.3 (zur potenziellen Reichweite der Wirkung von Texten) zu verstehen.

---

Daten, bspw. den Vergleich von Modellen oder der Vergleich von Modellen auf ein Referenzmodell oder eine Referenztheorie.

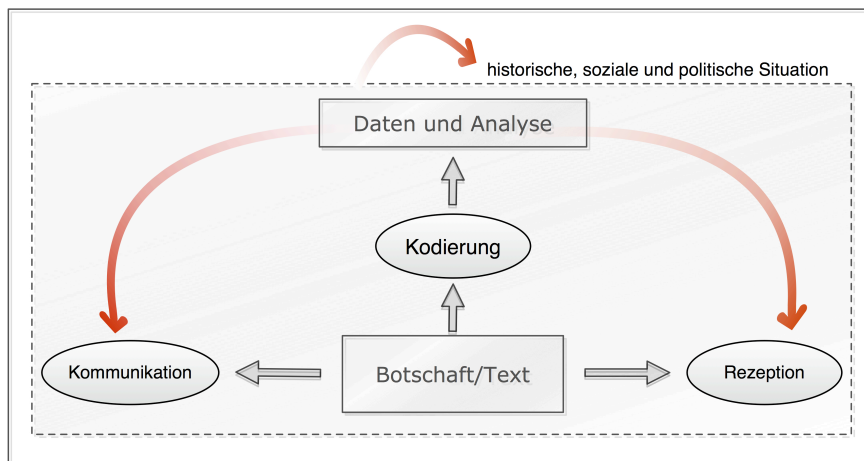


Abb. 4.2: Kommunikationsmodell und Ziele der Inhaltsanalyse (Merten, 1995, S. 16)

Mit Hilfe der hier eingesetzten Methode der qualitativen Inhaltsanalyse soll aus den vorliegenden Dokumenten auf „die geronnene Information eines vorausgegangenen Kommunikationsprozesses“ geschlossen und auf dieser Grundlage in einem begrenzten Maße Schlussfolgerungen über die Wirklichkeit außerhalb der Texte gezogen werden (Atteslander, 1995, S. 225; vgl. Kuckartz, 1999, S. 84). Die inhaltsanalytische Auswertung von Dokumenten wird hier gewählt, da die Entwicklung bestimmter Aspekte des Beratungsfeldes in Texten dokumentiert. Die relevanten Dokumente konnten zusammengestellt werden. Durch ihre Auswertung und Interpretation werden Aussagen zur inhaltlichen Entwicklung (Kap. 5 und 6) und zum Prozess der Entwicklung (Kap. 7) gemacht werden können.

#### 4.3.4 Qualitative oder quantifizierende Perspektive

Die inhaltsanalytischen Verfahren arbeiten sowohl mit Quantifizierung als auch mit Qualifizierung von Daten (vgl. Merten, 1995, S. 50-56, S. 98-110). Die Diskussion der Frage, ob dabei ein quantitatives oder qualitatives Verfahren vorzuziehen sei, führt für Früh dabei in die Irre. Aus seiner Perspektive handelt es sich bei jeder Art von Sozialforschung um „*qualitative* Sachverhalte“, auch wenn quantifizierend gearbeitet wird (Früh, 2011, S. 67).

„Methodisch stellt sich deshalb auch stets nur die Frage, auf welchem Weg man am angemessensten zu diesen ‚qualitativen‘ Erkenntnissen gelangt. Dabei können qualifizierende und quantifizierende Aspekte in verschiedenen

Phasen des Forschungsprozesses mit unterschiedlichem Stellenwert einfließen [...]“ Früh, 2011, S. 67).

Auch in den eher quantitativen Verfahren werden Schlüsse (z. B. von Daten auf eine Hypothese) dadurch gezogen, dass die Ergebnisse mit einer Bedeutung versehen werden (vgl. ebd., S. 67f.). Umgekehrt werden auch in qualitativen Verfahren Fragen der Häufigkeit oder Intensität in der Auswertung wahrgenommen und fließen in das Ergebnis ein (vgl. ebd.). In der vorliegenden Arbeit wird ein vorrangig qualitatives Vorgehen gewählt. Dies erscheint in Bezug auf die vorliegenden Texte und die Fragestellung als angemessen.

#### **4.3.5 Rolle des Forschers, Reliabilität**

Inhalte werden in der Inhaltsanalyse über die Analyse von Texten durch einen Forscher oder eine Forschergruppe erschlossen. Dies bedingt, dass die Forschenden selbst Rezipienten der Texte sind, diese also aufgrund von Vorwissen wahrnehmen und letztlich in mehr oder weniger großem Umfang verzerren. Sieht der Forscher, was er zu sehen glaubt? Sieht er mehr als zu sehen ist oder übersieht er relevante Aspekte? (vgl. Flick, 2010b, S. 492f.). Merten behandelt dieses Problem unter dem Stichwort *Reaktivität* (vgl. Merten, 1995, S. 92f.) und lehnt Positionen, die eine scheinbare Objektivität der Inhaltsanalyse postulierten, ab (vgl. ebd.).

„Der Codierer verfügt oberhalb der denotativen Ebene (also auf der pragmatischen Ebene [...] über einen subjektiven pragmatischen Kalkül. [...]. Da die Regeln, nach denen auf der pragmatischen Ebene durch Selektion Sinn erzeugt wird [...], nicht explizit werden oder gar werden können, verbleibt hier ein inkommensurables Moment der Ambivalenz: Objektivität der Beschreibung eines Textes ist hier nicht definitiv, nach Regeln logischer Zuordnung oder erschöpfender Aufzählung, sondern nur innerhalb bestimmter Bandbreiten möglich“ (Merten, 1995, S. 92f.)

Die Subjektivität des Forschers kann als zu kontrollierendes Problem des Forschungsprozesses (Merten) oder als Voraussetzung (Früh) verstanden werden (vgl. Baumann, 2001, S. 370). Wichtig ist daher zum einen die Entwicklung und konsequente Anwendung intersubjektiv nachvollziehbarer Codes und Kodiersysteme (vgl. Früh, 2011, S. 156) und die methodenkritische Auseinanderset-

zung des Forschers mit den Resultaten seiner Kodierung und Interpretation (vgl. Baumann, S. 369f.)<sup>71</sup>.

#### **4.4 Forschungsprozess**

Im Folgenden wird auf der Basis der grundsätzlichen Überlegungen zur Inhaltsanalyse der Forschungsprozess, wie er in der vorliegenden Arbeit realisiert wird, dargestellt. Das Kapitel geht dabei auf die zentralen Schritte der Forschungsplanung, Kategorienentwicklung und Auswertung sowie auf die Gewinnung der Daten ein. Die Beschreibung des realisierten Forschungsprozesses bezieht sich auf die „Themenanalyse“ (Merten, 1995, S. 146f. sowie die in den Modellen von Früh (2011), Mayring (2010, 1997) und Kuckartz (1999) beschriebenen Untersuchungsabläufe).

##### **4.4.1 Vorbereitung, Planungsphase und Entwicklungsphase**

Nach Früh kann die inhaltsanalytische Methode nach folgender Systematik als Untersuchungsablauf beschrieben werden: Zu Beginn stehen Forschungsinteresse und Methodenwahl (s. Einleitung und die Kap. 4.1 bis 4.3). Die eigentliche Inhaltsanalyse besteht (nach Früh, 2011) aus einer Planungsphase, die die Spezifizierung der Problemstellung, die Projektplanung sowie die Erarbeitung von Hypothesen (bzw. von Fragestellungen) umfasst (vgl. Früh, 2011, S. 102). In der Entwicklungsphase erfolgt die Bestimmung des Materials und die theoretische Differenzierung der Fragestellung sowie die Ableitung von Kategorien und ihren Ausprägungen, das heißt eine theoriegeleitete Kategorienbildung. Charakteristisch für den Ansatz ist, dass er im Gegensatz zu anderen (dem qualitativen Paradigma verpflichteten) Methoden nicht darauf verzichtet, theoretische Überlegungen bereits bei der Differenzierung der Fragestellung und insbesondere bei der Entwicklung der Codes mit einzubeziehen (Früh, 2011, S. 82). Die Grundlagen für die Kategorienbildung in dieser Arbeit bilden die Kapitel zwei und drei. Die Kategorien dienen der *operationalen* Definition (vgl. Früh, 2011, S. 88).

„Die operationale Definition [der Codes (A. d. V.)] macht den Kodierprozess explizit. Sie nennt die empirisch fassbaren Entsprechungen zu den Katego-

---

<sup>71</sup>Zur Frage methodenangemessener Gütekriterien und zur Validität und Reliabilität in der qualitativen Sozialforschung s. Flick (vgl. Flick, 2010b, S. 487-501).

rien auf der Objektseite (Texte bzw. Mitteilungen) und gibt Regeln an, nach denen die Objektmerkmale in Daten überführt werden“ (Früh, 2011, S. 88).

Die *operationalen Definitionen* können beispielsweise in Listen gefasst werden, die inhaltlich beschreiben, was einem Kode zugeordnet werden kann, beziehungsweise soll.

„Als wesentlicher Bestandteil der operationalen Definition werden [...] [zu] jeder Kategorie [...] Indikatoren aufgezählt, die auf der Objektseite (Text) die Bedeutung einer Kategorie anzeigen (Früh, 2011, S. 88).

#### **4.4.2 Entwicklung der Untersuchungskategorien und der Kodes aus den theoretischen Vorüberlegungen**

Nach der ersten Sichtung von Dokumenten und der Erstellung des theoretischen Grundgerüsts werden in Bezug auf die Fragestellung theoriegeleitet Kategorien für die Kodierung gebildet. Zentrales Ziel der Kodierung ist es, die einbezogenen Dokumente so strukturiert auszuwerten, dass durch die Auswertung sowohl die Inhalte des Textes als auch die Haltung des Akteurs (bzw. des Kommunikators) und die Zusammenhänge des Entwicklungsprozesses, der zur Entstehung eines Dokuments geführt hat, deutlich hervortreten (vgl. Merten, 1995, S. 147; Kuckartz, 1999, S. 92f.; Mayring, 1997, S. 53f.).

Es werden drei getrennte Auswertungen durchgeführt, die sich jeweils auf unterschiedliche Fragestellungen und Dokumente beziehen. Die Auswertung zu den Qualitätsmerkmalen und Standards beschränkt sich auf Dokumente, die direkt solche Merkmale und Standards beinhalten (Kap. 5). Die Auswertung zu den nationalen Qualitätsmodellen bezieht sich auf für jedes Land einschlägige Dokumente, die das Modell sowie den Kontext seiner Entstehung und Verwendung beschreibt (Kap. 6). Die Auswertung zum europäischen Prozess zur Koordinierung der Aktivitäten zur Verbesserung der Qualität bezieht sich auf Dokumente aus diesem Prozess sowie Dokumente für die drei Auswertungen. Es werden jeweils eigene Kodierschemata genutzt (s. Tab. 5.2, 5.4, 5.9, 6.2, 7.5 u. 7.6). Der erste Entwurf wird jeweils an einer Reihe von Texten erprobt, um die Genauigkeit und die Abgrenzbarkeit der einzelnen Kodes zu überprüfen und die Kodes gegebenenfalls zu ergänzen oder zu ändern sowie um operationale Definitionen (das heißt textnahe Beschreibungen zum Verständnis der theoretischen Kodes), zu entwickeln.



#### **4.4.3 Kodes auf unterschiedlichen logischen Ebenen**

Die Dokumente, die für die Untersuchung der Standards, der Qualitätsmodelle sowie des ELGPN Prozesses einbezogen werden, werden unter Hinzuziehung von drei unterschiedlichen Kodierschemata ausgewertet, die jeweils unterschiedliche Auswertungsaspekte berücksichtigen. Diese Kodierschemata werden aus der Diskussion in den Theoriekapiteln abgeleitet.

Gemeinsam ist allen drei Kodierschemata, dass sie Kodes enthalten, die auf unterschiedlichen logischen Ebenen angeordnet sind:

- A. Sie enthalten inhaltliche Kodes. Diese inhaltlichen Kodes leiten sich aus bereichsspezifischen Theorieüberlegungen ab. Sie sind also entlang der im Kapitel 3.2 ausgeführten „Qualitätsmerkmale guter Beratung“ (Arbeitsgruppe 1 u. Weber, 2011) strukturiert und dienen beispielsweise der Auswertung von Standards. Solche Kodes dienen dazu, das Material dahingehend zu untersuchen, ob Datenübereinstimmungen, spezifische Abweichungen oder grundsätzliche Unterschiede zwischen den vorliegenden Konzepten bestehen.
- B. Sie enthalten Kodes, die sich auf die Frage der Selbstorganisation beziehen, um metatheoretische Überlegung zu berücksichtigen, die im Modell der Synergetik der Arbeit zugrunde gelegt werden. Mit Hilfe dieser Kodes kann untersucht werden, ob beziehungsweise wie vorgeschlagene Verfahren zur Qualitätsentwicklung Aspekte der Selbstorganisation der Systeme berücksichtigen oder fördern.
- C. Im Sinne der in Kapitel 4.3 ausgeführten methodologischen Beschränkung des Zusammenhangs von Dokumenten mit der sozialen Wirklichkeit (insbesondere bei programmatischen Texten) werden (Kap. 5 und 6) Kodes einbezogen, die den Stellenwert oder die Reichweite (Abb. 4.2, S. 215) der Texte berücksichtigen. Damit wird beispielsweise untersucht, welche Akteure hinter einem Konzept stehen oder für welche Teilfelder der Beratung ein Dokument Gültigkeit beanspruchen kann.

#### **4.4.4 Test- und Anwendungsphase**

In der qualitativen Inhaltsanalyse wird auf Grundlage des entwickelten Kategoriensystems in einem mehrere Schritte umfassenden Verfahren das Datenmaterial auf der Basis der Fragestellung strukturiert und reduziert.

„Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, daß die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Korpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist“ (Mayring, 1997, S. 53; vgl. Früh, S. 102).

Dies erscheint insbesondere im Hinblick der Überlegungen zur qualitativen Induktion (s. Kap. 4.2.1) nicht nur sinnvoll, sondern letztlich notwendig. Die Test- und Anwendungsphase umfasst die einzelnen Arbeitsschritte der Probekodierung, die Prüfung von Validität und Reliabilität (Testphase) sowie die Aufbereitung der Daten, die Datenkontrolle und die Auswertung. Das gesamte Material wird der Technik der Zusammenfassung unterzogen (vgl. Mayring, 1997, S. 59). Dabei werden gewonnene Daten in Datenretrievals (bspw. thematisch) zusammengezogen und auf ihren inhaltlichen Kern, soweit dies sinnvoll und möglich ist, reduziert. Das Ergebnis der Auswertung sind noch nicht interpretierte, deskriptive Daten, die in den Kapitel 5.3, 5.4, 6.2, 6.3 und 7.2 dargestellt werden.

#### **4.4.5 Kodierprozess, Auswertungsprozess und Darstellung der Ergebnisse**

Anhand der Kodierschemata werden alle einbezogenen Dokumente sowie die Ergebnisse der Expertenbefragungen kodiert und die mit Codes versehenen Textstellen in Excel-Tabellen aufgenommen. In einem zweiten Durchgang werden die kodierten Stellen durch Zuordnung zu einzelnen Ausprägungen von Codes (Subkodes) näher spezifiziert und zu Inhaltsretrievals entlang der Subkodes zusammengeführt (vgl. Kuckartz, 1999, S. 115f.; vgl. Mayring, 1997, S. 82). Im Anschluss werden alle kodierten Textstellen paraphrasiert, um die zentralen Aspekte im Hinblick auf die Codes zu verdichten. Gleichzeitig werden die Aussagen auf ein einheitliches Abstraktionsniveau generalisiert. Diese Textreduktion wird durch die Verdichtung der als zentral erachteten Paraphrasen erstellt. In einer zweiten Reduktion werden alle Paraphrasen mit gleichen oder ähnlichen inhaltlichen Aussagen zusammengefasst (vgl. Mayring, 1997, S. 62). Die Ergebnisse werden in Tabellen im Text und in Anhängen dargestellt. In den Kapiteln 5.3, 5.4, 6.2, 6.3 und 7.3 werden die Ergebnisse entlang des Kodiersystems referiert und mit Zitaten aus den Dokumenten illustriert. Weitere im Kodierprozess entwickelte Kategorien werden zur Klärung der Fragestellungen im Sinne einer Kontextanalyse hinzugezogen (vgl. Mayring, 1997, S. 80).

Die so ausgewerteten Daten dienen der Interpretation vor dem Hintergrund der theoretischen Überlegungen und im Sinne der unterschiedlichen Perspektiven, wie sie in den Kapiteln eins bis drei beschrieben sind. Ziel ist die Beantwortung der Fragestellungen und die Formulierung von Interpretationen beziehungsweise Hypothesen, die über die Beschreibung des Ist-Standes hinausgehen und für die weitere Gestaltung des Untersuchungsbereichs Relevanz haben können. Diese Ergebnisse werden in den Kapiteln 5.5, 6.4 und 7.3 dargestellt.

Die gewählte inhaltsanalytische Methode wird in Kapitel sieben durch die Methode der idiografischen Modellierung, die aus der systemischen Prozessforschung stammen, ergänzt. Dabei werden die Ergebnisse der Inhaltsanalyse in einem weiteren Prozessschritt dazu herangezogen, in den Daten *empirisch begründete Kategorien* (benannt als *Einflussfaktoren*) zu identifizieren, die ihrerseits der Rekonstruktion von Prozessen der *Musterbildung* dienen (s. Kap. 7.3). Die Modellierung von Systemen wurde bereits in den achtziger Jahren von Vester (Vester u. v. Hesler, 1988; Vester, 2011) beschrieben. Schiepek (1986) bezieht sich auf diese Vorarbeiten und beschreibt die Anwendung der „idiografischen Modellierung“ als Methode der systemischen Diagnostik in der Psychotherapie (Schiepek, 1986, S. 76 ff.; Haken u. Schiepek, 2010, S. 430). Anwendungen auf die Organisationsentwicklung finden sich bei Schiersmann und Thiel (2011, S. 112f.), bei Haken und Schiepek (2010, S. 53f.), Anwendungen auf Governance-Fragen finden sich wiederum bei Vester (2011, S. 213 ff.)<sup>72</sup>. Ziel der Methode ist es, in Vernetzungen zu denken, das heißt das Zusammenwirken von Elementen und Subsystemen in Systemen zu berücksichtigen. Im Sinne der Synergetik wird im vorliegenden Beitrag das Makrogeschehen (Etablierung von Ordnungsparametern, Erreichen von kritischer Fluktuation und Ordnungsübergänge) des Prozesses beschrieben und unter Berücksichtigung seiner Elemente und deren Zusammenwirken erklärt. Dieses Vorgehen dient nicht nur der retrospektiven Fallanalyse, sondern kann auch als formatives Instrument im Sinne des Prozessmonitorings eingesetzt werden (vgl. Haken u.

---

<sup>72</sup>Auch ein Blick auf aktuelle Referenzprojekte zum Sensitivitätsmodell nach Vester (2011) zeigt die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten beispielsweise in der Regionalplanung, der Unternehmensentwicklung oder bei Energie- und Umweltfragen. Dabei scheint die Gestaltung von Politikprozessen im transnationalen Raum und in den hier interessierenden Mehrebenensystemen bisher nicht durch idiografische Modelle untersucht worden zu sein (vgl. <http://www.frederic-vester.de/deu/sensitivitaetsmodell/publikationen-projekte/> (2012-06-07)).

Schiepek 2010, S. 667). Aus dem auf der Grundlage identifizierter Einflussfaktoren gewonnenen Wissen über Zusammenhänge im System und erreichte oder nicht erreichte Systemveränderungen (z. B. Ordnungsübergänge) können Informationen zur weiteren Prozessgestaltung und zur Prozessoptimierung (z. B. im Sinne der generischen Prinzipien) abgeleitet werden (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 441).

Die Vorgehensweise, die Fragestellungen, die jeweiligen Kodierschemata sowie die Abfolge der Ergebnisdarstellung werden in den folgenden Kapiteln jeweils gesondert vorgestellt.

## **5. Internationaler Vergleich von Qualitätsmerkmalen und Standards für arbeitsweltbezogene Beratung**

Das vorliegende Kapitel widmet sich dem Vergleich von Qualitätsmerkmalen beziehungsweise Standards für arbeitsweltbezogene Beratung (s. Kap. 2.2). Ziel ist es herauszuarbeiten, ob sich theoretisch begründete Positionen, wie sie im Kapitel zwei formuliert wurden, in den bisher entwickelten und etablierten Qualitätsmerkmalen und Standards widerspiegeln. Hierzu werden diese systematisch ausgewertet. Das Kapitel beginnt mit einer kurzen Einführung in die Frage, welchen Stellenwert Qualitätsmerkmale und Standards für die Beratung (potenziell) haben (5.1). Der Abschnitt 5.2 konkretisiert das Forschungsinteresse und die Fragestellung und stellt die zugrunde liegenden Dokumente vor. Die Kapitel 5.3, 5.4 und 5.5 beinhalten die Darstellung der Ergebnisse der durchgeführten Untersuchung.

### **5.1 Qualitätsmerkmale und Standards in der Beratung**

Als Qualitätsmerkmal wird in der Qualitätsdiskussion die *kennzeichnende Eigenschaft* eines Produkts oder einer Dienstleistung verstanden (vgl. Deutsches Institut für Normung, 2008; 2000). Solche Qualitätsmerkmale können qualitativer oder quantitativer Natur sein und sie können verschiedene Klassen von Merkmalen, zum Beispiel verhaltensbezogene (z. B. Offenheit, Transparenz, Verlässlichkeit), zeitbezogene (z. B. Termineinhaltung, Verfügbarkeit) oder funktionale Merkmale (z. B. Dauer eines Beratungsgesprächs) umfassen (vgl. Deutsches Institut für Normung, 2000, 25). Im hier relevanten Kontext werden die inhaltlich definierten Kategorien (z. B. Zugänglichkeit, Transparenz, Beziehungsaufbau, ausreichende Ressourcen) mit dem Begriff Qualitätsmerkmal bezeichnet (vgl. *nfb* u. Forschungsgruppe Beratungsqualität, 2011, S. 46).

Mit dem Begriff Standards werden in Abgrenzung dazu nur verbindlich festgelegte Qualitätsmerkmale bezeichnet. Standards sind „vereinbarte, festgelegte Maßstäbe, Zielgrößen oder Kennzahlen“ (Nötzold, 2002, S. 193). Ein Standard ist demnach eine normative Vorgabe qualitativer oder quantitativer Art bezüglich der Erfüllung vorausgesetzter oder festgelegter (Qualitäts-)Anforderungen. Während als Qualitätsmerkmale oder Leitlinien eher offene Richtlinien, Wegmarken oder Meilensteine für die Arbeit in der Beratung bezeichnet werden, handelt es sich bei Standards um genormte Vorgaben. Standards sollten im

Gegensatz zu Qualitätsmerkmalen operationalisiert und messbar sein. Außerdem verweist der Begriff Standard auf eine mit solchen Standards einhergehende Verbindlichkeit, die durch einen übergeordneten Akteur festgelegt werden muss (vgl. Arbeitsgruppe 1 et al., 2011, S. 12). In der gängigen Praxis werden die Bezeichnungen oft vermischt und der Begriff Standard findet Anwendung, ohne dass die so bezeichneten Maßstäbe durch eine Instanz festgelegt oder gar überwacht werden. Für die hier vorliegende Untersuchung wird die Zuordnung nicht anhand existierender Bezeichnungen getroffen, sondern danach, ob es sich in der Praxis tatsächlich um Standards oder nur um Merkmale handelt (z. B. wird ein als Standard bezeichneter Aspekt tatsächlich in seiner Umsetzung auch überwacht).

Relevant ist die Untersuchung deswegen, weil Standards und Qualitätsmerkmale eine international verbreitete Form zur Beschreibung von Qualitätsanforderungen im Feld der Beratung darstellen (vgl. Weber u.a., 2010; Plant, 2009; 2004; Henderson et al., 2004; McMahon, 2004). In der Regel handelt es sich um mehr oder weniger stark differenzierte Reglementierungen zu unterschiedlichen Aspekten der Beratung, beispielsweise Anforderungen an die Ausbildung von Beratern, die Durchführung der Beratung oder die Aktualität von Informationen (vgl. Plant, 2004). Für die verschiedenen Akteure im Beratungsfeld können Qualitätsmerkmale und Standards mehrere Funktionen erfüllen, zum Beispiel:

- die Fokussierung auf besonders wichtige Aspekte,
- die Beschreibbarkeit und Kommunizierbarkeit der Organisation und ihrer Leistung,
- die Reflexion der Beratung durch die Beratenden,
- die Vergleichbarkeit der Angebote untereinander, für Ratsuchende und beispielsweise Verantwortliche,
- die Ableitung von Maßnahmen zur Qualitätsmessung (wirkt Beratung?) und Qualitätsentwicklung (wie kann Beratung verbessert werden?),
- die Unterstützung der fachpolitischen Gestaltung der Beratungsangebote,
- das Herstellen von Forschungsbezügen und die bessere Koordination und Fokussierung von Forschung (vgl. Schiersmann et al., 2008, S. 37f).

Bei der Untersuchung von Qualitätsmerkmalen und Standards für die Beratung stellt sich daher die Frage, welche Funktion und welchen Stellenwert solche Standards derzeit haben können oder wie sie sich begründen. Die Klärung dieser Frage ist bisher kaum in konsistenter Weise versucht worden (vgl. Schiersmann et al., 2008).

„Eine wichtige Frage ist, worauf sich ein Standard im Sinn einer Normierung richtet, was also normiert werden soll. Ein sehr weitgehendes Verständnis würde davon ausgehen, dass eine Normierung des konkreten beraterischen Handelns angestrebt wird, indem zum Beispiel für eine konkrete Handlungssituation eine Vorgehensweise vorgeschrieben wird (im Sinne eines Prozessstandards).“ (Schiersmann et al., 2008, S. 36).

Dabei spielen aber auch andere Perspektiven, wie die Definition von konkreten Eingangs- und Ergebnisstandards (Input- und Outputstandards) eine Rolle. Beispiele für Eingangsstandards wäre die genaue Festlegung von Mindestqualifikationen oder -kompetenzen für bestimmte beratende Tätigkeiten. Ein anderes Beispiel wäre die mindestens zur Verfügung stehende Zeit für einen näher bestimmten Beratungsanlass. Auch könnte es das Ziel sein, Ergebnisstandards zu definieren, die den Fokus auf die Untersuchung der Resultate der Beratung richten.

## **5.2 Forschungsinteresse, Datengrundlage, Fragestellung und Vorgehen in der Untersuchung**

Im Folgenden werden ausgehend vom formulierten Forschungsinteresse die Fragestellungen ausgearbeitet und es werden die Datengrundlage, das Vorgehen und der Aufbau des Kapitels dargestellt.

### **5.2.1 Forschungsinteresse**

Das Forschungsinteresse dieses Kapitels richtet sich darauf zu klären, welchen Themen und inhaltlichen Merkmalen in einer Organisation, die Beratung anbietet und die sich auf bestimmte Qualitätsmerkmale oder Standards bezieht, Aufmerksamkeit geschenkt werden. Dabei wird angenommen, dass sowohl Aspekte der Beratung und der Beratungsprozesse im engeren Sinn (s. Kap. 2.4), als auch Rahmenbedingungen in den Organisationen die Beratung anbieten und weitere Aspekte eine Rolle spielen (s. Kap. 3.2.4). Die einbezogenen Modelle (s. Tab. 5.1, S. 226) werden außerdem daraufhin untersucht, inwiefern sie

prozessuale, inputorientierte oder outputorientierte Perspektiven enthalten und welche Akteure beziehungsweise Systeme mit den Standards oder Qualitätsmerkmalen adressiert werden.

Der Forschungsstand zu diesem Gegenstand ist bisher nicht sehr weit entwickelt. Arbeiten, die sich dem Thema widmen, haben eher kursorischen Charakter und sind nicht systematisch aufgebaut beziehungsweise inhaltlich fokussiert (vgl. Plant, 2009, 2004; McMahon, 2004) oder sind international nicht breit angelegt (Hughes u. Greation, 2009). Keine der vorliegenden Untersuchungen bezieht sich auf ein theoretisch begründetes Referenzmodell.

### 5.2.2 Datengrundlage

Für die Untersuchung wurden Dokumente zu 20 Modellen einbezogen, die Qualitätsmerkmale, Indikatoren oder Standards aus dem Feld der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung beschreiben (s. Tab. 5.1 u. Anh. 5.1). Die Tabelle stellt diese Modelle, deren Herkunft und Bezeichnung dar, weist diesen eine Kurzbezeichnung für die einbezogene Quellen zu und enthält Angaben zum Jahr der Publikation sowie zum nationalen oder europäischen Kontext in dem das Modell entwickelt wurde.

Tab. 5.1: Übersicht über die einbezogenen Modelle zu Standards und Qualitätsmerkmalen (Eigene Darstellung)

Bezeichnung der Quelle	Bezeichnung des Modells und Jahr der Publikation	Jahr der Publikation	Nationaler oder europäischer Kontext
5.1_DEB A <sup>73</sup>	Indikatoren und Benchmarks für lebensbegleitene Beratung	2005	Deutschland
5.2_KAE V	Framework for Evaluating the Effectiveness of Career Development Interventions	2007	Kanada
5.3_UK MX	Matrix Standard	2002/ 2011	Großbritannien
5.4_SC QS	Die Qualitätsstandards von Careers Scotland	2007	Schottland
5.5a_NI SU	Preparing for Success – A Guide to Developing Effective Career Decision Makers	2007	Nord-Irland
5.5b_RI NF	National Forum Quality Guidelines	2007	Republik Irland
5.5c_NI QI	Quality Indicators, Education and Training Inspectorate (ETI)	2009	Nord-Irland

<sup>73</sup>Die Kurzbezeichnung setzt sich durch das Kürzel des Landes bzw. der EU und einer Abkürzung, die einen Hinweis auf den Namen des Modells wiedergibt, zusammen.



5.6_EU RT	Common Reference Tools, CEDEFOP	2005	EU
5.7_EUI B	Indicators and Benchmarks for Lifelong Career Guidance, De Boer Mittendorf, Scheerens und Sjenitzer	2005	EU
5.8_DE QE	Beratungs-Qualitäts-Erfassung (BeQuEr)	2002	Deutschland
5.9_UKP I	Performance Indicators and Benchmarks in Career Guidance in the United Kingdom	2006	Großbritannien
5.10_FI SP	The Network Guidance Service Provision Model (NEGSEP)	2011	Finnland
5.11_CH CQ	Das Swiss Career Quality (SCQ)-Modell	2005	Schweiz
5.12_NS EV	Evaluation zum Annual Report, Neuseeland	2006	Neu Seeland
5.13_UK II	Intermediate Impacts of Career Guidance, England	2005	Großbritannien
5.14_DK QA	Quality Assurance System, Dänemark	2009	Dänemark
5.15_EU QE	Ergebnisse der ELGPN Arbeitsgruppe Qualitätssicherung und Evidence based policy making	2010	EU
5.16a_C AGS1	Canadian Guidance Guidelines und Standards, Core Competences	2003	Kanada
5.16b_C AGS2	Canadian Guidance Guidelines und Standards, Areas of Specification	2003	Kanada
5.17_QU AG	Assessment Guide for Career and Guidance Counselling, OCCOPQ/OCCOQ, Quebec	2004/ 2011	Quebec, Kanada

Folgende Kriterien wurden für die Auswahl der Modelle angewandt:

- Alle Modelle stammen entweder aus einem nationalen Kontext (d. h. lokale oder regionale Modelle wurden nicht berücksichtigt) oder aus einem internationalen Kontext (d. h. sie wurden bspw. in einem EU-Kontext entwickelt).
- Es wurde angestrebt, alle nationalen Modelle, die im europäischen Raum implementiert sind oder sich in Implementierung befinden, einzubeziehen<sup>74</sup>.
- Es wurden alle Modelle, die in den letzten Jahren im europäischen Kontext entwickelt wurden, einzubezogen.

<sup>74</sup>Die Suchstrategie war dabei neben eigenen Recherchen die Berücksichtigung der ELGPN-Ressourcen. Im ELGPN Netzwerk wurden in den Jahren 2008-2010 mutmaßlich alle gültigen nationalen Modelle vorgestellt und einbezogen. Das Modell aus der Schweiz wurde in der Auswertung ebenfalls berücksichtigt. In der Schweiz dient das aus Großbritannien übernommene Modell der Qualitätsstandards des Guidance Council (2000) als Grundlage für die Entwicklung einer eigenen Systematik. Außerdem wurden zwei Modelle aus Kanada einbezogen.

- Für Deutschland wurde das Modell aus dem „Offenen Koordinierungsprozess Qualitätsentwicklung“ (Arbeitsgruppe 1 u. Weber, 2011) als Referenzmodell einbezogen<sup>75</sup>.

Soweit möglich wurde auf die Aktualität der Modelle (Stand 2011) geachtet, so wurde beispielsweise der *Matrix Standard* in Großbritannien überarbeitet und die neue Version konnte berücksichtigt werden. Allerdings ist es wahrscheinlich, dass die Modelle in den verschiedenen Kontexten laufend weiterentwickelt oder durch neue Modelle ersetzt werden. Für einige der Modelle ist bekannt, dass eine Modifikation geplant oder in der Durchführung ist. Beispielsweise erfahren die *European Reference Tools* (CEDEFOP, 2005) aktuell eine Überarbeitung. Andere Modelle sind aktuell nicht mehr in Gebrauch. So wurde *Careers Scotland* im Jahr 2010 durch eine Fusion in eine größere Organisationseinheit überführt und die Standards sind in der untersuchten Form nicht mehr in Gebrauch<sup>76</sup>.

### 5.2.3 Fragen für die Untersuchung und Vorgehen

Die vorliegende Untersuchung soll einen Beitrag dazu leisten, die Schwerpunkte der einbezogenen Modelle (Standards und Qualitätsmerkmale) einzuschätzen. Es soll im Vergleich zu den theoretischen Positionen (Kap. 2.3 und 3.2) diskutiert werden, welchen Ansprüchen sie in fachlicher Hinsicht genügen, um für die Gestaltung von Beratungspraxis, von organisationaler Weiterentwicklung und von fachpolitischen Diskussionen einen Beitrag zu leisten (s. Untersuchungsfragen a bis c). Außerdem wird untersucht, inwiefern der Aspekt der Selbstorganisation für die Gestaltung der Beratungsprozesse und die erwarteten Ergebnisse von Beratung in Qualitätsmerkmalen oder Standards aufgegriffen werden (Untersuchungsfragen d bis e). Die Fragestellungen, die im Kapitel fünf bearbeitet werden, lauten im Einzelnen:

- a. Welcher Entstehungskontext, welcher Stellenwert und welche Reichweite haben die untersuchten Modelle?

<sup>75</sup>Andere in Deutschland (bspw. auf Länderebene oder in einem spezifischen Teilfeld oder von einzelnen Verbänden) entwickelte Modelle wurden in dieser Untersuchung nicht einbezogen.

<sup>76</sup>Careers Scotland wurde im Jahr 2010 durch eine Umstrukturierung mit einem anderen öffentlichen Beratungsangebot zusammengeschlossen (vgl. UK\_EXP\_HUG).

- b. Spiegelt sich ein professionell und fachlich fundiertes Beratungsverständnis in den Modellen (Standards und Qualitätsmerkmalen) wider? Wo liegen hierbei Schwerpunkte?
- c. Welche inhaltlichen Merkmale für Qualität sind in den Modellen repräsentiert?
- d. Werden Merkmale für die Gestaltung von Beratungsprozessen formuliert, die dem Konzept der Selbstorganisation entsprechen?
- e. Wird die verbesserte Selbstorganisationsfähigkeit der Klienten in den untersuchten Modellen als Zielperspektive berücksichtigt?

Die Fragen für die Untersuchung gliedern sich in drei größere Zusammenhänge.

Der erste Untersuchungsfokus richtet sich auf die Bedeutung der untersuchten Qualitätsmerkmale und Standards in ihrem jeweiligen nationalen oder internationalen Kontext. Im Sinne der Ausführungen im Kapitel 4.3 trägt dieser Teil der Untersuchung dazu bei, den Zusammenhang von beschriebenen Modellen und ihrem Stellenwert für Akteure in der Praxis (bspw. Beratungseinrichtungen, Berater) zu ermitteln. Die Untersuchungsfrage wird wie folgt ausdifferenziert:

- Welchen Stellenwert haben die beschriebenen Standards?
- Was ist ihr Entstehungskontext, von wem wurden sie entwickelt?
- Welche Reichweite haben diese Standards oder Qualitätsmerkmale (im Sinne der Abbildung 4.1)?
- Sind die Standards oder Qualitätsmerkmale implementiert oder institutionalisiert? Mit welcher Art von Verbindlichkeit und für wen? Mit welchen spezifischen Funktionen (dienen sie bspw. der Zertifizierung oder der Evaluation)?

Die Codes für die Auswertung begründen sich durch Ausführungen zur Akteursperspektive (s. Kap. 3.2.3), die im Methodenteil diskutierte Aussagekraft von konzeptionellen Dokumenten (s. Kap. 4.2.2) sowie durch die Untersuchungsfragen. Die Codes und Subcodes sowie die Ergebnisse der ersten Untersuchungsperspektive werden im Kapitel 5.3 dargestellt.

Der zweite Untersuchungsfokus richtet sich auf die Inhaltsebene. Es wird gefragt:

- Was wird in den Standards oder Qualitätsmerkmalen für Beratung erfasst oder beschrieben? Gibt es inhaltliche Schwerpunkte?
- Was ist die Perspektive der Standards und Qualitätsmerkmale? An wen richten sie sich zum Beispiel?
- Gibt es spezifische Überschneidungen und Differenzen zum Referenzmodell *Qualitätsmerkmale guter Beratung* (s. Kap. 3.2.4) und zwischen den untersuchten Modellen? Gibt es spezifische Gewichtungen oder schwächer ausgeprägte Aspekte?
- Hängen mögliche Schwerpunkte der Modelle und der Entstehungs- oder Verwendungskontext zusammen?
- Gehen die Modelle über das Referenzmodell *Qualitätsmerkmale guter Beratung* hinaus?

Die Codes für den inhaltlichen Vergleich sind dem im Kapitel 3.2.4 dargestellten Referenzmodell „Qualitätsmerkmale guter Beratung“ (Arbeitsgruppe 1, et al., 2011) entnommen. Die Codes und Subcodes sowie die Ergebnisse dieser Untersuchungsperspektive werden im Abschnitt 5.4 dargestellt.

Die dritte Untersuchungsperspektive stellt das Konzept der Selbstorganisation in den Mittelpunkt. Dabei sind zwei Aspekte des Begriffs der Selbstorganisation zu unterscheiden (s. Kap. 2.3). Zum einen die Selbstorganisation des Beratungsprozesses im Beratungssystem (Beratender-Ratsuchender) und zum anderen die Erhöhung der Fähigkeit zur Selbstorganisation des Ratsuchendensystems, die durch die Beratung angestrebt wird. Diese unterschiedlichen Aspekte des Begriffs der Selbstorganisation stellen für Beratung wichtige, inhaltliche Perspektiven dar, die sich auf die Anforderungen zur Gestaltung von Beratungsprozessen auswirken und entsprechend in Qualitätsmerkmalen für die Beratung berücksichtigt sein müssten. Es ist bisher in der beratungsbezogenen, internationalen Qualitätsdiskussion jedoch nicht *explizit* thematisiert worden (vgl. Plant, 2009; ELGPN, 2010). Darum wird in diesem Teil der Untersuchung auch darauf geachtet, ob dieses Konzept in den formulierten Qualitätsmerkmalen oder Standards implizit enthalten ist. Gefragt wird:

- Gibt es für das in dieser Arbeit ausgeführte Verständnis von Selbstorganisation Anschlussfähigkeit in den ausgeführten Standards oder Qualitätsmerkmalen?

- Gibt es explizite oder implizite Hinweise auf die Förderung von Selbstorganisationsfähigkeit, insbesondere bei den Vorstellungen zum Beratungsprozess und den zu erwartenden Ergebnissen der Beratung?

Die Codes für diesen Teil der Untersuchung werden auf Basis der Kapitel eins und 2.3 sowie den Untersuchungsfragen abgeleitet. Die Codes und Subcodes sowie die Ergebnisse dieser Untersuchungsperspektive finden sich im Abschnitt 5.5.

### **5.3 Bedeutung der Modelle im jeweiligen nationalen Kontext**

Die für diese Untersuchung ausgewählten Modelle stammen aus unterschiedlichen Ländern, aber auch aus unterschiedlichen Entstehungskontexten. Sie unterscheiden sich, so wird angenommen, zum einen hinsichtlich ihrer Autorenschaft, ihrer Verankerung in organisationale und gesellschaftliche Kontexte sowie auch in der Art ihrer Entstehung. So kann ein Modell beispielsweise für eine einzelne Organisation formuliert worden sein oder es wurde gezielt in einem offeneren Prozess unter Einbezug verschiedener Akteure entwickelt. Auch was den intendierten Verwendungskontext anbelangt, können große Unterschiede vorliegen. So ist es denkbar, dass einzelne Modelle nicht für die praktische Anwendung, sondern eher für den fachpolitischen Diskurs entwickelt wurden, während andere auf eine breite und verbindliche Implementierung in einem bestimmten Feld abzielen.

Die nähere Untersuchung dieser Aspekte soll im Folgenden nicht nur ein klares Bild über die vielfältigen Entstehungs- und Verwendungszusammenhänge der Modelle liefern, sondern auch (im Sinne des Kap. 4.2.2) die Reichweite der Modelle für das Handeln verschiedener Akteure auf verschiedenen Ebenen thematisieren.

#### **5.3.1 Kodiersystem**

Das hierfür entwickelte Kodiersystem beruht auf den zwei genannten Codes *Entstehung* und *Grad bzw. Prozess der Institutionalisierung* (s. Tab. 5.2). Für beide Codes werden eine Reihe Subcodes entwickelt, die der spezifischen Untersuchung des Textmaterials dienen.

Tab. 5.2: Codes und Subcodes für die Beurteilung des Stellenwerts der Modelle (Qualitätsmerkmale, Standards, Indikatoren) (Eigene Darstellung)

Kode	Bezeichnung des Codes und des Subcodes	Objektivierung, Beispiele
ENT	1. Entstehung	
ENT_AUT	1.1 Autoren	Wer ist der Autor des Modells? Beispielsweise eine öffentlich finanzierte Organisation mit Beratungsauftrag, eine externe Institution oder Forschungsgruppe?
ENT_KON	1.2 Entstehungskontext	Handelte es sich beim Entstehungskontext eher um einen offenen Prozess oder um eine organisationsinterne Aktivität?
ENT_ARB	1.3 Arbeitsweise	Gab es eine Projektgruppe, Abstimmungen innerhalb einer Organisation oder ist das Modell das Ergebnis einer wissenschaftlichen Studie? Wurde das Ergebnis öffentlich diskutiert und weiterentwickelt?
ENT_PUB	1.4 Publikationskontext und Jahr	Wer hat Zugang zu dem Modell? Handelt es sich um einen publizierten Text?
INST	2. Grad/Prozess der Institutionalisierung	
INST_AKT	2.1 Zentrale Akteure für die Nutzung und Umsetzung	Wer sind die zentralen Akteure? Staat oder Ministerium, Organisationsvertreter oder Professionsverbände?
INST_STEL	2.2 Stellenwert und Reichweite	Für welchen Ausschnitt des Beratungsfeldes wurde das Modell entwickelt? Beispielsweise jedes Beratungsangebot für Bildung, Beruf und Beschäftigung in einem Land oder ein bestimmtes Teilfeld?
INST_EINR	2.3 Institutionalisierung, Schaffung einer eigenen Einrichtung oder Koppelung an eine bestehende Einrichtung	Wurde eine Institution geschaffen, die für die Weiterentwicklung, Nutzung oder Überwachung zuständig ist? Oder wurde diese Aufgabe einer bestimmten Institution oder Teilinstitution übergeben?
INST_PHAS	2.4 Phase der Etablierung	Wie weit ist die intendierte Implementierung gegebenenfalls fortgeschritten: Weit fortgeschritten, begonnen, nicht begonnen?
INST_DURS	2.5 Mechanismen zur Durchsetzung oder Etablierung (Gesetze, Marktmechanismen)	Gibt es einen spezifischen Mechanismus, der die Nutzung des Modells vorschreibt (bspw. eine gesetzliche Grundlage) oder handelt es sich um freiwillige Beteiligung?
INST_FINZ	2.6 Finanzierung und Nachhaltigkeit	Wer finanziert die Aktivitäten? Handelt es sich um eine staatliche Finanzierung oder um eine Finanzierung durch beteiligte Anbieterorganisationen?

Alle Modelle werden mit den dargestellten Codes kodiert. Die kodierten Textstellen werden in einem Datenretrieval kodebezogen zusammengefasst. Die Ergebnisse werden im folgenden Abschnitt dargestellt.

### **5.3.2 Bedeutungs- beziehungsweise Relevanzunterschiede der Modelle**

Dieser Teil der Darstellung der Ergebnisse bezieht sich auf die Codes, die den Stellenwert der Modelle thematisieren. Diese sind

- Autoren (ENT\_AUT)
- Entstehungskontext (ENT\_KON)
- Arbeitsweise (ENT\_ARB)
- Publikationskontext und Jahr (ENT\_PUB)

Wo dies aufgrund der Daten möglich ist, werden die Ergebnisse zu den Codes

- Phase der Etablierungen (INST\_PHAS),
- Mechanismen zur Durchsetzung und Etablierung (INST\_DURS) sowie Finanzierung und Nachhaltigkeit (FINZ)

ebenfalls dargestellt.

#### *Die unterschiedliche Verwendung der Modelle*

Als ein Ergebnis der Auswertung zum Code ENT\_KON können die Modelle grob in vier Gruppen zusammengefasst werden, die bereits etwas über ihre intendierte Relevanz der Modelle für die Beratungspraxis aussagen. Die Auswertung hat ergeben, dass die Entstehungskontexte stark differieren. Darum wird für die Darstellung der Ergebnisse in Bezug auf die anderen Codes diese Gruppierung gewählt. Die Frage der Relevanz der Modelle wird am Ende des Abschnitts auf der Grundlage der folgenden Auswertung aufgegriffen. Die vier Gruppen sind:

- Modelle als Ergebnis von Studien,
- Modelle als kollektive Konzepte, zum Beispiel Policy Papiere,
- Modelle, die für die Nutzung bei der Evaluation von Beratung entwickelt und eingesetzt wurden,
- Modelle, die zur regelmäßigen Qualitätsentwicklung oder Qualitätssicherung eingesetzt werden.

Die Ergebnisse werden entlang dieser vier Gruppen und für jedes einzelne Modell vorgestellt.

### **5.3.2.1 Modelle als Ergebnis von Studien**

In diese Gruppe wurden Modelle eingeordnet, die nicht direkt für eine praktische Umsetzung sondern beispielsweise als Vorarbeit für die weitere fachpolitische Diskussion (Quelle 5.1\_DEBA; 5.7\_EUIB; 5.9\_UKPI) oder als Grundlage für die weitere Entwicklung von Instrumenten für die Qualitätssicherung oder -entwicklung erarbeitet wurden (5.8\_DEQE). Die Modelle werden im Folgenden vorgestellt.

*Indicators and Benchmarks for Lifelong Career Guidance, De Boer Mittendorf, Scheerens und Sjenitzer (2005), (Quelle 5.7\_EUIB)*

Das Modell von De Boer, Mittendorf, Scheerens und Sjenitzer (2005) ist das Ergebnis einer Vergleichsstudie, die das Ziel verfolgte, relevante Qualitätsmerkmale und Indikatoren zusammenzutragen und systematisch aufzubereiten. Der Stellenwert und Einfluss des Papiers liegt auf der konzeptionellen Ebene. Das Papier wurde in die Diskussion der EU Experten Gruppe (2002-2007) eingebracht und bildete eine Grundlage für die weitere Entwicklung eines europäischen Referenzmodells für Qualitätsmerkmale.

*Indikatoren und Benchmarks für lebensbegleitende Beratung, Deutschland (2005), (Quelle 5.1\_DEBA)*

Das Modell entstand im Kontext der Beteiligung der Bundesagentur für Arbeit an den durch das CEDEFOP durchgeführten Aktivitäten zur Förderung von Qualität in der Beratung (vgl. Quelle 5.1\_DEBA). Die Bundesagentur für Arbeit ist eine in erster Linie aus Beitragsmitteln finanzierte Organisation mit gesetzlichem Beratungsauftrag für verschiedene Zielgruppen. Das untersuchte Indikatorenmodell wurde als Instrumentarium für die Verbesserung der Beratungs- und Servicequalität durch eine interne Arbeitsgruppe entwickelt und durch Befragung von Experten aus verschiedenen Beratungsfeldern validiert (vgl. Quelle 5.1\_DEBA). Die Indikatoren wurden in einem Modellprojekt erprobt, jedoch nicht für die dauerhafte Nutzung implementiert.



*Performance Indicators and Benchmarks in Career Guidance in the United Kingdom, Großbritannien (2006), (Quelle 5.9\_UKPI)*

Das Modell *Performance Indicators and Benchmarks in Career Guidance in the United Kingdom* ist das Ergebnis einer Studie, die Indikatoren für die Qualität in Bezug auf die Ergebnisse von Beratung unter Berücksichtigung der Diskussion in England, Wales, Schottland und Nord-Irland zusammengestellt hat (vgl. Quelle 5.9\_UKPI). Das Papier wurde als Report für die europäische Diskussion erstellt und dem CEDEFOP und der EU Kommission Taskgroup für Guidance zur Verfügung gestellt (s. Quelle 5.9\_UKPI). Ein besonderes Augenmerk wird auf *performance indicators, quantified target setting* und *measuring impact of guidance* gelegt. Die Autoren, Hughes und Gratton entwickelten das Papier im Auftrag des *Centre for Guidance Studies (CeGS)* der University of Derby.

*Beratungs-Qualitäts-Erfassung (BeQuEr), Deutschland (2002), (Quelle 5.8\_DEQE)*

Das Modell ist das Ergebnis einer Pilotstudie zur Entwicklung eines Instrumentariums zur Qualitätssicherung in der Berufsberatung der Arbeitsverwaltung, die im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeit an der Universität Siegen vom *Zentrum für Planung und Evaluation sozialer Dienste* im Jahr 2002 abgeschlossen wurde (Quelle 5.8\_DEQE). Die Studie basiert auf einem induktiven Vorgehen, bei dem Qualitätsmerkmale aus der Befragung verschiedener Akteure (insbesondere Beratende und Ratsuchende) gewonnen wurden. Der geplante Verwendungszweck des Modells war es, ein Instrumentarium für die Erfassung der Qualität berufsbezogener Beratung am Übergang Schule-Beruf bereitzustellen. Für das Instrumentarium wurden verschiedene Einsatzmöglichkeiten vorgeschlagen, zum Beispiel die Selbst- und Fremdevaluation der Beratung örtlicher Arbeitsämter. Das Modell wurde allerdings in der Praxis nicht umgesetzt.

#### **5.2.2.2 Policy Papiere, die als kollektive Konzepte entwickelt wurden**

In der Gruppe der kollektiven Konzepte werden Modelle zusammengefasst, die als Ergebnis einer fachpolitischen Gruppe entstanden sind und die die Intention haben, die Diskussion über Qualität in der Beratung (bspw. auf der nationalen

Ebene) anzuregen und inhaltlich (mit) zu gestalten. Dieser Gruppe zugeordnet wurden die Quellen 5.6\_EURT und 5.15\_EUQE.

*Common Reference Tools, CEDEFOP (2005), (Quelle 5.6\_EURT)*

Die Autoren des Modells waren Mitglieder der Expertengruppe der EU-Kommission. Die Expertengruppe war eine Multi-Akteursgruppe, die von 2002 bis 2007 gearbeitet hat und konkrete Konzepte für die Weiterentwicklung des Beratungsfeldes in den EU Mitgliedsstaaten zur Verfügung stellen sollte. Der Entstehungskontext war die Lissabon-Erklärung und die „Strategie der allgemeinen und beruflichen Bildung 2010“ der EU sowie die Empfehlung des Europäischen Rates von 2004. Die Arbeitsgruppe bestand aus internationalen Experten aus verschiedenen Bereichen. Die Studien der OECD (bspw. OECD, 2004; Watts, 2002a; Watts, 2002b) und auch die Untersuchung von De Boer et al. (2005) (Quelle 5.7\_EUIB) waren Vorarbeiten für dieses Modell. Publiziert und verbreitet wurde es durch das CEDEFOP. Es beschreibt Bezugsinstrumente, die den Mitgliedsstaaten bei der Verbesserung der Qualität der Beratung dienlich sein können.

*„Die Instrumente sollen den Mitgliedsstaaten helfen, ihre Politiken und Systeme durch die Selbstbewertung und Selbstentwicklung des Beratungsangebots auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene zu verbessern und zu modernisieren“ (Quelle 5.6\_EURT)<sup>77</sup>.*

Darüber hinaus ist eine weitere direkte Implementierung nicht vorgesehen.

*Ergebnisse der ELGPN Arbeitsgruppe Qualitätssicherung und Evidence based policy making, EU (2010), (Quelle 5.15\_EUQE)*

Die Indikatoren, die im ELGPN-Report 2008-2010 veröffentlicht sind, wurden von nationalen Vertretern aus vierzehn EU Staaten, die in der Arbeitsgruppe 4 (Quality Assurance and evidence base for policy and systems development) zusammenarbeiten, erarbeitet und als Ergebnis des Netzwerks veröffentlicht. Die Ergebnisse müssen im Kontext der anderen Ergebnisse und Empfehlungen des Netzwerks gesehen werden, insbesondere sind die Ergebnisse des Work-

---

<sup>77</sup>Zur besseren Lesbarkeit und Unterscheidbarkeit werden in den Kap. 5, 6 und 7 Zitate aus Quellen *kursiv* gesetzt.

package 1, das zum Themenbereich *Career Management Skills* gearbeitet und publiziert hat, relevant, da hier inhaltliche Konkretisierungen der Frage der notwendigen Kompetenzen für den selbstorganisierten Umgang mit Herausforderungen in Bildung und Beschäftigung im Mittelpunkt stehen (vgl. ELGPN, 2010). ELGPN arbeitet seit dem Jahr 2007 als Netzwerk, das von der EU Kommission und den Mitgliedsstaaten getragen wird und dient der Unterstützung der Umsetzung der EU Politiken und der nationalen Politiken im Kontext von Beratung (s. Kap. 7). Die Workpackages arbeiten autonom an definierten Zielen, dabei werden sie von externen Experten unterstützt. Die Arbeit der Arbeitsgruppen wird durch das Netzwerk koordiniert. Die Indikatoren wurden als Modell im Report 2008-2010 veröffentlicht (ELGPN, 2010). Die Nutzung der Indikatoren soll vor allem bei den nationalen Akteuren liegen, das heißt die Indikatoren sind ein Referenzrahmen, der bei der Entwicklung nationaler Qualitätsmodelle für die Beratung berücksichtigt werden soll.

Die Reichweite ist dadurch potentiell groß. Der Anspruch ist, dass die Mitgliedsstaaten und die assoziierten Staaten die Ergebnisse des Netzwerks umsetzen. Allerdings ist der Stellenwert, der den Ergebnissen eingeräumt werden kann, von der nationalen Rezeption abhängig. Es gibt keine direkten Umsetzungsmechanismen<sup>78</sup>. Das Netzwerk kann indirekt als Akteur oder über die nationalen Vertreter versuchen, Einfluss auf nationale Politiken sowie auf die Entwicklungen in angrenzenden Sektoren (auch auf EU Ebene) zu nehmen.

### **5.2.2.3 Modelle, die als Grundlage für die Evaluation von Beratung entwickelt wurden**

Im Folgenden werden vier Modelle vorgestellt, die im Kontext von Evaluationsstudien entwickelt und eingesetzt wurden. Diese Studien können in ihrem Umfang und in ihrer Relevanz (z. B. für einen nationalen Kontext) variieren. Dieser Gruppe zugeordnet wurden die Quellen 5.2\_KAEV, 5.10\_FISP, 5.12\_NSEV und 5.13\_UKII.

---

<sup>78</sup>Die Etablierung der Ergebnisse in nationale Kontexte ist noch relativ wenig erforscht. Das Kapitel sieben wird hierfür einen ersten Ansatz präsentieren. Der Report des Netzwerks sowie die Ergebnisevaluation zeigen, dass eine Reihe von Ländern aktiv an Modellen für die Qualitätsentwicklung in der Beratung arbeiten (Vuorinen u. Weber, 2010).

*Framework for Evaluating the Effectiveness of Career Development Interventions, Kanada (2007), (Quelle 5.2\_KAEV)*

Das Modell aus Kanada wurde entwickelt, um Beratungsorganisationen und Beratungspraktikern ein fundiertes und anwendbares Instrumentarium für die Evaluation von Beratung bereitzustellen. Das Modell basiert auf vergleichenden Untersuchungen durch ein Autorenkonsortium. Bisher wurde das Modell nur exemplarisch in Evaluationsprojekten eingesetzt. Es ist nicht Gegenstand einer breiteren Implementierung.

*The Network Guidance Service Provision Model (NEGSEP), Finnland (2011), (Quelle 5.10\_FISP)*

Das Modell ist Teil einer umfassenderen Entwicklung des *Guidance Provision System* seit dem Jahr 2000. Unter Einbezug verschiedener Ministerien wurden die Beratungsbereiche im Bereich Schule (2004-2007) und Erwachsene (seit 2008) sowie Hochschule (2010-2011) weiterentwickelt.

*„The overall aim in the national projects are to enhance new understanding of cooperation within the planing and delivery, contents and methods as well as the implementation of networked guidance services“ (Quelle 5.10\_FISP).*

Das Modell ist ein Ergebnis der Forschungsarbeiten, die am *Finish Institut of Educational Research* entwickelt und in größeren Studien erprobt wurden (vgl. Vuorinnen, 2003). Es enthält Indikatoren zur Evaluation von Beratungsangeboten auf unterschiedlichen Ebenen (Policy, Netzwerke, Organisationen, Beratungsgespräche). Es wurde im Rahmen der Forschungsprojekte als Evaluationsinstrument angewandt und soll auch zukünftig Anwendung finden.

*Evaluation zum Annual Report, Neuseeland, (2006), (Quelle 5.12\_NSEV<sup>79</sup>)*

Der *Career Service Rapuare* aus Neuseeland ist der größte Anbieter für *Career Service* im Kontext von Bildung und Beruf in Australien.

*„Career Services is a government agency in the provision of career services. It is New Zealand's largest and most well established career services provider. It provides a range of career services through person-to-person contact*

---

<sup>79</sup>Quelle 5.12\_NSEV (2006) Service Evaluation 2006: New Zealand Careers Service (www.iccdpp.org) (2012-06-07).

*via 16 regionally based CareerCentres, a free phone careers information service (CareerPoint) and the Internet (KiwiCareers).*“ (Quelle 5.12\_NSEV).

Der Report wird jährlich produziert und dem Parlament sowie den relevanten Ministerien zur Verfügung gestellt<sup>80</sup>. Die Reports werden auf Grundlage angebots-, finanz- und personenbezogener Zahlen und den Daten aus Kundenbefragungen erstellt. Grundlage für die Identifikation des Indikatorenmodells, das hier untersucht wird, sind die Evaluationsberichte aus den Jahren 2006 und 2007. Diese unveröffentlichten Daten und die Evaluationssystematik wurden über das ICCDPP zur Verfügung gestellt<sup>81</sup>. Basis für die Erhebung der Daten ist ein *Output Agreement* zwischen dem Beratungsanbieter und der Regierung.

*„The 2005-2006 Output Agreement requires reporting of the following metrics that focus on information usage, and outcomes arising from service delivery“* (Quelle 5.12\_NSEV.).

Ziel der jährlichen Berichte ist es, die Entwicklungen des Service (z. B. in Bezug auf die erreichten Zielgruppen), die aktuellsten Entwicklungen (z. B. Aufbau neuer Serviceangebote) und neue strategische Ausrichtungen des Anbieters aufzuzeigen. Im Mittelpunkt stehen die Evaluationsergebnisse. Dargestellt werden zum Beispiel Aspekte wie erhöhte Zuversicht, verbesserte *„awareness of career options“* oder *„successful transitions“* (Quelle 5.12\_NSEV). Die Daten werden hauptsächlich aufgrund von Selbsteinschätzungen der Ratsuchenden erhoben.

*Intermediate Impacts of Career Guidance, England (2005), (Quelle 5.13\_UKII)*

Die Studie *Intermediate Impacts of Career Guidance (2005)* basiert auf einem Modell von Merkmalen, die Wirkungen von Beratung im Vergleich verschiedener Angebotsformate (Information, Advice und Guidance) und verschiedener Beratungsanbieter in England (bisher) einmalig untersucht hat. Einbezogen waren über 4000 Ratsuchende, die Beratung bei *Learndirect*, *Jobcentre Plus* und individuell organisierten Beratungsstellen wahrgenommen hatten (vgl. Quelle

---

<sup>80</sup>Vgl. Career Service (2006). Annual Report for the year ended 30 June 2006 ([http://www2.careers.govt.nz/fileadmin/docs/annual\\_report\\_year\\_ended\\_30\\_june\\_2006.pdf](http://www2.careers.govt.nz/fileadmin/docs/annual_report_year_ended_30_june_2006.pdf)) (2012-06-07). Es liegen auch neuere Annual Reports vor.

<sup>81</sup>Das ICCDPP fungiert u.a. auch als Informationsportal: „The main purpose of this web site is to facilitate policy learning through the international exchange of knowledge and information concerning public policy and career development issues“ ([www.iccdpp.org](http://www.iccdpp.org)) (2012-06-07).

5.13\_UKII). Die Untersuchung wurde im Auftrag des Ministeriums für *Education and Skills* durch das *Institute for Employment Studies* durchgeführt. Das Modell und die Studie wurden durch eine Expertengruppe entworfen. Ob dieser Ansatz in weiteren Wellen, wie dies geplant war, weitergeführt wird, ist noch offen (vgl. Quelle 5.13\_UKII).

#### **5.2.2.4 Modelle, die zur regelmäßigen Qualitätsentwicklung oder Qualitätssicherung entwickelt wurden**

Die vierte Gruppe umfasst Modelle, die für die Nutzung im Rahmen organisationsinterner oder organisationsübergreifender Qualitätsmaßnahmen (bspw. Qualitätsmanagement, Qualitätsentwicklung, Benchmarking) entwickelt wurden. Auch in dieser Gruppe ist die tatsächliche Nutzung sehr unterschiedlich und reicht vom Status eines Modellprojekts bis zur kontinuierlichen nationalen Nutzung der Ergebnisse. Der Gruppe wurden die Modelle, 5.3\_UKMX, 5.4\_SCQS, 5.5a\_NISU, 5.5b\_RINF, 5.5c\_NIQI, 5.11\_CHCQ, 5.14\_DKQA, 5.16a\_CAGS1, 5.16b\_CAGS2 und 5.17\_QUAG zugeordnet.

*Matrix Standard, Großbritannien (2011), (Quelle 5.3\_UKMX)*

Untersucht wird der von der britischen *ENTO* entwickelte und von der *EMQC* im operativen Bereich verantwortete und verbreitete *Matrix Standard*<sup>82</sup>, der zur Akkreditierung und zur Etablierung von Qualitätsentwicklung in allen Organisationen, die in Großbritannien Bildungs- und Berufsberatung anbieten, entwickelt wurde (vgl. Quelle 5.3\_UKMX). Die *EMQC* verleiht das *Matrix Qualitätssiegel*. Der *Matrix Standard* ist die Grundlage für das *Matrixqualitätsmodell*. Dieses ist das

*„unique quality framework for the effective delivery of information, advice and/or guidance on learning and work. It promotes the delivery of high quality information, advice and/or guidance by ensuring organisations review, evaluate and develop their service; encourage the take up of professionally recognised qualifications and the continuous professional development of their staff“* (Quelle 5.3\_UKMX).

Fast 2000 Organisationen mit über 5000 Beratungsstellen sind nach diesen Standards als Beratungsanbieter akkreditiert (vgl. Quelle 5.3\_UKMX).

---

<sup>82</sup>([www.matrixstandard.com](http://www.matrixstandard.com)) (2012-06-07).

*Die Qualitätsstandards von Careers Scotland, Schottland (2007), (Quelle 5.4\_SCQS)*

Das Modell der Standards wurde durch Careers Scotland im Jahr 2007 entwickelt. Es richtet sich an die 35 Teilorganisationen und dient der internen Qualitätssicherung und -entwicklung. Adressaten sind insbesondere die Mitarbeiter der Organisation: „Careers Scotland's service delivery standards clearly outline to staff what is expected of them in relation to their role within the organisation“ (Quelle 5.4\_SCQS). Das Modell war bis 2010 voll implementiert und gilt für alle Service Centres. Es wurde mit dem EFQM Modell kombiniert (vgl. EFQM, 2009).

*National Forum Quality Guidelines, Republik Irland (2007), (Quelle 5.5b\_RINF)*

Die Autoren des Dokuments sind Vertreter des 2004 gegründeten Nationalen Forums für Beratung in der Republik Irland. Das Forum besteht aus einer Vielzahl relevanter Akteure und wird unabhängig geleitet. Es wird getragen von den Ministerien für Bildung und Wirtschaft, Handel und Beschäftigung. Das Forum ist eng mit den Europäischen Entwicklungen verbunden (vgl. Quelle 5.5b\_RINF).

Die Arbeit des Nationalen Forums und der Arbeitsgruppe ist in einem „consultative process“ organisiert (Quelle 5.5b\_RINF). Dieser basiert auf der Einbindung vieler Experten sowie der Berücksichtigung bestehender Entwicklungen und Dokumente, insbesondere den Projektergebnissen eines EU Projektes, in dem die ISSEE Quality Guidelines entwickelt wurden (vgl. Centre for Education and Training Development, 2000). Publiziert wurden die *National Forum Quality Guidelines* im Bericht „*Quality in Guidance, an Integrated Framework for Lifelong Guidance in Ireland*“ (Quelle 5.5b\_RINF). Durch die Verankerung im Forum, das alle relevanten Akteure in Irland repräsentiert, ist das Modell für den gesamten Lifelong Guidance Bereich gültig. Für die Nutzung und Umsetzung werden verschiedene Akteure benannt:

*„It will be essential to make absolutely clear to those involved that there will be benefits to: the client, staff, service providers, overall guidance-related provision within ireland, society in general“ und „The [...] 'Quality Guidelines' are designed to assist individuals, organisations and agencies that are in-*

*involved in guidance related activities, to improve the quality of service that they provide for clients"* (Quelle 5.5b\_RINF).

Der Stellenwert ist allerdings der einer Empfehlung und Selbstverpflichtung. Außer dem Nationalen Forum, das die Guidelines repräsentiert, gibt es keine Institution, die die direkte Umsetzung in den Organisationen begleitet. Es wird darauf verwiesen, dass Organisationen, die die Guidelines anwenden, diese mit einem etablierten Qualitätsmanagementsystem kombinieren sollten. Auch auf die Verbindung zu Standards für die Kompetenzen der Beratenden wird verwiesen. Die Mechanismen zur Durchsetzung sind kooperativ. Es ist aus den Dokumenten nicht ersichtlich, ob weitere Implementierungsstrategien verfolgt werden. Die Finanzierung der Umsetzung, zum Beispiel die Kombination mit Qualitätsmodellen wie ISO 9000 oder eigenen Qualitätsmanagement-Verfahren obliegt den einzelnen Organisationen.

*Preparing for Success – A Guide to Developing Effective Career Decision Makers', Nordirland (2007), (Quelle 5.5a\_NISU)*

Hintergrund für die Entwicklung des Modells ist die zunehmende Vielfalt und Komplexität der Bildungs- und Ausbildungswege und die angestrebte Modernisierung von Schulcurricula, um Schüler und Schülerinnen auf den Umgang mit den Anforderungen in der modernen Arbeitswelt vorzubereiten (vgl. Quelle 5.5a\_NISU). Dies wird mit Bezug auf die Schwerpunktsetzungen des nordirischen Bildungsministeriums aufgegriffen: „[...] *it is vital that young people and their parents are provided with high quality CEIAG [Career Education, Information, Advice and Guidance (A. d. V.)] to inform their decisions*“ (Quelle 5.5a\_NISU). Ziel des Modells ist es, die Qualität und Kohärenz der Beratungsangebote in diesem Bereich (CEIAG) zu erhöhen. Das Modell bezieht sich schwerpunktmäßig auf den Bereich Schule, aber auch auf *„Further Education and Training Organisations, in order to better prepare Learners for the opportunities, responsibilities and experiences of adult and working life“* (Quelle 5.5.a). Das Modell soll als Referenz sowohl für das Management der Organisation als auch für Beratende sowie für verantwortliche Behörden dienen, um die *Career Services* zu bewerten und weiterzuentwickeln, die Ziele und den Kern der Angebote zu bestimmen, die Lernziele für die Altersgruppe der vier bis 19-



Jährigen festzulegen sowie neue Angebote in verschiedenen Organisationen zu entwickeln.

Das Modell wurde unter Einbezug einer großen Bandbreite von Akteuren (Department of Education, Education and Training Inspectorate, Department for Employment and Learning, Department of Enterprise, Trade and Investment, Invest Northern Ireland, Curriculum Council for Examination and Assessment) sowie einer Expertengruppe aus Praktikern aus den verschiedenen genannten Feldern entwickelt. Es bezieht sich auch auf parallele Entwicklungen (z. B. Quelle 5.5c\_NIQI)<sup>83</sup>. Die Konsultation und die Implementierungsaktivitäten zu diesem Modell werden kontinuierlich fortgesetzt und begleitet<sup>84</sup>.

*Quality Indicators, Education and Training Inspectorate (ETI), Nordirland (2009), (Quelle 5.5c\_NIQI)*

Das Modell wurde durch das ETI (The Education and Training Inspectorate) entwickelt, um die Qualitätsentwicklung für die Beratung in verschiedenen Kontexten Nordirlands zu verbessern.

*„This publication provides a structured and coherent framework of quality indicators for CIAG. [...] The key questions, quality indicators and key features within each section will enable CIAG providers to implement a rigorous and effective self-evaluation process as part of their quality assurance arrangements.”* (Quelle 5.5c\_NIQI).

Die Standards sind verbindlich und beziehen sich auf ein sehr breites Feld von Beratungsangeboten. Sie dienen der Selbstevaluation und als Grundlage für die *Inspection* (vgl. Quelle 5.c). Auf der organisationalen Ebene sollen sie mit geeigneten Qualitätsmanagementmethoden kombiniert werden. Die Finanzierung der Umsetzung obliegt den Anbieterorganisationen.

---

<sup>83</sup> „The guide builds upon European and International developments in this area and key evidence highlighted in a range of reports published by the Education and Training Inspectorates, (ETI)“ (Quelle 5.5a; s. auch Quelle 5.5.c).

<sup>84</sup> Im Jahr 2011 wurde ein „Strategy and Implementation Plan“ hierzu veröffentlicht ([http://www.delni.gov.uk/ceiag\\_pfs.pdf](http://www.delni.gov.uk/ceiag_pfs.pdf)) (2012-06-07).

*Das Swiss Career Quality (SCQ)-Modell, Schweiz (2005), (Quelle 5.11\_CHCQ)*

Die Autoren des Modells sind die KBSB (Schweizerische Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Berufs- und Studienberatung)<sup>85</sup> und eine Forschungsgruppe der Universität Lausanne, am Institut für Psychologie. Eine Arbeitsgruppe der Universität Lausanne entwickelte das Modell im Auftrag der KBSB. Es wurde im Jahr 2003 eingeführt. Das Modell basiert auf einer Vergleichsstudie verschiedener Qualitätsmodelle. Ziel war es, Qualitätsanforderungen für die berufliche Beratung in der Schweiz zu formulieren. Die Indikatoren gehen auf die 29 Qualitätsstandards, die im Jahr 2000 durch das *Guidance Council* (UK) veröffentlicht wurden, zurück (vgl. Quelle 5.11\_CHCQ). Dieses Modell wurde an die Beratungsbedingungen in der Schweiz adaptiert und in einen an die EFQM Systematik angelehnten Selbsterfassungsbogen überführt. Neben diesem Tool stehen weitere Instrumente zur Qualitätsentwicklung zur Verfügung (s. Kap. 6). Verantwortlich für das Modell ist auf Bundesebene die KBSB und deren Fachkommission für Beratungsqualität<sup>86</sup>. Die Umsetzung der Qualitätsmaßnahmen erfolgt in kantonaler Verantwortung bei den dortigen öffentlichen Beratungsstellen und durch die Beratenden selbst:

*„Das Instrument ‚Swiss Counselling Quality‘ ist nicht für die Schublade gedacht. Es soll mit dem Engagement aller Fachpersonen der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung periodisch zur kritischen Prüfung der eigenen Arbeit und der eigenen Organisation dienen. Es soll jedoch vor allem zur lebendigen Diskussion und zum ständigen Lernen voneinander über die Grenzen des eigenen Büros, der eigenen Region und des eigenen Kantons hinaus, anregen“ (Quelle 5.11\_CHCQ)<sup>87</sup>.*

Die bundesweite Koordination der Aktivitäten wird angestrebt. Ein wichtiger Anker für die Umsetzung in der Praxis ist das Gesetz zur Berufsausbildung in der Schweiz. Es legt fest, dass für die berufliche Beratung ein Qualitätsmechanismus bestehen muss, lässt jedoch offen, wie dieser auszusehen hat. Die Finan-

---

<sup>86</sup> „Die Fachkommission Qualitätssicherung behandelt, koordiniert und delegiert Aufträge aus dem KBSB-Vorstand im Fachbereich Beratung und bereitet Entscheidungsgrundlagen vor. In Zusammenarbeit mit anderen Fachgremien und den Fachkommissionen der KBSB sorgt sie für den fachlichen Austausch zwischen den Kantonen im Sinne der Qualitätssicherung und -entwicklung der Beratungsarbeit auf der Grundlage des SCQ.“

([http://www.kbsb.ch/dyn/bin/20151-20300-1-fako\\_beratung\\_auftrag.pdf](http://www.kbsb.ch/dyn/bin/20151-20300-1-fako_beratung_auftrag.pdf)) (2012-06-07).

<sup>87</sup> (<http://www.kbsb.ch/dyn/20367.php>)(2012-06-07).

zierung erfolgt (bis auf die Koordinierung durch die KBSB) auf Kantons- beziehungsweise Organisationsebene.

*Quality Assurance System, Dänemark (2009), (Quelle 5.14\_DKQA)*

Die Entwicklung basiert auf vom Bildungsministerium durchgeführten Aktivitäten. Im Mittelpunkt steht die Evaluation der Beratungsdienste unter bestimmten Indikatoren.

„The Ministry of Education is the main stakeholder of the quality assurance system in the educational sector on a national level, as well as the main organisations for managers and guidance counsellors“ (Quelle 5.14\_DKQA).

Hintergrund für die Aktivitäten ist die Umstrukturierung des öffentlichen Beratungsangebotes, das auf das Jahr 2004 zurückgeht.

*„On August 1st 2004, a simpler and more transparent guidance system was launched. The quality assurance system should be seen in this light as one method to facilitate a transparent, accountable guidance system and the quality assurance system of guidance has been extended gradually to include more indicators and areas of guidance“* (Quelle 5.14\_DKQA).

Die Institutionalisierung ist durch ein Gesetz (Act on guidance in Relation to Choice and Education, Training and Career, Act nr. 298 of April 30, 2003) (vgl. Quelle 5.14\_DKQA) abgesichert. Die Indikatoren wurden erstmals 2009 genutzt. Sie gelten für die Beratung der 46 „*youth guidance centres*“, und sieben „*regional guidance centres*“ für Erwachsene (Quelle 5.14\_DKQA). Die Finanzierung ist zwischen dem Ministerium (Datenerhebung, Umsetzung in den sieben regionalen Zentren) und den einzelnen Beratungsstellen aufgeteilt (vgl. Quelle 5.14\_DKQA).

*Canadian Guidance Guidelines und Standards, Kanada (2003), (Quelle 5.16a\_CAGS1 und 5.16b\_CAGS2)*

Die kanadischen *Guidelines and Standards* (vgl. Quelle 5.16) gehen auf eine 1996 begonnene Initiative zurück. Bis 2003 arbeiteten verschiedenste Akteure auf nationaler und regionaler Ebene in einem Konsultationsprozess an einem gemeinsamen Modell: „*The initiative was undertaken in partnership, making use of the expertise and contributions of the full career development communi-*

ty“ (Quelle 5.16) *„By working in partnership with associations and practitioner groups, the Standards and Guidelines have been built from within the profession by the people who deliver career development services and programs“*<sup>88</sup> (Quelle 5.16).

Das Ergebnis wurde im Jahr 2003 von *„The Canadian Standards and Guidelines for Career Development Practitioners Initiative“* und dessen *„steering committee“* publiziert und im Jahr 2011 überarbeitet (Quelle 5.16). Zentrale Akteure bei der Umsetzung sind die Beraterinnen und Berater, die ausbildenden Institutionen und die für die Akkreditierung der ausbildenden Institutionen zuständigen Agenturen:

*„It is hoped that associations will use them, in conjunction with their own professional codes, to describe more clearly the career development aspect of the work they do“* (Quelle 5.16).

Die Guidelines und Standards werden von den Beratenden und den beteiligten Akteuren getragen. Sie beziehen sich auf den gesamten Bereich der beruflichen Beratung in Kanada:

*„The main goal of the Canadian Standards and Guidelines for Career Development initiative is to spell out the competencies that service providers need in order to deliver comprehensive career services to clients across the lifespan“* (Quelle 5.16).

Es existiert keine eigene Institution, die die Implementierung oder Anwendung begleitet. Ein wichtiger Nutzungskontext ist die Akkreditierung von Studiengängen für die Ausbildung der Beratenden. Allerdings beruht die Nutzung nicht auf einer gesetzlichen Grundlage. Die Initiative selbst war *„funded by Human Resources Development Canada (HRDC) and matched by in-kind and cash contributions from career development partners“* (Quelle 5.16). Die Umsetzung muss von den Akteuren finanziell selbst getragen werden.

---

<sup>88</sup>([http://career-dev-guidelines.org/career\\_dev/index.php/the-standards-guidelines/understanding-the-sgs](http://career-dev-guidelines.org/career_dev/index.php/the-standards-guidelines/understanding-the-sgs)) (2012-06-07).

*Assessment Guide for Career and Guidance Counselling, OCCOPPQ/OCCOQ, Quebec (2004/2011), (Quelle 5.17\_QUAG)*

Autor dieses Modells ist der Berufsverband OCCOPPQ (Ordre des conseillers et conseillères d'orientation, des psychoéducateurs et psychoéducatrices du Québec). Dieser wurde 2010 in mehrere Sektionen aufgeteilt, sodass der Bereich „*conseillers et conseillères d'orientation*“ inzwischen eine eigene Sektion bildet (OCCOQ) (Quelle 5.17\_QUAG).

Die Vereinigung hat zur Sicherung der Qualität ihrer Beratungsleistungen ein generelles und übergeordnetes Kompetenzprofil sowie den *Assessment Guide for Career and Guidance Counselling* verfasst: „*The competency profile is the cornerstone of their professional practice and helps the OCCOPPQ achieve its primary mission, for to protect the public [...]*“ (Quelle 5.17\_QUAG). Das Assessment-Modell formuliert Kompetenzanforderungen für Beratende und ist das Ergebnis einer Arbeitsgruppe des Berufsverbandes. „*To be meaningful to all guidance counsellors, wherever they practice and whatever their theoretical approach, the [...] profile is written in simple, general terms*“ (Quelle 5.17\_QUAG). Die erste Version geht auf das Jahr 2004 zurück, die aktuelle, leicht modifizierte Version ist aus dem Jahr 2011. Adressaten sind die Mitglieder des Verbandes, in erster Linie individuelle Berater, die das Modell zur Qualitäts- und Kompetenzentwicklung in ihrer Praxis nutzen. Das Modell gilt für alle Berater und Beraterinnen im Beratungsfeld in Québec.

### **5.3.3 Zusammenhang inhaltlicher Schwerpunkte mit dem Entstehungs- und Verwendungskontext**

Der bisherige Untersuchungsfokus richtet sich auf die Bedeutung der untersuchten Qualitätsmerkmale und Standards in ihrem jeweiligen Kontext. Im Sinne der methodischen Ausführungen im Kapitel 4.3 trägt dieser Teil der Untersuchung dazu bei, den Zusammenhang zwischen der modellhaften Beschreibung und ihrem Stellenwert für die Akteure in der Praxis (bspw. Beratungseinrichtungen, Berater) zu beschreiben. In Bezug auf den praxisbezogenen Stellenwert der beschriebenen Qualitätsmerkmale oder Standards wurden auf Grundlage des Vergleichs der Modelle vier Gruppen unterschieden, die eng mit ihrem jeweiligen Entstehungskontext verbunden sind (s. Kap. 5.3.2). Unterscheidungsgrundlage für die Bildung der Gruppen sind die spezifischen Funktionen der

Modelle (sie dienen bspw. eher der Zertifizierung oder der Evaluation). Aufgrund der Auswertung entlang des entwickelten Kodiersystems können darüber hinaus Aussagen über die Reichweite dieser Qualitätsmerkmale oder Standards (im Sinne der Abb. 4.1, S. 209; s. auch Tab. 5.3) abgeleitet werden. Die Tabelle 5.3 gibt einen Überblick zu diesen Aspekten und ordnet die untersuchten Modelle zu. Neben der Frage nach Stellenwert und Reichweite (Kode INST\_STEL) ist auch die Frage der Implementierung (Kode INST\_PHAS), der Institutionalisierung (Kode INST\_EINR) und der Verbindlichkeit für die Umsetzung und Durchsetzung sowie auf konkrete Aktivitäten (Kode INST\_DURS) relevant. Beide Aspekte werden in der folgenden Zusammenfassung im Zusammenhang dargestellt.

Tab. 5.3: Abstufungen in der Reichweite der Modelle und Zuordnung der Modelle (Weiterentwicklung der Abb. 4.1, S. 209) (Eigene Darstellung)

<i>Reichweite der Wirklichkeitskonstruktion</i>	<i>Charakter des Dokuments</i>	<i>Zugeordnete Modelle</i>	<i>Beispiele</i>
Sanktionierte Verbindlichkeit für die Wirklichkeitskonstruktion in Bezug auf das Handeln	Handlungsvereinbarung, Handlungsanweisung	5.3_UKMX; 5.4_SCQS; 5.14_DKQA	Qualitätsmerkmale oder Standards, die für eine externe Überprüfung von Beratungsangeboten genutzt werden (Zertifizierung, Benchmarking).
Verbindlichkeit für die Wirklichkeitskonstruktion in Bezug auf das Handeln	Handlungsanleitung	5.5b_RINF; 5.5c_NIQI; 5.11_CHCQ	Qualitätsmerkmale, die Organisationen oder Beratern zur internen/eigenen Qualitätssicherung und -entwicklung zur Verfügung gestellt werden. Verbindlichkeit beruht auf freiwilligem Commitment.
Verbindlichkeit für die Wirklichkeitskonstruktion in Bezug auf die Auseinandersetzung von Akteuren mit einem Konzept	Programm	5.16a_CAGS1; 5.16b_CAGS2, 5.17_QUAG	Qualitätsmerkmale, die Organisationen oder Beratern unverbindlich zur internen/eigenen Qualitätssicherung und -entwicklung zur Verfügung gestellt werden.
Subjektiv geteilte Wirk-	Evaluationskon-	5.5a_NISU,	Einmalige oder mehrmalige

lichkeit einer Forschungsgruppe oder eines Forschungsprojektes, indirekte Rückwirkungen auf die evaluierte Praxis	zept	5.10_FISP; 5.12_NSEV; 5.13_UKII	Evaluation von Beratung. Evaluationsmodelle werden punktuell angewendet. Sie spiegeln das Verständnis der Evaluation wider (weniger die der Organisationen oder Praktiker).
Subjektiv geteilte Wirklichkeit einer fachpolitischen Akteursgruppe ohne direkten Einfluss auf die Umsetzung	Kollektives Konzept	5.6_EURT, 5.15_EUQE	Modelle, die als Ergebnis eines Prozesses unter Einbeziehung relevanter Akteure entstanden sind und verabschiedet wurden.
Subjektive Wirklichkeit des Autors ohne direkten Einfluss auf die Umsetzung	Individuelles Konzept	5.1_DEBA, 5.2_KAEV, 5.7_EUIB, 5.8_DEQE und 5.9_UKPI	Modelle, die von einzelnen Akteuren entwickelt wurden.

Tabelle 5.3 versucht die unterschiedlichen Modelle in Bezug auf die *Reichweite der ihnen zugrunde liegenden Wirklichkeitskonstruktionen* zu ordnen. Daraus kann tendenziell auf deren *mögliche Reichweite in Bezug auf das Handeln von Akteuren* in der Beratungspraxis geschlossen werden. Es wird in diesem Sinne angenommen, dass der *direkte* Einfluss auf die relevanten Wirklichkeitskonstruktionen von unten nach oben zunimmt.

*Individuelle Konzepte* (bspw. Quelle 5.1\_DEBA; 5.7\_EUIB; 5.8\_DEQE und 5.9\_UKPI) wurden von kleineren Autorengruppen (beispielsweise auf Grundlage eines Forschungsprojektes mit einer spezifischen Zielrichtung) entwickelt. Sie spiegeln die subjektive Sicht auf die Wirklichkeit der Autoren wider und haben keine direkten, sondern höchstens indirekte Auswirkungen auf die Beratungspraxis. Sie *können* die Grundlage für eine Modellentwicklung auf einer weiterreichenden Ebene sein. Die betreffenden Modelle (Quelle 5.7\_EUIB; 5.9\_UKPI) waren beispielsweise Vorarbeiten für die Arbeit der Arbeitsgruppe der Europäischen Gemeinschaft, aus der unter anderem das Modell der „*Common Reference Tools*“ (Quelle 5.6\_EURT) hervorging. Das Modell BeQuEr (Quelle 5.8\_DEQE) ist eine Studie, die für die Bundesanstalt für Arbeit (heute Bundesagentur für Arbeit) eine Grundlage für die Entwicklung eines internen

Qualitätsmodells für Beratung darstellt. Auch das Modell 5.1\_DEBA kann in diese Gruppe eingeordnet werden, da die konkrete Anwendung nicht weiterverfolgt wurde.

Die als *kollektive Konzepte* benannten Modelle (5.6\_EURT; 5.15\_EUQE) haben durch ihren Bezug zu einer spezifischen Akteursgruppe eine (potenziell) größere und verbindlichere Wirkung. Die Akteursgruppen entwickelten und verabschiedeten die Modelle mit einem spezifischen Auftrag und der Zielrichtung, einen möglichst starken Einfluss auf die Gestaltung von Beratungsangeboten und die relevanten politischen Rahmenbedingungen zu nehmen. Das vom CE-DEFOP publizierte Modell (Quelle 5.6\_EURT) wurde von der Expertengruppe der EU Kommission entwickelt und verabschiedet. Die Ergebnisse wurden auf EU Ebene breit diskutiert und den nationalen Akteuren zur Verfügung gestellt (vgl. Quelle 5.6\_EURT). Im Unterschied dazu wurde das Modell von ELGPN direkt von einer Gruppe entwickelt, die sich aus nationalen Akteuren (z. B. Ministeriumsvertretern) zusammensetzt (vgl. Quelle 5.15\_EUQE). Diese wollen das Modell direkt in ihre nationalen Entwicklungen einfließen lassen (vgl. Quelle 5.15\_EUQE). Inwiefern dies auch geschieht, wird in Kapitel sieben thematisiert. Modelle, die für die *Evaluation von Beratung* entwickelt wurden, haben (potenziell) eine Wirkung auf die evaluierte Praxis. Im Sinne des Kommunikationsmodells in Abbildung 4.2 (s. S. 210) kann ein Rückschluss der Wirkung des Modells auf den Kommunikator und die Rezipienten gezogen werden. In Bezug auf die Rezipienten kann angenommen werden, dass ein Modell, das zu Evaluationszwecken entwickelt wurde zwar nicht direkt auf die Gestaltung von Beratung Einfluss nimmt, jedoch indirekt über die durchgeführte Evaluation (s. Kap. 3.3.2). Die Evaluationsergebnisse wirken wiederum auf die Organisationen, die evaluiert werden<sup>89</sup>. Die Reichweite der einbezogenen Modelle unterscheidet sich jedoch erheblich durch den Stellenwert der Evaluation und deren Umfang. Das finnische Modell zum Beispiel (Quelle 5.10\_FISP) beruht auf einer nationalen Evaluation mit großer Stichprobe und direkter Auswirkung auf die Umgestaltung der national verantworteten Beratungsangebote. Das Modell aus Neuseeland (Quelle 5.12\_NSEV) bezieht sich auf den größten nationalen Anbieter und

---

<sup>89</sup>In diesem Sinne ist es nicht unerheblich, dass Evaluation in fast allen Modellen in einer reinen Outcome-Orientierung realisiert wird und eine Prozess-Outcome-Orientierung vernachlässigt wird.



wird regelmäßig angewandt. Das irische Modell (Quelle 5.5.a) ist die Grundlage für regelmäßige Evaluationen in den Serviceeinrichtungen, während das Modell aus England (Quelle 5.13\_UKII) die Grundlage für eine bisher einmalige Evaluation verschiedener staatlicher Anbieter bildete. Das Modell aus Kanada wiederum ist das Ergebnis eines Projektes eines Forschungsverbundes, das bisher nicht regelmäßig Anwendung findet (Quelle 5.2).

Eine höhere Verbindlichkeit weisen die Modelle auf, die über *Professionsszusammenschlüsse* in der Praxis verankert werden. Die Beispiele aus Kanada (Quelle 5.16a\_CAGS1 und 5.16a\_CAGS2) sowie Quebeck (Quelle 5.17\_QUAG) verfügen über keinen Umsetzungsmechanismus und werden darum hier als Programm bezeichnet. Insbesondere die fehlende Anbindung an die Beratungsorganisationen und an politische Akteure schwächt die Wirkung auf wichtige Akteursgruppen (z. B. Verantwortliche in Organisationen) ab. Im Fokus der Modelle stehen eher die einzelnen Beratenden, die über ihre individuelle Selbstverpflichtung zur Realisierung der Qualitätsmerkmale beitragen. Dieser hohe Grad an Freiwilligkeit kann dann zu positiven Ergebnissen führen, wenn der Status, den die professionellen Akteure dem Modell beimessen, hoch ist. Hinweise darauf sind im kanadischen Modell die starke Beteiligung der Professionsgruppen bei der Entwicklung des Modells, der Stellenwert der Beratungsausbildung, die Relevanz des Modells für die Ausbildung (wenn diese z. B. Grundlage für die Entwicklung von Curricula sind) und die Selbstregulation über Berufsverbände (wenn die Zugehörigkeit zu einem solchen Verband für die Ausübung der Praxis relevant ist).

Die *Modelle, die zur regelmäßigen Qualitätsentwicklung oder Qualitätssicherung* eingesetzt werden, unterscheiden sich in ihrer Verbindlichkeit für das tatsächliche Handeln der Verantwortlichen in den Beratungsorganisationen und der Beratenden. Gemeinsam ist allen diesen Modellen, dass sie mit der Intention entwickelt wurden, direkt auf die Handlungsebene innerhalb der Beratungsorganisation einzuwirken. Die Intention des Kommunikators ist aber nicht mit der Wirkung oder der Rezeption auf der Seite des Empfängers gleichzusetzen (d. h. auch die im Folgenden vorgestellten Modelle können in der Umsetzung ihre intendierte Wirkung verfehlen).

Die in Bezug auf die Verbindlichkeit schwächeren Modelle stellen *eine Handlungsanleitung* dar. Beispiele sind die Modelle des *Education and Training Inspectorates* aus Nordirland (vgl. Quelle 5.5c\_NIQI) und der Schweiz (vgl. Quelle 5.11\_CHCQ). Beide Modelle sind zwar insofern implementiert, als dass sie von relevanten staatlichen Akteuren entwickelt und verabschiedet worden sind, der Mechanismus zur Umsetzung ist jedoch weitgehend offen gehalten. In beiden Fällen sollen die umsetzenden Organisationen angemessene Qualitätsmanagementmodelle heranziehen, um die Qualitätsmerkmale und deren Einhaltung zu sichern. Eine direkte Überprüfung findet jedoch nicht statt. Der Einfluss kann dennoch groß sein, hängt aber von der Aktivität der einzelnen Beratungsstellen (im Fall der Schweiz auch von den einzelnen Kantonen) ab. Das Modell der Republik Irland (vgl. Quelle 5.5b\_RINF) wird ebenfalls dieser Gruppe zugeordnet. Es weist insofern Parallelen mit dem Deutschen Modell auf, als dass es zwar von einer breiten Akteursgruppe getragen wird, für die Anwendung und Umsetzung jedoch (bisher) auf die Selbstverpflichtung der Akteure angewiesen ist.

Die potenziell größte Wirkung haben solche Modelle, die mit einer starken *Verbindlichkeit* eingeführt werden. Beispiele sind der Matrix Standard (Quelle 5.3\_UKMX), das dänische Benchmarking Modell (5.14\_DKQA) und das Modell von Careers Scotland (Quelle 5.4\_SCQS). Die beiden Erstgenannten sind national verbindliche Modelle. Im Fall von Dänemark (5.14\_DKQA) wird das Modell landesweit für alle öffentlich geförderten Beratungseinrichtungen angewandt und in ein Benchmarking der einzelnen Anbieter überführt. Es hat also eine große Verbindlichkeit und bestimmte Wirkungen betreffen direkt die Beratungseinrichtungen (und die Beratenden). Diese müssen sich mit den Ergebnissen auseinandersetzen.

Die anderen beiden Modelle unterscheiden sich davon. Hier werden die Qualitätsstandards zwar ebenso verbindlich vorgegeben, jedoch soll die Beratungsorganisation damit arbeiten, sich in ihrem internen Qualitätsmanagement (Quelle 5.3\_UKMX) und der internen Qualitätsentwicklung daran orientieren (Quelle 5.4\_SCQS). Im Fall des Matrix Standards (5.3\_UKMX) erfolgt eine Zertifizierung. Die Kontrolle im Fall von Careers Scotland (5.4\_SCQS) erfolgt instituti-  
onsintern.

## 5.4 Ergebnisse der Auswertung der Modelle im Vergleich zum Referenzmodell

Zur Darstellung der Ergebnisse zum zweiten Untersuchungsfokus werden alle aufgeführten Modelle in Tabelle 5.1 (s. S. 213) einbezogen. Im Kapitel 5.4.1 wird zunächst das genutzte Kodiersystem vorgestellt und es folgt die Darstellung der Ergebnisse der Auswertung (s. Kap 5.4.2).

### 5.4.1 Das Kodiersystem

Das Kodiersystem für den inhaltlichen Vergleich der Standards beruht auf dem Referenzmodell *Qualitätsmerkmale guter Beratung* (vgl. Arbeitsgruppe 1 u. Weber, 2011), das im Kapitel 3.2.4 ausführlicher vorgestellt und erläutert wurde. Daneben wurden Codes gebildet, die zur weiteren Qualifizierung der Merkmale herangezogen werden können. Diese sind:

- Codes, die ein Merkmal als Input-, Prozess-, oder Ergebnismerkmal spezifizieren (I-, Pr-, Op-Subkodes),
- Codes, die identifizieren, ob ein Merkmal das beraterische, das organisationale oder ein übergreifendes, politisches Handeln anspricht (ber-, org-, pol-Subkodes).

Tab. 5.4: Darstellung des Kodiersystems für die inhaltliche Auswertung der Modelle (Quelle für die Beispiele: Arbeitsgruppe 1/Schiersmann u. Weber, 2011; Eigene Darstellung)

Kode	Subkode	Beispiele für Textstellen, die diesem Subkode zugeordnet werden:
Ü (Übergreifende Merkmale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ü1, die Orientierung an den Ratsuchenden,</li> <li>▪ Ü2, die Transparenz des Angebots,</li> <li>▪ Ü3, die Verpflichtung auf ethische Aspekte sowie</li> <li>▪ Ü4, die Etablierung einer Qualitätsstrategie.</li> </ul>	Beispiel für Ü2: „Die Beratungsangebote sind in verständlicher Form und mit allen wesentlichen Kriterien gegenüber Ratsuchenden, politisch relevanten Akteuren, den in der Organisation tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie gegenüber Netzwerkpartnern veröffentlicht“ (Arbeitsgruppe 1 u. Weber, 2011, S. 18).
P (Beratungsprozess bezogene Merkmale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ P1, Beziehungsgestaltung,</li> <li>▪ P2, Klärung des Anliegens und Kontrakt,</li> <li>▪ P3, Situationsanalyse und Ressourcenklärung,</li> <li>▪ P4, Erarbeitung von Lösungsperspektiven.</li> </ul>	Beispiel für P1: „Die Erwartungen an das Beratungsergebnis werden von Beratenden und Ratsuchenden gemeinsam herausgearbeitet“ (ebd., S. 21).
B (Beraterbezogene Merkmale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ B1, Kompetenz und die Professionalität der Beratenden und</li> <li>▪ B2, Orientierung der Beratenden an Qualitätsmerk-</li> </ul>	Beispiel für B1: Die Beratenden besitzen einschlägiges, beratungsspezifisches Wissen (z. B. feldspezifisches Wissen, Wissen über Ratsuchende, methodisches Wissen) und

	malen beziehungsweise Standards.	wenden dieses in der Beratung fallangemessen an“ (ebd., S. 24).
O (Organisationsbezogene Merkmale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O1, Leitbild und Strategie</li> <li>▪ O2, Formale Organisation und Prozesse</li> <li>▪ O3, Organisationskultur</li> <li>▪ O4, Personelle und materielle Ausstattung</li> <li>▪ O5, Interaktion mit dem gesellschaftlichen Umfeld.</li> </ul>	Beispiel für O5: „Die Anbieterorganisationen gestalten räumliche [...], fachliche und wissenschaftliche Informations-, Kooperations- und Vernetzungsangebote/-möglichkeiten mit“ (ebd., S. 29).
G (Gesellschaftsbezogene Merkmale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ G1, Gesellschaftliche Bezüge, Informationen und Informationsvermittlung</li> <li>▪ G2, Förderung der Selbstorganisation in bildungs- und berufsbiographischen Entwicklungsprozessen</li> <li>▪ G3, Förderung der bildungs- und berufsbezogenen Entwicklung</li> <li>▪ G4, Förderung von gesellschaftlicher Teilhabe.</li> </ul>	Beispiel für G2: „Die Ratsuchenden sind (besser als zuvor) in der Lage, Entscheidungen zu treffen und Handlungen/Maßnahmen durchzuführen“ (ebd., S. 32).
Fokus des Merkmals	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FOK_I (Input)</li> <li>▪ FOK_Pr (Prozess)</li> <li>▪ FOK_Op (Output, Outcome)</li> </ul>	Beispiel für FOK_I: Räumliche Ausstattung. Beispiel für FOK_Pr: „Die Beratenden und Ratsuchenden identifizieren gemeinsam die Situation (des Ratsuchenden)“ (ebd., S. 22). Beispiel für FOK_Op: „Durch das Beratungshandeln wird eine Erweiterung der Bildungs- und Beschäftigungschancen erzielt“ (ebd., S. 33).
Adressat des Merkmals	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ADR_ber (Berater)</li> <li>▪ ADR_org (Organisation)</li> <li>▪ ADR_pol (politisch Verantwortliche)</li> </ul>	Beispiel für ADR_ber: Die Beratern suchen gemeinsam mit den Ratsuchenden nach Wegen, wie mögliche Hindernisse überwunden werden können [...]“ (ebd., S. 23). Beispiel für ADR_org: „Die anbietenden Organisationen stellen die für Qualitätsaktivitäten notwendigen Ressourcen zur Verfügung [...]“ (ebd., S.19). Beispiel für ADR_pol: „Die jeweils verantwortlichen Akteure sorgen für eine angemessene Planungs- und Finanzierungssicherheit [...]“ (ebd., S. 28).

Die Datenauswertung auf Basis dieses Kodiersystems (s. Tab. 5.4) ermöglicht sowohl eine einfache quantitative Auszählung (welcher Code wird welchem Modell wie oft zugeordnet?) als auch den weitergehenden inhaltlichen Vergleich der Modelle. Um wesentliche Bezeichnungen, die in den verschiedenen nationalen Modellen unterschiedlich verwendet werden, zu vereinheitlichen, werden folgende Festlegungen getroffen (s. Tab. 5.5):

Tab. 5.5: Begriffe, die in der Auswertung synonym verwendet werden (Quelle: Eigene Darstellung)

In der Auswertung einheitlich gewählter Begriff für die verschiedenen Ebenen der ausgewerteten Modelle	In den Dokumenten verwendete Synonyme
Modelle	Katalog, Modell, Frame
Merkmal	Standard, Kriterium, Merkmal, Guideline
Item	Spezifizierungen, Kriterien, Indikatoren u.a.

Die Modelle wurden aufgrund der entwickelten Kodiersysteme ausgewertet. Konkret wurden alle Textpassagen, die sich einem Kode zuordnen ließen, entsprechend markiert. Im Prozess des Kodierens wurde auf der Ebene der Items gearbeitet. Das heißt, dass die in den Modellen enthaltenen Spezifizierungen (Kriterien, Indikatoren), die unterhalb eines Standards (Kriterium, Merkmal, Guideline) angesiedelt sind, den Subkodes inhaltsanalytisch zugeordnet wurden. Items sind also Textstellen, die einem Teil eines Subkodes inhaltlich entsprechen. In einem zweiten Schritt wurden alle inhaltlich zusammengehörenden Textpassagen in sogenannten Textretrievals entlang der Codes in übersichtlichen Tabellen zusammengeführt und verglichen. Im Folgenden werden die Ergebnisse dieser Auswertung dargestellt. Sowohl die Auszählung als auch die qualitativen Ergebnisse werden in Tabellen dargestellt, wobei aus Platzgründen für die qualitative Auswertung nur die Tabelle zum Kode P in den Text integriert wurde. In der ausführlichen Beschreibung wird gezeigt, wie sich die inhaltlichen Codes in den Modellen zeigen. Einzelne einem Subkode zugeordnete Textstellen (Items) werden zur Illustration zitiert. Bei allen ausgewerteten Subkodes werden inhaltliche Vergleiche zum Referenzmodell gezogen (wo gibt es Überschneidungen, wo gehen beispielweise die ausgewerteten Modelle über das Referenzmodell hinaus).

#### 5.4.2 Inhaltliche Parallelen und Spezifika der Modelle

Die Darstellung der Ergebnisse in diesem Abschnitt erfolgt entlang der inhaltlichen Codes, die aus dem Referenzmodell entwickelt wurden (Tab. 5.4, S. 251). Somit werden zunächst Fragen der übergreifenden, professionellen Ausrichtung der Beratung (Ü) untersucht, dann die zur Prozessgestaltung (P), zu den Anforderungen an die Beratenden (B), zur Organisation (O) und zuletzt zur ge-

sellschaftlichen Einbettung der Beratung (G). Die Ergebnisse der Auswertung sind in tabellarischer Form auch im Anhang 5.2 dargestellt.

#### **5.4.2.1 Die übergreifende professionelle Ausrichtung der Beratung (Ü)**

Dieser Perspektive sind vier Subkodes zugeordnet, die zentrale Perspektiven professioneller Beratungsarbeit beschreiben:

- Ü1 Orientierung an den Ratsuchenden,
- Ü2 Transparenz des Angebots,
- Ü3 Verpflichtung auf ethische Aspekte sowie
- Ü4 Etablierung einer Qualitätsstrategie.

##### *Orientierung an den Ratsuchenden (Ü1)*

Die Orientierung an den Ratsuchenden wird in dreizehn der 20 Modelle explizit thematisiert und mit bis zu fünf Items beschrieben. Sieben Modelle gehen nicht auf diesen Aspekt ein. Die Tabelle 5.6 zeigt neben der Auszählung zu den Subkodes Ü1-Ü4 auch die Anzahl der kodierten Items zu den Subkodes B1-B2 und P1-P4.

Tab. 5.6: Auszählung der identifizierten Items entlang der Subkodes Ü1 – Ü4, B1 – B2 und P1 bis P4 (Eigene Darstellung)

Modelle/Kodes	Ü1	Ü2	Ü3	Ü4	B1	B2	P1	P2	P3	P4	P1-4
5.1_DEBA	4	3	0	1	1	0	0	1	0	2	0
5.2_KAEV	0	1	0	1	2	0	2	0	0	0	0
5.3_UKMX	3	7	2	8	5	0	1	1	0	3	0
5.4_SCQS	1	4	3	4	2	1	2	5	5	9	0
5.5a_NISU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
5.5b_RINF	5	3	2	3	2	0	2	4	5	3	0
5.5c_NIQI	3	4	5	5	4	0	0	0	2	11	0
5.6_EURT	1	4	3	1	1	0	3	2	1	1	1
5.7_EUIB	2	11	1	9	9	1	1	0	2	5	2
5.8_DEQE	1	1	0	0	1	0	5	1	0	2	1
5.9_UKPI	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0
5.10_FISP	0	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0
5.11_CHCQ	2	1	0	1	5	0	1	1	4	3	4
5.12_NSEV	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
5.13_UKII	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.14_DKQA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.15_EUQE	3	10	2	18	13	0	1	1	1	2	5
5.16a_CAGS1	4	0	3	2	5	0	6	2	4	7	0
5.16b_CAGS2	0	0	0	1	1	0	2	1	1	10	3
5.17_QUAG	1	1	1	6	5	1	4	1	8	6	4
Summe	29	52	22	62	52	3	29	19	29	65	19

Beim Subkode Ü1 werden dabei zum einen eher formale Aspekte, wie zum Beispiel „*Number and characteristics of participants*“<sup>90</sup> (Quelle 5.1\_DEBA) „*Definition of purpose, range of service and expected users*“ (Quelle 5.3\_UKMX), „*The organisation can clearly identify priority client groups*“ (Quelle 5.5c\_NIQI), „*Die Beratung ist auf das Anliegen und die Bedürfnisse der Kund(inn)en ausgerichtet*“ (Quelle 5.11\_CHCQ), „*Respond to client needs, respect diversity*“ (Quelle 5.16a\_CAGS1) thematisiert. Diese lassen offen, welcher Stellenwert den Interessen der Ratsuchenden zukommt. Zum anderen betonen sieben Modelle die vorrangige Orientierung an den Ratsuchenden. Sie legen beispielsweise fest: „*Individual ownership and responsibility*“, „*Balanced and client centered*“ (Quelle 5.5b\_RINF), „*Objective and independent*“ (Quelle 5.7\_EUIB), „*Orientierung am Ratsuchenden in einem ganzheitlichen Verständnis*“ (Quelle

<sup>90</sup>Die Zitate beziehen sich jeweils auf die angegebenen Modelle (s. Anh. 5.1). Es werden in der Regel nicht die Beschreibungen der Items, sondern deren Bezeichnung zitiert. Einige der Modelle sind im Volltext über das Internet zugänglich. Die entsprechenden Links sind in der Anlage angegeben.

5.8\_DEQE), „*Orientation on the interest of the citizen/client*“ (Quelle 5.15\_EUQE). Im Vergleich mit dem Referenzmodell (3.2.4) zeigt sich, dass eine ganze Reihe der Modelle diesen Aspekt deutlich und inhaltlich nahe am Referenzmodell fokussieren (Quelle 5.3\_UKMX; 5.5b\_RINF; 5.5c\_NIQI; 5.7\_EUIB; 5.15\_EUQE und 5.16) oder zumindest ansprechen (Quelle 5.4\_SCQS; 5.6\_EURT; 5.7\_EUIB; 5.8\_DEQE; 5.12\_NSEV). Keines der Modelle fordert eindeutig, dass Beratung freiwillig erfolgen muss. Ein Modell legt diesbezüglich nur fest, dass dokumentiert werden soll, ob die Beratung freiwillig erfolgte oder nicht (5.1\_DEBA). Ein Modell (Quelle 5.17\_QUAG) stellt die Unabhängigkeit der Beratung fest (Quelle 5.6\_EURT). Die Offenlegung von möglichen Interessen des Anbieters wird in keinem der Modelle gefordert. Lediglich in einem Fall wird eine (jedoch auf den Berater als Person bezogene) negative Formulierung gewählt: „*Minimize the impact and effects of own attitudes and values on one’s professional action*“ (Quelle 5.17\_QUAG).

#### *Transparenz und Zugänglichkeit des Angebots (Ü2)*

Die Transparenz des Angebots kann in vierzehn der 20 Modelle identifiziert werden, wobei sich eine hohe Überschneidung mit dem ersten übergreifenden Subkode zeigt (s. Tab. 5.6). Thematisiert werden verschiedene Aspekte

- Allgemeine Zugänglichkeit der Angebote (Access), zum Beispiel: „*People have access to information, advice, guidance*“ (Quelle 5.3\_UKMX), „*People will be able to access [...] resources via login, phone, look in and walk in*“ (Quelle 5.4\_SCQS), „*The organisation provides the clients access to impartial advice and guidance in a variety of settings and at time which match their needs*“ (Quelle 5.5c\_NIQI), „*Comprehensive and integrated, lifelong access, access to all not only upon [...] at risk, but also longer-term career development needs [...]*“ (Quelle 5.7\_EUIB), „*Client satisfaction with the access*“ (Quelle 5.10\_FISP),
- Transparenz der Angebote (bspw. eines bestimmten Anbieters) nach außen, zum Beispiel: „*Transparency of services/providers for ers*“ (Quelle 5.1\_DEBA), „*Information about the service is accessible for potential users, full description of what clients can expect*“ (Quelle 5.3\_UKMX), „*Availability of information about rights and services, trans-*



- parency of service (what clients can expect)*“ (Quelle 5.15\_EUQE), *„Give clear and complete information to people seeking professional vice*“ (Quelle 5.17\_QUAG),
- Marketing des Angebots, zum Beispiel: *„Self consciousness and marketing of the provider*“ (Quelle 5.1\_DEBA), *„The organisation uses effective marketing strategies [...]“* Quelle 5.5c\_NIQI, *„[...] promotional materials through different media*“ (Quelle 5.15\_EUQE),
  - Transparenz der Beratung (im Sinne von Prozesstransparenz), zum Beispiel: *„People understand the support process*“ (Quelle 5.3\_UKMX),
  - Diversität, zum Beispiel: *„Making people aware of [...] diversity*“ (Quelle 5.3\_UKMX), *„Who are concerned with guidance, only young people (at risk) and the unemployed, or more?“* (Quelle 5.7\_EUIB),
  - Konsistenz der Angebote zwischen verschiedenen Servicecentern eines Anbieters, zum Beispiel: *„Products and services will be delivered in a consistent manner [...]“* (Quelle 5.4\_SCQS), *„The clarity/distinctness of the guidance system [...]“* (Quelle 5.10\_FISP), *„Coherence of guidance provision exists*“ (Quelle 5.15\_EUQE),
  - Aktive Erschließung neuer Zielgruppen, zum Beispiel: *„The organisation identifies and makes contact with those who are not using the [...] service*“ (Quelle 5.5c\_NIQI).

Im Vergleich mit dem Referenzmodell, das im Kapitel 3.2.4 vorgestellt wurde, decken nur die Modelle 5.3\_UKMX und 5.15\_EUQE den Kern des Subkodes Ü2 (Transparenz) inhaltlich relativ vollständig ab, sechs teilweise und sechs kaum oder nicht. Die Frage der Zugänglichkeit wird in vielen Modellen deutlicher und expliziter formuliert, als im Referenzmodell. Aspekte, die über das zugrunde gelegte Modell hinausgehen, sind die aktive Erschließung von neuen Zielgruppen (Quelle 5.5c\_NIQI) und der Verweis auf Vielfalt bei den Zugangswegen (bspw. ICT, in den Modellen 5.4\_SCQS und 5.7\_EUIB). Der im Referenzmodell (s. Kap. 3.2.4) wichtige Aspekt der Prozesstransparenz wird kaum thematisiert (lediglich im Modell 5.3\_UKMX).

### *Verpflichtung auf ethische Aspekte (Ü3)*

Ethische Aspekte spielen in neun der 20 Modelle eine explizite Rolle (s. Tab. 5.6). Nur solche Modelle, die auch für die bisher untersuchten Subkodes Items beinhalten, beziehen sich auch auf ethische Hintergründe. Das Thema der Selbstverpflichtung oder der Verpflichtung auf Einhaltung ethischer Richtlinien spielt dabei eine Rolle, zum Beispiel: „*The service responds to relevant legislation and ethics*“ (Quelle 5.3\_UKMX), „*Exercise responsible, ethical judgment in one’s professional practice on the whole*“ (Quelle 5.17\_QUAG). Entsprechende Verweise finden sich auch bei Quelle 5.5b\_RINF, 5.5c\_NIQI, 5.7\_EUIB, 5.9\_UKPI, 5.15\_EUQE und sehr umfassend bei Quelle 5.16a\_CAGS1.

Die Möglichkeit Beschwerden vorzubringen, wird benannt, zum Beispiel: „*People are advised to contact with a compliment, complaint or suggestion [...]*“ (Quelle 5.3\_UKMX, vgl. auch 5.5b\_RINF; 5.6\_EURT).

Außerdem wird das Thema Datenschutz und Vertraulichkeit angesprochen (bspw. „*Staff will comply with data protection legislation [...]*“ (Quelle 5.4\_SCQS), s. auch Quelle 5.6\_EURT. Es finden sich auch Verweise bei den Quellen 5.5b\_RINF.). Der Aspekt Ethik umfasst auch die „*Information der Nutzer über ihre Rechte*“ (Quelle 5.6\_EURT). Ethische Richtlinien in Bezug auf den Umgang professioneller Stellen beziehungsweise der Akteure untereinander werden in Quelle 5.16a\_CAGS1 benannt.

In vergleichbarer Weise wie im Referenzmodell werden also zentrale ethische Aspekte thematisiert. Bei sechs Modellen besteht eine mittlere bis hohe Überschneidung mit dem Referenzmodell. Nicht enthalten ist beispielsweise die Orientierung am Stand der Wissenschaft und professioneller Praxis (vgl. Arbeitsgruppe 1 u. Weber, 2011, S. 19). Lediglich Modell 5.17\_QUAG bestimmt: „*Plan guidance counseling activities, taking into account theory and research on the dynamics between individual, environment and work*“ (Quelle 5.17\_QUAG).

### *Etablierung einer Qualitätsstrategie (Ü4)*

Die Etablierung einer expliziten Qualitätsstrategie in der Beratungsorganisation ist in 15 der 20 Modelle vorgesehen (s. Tab. 5.6). Dabei geht der Detaillierungsgrad der Modelle in Bezug auf diesen Subkode weit auseinander, bei-

spielsweise wird in sieben Modellen der Aspekt mit einem oder zwei Items spezifiziert, in sechs Modellen werden fünf bis achtzehn Items dazu identifiziert.

Viele der Modelle halten fest, dass ein Qualitätsmodell (als Set von Qualitätsmerkmalen) als Grundlage dienen soll und dass die Einhaltung dieser Merkmale oder Standards ein zentraler (wenn auch nicht der einzige) die Qualität sichernde Mechanismus ist, zum Beispiel: „[...] *customer service standards will be applied at all time*“ (Quelle 5.4\_SCQS; s. auch Quelle 5.1\_DEBA; 5.2\_KAEV; 5.4\_SCQS; 5.5b\_RINF; 5.7\_EUIB; 5.10\_FISP; 5.15\_EUQE). Die Verbindung mit anderen qualitätsbezogenen Elementen (bspw. Evaluation, Kundenfeedback, Qualitätsmanagement) und Standards wird teilweise explizit benannt (s. Quelle 5.4\_SCQS; 5.7\_EUIB; 5.15\_EUQE; 5.17\_QUAG).

Folgende zentrale Themen können darüber hinaus identifiziert werden:

- Klienten-Feedbacksysteme und Evaluation, insbesondere mit dem Aspekt der Zufriedenheit (vgl. Quelle 5.5b\_RINF; 5.6\_EURT; 5.7\_EUIB; 5.9\_UKPI; 5.11\_CHCQ; 5.15\_EUQE).
- Die Erfassung von Effekten oder deren Wirkung (vgl. Quelle 5.3\_UKMX; 5.5c\_NIQI; 5.7\_EUIB; 5.9\_UKPI; 5.11\_CHCQ; 5.15\_EUQE; 5.16a\_CAGS1; 5.17\_QUAG).
- Qualität wird im Sinne von Qualitätsentwicklung thematisiert (vgl. Quelle 5.5b\_RINF; 5.5c\_NIQI; 5.11\_CHCQ; 5.15\_EUQE; 5.17\_QUAG).
- Die Qualität von Materialien und Informationen wird eigens gefordert, (vgl. Quelle 5.4\_SCQS; 5.7\_EUIB).

Verweise auf Qualitätsmanagementsysteme finden sich in drei der Modelle (Quelle 5.4\_SCQS; 5.7\_EUIB; 5.15\_EUQE), wobei in Quelle 5.7\_EUIB explizit das ISO-System genannt wird. Benchmarking als Strategie wird in einem Modell benannt (Quelle 5.5c\_NIQI), externes Monitoring und die Publikation von Evaluationsergebnissen wird in einem anderen Modell angeführt (Quelle 5.15\_EUQE). Die Rolle, die verschiedene Akteure im Qualitätsprozess spielen können (beziehungsweise spielen sollen), wird in zwei Modellen erwähnt (Quelle 5.7\_EUIB; 5.15\_EUQE). Die Akkreditierung von Anbietern wird lediglich in einem Modell als Anforderung aufgeführt (Quelle 5.15\_EUQE). Qualität als Qualitätskultur, die von den Mitarbeitern getragen werden muss, findet in einem Modell Erwähnung (Quelle 5.4\_SCQS). Die Verbindung von Qualität und er-

probter Praxis wird in einem Modell hergestellt: „*Develop a method of practice that is grounded in established or recognized ideas*“ (Quelle 5.16b\_CAGS2).

Im Vergleich zum Referenzmodell (s. Kap. 3.2.4) ergeben sich bei acht der einbezogenen Modelle hohe bis sehr hohe Übereinstimmungen. Der Aspekt der Bereitstellung notwendiger Ressourcen für die Umsetzung der Qualitätsaktivitäten, die im Referenzmodell ebenfalls einen Teilaspekt bilden, spielt in diesen Modellen keine Rolle. Sieben weitere Modelle decken den Kern des Subkodes ab, ohne jedoch eine nähere Konkretisierung zu beinhalten.

Mit *Blick auf den Kode Ü* kann zusammenfassend festgehalten werden, dass eine relativ hohe Kohärenz zwischen den untersuchten Modellen und dem Referenzmodell besteht. Acht der 20 Modelle weisen die Kombination aller vier Subkodes auf (s. Tab. 5.6). Auch inhaltlich kann bei diesen Modellen eine relativ hohe Kohärenz mit dem Referenzmodell festgestellt werden. Bei weiteren zwei Modellen tauchen drei der vier Subkodes auf. In fünf Modellen spielen die übergreifenden Subkodes keine Rolle oder sind mit Items zu nur einem Subkode vertreten (vgl. Quelle 5.5; 5.12\_NSEV; 5.13\_UKII; 5.14\_DKQA; 5.16b\_CAGS2), in vier weiteren nur mit Items zu zwei der vier Subkodes (vgl. Quelle 5.2\_KAEV; 5.8\_DEQE; 5.9\_UKPI; 5.10\_FISP).

In den allermeisten Fällen handelt es sich bei den identifizierten Items um Input-Merkmale, (bspw. „*Full description of what participants can expect*“ (Quelle 5.3\_UKMX) oder „*The service responds to relevant legislation and ics*“ (Quelle 5.3\_UKMX). Die identifizierten Items richten sich größtenteils an die anbietende Organisation, das Management, seltener an die Beratenden direkt. Politische Akteure werden nicht oder nur in wenigen Ausnahmen angesprochen.

#### **5.4.2.3 Subkodes zur Professionalität der Beratenden (B)**

Die Professionalität der Beratenden umfasst zwei Subkodes, die aus dem Referenzmodell übernommen wurden:

- B1, Kompetenz und die Professionalität der Beratenden und
- B2, Orientierung der Beratenden an Qualitätsmerkmalen beziehungsweise Standards.

#### *Kompetenz und Professionalität (B1)*

Items zu diesem Subkode können in 15 Modellen mit unterschiedlicher Gewichtung identifiziert werden (vgl. Tab. 5.6). Dabei zeigen sich zwei inhaltliche Schwerpunkte:

- die Ausbildung von Beratenden beziehungsweise die Kompetenzanforderungen, die an sie gestellt werden und
- die kontinuierliche Weiterentwicklung, Supervision und ähnliches.

Dabei verwenden einige der Modelle sehr generelle und formale Formulierungen. Sie verlangen beispielsweise allgemein „*Qualification of staff*“ (Quelle 5.1\_DEBA, s. auch Quelle 5.2\_KAEV; 5.5b\_RINF; 5.6\_EURT; 5.7\_EUIB; 5.8\_DEQE; 5.10\_FISP; 5.16a\_CAGS1) oder die Festlegung der „*number of staff*“ (Quelle 5.2\_KAEV). Etwas konkreter wird dies im Modell 5.5c\_NIQI gefasst: „*Ensure that there are sufficient numbers of staff, with the appropriate qualifications and experience*“ (Quelle 5.5c\_NIQI), Modell 5.15\_EUQE verlangt weitergehend die Einrichtung von Trainingsprogrammen, die festgelegte Anforderungen erfüllen beziehungsweise „*Reshaping of existing curricula [...]*“ (Quelle 5.15\_EUQE).

Bei der Ausbildung von Beratenden zeigt sich eine sehr große Bandbreite an Anforderungen. So wird beispielsweise in Modell 3 nur verlangt: „*Staff are given an introduction into the service and their role.*“ (Quelle 5.3\_UKMX) Andere Modelle sind hier konkreter und unterscheiden beispielsweise zwischen verschiedenen Rollen und Zielgruppen (bspw. Quelle 5.5c\_NIQI).

Kompetenzanforderungen (bzw. die Forderung nach einem expliziten Kompetenzmodell) werden im Modell 5.7\_EUIB festgehalten. Das Modell 5.15\_EUQE verlangt darüber hinaus eine Regulierung der Profession und die Einbindung verschiedener Akteure bei der Festlegung solcher Anforderungen sowie die Einrichtung eines Registers und die Zertifizierung für Beratende (s. Quelle 5.15\_EUQE).

Kontinuierliche Weiterentwicklung und Training werden ebenfalls sehr unterschiedlich aufgefasst: „*Staff development programme will support staff in identifying areas they require to develop to enable them to meet organisational and individual needs*“ (Quelle 5.4\_SCQS); „*Provide staff with a broad range of opportunities to undertake relevant continuous professional development*“ (Quelle 5.5c\_NIQI), (s. auch Quelle 5.3\_UKMX; 5.6\_EURT; 5.7\_EUIB; 5.11\_CHCQ;

5.15\_EUQE; 5.16b\_CAGS2; 5.16a\_CAGS1; 5.17\_QUAG). Diese Orientierung in Richtung einer systematischen Personalentwicklung zeigt sich auch im Modell 5.5c\_NIQI: „*Using performance reviews effectively to identify and meet individual staff development needs*“ (Quelle 5.5c\_NIQI). Supervision ist in drei der Modelle fester Bestandteil, zum Beispiel: „*Supervision and support are provided to staff*“ (Quelle 5.3\_UKMX), (s. auch Quelle 5.5b\_RINF; 5.15\_EUQE). Im Modell 5.16a\_CAGS1 wird die kontinuierliche Weiterentwicklung in Bezug auf die Aspekte Technologie und Wissen über „*career development*“ und Arbeitsmärkte konkretisiert (s. Quelle 5.16a\_CAGS1, s. auch Quelle 5.16b\_CAGS2).

Die Selbstreflexion der Mitarbeiter ist lediglich im Modell 5.17\_QUAG („*analyze own work critically*“) ein explizites Thema. Dass die Fähigkeiten der Mitarbeiter neben den beratungsbezogenen Kompetenzen auch solche zum Management der Anbieterorganisation umfassen sollen, wird nur im Modell 5.5c\_NIQI benannt. Die Finanzierung der Qualifikations- und Kompetenzentwicklungsmaßnahmen spielt lediglich zweimal eine Rolle (s. Quelle 5.7\_EUIB; 5.15\_EUQE).

Obwohl die beiden Hauptaspekte (Ausbildung und Weiterbildung) (s. o.) in zwölf Modellen enthalten sind, sind im Vergleich mit dem Referenzmodell (s. 3.3.4) in Bezug auf die Eingangsqualifikationen (z. B. einschlägiges Studium) beziehungsweise Kompetenzen (Nachweis von Kompetenzen) nur wenige konkrete Festlegungen festzustellen. Der explizite Verweis auf ein klares Berufsbild oder ein Kompetenzmodell fehlt fast vollständig und ist lediglich in Quelle 5.7\_EUIB und 5.15\_EUQE zu finden. Die Rolle der Selbstreflexion wird kaum thematisiert (nur Quelle 5.17\_QUAG). Die kontinuierliche Weiterentwicklung ist am stärksten repräsentiert und wird meist als Aufgabe der Organisation (im Sinne von Personalentwicklung) aufgefasst, ohne dabei konkretere Fragen (z. B. der Finanzierung, zu thematisieren. Quelle 5.16a\_CAGS1 und 5.16b\_CAGS2 stellen hierbei durch Konkretisierungen der Inhalte eine Ausnahme dar.

#### *Orientierung der Beratenden an Qualitätsmerkmalen oder Standards (B2)*

Dieser Subkode ist im Vergleich zum Referenzmodell ein kaum präsent Thema in den untersuchten Modellen (s. Tab. 5.6). Dieser Subkode bildet im Referenzmodell (s. Kap. 3.2.4) die Verknüpfung der Qualitätsmerkmale mit dem

Handeln der Beratenden. In den hier untersuchten 20 Modellen wird diese Verknüpfung explizit lediglich dreimal hergestellt (vgl. Quelle 5.4\_SCQS; 5.7\_EUIB; 5.17\_QUAG). So legt beispielsweise die Quelle 5.17\_QUAG fest: *„run a rigorous, relevant practise that meets current standards“*. Das Modell 5.4\_SCQS fordert: *„[...] costumer service standards will be applied at all times“* (Quelle 5.4\_SCQS).

Die Items, die diesem Bereich (Beratende, B) zugeordnet werden können, sind typischerweise Input-orientiert. Auffällig ist eher, wie unspezifisch dieser Input in den Modellen gefasst wird, zum Beispiel als *„Qualification of Staff“* (Quelle 5.1\_DEBA), als *„Number of Staff“* (Quelle 5.2\_KAEV) oder als *„Kontinuierliche Verbesserung (Fortbildung der Beratenden)“* (Quelle 5.6\_EURT). Einige der Items sind prozessbezogen *„Staff are given an introduction into the service and their role“* (Quelle 5.3\_UKMX). Die Items richten sich in nahezu allen Modellen nicht an die Beratenden selbst, sondern sind auf das organisationale Handeln bezogen. Dieses wird als Adressat für die Kompetenz oder die Weiterentwicklung der Beratenden gesehen. Ausnahmen stellen hierbei die Quellen 5.16a\_CAGS1, 5.16b\_CAGS2 und 5.17\_QUAG dar, die sich direkt an die Beratenden wenden.

#### **5.4.2.3 Subkodes zum Beratungsprozess (P)**

Die einbezogenen Modelle werden in Bezug auf den Beratungsprozess anhand von vier Subkodes untersucht:

- P1 Beziehungsgestaltung,
- P2 Klärung des Anliegens und Kontrakt,
- P3 Situationsanalyse und Ressourcenklärung,
- P4 Erarbeitung von Lösungsperspektiven.

Außerdem wird auf Querbezüge zu Kompetenzmodellen geachtet. Solche Querbezüge könnten relevant sein, da die Prozessgestaltung in solchen Kompetenzmodellen berücksichtigt wird und gegebenenfalls in den Modellen, die hier untersucht werden, ausgeklammert ist. Zur besseren Darstellung der Auswertung werden für die Subkodes P1 bis P4 die Ergebnisse der Auswertung in einer Tabelle dargestellt (s. Tab. 5.7). Die Ergebnisse werden entlang der Subkodes näher erörtert.

Tab. 5.7: Synthese der Auswertung der Subkodes P 1 bis P4 *Beratungsprozess* (Eigene Darstellung)

Quelle	Subkode P 1	Subkode P 2	Subkode P 3	Subkode P 4
5.1_DEBA (Deutschland)	Keine	Characteristics of users	Keine	Activities of users; continuing service for users (afterwards)
5.2_KAEV (Kanada)	Working alliance; micro skills	Keine	Keine	Keine
5.3_UKMX (Großbritannien)	Clients understand the support process	Requirements are established	Keine	Options and choices are presented; support in understanding, information; signposting u.a.
5.4_SCQS (Schottland)	Relationship with individuals; support/active participants in the process	Listen to the individual's presenting issues; career planning needs are identified using key questions; meet individual need; use approved products and services u.a.	Support to express expectations; support to identify career planning needs; support to understand interviews and assessment; develop the skills and confidence to manage the selection process u.a.	Next steps will be agreed and recorded in an action plan; Actions; signposting; develop a career plan; support to achieve a sustainable outcome u.a.
5.5a_NISU (Nord-Irland)	Keine	Keine	Keine	Action plan with targets; implement, monitor and review action plan, set realistic career goals make use of career information
5.5b_RINF (Republik Irland)	Working with individuals to help them to discover, clarify, assess and understand their needs; consultative (Advice, opinions, views etc.)	Relevant (linked to the issue); client centred (focuses on the individual/client); Appropriate (suited to the subject); assessing (helping individuals to obtain an understanding of development)	Discussion(s) take place, obstacles overcome and agreement reached; identifies development(s) needs; reinforces what is current and allows for expansion u.a.	Providing information; helping individuals to interpret information and to choose the most appropriate option; providing feedback
5.5c_NIQI (Nord-Irland)	Keine	Keine	Initial assessment; identify career information (und) career advice and guidance needs;	Good quality careers information to support career decision making; provide the clients (...) advising



				provide good quality advice and guidance; enable them making well-informed decisions	vice and (...) referral; the clients engage effectively in the decision-making process (and) action plans (u.a.)
5.6_EURT (Europa)	Vertraulichkeit; Freundlichkeit; Einfühlungsvermögen; Einbezug der Ratsuchenden in den (..) Gestaltungsprozess der Beratung	Unabhängigkeit - Freiraum für Wünsche des Ratsuchenden	Reagibilität; Angemessenheit der Beratungsmethoden	Einbezug der Ratsuchenden in den Evaluierungs- bzw. Gestaltungsprozess der Beratung	
5.7_EUIB (Europa)	Quality of interaction between counselor and user	keine	Validation of prior (informal) learning; methods used to assess the abilities, skills and attributes of the individuals	Access to an expert adviser, if necessary; ICT; objective and independent; high quality information; accurate and up-to-date (information)	
5.8_DEQE (Deutschland)	Entspannung, Sicherheit, Zufriedenheit; Kongruenz; Empathie; Kommunikation; Offenheit und Akzeptanz	Klärung expliziter und impliziter Anliegen	Keine	Anwendung medialer Ressourcen zur effektiven Informationsvermittlung; eigenverantwortliche Entscheidungen des Ratsuchenden	
5.9_UKPI (Großbritannien)	Keine	Keine	Keine	Keine	
5.10_FISP (Finnland)	Keine	Keine	Keine	Keine	
5.11_CHCQ (Schweiz)	Keine	Die Fragestellung wird geklärt; das weitere Vorgehen besprochen und festgelegt.	Validierte Instrumente; Interpretation diagnostischer Verfahren durch Fachpersonen; Ergebnisse werden vermittelt (u.a.)	Alternative Vorgehensweisen werden aufgezeigt, Hilfestellung ist den individuellen Bedürfnissen angepasst; Stärkung des Selbstvertrauens; Informationen werden vermittelt; Entscheidungen werden getroffen (u.a)	
5.12_NSEV (Neuseeland)	Keine	Keine	Keine	Keine	

5.13_UKII (Großbritannien)	Keine	Keine	Keine	Keine	Keine
5.14_DKQA (Dänemark)	Keine	Keine	Keine	Keine	Keine
5.15_EUQE (Europa)	Designing the guidance process in accordance of the state of the art and the need of the client	Designing the guidance process in accordance of the state of the art and the need of the client	Designing the guidance process in accordance of the state of the art and the need of the client	Designing the guidance process in accordance of the state of the art and the need of the client	Designing the guidance process in accordance of the state of the art and the need of the client; The result of the guidance process is documented (jointly).
5.16a_CAGS1 (Kanada)	develop Productive Interactions with Clients; work with climate and context to enhance communication; use a framework for verbal communication; use effective listening skills; establish and maintain collaborative work relationships; deal with reluctant clients	use Analytical Skills; collect, analyze and use information	describe assessment instruments and methods; identify standardized career assessment instruments and informal assessment methods appropriate for your client group; explore appropriate instruments and procedures with clients, use standardized career assessment instruments	document client interactions and progress; clarify and provide feedback; collect, analyze and use information; review and evaluate results with clients; apply a solution-focused framework; refer clients to the appropriate sources; make appropriate referrals	
5.16b_CAGS2 (Kanada)	demonstrate Method of Practice in Interactions with Clients; establish and maintain a collaborative relationship with clients,	explore issues	guide Client Assessment	explain major models pertaining to change and transition; describe barriers to career development; describe computerized career planning systems and information resources; describe types of educational/training opportunities and resources; work with labour market information (u.a.)	
5.17_QUAG (Kanada, Quebec)	with the client (...) go through a guidance counselling process or other type of career counselling that takes into account the relationship between individual,	assess the request for help or the problem situation	assess the situation rigorously; assess people's psychological functioning; differentiate between normal and pathological functioning; assess the issues	incorporate the activities into an action plan that includes intermediate objectives or steps to structure the process required to achieve the objectives; take	

	<p>environment and work; plan guidance counselling activities; Counsel all parties involved with respect to the identified problems; establish with each person a relationship respectful of his or her rights and adapted to his or her situation</p>		<p>involving people and their environment; identify resources and limitations of the environment; analyze the situation based on appropriate theoretical and practical knowledge u.a.</p>	<p>direct Action; monitor progress appropriately; use (...) appropriate programs to achieve objectives; ensure that objectives are reached and assess them over the long term, (...) as needed, provide timely referrals to other resources</p>
--	--	--	---	---

### *Beziehungsgestaltung (P1)*

Der Subkode Beziehungsgestaltung kann in zwölf der 20 Modelle zugeordnet werden (s. Tab. 5.6). Beziehung wird in diesen Modellen mit bis zu sechs Items angesprochen. In acht Modellen kann keine Zuordnung des Kodes vorgenommen werden.

Inhaltlich werden zwei übergeordnete Aspekte relativ häufig thematisiert. Zum einen wird die Schaffung einer „*work alliance*“ (Quelle 5.2\_KAEV) betont oder „*Staff relationship with individuals will be courteous at all times*“ (Quelle 5.4\_SCQS) oder „*Establish with each person a relationship respectful of his or her rights and adapted to his or her situation*“ (Quelle 5.17\_QUAG, s. auch Quelle 5.16a\_CAGS1). Zum zweiten werden Aspekte der Kommunikation und Interaktion formuliert, zum Beispiel: „*Quality of interaction between counselor and user*“ (Quelle 5.7\_EUIB), (s. auch Quelle 5.2\_KAEV; 5.5b\_RINF; 5.8\_DEQE; 5.16a\_CAGS1; 5.16b\_CAGS2) (s. Tab. 5.7).

Der Vergleich mit dem Referenzmodell (s. Kap. 3.2.4) zeigt, dass viele relevante Aspekte in einzelnen Modellen abgebildet sind. Viele Modelle fokussieren nur wenige und sehr generelle Perspektiven in Bezug auf die Beziehungsgestaltung oder betonen nur einzelne Aspekte tiefergehend, andere gehen nicht auf diesen Aspekt ein (s. Tab. 5.7). Eine umfassende Abdeckung kann am ehesten in den Modellen 5.16a\_CAGS1 und 5.17\_QUAG ausgemacht werden. Allerdings sind auch dort einzelne Aspekte des Subkodes nicht abgedeckt, zum Beispiel die Transparenz der Rolle der Beratenden sowie Rollenwechseln (vgl. Quelle 5.16 a; 5.17\_QUAG) und das aktive Einbeziehen der Ratsuchenden in die Gestaltung des Prozesses und durch Feedback (vgl. Quelle 5.17\_QUAG). Der Aspekt der Beziehungsgestaltung ist im umfassenden Sinn des Referenzmodells in keinem der untersuchten Modellen repräsentiert (s. Tab. 5.7).

### *Klärung des Anliegens und Kontrakt (P2)*

Items, die zur Klärung des Anliegens und des Kontraktes (einschließlich den zugehörigen Subkodes) identifizierbar sind, können in elf Modellen kodiert werden. In zwei Modellen (Quelle 5.4\_SCQS und 5.5b\_RINF) sind fünf Zuordnungen möglich, in den anderen sieben Modellen jeweils nur eine oder zwei, in zehn Modellen kann der Kode nicht zugeordnet werden (s. Tab. 5.7).

Die zentralen Perspektiven, die in mehreren Modellen identifiziert werden können, sind zum einen die Thematisierung von Anliegen und Bedarfen: „*Peoples requirements are established*“ (Quelle 5.3\_UKMX); „*explore issues*“ (Quelle 5.16b\_CAGS2); „*Assess the request for help or the problem situation*“ (Quelle 5.17\_QUAG), „*Die Fragestellung der Kundin/des Kunden wird geklärt [...]*“ (Quelle 5.11\_CHCQ). Zum anderen wird auch die Analyse individueller Merkmale, die auf das Anliegen hinweisen können, thematisiert (vgl. Quelle 5.1\_DEBA; 5.4\_SCQS; 5.5b\_RINF; 5.16) (s. Tab. 5.7)

Damit können eine Reihe zentraler Aspekte aus dem Referenz-Modell zugeordnet werden. Insgesamt ist der Subkode P2 jedoch eher schwach repräsentiert. Nicht identifizierbar sind beispielweise Aspekte, die sich auf die Herausarbeitung eines intendierten Beratungsergebnisses und die Festlegung eines Kontrakts sowie die Überprüfung von Veränderungen des Anliegens während des Beratungsprozesses beziehen.

### *Situationsanalyse und Ressourcenklärung (P3)*

Items zum Subkode zur Situationsanalyse und Ressourcenklärung, die auch die Identifikation von beruflichen Zielen beinhalten, können zehn der Modelle zugeordnet werden. In fünf Fällen werden ein oder zwei Items identifiziert, in vier Fällen fünf und mehr (s. Tab. 5.7).

Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem Aspekt des Assessments „*Assessing: Helping individuals to obtain a structured understanding of their educational, personal development*“ (Quelle 5.5b\_RINF), „*The organisation provides the clients an appropriate initial assessment to identify career information need*“, „*[...] assessment to identify career advice and guidance needs of the client*“ (Quelle 5.5c\_NIQI) oder „*Methods used to assess the abilities, skills and attributes of the individuals*“ (Quelle 5.7\_EUIB), (s. auch Quelle 5.11\_CHCQ; 5.16a\_CAGS1; 5.16b\_CAGS2 und 5.17\_QUAG). Dabei wird auch auf bestimmte Methoden oder Verfahren verwiesen: „*Use standardized career assessment instruments*“ (Quelle 5.16a\_CAGS1) (s. Tab. 5.7).

Im Vergleich mit dem Referenzmodell (s. Kap. 3.2.4) können auch Beispiele gefunden werden, die den Subkode im Vergleich zum Referenzmodell umfassend abdecken. Die Modelle 5.4\_SCQS, 5.16a\_CAGS1 und 5.17\_QUAG wei-

sen dabei den umfassendsten Ansatz auf. Lediglich das Modell 5.17\_QUAG bezieht explizit auch Umfeldbedingungen mit ein. Der Aspekt von Verhaltens-, Emotions- und Kognitionsmustern beim Klienten wird insgesamt stark vernachlässigt. Auch hier ist Modell 5.17\_QUAG am weitreichendsten, beschränkt sich jedoch auf die sehr allgemeine Formulierung „*Assess peoples psychological functioning*“ (Quelle 5.17\_QUAG).

#### *Erarbeitung von Lösungsperspektiven (P4)*

Dieser Aspekt wird von allen Beratungsprozessaspekten in den Modellen am stärksten fokussiert. Von 20 Modellen kann in 14 dieser Aspekt identifiziert werden. Insgesamt werden 65 Items kodiert. Dies ist der dritthöchste Wert (nach den Codes für Lernergebnisse beziehungsweise Selbstorganisation (113 Items) und bildungs- und berufsbezogener Entwicklung (74 Items). In sechs Modellen werden fünf bis elf Items dem Kode zugeordnet, in acht Modellen ein bis vier Items (vgl. Tab. 5.6).

Der Schwerpunkt der Ausgestaltung in Bezug auf diesen Subkode liegt in den untersuchten Modellen bei der Präsentation von Möglichkeiten und Informationen zum Beispiel als Weg zur Entscheidungsfindung: „*Options and choices are presented in an understandable way*“ (Quelle 5.3\_UKMX) oder „*The organisation provides the clients good quality career information to support their career decicison making*“ (Quelle 5.5c\_NIQI, s. auch Quelle 5.7\_EUIB; 5.16a\_CAGS1; 5.16b\_CAGS2). Betont wird die Qualität von Informationen (Quelle 5.17\_QUAG), die Zugänglichkeit von Informationen und die Vermittlung durch neue Medien (s. Quelle 5.5c\_NIQI; 5.7\_EUIB; 5.8\_DEQE; 5.16b\_CAGS2). Welche Art von Informationen Gegenstand der Beratung sind, wird lediglich in zwei Modellen angesprochen: „*Education/training opportunities*“, „*Labour market information*“ (Quelle 5.16b\_CAGS2, s. auch Quelle 5.5b\_RINF). Hierzu gehört auch die Erweiterung der Fähigkeiten der Ratsuchenden, selbst Informationen besser zu identifizieren und zu bewerten: „*The clients are enabled to develop further their information handling skills to identify and explore appropriate career pathways*“ (Quelle 5.5c\_NIQI, s. auch Quelle 5.3\_UKMX) (vgl. Tab. 5.7). Weitere identifizierte Items zu diesem Subkode sind:

- Treffen von Entscheidungen (vgl. Quelle 5.5a\_NISU; 5.5.c; 5.8\_DEQE),

- Aktivierung der Ratsuchenden, Vereinbarung von Aktivitäten (vgl. Quelle 5.4\_SCQS; 5.16b\_CAGS2; 5.17\_QUAG),
- Festschreibung von Handlungsplänen: (vgl. Quelle 5.5a\_NISU; 5.5c\_NIQI; 5.17\_QUAG),
- Aufzeigen von alternativen Vorgehensweisen (Quelle 5.11\_CHCQ),
- Dokumentation der Ergebnisse (Quelle 5.4\_SCQS; 5.5c\_NIQI; 5.15\_EUQE; 5.16a\_CAGS1),
- Fortsetzung der Beratung oder Verweis zu anderen Beratungsstellen und sonstigen Einrichtungen (vgl. Quelle 5.1\_DEBA; 5.3\_UKMX; 5.4\_SCQS; 5.5c\_NIQI; 5.7\_EUIB; 5.16; 5.17\_QUAG),
- Reflexion und Feedback am Ende des Prozesses oder eines Prozessschrittes (vgl. Quelle 5.5b\_RINF; 5.16a\_CAGS1).

Im Vergleich mit dem Referenzmodell (s. Kap. 3.2.4) kommen die Modelle 5.4\_SCQS, 5.5a\_NISU und 5.5c\_NIQI, 5.16a\_CAGS1, 5.16b\_CAGS2 und 5.17\_QUAG einer vollständigen Abbildung des Subkodes nahe. Die Modelle 5.1\_DEBA, 5.3\_UKMX, 5.5b\_RINF, 5.7\_EUIB und 5.8\_DEQE bilden einen Kern des Subkodes ab. Die Balance von Informationsvermittlung und anderen Lösungsstrategien ist allerdings nicht in allen Modellen als ausgewogen anzusehen (Quellen 5.5b\_RINF; 5.7\_EUIB). Die Modelle 5.6\_EURT und 5.15\_EUQE weisen lediglich einzelne Aspekte auf.

Der Zusammenhang zu den anderen Prozessschritten ist nur in einem der Modelle Thema. Modell 5.17\_QUAG beschreibt dies so: *„in the light of assessment results, determine intervention objectives founded on rigorous observations, client dynamics and well-recognized practices“* (Quelle 5.17\_QUAG).

Die aktivierende Wirkung des Prozesses wird ebenfalls nur in einem der Modelle klar dargestellt: *„Individuals will be supported to understand interviews and assessment and develop the skill and confidence to manage the selection process and outcome“* (Quelle 5.4\_SCQS). Andere Modelle (vgl. Quelle 5.3\_UKMX; 5.5b\_RINF; 5.17\_QUAG) sehen die Beratenden in einer aktiveren Rolle: *„Advising (helping individuals to interpret information and to choose the most appropriate option“* (Quelle 5.5b\_RINF). Hierzu können auch Aktivitäten, die von der Beratungsstelle unternommen werden, gezählt werden: *„Actions*

*agreed for Career Scotland will be completed by staff in the agreed time-scales“* (Quelle 5.4\_SCQS) oder *„Take direct action“* (Quelle 5.17\_QUAG).

Als über das Referenzmodell hinausgehend können einige Items aus dem Modell 5.16b\_CAGS2 und 5.17\_QUAG identifiziert werden, die auf die Verbindung zu bereichsbezogenen Theorien hinweisen, zum Beispiel: *„Explain major models pertaining to change and transition“* (Quelle 5.16b\_CAGS2) oder *„Describe barriers to career development“* (Quelle 5.17\_QUAG)<sup>91</sup>.

Nicht alle relevanten Items, die den Beratungsprozess betreffen, konnten unter die vorab entwickelten inhaltlichen Codes subsumiert werden. Themen, die den vier Beratungsprozesscodes nicht direkt zugeordnet werden konnten, wurden mit einem eigenen Code versehen (vgl. Tab. 5.7). Dadurch konnten verschiedene Aspekte identifiziert werden:

- Das Modell 5.5b\_RINF formuliert beispielsweise für den Beratungsprozess folgende übergeordnete Prämissen *„Integrated (incorporates all other relevant elements etc.); Incremental (reinforces what is current and allows for expansion)“* sowie *„Developmental (identifies development(s) needs for improvement of guidance provision“* (Quelle 5.5b\_RINF),
- Modell 5.7\_EUIB beschreibt sinnvolle Beratung als *„Demand-driven approach“* und als auf *„Flexibility and innovation“* basierend (Quelle 5.7\_EUIB).
- Modell 5.8\_DEQE unterstreicht: *„Der Ratsuchende als Einflussfaktor auf die Beratungsqualität“* (Quelle 5.8\_DEQE).
- Modell 5.12\_NSEV betont die Notwendigkeit von *„Tailored career planning“* und von verschiedenen Formaten (online, Gruppenformate u. a.), (Quelle 5.12\_NSEV, s. auch Quelle 5.16b\_CAGS2).
- Modell 5.15\_EUQE formuliert: *„Designing the guidance process in accordance of the state of the art and the need of the client“, „Professional use of adequate methods, existence of toolbox for practitioners, defined standards for service delivery exist, e. g.: Methodology“* (Quelle

---

<sup>91</sup> Solche bereichsspezifischen Theoriebestände werden im Referenzmodell (s. 3.2.4) nicht angesprochen. Im zugehörigen Kompetenzmodell werden allerdings im Bereich *R* (Kompetenzen in Bezug auf Ratsuchende) solche Theoriebezüge explizit hergestellt (vgl. Arbeitsgruppe Standards und Kompetenzen et al., 2012).



5.15\_EUQE; s. auch Quelle 5.16b\_CAGS2) und „*multi-Professional approaches*“ (Quelle 5.15\_EUQE).

Diese Items stellen zum Teil eine wichtige Klammer in den untersuchten Modellen dar oder sind als übergeordneter Hinweis auf die Relevanz des Beratungsprozesses formuliert, ohne dass dieser dann weiter spezifiziert wird.

Mit *Blick auf den Kode P* kann zusammenfassend festgehalten werden, dass fünf Subkodes zum Beratungsprozess als zusammenhängendes Konstrukt mit mehr oder weniger Tiefe insgesamt in neun untersuchten Modellen identifiziert werden konnten (Quelle 5.4\_SCQS; 5.5b\_RINF; 5.6\_EURT; 5.7\_EUIB; 5.8\_DEQE; 5.11\_CHCQ; 5.16a\_CAGS1; 5.16b\_CAGS2; 5.17\_QUAG), wobei in fast allen der genannten Modelle Lücken oder eine nur rudimentäre Abdeckung festgestellt wurde. Eine konsistente und dichte Abdeckung der vier Perspektiven ist in keinem der Modelle realisiert. Meist werden einzelne Aspekte stärker hervorgehoben, während andere Aspekte eine geringere Rolle spielen. Weitere sieben Modelle weisen nur rudimentäre Bezüge zu den Codes auf. In diesen Modellen können nur einzelne Codes zugeordnet werden (vgl. Tab. 5.6).

In der Regel sind die Items in den Modellen zum Beratungsprozess auch als Prozessitems formuliert. Nur in Einzelfällen werden ergebnisorientierte Formulierungen gewählt (z. B. „*Entspannung, Sicherheit, Zufriedenheit*“, Quelle 5.8\_DEQE). Fast durchgehend richten sich die Items direkt an die Beratenden („*Work with climate and context to enhance communication*“) (Quelle 5.16a\_CAGS1). Die organisationale oder eine politische Perspektive werden kaum benannt. Nur in einem Fall wird die Organisation erwähnt, die den Beratungsprozess strukturiert „*The organization provides the clients appropriate support to take responsibility for their action plans*“ (Quelle 5.5c\_NIQI). Dies deckt sich auch mit dem Referenzmodell, auch dort werden für die P-Subkodes keine solchen Items formuliert.

#### **5.4.2.4 Subkodes zur organisationalen Gestaltung (O)**

Dem Kode zur organisationalen Gestaltung sind fünf Subkodes zugeordnet:

- O1 Leitbild und Strategie,
- O2 Formale Organisation und Prozesse,
- O3 Organisationskultur,

- O4 Personelle und materielle Ausstattung,
- O5 Interaktion mit dem gesellschaftlichen Umfeld.

Die Tab. 5.8 zeigt die Auszählung der kodierten Items zu den Codes O und G.

Tab. 5.8: Auszählung der identifizierten Items entlang der Subkodes O1 – O5 und G1 – G4 (Eigene Darstellung)

Model- le/Kodes	O1	O2	O3	O4	O5	G1	G2	G3	G4	N.A.
5.1_DEBA	3	0	1	2	0	4	3	5	1	1
5.2_KAEV	1	0	0	5	0	1	5	2	1	0
5.3_UKMX	4	0	3	1	2	5	2	0	2	0
5.4_SCQS	1	1	0	0	2	2	6	11	3	0
5.5a_NISU	0	0	0	0	0	0	14	0	0	0
5.5b_RINF	1	1	2	1	1	2	0	0	2	0
5.5c_NIQI	4	1	4	1	6	7	13	0	5	0
5.6_EURT	0	0	0	0	1	2	6	6	4	0
5.7_EUIB	5	1	1	5	11	0	17	23	10	0
5.8_DEQE	0	1	0	1	0	1	2	1	0	0
5.9_UKPI	0	0	0	1	0	0	1	2	0	0
5.10_FISP	3	1	2	9	1	2	6	6	1	0
5.11_CHCQ	4	4	1	5	3	3	3	1	0	1
5.12_NSEV	0	1	0	0	1	0	10	0	0	0
5.13_UKII	0	0	0	0	0	4	17	10	0	0
5.14_DKQA	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0
5.15_EUQE	1	1	0	6	3	2	3	4	2	2
5.16a_CAGS1	0	3	2	0	5	1	2	0	0	0
5.16b_CAGS2	0	0	0	0	10	4	0	0	0	0
5.17_QUAG	1	1	1	2	6	1	1	0	0	0
Summe:	28	16	17	39	52	41	113	74	31	4

#### *Leitbild und Strategie (O1)*

Items, die hier zugeordnet werden können, finden sich in elf Modellen, in sechs Modellen können drei bis fünf Items identifiziert werden, in fünf Modellen jeweils eines (s. Tab. 5.8).

Die „Strategische Ausrichtung der Organisation“ (Quelle 5.1\_DEBA) bildet den Mittelpunkt des Subkodes. Items, die in diesem Zusammenhang identifiziert werden können, sind beispielsweise „Definition of purpose, range of service and expected users“ und „There are defined policies and practices for service delivery“ (Quelle 5.3\_UKMX); „Products and services will comply with national branding to provide staff and individuals with a consistent and recognisable

*range of products*“ (Quelle 5.1\_DEBA; s. auch Quelle 5.5b\_RINF; 5.10\_FISP; 5.11\_CHCQ). Dies wird auch mit der Auswertung und Evaluation der Beratungsangebote in Verbindung gebracht: *„Engaging fully in effective development and improvement planning that is informed by an evaluation of the external and internal environments“* (Quelle 5.5c\_NIQI) oder *„Die Politik der Weiterentwicklung der Dienstleistungen basiert auf messbaren Indikatoren. Ziele und Strategien werden einmal pro Jahr kritisch hinterfragt und neu festgelegt“* (Quelle 5.11\_CHCQ).

Weitere diesem Subkode zugeordnete Items sind:

- Politischer Kontext und Zulassung beziehungsweise Beauftragung, den Service anzubieten (vgl. Quelle 5.2\_KAEV; 5.5c\_NIQI), die Rückwirkung auf den politischen Kontext (vgl. Quelle 5.5b\_RINF), den Verweis auf eine gesetzlichen Grundlage (vgl. Quelle 5.7\_EUIB; 5.10\_FISP),
- Ausrichtung des Angebots oder Services an den Bedarfen der (potenziellen) Ratsuchenden (vgl. Quelle 5.3\_UKMX),
- Ausrichtung des Angebots an Zielen (vgl. Quelle 5.3\_UKMX),
- Führung der Organisation (vgl. Quelle 5.5c\_NIQI; 5.7\_EUIB; 5.10\_FISP; 5.15\_EUQE),
- Etablierung von Marketing Strategien (vgl. Quelle 5.1\_DEBA; 5.5c\_NIQI).

Das Zusammenspiel von organisationaler Ausrichtung (bspw. eine Strategie) mit der Ausrichtung an politischen Rahmenbedingungen und der Orientierung an den Interessen und Zielsetzungen der Ratsuchenden kommt in der Zusammenschau der identifizierten Items gut zur Geltung. In den einzelnen Modellen ist diese Balance nur in wenigen Fällen zu identifizieren: In drei Modellen kann der Subkode in konsistenter Weise durch Items abgedeckt werden (vgl. Quelle 5.3\_UKMX; 5.5c\_NIQI; 5.7\_EUIB). Zwei weitere Modelle beinhalten zentrale Aspekte (vgl. Quelle 5.10\_FISP; 5.11\_CHCQ) (vgl. Kap. 3.2.4).

### *Formale Organisation und Prozesse (O2)*

Aspekte der formalen Organisation oder der Prozessorganisation werden in elf Modellen beschrieben. Es konnten allerdings insgesamt nur sechzehn Items diesem Kode zugeordnet werden. In zwei Modellen sind vier bzw. drei Items, in den anderen ist jeweils nur ein Item enthalten (s. Tab. 5.8).

Items, die anhand der Subkodes identifiziert werden können, betreffen unter anderem Organisationsstrukturen, zum Beispiel: *„Managing (guidance should be integrated as part of the organisations’ activities and structures)“* (Quelle 5.5b\_RINF), *„Struktur und Transparenz“* (Quelle 5.8, s. auch Quelle 5.10\_FISP). Auch service-prozessbezogene Aspekte werden angesprochen, zum Beispiel: *„[...] resource centres will support the delivery of the Operating Model and Channel Strategy“* (Quelle 5.4\_SCQS) oder *„Delivery in accordance to shared procedures“* (Quelle 5.15\_EUQE) oder konkreter: *„Defined standards for service delivery exist, e.g.: Service circumstances (premises, waiting hours etc.), administrative processes“* (Quelle 5.15\_EUQE). Ein weiteres Thema stellt die Planung und das Management von Beratung dar, zum Beispiel: *„Good planning“* und *„Management of the service process“* (Quelle 5.7\_EUIB), *„Improved capability to plan and implement career programmes for successful student transition“* (Quelle 5.12\_NSEV) oder *„Use planning and time management skills“* und *„Follow case and project management procedures“* (Quelle 5.16a\_CAGS1). Darüber hinaus wird über die Festlegung von Rollen geschrieben, zum Beispiel: *„defining of clear roles, responsibilities and functions“* (Quelle 5.5c\_NIQI).

Im Vergleich mit dem Referenzmodell (s. Kap. 3.2.4) wird der Subkode in einem der Modelle konsistent abgedeckt (Quelle 5.10\_FISP), es fehlt jedoch die Kohärenz innerhalb der meisten Modelle. Auch werden kaum Querbezüge zu anderen Fragen (bspw. Ziele oder Strategie der Organisation) hergestellt (vgl. 3.2.4). Über das Referenzmodell hinaus wird in einem Modell insbesondere die Festlegung von Prozeduren formuliert, die die reibungslose Übergabe von Klienten zwischen einzelnen Beratern ermöglichen sollen (Quelle 5.11\_CHCQ).

### *Organisationskultur (O3)*

Aspekte der Organisationskultur können in neun Modellen kodiert werden. Insgesamt können nur 17 Items in Bezug auf diesen Subkode identifiziert werden (s. Tab. 5.8).

Themen, die in den Modellen vorhanden sind, sind:

- Das Zusammenspiel verschiedener Organisationseinheiten und Hierarchieebenen, zum Beispiel: *„Organisation of co-ordination and control“*

(Quelle 5.1\_DEBA) oder „*Guidance should be integrated as part of the organisations' activities and structures*“ (Quelle 5.5b\_RINF), „*Establish and maintain collaborative work relationships*“ (Quelle 5.16a\_CAGS1) und „*Establishing clear and open channels of communication between all staff, clients, stakeholders*“ (Quelle 5.5c\_NIQI),

- Die Leitung der Organisation, zum Beispiel: „*The service is given clear leadership and direction*“ (Quelle 5.3\_UKMX, vgl. auch Quelle 5.5c\_NIQI),
- Die Rolle der Mitarbeiter, Beratenden und Ratsuchenden in Bezug auf die Weiterentwicklung der Organisation, zum Beispiel: „*Mutual ownership*“ (Quelle 5.7\_EUIB; vgl. auch Quelle 5.3\_UKMX; 5.5b\_RINF; 5.5c\_NIQI; 5.17\_QUAG),
- Das Angebot an Beratende, sich professionell auszutauschen und sich selbst sowie die Organisation weiterzuentwickeln, zum Beispiel: „*Mitarbeitende werden [...] an der Entwicklung neuer Dienstleistungen aktiv beteiligt*“ (Quelle 5.11\_CHCQ; vgl. auch Quelle 5.3\_UKMX; 5.5c\_NIQI; 5.16a\_CAGS1),
- Die Wahrnehmung der Relevanz des Angebotes in anderen relevanten Institutionen, beispielsweise dem Bildungssystem: „*Status of educational guidance within educational establishments, management culture*“ (Quelle 5.10\_FISP).

In der Übersicht der ausgewerteten Items zeigt sich, dass fast alle im Referenzmodell enthaltenen Aspekte in den untersuchten Modellen eine Rolle spielen. Keine Zuordnung ist für den Aspekt einer expliziten Auseinandersetzung mit der Organisationskultur möglich. Außer in den Modellen 5.3\_UKMX und 5.5c\_NIQI, die eine Abdeckung der meisten der in den Subkodes identifizierbaren Aspekte gewährleisten, bilden drei weitere Modelle je zwei relevante Aspekte ab, fünf weitere Modelle enthalten je einen oder zwei Items (s. Tab. 5.8).

#### *Personelle und materielle Ausstattung (O4)*

Beratungsangebote stehen in einem engen Zusammenhang mit den dafür relevanten Ressourcen (sowohl quantitativ als auch qualitativ). Zwölf der 20 Modelle weisen Items auf, die diesem Kode zugeordnet werden können. Fünf davon

mit fünf und mehr Items, sieben mit je einem oder zwei zuordenbaren Items (s. Tab. 5.8). Diese Items können wie folgt zusammengefasst werden:

- Finanzen, zum Beispiel: *„Appropriate facilities and resources related to their target group and level of service“* (Quelle 5.5b\_RINF), *„Ensure that the necessary concrete conditions and resources or the counselling are in place“* (Quelle 5.17\_QUAG), *„Investment in guidance services: funding linked to performance targets; own financial accounting“* (Quelle 5.9\_UKPI; vgl. auch Quelle 5.1\_DEBA; 5.2\_KAEV; 5.7\_EUIB; 5.10\_FISP),
- Nutzung und Verwaltung der Ressourcen, zum Beispiel: *„The internal management ensures resources being well used“* (Quelle 5.3\_UKMX); *„Leaders and managers make effective and efficient use of resources (...)“* (Quelle 5.5c\_NIQI; vgl. auch Quelle 5.7\_EUIB; 5.15\_EUQE).

Es werden auch einige Konkretisierungen zu Ressourcen vorgenommen: *„Facilities“* (Quelle 5.2\_KAEV; s. auch Quelle 5.10\_FISP), *„Number of staff“* (Quelle 5.2\_KAEV), *„Ratio of counsellors at a certain qualification level“* (Quelle 5.15\_EUQE), *„Räumlich-zeitliche Ressourcen“* (Quelle 5.8\_DEQE), *„The time allocated to career guidance“* (Quelle 5.10\_FISP), *„The tools and materials for career guidance“* (Quelle 5.10\_FISP), *„ICT equipment“* (Quelle 5.15\_EUQE) und *„Training and support in the use of equipment is provided“* (Quelle 5.3\_UKMX).

Zum Teil werden Ressourcen mit ihrer Nutzung in einen Zusammenhang gesetzt, zum Beispiel: *„Student/counsellor ratio“* (Quelle 5.10\_FISP), *„Number and Characteristics of participants“* (Quelle 5.1\_DEBA), *„As needed, determine the fair monetary, social and other value of services rendered“* (Quelle 5.17\_QUAG) oder *„Quantity and targeting of the resources used for educational guidance and how effectively they are utilised“* (Quelle 5.10\_FISP).

Auch beim Aspekt der Ressourcen zeigt sich, dass in der Zusammenschau der Modelle ein sehr umfassendes Bild über verschiedene Aspekte des Subcodes entsteht. Die Modelle 5.2\_KAEV, 5.7\_EUIB, 5.10\_FISP und 5.15\_EUQE zeigen dabei eine breite Abdeckung, in den anderen neun Modellen werden ressourcenbezogene Themen nur knapp benannt. Dabei werden nur wenige der Items konkret ausgeführt. Unklar bleibt vielfach, wer der verantwortliche Akteur für die

Festlegung der genannten Aspekte ist (bspw. „*Ratio of counsellors at a certain qualification level*“) (Quelle 5.15\_EUQE) und welchen Einfluss die Beratenden beziehungsweise professionelle Merkmale dabei spielen.

#### *Interaktion mit dem gesellschaftlichen Umfeld (O5)*

Der fünfte organisationale Aspekt, der ausgewertet wird, bezieht sich auf die Vernetzung der Beratungsangebote. Items zu diesem Subkode können in dreizehn der Modelle identifiziert werden. In fünf der Modelle sind fünf und mehr Einzelitems zuordenbar (s. Tab. 5.8).

Die inhaltliche Zuordnung der Items zu diesem Subkode ergibt folgende thematische Strukturierung: Als Hauptaspekte werden die Vernetzung mit anderen Organisationen oder Institutionen aus dem Beratungsfeld und anderen angrenzenden Bereichen und die Verweise von Klienten zu anderen Angeboten und Organisationen genannt.

Die Vernetzung der Organisation ist ein zentraler Bestandteil des Subkodes und wird in einigen Modellen mit der Identifikation relevanter Umweltaspekte eingeführt: „*Identify the major organizations, resources and community-based services for career development*“ (Quelle 5.16a\_CAGS1), „*Leaders and managers have developed effective partnerships with key external stakeholders to meet the clients needs*“ (Quelle 5.5c\_NIQI). Ziel ist: „*The service has established partnerships and networks*“ (Quelle 5.3\_UKMX; s. auch 5.5b\_RINF; 5.6\_EURT; 5.7\_EUIB; 5.10\_FISP; 5.11\_CHCQ; 5.15\_EUQE; 5.16b\_CAGS2).

Teilweise wird konkretisiert, wer Netzwerkpartner sein können: „*Working effectively with learning providers (schools, colleges, trainings organisation)*“ (Quelle 5.5c\_NIQI), „*School involvement*“ (Quelle 5.7\_EUIB) oder „*Having effective links with employers and sectoral bodies to ensure clients having access to relevant labour market information*“ (Quelle 5.5c\_NIQI). Die Vernetzung bezieht auch explizit die Zusammenarbeit der Beratungsorganisation mit Politik und Wirtschaft mit ein, zum Beispiel: „*Meeting needs and expectations of school influencers and managers*“ (Quelle 5.12\_NSEV). Die Zusammenarbeit soll auch dazu genutzt werden, die Ressourcen für Beratung besser zu nutzen und weiter zu entwickeln, zum Beispiel: „*Work with the community to assess current community capacity [...] conduct an analysis of sectors based on human re-*

*sources [...] and [...] physical resources [...] work with the community to determine the gaps between visions, goals and capacity“* (Quelle 5.16b\_CAGS2) oder *„Act as an advisor to other concerned parties“* (Quelle 5.17\_QUAG).

Netzwerkbildung wird zum Teil auch formaler aufgefasst, zum Beispiel: *„Ensure that partnership agreements are in place, which clearly state roles and responsibilities and measurable outcomes“* (Quelle 5.5c\_NIQI) oder *„Co-operation and co-ordination mechanisms are formalised“* (Quelle 5.15\_EUQE). Vernetzung wird jedoch nicht nur auf organisationaler Ebene als Aufgabe gesehen, sondern auch für einzelne Berater, zum Beispiel: *„Develop relationships with other professionals“* (Quelle 5.16a\_CAGS1) oder *„Team approach“* (Quelle 5.10\_FISP).

Verweise von Klienten innerhalb des Netzwerks werden vielfach benannt: *„The organisation makes effective use of partnerships with voluntary and community organisations to ensure the CIAG provision meets the diverse needs of clients vulnerable to exclusion and to promote inclusion“* (Quelle 5.5c\_NIQI; vgl. auch Quelle 5.3\_UKMX; 5.4\_SCQS; 5.7\_EUIB; 5.16a\_CAGS1).

Unter den Aspekt Kooperation und Vernetzung werden auch multiprofessionelle Ansätze gefasst: *„Service providers in multi-administrative or multi-professional settings have agreed on co-operation and co-ordination about strategies and service delivery“* (Quelle 5.15\_EUQE) und *„Work in a multidisciplinary context“* und *„As needed, request the involvement of other concerned parties and specify the expected contribution of each“* (Quelle 5.17\_QUAG).

Im Vergleich mit dem Referenzmodell (s. Kap. 3.2.4) werden die zentralen Aspekte abgedeckt, die Modelle 5.3\_UKMX, 5.5c\_NIQI, 5.7\_EUIB, 5.15\_EUQE, 5.16a\_CAGS1 und 5.17\_QUAG haben ein je umfassendes Set von Items. Unklar bleibt in allen Modellen die Frage der Ressourcen und auch der Grenzen der Vernetzungsarbeit. Das Verhältnis von Vernetzung, Marketing und Konkurrenz wird nicht thematisiert. Die Forderung nach formalisierten Netzwerken geht über das Referenzmodell hinaus. Auch die deutliche Pointierung der Beratung als aktiver Akteur bei der Weiterentwicklung regionaler Politiken ist ein weiterführender Aspekt.



### *Zusammenfassung zu den organisationsbezogenen Subkodes*

Auffallend ist die relativ schwache Orientierung der ausgewerteten Modelle an den organisationsbezogenen Fragen. Hier konnten im Vergleich zu anderen Kodegruppen relativ wenige Items identifiziert werden. Während dies für einige Modelle nicht überraschend ist (denn nicht alle Modelle fokussieren die organisationale Entwicklung), ist auch bei anderen, klar auf Qualitätsentwicklung oder Zertifizierung orientierten Modellen (bspw. Quelle 5.1\_DEBA; 5.3\_UKMX; 5.4\_SCQS) nur eine sehr geringe Dichte an Items identifizierbar. Nur die Quellen 5.5c\_NIQI und 5.11\_CHCQ stellen diesbezüglich eine Ausnahme dar. Ein Vergleich der einzelnen Subkodes zeigt, dass Fragen der Vernetzung und der Ausstattung am stärksten thematisiert werden. Auch der Bezug auf Strategien, Leitbilder oder klare Angebotsbeschreibungen ist stark. Items in Bezug auf Strukturen und Prozesse sowie die Förderung von Organisationskultur sind thematisch deutlich unterrepräsentiert. Beide haben mit insgesamt 16 beziehungsweise 17 zugeordneten Items die geringste Zuordnungsdichte aller Subkodes. Unklar bleibt in fast allen ausgewerteten Beispielen die Rolle der Beratern in Bezug auf die Aufgaben der Organisationsgestaltung und Entwicklung.

In den ausgewerteten Modellen werden die Organisationsaspekte hauptsächlich als Input-Merkmale beschrieben, zum Beispiel: *„Ein Dokument beschreibt sämtliche Leistungen, die Kosten, die zur Verfügung stehenden Informationen und die Philosophie der Beratungseinrichtung“* (Quelle 5.11\_CHCQ) oder *„The service has clear devined measureable aims“* (Quelle 5.3\_UKMX). Seltener werden auch (Organisations-)Prozessmerkmale formuliert, zum Beispiel: *„Encourage and support staff to good practice within the the organisation and within stakeholders“* (Quelle 5.3\_UKMX) oder *„Innovating Systems Change [...] in order to maintain and improve quality of [...] guidance provision“* (Quelle 5.5b\_RINF).

Anhand der identifizierten Items kann festgestellt werden, dass die Organisation eindeutig als Adressat im Mittelpunkt steht. Im Kontrast zum Referenzmodell kann jedoch kritisch angemerkt werden, dass die Rahmenbedingungen (die in der Regel durch außerorganisationale Akteure bestimmt werden) in einigen der hier untersuchten Subkodes (bspw. der Ausstattung) stärker betont werden. Die

Frage, wie Beratende (als wichtiger Teil der relativen Mikro-Ebene der Organisation) zum Beispiel in die Prozessgestaltung oder in die Weiterentwicklung der Organisation eingebunden werden, ist im Referenzmodell ein expliziter Aspekt. Hierfür weisen nur wenige Modelle (bspw. Quelle 5.11\_CHCQ) eine klare Orientierung auf. In der Regel wird die organisationale Gestaltung dem Management zugeschrieben.

#### **5.4.2.5 Subkodes zur gesellschaftlichen Relevanz und Einbettung der Beratung (G)**

Dem Kode zur gesellschaftlichen Relevanz und Einbettung der Beratung sind vier Subkodes zugeordnet:

- G1 Gesellschaftliche Bezüge, Informationen und Informationsvermittlung,
- G2 Förderung der Selbstorganisation in bildungs- und berufsbiographischen Entwicklungsprozessen,
- G3 Förderung der bildungs- und berufsbezogenen Entwicklung,
- G4 Förderung von gesellschaftlicher Teilhabe.

##### *Gesellschaftliche Bezüge, Informationen und Informationsvermittlung (G1)*

Mit dem Subkode *Gesellschaftliche Bezüge* werden solche Items versehen, die etwas darüber aussagen, wie eine Beratung oder ein Beratungsangebot relevante Bezüge zum gesellschaftlichen Umfeld des Ratsuchenden herstellt. Hierzu wurden in 15 Modellen 41 Items kodiert. In sieben Modellen wurden fünf und mehr Items identifiziert, in neun Modellen ein bis zwei (s. Tab. 5.8).

Der Inhalt der Beratung wird in den Modellen am stärksten hervorgehoben. Hierzu können zum Teil eher formale Items: „*Ganzheitlicher Ansatz – Berücksichtigung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen*“ (Quelle 5.6\_EURT), „*Content of service*“ (Quelle 5.1\_DEBA) oder konkreter: „*Information held or accessed by the organisation is sufficient for and relevant to the stated service*“ (Quelle 5.3\_UKMX; s. auch Quelle 5.4\_SCQS; 5.5b\_RINF; 5.5c\_NIQI; 5.10\_FISP; 5.15\_EUQE; 5.16b\_CAGS2; 5.17\_QUAG) kodiert werden. Auch die Zugänglichkeit zu Informationen spielt eine Rolle: „*Individuals will be made aware that products and materials can be made available in a variety of formats to meet individual needs*“ (Quelle 5.4\_SCQS; s. auch Quelle 5.5c\_NIQI; 5.8\_DEQE).

Es wird auch nach dem Lerneffekt der Ratsuchenden gefragt, zum Beispiel: „*Learning outcomes (knowledge)*“ (Quelle 5.2\_KAEV); „*People are aware of the purpose of the information*“ (Quelle 5.3\_UKMX) oder „*The clients are enabled to develop further their information handling skills to identify and explore appropriate career pathways*“ (Quelle 5.5c\_NIQI; s. auch 5.5a\_NISU).

Ebenfalls kodiert werden folgende, ebenfalls relevanten Aspekte:

- Bezugspunkte wie Bildungsangebot, Arbeitsmarkt und Berufschancen werden konkret benannt: (vgl. Quelle 5.1\_DEBA; 5.5b\_RINF; 5.5c\_NIQI; 5.10\_FISP; 5.15\_EUQE; 5.16a\_CAGS1; 5.17\_QUAG),
- Generelles Theoriewissen über Bildungs- und Berufsverläufe, Veränderungen oder Werte wird thematisiert (vgl. Quelle 5.16a\_CAGS1).
- Aspekte werden als Ergebnisitems formuliert (vgl. Quelle 5.5a\_NISU; 5.13\_UKII).
- Auf einer anderen Ebene, eher evaluatorisch, wird auch die Zufriedenheit der Klienten mit den ihnen vermittelten Inhalten benannt (s. Modell 5.1\_DEBA; Quelle 5.5a\_NISU; 5.6\_EURT; 5.13\_UKII).

Im Vergleich zum Referenzmodell (s. Kap. 3.2.4) wird insgesamt durchgängig die Bedeutung von Informationen stark betont. In wenigen Quellen wird auch problematisiert, dass Information individuell vermittelt beziehungsweise angeeignet werden muss: „*Responsiveness*“ (Quelle 5.10\_FISP) oder „*[...] development of information handling skills*“ (Quelle 5.5c\_NIQI). Eine Relativierung von kognitivem Wissen im Verhältnis zu anderen Komponenten, die in Entscheidungsprozessen relevant sind, kann nicht identifiziert werden. Ebenso werden nicht verschiedene Typen von Wissen unterschieden (vgl. Kap. 2.3.4.3). Lediglich das Modell 5.16a\_CAGS1 benennt einen breiteren Wissensrahmen, der über Information hinausgeht, bezieht sich dabei aber eher auf klassische Karrieremodelle (vgl. Quelle 5.16a\_CAGS1).

#### *Förderung der Selbstorganisation in bildungs- und berufsbiografischen Entwicklungsprozessen (G2)*

Items, die unter dem Stichwort Förderung der Selbstorganisation kodiert wurden, kommen in 18 der 20 Modelle vor. Mit insgesamt 113 Items ist dies der mit Abstand am häufigsten zugeordnete Subkode. Gleichzeitig ist es der Subkode,

der in der größten Zahl der Modelle identifiziert werden kann. Fünf Modelle weisen mehr als zehn Items auf, vier Modelle fünf und mehr (s. Tab. 5.8). Mit diesem Subkode werden Items kodiert, die individuelle Kompetenzentwicklung und durch die Beratung verbesserte Selbstorganisation benennen.

*Kompetenzentwicklung* wird in Bezug auf relevante Aspekte benannt, beispielsweise: „*Work specific skills enhancement*“ (Quelle 5.2\_KAEV) oder „*Improvements in the employability of individuals*“ (Quelle 5.4\_SCQS; s. auch Quelle 5.15\_EUQE) oder „*Value added to the value individual's human capital*“ (Quelle 5.7\_EUIB) sowie von (bspw. räumlicher) Flexibilität (Quelle 5.13\_UKII). Konkret wird die Anwendung von Wissen für den eigenen Entwicklungsprozess angesprochen: „*Clients can apply their work-related learning to consider the best career options*“ (Quelle 5.a) oder „*Clients can set themselves realistic career goals [...]*“ (Quelle 5.a) und „*Clients can identify and prioritise a range of career pathways*“ (Quelle 5.5a\_NISU; s. auch Quelle 5.5c\_NIQI; 5.7\_EUIB; 5.15\_EUQE). Hierzu zählt auch die Erweiterung berufsspezifischer Basiskompetenzen oder die Erweiterung und Nutzung sozialer Kontakte (Quelle 5.13\_UKII).

Der Aspekt der verbesserten Selbstorganisation<sup>92</sup> wird in verschiedenen Varianten thematisiert, beispielsweise sehr generell: „*Clients have an understanding of self*“ (Quelle 5.5a\_NISU; s. auch 5.5c\_NIQI; 5.12\_NSEV); „*Selbstbefähigung. Die [...] Beratung hilft den Bürgern, sich Kompetenzen zur eigenständigen Planung und Gestaltung [...] anzueignen*“ (Quelle 5.6\_EURT; s. auch Quelle 5.7\_EUIB) und die „*Self-awareness*“ zu erhöhen (Quelle 5.7\_EUIB; vgl. auch 5.11\_CHCQ; 5.12\_NSEV).

Verbesserte *Selbstorganisation* wird auch im Zusammenhang mit Entwicklung thematisiert: „*People have opportunities to encourage during the cess*“ (Quelle 5.3\_UKMX) oder hinsichtlich der Planung der eigenen Entwicklung betont: „*The clients have in place an action plan with clearly identified specific, measurable, achievable, realistic and time-bound targets*“ (Quelle 5.5c\_NIQI; s. auch Quelle 5.5a\_NISU; 5.7\_EUIB; 5.8\_DEQE; 5.10\_FISP; 5.12\_NSEV; 5.13\_UKII).

---

<sup>92</sup> Der Begriff der Selbstorganisation wird unterschiedlich verwendet. Die folgende Analyse greift auf die im Kap. 1 ausgeführte Differenz bei der Verwendung des Begriffs zurück und unterscheidet ein normatives, ein didaktisches und ein prinzipiell auf die Funktionsweise von Systemen bezogenes Begriffsverständnis.

Hierzu zählt auch die generelle Aktivierung der Ratsuchenden, beispielsweise „*Activities of users*“ (Quelle 5.1\_DEBA). Auch die Reflexion von Aktivitäten wird aufgeführt: „*Clients implement, monitore and review their action plan*“ (Quelle 5.5a\_NISU; s. auch Quelle 5.5c\_NIQI); „*Implementation and realisation of individual learning programmes*“ (Quelle 5.10\_FISP; s. auch Quelle 5.13\_UKII) wird als angestrebtes Ergebniss von Beratung benannt. Die Erhöhung von Motivation spielt eine wichtige Rolle (vgl. Quelle 5.4\_SCQS; 5.6\_EURT; 5.7\_EUIB; 5.12\_NSEV; 5.13\_UKII; 5.15\_EUQE; 5.16a\_CAGS1).

Weitere zugeordnete Aspekte sind:

- Die wahrgenommene oder festgestellte persönliche Entwicklung (vgl. 5.1\_DEBA; 5.2\_KAEV; 5.10\_FISP),
- die verbesserte Fähigkeit und Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen (vgl. Quelle 5.2\_KAEV; 5.3\_UKMX; 5.5a\_NISU; 5.5c\_NIQI; 5.7\_EUIB; 5.8\_DEQE; 5.12\_NSEV; 5.15\_EUQE),
- der verbesserte Zugang zu Bildung beziehungsweise eine erhöhte Bereitschaft, an Bildung teilzuhaben (vgl. Quelle 5.4\_SCQS; 5.6\_EURT; 5.7\_EUIB; 5.12\_NSEV; 5.13\_UKII; 5.15\_EUQE; 5.16a\_CAGS1),
- auch in diesem Subkode wird die Evaluation solcher ergebnisbezogener Items (insbesondere die Wahrnehmung der Nutzer), teilweise im Abgleich mit statistischen Daten, verlangt (Quelle 5.1\_DEBA; 5.6\_EURT; 5.9\_UKPI; 5.10\_FISP; 5.12\_NSEV; 5.14\_DKQA).

Es zeigt sich eine sehr hohe Überschneidung mit dem Referenzmodell (s. Kap. 3.2.4). Sieben der Modelle decken mit den identifizierten Items die wesentlichen Codes des Referenzmodells ab (vgl. 5.4\_SCQS; 5.5a\_NISU; 5.5b\_RINF; 5.7\_EUIB; 5.10\_FISP; 5.12\_NSEV; 5.13\_UKII). In weiteren acht Modellen können wesentliche Aspekte identifiziert werden (s. Tab. 5.8). Auffällig ist, dass bei der Formulierung der Zielsetzungen teilweise die politische Perspektive (*employability, lifelong learning*) und teilweise die individuelle Perspektive (eigene Ziele, Werte, Wohlbefinden) betont wird und so den engen Bezug beider Ebenen sichtbar macht (s. Kap. 3.2.4).

### *Förderung der bildungs- und berufsbezogenen Entwicklung (G3)*

Im Gegensatz zu den eher auf Lernen und individueller Entwicklung angelegten Subkodes G1 und G2, werden mit dem Subkode *Förderung von bildungs- und berufsbezogener Entwicklung* Items zu realen Veränderungen, das heißt zum Beispiel zu realisierten Statuspassagen, kodiert. In zwölf Modellen können solche Items identifiziert werden. Sechs Modelle beinhalten fünf und mehr Items (vgl. Tab. 5.8).

*Bildungsbeteiligung* bildet zu diesem Subkode den ersten Schwerpunkt. Identifiziert werden Aspekte wie die Teilnahme beziehungsweise der Abschluss einer Bildungsmaßnahme: „*Greater participation in learning and training*“ und „*Greater education and training attainment and higher level skills*“ (Quelle 5.4\_SCQS; auch Quelle 5.9\_UKPI; 5.10\_FISP; 5.13\_UKII; 5.15\_EUQE). Auch der Verbleib im Bildungssystem wird thematisiert (z. B. der Übergang in die Sekundarstufe 2 oder in die tertiäre Bildung): „*Placement in the immediate continuation of compulsory education, i. e. the transition from 9th to 10th to youth education/upper secondary education*“ (Quelle 5.14\_DKQA); „*Avoiding drop-outs*“ (Quelle 5.1\_DEBA; 5.7\_EUIB; 5.10\_FISP; 5.14\_DKQA; 5.15\_EUQE); „*Shorter time to graduation*“ (Quelle 5.7\_EUIB). Ein weiteres Thema ist die höhere Mobilität im Bildungssystem (vertikal, horizontal, international) (vgl. Quelle 5.7\_EUIB; s. auch Quelle 5.10\_FISP). Thematisiert wird dabei die „*Efficiency and effectiveness of the expenditure on education and training*“ (Quelle 5.7\_EUIB). Auch die bessere Verzahnung von Bildungssystem und Arbeitsmarkt wird angesprochen (Quelle 5.7\_EUIB; Quelle 5.15\_EUQE).

Der zweite Schwerpunkt ist die *Integration in den Arbeitsmarkt*, zum Beispiel: „*Integration in labour market*“ und „*Reducing unemployment*“ (Quelle 5.1\_DEBA; s. auch Quelle 5.4\_SCQS; 5.7\_EUIB; 5.9\_UKPI; 5.13\_UKII; 5.14\_DKQA; 5.15\_EUQE), die „*Erhöhung der Beschäftigungsrate*“ (Quelle 5.4\_SCQS) sowie „*A more responsive and flexible workforce*“ und „*Improved productivity*“ (Quelle 5.4\_SCQS; s. auch Quelle 5.6\_EURT; 5.7\_EUIB). Dies umfasst auch die „*Gewinnung potenzieller Mitarbeiter für Unternehmen*“ (Quelle 5.6\_EURT) und reicht bis zur Formulierung von Items, die weitreichende volkswirtschaftliche Aspekte unterstreichen: „*Unterstützung der Volkswirtschaften durch Weiterentwicklung und Anpassung der Erwerbsbevölkerung*“ (Quelle

5.6\_EURT; s. auch Quelle 5.7\_EUIB) sowie den Übergang in Selbstständigkeit (vgl. Quelle 5.13\_UKII).

Weitere Aspekte, die identifiziert werden können, sind:

- Veränderung des ökonomischen Status, beispielsweise Erhöhung von Einkommen (vgl. Quelle 5.1\_DEBA; 5.2\_KAEV; 5.4\_SCQS; 5.7\_EUIB; 5.13\_UKII),
- Verbesserung oder Absicherung eines Arbeitsplatzes (vgl. Quelle 5.2\_KAEV; 5.7\_EUIB; 5.13\_UKII),
- Ökonomische und organisationale Vorteile von Organisationen und Institutionen durch erfolgreiche Beratung (z. B. Arbeitgeber, Arbeitsämtern; Kommunen) (vgl. 5.1\_DEBA; 5.7\_EUIB; 5.9\_UKPI; 5.10\_FISP),
- Die Zufriedenheit der Kunden mit der realisierten Veränderung (Quelle 5.1\_DEBA; 5.3\_UKMX; 5.8\_DEQE; 5.9\_UKPI; 5.10\_FISP).

Die politische Motivierung vieler der in den Items gespiegelten Ziele wird in diesem Bereich noch deutlicher bei den Subcodes G1 und G2. Quelle 5.6\_EURT beispielsweise sagt hierzu: *„Entscheidungsträgern soll ein Mittel zur Erreichung politischer Ziele gegeben werden“* (Quelle 5.6\_EURT; vgl. auch Quelle 5.1\_DEBA; 5.4\_SCQS; 5.6\_EURT; 5.7\_EUIB; 5.9\_UKPI; 5.10\_FISP; 5.14\_DKQA; 5.15\_EUQE). Der Bezug zu politischen Zielsetzungen deckt sich mit der Feststellung des Referenzmodells, da sich in diesem Subkode letztlich Zielsetzungen zeigen, die stark gesellschaftlichen Interessen entsprechen. Der Aspekt, dass eine Balance mit individuellen Zielen notwendig ist wird in keinem der untersuchten Modelle thematisiert (s. Kap. 3.2.4).

#### *Förderung von gesellschaftlicher Teilhabe (G4)*

Der letzte Subkode, der zur inhaltlichen Auswertung der Modelle herangezogen wird, umfasst verschiedene Aspekte, die als Förderung von gesellschaftlicher Teilhabe zusammengefasst werden. Der Subkode kann in zehn Modellen zugeordnet werden (s. Tab. 5.8).

Zwei Aspekte treten durch die Auswertung der Modelle deutlicher heraus. Zum einen der gesellschaftliche Nutzen im Sinne der ökonomischen Einsparung: *„Macro economic benefits; more permanent long-term unemployment upgrading the skills of people“* (Quelle 5.7\_EUIB) oder *„Reductions in social security,*

[...] *and other public costs*“ (Quelle 5.4\_SCQS; s. auch Quelle 5.7\_EUIB). Hierzu zählt auch die Erhöhung von *„social outcomes“* (Quelle 5.2\_KAEV) und *„Lower health care costs“* (Quelle 5.7\_EUIB) oder *„Reductions in crime and offending behaviour“* (Quelle 5.4\_SCQS, auch Quelle 5.7\_EUIB) bis hin zu *„benefits to family, worker satisfaction, less stress“* (Quelle 5.7\_EUIB). Nicht zuletzt sollen sich positive Ergebnisse in diesen Bereichen auf die *„Cost effectiveness of the service“* (Quelle 5.15\_EUQE) auswirken.

Der zweite Aspekt ist die *Verbesserung der Chancengerechtigkeit* oder der *sozialen Teilhabe*, beispielsweise *„Chancengleichheit“*, *„soziale Gerechtigkeit“*, *„soziale Eingliederung“* (Quelle 5.6\_EURT). Die Integration und Inklusion bestimmter Gruppen wird betont, beispielsweise *„Integration of disadvantaged and poorly educated people“* (Quelle 5.7\_EUIB; s. auch Quelle 5.10\_FISP) Auch Ergebnisfaktoren können identifiziert werden: *„Greater levels of social inclusion“* (Quelle 5.4\_SCQS).

Dabei wird auch die Zugänglichkeit zur Beratung als relevant angesehen, beispielsweise: *„People have access to information, advice and ance“* (Quelle 5.3\_UKMX; s. auch Quelle 5.5b\_RINF; 5.5c\_NIQI) oder *„Equality of opportunity“* (Quelle 5.3\_UKMX; s. auch Quelle 5.5b\_RINF) oder *„Products and services are impact assessed to ensure they meet the requirements of Age, Sex, Disability and Equal Opportunities legislation“* (Quelle 5.4\_SCQS) oder *„Ensure that all clients have access to good quality accommodation, that complies with current legislation and promotes inclusion“* (Quelle 5.5c\_NIQI).

Weitere Aspekte sind:

- Die politische Grundlage für solche gesellschaftlichen Zielsetzungen, zum Beispiel: *„Leaders and managers have in place appropriate policies and procedures that meet legislative requirements and promote equality for all the organisation’s staff and clients“* (Quelle 5.5c\_NIQI),
- Der Schutz bestimmter Personengruppen, zum Beispiel vor Diskriminierung: *„Does the organisation inform clients and all relevant parties of policies and procedures relating to the protection of children, clients and vulnerable adults?“* (Quelle 5.5c\_NIQI; s. auch Quelle 5.6\_EURT; 5.7\_EUIB),



- Die Erfassung dieser Effekte, beispielsweise über die Zufriedenheit der Klienten oder die systematische Evaluation (s. Quelle 5.1\_DEBA).

Eine umfassende Abdeckung des Subkodes kann in fünf Modellen erkannt werden (vgl. Quelle 5.3\_UKMX; 5.4\_SCQS; 5.5c\_NIQI; 5.6\_EURT; 5.7\_EUIB). Manche der Modelle gehen in der Beschreibung von sozialen Ergebnissen über das Referenzmodell hinaus, zum Beispiel: „*Reduction of crime*“ (Quelle 5.4\_SCQS) oder „*Lower health care costs*“ (Quelle 5.7\_EUIB; vgl. Kap. 3.2.4). Ebenso wie bei dem vorherigen Subkode (G3) werden die Schwierigkeiten bei der Zurechnung solcher Effekte auf die Beratung nicht thematisiert.

Im Bereich der Items, die den gesellschaftlichen Bezügen zugeordnet werden können, finden sich hauptsächlich ergebnisbezogene Items, zum Beispiel: „*Reductions in lost earnings*“ (Quelle 5.4\_SCQS). Im Bereich des Subkodes G1 gibt es jedoch auch Input-Items, wenn beispielsweise auf die vorhandenen Informationsressourcen der Organisationen verwiesen wird, zum Beispiel: „*Information provided to people is accurate, current and inclusive*“ (Quelle 5.3\_UKMX). Auch im Bereich des Kodes G4 werden zum Teil Inputfaktoren benannt, insofern die Zugänglichkeit zur Beratung thematisiert wird.

Durch den starken Ergebnisbezug ist der direkte Adressat der Items nicht mehr der einzelne Beratende, sondern die Organisation oder ein politischer Akteur, der die Wirksamkeit in Bezug auf die Items feststellen soll oder der geeignete Maßnahmen oder Instrumente für diese Feststellung (z. B. der Evaluation) bereitstellen muss. Die vier auf die Gesellschaft bezogenen Merkmale werden innerhalb der 20 Modelle inhaltlich sehr konsistent beschrieben. Zehn der Modelle weisen eine sehr hohe oder hohe Abdeckung aller vier Subkodes auf (vgl. Tab 5.8). Weitere drei Modelle eine relativ hohe. Sechs Modelle decken diese Subkodes nur rudimentär ab (vgl. Tab 5.8).

### **5.5 Der Aspekt der Förderung von Selbstorganisationsfähigkeit in den untersuchten Modellen**

Die Förderung von Selbstorganisation der Ratsuchenden (vgl. Kap. 2.3) entspricht einem Beratungsverständnis, das die Aktivierung, Energetisierung und Förderung der Ratsuchenden sowie die Erprobung und im Erfolgsfall die Etablierung alternativer Handlungsmuster und Kognitionen, die auch mit emotionalen Veränderungen korrespondieren, betont. Erhöhte Selbstorganisation bedeu-

tet als Beratungsergebnis die Verbesserung von Fähigkeiten in Bezug auf die Planung beruflicher und bildungsbezogener Schritte und die Gestaltung von beruflichen Entscheidungen. Die Verbesserung der Selbstorganisationsfähigkeit ist in diesem Sinne eine nachhaltige Strategie für die Beratung. Die Förderung von Selbstorganisationsfähigkeiten setzt eine professionelle und flexible Gestaltung von Beratungsprozessen voraus, wie sie im Sinne des Synergetischen Prozessmanagement (s. Kap. 1.4.1) und der generischen Prinzipien (s. Kap. 1.4.2 sowie im Kap. 2.3) beschrieben wurden. Sie kann die vielfältig bestehenden Ansätze und Methoden der Beratung aufgreifen, tut dies aber im Sinne der synergetischen Prozessgestaltung gezielt und begründet.

### **5.5.1 Kodiersystem**

In Bezug auf die theoretischen Überlegungen zu einem Beratungsverständnis (s. Kap. 2.3) ist die Förderung von Selbstorganisation eine zentrale Herausforderung für die Beratung. Darum wird dieser Aspekt bei der Auswertung der Modelle gesondert untersucht. Hierzu wurde ein Kodiersystem mit sechs Codes zum Aspekt der Selbstorganisation entwickelt. Das Kodiersystem bezieht sich auf die Annahme, dass sowohl explizite als auch implizite Hinweise auf die Förderung von Selbstorganisationsfähigkeit in den untersuchten Modellen enthalten sein können. Außerdem wird die theoretische Unterscheidung von prozessbezogenen Merkmalen und ergebnisbezogenen Merkmalen genutzt, da angenommen wird, dass Selbstorganisation des Ratsuchenden zum einen prozessual gefördert werden kann (Kode S1\_P1-4) und dass die verbesserte Selbstorganisationsfähigkeit von Ratsuchenden auch als Ergebnis (Zielperspektive) relevant ist. Die Zielperspektive wurde unterschieden in Veränderungen der Kompetenz der Ratsuchenden (Kode S1\_G2) und in die Erwartung daraus resultierender längerfristiger Effekte (Kode S5\_EFKT). Es wurden auch solche Aspekte berücksichtigt, die der Förderung von Selbstorganisation eher entgegenstehen (Kode S4\_GEGL). Als weiteres Kriterium zur Codebildung wurde herangezogen, ob sich der Anspruch auf Förderung von Selbstorganisation fachlich oder eher politisch begründet (Kode S3\_POLI) (s. Tab. 5.9). Diese Codes wurden durch offenes Kodieren (vgl. Kuckartz, 2010, S. 75) unter Rückgriff auf die beschriebenen Überlegungen aus dem Material entwickelt und zur

weiteren Auswertung der Dokumente genutzt. Sie dienen in diesem Abschnitt auch als Strukturierung für die Ergebnisdarstellung.

Tab. 5.9: Überblick über die Codes zur Selbstorganisation (Eigene Darstellung)

Kode	Bezeichnung des Codes	Objektivierung, Beispiele
S1_G2_EXPL	Explizite Nennung von Selbstorganisation als Zielperspektive der Beratung.	„Das Beratungshandeln führt [...] zu einer verbesserten Selbstorganisationsfähigkeit der ratsuchenden Person in Bezug auf deren Fähigkeit, zu planen und mit komplexen Aufgaben im Kontext der eigenen bildungs- und berufsbezogenen Entwicklung umzugehen.“ (Arbeitsgruppe 1 u. Weber, 2011, S. 32) <sup>93</sup> .
S2_G2_IMPL	Formulierungen, die implizit auf der Zielebene auf eine Förderung von Selbstorganisation als Beratungsziel hinweisen	„Das Beratungshandeln unterstützt eine positive Veränderung der Selbstwirksamkeitserwartung der Ratsuchenden“ (ebd, S. 32).
S5_EFKT	Formulierungen, die (zu erfassende) Effekte als Resultate von Selbstorganisationsfähigkeit ansehen	„Die Ratsuchenden sind (besser als zuvor) in der Lage, Entscheidungen zu treffen und Handlungen/Maßnahmen durchzuführen“ (ebd, S. 32).
S1_P1-4_EXPL	Explizite Nennung von Selbstorganisation durch beratungsprozessbezogene Aspekte	Die Prozessgestaltung trägt eher im Zusammenwirken der einzelnen Elemente der Beratungsgestaltung zu einer verbesserten Selbstorganisation des Ratsuchenden bei. Trotzdem können zum Teil explizite Formulierungen gefunden werden, die Selbstorganisation in den Vordergrund stellen: „Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung trägt zum Entwickeln von Lösungsperspektiven bzw. Lösungsalternativen und soweit erforderlich zum Überwinden von entgegenstehenden Hindernissen bei. Dabei soll Beratung – im Sinne der Prozessorientierung – Ratsuchende dazu motivieren, aktiv an Lösungen zu arbeiten und selbst die Verantwortung für Lösungen zu behalten“ (ebd, S. 23).
S2_P1-4_IMPL	Formulierungen, die implizit auf der Beratungsprozess-ebene auf die Förderung von Selbstorganisation hinweisen	Die Prozessgestaltung trägt eher im Zusammenwirken der einzelnen Elemente der Beratungsgestaltung zu einer verbesserten Selbstorganisation des Ratsuchenden bei. Daher können vermutlich eher Formulierungen gefunden werden, die Selbstorganisation im Zusammenspiel verschiedener Elemente fördern, beispielsweise: „Die Ratsuchenden werden so weit wie möglich in die Steuerung des Beratungsprozesses einbezogen. Die Wertschätzung der Ressourcen der ratsuchenden Personen ist dabei wichtig“ (ebd, S. 21). Es wird davon ausgegangen, dass erst im Zusammenspiel mit der Orientierung am Anliegen der sinnvolle Ein-

<sup>93</sup>Quellen der Beispiele in dieser Tabelle sind, wo nicht anders vermerkt, die Qualitätsmerkmale guter Beratung (Arbeitsgruppe 1, Schiersmann u. Weber, 2011, S. 17-35).

		satz verschiedener Methoden usw. zu einer Steigerung der Selbstorganisationsfähigkeit des Ratsuchenden führen kann <sup>94</sup> .
S4_GEGL	Positionen, die in Bezug auf Ziele der Beratung oder eingesetzte Methoden eher als gegenläufig zu einer Förderung von Selbstorganisation angesehen werden müssen	Selbstorganisation wird dort eher verhindert oder erschwert, wo Ratsuchende nicht aktiviert werden, wo sie als Objekt der Beratung oder als Verwaltungsfall angesehen werden oder wo Methoden eingesetzt werden, die dem Ratsuchenden, seinem Anliegen usw. nicht gerecht werden.
S3_POLI	Formulierungen, die auf einen direkten Bezug zwischen politischen Zielen und der Förderung von Selbstorganisation als Ziel hinweisen	Selbstorganisation hängt als Konzept am Verständnis des Verhältnisses Individuum und Gesellschaft, wie es politisch und fachpolitisch aufgegriffen wird: „Die Quelle für unseren Wohlstand in Deutschland sind unsere Menschen: Auf ihre Fähigkeiten und Kenntnisse, aber auch auf ihre Potenziale sind wir angewiesen. Lebenslanges Lernen, die volle Entfaltung der individuellen Kompetenzen und der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit jeder und jedes Einzelnen sind hierfür von entscheidender Bedeutung. Dabei gilt es [...] auch die Potenziale der Beschäftigten noch besser zu fördern und bei der eigenständigen Bildungs- und Berufspaltung zu begleiten. Um diese Ziele zu erreichen, brauchen die Menschen Unterstützung durch qualitativ hochwertige Beratung [...]“ (nfb, 2011, S. 3) <sup>95</sup> .

Kodiert werden zum einen die Modelle der Qualitätsmerkmale, Indikatoren oder Standards selbst sowie einführende Texte und Hintergrundpapiere zu den Modellen, da angenommen wird, dass auch in diesen Texten Hinweise auf das Verständnis von Beratung als Förderung der Selbstorganisationsfähigkeit der Klienten zu finden sind, insofern die Modelle ein solches Verständnis von Beratung zugrunde legen.

### 5.5.2 Darstellung des Aspekts der Selbstorganisation in ausgewählten Einzelmodellen

Die Darstellung der Ergebnisse der Untersuchung des Aspekts der Selbstorganisation erfolgte an ausgewählten Modellen. Die Auswahl der Modelle erfolgt unter Berücksichtigung der vorhandenen Bandbreite des Umgangs mit Selbstorganisation. Es werden sowohl Modelle ausgewertet, die größere Bezüge zum

<sup>94</sup>Im Idealfall müssten sich im Sinne des Konzepts der Förderung der Selbstorganisationsfähigkeit die acht generischen Prinzipien (s. Kapitel 1.4.2) implizit identifizieren lassen.

<sup>95</sup>Quelle hierfür ist die Broschüre des Nationalen Forums für Beratung (nfb, 2011, S. 3), zitiert wird aus dem Vorwort von Frau Kornelia Haugg (BMBF), Leiterin der Abteilung Berufliche Bildung und Lebenslanges Lernen.

Aspekt der Selbstorganisation aufweisen, als auch solche, bei denen der Aspekt eine untergeordnete Rolle spielt. Folgende Modelle wurden einbezogen:

- Das CEDEFOP Modell der „Common Reference Tools“ (Quelle 5.6\_EURT)<sup>96</sup>
- Das Modell des ELGPN Workpackage 4 (2010) (Quelle 5.15\_EUQU)<sup>97</sup>
- Das Modell *Indicators and Benchmarks for Lifelong Career Guidance*, De Boer et al. (2005)(Quelle 5.7\_EUIB)<sup>98</sup>
- Das kanadische Modell des OCCQ (Quelle 5.17\_QUAG)<sup>99</sup>
- Das Modell des Dänischen Bildungsministeriums (Quelle 5.14\_DKQA)<sup>100</sup>
- Das Modell *Quality Indicators, Education and Training Inspectorate (ETI)*, Nordirland (Quelle 5.5c\_NIQI)<sup>101</sup>
- Das Modell von Careers Scotland (Quelle 5.4\_SCQS)<sup>102</sup>
- Der UK Matrix Standard (Quelle 5.3\_UKMX)<sup>103</sup>.

*Common Reference Tools, CEDEFOP (2005), (Quelle 5.6\_EURT)*

Die *Common Reference Tools* stellen Fragen und Grundsätze in Bezug auf die Befähigung der Bürger (im Sinne von Selbstbefähigung, aktiver Beteiligung) in den Mittelpunkt. Die *Selbstbefähigung der Nutzer* ist ein ausdrücklich genanntes Ziel für die Arbeit der Beratungsdienste. Im Mittelpunkt der Beratungsangebote soll der Einzelne stehen und es wird die Notwendigkeit formuliert, die Beratungsangebote neu auszurichten, um die Fähigkeiten der einzelnen Bürger

---

<sup>96</sup>Die Common Reference Tools wurden durch das CEDEFOP publiziert ([http://www.cedefop.europa.eu/etv/upload/Projects\\_Networks/Guidance/expertgroup/Thematic%20Projects/Reference\\_tools\\_EN.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/etv/upload/Projects_Networks/Guidance/expertgroup/Thematic%20Projects/Reference_tools_EN.pdf))(2012-06-07).

<sup>97</sup>Das Modell ist Teil des ELGPN Reports 2008-2010 ([http://ktl.jyu.fi/ktl/elgpn/policymakers/publications/report2009\\_2010](http://ktl.jyu.fi/ktl/elgpn/policymakers/publications/report2009_2010))(2012-06-07).

<sup>98</sup>Die Studie wurde durch das CEDEFOP zur Verfügung gestellt, ([http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/Interim\\_Report\\_Guidance.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/Interim_Report_Guidance.pdf))(2012-06-07).

<sup>99</sup>OCCQ (2011) und OCCPPQ (2004), ([http://www.ceric.ca/files/PDFs/Assessment%20Guide%20for%20Career%20and%20Guidance%20Counselling\\_OCCOQ%202011.pdf](http://www.ceric.ca/files/PDFs/Assessment%20Guide%20for%20Career%20and%20Guidance%20Counselling_OCCOQ%202011.pdf))(2012-06-07).

<sup>100</sup>Ministeriet for Børn og Undervisning (2004 und 2010) (<http://pub.uvm.dk/2004/guidance/hel.pdf>; <http://www.ug.dk/>)(2012-06-07).

<sup>101</sup>ETI (2009) (<http://www.go4stemni.org.uk/content/ceiaggeneral/CEIAGQUALITYINDICATORS.pdf>)(2012-06-07).

<sup>102</sup>Careers Scotland (2002-2010), Quality Standards (2007) ([http://www.iccdpp.org/Portals/1/CS%20Quality\\_Standards\\_and\\_Impact\\_Measures\\_Document\\_26\\_3\\_2007.pdf](http://www.iccdpp.org/Portals/1/CS%20Quality_Standards_and_Impact_Measures_Document_26_3_2007.pdf))(2012-06-07).

<sup>103</sup>Department for Business, Innovation and Skills (BIS) (<http://www.bis.gov.uk>)(2012-06-07), ENTO (2002) und EMQC (2011)(<http://www.emqc.co.uk>; <http://www.matrixstandard.com/about-the-standard/>)(2012-06-07).

zur Gestaltung ihres Berufsweges und ihrer Lernprozesse zu entwickeln (vgl. Quelle 5.6\_EURT).

*Beratung soll „[...] die Bürger dazu befähigen, ihre Bildungs- und Berufswege in Übereinstimmung mit ihren Lebenszielen zu gestalten und zu planen, indem sie eine Verbindung zwischen ihren Kompetenzen und Interessen einerseits und ihren Bildungs-, Berufsbildungs- und Arbeitsmarktchancen und einer möglichen beruflichen Selbstständigkeit andererseits herstellen und so zur Selbstverwirklichung beitragen“ (Quelle 5.6\_EURT).*

Dabei wird Beratung im Kontext der organisationalen Einbettung der Ratsuchenden verstanden: Beratung soll in diesem Sinn dazu beitragen, Unternehmen und Organisationen zu helfen, *„hoch motivierte Mitarbeiter zu gewinnen, die beschäftigungs- und anpassungsfähig sind und die Fähigkeit besitzen, Bildungschancen [...] zu ergreifen“* (Quelle 5.6\_EURT). Dabei wird Beratung auch in Bezug zur politischen Ebene gesetzt: Sie soll *„Entscheidungsträgern ein wichtiges Mittel zur Erreichung einer breiten Palette politischer Ziele an die Hand geben [...]“* (Quelle 5.6\_EURT).

Das durch das CEDEFOP publizierte Dokument betont zwar auf der einen Seite die Selbstorganisationsfähigkeit der Einzelnen, setzt diese aber in keinen klaren Bezug zu Umweltmerkmalen. Selbstorganisationsfähigkeit wird eher als Bedingung dafür verstanden, sich an sich schnell ändernde Rahmenbedingungen anzupassen (vgl. Quelle 5.6\_EURT). Eine Position, wie Beratung gestaltet sein muss, um Selbstorganisationsfähigkeit zu verbessern, wird nicht deutlich.

*Ergebnisse der ELGPN Arbeitsgruppe Qualitätssicherung und Evidence based policy making, EU (2010), (Quelle 5.15\_EUQE)*

In den im ELGPN Report 2010 veröffentlichten Indikatoren für Beratung wird explizit auf die Zielsetzung erhöhter Selbstorganisationsfähigkeit hingewiesen. Unter dem Stichwort *angestrebte Outcomes* werden hierzu folgende Indikatoren vorgeschlagen: *„Individual: [...] Development of self-competence (e. g. coping, self-esteem, desision-making); development of competence and employability (e. g. job readiness, knowledge)“* (Quelle 5.15\_EUQE). Es wird allerdings weder explizit oder implizit auf Methoden, Verfahrensweisen oder ähnliches hingewiesen, die im Sinne eines Beratungs-Prozesskriteriums helfen könnten diese Zie-

le zu erreichen. Allerdings wird im Berichtsteil des Workpackages 1 (Career Management Skills) sehr klar und auch kritisch über die politisch-gesellschaftlichen Zusammenhänge der Orientierung an Selbstorganisationsfähigkeit diskutiert:

*„The career guidance reviews [...] have all underlined the need for citizens to be well equipped with skills to manage the complex and non-linear transitions that mark contemporary education, training and working pathways. A common thread in all these reviews is the conviction that today, individuals are likely to face a certain degree of insecurity as they navigate occupational options, opportunities and setbacks throughout their life, and can expect to change or lose employment with a greater degree of frequency than before“* (Quelle 5.15\_EUQE).

Daraus ergäben sich jedoch nicht nur Forderungen nach lebensbegleitender Beteiligung an Bildung oder Beratung, sondern auch zunehmend ein neues Verständnis von Beruflichkeit und Karriere.

*„[Traditionelle Vorstellungen (A.d.V)] being supplanted by the notion that individuals need to actively construct ‘portfolio’, ‘boundaryless’ careers as well as career identities (in employment or self-employment) in ways that are open-ended and flexible, in response to the changing vicissitudes of life. Such representations of ‘self’ and ‘career’ may be more applicable to the knowledge-rich sectors of the economy, given the fast pace of change there“* (Quelle 5.15\_EUQE).

Zwar wird nicht bestritten, dass hierfür neue Kompetenzen notwendig sind, gleichzeitig wird jedoch auch vor einer zu starken Betonung der Möglichkeiten des Selbstmanagements gewarnt:

*„There is a danger in this, in that while the intention behind the development of CMS [Career Management Skills (A.d.V)] can indeed be to increase employability and to enhance equity and social inclusion, the unintended subtext could be that those who end up out of work have only (or mainly) themselves to blame“* (Quelle 5.15\_EUQE).

*Indicators and Benchmarks for Lifelong Career Guidance, De Boer et al. (2005), (Quelle 5.7\_EUIB)*

Das Papier von De Boer et al. ist eine Studie, die sich direkt auf die EU Resolution bezieht: „[...] people are able to identify their capacities, competences and interest [...] to manage their individual life paths in learning, work and other settings [...]“ (Quelle 5.7\_EUIB). Die Studie unterscheidet davon ausgehend zwei grundsätzlich unterschiedliche Ansätze der Beratung: Kurzfristig auf Problemlösung angelegte und längerfristige Beratung: „The longer-term provision view aims at providing everyone with lifelong learning and career management skills“ (Quelle 5.7\_EUIB).

Die Autoren beziehen sich explizit auf die Konstitution von selbstorganisationsbezogenen Zielen aus der politischen Perspektive:

„Efficient investment in education and training [...], labour market efficiency [...], economic development: Therefore lifelong career guidance aims to: Enable citizens to manage and plan their learning and work pathways in accordance with their life goals [...]“ (Quelle 5.7\_EUIB).

Hierfür werden sowohl direkte als auch indirekte Effekte, die durch die Förderung verbesserter Selbstorganisationsfähigkeiten entwickelt werden sollen, angeführt:

„Attitude, self-awareness, decision learning, opportunity awareness, transition learning, precursors: decision making, [...], internal locus of control or career decision making, [...], self management skills/skills for lifelong learning“ (Quelle 5.7\_EUIB).

Es werden auch weiterführende Ziele benannt, die durch diese Art von Beratung erreicht werden können beziehungsweise sollen, zum Beispiel: „participation in training and education, not dropping out of education, impact on educational motivation, less mismatch between training [...] and work, improving quality of life“ (Quelle 5.7\_EUIB) .

Für die Umsetzung einer selbstorganisationsorientierten Beratungspraxis sehen die Autoren noch wenig konkrete Ansätze, beispielsweise die Fokussierung auf *experimental learning* anstatt einer Fokussierung auf *information or training*. Bei den benannten Indikatoren für die Förderung von Selbstorganisation durch den Beratungsprozess bleiben die Autoren allerdings relativ vage. Es werden Formen für *guidance activities* (information, advice, assessment, counselling, APL, mentoring, work-experience) (vgl. Quelle 5.7\_EUIB) benannt, ohne jedoch ex-



plizit zu sagen, welche für eine „*Learning and career management skills*“ (Quelle 5.7\_EUIB) fördernde Beratung eher geeignet sind. Im Bereich der Ansätze, die auf aktuelle Problemlösung und Information bezogenen sind, sehen die Autoren wenig Spielraum für eine solche an Selbstorganisationszielen ausgerichtete Beratung.

*Quality Assurance System, Dänemark (2009), (Quelle 5.14\_DKQA)*

Das dänische Modell, das insbesondere auf die Verbesserung der Outcomes von Beratung (Bildungsberatung und Beratung am Übergang Schule-Berufsausbildung, Schule-Hochschule) fokussiert ist und den Beratungsanbietern Hinweise liefern möchte, wie Beratungsangebote verbessert werden können, geht auf die Frage von Selbstorganisation weder explizit noch implizit ein. Kodiert werden eher Items, die auf eine Beratungskonzeption hinweisen, die der Förderung von Selbstorganisationsfähigkeit widersprechen oder diese zumindest nicht unterstützen<sup>104</sup>. In diesem Sinne wird Beratung vorrangig als Informationsvermittlung verstanden<sup>105</sup>. Der Wahlprozess in Bezug auf einen Beruf oder eine weiterführende Bildungsmöglichkeit wird dabei vor allem als Informationsproblem aufgefasst. Qualität wird explizit als Qualität der Information („*Provision of high quality information*“, Quelle 5.14\_DKQA), als Qualitätsmessung in Bezug auf die Zufriedenheit der Ratsuchenden sowie als realisierter Übergang (die Zeit bis zur Realisierung eines Übergangs respektive den Verbleib im Bildungssystem) interpretiert: „*Furthermore the students are more likely to choose the right education the first time, if they possess the knowledge and the decision making skills needed to make qualified decisions*“ (Quelle 5.14\_DKQA). Der Aspekt der „*decision making skills*“ (Quelle 5.14\_DKQA) könnte auf eine Idee von Selbstorganisationsfähigkeit verweisen. Im Kontext des *rationalen Ent-*

---

<sup>104</sup>Es muss (s. Kapitel 5.3) berücksichtigt werden, dass das Modell ohne direkte Einbindung von Beratenden oder Berufsverbänden erstellt wurde. Neben diesem evaluativen Modell existiert eine fundierte Ausbildung der Beratenden und ihre Organisation in Berufsverbänden (vgl. Expertengespräch Plant). Es wurde eine Studie beauftragt, die klären sollte, zu welchen Interventionsformaten Evidenz im Hinblick auf ihre Wirksamkeit besteht (Danish Clearinghouse, 2005). Trotzdem kann die Art der Evaluation Auswirkungen auf die organisationalen und gesellschaftlichen Bedingungen für die Beratung haben.

<sup>105</sup>Diese Orientierung an Informationsvermittlung und Entscheidung spiegelt sich beispielsweise auch im Namen des Gesetzes wider: „Act on Guidance in Relation to Choice of Education, Training and Career“ (Quelle 5.14\_DKQA).

*scheidungsbegriffs* und der Idee der *Informationsvermittlung* erscheint dieses Verständnis jedoch eher nicht gegeben.

Auch bei den Ergebnissfaktoren (Kode S5) werden Aspekte, die sich kaum auf verbesserte Selbstorganisation beziehen, erfasst, zum Beispiel: „*completed educational programme*“ sowie „*Graduation- and dropout-rates*“ (Quelle 5.14\_DKQA). Die Daten werden für die Einzugsbereiche der Beratungsstellen aggregiert erhoben und genutzt. Die Daten der Ratsuchenden werden außerdem in einem *Trackingsystem* behalten, das heißt die Daten können auf Personenbasis in anderen Kontexten (z. B. Förderung, Beratung) oder zu einem späteren Zeitpunkt wieder verwendet werden. Außerdem dienen sie dem Benchmarking der Beratungsorganisationen. Es fällt darüber hinaus auf, dass das Dokument des dänischen Ministeriums auch politisch kaum auf die Anforderungen von Individuen eingehen, ihre Bildungs- und Berufsentwicklung stärker selbstgesteuert zu gestalten (vgl. Quelle 5.14\_DKQA).

*Matrix Standard, Großbritannien (2011), (Quelle 5.3\_UKMX)*

Der 2011 aktualisierte Matrix Standard, der für bildungs- und berufsbezogene Beratungsangebote in Großbritannien (Wales, Schottland und England) verbindlich gilt, geht ebenfalls wenig auf Förderung von Selbstorganisationsfähigkeit ein. Es wird allgemein festgehalten, dass es Aufgabe der Organisation ist, solche Ziele zu setzen. Allerdings wird im Sinne des Codes G2 festgestellt: „*Clients are given appropriate options to explore and understand that they are responsible for making their own decisions*“ (Sinnbezug, Energetisierung<sup>106</sup>) (Quelle 5.3\_UKMX). Es wird auch bestimmt „*The service is defined, so that clients are clear about what they might expect*“ (Stabilitätsbedingungen)(Quelle 5.3\_UKMX). Über das prozessuale Vorgehen für die Beratung wird im Matrix Standard keine explizite Aussage getroffen. Der Standard verweist allerdings darauf, dass für die Beratenden die Kompetenzstandards, die ebenfalls klar definiert sind, gelten.<sup>107</sup>

---

<sup>106</sup>Wo dies sinnvoll möglich ist, werden im Folgenden Querverweise zu den generischen Prinzipien hergestellt (s. Kap. 1.4.2).

<sup>107</sup>Auch in Großbritannien gilt, dass neben dem Matrix Standard Professions- und Kompetenzstandards bestehen. Diese werden ebenfalls staatlich reguliert, sind aber in enger Abstimmung mit Professionsverbänden und Experten entwickelt.

Im Sinne des ergebnisbezogenen Kodes S5 werden in Bezug auf die Anforderung verbesserter Selbstorganisationsfähigkeit einige Merkmale zu den Ergebnissen der Beratung definiert, beispielsweise:

*„Clients are able to describe and give examples of how they have benefitted from the support process and how they were able to explore different options that met their expectations“ und „Clients are able to describe what support they were given to understand and make appropriate choices. Clients are able to describe how they came to their decision“ (Quelle 5.3\_UKMX).*

Ähnlich wie im kanadischen Modell scheinen eher die Aktivitäten der Berater als die gesteigerten Fähigkeiten der Ratsuchenden im Vordergrund zu stehen.

*National Forum Quality Guidelines, Republik Irland (2007), (Quelle 5.5b\_RINF)*

Das „Quality in Guidance“ Modell wurde 2007 vom Nationalen Forum Irland verabschiedet und herausgegeben. Es gilt allen bildungs- und berufsbezogenen Beratungsangeboten in Irland als Orientierungsrahmen für die Qualitätsentwicklung. In der Einleitung zum Modell wird auf das Verständnis von Beratung im Sinne des Kodes G2 verwiesen:

*„Guidance refers to the process of facilitating individuals [...] to develop their capacity for the self-management of their personal, social, educational, training, occupational and life choices.“*

Mit direktem Bezug auf den gesellschaftlichen Charakter dieses Ziels wird weiter ausgeführt:

*„[...] in order to grow towards their potential and thereby to contribute to the development of a better society.“ (Quelle 5.5b\_RINF). Ziel ist es, individuelle Fähigkeiten zu entwickeln: „To cope successfully with the main challenges they have to face.“ (Quelle 5.5b\_RINF).*

Selbstorganisation wird also als Ziel und als politische oder gesellschaftliche Anforderung verlangt.

Das irische Modell bezieht sich mit verschiedenen Merkmalen auch auf die Durchführung von Beratung. Es wird ein idealtypischer Prozesskreislauf vorgestellt. Implizit werden darin im Sinne der Kodes P1-P4 und der die Selbstorganisationsfähigkeit stärkenden Prinzipien (wenn auch sehr knapp) relevanten Aspekte benannt: *„Introduction, verbal contract, information“ (Förderung von*

Stabilitätsbedingungen), „gathering, hearing the story, initial assessment“ (System identifizieren), „exploring options, action planning“ (Energetisierung), „ending the interview process“ (Quelle 5.5; vgl. auch Ali u. Graham, 1996). Dabei wird betont, dass „Individual's needs and circumstances, along with the time available for the guidance interview, dictate the pace of each interview. The amount of time spent on the different stages of the process will vary depending on the needs of the individual“ (Quelle 5.5b\_RINF). Das Modell verweist auch auf unterschiedliche Interventionsformate (Guidance, Advice, Counselling, Information), grenzt diese voneinander ab und beschreibt, dass diese Formate anlassbezogen und zielbezogen eingesetzt werden sollen. Guidance umfasst demzufolge etwa „action planning“, „self-assessment“, „skills-you-need inventories“, „careers interest guides“, „psychometric testing“, „exploring client self awareness [...]“ (Quelle 5.5b\_RINF). Genannt wird explizit und abgegrenzt von anderen Formaten auch „Counselling“. „Counseling provides a caring and supporting environment in which the client can be helped by various counselling techniques and strategies to identify and satisfy his/her needs.“ (Quelle 5.5b\_RINF). Counselling wird demnach eher als exploratives Verfahren verstanden, das mit anderen genannten Verfahren kombiniert werden soll. In der Beschreibung der Qualitätsanforderungen an die Beratung können außerdem verschiedene Aspekte identifiziert werden, die implizit eine Selbstorganisationsfähigkeit des Ratsuchenden unterstützen können, beispielsweise.: „Help them to discover clarify, assess and understand their needs [...]“ (Identifikation des Systems, Energetisierung), „Helping individuals to interpret information“ (Sinnbezug, Stabilisierung oder Destabilisierung), „Help [...] to obtain a structured understanding of their personal, educational and vocational development [...]“ (Identifikation des Systems, Energetisierung) (Quelle 5.5b\_RINF).

*Quality Indicators, Education and Training Inspectorate (ETI), Nordirland (2009), (Quelle 5.5c\_NIQI)*

Das nordirische Modell dient der internen Qualitätssicherung der Beratungseinrichtungen in Nordirland<sup>108</sup>. Das Dokument formuliert im Sinne von Kode G2 einige explizite selbstorganisationsbezogene Zielsetzungen, die politisch sind:

*„The over all aim [...] is to enable clients become effective career decision makers, leading to increased participation in education, training and employment“ und „[...] manage their career“ (Quelle 5.5c\_NIQI).*

Es wird in den beratungsbezogenen Merkmalen eine Haltung der Beratenden formuliert, die klar die Aktivierung der Ratsuchenden anstrebt:

*„[...] enabling clients identify, assess and develop the skills [...] necessary to choose an [...] career pathway“, „Enabling clients to employ effective career decision-making strategies to manage transition and implement an appropriate career plan“ (Quelle 5.5c\_NIQI).*

Es werden allerdings in Bezug auf die Beratungsprozessgestaltung keine detaillierten Aussagen darüber gemacht, wie die Ziele im Sinne von besserer Selbstorganisation angestoßen, unterstützt oder erreicht werden können. Implizit werden schwache Hinweise gegeben, wie die Beratungsprozesse gestaltet werden sollen:

*„Organisation provides the clients with [...] an appropriate initial assessment to identify the career advice and guidance needs of the client“ (Identifikation des Systems) und „Organisation provides the clients with [...] appropriate support to take responsibility for their action plans“ (Symmetriebrechung, Restabilisierung) (Quelle 5.5c\_NIQI).*

Es werden zwar keine expliziten Hinweise auf politische Ziele gegeben. Implizit werden im Entstehungskontext der Indikatoren politische Ziele hinsichtlich Veränderungen in Bezug auf Arbeitsmärkte, technologischen Wandel und globale ökonomische Veränderungen benannt. In Bezug auf Ergebnisse werden einige Indikatoren benannt, die zur Erfassung einer verbesserten Selbstorganisationskompetenz herangezogen werden sollen, beispielsweise *„Client's [...] have an*

---

<sup>108</sup>Die verschiedenen Modelle, bspw. der „Inspectorates“ und die zur Akkreditierung vorgesehenen Modelle (Matrix) müssen in Großbritannien parallel angewendet werden. Arbeitet ein Service bspw. eng mit Arbeitgebern zusammen, können weitere anzuwendende Qualitätsstandards hinzukommen (bspw. diejenigen von „Invest in People“ (<http://www.investorsinpeople.co.uk>)(2012-06-07).

*understanding of self“ oder „Client's engage effectively in the decisionmaking process“ (Quelle 5.5c\_NIQI).*

*Die Qualitätsstandards von Careers Scotland, Schottland (2007), (Quelle 5.4\_SCQS)*

Das interne Qualitätsstandard-Modell von Careers Scotland beschreibt im Sinne von Kode G2 Zielsetzungen, die Selbstorganisationsfähigkeiten als Ziel benennen:

*„Individuals will be supported to [...] apply a method and develop the skills to become self aware and relate this to occupational awareness and use these skills to make well informed, realistic career decisions“ (Quelle 5.4\_SCQS).*

Ratsuchende sollen in die Lage versetzt werden *„[...] to manage career in the future [...] cope when circumstances change [...] develop skills and confidence“ und „Develop a career plan“ (Quelle 5.4\_SCQS).*

Allerdings wird nur sehr begrenzt auf die Gestaltung der Beratung eingegangen:

*„Individuals will be supported to [...] develop a method and acquire the skills to career plan e. g. via the approach to guidance interview and career education activities“ (Quelle 5.4\_SCQS).*

Die Standards fokussieren dagegen stärker auf die verschiedenen Ergebnisse, die durch eine verbesserte Selbstorganisationsfähigkeit der Ratsuchenden erreicht werden sollen. Das Angebot trägt dazu bei, dass Ratsuchende

*„[...] develop career planning skills [...] including self awareness and how to take forward their career plans (Learning) [...] they have decided to make changes as result [...] the changes can include [...] confidence building (Behaviours). Individuals [...] have made appropriate choices or have demonstrated the skills to make further changes (Results)“ (Quelle 5.4\_SCQS).*

Einige der angesprochenen Aspekte im Modell widersprechen allerdings einem eher aktivierenden Ansatz. Zum Beispiel wird auf Methoden verwiesen, die nicht auf eine ausgeprägte Orientierung am Ratsuchenden schließen lassen: *„Careers Scotland resource centres will support the delivery of the Operating Model and Channel Strategy“ (Quelle 5.4\_SCQS).*

*Assessment Guide for Career and Guidance Counselling, OCCOPPQ/OCCOQ, Quebec (2004/2011)*, (Quelle 5.17\_QUAG)

Das Modell des kanadischen Berufsverbandes OCCOQ (Quebec) kann beispielhaft für ein eng an der Beratung und den Kompetenzen der Beratenden orientiertes Modell angeführt werden, das aber nicht explizit und auch kaum implizit auf die Fähigkeit oder die Förderung von Selbstorganisation der Ratsuchenden in oder durch Beratung eingeht. Auch zwischen den Modellvarianten aus den Jahren 2004 und 2011 gibt es in dieser Hinsicht kaum Unterschiede. Es lassen sich keine Aussagen identifizieren, die im Sinne des Codes G2 *Selbstorganisationsfähigkeit des Klienten* als Ziel formulieren. Identifiziert werden jedoch Aspekte zu den Handlungsschritten (im Sinne des Codes S2\_P1-4), also zum Beratungsprozess und zur Aufgabe der Beratenden. Die Beratenden werden aufgefordert: „*Assess the situation rigorously [...]*“ (Quelle 5.17\_QUAG). Auch die „*Dynamic between individual, environment and work*“ soll berücksichtigt werden: „*Assess the issues involving people and their environment [...]*“, „*Identify resources and limitations of the environment [...]*“, „*In the light of assessment results determine interventions founded on [...] observation, client dynamics and well-recognized practices [...]*“ (Quelle 5.17\_QUAG). Im Sinne der die Selbstorganisation fördernden Prinzipien (vgl. Kap. 1.4.2) und dem Code S2\_P1-P4 wird deutlich, dass ein Prozess initiiert werden soll, der Merkmale aufweist, die bei der Förderung von Selbstorganisationsfähigkeit hilfreich sein können. Zu nennen sind insbesondere das Assessment der Situation (*Identifikation des Systems*), Ressourcenorientierung (*Stabilisierung, Energetisierung*) und die Identifikation von förderlichen Bedingungen und Limitationen die vom Umweltsystem ausgehen (*Identifikation des Systems, Destabilisierung*). Der Hinweis auf die prozessuale Organisation im Licht von „*Client dynamics*“ und „*Well-recognized practices*“ (Quelle 5.17\_QUAG) spiegelt in hohem Maße die Aspekte der *Synchronisation* wider. Der Aspekt *Sinnbezug* wird (wenn auch negativ) ebenfalls thematisiert: „*Minimize the impact and effects of own attitudes and values on one's professional action*“ (Quelle 5.17\_QUAG), das heißt der Berater wird aufgefordert seine eigenen Sinnhorizonte (auch bei der Identifikation des Systems, zugunsten der Sinnkonstruktionen des Ratsuchenden zurückzustellen.

Allerdings wird die Aktivität oder die Aktivierung der Ratsuchenden zugunsten einer sehr aktiven Rolle der Beratenden eher niedrig eingeschätzt. Viele Items weisen eher in eine direktive Richtung: „[...] *incorporate the activities into an action plan [...]*“ (Quelle 5.17\_QUAG), „*Request the involvement of other concerned parties [...]*“ oder „*Take direct action*“ (Quelle 5.17\_QUAG). Umgekehrt wird die Rolle der Klienten als sehr passiv beschrieben. Handelnde sind die Beratenden:

*„Providing [...] counselling, in particular by evaluating a person's psychological functions and personal resources, using psychometric testing when required, to assess interest, skills, personality and intellectual, cognitive and affective functions, intervening for the purpose of clarifying the person's identity in order to develop the person's ability to make career choices and meet career objectives“.* (Quelle 5.17\_QUAG).

Unter Beratung wird eine Expertenintervention verstanden, die auf akute Problemlagen mit Expertenlösungen reagiert: „*Guidance counselling deals with many kind of problems [...]*“ (Quelle 5.17\_QUAG).

### **5.5.3 Ergebnisse der Untersuchung in Bezug auf Selbstorganisationsfähigkeit als explizite und als implizite Zielsetzung in den Modellen**

Die dritte Untersuchungsperspektive stellt das Konzept der Selbstorganisation der Ratsuchenden in den Mittelpunkt (vgl. Kap. 1.1 und 2.3). Dieses Konzept ist für Beratung eine wichtige, inhaltliche Perspektive (s. Kap. 2.3). Es ist bisher in der beratungsbezogenen, internationalen Qualitätsdiskussion jedoch kaum *explizit* thematisiert worden (vgl. Plant, 2009; ELGPN, 2010). Darum wird in diesem Teil der Untersuchung eher auf den impliziten Gehalt in den Qualitätsmerkmalen oder Standards der Modelle geachtet. Dabei gilt, dass der Begriff der Selbstorganisation unterschiedlich verwendet wird (s. Kap. 1.1). Neben dem in der Arbeit favourisierten Verständnis von Selbstorganisation als grundlegendem Prinzip des Wandels komplexer und dynamischer Systeme finden sich auch normative Konzepte sowie solche, die auf der Handlungsebene angesiedelt sind<sup>109</sup>.

---

<sup>109</sup> Wenn im Folgenden von Förderung von Selbstorganisationsfähigkeit gesprochen wird, ist zwar auch die Handlungsebene angesprochen, jedoch im Sinne der Anregung von Wandeln im System.



Die Auswertung zeigt, dass zwar eine große Bandbreite an Zugängen besteht, dass aber meist nur bestimmte Teile des Konzepts der Selbstorganisation Gegenstand sind und andere Aspekte (zumindest bisher) kaum in den Qualitätsmerkmalen verankert werden. Im Einzelnen kann dies anhand der politischen Zielsetzung, dem Verständnis von Beratung und an einzelnen Beratungsprozessmerkmalen des Modells dargestellt werden. Relevant sind aber auch Aspekte, die möglicherweise einer Fokussierung von verbesserter Selbstorganisationsfähigkeit von Ratsuchenden entgegenstehen können. Auch die Frage, ob eine verbesserte Selbstorganisationsfähigkeit Gegenstand der Evaluation oder einer weiterreichenden Evidenzorientierung ist, ist von Interesse und soll hier zusammenfassend diskutiert werden.

#### *Verbesserte Selbstorganisationsfähigkeit als fachpolitisches Ziel*

Die Verbesserung von Selbstorganisationsfähigkeit, auch in einem breiten Verständnis als Erhöhung der Kompetenzen der einzelnen Ratsuchenden, ihre zukünftigen bildungs- und berufsbezogenen Wege selbst zu gestalten, wird nur in einem Teil der Modelle erwähnt. Die vorgestellten Modelle aus Kanada (Quelle 5.17\_QUAG), Dänemark (Quelle 5.14\_DKQA) oder der britische Matrix Standard (Quelle 5.3\_UKMX) weisen keine klaren Bezüge hierzu auf. Bei den Modellen, die den Aspekt der Selbstorganisation fokussieren, weisen zunächst einzelne Schlüsselworte (Verbesserung von *Self-Management-Skills*, Erhöhung von *Selfesteem* oder Entwicklung von *Self-Management-Skills* usw.) auf diese Zielsetzungen hin (bspw. Schottland, Quelle 5.4\_SCQS, Irland, Quelle 5.5.b, Nordirland, Quelle 5.5c\_NIQI).

Die Argumentation, warum eine bessere Selbstorganisation der Ratsuchenden notwendig oder sinnvoll ist, basiert hauptsächlich auf politischen Argumenten (CEDEFOP, Quelle 5.6\_EURT, ELGPN, Quelle 5.15\_EUQE) oder verweist auf die Veränderung der gesellschaftlichen Einbettung der Individuen (Nordirland, Quelle 5.5c\_NIQI). In keinem Modell, außer in der Studie von De Boer et al. (2005) (Quelle 5.7\_EUIB) wird diese Orientierung mit einem beratungsinhärenten beziehungsweise einem Lern- oder Entwicklungsargument unterlegt. Ebenso findet sich in keinem Modell eine kritische Reflexion darüber, was eine Zumutung von mehr Selbstorganisation – zumindest für bestimmte Zielgruppen –

bedeuten könnte. Es wird keine Diskussion über Beschränkungen der individuellen Möglichkeiten beziehungsweise deren Einbettung in gesellschaftliche Bedingungen (bspw. Arbeitsmärkten, Bildungsoportunitäten oder organisationale Bedingungen im Betrieb) diskutiert<sup>110</sup>. Die Verbesserung von Selbstorganisationsfähigkeit erscheint damit als eher normatives Ideal, dessen reale Begrenzungen durch die Fähigkeiten des Individuums oder durch äußere Rahmenbedingungen möglicherweise unterschätzt werden (vgl. Sultana, 2010, S. 21f.). Relevant erschien aus Sicht des Kapitels 2.2 eine intensivere Diskussion über die Erwartungen, die Beratung erfüllen soll und über die Möglichkeiten, Bedingungen und Grenzen, unter denen diese erfolgen kann.

*Beratungsprozessbezogene Merkmale, die den Aspekt der Förderung von Selbstorganisationsfähigkeit reflektieren*

Vergleicht man zunächst das zugrunde liegende Beratungsverständnis, so zeigen sich in den Modellen mindestens zwei Perspektiven. Auf der einen Seite stehen Modelle, die an kurzfristigen Zielen und problemfokussierten Beratungsansätzen orientiert sind. Diese sind linearer ausgerichtet (Erfassung des Problems, Lösung durch den Experten). Die Verantwortung und die Aktivität liegen hier hauptsächlich auf Seiten des Beraters (bspw. Quelle 5.14\_DKQA; 5.17\_QUAG). Auf der anderen Seite finden sich Modelle, die in Bezug auf das Beratungsverständnis längerfristige Zielsetzungen verfolgen, auf die Komplexität der Lebenszusammenhänge der Ratsuchenden achten und die auf eine Erhöhung der Selbstorganisation abzielen (bspw. Quelle 5.11\_CHCQ; 5.4\_SCQS; 5.5b\_RINF und 5.5c\_NIQI). Es können auch Modelle identifiziert werden, die zwar auf die Komplexität des Ratsuchendensystems (Ratsuchende-Umwelt) fokussieren, aber die Ratsuchenden selbst nicht als Experten dieses Systems verstehen, sondern auf Expertenlösungen (Diagnose, Therapie) setzen (bspw. das einzige Modell mit einer systemischen Ausrichtung Quelle 5.17\_QUAG). Analysiert man die Darstellung der Beratungsprozesse im engeren Sinn, so zeigt sich, dass es in der Untersuchung nur wenige Ansätze gibt, die klare Vor-

---

<sup>110</sup>Eine solche Diskussion wird bspw. im Ergebnisbericht von ELGPN im Abschnitt zu „Career Management Skills“ (ELGPN, 2010, S. 21f.) durchaus geführt. Im Modell, das im Rahmen von ELGPN in einer anderen Fachgruppe entwickelt wurde, werden diese Aspekte jedoch (bisher) nicht aufgegriffen.

stellungen darüber entwickeln, wie Selbstorganisation gefördert werden kann oder soll. Wenn dies thematisiert wird, dann wird entweder der Bedarf formuliert (Quelle 5.7\_EUIB) oder es werden Formate genannt, die gegebenenfalls für eine Erhöhung der Selbstorganisation geeignet sind (Quelle 5.6\_EURT). In einigen Fällen wird betont, dass die Haltung des Beraters für die Förderung von Selbstorganisationsfähigkeit entscheidend ist (vgl. Quelle 5.5.c; 5.4\_SCQS; 5.11\_CHCQ).

Vergleicht man die Prozessaspekte (Kodes S1\_P1\_P4 und S1\_P1\_P4) der Modelle, so kann implizit in einigen Modellen zumindest ansatzweise eine sinnvolle Anregung zur Prozessgestaltung auch im Sinne der Förderung von Selbstorganisationsfähigkeit festgestellt werden. Es gibt aber auch Hinweise darauf, dass Praktiken festgeschrieben werden, die einer solchen Zielsetzung eher entgegenstehen (bspw. die Arbeit mit Manualen, die starke Betonung von Checklisten und Assessmentverfahren, die Fokussierung auf die Aktivität der Beratenden, die Betonung organisatorischer Ziele im Gegensatz zur Zielentwicklung der Klienten u. a.) (vgl. bspw. 5.4\_SCQS).

Bezieht man die generischen Prinzipien als Orientierungspunkte für die Aktivierung von Selbstorganisation im Beratungsprozess ein (s. Kap. 1.4.2), so können nur wenige davon einzelnen Items aus den Modellen zugeordnet werden. Dies ist zum einen dadurch begründet, dass beratungsprozessorientierte Merkmale insgesamt unterrepräsentiert sind. Zum anderen ist es dadurch erklärbar, dass nur in vier Modellen die Erhöhung der *Selbstorganisationsfähigkeit* der Ratsuchenden auch konkret auf die Beratungsprozessebene bezogen wird (vgl. Quelle 5.11\_CHCQ, 5.4\_SCQS; 5.5b\_RINF und 5.5c\_NIQI). Es finden sich in diesen vier Modellen Hinweise darauf, dass Aspekte der *Stabilisierung* (bspw. durch Fokussierung auf Beziehung, Interaktion und Kommunikation, Vertrauen oder die Rahmenbedingungen) berücksichtigt werden. Die *Identifikation des Ratsuchendensystems* ist dabei relativ stark vertreten, wobei vor allem die aus Sicht der Ratsuchenden passiven Instrumente (insbesondere des Assessments) betont und nur zu einem sehr kleinen Teil eher reflexive Instrumente (die auf *prior learning* oder Kompetenzreflexion ausgerichtet sind) explizit angeführt werden. Auch ist die systemische Orientierung im Hinblick auf die Identifikation des Ratsuchendensystems sehr schwach ausgeprägt – lediglich

ein Modell weist hierfür einen Bezug auf (vgl. Quelle 5.17\_QUAG). Der Aspekt des *Sinnbezugs* wird insofern in einigen Beispielen berücksichtigt, als dass die in der Beratung thematisierten Aspekte (bspw. Informationen) zusammen mit dem Ratsuchenden auf dessen Situation bezogen werden (vgl. bspw. 5.4\_SCQS; 5.11\_CHCQ; 5.17\_QUAG). Ein Modell geht auf diesen Aspekt ein, indem es die Beratenden darauf hinweist, ihre eigenen Vorstellungen zugunsten der Perspektiven der Ratsuchenden kritisch zu prüfen (Quelle 5.17\_QUAG). Der Aspekt der *Energetisierung* kann am ehesten dort zugeordnet werden, wo Aktivitäten, Werte, Visionen, Exploration oder Handlungsplanung angesprochen werden, was in einigen Modellen der Fall ist (vgl. Quelle 5.3\_UKMX; 5.5c\_NIQI; 5.16a\_CAGS1; 5.16b\_CAGS2). *Fluktuationsverstärkung* ist einer der nur wenig zuordenbaren Faktoren. Eine These dazu ist, dass in vielen Modellen die Identifikation des Systems direkt in eine Phase der Informationsvermittlung übergeht. Die Vermittlung von Informationen ist jedoch nur bedingt als fluktuationsverstärkend zu werten. *Symmetriebrechung* und *Re-Stabilisierung* sind ebenfalls kaum zuordenbar. Am ehesten deutet der Aspekt der Handlungsplanung, der in mehreren Modellen relevant ist, auf diesen Faktor hin. Am schwersten sind Beispiele für die gezielte *Synchronisation* zwischen Beratenden und Ratsuchenden zu finden. Dies geht mit implizit sehr klar durchscheinenden Vorstellungen über die Prozessgestaltung, die einzusetzenden Methoden und Ziele einher. Werden solche Vorstellungen zu dominant formuliert, werden die Möglichkeiten, individuell auf den Stand der Ratsuchenden in Bezug auf alle Dimensionen (s. K-E-V-Muster, Kap. 2.3) einzugehen, eingeschränkt.

## **5.6 Zusammenfassung und Diskussion**

Das Kapitel fünf dient dem Vergleich unterschiedlicher Modelle von Qualitätsmerkmalen und Standards zur arbeitsweltlichen Beratung aus unterschiedlichen nationalen und dem europäischen Kontext. 20 Modelle wurden auf Grundlage von Dokumenten entlang von fünf Fragestellungen ausgewertet. Zu jeder Fragestellung wurden unter Rückgriff auf die vorangehenden Kapitel Codes und Subcodes entwickelt, die die Auswertung strukturiert haben.

Kapitel 5.3 fokussierte die Darstellung der Ergebnisse in Bezug auf die Frage nach dem Entstehungskontext, dem Stellenwert und der Reichweite der untersuchten Modelle (Untersuchungsfrage a.).

Um die Bedeutungs- beziehungsweise Relevanzunterschiede der Modelle darzustellen, wurden die Modelle aufgrund der Untersuchung zu vier Gruppen zugeordnet und deren Entstehungskontext vorgestellt:

- Modelle als Ergebnis von Studien,
- Policypapiere, die als kollektive Konzepte entwickelt wurden,
- Modelle, die für die Evaluation von Beratung entwickelt wurden
- Modelle, die zur regelmäßigen Qualitätsentwicklung oder Qualitätssicherung entwickelt wurden.

Während ein Teil der Modelle eher Ergebnisse punktueller Untersuchungen sind (s. Kap. 5.2.2.1), stammt eine zweite Gruppe aus Projekten, die das jeweilige Modell (angesiedelt auf EU Ebene) als Referenz für die Entwicklung nationaler Modelle oder Systeme entwickelt haben (s. Kap. 5.2.2.2). Eine dritte Gruppe hat ihren Ursprung im Kontext von Evaluationsstudien (s. Kap. 5.2.2.3) und nur ein Teil der Modelle ist mit der Zielsetzung der Etablierung von Qualitätsentwicklungsaktivitäten entwickelt worden (s. Kap. 5.2.2.4). Im Vergleich mit dem einbezogenen Referenzmodell aus Deutschland (vgl. Arbeitsgruppe 1 et al., 2011) weist nur eine kleine Gruppe von Modellen eine ebenso breite Beteiligung von Akteuren bei der Entwicklung auf (5.5b\_RINF; 5.16a\_CAGS1; 5.16b\_CAGS2). Betrachtet man zusammenfassend die einbezogenen Akteure, so kann die Untersuchung zeigen, dass gerade die Beteiligung der fachlichen Seite (Berater, Beratungswissenschaft, Professionsverbände) oft nicht gegeben ist. Die Beteiligung von Ratsuchenden ist ebenfalls vernachlässigt.

Darüberhinaus konnte die Auswertung zeigen, dass die Modelle in Bezug auf ihre Reichweite unterschieden werden können. Neben Modellen, die den Anspruch haben für alle Angebote der arbeitsweltlichen Beratung relevant zu sein (Quelle 5.2\_KAEV; 5.3\_UKMX; 5.5b\_RINF; 5.6\_EURT; 5.7\_EUIB; 5.9\_UKPI; 5.10\_FISP; 5.11\_CHCQ; 5.15\_EUQE; 5.16a\_CAGS1; 5.16b\_CAGS2; 5.17\_QUAG) ist ein anderer Teil der Modelle auf einzelne Teilfelder der Beratung (bspw. Schule, Hochschule, Beschäftigungssuchende etc.) (5.5a\_NISU; 5.5c\_NIQI; 5.13\_UKII; 5.14\_DKQA) oder einzelne Organisationen (5.1\_DEBA; 5.4\_SCQS; 5.8\_DEQE; 5.12\_NSEV) hin konzipiert.

Die Modelle unterscheiden sich außerdem stark in Bezug auf ihre Verbindlichkeit und den Grad der Implementierung. Die Modelle sind zunächst von ihrem Anspruch her verschieden. Mit einigen Modellen wird keine verbindliche Implementierung angestrebt. Sie haben den Status von individuellen oder kollektiven Konzepten, die als Referenzpunkt dienen können, die Nutzung aber nicht über die Verbindung mit Mechanismen fördern (5.2\_KAEV; 5.6\_EURT; 5.7\_EUIB; 5.9\_UKPI). Einige Modelle wurden zwar in diesem Sinne entwickelt, konnten dieses Ziel aber bisher nicht erreichen (5.1\_DEBA; 5.8\_DEQE) oder wurden nur punktuell, insbesondere zur Durchführung von Evaluation genutzt (5.5a\_NISU; 5.10\_FISP; 5.12\_NSEV; 5.13\_UKII).

Eine Reihe der Modelle wird in nationalen Kontexten aktiv genutzt. Diese dienen als Orientierungspunkt für die Selbstüberprüfung und sind nicht direkt mit Mechanismen zur Durchsetzung verbunden (5.5b\_RINF; 5.5c\_NIQI; 5.11\_CHCQ). Drei der Modelle beziehen ihre Verbindlichkeit aus der engen Kooperation der Akteure, die das jeweilige Modell für sich entwickelt haben und nutzen (5.16a\_CAGS1; 5.16b\_CAGS2; 5.17\_QUAG). Auch in diesen Fällen ist kein weiterer Mechanismus zur Festschreibung von Verbindlichkeit vorgesehen. Nur ein geringer Teil der Modelle (5.3\_UKMX; 5.4\_SCQS; 5.14\_DKQA) ist im Sinn von Standards mit externen Überprüfungs- oder Kontrollmechanismen verbunden. Diese Modelle haben somit mit einer höheren Verbindlichkeit im jeweiligen Kontext, wobei einschränkend angemerkt werden muss, dass das Modell 5.4\_SCQS seit 2010 nicht mehr genutzt wird und dass das Modell 5.14\_DKQA nur einen sehr engen inhaltlichen Fokus aufweist (s. Kap. 5.4). Resümiert man dieses Ergebnis, so kann bisher für den untersuchten Bereich nicht von einer breiten Etablierung von Qualitätsmerkmalen und Standards für die Beratung ausgegangen werden. Das Bild ist eher von Vielfalt geprägt und es gibt nur wenige Modelle, die verbindlich und in der Breite des Feldes genutzt werden.

Die zeitliche Abfolge des Entstehens der Modelle gibt keinen Hinweis darauf, dass durch Rezeption der anderen Modelle, die dort bereits berücksichtigten Aspekte aufgegriffen oder zumindest kritisch reflektiert werden. Das hat möglicherweise auch mit der Arbeitsweise und den Entstehungskontexten der Mo-

delle zu tun. Die wenigsten Modelle basieren explizit auf intensiven Vergleichen mit anderen Modellen, Ausnahmen sind De Boer et al. und ELGPN (Quelle 5.7\_EUIB; 5.15\_EUQE)<sup>111</sup>. Die Mehrzahl der Modelle beruht auf organisations-internen oder nationalen Diskussionskontexten. Deutlich wird dies zum Beispiel am Matrix Standard (Quelle 5.3\_UKMX). Dieser wurde nach acht Jahren überarbeitet und greift auch partiell neue Aspekte auf, dies aber nicht unter Rückgriff auf andere aktuelle Ergebnisse aus demselben Kontext (z. B. die ELGPN, 2010, S. 21f.)(vgl. Quelle 5.15\_EUQE). Im Hinblick auf die schwache Orientierung an Beratungs-Prozessmerkmalen kommt hinzu, dass kaum Bezüge zu beratungstheoretischen Positionen auszumachen sind. Nur in einem Modell ist ein expliziter Bezug nachweisbar (Quelle 5.5b\_RINF). Eine systematische Orientierung an einem systemischen Kontextmodell, das die Mehrebenenperspektive deutlich machen könnte, ist ebenfalls nur in einem der Modelle erfolgt (vgl. Quelle 5.7\_EUIB<sup>112</sup>).

Die Forschungsfragen b. und c. beziehen sich auf den impliziten Bezug der Qualitätsmerkmale und Standards auf ein fundiertes Beratungsverständnis, den Vergleich der Schwerpunkte der Modelle sowie die inhaltlichen Merkmale, die in den Modellen maßgeblich repräsentiert werden. Im Kapitel 5.4 wurden hierzu die Ergebnisse der Auswertung von 20 Modellen, die Qualitätsmerkmale oder Standards beinhalten und die unterschiedlichen Ursprungs und aus unterschiedlichen Verwendungskontexten stammen, dargestellt. Strukturierendes Element der Auswertung ist ein Referenzmodell, das in Kapitel 3.2.4 eingeführt wurde. Dieses hat den Anspruch, Merkmale professioneller Beratung in einem umfassenden Sinne und in einem systemischen Verständnis und unter Berücksichtigung von Kontextfaktoren der Beratung, zu beschreiben (vgl. Arbeitsgrup-

---

<sup>111</sup>Für das BeQu-Modell erfolgte der Vergleich in Schiersmann et al., 2008 (vgl. darin Anh. 2). Ein Modell aus Australien, das nicht in die Auswertung einbezogen werden konnte, beruht ebenfalls auf einer Vorstudie, die einige vorliegende Modelle ausgewertet hat (vgl. McMahon, 2004).

<sup>112</sup>Vgl. hierzu auch die Vorstudie dazu ([http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/Proposed\\_approach\\_to\\_indicators\\_study.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/Proposed_approach_to_indicators_study.pdf)) (2012-06-07). Hierin wird das „Layered model of political decision making“ (vgl. Nijhof, Heikkinen u. Nieuwenhuis, 2003) als Grundlage für die ebenenspezifische Formulierung von Indikatoren vorgeschlagen.

pe 1 et al., 2011). Das Referenzmodell wird in ein Kodiersystem überführt, nachdem die 20 Modelle ausgewertet werden.

Betrachtet man abschließend die Schwerpunkte der Modelle im Vergleich zu ihrem Entstehungs- und Verwendungskontext, so können folgende Ergebnisse hervorgehoben werden:

- Die evaluationsbezogenen Modelle beschränken sich in der Regel auf einen Kernbereich von Indikatoren (vgl. Quelle 5.5a\_NISU; 5.13\_UKII und 5.14\_DKQA). Sie sind typischerweise auf den Aspekt der Ergebnisse ausgerichtet, beziehen aber in einigen Fällen ergänzende Aspekte mit ein. Diese sind dabei aber in Ihrer Systematik nicht nachzuvollziehen (vgl. Quelle 5.9\_UKPI; 5.12\_NSEV). Eine klare Ausrichtung ist in diesem Bereich nur beim Modell 5.10\_FISP zu erkennen. Hier werden konsequent Aspekte der organisationalen Rahmung und der Wirkungen von Beratung miteinander verbunden.
- Modelle mit eher konzeptionellem Hintergrund (bspw. Vergleichsstudien, Modelle mit fachpolitischer Zielsetzung) sind teilweise sehr umfassend (Quelle 5.7\_EUIB). Dies gilt auch für Quelle 5.6\_EURT, wobei hier der Aspekt der organisationalen Rahmung gänzlich vernachlässigt ist. Quelle 5.15\_EUQE, die in dieser Reihe das historisch jüngste Modell darstellt, weist im Gegensatz zu den vorher genannten keinen Bezug zum Beratungsprozess auf. Es ist allerdings unklar, ob sich diese Unterschiede aus einem begründeten Beratungsverständnis ergeben.
- Modelle, die eng auf eine Funktion im Qualitätsmanagement oder in der Qualitätsentwicklung bezogen sind, weisen im Vergleich dazu die konsistentesten Muster auf. Hervorzuheben sind die Modelle 5.11\_CHCQ, 5.4\_SCQS, 5.5b\_RINF. Auch die Modelle 5.3\_UKMX und 5.5c\_NIQI gehören in diese Gruppe, weisen jedoch in Bezug auf den Beratungsprozess deutliche Lücken auf.
- Modelle, die vor dem Hintergrund von Profession und Professionsverbänden entwickelt wurden (vgl. 5.16a\_CAGS1; 5.16b\_CAGS2; 5.17\_QUAG) unterscheiden sich insofern von den zuletzt genannten Modellen, als dass zwar die professionsorientierten und die prozessorientierten Merkmale relativ stark ausgeprägt sind, jedoch organisationale



Aspekte und besonders die Frage der Wirkungen und der Zielerreichung von Beratung vernachlässigt werden.

Einige Aspekte können als Schwerpunkte in den Modellen identifiziert werden.

Die drei am häufigsten vorkommenden Aspekte sind:

- Kompetenzsteigerung und Selbstorganisationsfähigkeit der Ratsuchenden,
- die Wirksamkeit der Beratung in Bezug auf Veränderungen im Status des Ratsuchenden (Outcomes),
- direkte Ergebnisse der Beratung (Outputs).

Weitere Aspekte sind die Forderung nach systematischem Qualitätsmanagement, Ausbildung der Beratenden, Transparenz und Zugänglichkeit der Angebote sowie deren Vernetzung.

Betrachtet man die fünf Codes (Ü, B, P, O und G) in Bezug auf deren Konsistenz der Abdeckung in den untersuchten Modellen, so fallen zwei Codes auf. Zum einen der Code *Ü (Übergreifend)* und zum zweiten der auf Ergebnisse gerichtete Code *G (Gesellschaft)*. Der Code *Ü* ist durch die Subkodes *Transparenz (G2)* und *Qualität (G4)*, gefolgt von *Orientierung am Ratsuchenden (G1)* und *Ethik (G3)* in kohärenter Weise abgedeckt. Hier zeigt sich, dass ein Verständnis von professioneller Beratung im Sinn dieses Codes verbreitet ist.

Bei den Subkodes zum Code G, die Ergebnisse beschreiben, handelt es sich um die Wirksamkeit von Beratung in Bezug auf Kompetenzzuwachs (G2) und Statusveränderungen (G3). Viele Modelle thematisieren aber auch Aspekte des Wissenszuwachses (Informationen über relevante Aspekte und Rahmenbedingungen) sowie die Frage der Erhöhung der Chancengerechtigkeit (G1). Anhand der Auswertung zu diesen Subkodes kann festgestellt werden, dass eine relativ einheitliche Vorstellung der angestrebten Ergebnisse von Beratung in den Modellen verankert ist. Wissen ist in den Modellen jedoch immer nur als Information über relevante Rahmenbedingungen konzipiert. Andere Arten des Wissens (z.B. des Beraters) oder der Entwicklung von Wissen (bei den Ratsuchenden) (s. Kap. 2.3.3) ist kaum repräsentiert. Ausnahmen sind die Modelle aus Kanada (Quelle 5.16a\_CAGS1; 5.16b\_CAGS2; 5.17\_QUAG), wobei auch in diesen Modellen nicht nach verschiedenen Typen von Wissen unterschieden wird (vgl. Enoch, 2011, S. 269; Ertelt u. Schulz, 2002, S. 234f.).

Im Vergleich zu diesen Codes, bei denen die untersuchten Modelle Parallelen aufweisen, werden andere Bereiche weniger thematisiert. So ist der Code zur organisationalen Rahmung (etwa Strategie und Leitbild, Prozesse, Strukturen, Ressourcen) fast durchgängig schwach abgedeckt. Nur wenige Modelle beschäftigen sich explizit und umfassend mit diesen Aspekten. Dies ist auch in den Modellen der Fall, die sich direkt an die Organisation richten. Das Verständnis, dass Beratung organisationale Bedingungen berücksichtigen muss, ist auch in diesen Modellen unterrepräsentiert.

In Bezug auf den Code *P* (Beratungsprozess) zeigt sich, dass kaum eines der Modelle den Beratungsprozess in ausgewogener Weise berücksichtigt. Die im Kapitel zwei herausgearbeitete Relevanz von Aspekten wie *Beziehung (P1)*, *Klärung des Anliegens (P2)* oder *Ressourcenorientierung und Zielkonkretisierung (P3)* und Berücksichtigung der Kontextfaktoren des Ratsuchenden bei der Beschreibung des Beratungsprozesses ist kaum gegeben. Von den 20 untersuchten Modellen greifen lediglich sechs Modelle den Beratungsprozess in diesem umfassenden Sinn auf, wobei auch hier jeweils ein oder mehrere Merkmale nicht oder nur rudimentär thematisiert werden. Vergleicht man die thematisierten prozessbezogenen Aspekte mit denen des Referenzmodells, so kann festgestellt werden, dass die Perspektive der Modelle nur in wenigen Fällen dem reflexiven Verständnis von Beratung im Referenzmodell entspricht. Im Zusammenspiel der Subkodes *P3* und *P4* wird in vielen Modellen zwar auf Assessment und Informationsvermittlung gesetzt. Die Aspekte der individuellen Zielklärung oder einer Situationsanalyse im systemischen Sinn spielen jeweils in nur einem Modell eine Rolle.

In Bezug auf diese beiden eher rudimentär abgebildeten Subkodes könnte es für die zukünftige Diskussion und Weiterentwicklung solcher Modelle sinnvoll sein, zu einem umfassenden Verständnis von Beratung Bezug zu nehmen. Im Sinne eines solchen umfassenden Ansatzes müssten sich Aspekte der Organisation und vor allem des Beratungsprozesses in Subkodes spiegeln. Wenn die Realisierung eines erfolgreichen und professionellen Beratungsprozesses durch professionelles Handeln und damit durch eine fundierte Aus- und Weiterbildung abgesichert werden soll, sollten sich diese Aspekte in den Modellen wiederfinden. Auch im Hinblick auf evaluationsbezogene Modelle kann das

Fehlen solcher Aspekte kritisch beurteilt werden. Denn es stellt sich die Frage, ob die Evaluation von Ergebnissen ohne eine Kontrolle der Inputbedingungen (z. B. Ausstattung) und der relevanten Prozessbedingungen (Beratung) sinnvoll sein kann.

Die Forschungsfrage d. und e. fokussieren die Gestaltung des Beratungsprozesses als Selbstorganisationsprozess sowie die verbesserte Selbstorganisationsfähigkeit der Ratsuchenden als Zielperspektive der Beratung. Die Gestaltung des *Beratungsprozesses im Sinn der Selbstorganisation* wurde anhand von Kodes untersucht, die auf explizite und implizite Hinweise in den ausgewerteten Dokumenten abzielen. Untersucht wurde, ob es in den Modellen Hinweise darauf gibt, dass Beratungsprozesse so angelegt werden sollen, dass sie gezielt die Selbstorganisationsfähigkeit des Systems (Berater-Ratsuchender) anregen. Explizit ist dies kaum der Fall. Schwache Hinweise gibt es in einigen Modellen (vgl. Quelle 5.4\_SCQS; 5.5c\_NIQI; 5.6\_EURT; 5.7\_EUIB; 5.11\_CHCQ). Implizit kann die Realisierung von Bedingungen, die zur Anregung von Selbstorganisation beitragen, folgenden Aspekte punktuell nachgewiesen werden:

- Die Gestaltung des Beratungsprozesses als aktivem Geschehen, dass die Ratsuchenden beteiligt,
- Orientierung an aktuellen Anliegen,
- Aktivierung von vorhandenen Ressourcen,
- aktive Entwicklung von Zielen und Antizipation von zukünftigen Handlungen,
- Aufbau von Kompetenzen für die Realisierung von Ergebnissen, das Treffen von Entscheidungen usw.,
- Entwicklung von Handlungsplänen und Vorbereitung von Entscheidungen,
- Reflexion des Beratungsprozesses und Lernen für zukünftige Problemlösungen.

Diese Merkmale werden jedoch in keinem der Modelle in kohärenter Weise berücksichtigt, sondern punktuell (s. Kap. 5.5.3; vgl. Quelle 5.4\_SCQS; 5.5b\_RINF; 5.5c\_NIQI; 5.11\_CHCQ). In manchen Modellen wird die Orientierung auf Selbstorganisation im Beratungssystem eher erschwert. Dies

zeigt sich beispielsweise in einer Expertenrolle des Beraters, der aus einem vorgegebenen Diagnose- oder Assessmentverfahren Schritte ableitet, die die Ratsuchenden umsetzen sollen (s. Kap. 5.5.3; vgl. Quelle 5.14\_DKQA; 5.17\_QUAG).

*Verbesserte Selbstorganisationsfähigkeit wurde auch als angestrebtes Ergebnis* von Beratung untersucht. Diese fachpolitische Zielperspektive ist – mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen – in einer ganzen Reihe von Modellen enthalten (5.3\_UKMX; 5.4\_SCQS; 5.5b\_RINF; 5.5c\_NIQI; 5.6\_EURT; 5.14\_DKQA; 5.15\_EUQE; 5.17\_QUAG). Dabei stehen Items im Vordergrund, die auf die Identifikation von Ergebnissen gerichtet sind, ohne dass Hinweise gegeben werden, wodurch diese Selbstorganisationsfähigkeit erreicht werden kann.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das im Kapitel 2.3 dargestellte Verständnis prozessualer Förderung von Selbstorganisation in den untersuchten Modellen kaum ausgearbeitet ist. In vielen untersuchten Modellen dominiert eine Vorstellung von Beratung, die mit Identifikation eines Bedarfes (Assessment) und der Lösung durch Informationsvermittlung dominiert wird. Kontrastiert wird dies durch Modelle, die eher auf die Entwicklung von Umsetzungs- und Handlungsplänen abzielen. Der Wert des Beratungsprozesses als eigenständigem Entwicklungsgeschehen, das Kognition, Emotion und Handeln des Ratsuchenden für zukünftige Problemlösungen beeinflusst, ist wenig berücksichtigt. Im Kontrast dazu werden vielfach normative Ansprüche auf eine verstärkte Selbstverantwortung der Individuen (Selbstmanagement u.a.) genannt. Diese korrespondieren kaum mit Ideen, wie diese Fähigkeiten durch Beratung gestärkt werden können.



## **6. Auswertung von Modellen zur Qualitätssicherung und -entwicklung – Eine Analyse bestehender Qualitätsmodelle in der Beratung**

Das vorliegende Kapitel hat das Ziel Qualitätsmodelle aus verschiedenen nationalen Kontexten systematisch zu vergleichen und mit Bezug auf die im Kapitel drei der Arbeit entwickelten theoretischen Aspekte und die daraus abgeleiteten Fragestellungen zu diskutieren. Um das vorliegende Material (Dokumente, Expertengespräche, Internetressourcen) der im Kapitel 6.2.1 formulierten Fragestellungen zu untersuchen, greift das Kapitel auf die theoretischen Überlegungen zurück, die in der Arbeit entwickelt wurden und auf ein Kodiersystem, das für die systematische Auswertung der Dokumente und der Expertengespräche herangezogen wird (s. Kap. 6.2.3). Die Auswertung der Ergebnisse sieht neben der deskriptiven Darstellung der verschiedenen Modelle auch deren Vergleich und die kritische Diskussion ihrer spezifischen Ausrichtungen vor (Kap. 6.3 bis 6.5).

### **6.1 Forschungsstand, Forschungsinteresse, Fragestellung, Datengrundlage und Kodiersystem**

Im Folgenden wird ausgehend vom vorliegenden Forschungsstand das Forschungsinteresse und die Fragestellung dieses Kapitels dar- und daran anschließend das Kodiersystem vorgestellt. Außerdem wird die Grundlage für die Auswahl der einbezogenen Modelle und die Dokumente, die zu den Modellen identifiziert und ausgewertet wurden sowie die ergänzend geführten Gespräche mit Experten aufgeführt.

#### **6.1.1 Vorliegende internationale Untersuchungen zu Modellen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Beratung**

In den letzten Jahren wurden Modelle zur Qualitätssicherung und -entwicklung in verschiedenen Beratungskontexten, verschiedenen europäischen Ländern sowie zum Teil auch in transnationalen Zusammenhängen erarbeitet und im Rahmen von Modellprojekten oder flächendeckend für bestimmte Teilfelder der Beratung implementiert (vgl. ELGPN, 2010, S. 51f.; Plant, 2010; Sultana, 2006). Für den europäischen Kontext liegt eine Studie aus dem Jahr 2004 vor, die den Stand der Qualitätsmodelle und Qualitätsaktivitäten in Ansätzen vergleichend untersucht, den Schwerpunkt aber auf die Entwicklung eines eigenen Modells legt. Mit Bezug auf ein im Bereich der beruflichen Bildung diskutiertes Quali-

tätsmodell (Common quality assurance framework for VET-CQAF) wurde ein Vorschlag für ein ähnliches Modell für die berufs- und bildungsbezogene Beratung in Europa entwickelt (vgl. Henderson et al., 2004). Pate für diese Idee standen das europäische Netzwerk zur Verbesserung der Zusammenarbeit bei den Qualitätssicherungsverfahren „European Association for Quality Assurance in Higher Education“ (ENQA)<sup>113</sup> im Bereich der Hochschulbildung und ENQA-VET in der Berufsbildung<sup>114</sup>.

„Diese Netzwerke befassen sich vorwiegend mit der Qualität institutioneller Verfahrensweisen und Programme, aber sie beleuchten auch die allgemeinen Qualitätssicherungsgrundsätze, die für die gesamte Bildung und Berufsbildung sowie für alle zur Qualifizierung führenden Prozesse Geltung haben“ (Henderson et al., 2004, S. 28; vgl. auch McCarthy, 2010).

Die Idee eines gemeinsamen europäischen Modells für die Qualitätssicherung oder Qualitätsentwicklung in der Beratung wurde bisher jedoch nicht weiter verfolgt. Vielmehr wird angestrebt die Qualitätsaktivitäten in den europäischen Mitgliedsstaaten in ihrer Entwicklung zu begleiten und an gemeinsamen Indikatoren auszurichten (vgl. ELGPN, 2010, S. 88-92; vgl. auch Hughes, 2012; Plant, 2010; CEDEFOP, 2005). Diese Diskussion wurde bereits Mitte der 2000er Jahre begonnen (vgl. Sultana, 2006, 2005). Die im Rahmen des ELGPN Netzwerks erarbeiteten Papiere stellen ebenfalls Vorarbeiten dar, wobei darin auf einzelne nationale Modelle nur exemplarisch eingegangen wird (vgl. Plant, 2009). Eine systematische und an theoretisch begründeten Kriterien ausgerichtete Analyse solcher Modelle liegt bislang nicht vor.

### **6.1.2 Forschungsinteresse und Fragen für die Untersuchung**

Das Forschungsinteresse des vorliegenden Kapitels ist der Vergleich von Qualitätsmodellen aus verschiedenen nationalen Kontexten. Das Interesse begründet sich darin, dass bisher nur wenig systematisches Wissen über die Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Qualitätsmodellen in verschiedenen (nationalen) Beratungskontexten vorliegt. Für eine solche systematische Darstellung wurden in Kapitel drei für die Frage der Qualität und der Qualitätsentwicklung in der Beratung verschiedene theoretisch begründete Aspekte diskutiert, die für

---

<sup>113</sup>(<http://www.enqa.eu/>)(2012-06-07).

<sup>114</sup>(<http://www.eqavet.eu/gns/home.aspx>)(2012-06-07).

die Auswertung der Modelle in Kapitel sechs herangezogen werden. Diese sind:

- Das jeweils zugrunde gelegte Verständnis von Qualität,
- die Beteiligung verschiedener Akteure bei der Entwicklung und Umsetzung von Qualitätsaktivitäten und -modellen,
- die Verbindung von inhaltlichen Qualitätsmerkmalen oder Standards (s. Kap. 5) mit Qualitätselementen, die auf solchen Qualitätsmerkmalen oder Standards aufbauen,
- der Aufbau und die Kombination verschiedener Qualitätselemente,
- die Berücksichtigung der verschiedenen relevanten Systeme und Ebenen (Politische Ebene, organisationale Ebene, Beratungsprozessebene),
- die Realisierung von Qualitätsentwicklung auf der organisationalen Ebene und die Frage, ob dabei die im Kapitel drei begründete Interventionslogik Berücksichtigung findet.

Darauf aufbauend werden in den folgenden Kapiteln die einzelnen in der Einleitung formulierten Fragestellungen bearbeitet:

- a. Wie und durch wen werden diese Modelle etabliert? Wie weit ist die Etablierung fortgeschritten?
- b. Welche Qualitätselemente werden in den Modellen kombiniert? Können spezifische Kombinationen identifiziert werden und ist eine Einordnung in bestimmte Qualitätstraditionen möglich?
- c. Sind die Modelle im Sinne der metatheoretischen Vorstellung der Synergetik und der generischen Prinzipien so angelegt, dass sie die Selbstorganisation der relevanten Systeme unterstützen?
- d. Sind die Modelle so angelegt, dass sie die verschiedenen relevanten Systemebenen (Beratungsprozesse, Beratungsorganisation, übergeordnete beratungspolitische Ebene) berücksichtigen?
- e. Sind in den Modellen (im Sinne des Konzeptes der Qualitätsentwicklung und des SPM-Modells) Steuerungs- und Unterstützungsmechanismen zur Gestaltung von Interventionsprozessen identifizierbar?

Um ein besseres Verstehen der Modelle im Kontext zu ermöglichen und deren Relevanz für die jeweilige Beratungs- beziehungsweise Organisationspraxis einschätzen zu können, folgt das Kapitel 6.2 der Frage, wie die einzelnen nati-



onalen Modelle charakterisiert werden können. Dabei wird nicht nur inhaltlich beschrieben, wie die Modelle aufgebaut sind, sondern es wird auch darauf abgestellt, für welche Teilfelder der Beratung ein Modell Gültigkeit hat, welche Akteure maßgeblich für die Initiierung und Realisierung zuständig sind und wie die Institutionalisierung und Finanzierung erfolgt. Die Modelle werden einzeln unter Rückgriff auf die inhaltsanalytische Auswertung vorgestellt.

Das Kapitel 6.3 verfolgt darüber hinausgehend die Frage, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede entlang wichtiger, untersuchter Aspekte bestehen. Dies sind:

- Zentrale Akteure und Institutionalisierung (Subkodes PI-1, PI-3),
- Durchsetzung, Realisierung und Stand der Implementierung (Subkode PI-4),
- Feldabdeckung, Beratungsbegriff und Angebotsformate (Subkode FB-1 bis FB-3 und KD-1 bis KD-4),
- Systemisches Verständnis als Grundlage für die Qualitätsaktivitäten (Subkodes SYS 1 – SYS 7),
- Verständnis von Qualität und -Qualitätsentwicklung (Subkodes QE-1 bis QE-8),
- Qualitätselemente und Qualitätsmodelle im Vergleich.

Durch die Verschränkung einzelner theoretischer Perspektiven (z. B. zuständige Akteure und gewählte Qualitätselemente) werden Typisierungen möglich, die gerade auch für die weitere Diskussion von sinnvollen Qualitätsmodellen im europäischen Kontext (Kap. 7) wichtige Hinweise geben können.

Die dritte Auswertungsperspektive bildet der Rückbezug auf die Theorie der Synergetik und das Synergetische Prozessmanagement-Modell (s. Kap. 1). Im Kapitel 3.3 wurde aufgezeigt, welche potenziellen Wirkungsweisen Qualitätselemente entfalten können und wie sich daraus der Bedarf nach einem situationsspezifischen Einsatz solcher Elemente (im Sinne des SPM-Modells und der Logik der Organisationsentwicklung) auf der Organisationsebene ableitet. Daraus knüpft sich die Frage, ob und wie sich für die Modelle eine solche potenzielle Wirkung beziehungsweise Unterschiede in der Wirkungsweise beschreiben lassen und ob die ausgewerteten Modelle so angelegt sind, dass sie (auf der

Organisationsebene) individuell und der Situation angemessen gestaltet werden können.

### **6.1.3 Ausgewählte Dokumente, einbezogene Dokumente und ergänzende Expertengespräche**

Die Auswahl der Modelle erfolgt auf der Basis eigener Recherchen in den Jahren 2008-2012. Hierfür wurden folgende Auswahlkriterien zugrunde gelegt:

- Bezug zu Qualitätssicherung und -entwicklung: Die einbezogenen Modelle müssen dem Ziel folgen, zur Qualitätssicherung- und Entwicklung beizutragen.
- Relevanz im Feld *Beratung in Bildung und Beruf*: Die einbezogenen Modelle sollen für Beratung in diesem Handlungsfeld konzipiert sein. Für den englischsprachigen Raum beziehungsweise für Übersetzungen der Modelle in die englische Sprache werden hierfür die Begriffe Guidance und Career Guidance beziehungsweise Career Counselling zugrunde gelegt (s. auch Kap. 2).
- Bezug zum ELGPN Netzwerk: Alle einbezogenen Modelle (mit Ausnahme des Modells aus der Schweiz) werden im transnationalen, europäischen ELGPN Netzwerk von den jeweiligen nationalen Akteuren als aktuelles im nationalen Kontext relevantes Modell vorgestellt (vgl. ELGPN, 2010).
- Implementierungsgrad: Alle einbezogenen Modelle müssen entweder im Beratungsfeld implementiert sein oder zumindest in Modellprojekten umgesetzt werden, die deren Implementierung vorbereiten und erproben.
- Zugänglichkeit von Informationen und Erreichbarkeit von Experten zur Gewinnung zusätzlicher Informationen: Für alle Modelle müssen ausreichende und aktuelle Informationen zugänglich sein. Die Nacherhebung von Informationen über Expertengespräche muss gewährleistet sein<sup>115</sup>.

Mit der getroffenen Auswahl wird kein Anspruch auf vollständige Erhebung aller verfügbaren Modelle verbunden. Als Grundlage für die Auswahl wurde angestrebt die Erkenntnisse aus bisherigen Erhebungen aus dem europäischen

---

<sup>115</sup>Der Zugang zu den nicht veröffentlichten oder teilweise nur schwer zugänglichen Dokumenten erfolgte über direkte Kontakte zu nationalen Vertretern, größtenteils über das Workpackage 4 des ELGPN Netzwerks. Diese nationalen Vertreter wurden als Experten befragt.

Kontext zu berücksichtigen, bei denen mit großer Sicherheit davon ausgegangen werden kann, dass für sie für die EU Staaten und einige assoziierte Staaten ein vollständiger Überblick über den aktuellen Entwicklungsstand geben (vgl. Vuorinen u. Weber, 2010; ELGPN, 2010; Plant, 2010; Plant, 2009; Schiersmann u.a., 2008) werden kann. Weitere Informationen konnten aus einer Überblickstudie auf EU Ebene gewonnen werden (Henderson, et al., 2004). Eine weitere wichtige Grundlage bildet die Untersuchung von Bimrose, Hughes und Colin (Bimrose et al., 2006).

#### *Einbezogene Dokumente*

Für die Dokumentenanalyse wurden zu allen Modellen solche Dokumente identifiziert, die im jeweiligen nationalen Kontext als Beschreibungen der Modelle erstellt worden sind. Zusätzlich wurden Artikel, Studien, Präsentationen oder Gesetzestexte hinzugezogen, die weiteren Aufschluss über ein Modell oder dessen Kontext liefern können.

Tab. 6.1: Übersicht über die einbezogenen Modelle und deren Geltungsbereich und Abkürzungen für Quellen und Experten (Quelle: Eigene Darstellung)

Land und ggf. Bezeichnung des Qualitätsmodells	Geltungsbereich des Modells	Abkürzungen für Quellen und Experten
Career Scotland „Time Strategy and Quality Assurance Framework“	Das Modell wurde organisationsintern entwickelt. Careers Scotland umfasst die 35 Teilorganisationen von Careers Scotland. Diese bieten <i>Information, Advice und Guidance</i> für Jugendliche und Erwachsene an.	6.1a_SCO 6.1b_SCO 6.2a_SCO 6.2b_SCO SCO_EXP_HUG SCO_EXP_PUG
Vereinigtes Königreich „Matrix Standard“	Das Modell gilt für alle öffentlich geförderten privaten und alle öffentlichen Beratungsangebote im Bereich <i>Information, Advice und Guidance</i> für Jugendliche und Erwachsene in Großbritannien.	6.3_UK 6.4a_UK 6.4b_UK 6.4c_UK 6.4d_UK UK_EXP_MUL UK_EXP_HUG
Griechenland „Greek model system for quality assurance in guidance services“	Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Umfasst alle öffentlich geförderten, privaten und alle öffentlichen Beratungsangebote.	6.5a_EL 6.5b_EL 6.5c_EL EL_EXP_GAI
Ungarn „The Hungarian LLG Council and LLG System development“	Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Umfasst alle öffentlich geförderten, privaten und alle öffentlichen Beratungsangebote.	6.6_HUN 6.7_HUN HUN_EXP_KIS HUN_EXP_BOB
Dänemark „Quality Assurance in the Danish Guidance System in the educational sector“	Die öffentlich verantworteten Angebote zur Bildungs- und berufsbezogenen Beratung mit den Schwerpunkten Übergang Schule-Beruf, Schule-Hochschule, sowie Bildungs- und berufsbezogene Beratung für Erwachsene.	6.8_DK 6.9_DK 6.10_DK DK_EXP_JEN DK_EXP_CHR
Schweiz „Swiss Counselling Quality Model“	Öffentliche, durch die Kantone verantwortete bildungsbezogene und berufliche Beratung für Jugendliche und Erwachsene. Die Ausrichtung ist kantonal verschieden.	6.11_CH 6.12a_CH 6.12b_CH 6.13_CH 6.14_CH CH_EXP_BEL
Portugal „National Quality System for Guidance Provision – Portugal“	Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Potenziell alle öffentlich geförderten, privaten und alle öffentlichen Beratungsangebote. Bisher vor allem Angebote, die durch den <i>Public Employment Service</i> verantwortet werden.	6.16a_PT 6.16b_PT PT_EXP_MOR
Deutschland „Offener Koordinierungsprozess Beratungsqualität“	Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Potenziell gilt das Modell für alle öffentlichen und privaten Beratungsangebote.	6.17a_DE 6.17b_DE 6.18a_DE 6.18b_DE DE_EXP_POH DE_EXP_JEN
Frankreich „French practise and policy in quality evaluation“	Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Umfasst alle öffentlich verantworteten Angebote der Beratung in Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Das Modell steht in Verbindung mit dem Aufbau einer neuen Servicestruktur in diesem Bereich.	6.19a_FR 6.19b_FR 6.19c_FR 6.20_FR FR_EXP_LEN FR_EXP_DEV

Die zentralen Dokumente wurden in der Regel direkt von den einbezogenen Experten zur Verfügung gestellt oder durch eigene Recherchen identifiziert. Die Tabelle 6.1 gibt einen ersten Überblick über die ausgewerteten Modelle. Eine umfassende Darstellung der Quellen findet sich im Anhang 6.1.

#### *Einbezug von Experten aus den nationalen Kontexten*

Die erste Auswertung auf Basis der einbezogenen Dokumente wurde durch den Einbezug von Experten ergänzt. Zu den neun einbezogenen Modellen wurden jeweils ein bis zwei Experten durch schriftliche Anfragen und kurze Interviews um Erläuterung und Stellungnahme zu jeweils individuellen Leitfäden gebeten. Die Interviews wurden protokolliert und dokumentiert. Die meisten Experten wurden zu zwei Zeitpunkten einbezogen, zunächst im Jahr 2009/2010 im Rahmen der ELGPN Arbeitsgruppensitzungen des Workpackage „Qualityassurance and Evidence based Policy Making“ (ELGPN, 2010, S. 49)<sup>116</sup>. Experten aus Ländern, die in dieser Arbeitsgruppe nicht vertreten waren, wurden kontaktiert und befragt. Ende 2011 und zu Beginn des Jahres 2012 wurden die Experten erneut kontaktiert, um die Aktualität und gegebenenfalls Veränderungen der Modelle zu verifizieren. Der Anhang 6.2 listet die einbezogenen Experten und ihre Funktion im jeweiligen nationalen Kontext auf. In der Tabelle 6.1 werden die Kürzel für die einbezogenen Experten benannt. Im Anhang 6.3 werden die Fragen an die Experten dargestellt. Diese Fragen wurden nur dann in die Expertenbefragung einbezogen, wenn sie aufgrund der Dokumentenauswertung nicht beantwortet werden konnten. Ergänzend wurden länderspezifische Fragen gestellt. Diese leiten sich aus Aspekten ab, die für das Verständnis der einzelnen Modelle beziehungsweise deren Kontext und Entstehung wichtig sind, die aber auf Basis der Dokumente nicht beantwortet werden konnten.

#### **6.1.4 Kodiersystem für die Auswertung der Modelle**

Der Auswertung der Qualitätsmodelle wird ein Kodiersystem zugrunde gelegt, das Aspekte aus den theoretischen Überlegungen der Kapitel eins und drei aufgreift und systematisch ausdifferenziert (s. Tab. 6.2, S. 328). Das Kodiersys-

---

<sup>116</sup>Informationen zu dieser Arbeitsgruppe finden sich unter (<http://ktl.jyu.fi/ktl/elgpn/elgpnmembers/workpackages/wp4>)(2012-06-07).

tem untergliedert sich in acht Codes, die wiederum in jeweils zwei bis acht Subcodes ausdifferenziert wurden:

- *Kode zum Stand der Implementierung* und zur Einbindung verschiedener Akteure sowie zur Rolle der Beratungsorganisationen im Modell: Diese umfassen beispielsweise folgende Aspekte: Wie sieht das explizite oder implizite Akteurskonzept oder -modell aus. Entspricht es einer top-down oder bottom-up-Logik? Wie weit ist die Implementierung vorangeschritten? Ist die Finanzierung gesichert und wer trägt die Kosten? (Kode PI).
- *Kode zum Feld- und Beratungsbegriff*: Darunter fallen insbesondere der Geltungsbereich des Modells (Feldabdeckung), der zugrunde liegende Beratungsbegriff und die Angebotsformate, für die das Modell Relevanz haben soll (Kode FB).
- *Kode zu Besonderheiten der Beratung als kommunikative Dienstleistung*: Dies umfasst zum Beispiel ein Beratungsverständnis, explizite oder implizite Begriffe von Beratung als Dienstleistung, Verständnis vom Kunden, Besonderheiten der Kommunikation und Interaktion bei solchen Dienstleistungen beziehungsweise Widersprüche des Modells dazu (Kode KD).
- *Kode zum systemischen Verständnis von Beratung*: Insbesondere die Relevanz von Berater und Ratsuchendem im Beratungssystem, Einbettung der Beratung in den Kontext der Organisation und der Gesellschaft und Einbettung der Ratsuchenden/Klienten in deren Organisation und in die Gesellschaft (Kode SYS).
- *Kode zur Berücksichtigung und zum Stellenwert der Professionalität*, des professionellen Handelns in der Beratung: Wird ein Kern professionellen Handelns von anderen Leistungen unterschieden und getrennt behandelt? Spielt die Kompetenz der Berater eine Rolle? Spielt die Aus- und Weiterbildung der Berater eine Rolle? Existiert ein Kompetenzmodell? Sind berufsständische Assoziationen einbezogen? Sind Professionelle das Subjekt oder das Objekt der Qualitätsmaßnahmen? (Kode PRO).
- *Kode zum Qualitätsbegriff und organisationstheoretische Kategorien* in Bezug auf das Qualitätsmodell: Gibt es einen expliziten Qualitätsbegriff? Lässt er sich in die internationale Debatte einordnen? Gibt es explizite

oder implizite organisationstheoretische Bezüge des Qualitätsmodells? Kann das Qualitätsmodell in eine bestimmte Qualitätstradition eingeordnet werden? (Kode QMO).

- *Kode zur Rolle der Beratungsorganisationen im Qualitätsmodell* und zur Gestaltung von Qualitätsentwicklung: Sind die betroffenen Organisationen selbst die zentralen handelnden Akteure bei der Einführung des Modells? Wer sonst oder wer noch (z. B. externe Agenturen, staatliche Instanzen)? Wird Qualität als Prozess verstanden oder statisch (z. B. als Ergebnis zu einem festgelegten Zeitpunkt)? Sind die Qualitätsmaßnahmen in einen Prozess eingebunden? Werden spezifische Parameter der organisationalen Veränderung bei der Einführung der Qualitätsmodelle thematisiert oder berücksichtigt, die auf theoretische Modellvorstellungen im Sinne der generischen Prinzipien (s. Kap. 1.4.2) zurückgeführt werden können (z. B. Stabilität, Destabilisierung, Fluktuationsverstärkung) (Kode QE).
- *Kode zur Verbindung von Qualitätsmodellen und Qualitätsmerkmalen beziehungsweise Standards*: Ist die Verbindung von Qualitätsmanagement oder Standards vorgesehen? Sind solche vorhanden? Was ist die Zielsetzung der Qualitätsmerkmale oder Standards und der Verbindung mit dem Qualitätsmodell? Wodurch entsteht Verbindlichkeit? Wie ist die Art der Regulierung? (Kode STA).

Die Kodes sind jeweils in mehrere Subkodes untergliedert. In der Tabelle 6.2 werden auch Beispiele für die Zuordnungen von Textstellen zu diesen Kodes dargestellt.

Tab. 6.2: Darstellung des Kodiersystems für die Auswertung der Dokumente und die Gestaltung der Expertengespräche (Quelle: Eigene Darstellung)

Kode	Subkodes
Prozess der Institutionalisierung (PI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PI-1 Zentrale Akteure</li> <li>▪ PI-2 Stellenwert und Reichweite</li> <li>▪ PI-3 Institutionalisierung,</li> <li>▪ PI-4 Phase der Etablierung</li> <li>▪ PI-5 Mechanismen zur Durchsetzung oder Etablierung</li> <li>▪ PI-6 Finanzierung und Nachhaltigkeit</li> </ul>
Feld und Beratungsbegriff (FB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FB-1 Feldabdeckung</li> <li>▪ FB-2 Beratungsbegriff</li> <li>▪ FB-3 Angebotsformate</li> </ul>
Beratung als hochwertige kommunikative	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ KD-1 Beratungsverständnis</li> </ul>

Dienstleistung (KD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ KD-1 Dienstleistungsbegriff</li> <li>▪ KD-3 Kunden/RS-Verständnis</li> <li>▪ KD-4 Spezifik der Kommunikation und Interaktion bei der KD</li> <li>▪ KD-5 Aspekte, die einem DL Verständnis widersprechen</li> </ul>
Beratung im Systemischen Kontext / Einbettung Individuum - Organisation – Gesellschaft (SYS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SYS-1 Explizites systemisches Verständnis?</li> <li>▪ SYS-2 Rolle von gesellschaftlichen Rahmenfaktoren</li> <li>▪ SYS-3 Rolle von organisationalen Faktoren</li> <li>▪ SYS-4 Interaktion Individuum-Gesellschaft</li> <li>▪ SYS-5 Interaktion Individuum und dessen organisationaler Kontext</li> <li>▪ SYS-6 Perspektive Interaktion Individuum - Beratungsorganisation</li> <li>▪ SYS-7 Beratungssystem (Berater-Ratsuchender)</li> </ul>
Berücksichtigung/Stellenwert Professionalität/professionellen Handelns (PRO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PRO-1 Wird ein Kern professionellen Handelns von anderen Leistungen unterschieden und getrennt behandelt?</li> <li>▪ PRO-2 Spielt die Kompetenz der Berater eine Rolle</li> <li>▪ PRO-3 Spielt die Aus-/Weiterbildung der Berater eine Rolle</li> <li>▪ PRO-4 Existiert ein Kompetenzmodell</li> <li>▪ PRO-5 Sind Berufsverbände einbezogen</li> <li>▪ PRO-6 Sind Professionelle Subjekt oder Objekt der Qualitätsmaßnahmen?</li> </ul>
Qualitätsbegriff und Qualitätsmodell (QMO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ QMO-1 Qualitätsbegriff, gibt es einen expliziten?</li> <li>▪ QMO-2 Gibt es organisationstheoretische Bezüge des Qualitätsmodells</li> <li>▪ QMO-3 Kann das Qualitätsmodell in eine bestimmte <i>Qualitätsstradition</i> eingeordnet werden?</li> <li>▪ QMO-4 Welches sind die Kernelemente des Qualitätsmodells</li> </ul>
Organisationsentwicklung und Implementierung (QE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ QE-1 Akteurskonzept/Modell</li> <li>▪ QE-2 Implementierung Top - down/ Bottom up?</li> <li>▪ QE-3 Wird Qualität als Prozess verstanden oder statisch, z. B. als Ergebnis zu einem Zeitpunkt x?</li> <li>▪ QE-4 Sind Qualitätsmaßnahmen in einen Qualitätsentwicklungsprozess eingebunden?</li> <li>▪ QE-5 Ist die Organisation der zentrale Akteur bei der Einführung? Welche Rolle spielen Leitung und Mitarbeiter? Wer sonst/noch? (z. B. externe Agentur, Staat).</li> <li>▪ QE-6 Werden organisationale Parameter (Spezifika) bei der Einführung von QM berücksichtigt?</li> <li>▪ QE-7 Ist eine Begleitung, externe Beratung vorgesehen</li> <li>▪ QE-8 Gibt es Maßnahmen zur Transparenz (z. B. Zertifizierung etc.)</li> </ul>
Verbindung von Qualitätsmodell und Standards (STA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ STA-1 Existieren Standards</li> <li>▪ STA-2 Ist die Verbindung von Qualitätsmanagement und Merkmalen, Standards oder Indikatoren vorgesehen? Wie?</li> </ul>



Die Dokumente und die Ergebnisse der Expertengespräche wurden entlang dieses Systems auf Ebene der Subkodes kodiert. Die kodierten Textstellen wurden in Datenretrievals zusammengeführt. Die Datenretrievals wurden weiter synthetisiert, um die zentralen Aspekte herauszuarbeiten. Die Ergebnisse beider Stufen der Datenauswertung wurden als Grundlage für die folgende Darstellung genutzt. Die stärker kondensierten Darstellungen werden in den entsprechenden Abschnitten als Tabellen zur besseren Anschaulichkeit direkt in den Text einbezogen. Die folgende Darstellung der Auswertung erfolgt zunächst entlang der Modelle (Kap. 6.3) und entlang der in den Kodes festgelegten inhaltlichen Aspekte (Kap. 6.4 bis 6.6).

## **6.2 Vergleich der Modelle entlang der Auswertung zentraler Kodes, die ihren Entwicklungsstand und charakteristische Merkmale umfassen**

Die folgende Darstellung der neun untersuchten nationalen Modelle beruht auf der Auswertung entlang ausgewählter Kodes beziehungsweise Subkodes. Sie dient dazu, einen Überblick über die Vielfalt der in Entwicklung und Implementierung befindlichen oder implementierten Praxis zu geben und Unterschiede und Gemeinsamkeiten aufzuzeigen, die durch die Auswertung der Dokumente und Expertengespräche entlang der vorgestellten Kodes identifiziert werden können. Ziel der Darstellungen ist es eine systematische Gegenüberstellung der insgesamt sehr vielfältigen und heterogenen Modelle zu erreichen. Ausgewählt wurden hierfür insbesondere solche Kodes, die einen guten Überblick über die spezifische Gestaltung der Modelle sowie deren Entwicklungs- und Etablierungsgrad erlauben. Diese sind:

- Einbezogene Akteure, Institutionalisierung und Etablierung (Subkodes PI-1 bis PI-7),
- Feldabdeckung (Subkode FB-1),
- Qualitätsbegriff, Qualitätsmodell und eingesetzte Qualitätselemente (Subkode QMO-4),
- Verbindung von Qualitätsmanagement oder Qualitätsentwicklung mit inhaltlichen Standards oder Indikatoren (Subkodes STA-1 und STA-2)

Im Folgenden werden diese einzelnen Codes in Bezug auf die Auswertung näher charakterisiert. Die Tabellen stellen die Synthese der Auswertung entlang der Subcodes dar.

*Einbezogene Akteure, Institutionalisierung und Etablierung (Subcodes PI-1 bis PI-7)*

Bei der Untersuchung der einbezogenen Akteure wird analysiert, wer die Qualitätsaktivitäten initiiert, verantwortet, finanziert und durchführt. Es geht auch darum, zu identifizieren, wer beteiligt wird und bei der Umsetzung der Aktivitäten eine Rolle spielt. Gibt es Kooperationen von staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren? Spielen die Beratungspraktiker eine Rolle? Die Frage nach den Akteuren hat eine eher quantitative (Sind z. B. alle wichtigen Akteure beteiligt?, Wie hoch ist die Abdeckung des jeweiligen Beratungsfeldes?) und eine qualitative Seite (Sind die Akteure einbezogen, die genügend Einfluss haben, das Qualitätsmodell durchzusetzen?). Die Zusammensetzung der Akteure, aber auch die Art ihrer Kooperation (z. B. Fremdorganisation durch top-down-Entscheidungen oder Selbstorganisation durch eher partizipative und kooperative Verfahren) bestimmen die Gestaltung und den Prozess des sich etablierenden Qualitätsmodells und sind vermutlich entscheidend für die Chance einer nachhaltigen Etablierung.

Die Thematisierung der Institutionalisierung und der erreichten Etablierung bezieht sich auf unterschiedliche Aspekte, die zusammengenommen den Grad der Etablierung eines Modells bestimmen. Die Frage nach der Reichweite eines Modells beispielsweise bezieht sich darauf, inwiefern bereits eine Ordnung entstanden ist, in der sich ein größerer oder kleinerer Teil der Beratungsanbieter zur Anwendung eines Qualitätsmodells verpflichtet oder dieses zur freiwilligen Nutzung anbietet. Es geht also zum einen um die Breite der Implementierung (Welche Beratungsangebote sind einbezogen?), aber auch darum, inwiefern die Anforderungen des Qualitätsmodells bei den Beratungsanbietern umgesetzt werden müssen (bspw. freiwillig oder verpflichtend).

Hiermit verbunden ist die Frage, ob für die Umsetzung des Qualitätsmodells unterstützende Institutionen geschaffen wurden. Gibt es beispielweise eine Qualitätsagentur oder wurde eine bestehende Einrichtung damit beauftragt, die

Qualitätsaktivitäten zu unterstützen, zu zertifizieren oder zu überwachen? Dies könnte im Sinne der Stabilisierung von zentraler Bedeutung für die nachhaltige Etablierung einer sich bildenden Ordnung sein. Nicht zuletzt kann analysiert werden, in welcher Phase der Etablierung sich ein Qualitätsmodell befindet. Stehen die Aktivitäten noch am Beginn oder in der Erprobung? Ist ein Qualitätsmodell bereits fest etabliert und hat es sich bewährt? Wird ein älteres Modell durch ein alternatives Modell abgelöst? Der Übergang von einer begonnenen Initiative hin zu einer feststehenden Struktur kann besonders kritisch sein, da beispielsweise die Finanzierung, aber auch die Bereitschaft zur Beteiligung dauerhaft abgesichert werden müssen. Eine feste Etablierung kann zum Beispiel auch daran abgelesen werden, inwiefern Finanzierungsstrukturen geschaffen wurden und Mechanismen zur Durchsetzung oder Etablierung eingesetzt werden, die eine dauerhafte Nutzung der Modelle wahrscheinlich machen (z. B. Gesetze, Marktmechanismen, Finanzierungsrichtlinien).

Tab. 6.3: Synthese der Auswertung des Kodes PI *Prozess der Institutionalisierung* (Quelle: Eigene Darstellung)

Modelle und Quellen	Zentrale Akteure (PI-1)	Stellenwert und Reichweite (PI-2)	Institutionalisierung (PI-3)	Phase der Etablierung (PI-4)	Mechanismen zur Durchsetzung (PI-5)	Finanzierung und Nachhaltigkeit (PI-6)
Schottland 6.1a bis 6.2b_SCO SCO_EXP_ HUG SCO_EXP_ PUG	Eine Anbieterorganisation (Careers Scotland)	Öffentlich getragener Anbieter für Beratung im Bereich Bildung	Keine zusätzliche Institution für Qualitätsfragen.	War bis 2010 etabliert	Verpflichtende Beteiligung der Unternehmen	Finanzierung durch Anbieterorganisation
Großbritannien 6.3 bis 6.4d_UK UK_EXP_ MUL UK_EXP_ HUG	Staat/Akkreditierungseinrichtung/Anbieter	Alle öffentlich finanzierten priv. und staatl. Beratungsanbieter im Bereich Bildung und Beschäftigung	Eigene Institution insb. für Support und Akkreditierung	Etabliert	Gesetzlich vorgeschriebene Beteiligung	Finanzierung durch Anbieterorganisation (kostenpflichtig)
Griechenland 6.5a bis 6.5c_EL EL_EXP_GAI	Staat/Ministerien und öffentliche Institutionen, die Beratung anbieten	Öffentlich getragene Beratungsanbieter in Bildung und Beschäftigung	Es ist eine Agentur zur Zertifizierung vorgesehen. Allerdings noch nicht etabliert.	Erprobung	Beteiligte Anbieter sind nachgeordnete öffentliche Stellen	Staatliche Finanzierung der Pilotierung

Ungarn 6.6 bis 6.7_HUN HUN_EXP_ KIS HUN_EXP_ BOB	Staat/Ministerium und nachgeordnete Institutionen	Öffentlich finanzierte priv. und staatl. Beratungsanbieter im Bereich Bildung	Keine unterstützende Institution	Erprobung	Teil eines staatlichen Programms, das gesetzlich verankert ist	Staatliche Finanzierung der Pilotierung
Dänemark 6.8 bis 6.10_DK DK_EXP_JEN DK_EXP_ CHR	Staat/Ministerium und nachgeordnete Institutionen, die Beratung anbieten	Öffentlich getragene Beratungsanbieter im Bereich Bildung	Wird vom Bildungsministerium und einer nachgeordneten Institution durchgeführt	Etabliert	Gesetzliche Grundlage	Bildungsministerium
Schweiz 6.11 bis 6.14_CH CH_EXP_BEL	Föderale Institution (KBSB) und Beratungsanbieter (Kantonal)	Öffentlich getragene Beratungsanbieter im Bereich Bildung und Beruf	Keine unterstützende Institution	Zum Teil etabliert, in Weiterentwicklung	Gesetzliche Grundlage und Vereinbarungen	Kantone und Beratungsanbieter
6.16 bis 6.16b_PT 6_PT_EXP_ MOR	PES hat Federführung, viele Akteure über Nationales Forum eingebunden	Alle öffentlichen und privaten Anbieter im Bereich Bildung und Beschäftigung sowie Arbeitgeber	Keine unterstützende Institution	Inprobung/Etablierung	Zum Teil sind es nachgeordnete Stellen (PES), andere durch Koordinierung freiwillig beteiligt	Durch PES und die Anbieter selbst
Deutschland 6.17a bis 6.18b_DE DE_EXP_FR Ü DE_EXP_JEN	Nationales Forum, Einbezug möglichst vieler Akteure. Förderung durch Bildungsministerium	Alle öffentlichen und privaten Anbieter im Bereich Bildung und Beschäftigung	Es wird geprüft, wie eine unterstützende Institution etabliert werden könnte	Erprobung	Koordinierung, freiwillige Teilnahme	Förderung durch Bildungsministerium während der Erprobung
Frankreich 6.19a bis 6.20_FR FR_EXP_LEN FR_EXP_ DEV	Ministerien (interministerielle Zusammenarbeit), Kooperation mit dem Nationalen Forum	Öffentlich getragene Beratungsanbieter in Bildung und Beschäftigung	Etablierung des interministeriellen <i>Delegaten</i>	In Etablierung	Gesetzliche Grundlage	Staatliche Finanzierung

### Feldabdeckung (Subkode FB-1)

Beratung im Kontext von Bildung und Beruf wird in den unterschiedlichen Nationalstaaten durch verschiedene Institutionen verantwortet und durch unterschiedliche Organisationen angeboten. Es wird angenommen, dass sich dies im Geltungsbereich (Feldabdeckung, Subkode FB-1) zeigt. Das heißt, dass die unterschiedlichen Modelle entweder für Teilfelder der Beratung Geltung haben beziehungsweise beanspruchen (s. Tab. 6.4). Interessant ist dies insbesondere auch deswegen, weil die Resolutionen des europäischen Ministerrates (EU

Kommission 2004, 2008) die feldübergreifende Kooperation für die Entwicklung der lebensbegleitenden Beratung in diesem Kontext als notwendig erachtet. Mit dem Aspekt der Feldabdeckung wird darum untersucht, für welche Bereiche ein Modell entwickelt und etabliert wurde.

*Qualitätsbegriff, Qualitätstradition und Kernelemente des Qualitätsmodells (Subkodes QMO-1 bis QMO-4)*

Im Kode *Qualitätsmodell* (QMO) wurden verschiedene Aspekte für die Auswertung zusammengefasst, die die jeweiligen Modelle grundsätzlich charakterisieren. In Rückbezug auf die im Kapitel drei dargestellten theoretischen Bezüge wird in der Analyse der Dokumente herausgearbeitet, welcher *Qualitätsbegriff* (QMO-1) und welche organisationstheoretischen Bezüge des *Qualitätsmodells* (QMO-2) implizit oder explizit in den Modellen zugrunde gelegt sind. Darüber hinaus wird versucht zu bewerten, ob ein Modell in eine bestimmte Qualitäts-Tradition (QMO-3) eingeordnet werden kann. Im Hintergrund steht dabei die Annahme, dass die Qualitätsdiskussion vielschichtig ist und sich unterschiedliche Zugänge in einzelnen Modellen als dominant zeigen könnten.

Im Kapitel 3.3 wurde die Bedeutung der Kombination verschiedener Qualitätselemente herausgehoben. Beispiele für Qualitätselemente sind Selbstreports entlang definierter Kriterien, Prozessbeschreibungen, Prozessdefinitionen, Evaluation (Fremd- und Selbstevaluation, Kundenfeedback), Qualitätsentwicklungsprojekte, Mitarbeiterkompetenz, Kompetenzentwicklung, Supervision, Akkreditierung, Zertifizierung oder die Steigerung der Transparenz der Angebote. Für die Untersuchung der verschiedenen Qualitätsmodelle wird diese Perspektive einbezogen, um die angenommene Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Modelle herauszuarbeiten. Es wird angenommen, dass unabhängig davon, ob ein gängiges Qualitätsmanagementsystem (bspw. ISO 9000ff., EFQM, BSC<sup>117</sup>) oder ein eigenes Qualitätsmodell etabliert wird, immer bestimmte Qualitätselemente enthalten sind, die zumindest potenziell bestimmte Funktionen (z. B. Stabilisierung der Organisation, Destabilisierung von Routinen) haben und im Zusammenwirken ein typisches Qualitätsmuster erzeugen. Solche Muster sind

---

<sup>117</sup>Eine allgemeine Einführung in diese Modelle des Qualitätsmanagements aus der Perspektive der Beratung findet sich bei Schiersmann et al., 2008.

entweder partizipativ auf Entwicklung angelegt oder auf Absicherung eines bestimmten Entwicklungsstandes ausgerichtet (s. Tab. 6.4).

Tab. 6.4: Synthese der Auswertung des Codes QMO *Qualitätsmodell* (Quelle: Eigene Darstellung)

Modelle und Quellen	Qualitätsbegriff (QMO-1)	Organisationstheoretische Bezüge des Q-Modells (QMO-2)	Einordnung in eine bestimmte Qualitäts-Tradition (QMO-3)	Kernelemente des Qualitäts-Modells (QMO-4)
Schottland 6.1a bis 6.2b_SCO SCO_EXP_HUG G SCO_EXP_PUG G	Bezüge zu Evidenz, Kundennutzen und realen Veränderungen. Auch Qualitätsentwicklung	Organisationsbezogene Standards durch EFQM abgedeckt (Führung, Mitarbeiter, Finanzen, Prozesse usw.)	Evaluation und Qualitätsentwicklung	Standards, Evaluation, Kundenbefragung, Selbstreport, QE-Projekte
Großbritannien 6.3 bis 6.4d_UK UK_EXP_MUL UK_EXP_HUG	Qualität der Angebote durch Qualitätsmanagement und externe Akkreditierung	Organisationsbezogene Standards, Qualitätsmodell an organisationalem Handeln orientiert	Standards, Qualitätsmanagement, Akkreditierung	Standards, Selbstreport, Beratung, QE -Projekte, Akkreditierung, Transparenz
Griechenland 6.5a bis 6.5c_EL EL_EXP_GAI	Mit dem Benchmarking-Gedanken soll der inter-organisationaler Wettbewerb gefördert werden	Organisationsbezogene Standards, Ausgestaltung je nach QMS, das gewählt wird	Qualitätsmanagement, als Beispiel wird ISO 9000 genannt	QMS (ISO oder ähnliches), inhaltliche Benchmarks, Zertifizierung
Ungarn 6.6 bis 6.7_HUN HUN_EXP_KIS HUN_EXP_BOB	Evaluatorisch. Kombination aus ökonomischen Faktoren und Entwicklung auf individueller Ebene. Verbindung zu Beratungskompetenz	Keine Fokussierung auf die Organisation	Evaluation, Wirkung, Training	Evaluation, Wirkungsmessung, Weiterbildungen
Dänemark 6.8 bis 6.10_DK DK_EXP_JEN DK_EXP_CHR	Bezüge zu Effektivität von Beratung, evaluativ	Evaluation und Monitoring soll zu Entwicklungen auf Organisationsebene führen	Systemevaluation, Wirkungsevaluation	Evaluation, Benchmarking, Beratung, Umsetzung von QE ggf. auf Organisationsebene
Schweiz 6.11 bis 6.14_CH CH_EXP_BEL	Qualitätsentwicklung durch organisationsinterne Verbesserungen und Standards	Organisationsbezogene Standards in Anlehnung an EFQM (Führung, Mitarbeiter, Finanzen, Prozesse usw.)	Qualitätsentwicklung, interne Evaluation	Standards, SQC Instrument zur Selbstbewertung, interne Evaluation, Dokumentation
6.16 bis 6.16b_PT 6 PT_EXP_MOR	Verbesserung von Effizienz und Effektivität durch Messung entlang von Indikatoren und Benchmarking	Organisationsbezüge durch BSC (Fokussierung von Mitarbeitern, Finanzen, Kunden und Prozessen)	Systemevaluation, Benchmarking	BSC auf nationaler und regionaler Ebene, Standards und Indikatoren, Evaluation, Kompetenzmodell, Verbesserung der Informationsbasis und der Beratungsinstrumente

Deutschland 6.17a bis 6.18b_DE DE_EXP_FRÜ DE_EXP_JEN	Qualität durch breite Verständigung auf Qualitätsmerkmale und Maßnahmen zur Umsetzung auf der Anbiaterebene	Organisationsbezogene Standards, Qualitätsentwicklung auf organisationaler Ebene (QER)	Qualitätsentwicklung, Professionalisierung	Qualitätsmerkmale, Qualitätsentwicklungsrahmen, Kompetenzprofil
Frankreich 6.19a bis 6.20_FR FR_EXP_LEN FR_EXP_DEV	Höchste Qualität bei öffentlichen Dienstleistungen, Evaluation der Wirkungen	Die Einzelorganisation ist im Hintergrund	Systemevaluation, Wirkungsevaluation	Standards, Evaluation

*Die Verbindung von Qualitätsmanagement oder Qualitätsentwicklung mit inhaltlichen Standards oder Qualitätsmerkmalen (Subkodes STA-1 und STA-2)*

Standards oder Indikatoren sind im oben erläuterten Sinne ebenfalls typische Qualitätselemente (Subkodes STA-1 und STA-2) (s. Tab. 6.5). Der Verbindung von Standards oder Qualitätsmerkmalen mit Qualitätsmanagement oder -entwicklungssystemen wird besondere Aufmerksamkeit geschenkt, da Standards es ermöglichen inhaltliche Kriterien für die Ausrichtung eines Beratungsangebots zu formulieren (s. auch Kap. 6). Anders als bei der Realisierung von Qualitätsmanagementsystemen oder Qualitätsentwicklung ohne inhaltliche Standards oder Qualitätsmerkmalen, wird hier von einer außerhalb der Organisation etablierten Instanz, eine mehr oder weniger orientierende oder verbindliche Vorgabe gemacht. Interessant ist dabei, welche Instanz diese Standards formuliert und welche Aspekte schwerpunktmäßig in den Standards thematisiert werden. Richten sie sich beispielsweise auf eher organisatorische Aspekte, auf die Aus- und Weiterbildung der Beraterinnen und Berater oder auf das Beratungsgeschehen im engeren Sinn? Der aktuelle Forschungsstand belegt, dass für das Feld der Beratung eine Kombination von inhaltlichen Standards mit eher prozessbezogenen Qualitätselementen als relevant betrachtet wird (vgl. ELGPN, 2010; Schiersmann et al., 2008; CEDEFOP, 2005; Henderson et al., 2004; Plant, 2004).

Tab. 6.5: Synthese der Auswertung des Kodes STA. Verbindung von Qualitätsmodell und Standards (Quelle: Eigene Darstellung)

Modelle und Quellen	Es existieren Standards (STA-1)	Verbindung von Qualitätsmanagement und Standards o.ä. (STA-2)
Schottland 6.1a bis 6.2b_SCO SCO_EXP_HUG SCO_EXP_PUG	Ja. Sowohl inhaltsbezogene als auch servicebezogene Standards.	Standards werden kombiniert mit EFQM (Bspw. Selbstbewertung).
Großbritannien 6.3 bis 6.4d_UK UK_EXP_MUL UK_EXP_HUG	Ja. Das Modell beinhaltet Standards für die Erbringung der Dienstleistung und das Management der Organisation.	Standards für Management und Beratung in Verbindung mit einem eigenen Prozessmodell.
Griechenland 6.5a bis 6.5c_EL EL_EXP_GAI	Ja. Die Standards (hier Benchmarks und Indikatoren genannt) werden vorgegeben.	Die Verbindung von QMS und QE wird durch die anbietende Organisation gewährleistet, diese wählt ein Modell, genannt wird ISO 9001.
Ungarn 6.6 bis 6.7_HUN HUN_EXP_KIS HUN_EXP_BOB	Keine Standards. Es gibt Indikatoren, an denen die Veränderung und die Wirkung der Beratung gemessen werden. Monetär (Social Returns of Investment, SROI) und in Bezug auf Persönlichkeitseigenschaften (Psychologisch).	Nein.
Dänemark 6.8 bis 6.10_DK DK_EXP_JEN DK_EXP_CHR	Nur wenige Indikatoren, diese dienen der Evaluation insbesondere von Wirkungen.	Ableitung von Konsequenzen der Evaluation auf organisationaler Ebene. Allerdings sind die Instrumente auf der Makroebene (Benchmarking, Reports) als QM-System zu verstehen, da Änderungen für die politische Steuerung abgeleitet werden.
Schweiz 6.11 bis 6.14_CH CH_EXP_BEL	Ja. Das SQC Instrument ist eine Adaption der 29 Career Council Standards (2004). Jeder der 10 Bereiche wird in einzelnen Fragen/Indikatoren ausformuliert. Es werden inhaltliche und organisatorische Aspekte abgedeckt.	SQC dient auf organisationaler Ebene der Erfassung des Ist-Standes und der Ableitung von Maßnahmen.
6.16 bis 6.16b_PT 6 PT_EXP_MOR	Ja. Ziel ist es Indikatoren zu implementieren, die als Benchmarks dienen können.	Ableitung von Konsequenzen der Evaluation auf organisationaler Ebene.
Deutschland 6.17a bis 6.18b_DE DE_EXP_FRÜ DE_EXP_JEN	Ja. Es wurden 19 Qualitätsmerkmale entwickelt, die Grundlage für die Qualitätsentwicklung in den Beratungsorganisationen sind.	Die einzelne Organisation bezieht sich auf die Standards und leitet aus dem Selbstreport Aktivitäten zur Qualitätsentwicklung ab.
Frankreich 6.19a bis 6.20_FR FR_EXP_LEN FR_EXP_DEV	Ja. Sie sind Grundlage für die Evaluation der Beratungsleistungen.	Ableitung von Konsequenzen der Evaluation auf organisationaler Ebene.



In den folgenden Abschnitten werden mit Rückbezug auf die verschiedenen Kodes die verschiedenen Modelle vorgestellt. Dabei werden nicht alle Subkodes berücksichtigt, sondern nur diejenigen, die für eine übersichtliche Charakterisierung der Modelle notwendig sind.

### **6.2.1 Das Modell von Career Scotland – organisationsinternes Modell zur Qualitätsentwicklung<sup>118</sup>**

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Auswertung des Qualitätsmodells von Careers Scotland entlang der jeweils genannten Kodes (s. Kap. 6.3) dargestellt. Die Beratungsangebote in Schottland unterliegen in den letzten Jahren einer permanenten Reform, die sich nicht zuletzt auch in Zusammenlegung von Serviceeinrichtungen zeigt. Careers Scotland ist mit seinen verschiedenen Unterorganisationen Teil einer größeren Organisationseinheit.

#### *Zentrale Akteure und Grad der Institutionalisierung (Subkodes PI-1 bis PI-3)*

Careers Scotland wurde im Jahr 2002 als *all age service* gegründet. 80 individuelle Organisationen wurden damals in eine Organisation zusammengeführt. Careers Scotland ist eine nationale, staatliche Organisation, die seit 2008 zusammen mit *Learndirect Scotland* Teil von *Skills Development Scotland* ist, staatlich durch die schottische Regierung finanziert wird und sich in verschiedene Teilorganisationen gliedert (Quelle 6.2b\_SCO, S. 3). Organisationsexterne Akteure spielen für die Organisation eine relevante Rolle, beispielsweise werden Nutzer und Professionsverbände in die qualitätsrelevanten Aktivitäten einbezogen.

Das Qualitätsmodell ist innerhalb der Organisation in allen 35 *Careers Centres* mit über 1000 Mitarbeitern voll implementiert (Stand 2009) (Quelle 6.2a\_SCO, S. 12; SCO\_EXP\_PUG<sup>119</sup>). Die Qualitätsaktivitäten werden von Careers Scotland direkt durchgeführt – es gibt keine externe Organisation, die damit betraut ist. Da Careers Scotland eine in sich abgeschlossene Organisation ist und die einzelnen Careers Centres nachgeordnete Stellen sind, kann das Modell als

---

<sup>118</sup>Careers Scotland (2007): Quality Standards, impact measures and evidence of standards being met (Quelle 7.1b\_SCO); Vortrag von Patricia Pugh (2009), ELGPN Meeting in Berlin am 14.10.2009 (ppt) (Quelle 7.2a\_SCO; sowie die Seite: [www.careers-scotland.org.uk/qualitytime](http://www.careers-scotland.org.uk/qualitytime) (Seite nicht mehr online), (2008-09-30).

<sup>119</sup>(vgl. Expertengespräch SCO\_EXP\_PUH, 5/2009).

top-down implementiert angesehen werden. Die Finanzierung der Aktivitäten ist durch Careers Scotland gewährleistet.

#### *Feldabdeckung (Subkode FB-1)*

Careers Scotland ist ein all age service mit dem Anspruch, „*Information, Advice and Guidance*“ (Quelle 6.2a\_SCO, S. 10) für alle Bürger zu Fragen von Bildung und Beruf abzudecken. Career Scotland war bis 2008 vom nationalen Beschäftigungsservice institutionell unabhängig. Diese Unabhängigkeit wurde bis dahin stark betont, wird aber durch den Zusammenschluss mit *Skills development Scotland*<sup>120</sup> in Frage gestellt (s. SCO\_EXP\_HUGH)<sup>121</sup>. Beratung, die im Rahmen schulischer Bildung stattfindet, ist ebenfalls durch Careers Scotland abgedeckt (s. Quelle 6.2b\_SCO).

#### *Durchsetzung, Implementierungsstand (Subkodes PI-4 bis PI-7)*

Verbindlichkeit entsteht durch die Geschlossenheit der Organisation *Careers Scotland* und den verbindlichen Einbezug aller Teilorganisationen. Die Geschlossenheit der Organisation wird in verschiedenen Stellen innerhalb der Service Standards deutlich, dort heißt es beispielsweise: „Products and services will be mapped against the Quality Assurance Framework to support staff in embedding a quality culture throughout the organization“ oder: „*Products and services will be delivered in a consistent manner throughout CS, quality standards are laid out in the Quality Assurance Framework*“ (Quelle 6.1b\_SCO, S. 4; Quelle 6.1a\_SCO, S. 18).

#### *Eingesetzte Qualitätselemente (Subkode QMO-4) und Verbindung von Qualitätsentwicklung mit inhaltlichen Standards oder Qualitätsmerkmalen (Subkodes STA-1 und STA-2)*

Das Modell von Careers Scotland verbindet verschiedene Qualitätselemente miteinander. Zum einen wird angestrebt flächendeckend „*Evidence und Outcome*“ (Quelle 6.1b\_SCO, S. 4) der Serviceangebote zu evaluieren. Careers Scotland strebt „*impact assessed services*“ an (Quelle 6.1b\_SCO, S. 4). Ausgehend

---

<sup>120</sup>(<http://www.skillsdevelopmentscotland.co.uk>)(2012-01-25).

<sup>121</sup>Siehe Expertengespräch Deirdre Hughes, 1/2012

von festgelegten „*Aimes*“ und festzustellender „*Needs*“ (Quelle 6.1b\_SCO, S. 4) der Individuen sollen Zielkriterien abgeleitet werden. „*Evidence will be proved through Customer Tracking, Customer Follow Up, Evaluation activity, School Leaver Destination Report and Performance Reporting*“ (Quelle 6.1b\_SCO, S. 3). Hinzu kommt die explizite Betonung der Professionalität der Berater sowie deren „*Reflective Practise*“ (Quelle 6.b\_SCO, S. 2), die sich an einem festgelegten „*Qualification framework*“ (Quelle 6.2b\_SCO, S. 3) ausrichten muss.

Zusätzlich und stärker auf die organisationalen Aspekte bezogen bestehen angebots- und managementbezogene Standards (s. Quelle 6.3, Kap. 6), die im Sinne des EFQM-Modells<sup>122</sup> für die Durchführung von Selbstreports herangezogen werden. EFQM wird dabei eher als Hintergrundmodell genutzt, es wird kein öffentlicher Wettbewerb oder Vergleich der Teilorganisationen realisiert. Einzelne Elemente sind die „*Quality Time Strategy*“, das „*Quality Assurance Framework*“ sowie der „*Quality Time Action Plan*“ (s. Quelle 6.2b\_SCO, S. 2).

### **6.2.2 Das Matrix Modell aus Großbritannien – interne Qualitätsentwicklung und externe Akkreditierung**

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Auswertung des Qualitätsmodells *Matrix* aus Großbritannien entlang der genannten Codes dargestellt.

#### *Zentrale Akteure und Grad der Institutionalisierung (Subkodes PI-1 bis PI-3)*

*Matrix* stellt ein von der ENTO<sup>123</sup> in Großbritannien im Jahr 2002 entwickeltes und von der EMQC<sup>124</sup> (bis zum Jahr 2010 und wieder ab dem Jahr 2011) im operativen Bereich verantwortetes und verbreitetes Modell zur Etablierung von

---

<sup>122</sup>Qualitätsmodell der European Foundation of Quality Management (EFQM) (<http://www.efqm.org/en/>)(2012-06-07).

<sup>123</sup>ENTO war bis zur Auflösung das *Employment Network of National Training Organisations*. Diese Organisation wurde vom Ministerium für Erziehung und Arbeit gegründet, um die große Anzahl der Institutionen und Organisationen zu ersetzen, die bisher Standards für Qualität festlegten. ENTO überwachte bis 2010 den Matrix-Standard und fungiert als die Standards setzende Institution. ENTO ist arbeits- und beschäftigungsorientiert und repräsentiert Institutionen der beruflichen und allgemeinen (Weiter-)Bildung. Dabei vertritt ENTO die Interessen von Trainern, Personal, Arbeitgebern, Gewerkschaften und der Professionsverbände in der Beratung (vgl. <http://www.ento.co.uk/info/background.php>, (25.9.2005), nicht mehr online zugänglich). Vorläufer waren die Modelle des Guidance Council. Im Einzelnen waren es der „Kode of Principles“ als Standard und – als Qualitätsmodell – das „Getting it right“. Das Guidance Council wurde 2006 aufgelöst.

<sup>124</sup>EMQC verleiht das Matrix-Qualitätssiegel und ist ein unabhängiges Non-Profit-Unternehmen, das sich seit elf Jahren auf das Assessment von Organisationen gegenüber nationalen Standards spezialisiert hat ([www.emqc.co.uk/](http://www.emqc.co.uk/))(2012-06-07).

Qualitätsentwicklung in allen Institutionen der Bildungs- und Berufsberatung dar (Quelle 6.3\_UK, 6.4a\_UK). Seit 2010 ist *The Skills Funding Agency* als Teil des *Department for Business, Innovation & Skills* (BIS) für diese Aufgaben verantwortlich.

„*The Skills Funding Agency has a contractual requirement that Information Advice and Guidance (IAG) must be delivered to the Matrix Standard and it is incumbent on contractors to either hold the Matrix Standard, be working towards achieving it or at the very least commit to start the accreditation process within six months of any contract being signed*“ (Quelle 6.4b\_UK).<sup>125</sup>

Die EMQC ist für die operationalen Belange des *Assessments* und für die *Akkreditierung* von Organisationen zuständig, die das *Matrix-Modell* anwenden. Diese Verteilung der Zuständigkeiten beruht auf der politisch gewollten Neuordnung des Feldes der Dachorganisationen im Bereich verschiedener sozialer Dienstleistungen und der beruflichen Bildung, Sicherheit und Gesundheit. Es wurde eine Institutionenlandschaft geschaffen, die für diesen Bereich Standards und Qualitätsmodelle entwickelt, bereitstellt und akkreditiert<sup>126</sup>. Beratung und Weiterbildung sind nur zwei dieser Bereiche<sup>127</sup>. Es muss angemerkt werden, dass das *Matrix-Modell* nicht das einzig relevante Qualitätsmodell für Beratung (Information, Advice and Guidance) in Großbritannien ist<sup>128</sup>.

#### *Feldabdeckung (Subkode FB-1)*

Der Matrix-Standard hat eine flächendeckende Gültigkeit für den gesamten Bereich der bildungs- und berufsbezogenen Beratung in Großbritannien (England, Schottland, Nordirland und Wales). „*The matrix standard is the national quality standard for any organisation that delivers information, advice and/or guidance on learning and work*“ (Quelle 6.3\_UK; S. 3).

#### *Durchsetzung, Implementierungsstand (Subkodes PI-4 bis PI-7)*

<sup>125</sup>(<http://skillsfundingagency.bis.gov.uk/>)(2012-06-07).

<sup>126</sup>s. Expertengespräch Deirdre Hughes, 1/2012.

<sup>127</sup>s. auch: (<http://skillsfundingagency.bis.gov.uk/providers/quality/>)(2012-06-07).

<sup>128</sup>So ist beispielsweise „Invest in People“ vor allem im betrieblichen Bereich zu nennen (<http://www.investorsinpeople.co.uk/Pages/Home.aspx>)(2012-06-07). Auch die Education Inspectorates (z. B. für England <http://www.ofsted.gov.uk/>) haben eigene Qualitätsanforderungen an Information, Advice and Guidance in ihren Zuständigkeitsbereichen.

Der Matrix-Standard ist für Anbieter von Beratungsleistungen (bisher vorrangig im Bereich Erwachsene) ab 2012 „for all age“ (Quelle 6.3\_UK) gesetzlich geregelt und verbindlich. Bis 2012 wurden fast 2000 Organisationen mit 5700 Niederlassungen nach diesem Standard akkreditiert (vgl. Quelle 6.3\_UK)<sup>129</sup>. Die Akkreditierung ist Voraussetzung für die Zuwendung staatlicher Mittel bei der Durchführung von Angeboten. Ein wichtiges Ziel des Modells ist es, die ansonsten sehr marktnah geregelten Beratungsangebote (bspw. werden öffentliche Anbieter und private Anbieter kompetitiv behandelt) mit Mindestanforderungen zu belegen (s. UK\_EXP\_HUG)<sup>130</sup>.

Es ist ein kofinanziertes Modell. Staatliche Institutionen beauftragen eine operative Organisation mit der Durchführung des Matrix-Standards. Diese erhält eine Grundfinanzierung. Jede beteiligte Organisation bezahlt für die Akkreditierung. Obwohl der Standard bereits seit 2002 eingeführt ist, liegen keine systematischen Studien über dessen Auswirkungen in den Organisationen vor (s. UK\_EXP\_MUL)<sup>131</sup>. Allerdings sind eine Reihe von Testimonials zugänglich<sup>132</sup>.

#### *Eingesetzte Qualitätselemente (Subkode QMO-4) und Verbindung von Qualitätsentwicklung mit inhaltlichen Standards oder Qualitätsmerkmalen (Subkodes STA-1 und STA-2)*

Die Umsetzung der Qualitätsaktivitäten obliegt den Organisationen selbst. Sie erhalten Zugang zu Instrumenten und bereits in einer frühen Phase des Qualitätsentwicklungsprojektes Unterstützung durch einen Berater (*Assessor*). Außerdem beginnt der Qualitätsentwicklungsprozess mit der Erklärung einer Selbstverpflichtung (*Commitment*) von der zu auditierenden Organisation gegenüber dem System und den Standards (s. Quelle 6.3\_UK).

Der Matrix-Standard funktioniert, indem auf der Basis von inhaltlichen Standards (s. Kap. 6.3, Quelle 6.3) und einem prozessorientierten Qualitätssystem eine begleitete Selbstbewertung durchgeführt wird, in der Entwicklungsbedarfe und Handlungspläne für die Verbesserung der Organisation definiert werden. Es erfolgt eine Auditierung durch einen von der EMQC bestellten und qualifi-

<sup>129</sup>([www.matrixstandard.com](http://www.matrixstandard.com))(2012-01-25).

<sup>130</sup>s. Expertengespräch mit Deirdre Hughes, 1/2012.

<sup>131</sup>s. Expertengespräch mit Rachel Mulvey, 1/2011.

<sup>132</sup>s. die Homepage des Modells (<http://www.matrixstandard.com/holders/testimonials/>)(2012-06-07).

zierten Assessor (s. Quelle 6.3\_UK). Dieser ist auch Begleiter für die Festlegung von Entwicklungszielen und für den weitergeführten Entwicklungsprozess. Mit der Aktualisierung des Standards 2011 ergibt sich jetzt eine Verbindung zu Professions- und Kompetenzstandards, die nun explizit berücksichtigt werden. „*The organisation defines the skills, knowledge competencies and qualifications, in line with current national recognised professional qualifications and frameworks (...)*“ (Quelle 6.3\_UK, S. 5). Ein solcher Rahmen wurde von der *Careers Profession Taskforce* erarbeitet (vgl. *Careers Profession Taskforce*, 2010; s. UK\_EXP\_HUG)<sup>133</sup>.

### **6.2.3 Das Modell aus der Schweiz – zentrale Vereinbarung und dezentrale Umsetzung in den Kantonen**

Vorgestellt werden die Ergebnisse der Auswertung des Modells aus der Schweiz, das national koordiniert und kantonal umgesetzt wird.

#### *Zentrale Akteure und Grad der Institutionalisierung (Subkodes PI-1 bis PI-3)*

Zentrale Akteure in der Schweiz ist die KBSB (Schweizerische Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Berufs- und Studienberatung) beziehungsweise deren Fachkommission für Qualitätsmanagement sowie die Zentralstellen für Berufs- und Studienberatung der Kantone. Einbezogen sind (insbesondere für Fragen der Kompetenz und Qualifizierung der Beraterinnen und Berater) die verschiedenen in diesem Feld aktiven Berufsverbände<sup>134</sup>. Die Anforderungen an die Ausbildung der Beratenden ist gesetzlich geregelt (s. Quelle 6.15a\_CH, Art. S. 56). Ein wichtiges Merkmal des Schweizer Modells ist, dass darin einige national gültigen Regularien und Instrumente vereinbart wurden, die jedoch weitestgehend auf kantonaler Ebene umgesetzt werden (s. Quelle 6.11\_CH; 6.12a\_CH; 6.13\_CH). Die Entwicklung von Standards und Instrumenten wurde in Kooperation mit verschiedenen Hochschulen aus der Schweiz durchgeführt (s. Quelle 6.11\_CH). Auf kantonaler Ebene wurden durch die öffentlichen Anbieter der Berufs- und Bildungsberatung eigene Qualitätsmodelle etabliert, durch die die übergeordneten Vorgaben umgesetzt und in eigene Maßnahmen

---

<sup>133</sup>s. Expertengespräch mit Deirdre Hughes, 1/2012; vgl. auch *Careers Profession Taskforce* (2010).

<sup>134</sup>Ein Überblick über die aktiven Akteure in diesem Feld findet sich auf der Internetseite berufsberatung.ch (<http://www.orientation.ch/dyn/1465.aspx>)(2012-06-07).

und Aktivitäten zur Qualitätsentwicklung eingebunden werden sollen (6.12a\_CH).

#### *Feldabdeckung (Subkode FB-1)*

Die Reichweite des Qualitätsmodells ist beschränkt auf die öffentlich geförderten Angebote der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung, die im Sinne des Berufsbildungsgesetzes durch die Kantone verantwortet wird (s. Quelle 6.15b\_CH, Art. 51). Dabei sollen die kantonalen Stellen im Rahmen der Berufsberatung auch Angebote für erwachsene Berufstätige bereithalten. Im Bereich der öffentlich geförderten Angebote ist das Modell flächendeckend etabliert. Die von der KBSB etablierten Standards und Instrumente stellen eine verbindliche Richtschnur für die Umsetzung der Qualitätsaktivitäten auf kantonalen Ebene dar. Wie groß die Differenzen in der Umsetzung zwischen den Kantonen tatsächlich sind, kann aufgrund der vorliegenden Daten nicht beurteilt werden und bedarf einer näheren Untersuchung (CH\_EXP\_BEL)<sup>135</sup>. Die institutionelle Absicherung wird auf Bundesebene durch die KBSB und deren Fachkommission gewährleistet, die aus fünf bis sieben Vertretern verschiedener Disziplinen und Kantone zusammengesetzt ist (s. Quelle 6.13\_CH). Die Entwicklung begann bereits vor dem Jahr 2003. Bis heute sind die damals entwickelten Instrumente aktuell. Unklar ist, wie stark die Kantone und Organisationen konkrete Qualitätsaktivitäten umsetzen, auch sind bisher keine Erfahrungsberichte oder Forschungsarbeiten bekannt, welche die Wirkung der eingesetzten Qualitätsinstrumente beschreiben (CH\_EXP\_BEL)<sup>136</sup>.

#### *Durchsetzung, Implementierungsstand (Subkodes PI-4 bis PI-7)*

Ein wichtiges Moment bei der Durchsetzung des Modells ist das neue Berufsbildungsgesetz (s. Quelle 6.15b\_CH<sup>137</sup>) in der Schweiz. Es legt fest, dass für die berufliche Beratung ein Qualitätsmechanismus bestehen muss, lässt jedoch offen, wie dieser auszusehen hat. Die Beratung muss nach dem Gesetz „*qualitativ hochstehend*“ angeboten werden (Quelle 6.15b\_CH, Art. 49). Wie diese

<sup>135</sup> s. Expertengespräch Belrami, 3/2012.

<sup>136</sup> Das Expertengespräch hat gezeigt, dass die Umsetzung in den Kantonen stark differiert, sowohl bezüglich der Qualitätselemente, die genutzt werden, als auch in Bezug auf die Intensität der Aktivitäten (s. Expertengespräch Belrami, 3/2012).

<sup>137</sup> Das neue Berufsbildungsgesetz (BGG) von 2002 findet sich in der Fassung aus dem Jahr 2011 auf der Seite (<http://www.admin.ch/ch/d/sr/4/412.10.de.pdf>)(2012-06-07).

Qualitätsanforderung umgesetzt wird, muss auf kantonaler Ebene geregelt werden. Es ist jedoch explizit festgelegt, dass die Beraterinnen und Berater über eine vom Bund anerkannte Fachbildung verfügen müssen (s. Quelle 6.15b\_CH, Art. 50). Die Finanzierung erfolgt (bis auf die Koordinierung durch die KBSB) auf Kantonal- beziehungsweise Organisationsebene. Die Förderung für besondere Zielgruppen und Maßnahmen durch den Bund ist ebenfalls an Qualitätsgrundsätze geknüpft (s. Quelle 6.15b\_CH, Art. 57).

*Eingesetzte Qualitätselemente (Subkode QMO-4) und Verbindung von Qualitätsentwicklung mit inhaltlichen Standards oder Qualitätsmerkmalen (Subkodes STA-1 und STA-2)*

Auf Bundesebene ist als koordinierendes Instrumentarium das etablierte SCQ-Instrumentarium zu nennen (KBSB) (s. Quelle 6.14\_CH). Das SQC (*Swiss Counselling Quality*) wurde von der KBSB in Zusammenarbeit mit der Universität Lausanne entwickelt (s. Quelle 6.11\_CH; 6.13\_CH). Grundlage waren die 29 Standards, die in Großbritannien vom Guidance Council verwendet wurden. Das SQC ist ein Fragebogen zur Selbstbeurteilung, der auf Organisationsebene durch die Mitarbeiter, das heißt durch Beraterinnen und Berater beziehungsweise andere Organisationsmitglieder zur Identifikation der Ausgangslage genutzt wird (s. Quelle 6.13\_CH). Die Idee ist, dass das Instrumentarium eine Grundlage für Qualitätsentwicklung darstellen soll. Ziel ist es, mit diesem Instrument Verbesserungspotenziale zu identifizieren und Innovation in den Anbieterorganisationen zu ermöglichen. Damit soll eine gemeinsame Referenz für Qualitätsmanagement in Beratungsorganisationen etabliert werden (s. Quelle 6.11\_CH). Wichtig ist, dass innerhalb des SQC-Fragebogens verschiedene Qualitätselemente angesprochen werden (s. Kap. 5). Im SQC-Fragebogen wird deren Existenz und Anwendung implizit eingefordert – zum Beispiel verlangen die Standards das Vorhandensein von Leistungsbeschreibungen, Evaluation, kollegialer Reflexion, den Einsatz von Organisationsentwicklungsinstrumenten, fachliche Beratungsprozesskriterien, Kontrolle von Kundenzufriedenheit und Aktenführung (s. Quelle 6.13\_CH). Auf kantonaler Ebene wurden zur Umsetzung der Standards verschiedene Systeme zur Qualitätsentwicklung ausgearbeitet. Ein publiziertes Beispiel ist die Umsetzung im Kanton Thurgau (Quelle



6.12a\_CH; 6.12b\_CH). Insgesamt werden in 13 der 25 Kantone explizit Qualitätsaktivitäten realisiert, wobei die Nutzung einzelner Elemente differiert (s. CH\_EXP\_BEL). Das SQC-Modell korrespondiert teilweise mit dem EFQM-Modell: Es beginnt mit einer Ist-Stand-Erhebung, die die Grundlage für die Ableitung von Qualitätsmaßnahmen darstellt. Es gibt in der Schweiz keine übergeordnete Kontrolle oder Evaluation der Umsetzung des Modells. Lediglich in der Ausgangsstudie der Universität Lausanne wurde eine vergleichende Ist-Stand-Erhebung durchgeführt (Quelle 6.12b). Weitere übergreifende Evaluationen zur Einführung des SQC-Modells oder anderer Qualitätsaktivitäten liegen nicht vor (s. CH\_EXP\_BEL). Eine Zertifizierung der Anbieterorganisationen ist nicht Bestandteil des Modells, auch eine externe Begleitung ist nicht vorgesehen. Für eine tiefergehende Analyse wäre es sinnvoll, mehr Informationen über die unterschiedlichen Umsetzungen in verschiedenen Kantonen zu erheben, insbesondere im Hinblick auf Nutzung, Nutzen und Wirkung der eingesetzten Qualitätselemente (s. CH\_EXP\_BEL).

#### **6.2.4 Das Modell aus Frankreich – Qualitätsstandards und Systemevaluation**

Das Modell aus Frankreich ist eng mit der Umgestaltung des bisherigen Angebotssystems verbunden. Die inhaltliche Ausgestaltung ist teilweise noch unkonkret und basiert auf kleineren Modellprojekten (s. FR\_EXP\_LEN)<sup>138</sup>. Im Folgenden werden wichtige Aspekte aus der Auswertung dargestellt.

##### *Zentrale Akteure und Grad der Institutionalisierung (Subkodes PI-1 bis PI-3)*

Frankreich hat im Jahr 2009 eine interministerielle Arbeitsgruppe für berufsbezogene Beratung und berufliche Orientierung (Délégation interministérielle à l'orientation) eingerichtet (s. Quelle 6.19b\_FR, S. 1). Außerdem wurde ein sogenannter „Délégué“ für Information und Beratung eingesetzt, der direkt an den Premierminister angebunden ist und für die Einrichtung eines öffentlichen „life-long-guidance service“ zuständig ist (Quelle 6.19b\_FR, S. 1). In die Entwicklung werden die staatlichen Beratungsanbieter einbezogen. Ziel ist es: „[...] to elabo-

---

<sup>138</sup>s. auch Expertengespräch Jean-Marie Lenzi, 5/2009.

*rate quality standards with a cooperation of all the guidance services“.* Ein „*national network is taking account this experience.*“ (Quelle 6.19a\_FR)<sup>139</sup>

#### *Feldabdeckung (Subkode FB-1)*

Die Qualitätsaktivitäten betreffen die staatlichen Beratungs- und Informationsdienste aus dem Bereich Bildung und Beschäftigung (s. Quelle 6.19c\_FR). Ziel ist es, Angebote für alle Altersgruppen und alle Anlässe zu integrieren. Für alle diese Einrichtungen soll Qualitätssicherung und Evaluation etabliert werden. Private Anbieter sind nicht berücksichtigt (Quelle 6.19a).

#### *Durchsetzung, Implementierungsstand (Subkodes PI-4 bis PI-7)*

Die Etablierung eines Qualitätsmodells ist direkt mit der Etablierung eines neuen, flächendeckenden Netzwerks von öffentlichen und für alle Menschen zugänglichen Beratungsangeboten verbunden.

*„The law creates a ‚public lifelong guidance service‘ organized ‚to guarantee all persons access to free, full and objective information on occupations, training, certifications, job opportunities and remuneration levels, as well as access to quality, networked guidance advisory and assistance vices“* (Quelle 6.19c, S. 2).

Sowohl dieser Service für alle Altersgruppen als auch die Zuständigkeit des „Delegate“ sind Institutionalisierungen, die direkt mit dem Qualitätsansatz verbunden sind. Auf der Serviceebene steht eine Umstrukturierung der bisher existierenden Organisationen an: *„[...] bring incentive to merge specialized services traditionally shaped on the basis of ages and status, whether in physical places, whether in a relational local network.“* (Quelle 6.19a\_FR, S. 1). Dort, wo eine Zusammenlegung von Anbietern nicht möglich oder gewollt ist, soll eine stärkere Zusammenarbeit gefördert werden.

Die Durchsetzung ist auf der Basis eines Gesetzes abgesichert (s. Quelle 6.19b; Quelle 6.22\_FR; FR\_EXP\_DEV)<sup>140</sup>. Die Etablierung der Qualitätsaktivitäten steht noch am Anfang. Zwar ist die Gesetzesgrundlage geschaffen, aller-

---

<sup>139</sup>Verwiesen wird auf die Projekte DROA und AQOR (<http://www.aqor.droa-eu.org>)(2012-06-07)(s. Quelle 6.20\_FR und 6.21\_FR).

<sup>140</sup>„Law about lifelong guidance and training of November 24th 2009“ (Quelle 6.22\_FR); s. auch Expertengespräch Francoice Devisa, 11/2011.

dings sind die Qualitätselemente noch nicht ausgearbeitet. So wird beispielsweise formuliert: „*We are precisely now working to elaborate quality standards*“ (Quelle 6.19\_FR, S. 1). Die Finanzierung der Qualitätsaktivitäten ist mit der Etablierung der neuen Service-Struktur verbunden.

*Eingesetzte Qualitätselemente (Subkode QMO-4) und Verbindung von Qualitätsentwicklung mit inhaltlichen Standards oder Qualitätsmerkmalen (Subkodes STA-1 und STA-2)*

Dem Modell liegt kein klar formulierter Qualitätsbegriff zugrunde. Es wird von „*guaranteed quality*“, von „*quality standards*“ und von „*evaluation*“ gesprochen (Quelle 6.19a\_FR, s. auch Quelle 6.21\_FR). In diesem Zusammenhang wird formuliert: „*In the French conception of public services we try to guarantee the standards of the provision and its results.*“ (Quelle 6.19a\_FR). Allerdings kann bisher kein klares Qualitätsmodell identifiziert werden<sup>141</sup>. Es ist geplant, Standards zu formulieren und deren Einhaltung zu evaluieren, wobei die „*user opinion*“ eine zentrale Rolle spielen soll. Auch die „*evaluation of impact*“ wird angestrebt (s. Quelle 6.19\_FR). Standards spielen also eine wichtige Rolle. Für ihre Entwicklung wird auf die Matrix-Standards Bezug genommen, die allerdings zu sehr auf Management und Prozess fokussiert seien. Neben generellen Standards wird auch auf die Möglichkeit von „*Particular standards for pool services*“ abgehoben: „*On a single place or local network*“ (Quelle 6.19a\_FR, S. 1). Dies zielt vor allem auf die lokale Vernetzung verschiedener Services (Quelle 6.20\_FR). Die entwickelten Standards sollen Grundlage von Evaluation sein.

### **6.2.5 Das Modell aus Portugal – umfassendes Modell aus organisationsinternem Qualitätsmanagement, Standards und Kompetenzentwicklung<sup>142</sup>**

Im Folgenden werden die Ergebnisse entlang der genannten Subkodes für das portugiesische Modell zusammengefasst dargestellt. Das Modell wird sukzessi-

---

<sup>141</sup>Quelle 6.20\_FR enthält zwar ein solches Modell, auf das sich der Experte aus Frankreich auch bezieht, dieses ist aber ein Projektergebnis (EU Leonardo Projekt AQOR) und bisher nicht offiziell adaptiert.

<sup>142</sup>ELGPN (2010). WP4. Annex Case Study 18: Example of interesting Practice: Portugal. Einbezogener Experte: Pedro Moreno da Fonseca, IEFPP – Instituto do Emprego e Formacao Profissional, I. P., Lisbon.

ve implementiert und hat darum bisher nur für einen Teil des Feldes Gültigkeit (s. PT\_EXP\_MOR)<sup>143</sup>.

#### *Zentrale Akteure und Grad der Institutionalisierung (Subkodes PI-1 bis PI-3)*

Der initiiierende und zentrale Akteur ist die portugiesische nationale Berufs- und Arbeitsagentur IEFP (*Instituto do Emprego e Formacao Profissional*). „*The national public employment service, IEFP, has taken the initiative in establishing a national standard, which will also account for the visions produced in a national guidance forum*“ (Quelle 6.16a\_PT, S. 140). Einbezogen sind die relevanten Akteure des Feldes, die in einem nationalen Guidance Forum sind: „*Entities enrolled in the forum will include: the Portuguese Ministry of Education; universities undertaking research on guidance; professional/scientific associations; international structures; users' associations; labour unions; employers's associations*“ (6.16a\_PT, S. 140).

#### *Feldabdeckung (Subkode FB-1)*

Die bisherigen Aktivitäten werden im Rahmen der Verantwortungsbereiche der genannten Akteure umgesetzt, wobei eine Umsetzung in mehreren Stufen (zunächst bei der Berufs- und Arbeitsagentur, später auch in anderen Verantwortungsbereichen) vorgesehen ist (s. PT\_EXP\_MOR)<sup>144</sup>. Es wird angestrebt das gesamte Feld arbeitsweltlicher Beratung einzubeziehen:

„*The system has a national scope and is sustained in an incremental and progressive logic. Firstly, its scope is the operation of the PES services, with a test-run in some of its main job and VET centres. Secondly, the initiative should be generalised to the full PES network. A third step should enable the adjusted diffusion of the system to different sectors and networks, namely education and private operators. As early as step two, the standard is to be shared and discussed in a national forum of relevant stakeholders*“ (Quelle 6.16a\_PT, S. 140).

Die Gruppe der privaten Anbieter umfasst hier Beratungsanbieter, die mit Mitteln und im Auftrag staatlicher Akteure Beratung anbieten, selbst aber nicht

---

<sup>143</sup>s. Expertengespräch mit Pedro Moreno, 5/2010.

<sup>144</sup>s. Expertengespräch Pedro Moreno, 4/2012.

staatlich organisiert sind, sowie Betriebe und deren Beratungsleistungen für Mitarbeiter. Diese ist bislang aber klein, da nur wenige solche Anbieter einbezogen sind (s. PT\_EXP\_MOR)<sup>145</sup>.

#### *Durchsetzung, Implementierungsstand (Subkodes PI-4 bis PI-7)*

Der Anspruch ist die Implementierung eines umfassenden Qualitätsmodells. Die Etablierung hat begonnen, allerdings befindet sich das Modell noch in der Testphase. Innerhalb der IEFB kann die Organisation das Modell hierarchisch einführen. Die weitere Implementierung sieht eine Ausdehnung auf den Schulsektor vor. Auch dort wird über die zentrale Bildungsbehörde das System top-down eingeführt (s. PT\_EXP\_MOR)<sup>146</sup>. Die Finanzierung ist bisher nur für den Geltungsbereich des IEFB geklärt (s. PT\_EXP\_MOR)<sup>147</sup>.

#### *Eingesetzte Qualitätselemente (Subkode QMO-4) und Verbindung von Qualitätsentwicklung mit inhaltlichen Standards oder Qualitätsmerkmalen (Subkodes STA-1 und STA-2)*

Das Qualitätsmodell hat das Ziel „*Sponsoring innovation through systematic research on critical factors in guidance for employability and job stability/success*“ (Quelle 6.16a\_PT, S. 140). Dabei basiert es auf eher ökonomisch ausgerichteten Grundannahmen. Der „*public value*“ (Quelle 6.16a\_PT, S. 140) der Beratung und mögliche „*economic spillovers*“, die durch Beratung erzielt werden können, werden betont.

„*The system is implemented by understanding guidance activity as part of a value chain and acting upon the phases of that chain, considering inputs, process and outputs. Primarily is considered the intervention of the PES and its creation of public value and economic spillovers*“ (Quelle 6.16a\_PT, S. 140).

Vor diesem Hintergrund wurde ein umfassendes Qualitätsmodell entwickelt, das die Steuerung des Systems mit dem Instrument Balanced Scorecard, organisationsorientierte Maßnahmen, die Kompetenzentwicklung für die Beratenden und die Qualität der eingesetzten Methoden und Instrumente umfasst: „*The*

---

<sup>145</sup>s. Expertengespräch Pedro Moreno, 5/2010.

<sup>146</sup>s. Expertengespräch Pedro Moreno, 4/2012.

<sup>147</sup>s. Expertengespräch Pedro Moreno, 9/2010.

*present initiative stands as the first articulated attempt to create a fully comprehensive system of quality assurance for guidance activity in Portugal.*“ (Quelle 6.16a\_PT, S. 141). Dies umfasst „[...] *providing the quality of instruments and methods used in PES [Public Employment Service (A. d. V.)] supplied guidance, as well as basic training for professionals [...]*“. Und: „[...] *there was a clear need for a more integrated instrument, with adequate monitoring tools*“ (Quelle 6.16a\_PT, S. 141).

Auf Grundlage des Balanced-Scorecard-Modells, das auf nationaler und regionaler Ebene eingeführt wird sowie eines „*Strict Standard*“ (Quelle 6.16a\_PT, S. 141) soll die Weiterentwicklung der Anbieter für Beratung systematisch stimuliert werden. Mit dem angesprochenen Standard wird angestrebt, dass quantifizierte Indikatoren entwickelt werden, die dann zum Vergleich der Beratungsangebote und -Anbieter genutzt werden können. Daneben geht es aber auch um die Verbesserung der Zugänglichkeit (*accessability*) der Leistungen und um die Evaluation derselben, auch in Form eines „*follow up of guidance users adequate tools for the follow- up of guidance users through pre- and post- intervention surveying*“ (Quelle 6.16a\_PT, S. 141). Dies einzuführen erweist sich jedoch als schwierig, unter anderem, weil regionale Unterschiede berücksichtigt werden müssen (s. PT\_EXP\_MOR).<sup>148</sup>

### **6.2.6 Das Modell aus Dänemark – ein gesetzlich abgesichertes, an Outcome-Kriterien orientiertes Evaluationsmodell<sup>149</sup>**

Im Folgenden wird das vom Dänischen Bildungsministerium für seinen Geltungsbereich (Schulen, Hochschulen, Erwachsenen- und Weiterbildung) entwickelte und implementierte Qualitätsmodell „*Quality Assurance in the Danish Guidance System in the educational sector*“ dargestellt (Quelle 6.9\_DK).

#### *Zentrale Akteure und Grad der Institutionalisierung (Subkodes PI-1 bis PI-3)*

Zentraler Akteur für die Etablierung eines Qualitätsmodells für Beratung in Dänemark ist das nationale Bildungsministerium. Direkt einbezogen sind jedoch auch die öffentlich finanzierten Beratungsstellen in Bildungseinrichtungen sowie die Beratungszentren auf lokaler Ebene, die für die verschiedenen Zielgruppen

<sup>148</sup>s. Expertengespräch Pedro Moreno, 5/2012.

<sup>149</sup>(<http://pub.uvm.dk/2004/guidance/hel.pdf>; <http://www.ug.dk/>)(2012-06-07).

Beratung im Kontext von Bildung beziehungsweise beim Übergang vom Bildungssystem in die Arbeitswelt anbieten (vgl. Quelle 6.8\_DK; 6.10\_DK). Bei der Entwicklung des Qualitätsmodells wurden nationale Experten und Vertreter von Hochschulen oder Beratern verbänden beteiligt. Bei der operativen Umsetzung haben die Akteure unterschiedliche Aufgaben: Das Ministerium und eine mit der operativen Umsetzung betraute Einrichtung führen die indikatorenbasierte Messung von Beratungsergebnissen durch und geben diese Ergebnisse an die Beratungszentren weiter. Die Beratungszentren hingegen sind dafür verantwortlich auf Basis der Ergebnisse entsprechende Qualitätsaktivitäten zu planen und umzusetzen:

„The guidance centres and the educational institutions are the main stakeholders on a local level and are required to establish a quality assurance system, which can be used to document activities, quality and effect on clients and society“ (Quelle 6.8\_DK, S. 131).

#### *Feldabdeckung (Subkode FB-1)*

Die Implementierung ist für den Bereich Schule, das heißt den Übergang von der Sekundarstufe 1 zur Sekundarstufe 2, abgeschlossen. Dies wird auch für die Beratung an Hochschulen und in den Beratungszentren für Erwachsene angestrebt.

#### *Durchsetzung, Implementierungsstand (Subkodes PI-4 bis PI-7)*

Die Implementierung ist durch ein Gesetz aus dem Jahr 2009 abgesichert (Quelle 6.9). Bisher ist jedoch lediglich die Ergebnisevaluation voll etabliert. Wann der nachfolgende Prozess im Sinne des angesprochenen Quality Assurance Systems implementiert werden kann, ist offen (s. DK\_EXP\_CHR)<sup>150</sup>. Die beschriebenen Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung müssen im Kontext einer größeren Reform des Beratungsangebots seit dem Jahr 2003 und der Folgejahre gesehen werden. Die übergeordnete Zielsetzung besteht darin, ein transparenteres, besser erreichbares Beratungssystem zu etablieren (Quelle 6-10\_DK). Die Finanzierung des Modells ist geteilt. Während die zentrale Datenerhebung national durch das Ministerium finanziert wird, sind die

---

<sup>150</sup>s. Expertengespräch Jeppe Christiansen, 11/2011.

dezentralen Einheiten (Lokale und regionale Beratungszentren) finanziell für die Qualitätsentwicklungsmaßnahmen verantwortlich (s. DK\_EXP\_CHR)<sup>151</sup>.

*Eingesetzte Qualitätselemente (Subkode QMO-4) und Verbindung von Qualitätsentwicklung mit inhaltlichen Standards oder Qualitätsmerkmalen (Subkodes STA-1 und STA-2)*

Ziel der Aktivitäten und der eingesetzten Qualitätselemente ist ein umfassendes „Quality Assurance System“ (Quelle 6.8\_DK), das auf der Evaluation festgelegter Indikatoren basiert und den Anspruch erhebt, die Effekte von Beratung herauszuarbeiten (s. Quelle 6.8\_DK). Die Ergebnisse solcher Evaluationen werden im Sinne einer Feedbackschleife den relevanten Personen in der Politik aber auch den Entscheidungsträgern und Praktikern in den Beratungsorganisationen zur Verfügung gestellt. Die Indikatoren werden über die Befragung von Nutzern in repräsentativen Stichproben erfasst. Grundlage ist ein Fragebogen, der Daten zu Aspekten erfasst, wie zum Beispiel Nutzen aus Sicht der Ratsuchenden, Entwicklungen in Bezug auf Bildung und Beruf nach Teilnahme an der Beratung und Zeitspanne zwischen der Beratung bis zu einem Statuswechsel oder Fortsetzung der Bildungslaufbahn (z. B. Übergang Sekundarstufe 1 zur Berufsausbildung oder in die Sekundarstufe 2). Vorgesehen ist eine Verbindung dieser Daten mit Daten aus der allgemeinen Sozialstatistik (z. B. über regionale Unterschiede beim Übergang zwischen verschiedenen Bildungsstufen) (s. DK\_EXP\_CHR)<sup>152</sup>.

Die beschriebene zentrale Erfassung von Ergebnissen mit einer überschaubaren Anzahl von Indikatoren zielt auch darauf ab, eine Art Benchmarking zu etablieren: „*The main intention behind the method of quality assurance is to apply common guidelines and methods for quality assurance in order to create a basis for comparability between similar units [...]*“ (Quelle 6.8\_DK, S. 131).

Neben den angesprochenen Evaluationsaktivitäten wird den Einrichtungen eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung gestellt, welche die praktische Umsetzung von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen ermöglichen sollen. Darüber hinaus nimmt die vom Ministerium beauftragte Einrichtung Kontakt mit den Bera-

---

<sup>151</sup>s. Expertengespräch Jeppe Christiansen 11/2011.

<sup>152</sup>s. Expertengespräch Jeppe Christiansen, 11/2011 und 9/2010.



tungsorganisationen und den für diese verantwortlichen Kommunen auf und berät sie in Bezug auf zu ergreifende Maßnahmen<sup>106</sup>. Das Qualitätsentwicklungsmodell geht über die einzelne Organisation hinaus. Es geht um Systemsteuerung auf der Basis von Evidenz. Diese Art des Monitorings ist ebenfalls im Gesetz zur Beratung aus dem Jahr 2009 festgelegt<sup>153</sup>.

### **6.2.7 Das Modell „Beratungsqualität“ aus Deutschland – Integration von Qualitätsmerkmalen, Qualitätsentwicklung und Professionalität<sup>154</sup>**

Vorgestellt wird das Modell „Beratungsqualität“ (Quelle 6.18a), das in Deutschland in einem nationalen Modellprojekt in den Jahren 2009-2011 entwickelt und erprobt wurde. Die Erprobung wird 2012-2014 ausgeweitet<sup>155</sup>.

#### *Zentrale Akteure und Grad der Institutionalisierung (Subkodes PI-1 bis PI-3)*

In Deutschland wird seit dem Jahr 2006 mit verschiedenen wissenschaftlichen Aktivitäten und bildungspolitischen Initiativen das Ziel verfolgt, für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung ein kohärentes Qualitätsmodell in Verbindung mit einer Erhöhung der Professionalität zu realisieren. Ausgehend von einer Expertise (Quelle 6.18a\_DE), die im Auftrag des „Innovationskreis Weiterbildung“ des Bundesbildungsministeriums erstellt wurde (Quelle 6.18a\_DE), wird seit dem Jahr 2009 ein sogenannter „offener Koordinierungsprozess für Qualität und Professionalität in der Beratung“ verfolgt (Quelle 6.17a\_DE; 6.18b\_DE). Organisiert vom Nationalen Forum für Beratung (nfb) und inhaltlich unterstützt durch die Arbeit der Forschungsgruppe Beratungsqualität an der Universität Heidelberg, setzt dieser Prozess auf die Integration möglichst aller relevanten Akteure auf nationaler Ebene ebenso wie auf Länder- und regionaler Ebene.

#### *Feldabdeckung (Subkode FB-1)*

Die zentralen Akteure kommen aus allen Teilfeldern der Beratung, repräsentiert sind Praktikerinnen und Praktiker, Experten und Expertinnen aus dem Feld, Organisationen, die Beratung anbieten, sowie Akteure, die politische Verant-

---

<sup>153</sup> s. Expertengespräch Jeppe Christiansen, 05/2009.

<sup>154</sup> (www.beratungsqualitaet.net)(2012-06-07).

<sup>155</sup> Als Experten wurde Bernhard Jenschke (nfb) und Judith Frühbing (nfb) einbezogen.

wortung für die Beratung übernehmen. Angestrebt ist mittelfristig eine Akzeptanz und Gültigkeit des Qualitätsmodells und der Qualitätselemente im gesamten Beratungsfeld *Bildung, Beruf und Beschäftigung*<sup>156</sup>.

#### *Durchsetzung, Implementierungsstand (Subkodes PI-4 bis PI-7)*

Die Form des offenen Koordinierungsprozesses wurde unter anderem deshalb gewählt, weil durch die föderale Struktur Deutschlands, die Vielfalt und Breite des Beratungsfeldes und die politische Interessenlage kein einzelner Akteur (etwa ein Ministerium) die Gültigkeit von Standards oder die Anforderungen eines Qualitätsmodells (gesetzlich) durchsetzen kann (Quelle 6.18b\_DE). Letztlich zielt das Vorgehen auf eine freiwillige, aber verbindliche Einführung von Qualitätsstandards und Maßnahmen zur ständigen Qualitätsentwicklung in der Beratung sowie zur Förderung von Professionalität ab (Quelle 6.18b\_DE). Hierzu sollen in den nächsten Jahren neben der Einführung von Qualitätselementen auch entsprechende Einrichtungen geschaffen werden, welche die Qualitätsaktivitäten in der Beratung aufrechterhalten und unterstützen können (z. B. durch Zertifizierung von Beratungsanbietern oder von Beratungskompetenzen der Mitarbeiter)<sup>157</sup>. Aktuell befindet sich der Koordinierungsprozess in einer Erprobungsphase. Die seit 2009 entwickelten und in ersten Erprobungen auf ihre Praxistauglichkeit getesteten Qualitätselemente werden in einer weiteren Phase der Erprobung in den Jahren 2012-2014 in die Praxis getragen und in ihrer Wirkung erforscht. Die Finanzierung ist bisher durch Projektmittel gesichert und wird schrittweise durch Mittel aus den Beratungseinrichtungen erweitert (Quelle 6.18b\_DE). Die Etablierung des Modells in der Breite des Feldes soll durch weitere Aktivitäten auf regionaler Ebene unterstützt werden<sup>158</sup>.

#### *Eingesetzte Qualitätselemente (Subkode QMO-4) und Verbindung von Qualitätsentwicklung mit inhaltlichen Standards oder Qualitätsmerkmalen (Subkodes STA-1 und STA-2)*

---

<sup>156</sup>Die Beschreibung des Beratungsfeldes sowie aller relevanter Dokumente des Koordinierungsprozesses findet sich auf der Projektseite ([www.beratungsqualität.net](http://www.beratungsqualität.net)) (2012-06-07).

<sup>157</sup>s. Expertengespräch Bernhard Jenschke, 4/2012.

<sup>158</sup>s. Expertengespräch Bernhard Jenschke, 4/2012.

Das im offenen Koordinierungsprozess entwickelte Qualitätsmodell zeichnet sich durch eine spezifische Kombination von verschiedenen Qualitätselementen aus (Quelle 6.17a\_DE). Wichtig ist die Etablierung von Elementen, welche die Orientierung im Beratungsfeld erhöhen (z. B. ein gemeinsames Beratungsverständnis sowie Qualitätsmerkmale, die im weiteren Prozess zu Standards werden sollen). Darüber hinaus sollen bestimmte Handreichungen zur Umsetzung verschiedener Qualitätselemente für die Beratungsanbieter und die dort tätigen Beratenden zur Verfügung gestellt werden. Sie dienen der Umsetzung eines sogenannten „*Qualitätsentwicklungsrahmens (QER)*“ (Quelle 6.18b\_DE), der Evaluation von Beratungswirkung oder der Identifikation von notwendigen und vorhandenen Ressourcen et cetera. Integriert sind auch solche Elemente, die das Ziel haben, die Professionalität der Beratenden zu stärken (Kompetenzmodell für Beratung, Kriterien für die Gestaltung von Aus- und Weiterbildung). Bestandteil der Ergebnisse ist auch die Formulierung von Hinweisen an die politischen Akteure, welche Rahmenbedingungen für die Realisierung guter Beratung notwendig sind (Quelle 6.17a\_DE, Quelle 6.18b\_DE).

Einige Qualitätselemente sollen im Folgenden etwas näher ausgeführt werden. Ein zentrales Ergebnis der im „*Offenen Koordinierungsprozess*“ (Quelle 6.18b\_DE)<sup>159</sup> tätigen Arbeitsgruppen ist ein gemeinsames Beratungsverständnis für professionelle Beratung. Dieses gemeinsame Verständnis stellt den Ausgangspunkt für weitere Aktivitäten dar (Quelle 6.18b\_DE). Aufbauend darauf werden Qualitätsmerkmale guter Beratung formuliert. Diese sind als eine Vorstufe von Standards zu verstehen. Die entwickelten Qualitätsmerkmale beziehen sich sowohl auf die Beratung und den Beratungsprozess im engeren Sinn als auch auf die Rahmenbedingungen (z. B. Aus- und Weiterbildung von Beratenden, Finanzierung). Die Qualitätsmerkmale sind eine Grundlage für die Gestaltung von Beratungsangeboten und für deren Evaluation und Qualitätsentwicklung. Dabei wird Wert darauf gelegt, dass die Qualitätsmerkmale, die den Beratungsprozess beschreiben, theoretisch fundiert sind (Quelle 6.17a\_DE; 6.18a\_DE; 6.18b\_DE).

---

<sup>159</sup>Auf das Konzept der offenen Koordinierung kann hier leider nicht näher eingegangen werden. Eine ausführlichere Erläuterung findet sich bei Weber (2007) und Schiersmann et al., (2008).

Um die Qualitätsmerkmale in den Organisationen anwendbar zu machen, wurde ein Qualitätsentwicklungsrahmen (QER) als Modell für eine kohärente Qualitätsstrategie vorgeschlagen und erprobt. Der QER unterstützt die Organisationen, indem er alle wesentlichen Aspekte von Qualität in der Beratung anspricht und den Organisationen, die Beratung anbieten, „*einen gemeinsamen Rahmen*“ für die kontinuierliche Verbesserung bietet (Quelle 6.18b). Um der Vielfalt der Beratungslandschaft gerecht zu werden und bereits vorhandene Qualitätsstrategien in der Praxis zusammenführen zu können, wurde der QER als flexibles Modell mit sechs klar strukturierten, aufeinander aufbauenden Phasen konzipiert. Er ist durch die Herstellung einer klaren Verbindung von Qualitätsmerkmalen, Qualitätsmanagement und Evaluation charakterisiert. Die Verantwortung für die Qualitätsaktivitäten verbleibt auf der Ebene der Organisationen. Außerdem ist die Kombinierbarkeit mit bestehenden Qualitätsmanagementsystemen möglich. Insbesondere im Hinblick auf Beratungsanbieter mit unterschiedlicher Größe, Struktur, verschiedenen Ressourcen und Vorerfahrungen wird Flexibilität ermöglicht und dabei die Transparenz der Ergebnisse nach außen (für Nutzer und Nutzerinnen oder politisch Verantwortliche) gefördert. Außer den ausgeführten Qualitätselementen ist auch ein Kompetenzrahmen für Beratende inhärenter Bestandteil des Modells (Quelle 6.18a).

### **6.2.8 Das Modell aus Ungarn – Entwicklung von Evaluationsinstrumenten und Entwicklung einer neuen Servicestruktur<sup>160</sup>**

Das im Folgenden dargestellte Modell aus Ungarn ist eng mit einer Umgestaltung der Angebotsstruktur verbunden und befindet sich parallel zu dieser Umgestaltung in der Erprobung durch Projekte<sup>161</sup>.

#### *Zentrale Akteure und Grad der Institutionalisierung (Subkodes PI-1 bis PI-3)*

Der Träger der im folgenden beschriebenen Aktivitäten ist das *Hungarian LLG Council*, das 2008 eingerichtet wurde. Die Finanzierung erfolgt über das „*Hungarian Vocational and Adult Training Council (NSZFT) from the Hungarian La-*

---

<sup>160</sup>Quelle 6.7\_HUN. ELGPN (2010): WP4. Annex Case Study 17: Hungary. The Hungarian LLG system development: quality issues in career guidance (ELGPN Report 2009-2010). Quelle 6.6\_HUN Kiss, Istvan/Borbely-Pecze, Tibor (2009): Evidence-based indicators in career orientation/LLG: Recent developments in Hungary (LUX). Quelle 6.11 Forschungsbericht Istvan Kiss.

<sup>161</sup>Als Experten wurden Istvan Kiss und Tibor Borbely einbezogen.

*bour Market Fund*“ (Quelle 6.6\_HUN, S. 137). Zuständig ist das „*Hungarian Ministry of Economy*“ (Quelle 6.6\_HUN, S. 137). Indirekt beteiligt sind auch das Sozialministerium, das Arbeitsministerium sowie das Bildungsministerium. Für die Realisierung von Beratungsangeboten sind auf lokaler Ebene die „*county and local municipalities*“ zuständig (Quelle 6.6\_HUN, S. 137). Diese kaufen Beratungsleistungen bei privaten Dienstleistern ein, die damit – neben staatlichen Anbietern – eine wichtige Zielgruppe der Evaluationsbemühungen und der Aktivitäten zur Kompetenzentwicklung sind.

#### *Feldabdeckung (Subkode FB-1)*

Das Beratungsfeld wird in großer Breite einbezogen. Alle öffentlichen und von der öffentlichen Hand eingekauften Leistungen sollen integriert werden. Es wird jedoch eingeräumt, dass die Integration der unterschiedlichen Teile des Beratungssystems sich schwierig gestalten könnte:

*„[...] the project will not be able to alter the split responsibilities for career guidance; and there is still a need for a common legal framework, revised training possibilities for career guidance professionals, and a stable financing model“* (Quelle 6.7\_HUN, S. 139).

#### *Durchsetzung, Implementierungsstand (Subkodes PI-4 bis PI-7)*

Die Qualitätsbemühungen sind Teil einer größeren Veränderung des Beratungsfeldes. Ein Teil des Modells besteht in einer (zunächst einmaligen) Evaluation sowie der Weiterqualifizierung einer größeren Anzahl von Beratern. Es ist bisher noch unklar, inwiefern dieser Ansatz weiterverfolgt wird.

*„One of the main aims of the National Council (NPT) is to develop and promote a framework for life-long guidance practice. The first, already available product of this task is a protocol, a guideline set for practitioners, working for the new counseling network. The Social Renewal Operational Program (SROP 2.2.2) supports development in the areas of IT and methodology. In the area of IT development, the development of a new national guidance portal is envisaged, targeting the youth, adults and professionals/experts, with the aim of providing integrated, up-to-date and user-friendly information related to education and the labour market [...]“* (Quelle 6.7\_HUN, S. 137).

Die gesetzliche Grundlage für die Erprobung des Qualitätsmodells sowie die weitreichenden Veränderungen des Beratungssystems ist das „Social Renewal Operation Program TÁMOP“. *„The objective of the program is to launch the deployment of a national LLG system sharing the relevant EU objectives“* (Quelle 6.6\_HUN, S. 2).

*Eingesetzte Qualitätselemente (Subkode QMO-4) und Verbindung von Qualitätsentwicklung mit inhaltlichen Standards oder Qualitätsmerkmalen (Subkodes STA-1 und STA-2)*

Der Ansatz basiert auf der Kombination der Evaluation verschiedener Einzelperspektiven, insbesondere der Erfassung ökonomischer Faktoren, von *“SROI (Social Returns on Investment)”* und Effekten auf individueller, psychologischer Ebene, die durch Beratung gefördert werden können (Quelle 6.7\_HUN, S. 137f.). Der letztgenannte Ansatz wird in Abgrenzung zur bisher gängigen Evaluationspraxis entwickelt, die nur an Outputfaktoren orientiert ist und zum Beispiel Aspekte, wie die Anzahl der Klienten, berücksichtigt. In der gängigen Praxis werden die Verträge mit den Anbietern auf der Basis solcher Outputfaktoren verlängert:

*„Fixed term contracts of 12 months or less are concluded, and output volume tend to override the quality criteria. Instead of statistics on guidance cases, the focus is on the total number of attendants is the decisive criterion of the assessment of the various forms of collective guidance as well“* (Quelle 6.6\_HUN, S. 1).

Der Ansatz ist insgesamt also eher evaluatorisch, versucht aber inhaltliche Aspekte in den Mittelpunkt zu rücken, die bisher vernachlässigt waren.

Der beschriebene Ansatz begleitet den Aufbau eines neuen Services inklusive eines Onlineportals. Zum Qualitätsmodell gehören auch ein Dokumentations-tool, das Trainieren von Beratenden und ein Evaluationssystem.

*„Recently, Hungary initiated a client satisfaction measurement process, as a pilot project within the new Életpálya-tanácsadó hálózat (LLG practitioner network), and an impact measurement research project, with a six-month longitudinal research part“* (Quelle 6.7\_HUN, S. 138).

Qualitätsmerkmale oder Standards werden nicht entwickelt. Es gibt jedoch ein Set von Indikatoren, anhand derer die Veränderung und die Wirkung der Beratung gemessen wird.

### **6.2.9 Das Modell aus Griechenland – allgemeine Standards und organisationsspezifisch ausgewähltes und realisiertes Qualitätsmanagement<sup>162</sup>**

Dargestellt wird das in Griechenland in der Entwicklung und Implementierung befindliche Qualitätsmodell. Es wird von Seiten des Bildungsministeriums verantwortet und in Zusammenarbeit mit einem privaten Dienstleister realisiert. Die Entwicklung ist noch nicht abgeschlossen (s. EL\_EXP\_GEI)<sup>163</sup>.

#### *Zentrale Akteure und Grad der Institutionalisierung (Subkodes PI-1 bis PI-3)*

Die zentralen Akteure des Modellvorhabens sind das griechische „Ministry of Education, Lifelong Learning & Religious Affairs – Directorate of Vocational Guidance, and Educational Activities (SEPED)“ und

*„[...] the Greek Manpower Employment Organisation (OAED), the official public authority responsible for the provision of counseling and vocational guidance services in the employment sector which operates the Centres for Promotion of Employment (KPAs), that provide vocational guidance to the unemployed at local level“ (Quelle 6.5c\_EL, S. 135).*

Für die Entwicklung und die operative Umsetzung sind das nicht staatliche „National Center for Vocational Orientation (EKEP)“ und die nationalen „Euroguidance Centres“ als Teil der Arbeitsagentur die zuständigen Partner (s. Quelle 6.5c\_EL).

#### *Feldabdeckung (Subkode FB-1)*

Einbezogen sind die öffentlichen und privaten Beratungsangebote im Bereich Bildung und Beschäftigung. *„All levels of education sector, all types of VET sector, employment sector, private guidance services, local government services“ (Quelle 6.5a\_EL, S. 3).*

---

<sup>162</sup>Source/Comment: ELGPN Report (2010). Greece, The study of EKEP (N.R.C.V.G.) International systems for quality assurance in Guidance Services. A model system for quality assurance in guidance services of greece, (translated by Dimitrios Gaitanis). 2. ELGPN 2009-2010 Report, S. 135 ff. Case Study 16: Greece (WP4). Als Experte wurde Dimitrios Gaitanis einbezogen.

<sup>163</sup>s. Expertengespräch Dimitrios Gaitanis 9/2009 und 4/2012.

*Durchsetzung, Implementierungsstand (Subkodes PI-4 bis PI-7)*

Das System hat eine erste Erprobung mit einer kleineren Zahl ausgewählter Einrichtungen durchlaufen und soll nach einer weiteren Erprobung mit fünfzig Einrichtungen breiter implementiert werden (EL\_EXP\_GEI). Bisher wurde jedoch keine gesetzliche Grundlage dafür geschaffen, das Ziel „*Create a legal framework for monitoring and evaluation of guidance Services*“ (Quelle 6.5a\_EL, S. 3) wird jedoch weiter verfolgt. Es gibt bisher keine Klarheit über die weitere Finanzierung. Für die Entwicklungs- und Erprobungszeit wird die Finanzierung durch die Ministerien getragen (EL\_EXP\_GEI). Wenn das System so eingeführt wird, müssten sich alle Akteure danach richten. Akkreditierung und Zertifizierung soll verpflichtend werden (s. EL\_EXP\_GEI)<sup>164</sup>.

*Eingesetzte Qualitätselemente (Subkode QMO-4) und Verbindung von Qualitätsentwicklung mit inhaltlichen Standards oder Qualitätsmerkmalen (Subkodes STA-1 und STA-2)*

Zentrales Element des Modells sind Qualitätsmerkmale (genannt „*Benchmarks*“), die formuliert wurden. In den folgenden sechs Merkmalsgruppen finden sich 33 Merkmale: „*Leadership*“, „*Organizing*“, „*Guidance practitioners*“, „*Client satisfaction*“, „*Delivery of service*“ und „*Premises and equipment*“ (Quelle 6.5b\_EL, S. 1-12). Diese *Benchmarks* sind jeweils mit Indikatoren versehen und zweigeteilt, das heißt sie formulieren jeweils eine inhaltliche Forderung und ihre formale Umsetzung. Die Merkmale verfolgen das Ziel, in allen einbezogenen Beratungsorganisationen die Qualitätssicherung und -entwicklung an denselben Forderungen zu orientieren: „*Set common quality standards in guidance in the public and private sectors*“ (Quelle 6.5c\_EL, S. 136). Zur Umsetzung dieser Merkmale wird von den Beratungsanbietern die individuelle Implementierung eines Qualitätsmanagement-Modells gefordert. Als Beispiel wird ISO 9000 genannt. Ob dieses oder ein anderes Modell realisiert wird, soll auf Organisationsebene festgelegt werden. Auch die Evaluation soll intern organisiert werden. Es gibt eine elektronische Kommunikationsplattform, die den Prozess unter-

---

<sup>164</sup>s. Expertengespräch Dimitrios Gaitanis, 4/2012.



stützt. Vorgesehen und erprobt ist die Auditierung der Umsetzung der Qualitätsmerkmale:

*„The service submits a portfolio that contains all the elements that prove the implementation of the quality system. A team of external evaluators visits the service and conducts the evaluation on the spot, following a specific written form“ (Quelle 6.5c\_EL, S. 136).*

Die Festlegung spezifischer Kompetenzen für die Beratenden wird angestrebt (EL\_EXP\_GEI).

### **6.3 Vergleich der Modelle in Bezug auf ihren Stellenwert und den Stand der Implementierung**

Nachdem in Kapitel 6.2 eine erste Gegenüberstellung der neun Modelle geleistet wurde, wird im Folgenden der Vergleich einzelner untersuchter Aspekte in den Vordergrund gestellt. Ziel ist es, die Schwerpunkte, Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Modelle im Hinblick auf die zugrunde gelegten Codes herauszuarbeiten und zu diskutieren. Um die ausgewerteten Aspekte in ihrer Bedeutung für ein Qualitätsmodell theoretisch besser zu begründen, wird jeweils der Zusammenhang zum Synergetischen Modell beziehungsweise zu den generischen Prinzipien hergestellt (s. Kap. 3.3).

#### **6.3.1 Zentrale Akteure und Institutionalisierung (Subkodes PI-1, PI-3)**

Die Frage nach den Akteuren hat eine quantitative (sind alle Wichtigen dabei?) und eine qualitative Seite (sind die dabei, die Einfluss haben, d.h. wichtige *Kontrollparameter* beeinflussen können?). Die Akteure bilden gemeinsam einen Teil der Mikroelemente des Systems, insofern man die Einführung oder Aufrechterhaltung eines Qualitätsmodells als eigenes System konzipiert. Gleichzeitig sind die Akteure Teil anderer Systeme und haben in und durch diese Systeme Einfluss, um Kontrollparameter mitzubestimmen oder zu stimulieren (bspw. Gesetze, Finanzen, Widerstand etc.). Die Zusammensetzung der Akteure aber auch die Art ihrer Kooperation (Grad der Selbstorganisation) bestimmt die Gestaltung des Übergangsprozesses aus der relativen *Unordnung* in einen Zustand höherer *Ordnung*.

Die *zentralen Akteure* der Aktivitäten, die zur Entwicklung und Realisierung des Modells beigetragen haben, sind in sechs der neun einbezogenen Beispiele

einzelne Ministerien (Schottland, Großbritannien, Griechenland, Ungarn, Dänemark, Portugal und Frankreich). Einige Länder haben eine mono-ministerielle Verantwortung (in Dänemark Bildung, in Portugal Arbeit, in Großbritannien *Business, Innovation and Skills*, in Ungarn Wirtschaft), andere Länder haben eine Kooperation verschiedener Ministerien realisiert (in Frankreich Bildung und Arbeit, in Griechenland *Education, Lifelong-learning and Religious Affairs* und Arbeit). In all diesen Beispielen existiert jeweils mindestens eine operative Einheit, die mit der Realisierung des Modellvorhabens betraut ist und die nahe an das Ministerium oder die Ministerien angekoppelt ist und in allen genannten Beispielen werden weitere Akteure (z. B. Berufsverbände, die Serviceanbieter, Nutzer) eingebunden, allerdings in eher beratender Rolle. Nationale Foren für Beratung werden in Ungarn, Dänemark, Portugal in die Frage der Gestaltung der Qualitätsmodelle beratend einbezogen. In Deutschland hat das nationale Forum für Beratung die koordinierende Funktion (s. DE\_EXP\_JEN).

Deutschland und die Schweiz sind insofern Ausnahmen vom *ministeriellen Modell*, als dass in beiden Ländern (wenn auch auf unterschiedliche Weise) die Verantwortung für das Qualitätsmodell nicht bei einem Ministerium liegt, sondern bei unterschiedlichen Akteuren aus dem Feld. In der Schweiz spielen die KBSB (als Zusammenschluss der Leiter der kantonalen Beratungsanbieter) und die Berufsverbände eine wichtige Rolle. Die Aufgabe der nationalen Regierung beschränkt sich auf eine Verankerung der Qualitätsthematik in den entsprechenden Gesetzen. In Deutschland versucht das *nfb* als Akteur eine Plattform für die Kooperation und Koordination eines nationalen Qualitätsmodells zu realisieren. Die Ministerien sind zwar involviert, haben aber bisher keine führende Rolle übernommen (s. DE\_EXP\_JEN).

*Die Aspekte Stellenwerts und Reichweite* zielen auf die Frage, inwiefern bereits eine Ordnung entstanden ist; wird z. B. einer bestimmte Gruppe von Organisationen das Qualitätsmodell angeboten oder werden Organisationen gezwungen dieses Modell umzusetzen. Es geht also zum einen um die Breite (wer ist betroffen, wie viele?), aber auch darum, inwiefern das Modell befolgt werden muss.

Der Stellenwert eines Modells und die Breite seines Geltungsbereichs werden hier als zwei zusammenhängende aber unter Umständen sich widersprechende Faktoren untersucht. Der Stellenwert eines Modells lässt sich zum Beispiel daran ablesen, wie verbindlich das Modell umgesetzt werden muss. Die Reichweite bezieht sich hingegen auf den Einbezug von Anbietern aus unterschiedlichen Bereichen (z. B. Bildung, Arbeit) oder unterschiedlichen Organisationsformen (privat, staatlich). Im Hinblick auf den Stellenwert und die Reichweite der Modelle gibt es deutliche Unterschiede zwischen den Ländern. Der Stellenwert ist insbesondere dann hoch, wenn klare organisationale Zuständigkeiten für die Beratung und die Implementierung des Qualitätsmodells in einem engen Zusammenhang stehen. Dies gibt es in unterschiedlichen Konstellationen. So haben die Schweiz oder Dänemark klare staatliche Angebotsstrukturen für die Beratung von Jugendlichen und Erwachsenen. Das dort etablierte Qualitätsmodell ist genau für diese öffentlichen Angebote entwickelt. Die Gruppe der betroffenen Anbieter kann genau benannt werden. Auch Frankreich kann hier hinzugezählt werden, auch wenn sich die Angebotsstrukturen im Moment in einer starken Reorganisation befinden. Großbritannien hat im Unterschied dazu eine marktorientiertere Angebotsstruktur im Bereich der Beratung und dabei ein top-down implementiertes Qualitätsmodell, das auch als Eintrittsbedingung (Akkreditierung) in diesen Markt fungiert. Ungarn strebt ein ähnliches Verfahren, wenn auch mit anderen Mitteln, an. Schottland unterscheidet sich insofern davon, als dass die Organisation (Careers Scotland) selbst für ihren Geltungsbereich ein *internes* Qualitätsmodell etabliert hat. Einige der Modelle (Deutschland, Portugal, Griechenland) streben eine umfassendere Feldabdeckung und eine möglichst große Reichweite an, ohne dass (wie bspw. in Frankreich) die Angebotsstrukturen verändert oder harmonisiert werden sollen. Dadurch sind diese Qualitätsmodelle jedoch mit einer größeren und heterogeneren Gruppe von Akteuren und Zuständigkeiten konfrontiert (Bspw. sind mehrere Ministerien zuständig oder private und öffentliche Anbieter sind gleichermaßen betroffen). Daraus folgen in Bezug auf den Stellenwert der Modelle größere Probleme (bspw. Kohärenz, Verpflichtung, Durchsetzung), da mehr Akteure die Geltung des Modells anerkennen und in ihrem Zuständigkeitsbereich umsetzen müssen. Alle vier genannten Modelle befinden sich jedoch noch in der Entwicklungs- und

Implementierungsphase, sodass nicht ersichtlich ist, inwiefern die Zielsetzungen in Bezug auf die Feldabdeckung erreicht werden können. Es wird im Vergleich jedoch deutlich, dass für die Etablierung unterschiedliche Strukturen die Grundlage bilden beziehungsweise eigens geschaffen wurden. Portugal, Frankreich und Griechenland sind in Bezug auf die Beratung eher zentralistisch organisiert. Zur Kooperation zwischen den verschiedenen Sektoren (Arbeit und Bildung) wurden eigene Strukturen geschaffen (Nationale Foren in Portugal und Griechenland, die ministeriell verantwortet werden, ein *Délégué interministériel* in Frankreich). Deutschland hebt sich hiervon ab, da bisher die Ministerien nur indirekt in die Entwicklung einbezogen sind. Die Koordinierung der Akteure in einem offenen Prozess steht im Vordergrund (s. DE\_EXP\_JEN).

Die *Institutionalisierung*, das heißt die Schaffung einer eigenen Einrichtung oder Koppelung des Qualitätsmodells an eine bestehende Einrichtung, kann als eine zusätzliche und unterstützende *Musterbildung* angesehen werden, die neben dem Vorhandensein eines Qualitätsmodells und einer definierten Akteursgruppe von zentraler Bedeutung für die Stabilisierung einer sich bildenden Ordnung ist. Die Aufgabe einer solchen Institution kann entweder in einer klaren Regulierung liegen (Gesetz) oder aber (im Sinne einer eigenen Organisationseinheit) darin bestehen, das Qualitätsmodell aufrechtzuerhalten, weiterzuentwickeln und Funktionen zu übernehmen, die die anwendenden Organisationen nicht selbst erfüllen können (bspw. die Ausbildung von Beratenden oder die Akkreditierung).

In Großbritannien, in Dänemark, der Schweiz und in Frankreich ist die Institutionalisierung und damit die legale Absicherung der Qualitätsaktivitäten im Bereich der arbeitsweltlichen Beratung in öffentlich geförderten Bezügen in den letzten Jahren gesetzlich neu geregelt worden. Für Griechenland wird dies als Ziel genannt. Länder, die Organisationsstrukturen zur Unterstützung geschaffen beziehungsweise Organisationen mit dieser Aufgabe betraut haben sind Großbritannien (zuständig ist ein beauftragtes Unternehmen), Dänemark und Griechenland (zuständig sind Organisationseinheiten, die zu den Ministerien gehören) und Portugal (zuständig ist eine Teileinheit des Public Employment Service). Die Schweiz unterhält bei der KBSB eine kleinere koordinierende Einheit,

die jedoch nicht operativ unterstützend tätig ist. Frankreich hat mit der *Groupe Interministériel* und dem *Délégué interministériel* zwei nahe an den Ministerien angesiedelte Institutionalisierungen installiert, die jedoch weniger für die operative Umsetzung von Aktivitäten zuständig sind, sondern die politischen Weichenstellungen (z. B. die gesetzliche Verankerung der Veränderung im System) entwickeln. In Deutschland wird eine unabhängige Institutionalisierung mit organisatorischen Aufgaben bei der breiten Umsetzung des Modells angestrebt, wurde aber bisher nicht realisiert. Aktuell wird die Möglichkeit einer solchen Institutionalisierung durch ein Gutachten geprüft (s. DE\_EXP\_JEN).

### **6.3.2 Vergleich in Bezug auf die Durchsetzung, Realisierung und den Stand der Implementierung (Subkode PI-4)**

Für die Umsetzung und Implementierung der Modelle wurden mit den einbezogenen Kodes relevante Aspekte wie beispielsweise die Perspektive (top-down oder bottom-up), die Frage der dynamischen und prozesshaften Umsetzung und Weiterentwicklung des Modells und die Rolle der relevanten Akteure bei der Umsetzung (Staat, Organisation, Berater, externe Berater, zertifizierende Institutionen) thematisiert (s. Tab. 6.3, S. 309).

#### *Bisherige Durchsetzung*

Modelle mit einer seit längerem vollzogenen Realisierung sind die von Großbritannien, Careers Scotland und der Schweiz<sup>165</sup>. In allen drei Beispielen kann das Modell als implementiert gelten, wobei im Fall von Careers Scotland mit der letzten Strukturreform offen ist, ob und wie das interne Modell in Zukunft aufrechterhalten wird. Für die Schweiz kann festgestellt werden, dass die Umsetzung in den letzten Jahren sehr uneinheitlich verlief und an Weiterentwicklungen des Modells gearbeitet wird (CH\_EXP\_BIR). In allen drei Beispielen erfolgte die Durchsetzung durch eine entsprechende gesetzliche Basis oder Verordnung des zuständigen Ministeriums. Ebenfalls gesetzlich klar geregelt sind die Ansätze in Frankreich und Dänemark. Während sich das dänische Modell seit dem Jahr 2009 in breiter Weise in der Implementierung befindet, ist das französische Modell noch in der Entwicklung. In beiden Ländern ist das Ziel der Etab-

---

<sup>165</sup>Für die Umsetzung in der Schweiz gilt, dass diese den Kantonen obliegt und davon ausgehend die Umsetzung unterschiedlich ausgestaltet wird (vgl. Expertengespräch, CH\_EXP\_BIR).

lierung eines Qualitätsmodells eng mit der Umstrukturierung der Servicelandschaft verbunden. Das Modell aus Deutschland ist Teil eines Koordinierungsprozesses, der das Ziel verfolgt durch Integration für möglichst viele Akteure ein kohärentes und akzeptiertes Qualitätsmodell zu entwickeln und zu implementieren. Diese Entwicklungsaktivitäten sind in einer ersten Phase weitgehend abgeschlossen und befinden sich seit 2012 in einer zweiten Pilotphase der Erprobung. Portugal, Griechenland und Ungarn befinden sich in einem damit vergleichbaren Projektstatus. Griechenland verfolgt aktuell das Ziel, eine gesetzliche Regelung zu schaffen und befindet sich in einer zweiten Piloterprobung. Ebenso wie in Deutschland ist in Ungarn eine gesetzliche Durchsetzung im Moment nicht geplant. Die gilt auch für Portugal, wo zwar die Durchsetzung innerhalb der Arbeitsagentur und im Bereich der Schulen hierarchisch gewährleistet werden kann, die Umsetzung in den anderen Feldern, für die das Modell gelten soll, im Moment aber noch unklar ist und erst in den kommenden Jahren realisiert werden soll (s. PT\_EXP\_MOR).

#### *Top-down und bottom-up-Ansätze*

Die Untersuchung dieser Perspektiven richtet sich auf die Umsetzung der Qualitätsmodelle (nicht mehr auf ihre Entwicklung). Die Involvierung verschiedener Akteure, sowohl deren Anzahl als auch die Art ihrer Beteiligung, ist ein wichtiger Faktor bei der Frage nach der Förderung von Selbstorganisation. In Systemen kann eine Regelung durch Macht von außen (top-down-Stimulation von Kontrollparametern, Erzwingen von Ordnung) oder durch gemeinsame Musterbildung (emergent, bottom-up, Aufbau einer Ordnung) erfolgen. Top-down Modelle im engeren Sinn finden sich nur in Dänemark, Portugal und mit Einschränkungen in Ungarn. Portugal stellt insofern einen Sonderfall dar, als dass die Initiative in einem ersten Schritt für die Beratungsanbieter, die direkt zur nationalen Arbeitsagentur gehören, umgesetzt wird (top-down), dann aber die Zusammenarbeit mit dem Nationalen Forum für Beratung für alle Anbieter (auch die Privaten) ausgedehnt werden soll. Frankreich ist auf dem Weg ebenfalls ein solches eher top-down orientiertes Modell zu entwickeln. In allen anderen Modellen steht die Organisation als umsetzender Akteur im Mittelpunkt. Im Careers Scotland Modell ist der EFQM-Teil organisationsorientiert, es wird aber pa-

parallel ein Evaluationsmodell realisiert, dass top-down für die Gesamtorganisation angelegt ist. Organisationstheoretisch und mit Blick auf die Frage nach den Systemgrenzen fällt auf, dass in diesen Modellen die Beratungsorganisation als eigenständige Organisation gesehen wird, die ihre Qualitätsaktivitäten selbst verantworten und realisieren muss (Schottland, Großbritannien, Deutschland, Schweiz, Griechenland).

In den top-down orientierten Modellen werden die Beratungsorganisationen eher als nachgeordnete Behörden oder Organisationseinheiten wahrgenommen. Die Stärke der top-down-Modelle könnte in ihrer höheren Kohärenz liegen. Die Schwäche der top-down-Modelle könnte in Abwehrreaktionen oder der geringen Aktivierung der durchführenden Organisation liegen. Das Fehlen einer übergeordneten Struktur könnte in den an der Einzelorganisation orientierten Modellen durch einen übergeordneten Mechanismus kompensiert werden, der jedoch nicht in der Organisation, sondern außerhalb angesiedelt ist (s. Zertifizierung, Akkreditierung). Dies ist nur im Fall von Großbritannien etabliert.

### **6.3.3 Feldabdeckung, Beratungsbegriff und Angebotsformate (Subkode FB-1 bis FB-3 und KD-1 bis KD-4)**

Die Frage der *Feldabdeckung* (Subkode PI-1) ist aus zwei Gründen wichtig. Zum einen bestimmt sie das System, auf das sich der Selbstorganisationsprozess hin zu einem funktionierenden Qualitätsentwicklungsmodell bezieht. Zum zweiten kann angenommen werden, dass im Fall einer breiten Abdeckung der Ordnungsübergang schwieriger wird (weil auf der Mikroebene mehr Einzelsysteme zu einer Veränderung des Musters gebracht werden müssen). Es müssen die wichtigen Akteure eingebunden sein und dem Modell muss Priorität eingeräumt werden, um parallele Prozesse zu vermeiden (alle ziehen am Ende an einem Strang).

In der Untersuchung zeigt sich, dass sich die Unterschiede in Bezug auf die Feldabdeckung vorrangig an drei Aspekten bestimmen lassen:

- a. Unterschiede des Aufbaus und der Strukturen in der Beratung im jeweiligen Land,
- b. Unterschiede in Bezug auf Verantwortlichkeiten und der Bereitschaft, Beratung als relevantes politisches Thema anzugehen,
- c. Der Zeitpunkt, in dem die Aktivitäten entstanden sind.

Der Aspekt des Aufbaus der Beratungssysteme kann zum Teil erklären, dass Länder wie Dänemark, Schottland oder die Schweiz mit sehr klaren Feldabgrenzungen auch sehr eindeutige Adressaten mit den Qualitätsaktivitäten ansprechen. Darüber hinaus wird deutlich, dass einzelne Länder (Großbritannien, Deutschland, Griechenland, Ungarn, Portugal und Frankreich) Systeme etabliert haben oder dabei sind zu etablieren, die unabhängig von einem eingegrenzten Beratungsangebot die Breite des Feldes abdecken. Dies führt im Sinne der oben formulierten Überlegung dazu, dass mehr Akteure davon überzeugt werden müssen, diese Aktivitäten mitzutragen oder von oben nach unten sehr weitreichende Kompetenzen für die Einführung vorliegen müssen. Einen Nachweis für die These, dass unter bestimmten Voraussetzungen der Aufbau eines stabilen und sich weiter stabilisierenden Systems für Qualitätsentwicklung möglich ist, liefert bisher lediglich das Matrix-Modell aus Großbritannien. Alle anderen hier genannten Beispiele haben diesen Status noch nicht erreicht. Wie Frankreich in diese Diskussion einzureihen ist, ist im Moment noch offen. Auf der obersten Systemebene scheint durch den Délégué interministériel der *Symmetriebruch* in Richtung eines einheitlichen Feldes (Bildung, Beruf, Beschäftigung) gelungen zu sein. Wie dies nach unten in die Breite transportiert werden kann, muss sich zeigen. In der aktuellen Diskussion wird bereits relativ vorsichtig formuliert, dass dort, wo bestimmte Beratungsangebote in die neu zu schaffende Servicestruktur nicht eingebunden werden können, Kooperationen und Vernetzungen gefördert werden sollen (s. FR\_EXP\_LEN). Auch in England wird aktuell das bisher stark diversifizierte Feld in einem *all-age-service* zusammengeführt (s. UK\_EXP\_HUG)<sup>166</sup>. Die Anbieterpluralität (staatliche und private Anbieter sind kompetitiv) soll dabei weiter gefördert werden. Schottland hat die Zusammenlegung verschiedener Angebote in mehreren Wellen in den letzten zehn Jahren vollzogen (s. UK\_EXP\_HUG).

Die politische Bereitschaft, Beratung als relevantes Thema auf die Tagesordnung zu bringen, ist unterschiedlich ausgeprägt. Dies zeigt sich an der unterschiedlichen Neigung, Angebote in staatlicher Verantwortung zu belassen und auch gesetzlich zu regeln (Dänemark, Schweiz, Frankreich, Schottland) oder ein gemischtes System zu etablieren oder zu stärken (England, Portugal, Grie-

---

<sup>166</sup>s. Expertengespräch Deirdre Hughes, 1/2012.



chenland, Deutschland, Ungarn). Daneben spielt die Komplexität der Verantwortungsstrukturen sicherlich auch eine Rolle (bspw. in den föderalen Strukturen in Deutschland, Großbritannien oder der Schweiz).

Die Frage des Zeitpunktes könnte insofern eine Rolle bei der Gestaltung der Qualitätsaktivitäten spielen, als dass insbesondere in den letzten Jahren Aktivitäten auch durch die transnationale Koordinierung (insbesondere ELGPN, s. Kap. 7) angeregt werden. Die Abdeckung des gesamten Feldes *Bildung, Beruf und Beschäftigung* wird in diesem Rahmen stark gefördert und auch eingefordert. Die Einbindung nationaler Foren mit dem Ziel alle Teilfelder in Griechenland, Portugal und Deutschland zu beteiligen, könnte hierfür ein Indiz sein. Andere Länder, die wie Schottland, Großbritannien oder Dänemark bereits früher sehr aktiv das Beratungsfeld gestaltet haben, werden in dieser Beziehung weniger beeinflusst.

Die Kohärenz des Feldes (und der Qualitätsansätze) hängt auch eng mit der Kohärenz der *Angebotsformate* (Subkode PI-3) zusammen. Die Frage nach den Angebotsformaten dient darum ebenso der Identifikation und Eingrenzung des Systems. Hier ergibt sich ein relativ geschlossenes Bild. Fast alle Modelle beziehen sich explizit auf eine Reihe von Angebotsformaten und Settings, beispielsweise *Information, Advice und Guidance (IAG)* (Großbritannien, Frankreich), den Einbezug von Telefon und Onlineformaten (Griechenland, Schottland, Großbritannien, Dänemark, Portugal, Deutschland) sowie explizit auch von Gruppenangeboten (Ungarn, Schweiz, Deutschland). Diese sind parallel Teil der Qualitätsaktivitäten.

Neben der Feldabgrenzung ist auch das kommunizierte *Verständnis von Beratung* (Subkode PI-2) relevant und wird in die Untersuchung einbezogen. Die Ausgangsüberlegung ist, dass ein Qualitätsmodell sich auf verschiedene Elemente der einbezogenen Systeme (Politische Strukturen, Anbieterorganisationen, Beratungsprozess, Beratende) beziehen kann (s. Kap. 3). Ist ein einheitlicher Beratungsbegriff oder ähnliches vorhanden, stellt dies bereits eine Musterbildung im Sinne der Konvergenz verschiedener Systeme in Richtung eines gemeinsamen Musters Beratung dar. Ohne eine solch einheitliche Fassung des inhaltlich begründeten Beratungsverständnis ist ein Qualitätsmodell wenig anschlussfähig an den Kern der Dienstleistung und auch an einen großen Teil der

zu beteiligenden Beratenden und Beratungsanbieter. Ziel eines Qualitätsmodells könnte es sein, eine höhere Kohärenz, einen besseren *Sinnbezug* und eine bessere *Synchronisation* innerhalb des jeweiligen Systems herzustellen. Klare Bezüge zu einem *Beratungsbegriff* (Subkodes FB-2; KD-1) – auch unter Professionsgesichtspunkten – finden sich bei Careers Scotland, beim Matrix-Modell (Großbritannien), in der Schweiz und in Deutschland entweder explizit oder in vorhandenen Indikatoren oder Qualitätsmerkmalen. Im ungarischen Modell wird im Sinne der im Kapitel zwei diskutierten reflexiven Beratung die Hinwendung zu einem solchen Verständnis betont, wobei nicht klar ist, ob dies mehr der Meinung der Experten oder der offiziellen politischen Linie entspricht. Keine expliziten Hinweise auf einen einheitlichen Beratungsbegriff können für das griechische Modell festgestellt werden. Dort wird jedoch darauf verwiesen, dass die einzelnen Einrichtungen ein solches Konzept benötigen und die Entwicklung eines Leitbildes für die angebotene Beratung ist Teil des Modells. Die Modelle aus Dänemark und Portugal sprechen mit der Ausrichtung am *cost benefit* (Dänemark) und Fragen des *economic spillover* (Portugal) Zielsetzungen für die Qualitätsaktivitäten an, die eine Ausrichtung an beratungsinhärenten Fragen eher in den Hintergrund treten lassen. Für Frankreich, das traditionell eher eine gute Ausbildung der Beratenden als Staatsbedienstete und Professionelle in den Vordergrund stellt<sup>167</sup> und die Qualität von Beratung bisher eher daran orientierte, sind die aktuellen Qualitätsaktivitäten ein neuer Ansatz (FR\_EXP\_LEN). Dass Beratung als inhaltliche Leistung nicht näher thematisiert wird, könnte mit diesem Verständnis zusammenhängen.

Untersucht wird in diesem Zusammenhang auch, ob gegebenenfalls Beratung explizit als *Dienstleistung* gesehen wird<sup>168</sup> (Subkode KD-2). Dies könnte sich zum Beispiel daran zeigen, dass Kundeninteressen und Kundenorientierung betont werden und damit einhergehend unter Umständen die Relevanz einer professionellen Perspektive weniger gewichtet wird. Beide Perspektiven bezie-

---

<sup>167</sup>s. Expertengespräch Jean-Marie Lenzi 9/2010.

<sup>168</sup>Das Konzept *Dienstleistung* impliziert neben einer stärkeren Kundenorientierung verschiedene Aspekte (Uno-actu-Erbringung, Intangibilität, Unsicherheit, Erbringung in Kooperation). Dienstleistungen in kommunikativen Bereichen, in denen Hochwertigkeit im Sinne von Professionalität (z. B. individuelle Analyse/Diagnose, adäquate Auswahl geeigneter Maßnahmen, individuelle Bereitstellung von Expertenwissen) notwendig sind, haben zusätzliche Anforderungen. Aus synergetischer Perspektive ist das Verständnis von DL relevant, weil es solche Musterbildungen impliziert aber nicht unbedingt explizit werden lässt.

hen sich in Bezug auf die Ausrichtung des Handelns des professionell Beratenden auf verschiedene Muster. Daraus ergibt sich ein Spannungsverhältnis von Professionalität und Kundenorientierung. Die *Erwartung* oder *Zufriedenheit des Kunden* beispielsweise gehören einer anderen Logik an, als das, was eventuell *aus Sicht professionellen Handelns geboten scheint*. Auch ist relevant, ob eine *Expertenlösung* (z. B. vorrangig Vermittlung relevanter Informationen) oder die *Aktivierung des Kunden zur eigenen Problemlösung* angestrebt wird (s. Kap. 5.5.2)<sup>169</sup>.

Eine solche Kundenorientierung im Sinne der Ausrichtung an Kundenwünschen zeigt sich am klarsten im britischen, im dänischen und im griechischen Modell. In diesen wird stark die Kundenorientierung und eine pro-aktive Identifikation von Kundenbedürfnissen und Erwartungen sowie der Nutzen der Kunden, der durch die Beratungsorganisation fokussiert werden soll, betont. Die Orientierung an Kundeninteressen beziehungsweise Anliegen als Ausgangspunkt für die Gestaltung des Beratungsprozesses wird im schweizerischen, deutschen und französischen Modell hervorgehoben. Die Aktivierung der Kunden im Sinne von verbesserter Selbstorganisation beziehungsweise Selbstmanagementkompetenz spielt im Matrix-Modell sowie im schottischen und deutschen Modell eine explizite Rolle.

#### **6.3.4 Systemisches Verständnis als Grundlage für die Qualitätsaktivitäten (Subkodes SYS 1 – SYS 7)**

Im Sinne des im Kapitel 3.2.4 eingeführten systemischen Kontextmodells wird untersucht, inwiefern die Qualitätsmodelle unterschiedliche Systemebenen berücksichtigen und explizit oder implizit Verbindungen zwischen diesen Ebenen ansprechen. Dies ist relevant, da das Verständnis des systemischen Kontexts auf eine der gegebenen Komplexität angemessene Qualitätsstrategie schließen lässt und Hinweise darauf gibt, welches Verständnis von systemischen Zusammenhängen zugrunde liegt. Die Frage nach dem Kontext ist die Frage nach der Systemgrenze (s. Kap. 1.2.1): Was wird berücksichtigt? Werden einzelne Systeme vorausgesetzt, in denen tatsächlich hochgradige Interdependenzen

---

<sup>169</sup>Synergetisch gefragt: Ist eine Problemlösung in der Beratung möglich, die über die Aktivierung von Selbstorganisation hinausgeht?

bestehen? Gibt es ein Bewusstsein über die systemische Bedingtheit des eigenen Angebots?

Dabei wird deutlich, dass ein expliziter systemischer Kontext, also zum Beispiel die Feststellung, dass Beratung Individuen als in ihre organisationale und gesellschaftliche Umwelt eingebettet begreift, in den Modellen kaum vorkommt. Auch bezogen auf die Qualitätsaktivitäten findet keine explizite Auseinandersetzung mit beispielsweise der Einbettung der Organisationen in die sie umgebenden Strukturen und die sich daraus ergebenden Wechselwirkungen statt. Diese im deutschen Modell explizit betonten Interdependenzen können in den anderen Modellen nur implizit abgelesen werden, also daran, welche Zusammenhänge (bspw. durch die eingesetzten Qualitätselemente oder die formulierten Standards) thematisiert werden.<sup>170</sup>

#### *Gesellschaft als Bezugspunkt (Subkode SYS-2)*

Wird der Einfluss der *Gesellschaft* (z. B. Politik, Erwartungen der Wirtschaft) explizit berücksichtigt? Dieser kann sowohl als relevante Stimulationen auf die anbietende Organisation als auch als indirekter Einfluss auf die Beratungsprozesse verstanden werden. Eine starke Betonung dieses Aspekts findet sich im Modell von Ungarn. Hier wird unter anderem die Frage der *Social Returns on Investments*, die durch Beratung erzielt werden können in das Zentrum der Beratungsqualität gestellt. In Dänemark, wo die Qualitätskriterien zu einem Teil das Erreichen von nationalen *Bildungsbenchmarks zum Ziel hat*, um einen möglichst glatten Übergang von einer Bildungsstufe in die nächste Zielmarke zu erreichen, ist ebenfalls ein enger Bezug von Beratung zu übergreifenden gesellschaftlichen Bezugspunkten gegeben. Auch die Modellbeschreibung in Portugal stellt volkswirtschaftliche Maßgaben als Orientierungspunkte für Beratungsqualität in den Mittelpunkt. Das Modell von Careers Scotland betont Zielperspektiven, wie die Erhöhung der Beschäftigungsquote und die Reduktion von Arbeitslosigkeit. Im deutschen Modell werden zwar keine solchen direkten Ziele formuliert, aber es wird festgehalten, dass Beratung mit solchen Zielset-

---

<sup>170</sup>Eine systemische Betrachtungsweise ist dabei noch kein Gradmesser für die Güte eines Qualitätsmodells. Die Balance eines Modells, beispielsweise in Bezug auf die Frage, wodurch Qualität in der Beratung gewährleistet wird, kann dann ausgewogener thematisiert werden, wenn nicht mehr oder weniger zufällig eine bestimmte Ebene in den Mittelpunkt gestellt wird (s. Kap. 3.3.2).

zungen hinterlegt ist und dass Anbieter dies explizit machen sollen. Die übrigen Modelle stellen keine solchen expliziten Bezüge her.

*Interaktion zwischen Individuum und Gesellschaft und zwischen Individuum und organisationalem Umfeld (Kode SYS-4, SYS-5)*

Die *Interaktion* Individuum – Gesellschaft und Individuum – organisationales Umfeld (bspw. Arbeitsplatz, Bildungsinstitution) wird politisch als zentrale Zielperspektive von Beratung in den Vordergrund gerückt. Dabei steht häufig die aktive Anpassungsfähigkeit der Individuen an sich wandelnde Bedingungen im Mittelpunkt. Damit wird eine mögliche Perspektive zur Ausrichtung der Beratungsangebote und zum Nachweis von Beratungsqualität gebildet. Eine ganze Reihe von Qualitätsmerkmalen und Standards gehen von einer Ausrichtung der Beratung an einer verbesserten *Selbstorganisation* in diesem Sinne aus (s. Kap. 5.5). Allerdings betonen von den einbezogenen Modellen, die auch inhaltliche Standards aufweisen, lediglich diejenigen aus Schottland und Deutschland diese Verbindung von Individuum und Gesellschaft. Auch das ungarische Modell (das keine Qualitätsmerkmale oder Standards beinhaltet) sieht die Integrationsfähigkeit der Individuen in die moderne Arbeitsgesellschaft als relevant an und fokussiert dabei individuelle (psychische) Faktoren, die durch Beratung in ihrer Entwicklung unterstützt werden sollen. Das Modell aus Portugal betont diesen Zusammenhang der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit des Individuums durch Beratung einerseits und dem Erreichen von stabilen Beschäftigungen und beruflichem Erfolg andererseits. Andere Modelle wie das dänische und das Matrix-Modell gehen nicht explizit auf diese Frage ein oder sind (wie das Dänische) in der Tendenz eher auf kurzfristige Allokation angelegt. In einigen Modellen (Schottland, Großbritannien, Frankreich, Deutschland, Schweiz) wird eine Verbindung von Individuum und Gesellschaft dadurch hergestellt, dass die Qualität der Informationen (z. B. über Beschäftigungs- oder Bildungsmöglichkeiten), die in der Beratung vermittelt werden soll, abgesichert werden soll (s. auch 5.4.2.5).

*Interaktion Individuum – Beratungsorganisation (Subkode SYS-6)*

Die Interaktion zwischen Individuum und Beratungsorganisation ist qualitätsrelevant, da Beratung als professionelle Leistung und als hochwertige Dienstleis-

tung Voraussetzungen erfüllen muss, um ihre Wirksamkeit in der Interaktion Beratersystem – Ratsuchendensystem entfalten zu können (s. Kap. 2.3). Der Zusammenhang Individuum – Beratungsorganisation ist hierfür insofern konstitutiv (und qualitätsrelevant), als dass die Beratung unter den Bedingungen stattfindet, die eine Organisation setzt. Diese Bedingungen werden in den untersuchten Modellen nur dort thematisiert, wo Qualitätsmerkmale oder Standards vorliegen, die unter anderem Fragen wie Transparenz, Unabhängigkeit der Beratung, Zugänglichkeit oder die Rolle des Ratsuchenden im Beratungsprozess thematisieren. Dies trifft auf die Modelle aus Schottland, Großbritannien, Griechenland, Schweiz und Deutschland zu. Die Modelle aus Dänemark, Portugal und Ungarn gehen auf diesen Zusammenhang nicht ein. Für Frankreich liegen keine gültigen Qualitätsmerkmale oder Standards vor.

### *Rolle der organisationellen Faktoren zur Beratungsorganisation (Subkode SYS-3)*

In vielen Qualitätsmanagementmodellen (bspw. ISO 9001, EFQM, BSC; s. Kap. 3) steht die Organisation als relevante Einheit im Mittelpunkt. Das Hintergrundmodell dafür bildet der ökonomisch und organisatorisch unabhängige Industriebetrieb. Der Zusammenhang von Organisation und Kunden (hier Ratsuchenden), Mitarbeitern und gesellschaftlichen Akteuren rückt dabei in den Mittelpunkt. Die dynamische Verbindung der Beratungsorganisation zu den Beratern, Klienten, anderen Organisationen (z. B. Arbeitgeber, Netzwerkpartnern) und wichtigen Institutionen (z. B. diejenigen, die politisch die Beratungsangebote steuern) ist dann ein wichtiges Merkmal in Bezug auf die Qualität der Leistung. Um diesen Zusammenhang auf der Ebene der Beratungsorganisation aktiv zu bearbeiten, muss der Aspekt der Organisationsentwicklung Teil des Qualitätsmodells sein. Die theoretische Begründung hierfür bildet der Zusammenhang der verschiedenen Systemebenen (s. Kap. 1.2.1; Kap. 3.3). Es wird angenommen, dass Aktivitäten zur Qualitätsverbesserung, die nicht bis auf die Ebene der Organisation und der an ihr beteiligten Subsysteme hinunter eine Aktivierung anregen, keine, weniger oder nicht die intendierten Wirkungen beziehungsweise Veränderungen erreichen.

Eine solche Ausrichtung auf die Aktivierung von Veränderungsprozessen in den Anbieterorganisationen findet sich bei einer Vielzahl der untersuchten Modelle. Careers Scotland und das Schweizer Modell beziehen sich im Hinblick auf Qualitätsentwicklung auf das EFQM-Modell, Griechenland auf ISO 9001 und Portugal auf die Balanced Scorecard. Das Matrix-Modell aus Großbritannien und das QER-Modell aus Deutschland beschreiben eigene, jedoch an den grundlegenden Prozessvorstellungen der Qualitätsentwicklung angelehnte Modelle. Lediglich Ungarn, Dänemark und Frankreich legen keinen Schwerpunkt auf die Entwicklung der Organisationseinheiten, in denen die Beratungsleistungen erbracht werden. Dänemark fordert die Beratungsanbieter allerdings auf, geeignete Maßnahmen zu ergreifen und stellt die Bereitstellung von Handreichungen hierfür in Aussicht.

*Beratungssystem und der Stellenwert professionellen Handelns (Subkode Pro-1 bis Pro-4)*

Professionelles Handeln ist ein, der Logik einer Profession folgendes Muster und Professionalisierung ist die Ausbildung und Habitualisierung dieser Muster auf individueller und kollektiver Ebene. Der einzelne Beratende benötigt Rahmenbedingungen, die es erlauben, ein professionelles Handlungsmuster zu erwerben und in der Praxis realisieren zu können. Qualität in komplexen kommunikativen Dienstleistungen hängt zu einem großen Teil von der Fähigkeit und der organisationalen Ermöglichung ab, den Prozess zwischen Ratsuchendensystem und Beraterssystem zu gestalten (s. Kap. 2.3.1). Ein wichtiger Zugang zu Qualität ist darum die Frage nach der Kompetenz der Beratenden, diese Leistung zu erbringen. Die Qualitätsmodelle werden dahingehend analysiert, ob ein Kern professionellen Handelns von anderen Leistungen abgegrenzt und separat gefördert wird (s. Tab. 6.6).

Tab. 6.6: Synthese der Auswertung des Kodes PRO Professionalität (Quelle: Eigene Darstellung)

Modelle und Quellen	PRO-1 Wird ein Kern professionellen Handelns von anderen Leistungen unterschieden und getrennt behandelt?	PRO-2 Spielt die Kompetenz der Berater eine Rolle	PRO-3 Spielt die Aus-/Weiterbildung der Berater eine Rolle	PRO-4 Existiert ein Kompetenzmodell	PRO-5 Sind Berufsverbände einbezogen	PRO-6 Sind Professionelle Subjekt oder Objekt der Qualitätsmaßnahmen?
Schottland 6.1a bis 6.2b_SCO SCO_EXP_HUG SCO_EXP_PUG	Die starke Betonung der Aus- und Weiterbildung, die Kooperation mit Verbänden und der Verweis auf den Kompetenzrahmen deuten darauf hin.	Ja. Es wird auf eine neu entwickelte professionelle Ausbildung verwiesen.	Ja, direkte Verbindung zur Ausbildung. Zusammenarbeit Universitäten. Weiterbildung ist einer der Service Standards.	Ja, Kernkompetenzen und spezielle Kompetenzen sind definiert.	Zusammenarbeit mit Institute of Career Guidance, das von einem Berufsverband getragen wird.	Die Beratenden sind an der Umsetzung der Qualitätsaktivitäten direkt und aktiv beteiligt.
Großbritannien 6.3 bis 6.4d_UK UK_EXP_MUL UK_EXP_HUG	Die Standards zur Umsetzung des Angebots enthalten direkte Verweise auf Professionalität der Mitarbeiter.	Einer der Standardbereiche bezieht sich auf die Kompetenz der Mitarbeiter.	Die Organisation muss die Kompetenzen und Qualifikationen, die notwendig sind, im Einklang mit den übergeordneten Rahmenmodellen definieren und sicherstellen.	Ja, durch die <i>Careers Profession Taskforce</i> auch erstmalig ein national einheitlicher.	Indirekt. Mit <i>Careers Profession Taskforce</i> ist ein neuer Einbezug der Verbände initiiert worden.	In den Einrichtungen sind die Professionellen an der Durchführung beteiligt. Spielräume existieren innerhalb des vorgegebenen QM-Rahmens.
Griechenland 6.5a bis 6.5c_EL EL_EXP_GAI	Es wird auf eine Regulierung verwiesen, die die Anforderungen beschreibt. An diese müssen sich die Anbieter halten. Berater müssen akkreditiert sein.	Ja, es sind "responsabilities in accordance to qualification" beschrieben.	Ja, die Mitarbeiter sollen sich kontinuierlich weiterbilden.	Ja, für die Akkreditierung der Berater.	Die Verbände spielen bei der Umsetzung des Qualitätsmodells keine Rolle.	Wird auf Ebene der Organisation bestimmt.
Ungarn 6.6 bis 6.7_HUN HUN_EXP_KIS HUN_EXP_BOB	Ein Teil der Aktivitäten zielt auf eine stärkere Professionalisierung der Beratung (klare Definition von Beratungskonzepten und die	Diese soll zukünftig eine größere Rolle spielen.	Ja. Es wird ein Trainingsprogramm realisiert. Dieses ist abgestuft (In-Service Training und postgraduales Studium).	Es wird an Definition von Kernkompetenzen der Berater gearbeitet.	Nein.	In den Evaluationsmaßnahmen sind die Berater nicht aktiv beteiligt.



	Weiterbildung von Beratern).					
Dänemark 6.8 bis 6.10_DK DK_EXP_J EN DK_EXP_C HR	Spielt keine explizite Rolle.	Spielt keine explizite Rolle.	Spielt keine explizite Rolle. Wobei die Ausbildung und Weiterbildung der Berater vermutlich im Gesetz geregelt ist.	Ja, aber spielt (hier) keine explizite Rolle.	Ja, in der Entstehungsphase wurden sie konsultiert.	Bei den Beratungsanbietern sollen die Mitarbeiter daran mitwirken von den Evaluationsergebnissen Maßnahmen abzuleiten.
Schweiz 6.11 bis 6.14_CH CH_EXP_B EL	Ja. Dadurch, dass es Standards gibt, die sich auf das professionelle Handeln beziehen. Außerdem wird die potenzielle Spannung von Profession und Organisation expliziert.	Ja, ist Teil der Standards.	Ja. Die Anforderung an die Ausbildung ist gesetzlich geregelt.	Ja, in der Schweiz existiert ein Kompetenzmodell, das auch Grundlage für die Zulassung von Studiengängen und Weiterbildungen ist.	Ja, beispielsweise sind die Verbände zuständig die Zulassung von Weiterbildungen und Ausbildungen zu begleiten/die Entscheidung darüber zu treffen.	Die Rolle der Berater wird betont. Sie werden als verantwortliche Akteure für die Qualität verstanden und die entwickelten Instrumente eher als Hilfestellung für die Verbesserung ihrer Arbeit.
Portugal 6.16 bis 6.16b_PT PT_EXP_M OR	Ja, es werden explizit Maßnahmen definiert, die zur Steigerung der Professionalität bei der Erbringung der Leistung durchgeführt.	Ja. Es ist vorgesehen die Kompetenz der Beratern zu überprüfen.	Nicht explizit.	Bisher nicht.	Ja im Nationalen Forum.	Bisher nur in kleinem Umfang in ausgewählten Anbieterorganisationen.
Deutschland 6.17a bis 6.18b_DE DE_EXP_F RÜ DE_EXP_J EN	Ja, in den Qualitätsmerkmalen gibt es Merkmale, die sich auf die Beratungsprozesse beziehen.	Ja. Die Anforderungen sind in den Merkmalen festgelegt.	Ja, Berater sollen sich regelmäßig weiterbilden, die Organisationen adäquate Ressourcen dazu bereit stellen.	Ja, dieses wurde parallel zu den anderen Qualitätselementen entwickelt.	Ja, im Projekt und über das Nationale Forum.	Bei der Umsetzung der Qualitätsentwicklung sind die Beratern aktiv beteiligt.

Frankreich 6.19a bis 6.20_FR FR_EXP_L EN FR_EXP_D EV	Dieser Aspekt wird (bisher) nicht explizit angesprochen.	Nein.	Nicht direkt. Die Ausbildung der Berater ist in Frankreich zum Teil aber geregelt.	Nein	Nein	Die Berater sind nicht explizit einbezogen.
--	--	-------	--	------	------	---

Untersucht wird beispielsweise, ob die Kompetenz der Beratenden eine Rolle spielt (z. B. die Aus- und Weiterbildung, die Verknüpfung mit einem Kompetenzmodell) und ob Berufsverbände einbezogen sind. Nicht zuletzt geht es um die Frage, ob die Beratenden Subjekt oder Objekt der Qualitätsaktivitäten sind. Der Einbezug des Beratungsprozesses in Qualitätsmerkmale erfolgt in fast keinem der Modelle in einer kohärenten Weise (s. Kap. 5.4.2). Die Schwerpunkte liegen – beispielsweise im Modell von Careers Scotland und im Matrix Modell – auf einigen Beziehungs- und Rahmenfaktoren für den Beratungsprozess sowie auf dem Aspekt der Lösung beziehungsweise des Beratungsergebnisses. Der im Kapitel 2.6 begründete Zusammenhang der vier Prozessfaktoren ist außer im schweizerischen und im deutschen Modell nur rudimentär Gegenstand der Qualitätsmodelle.

Die Begründung hierfür könnte sein, dass die Professionalität der Berater vorausgesetzt und aus diesem Grund ihr Beratungshandeln nicht thematisiert wird. Der Schwerpunkt würde dann eher auf die Rahmung der Beratung gelegt, was sich in einem Verweis auf die Ausbildung oder die geforderten Kompetenzen der Berater widerspiegeln müsste. Solche Verweise finden sich im schottischen Modell (Hochschulausbildung, postgradual und Kompetenzmodell), im Matrix-Modell (im Hinblick auf die neue Version des Modells wird auf ein Kompetenzmodell als Grundlage verwiesen, das neu durch die relevanten Professionsverbände entwickelt wurde<sup>171</sup>), im deutschen Modell (in der Regel Hochschulausbildung und/oder Nachweis relevanter Kompetenzen auf Grundlage eines anerkannten Kompetenzmodells) sowie im ungarischen Modell (ein Modell der Kernkompetenzen wird entwickelt und in Zukunft Grundlage für Aus- und Weiterbildung, außerdem wird ein Weiterbildungsprogramm für zweitausend Bera-

<sup>171</sup>Die Ergebnisse dieser „Task-Force“ für Beratungskompetenz beziehungsweise die Ausbildung von Beratenden werden aktuell diskutiert. Die befragten Experten (Hughes, 1/2012, Mulvey, 1/2012) sind sich nicht einig darüber, ob dieses Ergebnis Grundlage für die Akkreditierung nach dem Matrix-Modell sein wird oder ob doch weiterhin die niedrigeren „National Occupational Standards“ herangezogen werden.

tende aufgelegt). Die Schweiz hat mit der gesetzlichen Regelung auch den Zugang zum (öffentlich geförderten) Beratungsfeld reglementiert (einschlägige universitäre Ausbildung, postgraduale Zusatzstudien). Die Zulassung zu solchen Bildungsgängen wird in der Schweiz von den Berufsverbänden maßgeblich mitbestimmt. In Dänemark spielen die Beratenden zwar im Qualitätsmodell keine Rolle, allerdings existieren über die geltende Gesetzesgrundlage klare Zugangsbedingungen für das Beratungsfeld (postgraduales Zusatzstudium). In einigen Modellen ist dieses Thema bisher nur knapp angesprochen und noch wenig konkretisiert worden (Griechenland, Portugal, Frankreich).

Die Frage, inwiefern Beratende aktiv am Qualitätsprozess beteiligt sind, kann nicht eindeutig beantwortet werden. Für einige Modelle kann nachgewiesen werden, dass Praktiker an der Entwicklung und Umsetzung beteiligt sind (Matrix-Modell, deutsches Modell, schweizerisches Modell). Eine aktive Rolle sollten die Beratenden in allen Modellen haben, die auf Qualitätsentwicklung setzen (s.o.). In den Modellen, die eher die Evaluation von außen fokussieren, sind Berater zunächst nicht aktiv beteiligt (Ungarn, Dänemark).

### **6.3.5 Das zugrundeliegende Verständnis von Qualität und Qualitätsentwicklung (Subkodes QE-1 bis QE-8)**

Im folgenden Kapitel wird auf die Qualitätsaktivitäten, die durch die Modelle beschrieben werden, eingegangen. Dabei spielen bereits erwähnte Aspekte (bspw. Qualitätsentwicklung, die Verbindung zu Standards oder die Rolle der Beratenden) eine Rolle. Zunächst wird jedoch auf einige spezifische Aspekte des zugrunde gelegten Qualitätsverständnisses der Modelle eingegangen.

Untersucht wird, ob jeweils ein expliziter oder impliziter Qualitätsbegriff vorliegt und ob dieser sich in die Qualitätsdiskussion einordnen lässt. Ein qualitäts- oder organisationstheoretisches Verständnis beruht auf Sinnkonstrukten und Wissens-elementen bei den beteiligten Akteuren und damit auf mentalen Mustern. Diese Muster prägen sowohl die Konzeptionalisierung als auch die Realisierung von Maßnahmen zur Verbesserung von Qualität. Sie sind in den Grundstrukturen der Qualitätsmodelle enthalten. Aufgrund der Dokumente und der Gespräche lässt sich nur eine relativ grobe Unterscheidung vornehmen, die jedoch für die unterschiedliche Ausprägung der Modelle wesentliche Anhaltspunkte liefert (s. Tab. 6.7 und 6.8)

Tab. 6.7: Synthese der Auswertung des Codes QE-1 bis QE-4 *Qualitätsentwicklung* (Teil 1)  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Modelle und Quellen	Akteurskonzept/Modell (QE- 1)	Implementierung top - down/bottom up? (QE- 2)	Wird Qualität als Prozess verstanden oder eher statisch (QE-3)	Sind Qualitätsmaßnahmen in einen Qualitätsentwicklungsprozess eingebunden? (QE-4)
Schottland 6.1a bis 6.2b_SCO SCO_EXP_HUG SCO_EXP_PUG	Inner-organisational (die einzelnen Anbieter, Praktiker, individuelle Kunden).	Zentral implementiertes Modell innerhalb der Gesamtorganisation.	Ja, prozessuales Verständnis liegt zugrunde.	Qualitätsentwicklung ist Teil des Modells.
Großbritannien 6.3 bis 6.4d_UK UK_EXP_MUL UK_EXP_HUG	Staatliche Verantwortung. Eine zentrale Institution führt Akkreditierung durch. Einzelne Organisationen unterziehen sich den Anforderungen des Modells.	Matrix ist eher ein top-down Modell. Es gibt zentrale Akteure für die Verantwortung und die Implementierung sowie die Begleitung der Einrichtungen.	Ja, prozessuales Verständnis, Akkreditierung und Re-Akkreditierung.	"Continuing Quality Improvement" ist Teil des Modells.
Griechenland 6.5a bis 6.5c_EL EL_EXP_GAI	Verantwortung liegt bei staatlichen Akteuren. Andere Akteure werden beteiligt.	Pilotmodell wird zentral entwickelt, Implementierung bisher nur in ausgewählten Organisationen.	Ja, Qualität wird als Entwicklungsprozess gesehen.	Ja, durch die QMS (z.B. ISO 9001), dann wird in zahlreichen Benchmarks ein <i>follow up</i> festgelegt (z. B. 4.4.). Übergeordnet gibt es eine Evaluation auf Basis von Selbstreport und Audit.
Ungarn 6.6 bis 6.7_HUN HUN_EXP_KIS HUN_EXP_BOB	Verantwortung liegt bei einem Ministerium. Verschiedene Akteure wirken mit (Universität, LLG Council, Ministerien).	Es ist ein top-down Ansatz, der zentral realisiert wird.	Eher statisch bzw. punktuell. Evaluation, Weiterbildung.	Nein.
Dänemark 6.8 bis 6.10_DK DK_EXP_JEN DK_EXP_CHR	Im wesentlichen durch ein Ministerium verantwortet. Andere Akteure wurden konsultiert.	Es ist ein top-down Ansatz unter indirektem Einbezug der "municipal or regional centres".	Es wird als Prozess verstanden. Datenerhebung zentral, Veränderung lokal.	Ja, aber die Q-Entwicklungsmaßnahmen sind dezentral organisiert und nicht systematisch unterstützt.
Schweiz 6.11 bis 6.14_CH CH_EXP_BEL	Ausgearbeitetes Mehrebenenkonzept mit klarem Schwerpunkt konzeptionell auf kantonaler Ebene und operativ in den Organisationen.	Top-down-bottom up. Die Top-Ebene hat eine koordinierende Funktion. Keine Eingriffe von oben nach unten.	Das Instrumentarium SQC soll Grundlage für Qualitätsentwicklung sein.	Als Empfehlung. Entscheidend ist, wie es in den Kantonen und den einzelnen Einrichtungen umgesetzt wird.
Portugal 6.16 bis 6.16b_PT PT_EXP_MOR	PES als zentraler Akteur. Zentrale und lokale Stellen arbeiten zusammen in Arbeitsgruppen.	Top-down. Zunächst im Bereich der PES. Später auch Einbezug privater Anbieter und des Education Sectors.	Eher als rekursiver Prozess (Datenerfassung-Feedback-Veränderung).	Nicht direkt. Im Zentrum stehen Indikatoren, die als Benchmarks dienen und Datenerfassung.

Deutschland 6.17a bis 6.18b_DE DE_EXP_FRÜ DE_EXP_JEN	Das <i>NFB</i> als zentraler, koordinierender Akteur. Andere Akteure werden durch Koordinierung eingebunden. Ministerien beratend und finanzierend in Pilotphase.	Koordinierend, d.h. gemeinsame Entwicklung des Modells. Implementierung abhängig von Bereitschaft der Akteure.	Ja, Qualität wird als Entwicklungsprozess gesehen.	Ja, Organisationen, die sich beteiligen, durchlaufen Q-Prozesse. Koordinierung ist ein Qualitätsprozess auf der Ebene des Gesamtsystems.
Frankreich 6.19a bis 6.20_FR FR_EXP_LEN FR_EXP_DEV	Staatliche Akteure sind verantwortlich (Ministerien). Eingebunden sind die verschiedenen "guidance services".	Top-down und über lokale Netzwerke.	Nein. Eher Garantie von Standards.	Kein Bezug zu Qualitätsentwicklung auf organisationaler Ebene.

Tab. 6.8: Synthese der Auswertung des Kodes QE-5 bis QE-8 *Qualitätsentwicklung* (Teil 2)  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Modelle und Quellen	Ist die Organisation der zentrale Akteur bei der Einführung? (QE-5)	Werden organisationale Spezifika bei der Einführung berücksichtigt? (QE-6)	Ist eine Begleitung, externe Beratung vorgesehen (QE-7)	Gibt es Maßnahmen zur Transparenz (z. B. Zertifizierung etc.) (QE-8)
Schottland 6.1a bis 6.2b_SCO SCO_EXP_HUG SCO_EXP_PUG	Die Teilorganisationen sind maßgeblich für die Umsetzung verantwortlich.	Ja, durch EFQM-Orientierung.	Nein.	Nein.
Großbritannien 6.3 bis 6.4d_UK UK_EXP_MUL UK_EXP_HUG	Der Prozess wird hauptsächlich auf der organisationalen Ebene durchgeführt. Leitung und einzelne Mitarbeiter sind beteiligt. Es kann ein "Registered Advisor" hinzugezogen werden.	Ja, ist explizit vorgesehen.	Ja, eine externe Begleitung kann wahrgenommen werden.	Ja, Zertifizierung und Akkreditierung.
Griechenland 6.5a bis 6.5c_EL EL_EXP_GAI	Ja, die Organisation trägt die Einführung maßgeblich (Etablierung der Benchmarks, Umsetzung der darin geforderten Maßnahmen, Selbstreport). Eine externe Agentur verantwortet die Begleitung und die Zertifizierung.	Ja, denn die Organisation hat etliche Freiheitsgrade. Gerade bei den Benchmarks der Gruppe 1 ist es die Organisation, die ihre Mission etc. festlegt.	Nein, die einzelnen Anbieter müssen dies selbst organisieren.	Die Akkreditierung der einzelnen Einrichtung ist vorgeschrieben.
Ungarn 6.6 bis 6.7_HUN HUN_EXP_KIS HUN_EXP_BOB	Nein.	Nein.	Nein.	Nur indirekt durch Veröffentlichung von Evaluationsergebnissen.

Dänemark 6.8 bis 6.10_DK DK_EXP_JEN DK_EXP_CHR	Nein, die Organisation reagiert auf die Ergebnisse der Evaluation.	Ja, durch die Organisation selbst, die für die Umsetzung von organisationalen Verbesserungen selbst zuständig ist.	Ja, das Ministerium nimmt mit den Guidance Centern und den Municipalities Kontakt auf und berät diese in Bezug auf zu ergreifende Maßnahmen.	Kein Zertifikat oder ähnliches.
Schweiz 6.11 bis 6.14_CH CH_EXP_BEL	Ja. Es gibt keine übergeordnete Kontrolle oder Evaluation. Lediglich in der Ausgangsstudie der Universität Lousanne wurde eine Ist-Stand-Erhebung gemacht.	Ja, das Modell lehnt sich an die EFQM-Idee an. Die einzelne Organisation definiert ihre Entwicklungsbedarfe.	Nein.	Kein Zertifikat oder ähnliches.
Portugal 6.16 bis 6.16b_PT PT_EXP_MOR	Nein. Die Erfassung der Indikatoren erfolgt zentralisiert. Mit ausgewählten Service-Anbietern wird enger zusammen gearbeitet.	Nein, es wird jedoch versucht lokale Gegebenheiten in den Indikatoren zu berücksichtigen.	Nein, da es eher zentralisierte Datenerfassung ist. Die Veränderungsmaßnahmen werden nicht lokal begleitet.	Kein Zertifikat oder ähnliches.
Deutschland 6.17a bis 6.18b_DE DE_EXP_FRÜ DE_EXP_JEN	Ja. Die Organisationen werden dabei unterstützt ihre Qualitätsentwicklung selbst zu gestalten.	Ja. Standards und QE Tools sind nur Rahmenvorgaben, die individuell d.h. organisationspezifisch umgesetzt werden müssen.	Ja, Schulung Begleitung und Beratung sind vorgesehen.	Die Möglichkeit einer Zertifizierung wird geprüft.
Frankreich 6.19a bis 6.20_FR FR_EXP_LEN FR_EXP_DEV	Nein. Die Evaluation entlang von Standards erfolgt übergreifend.	Nein.	Nicht.	Kein Zertifikat oder ähnliches.

Einige Modelle folgen der Tradition des Qualitätsmanagements (Großbritannien, Griechenland, Portugal). Sichtbar wird dies daran, dass ein geschlossener Management-Kreislauf vorliegt, bei dem für alle Schritte oder Phasen klare Instrumente und Anforderungen definiert sind. Die einzelne Organisation hat relativ wenig Spielraum zur Veränderung des Vorgehens. Ziel ist es alle wichtigen Funktionen der Organisation durch das Qualitätsmanagement zu erfassen. Andere betonen (zum Teil zusätzlich) die *Qualitätsentwicklung* (Schottland, Großbritannien, Deutschland, Schweiz,) als zentralen Bezugspunkt. Sichtbar wird dies daran, dass vor allem die Identifikation der Situation als Schritt vorgegeben ist, dann aber eher vielfältige und unterschiedliche Wege zur Verbesserung ausgewählter Aspekte vorgesehen sind. Ein wichtiges Element ist auch, dass

die verschiedenen Akteure (Leitung, Mitarbeiter, zum Teil Kunden) in der Organisation an der Qualitätsentwicklung aktiv beteiligt werden sollen (s. Kap. 3.3). Eine dritte Gruppe fokussiert (teilweise zusätzlich) ökonomische oder lernbezogene *Outcomes* und *Evidence* (Schottland, Dänemark, Ungarn, Portugal, Frankreich), wobei (zumindest in Dänemark) eine Feedbackschleife in Richtung Politikgestaltung und Beratungsorganisation vorgesehen ist. Die Ausrichtung an den Interessen und der Perzeption durch die Nutzer wird bei Careers Scotland, im Matrix-Modell aus Großbritannien, im französischen, dänischen und portugiesischen Modell zusätzlich hervorgehoben. Das Schweizer Modell enthält eine ganze Reihe von Komponenten, die Dokumentation und Aktenführung betonen. Dies korrespondiert in gewisser Weise mit Ansätzen zum *Tracking* von Nutzern und *Customer Follow up*, wie sie in Dänemark und bei Careers Scotland vorgesehen sind. Dänemark und Portugal installieren einen Benchmarking-Prozess zur Stimulation des Wettbewerbs zwischen den Beratungsorganisationen.

### **6.3.6 Qualitätselemente und Qualitätsmodelle im Vergleich**

Im Folgenden werden die Ergebnisse der bisherigen Untersuchung zusammengefasst. Dazu werden alle in der Untersuchung identifizierten Qualitätselemente vorgestellt (s. auch Auswertung des Subkodes QMO-4 in Tabelle 6.5). Einen Überblick sowohl über die einzelnen Qualitätselemente sowie die Kombination dieser Elemente gibt die Abbildung 6.1, S. 388. Im folgenden Abschnitt werden die Elemente im Zusammenhang der Modelle dargestellt und es werden charakteristische Kombinationen der Qualitätselemente identifiziert.

#### *Die identifizierten Qualitätselemente*

Im Kapitel 3.3.4 wurde eine Reihe von potenziell relevanten Qualitätselementen vorgestellt und unter einer synergetischen Perspektive erläutert. Dabei wurde ein breites Verständnis von Qualität und Qualität verbessernden Elementen zugrunde gelegt. Folgende in den untersuchten Modellen enthaltene Elemente können identifiziert werden:

- Qualitätsmerkmale, Standards, Leitlinien, Indikatoren et cetera,
- Evaluation (Fremd- und Selbstevaluation, Kundenfeedback),
- Selbstreport der Organisation,

- Qualitätsentwicklungsprojekte,
- Auditierung,
- Akkreditierung, Zertifizierung,
- Dokumentation und Customertracking,
- Benchmarking,
- Supervision der Serviceebene,
- Systemevaluation und evidence-based policy making,
- Kompetenzentwicklung der Beratenden,
- Übergreifende Qualitätsmanagementsysteme (z. B. ISO 9001, BSC, EFQM).

Einige der im Kapitel 3.3.4 aufgeführten Elemente können in den untersuchten Modellen nicht nachgewiesen werden. Hierzu zählt die Schaffung von Netzwerken oder Qualitätsverbänden, die explizite Schaffung von Transparenz (im Sinne von Markttransparenz) sowie der Einsatz von Instrumenten des Wissensmanagements. Auch professionelle Supervision, Fallreflexion, Kollegiale Beratung oder die Stärkung von Professionalität (im Sinne von professioneller Verantwortung und Unabhängigkeit) werden in keinem der Modelle als explizites Qualitätselement angesprochen. In den Modellen sind jedoch auch Elemente enthalten, die im Kapitel drei noch nicht eingeführt wurden, dies sind Auditierung, Dokumentation, Customertracking, Benchmarking und Supervision der Anbieterorganisationen durch eine systemverantwortliche Institution sowie die Systemevaluation und darauf aufbauendes evidence-based policy-making.

Workshops, Qualitätszirkel und ähnliche Elemente werden zwar in den Dokumenten nicht explizit genannt, sind aber als integrative Bestandteile einiger Modelle vorgesehen, wenn beispielsweise die Organisation selbst gefordert ist, die interne *Qualitätsentwicklung* zu gestalten<sup>172</sup>. Auch die Anforderungen, mit Prozessbeschreibungen und Prozessdefinitionen im Sinne eines integrierten Prozessmanagements zu arbeiten, wird nicht explizit genannt. Mit dem Rückgriff auf das ISO 9001 Modell in Griechenland ist dies dort jedoch

---

<sup>172</sup>So sind in Portugal in den Anbieterorganisationen, die bereits enger in die BSC-Systematik eingebunden sind, sogenannte *focus groups* vorgesehen (PT\_EXP\_MOR). Auch in Deutschland spielen Workshops für die Einführung des Modells in der Organisation und organisationsübergreifend eine wichtige Rolle (DE\_EXP\_FRÜ).



ein implizit wichtiger Aspekt. Darüber hinaus verlangen einige der zugrunde gelegten Qualitätsmerkmale die Beschreibung der zentralen Leistungsprozesse der Organisationen (bspw. in Schottland und Deutschland).

In Abbildung 6.1 werden die Elemente den untersuchten Qualitätsmodellen zugeordnet, wenn sie als expliziter Bestandteil des Modells genannt sind. In einigen der Modelle werden unter Umständen ergänzende Elemente (z. B. zur Umsetzung spezifischer Qualitätsentwicklungsmaßnahmen) realisiert (bspw. Weiterbildung der Beratenden), die jedoch nicht berücksichtigt werden. Kann ein Element nur mit gewissen Einschränkungen zugeordnet werden (bspw. wenn das Element fakultativer Bestandteil eines Modells ist), wird dies in der Tabelle durch eine schraffierte Markierung symbolisiert. Im Folgenden werden die charakteristische Verteilung und die Kombinationen von Qualitätselementen beschrieben.

Q-Elemente	Schottland	Großbritannien	Griechenland	Ungarn	Dänemark	Schweiz	Portugal	Deutschland	Frankreich
Standards oder Qualitätsmerkmale	■	■	■	□	▨	■	■	■	■
Selbstreport in Bezug auf Standards	■	■	■	□	□	■	□	■	■
Qualitätsentwicklungsprojekte	■	■	□	□	▨	▨	□	■	□
Qualitätsmanagementmodelle	■	□	■	□	□	▨	▨	▨	□
Auditierung	□	■	■	□	□	□	□	□	□
Zertifizierung oder Akkreditierung	□	■	■	□	□	□	□	▨	□
Dokumentation und Customer Tracking	■	□	□	■	■	□	□	□	□
Evaluation (z. B. Customer feedback)	■	■	▨	■	□	□	■	□	■
Systemevaluation, evidencebased policy making	□	□	□	□	■	□	■	□	■
Supervision der Serviceanbieter	□	□	□	□	■	□	■	□	□
Benchmarking	□	□	□	□	■	□	■	□	□
Kompetenzentwicklung der Beratenden	▨	▨	▨	■	▨	▨	■	▨	▨

Abb. 6.1: Qualitätselemente, die in den untersuchten Modellen Bestandteil sind (Quelle: Eigene Darstellung)

### *Bezug zu Qualitätsmerkmalen, Indikatoren oder Standards*<sup>173</sup>

Die Tabelle zeigt, dass *Qualitätsmerkmale, Standards oder Indikatoren* fast ausnahmslos integraler Bestandteil der Modelle sind (eine Ausnahme stellt das ungarische Modell dar). Für Dänemark wird hier insofern eine Einschränkung vorgenommen, als dass die benannten Indikatoren nur ein sehr enges Themenspektrum abdecken und auch nur der Gestaltung des Evaluationsmodells dienen. In allen anderen Fällen sind die Modelle umfangreicher formuliert, setzen für sich jedoch wiederum Schwerpunkte in der Ausrichtung (s. Kap. 5.4). Für Frankreich und Portugal liegen die endgültigen Modelle noch nicht vor. Die Qualitätsmerkmale oder Standards werden in Bezug auf weitere Qualitätselemente unterschiedlich genutzt. In Griechenland bilden die Qualitätsmerkmale den Bezugspunkt für die Umsetzung des ISO 9001 Modells (bspw. Entwicklung des Qualitätshandbuchs und der Prozessdokumentationen). Sie bilden also nicht die Grundlage für eine Erfassung des Ist-Standes, sondern eine Soll-Vorstellung in Bezug auf diese Merkmale ab. In Portugal sind die Qualitätsmerkmale Kriterien, an denen sich die Gestaltung des Balanced-Scorecard-Modells ausrichtet.

### *Selbstreport auf Basis der Qualitätsmerkmale und alternative Modelle*

Im Matrix-Modell sowie im schottischen, schweizerischen und deutschen Modell sind die Qualitätsmerkmale Basis für die *Erstellung eines Selbstreports* auf Organisationsebene. In allen vier Modellen liegen hierzu Erfassungsinstrumente (in Form von Tabellen und Checklisten) vor. In Frankreich wurde für das Modellprojekt AQOR, das als Grundlage für die weitere Entwicklung genannt wird, ebenfalls eine Checkliste als Grundlage für die Selbstbewertung der Organisation entwickelt.

---

<sup>173</sup> Alle Modelle, die hier untersucht wurden und einen klaren Bezug zu inhaltlichen Qualitätsmerkmalen oder Standards aufweisen (Schottland, Großbritannien (Matrix-Modell)), Dänemark, Schweiz, Deutschland), wurden im Kapitel sechs in die Untersuchung einbezogen. Ausnahmen sind Portugal, Frankreich und Griechenland, deren Modell zwar eine Verbindung zu Qualitätsmerkmalen vorsehen, deren Beschreibungen jedoch zum Zeitpunkt der Untersuchung nicht fertig vorlagen. Das aus Frankreich vorliegende Modell basiert bisher auf den Ergebnissen eines von der EU geförderten Projektes, das „Indicateurs d'amélioration de la qualité de l'orientation“ (s. Quelle 6.21\_FR) formuliert und diese auch in den Bezug zur Qualitätsentwicklung in Einrichtungen für berufliche Beratung (l'Orientation) in vier Regionen erprobt hat (<http://www.aqor.droa-eu.org>)(2012-06-07).

### *Qualitätsmanagementsysteme, Auditierung und Zertifizierung*

Hintergrund für die unterschiedliche Nutzung der Qualitätsmerkmale für Selbstreports sind die verschiedenen *Qualitätsmanagementsysteme*, auf die sich einige Modelle explizit oder implizit beziehen. Im Sinne des EFQM-Modells geht es um eine *retrospektive* Bestandsaufnahme als Ausgangspunkt für weitere Verbesserungsaktivitäten. Im Sinne von ISO 9001 (vgl. Deutsches Institut für Normung, 2008) steht die projektive Beschreibung eines Musters für die zukünftige Gestaltung der Arbeit im Mittelpunkt. Im BSC Modell (vgl. Kaplan u. Norton, 1997) dienen die Indikatoren der laufenden Erfassung von Daten und dem Abgleich mit Benchmarks sowie der Ableitung von Maßnahmen zur Verbesserung. Darauf Projekte zur *Qualitätsentwicklung* aus einer organisationsinternen Bestandsaufnahme abzuleiten (vgl. EFQM, 2009), setzen die Modelle aus Schottland, Großbritannien, Deutschland und der Schweiz. In Dänemark sollen ebenfalls Qualitätsentwicklungsmaßnahmen auf der Organisationsebene realisiert werden, sind dort aber nicht eingebunden in ein Qualitätsmanagementmodell sondern entwickeln sich als Folge von Evaluation.

Auditierung und eine darauf folgende Zertifizierung beziehungsweise Akkreditierung der Beratungsorganisation ist nur im Matrix-Modell sowie im an das ISO-Modell angelehnte griechischen Modells vorgesehen. Für Deutschland wird die Möglichkeit einer Zertifizierung der Beratungsanbieter oder der Beratenden geprüft.

### *Evaluation der Beratung und Systemevaluation*

Evaluation der Beratung auf Organisationsebene ist in vier Ländern fester Bestandteil des Modells (Schottland, Großbritannien, Ungarn und Portugal). Dabei unterscheiden sich die Ansätze jedoch spezifisch. Während in den Modellen aus Schottland und Großbritannien insbesondere das Nutzer-Feedback als Evaluation auf Organisationsebene im Vordergrund sind, stehen in Portugal die ökonomisch fassbaren Ergebnisse und das Benchmarking der Einrichtungen im Mittelpunkt. Ungarn fokussiert systematisch die persönliche Entwicklung der Ratsuchenden, stellt im Vergleich zu den anderen Modellen jedoch einen Sonderfall dar, da die Evaluation als Service im Rahmen eines Forschungsprojek-

tes von einer dritten Seite durchgeführt wird. Griechenland ist hier insofern auch mit einbezogen, als dass Qualitätsmessung als Ergebnismessung fester Bestandteil des ISO 9001 Modells ist.

Die Evaluation, wie sie in Dänemark durchgeführt wird und in Frankreich projiziert ist, wird hier als *Systemevaluation* bezeichnet, da sie zum Ziel hat, über alle Anbieter hinweg, die zum jeweiligen öffentlichen Beratungssystem gehören, auf der Systemebene Daten zu erheben und auszuwerten. Dies erfolgt nicht durch die Anbieterorganisationen selbst, sondern durch den zuständigen übergeordneten Akteur (bspw. das Bildungsministerium). Die Ergebnisse dienen der *Supervision der Anbieter* und im Fall von Dänemark auch dem Vergleich der Anbieterorganisationen, denen ihre individuellen Ergebnisse und zum Vergleich die der anderen Anbieter zur Verfügung gestellt werden. Da damit explizit die Zielsetzung verbunden ist, solche Daten auch zur besseren Gestaltung der beratungsbezogenen Politiken zu nutzen, wird dies als *evidence-based policy-making* (s. Quelle 6.8\_DK) bezeichnet. Im schottischen sowie im dänischen Modell werden Evaluationsdaten auch zu Zwecken des *Customer-Trackings* (s. Quelle 6.8\_DK; 6.1a\_SCO) verwendet, das heißt, es werden im Längsschnitt individuelle Daten über Teilnahme an Beratung und erfolgte Statuspassagen (bspw. über die Aufnahme eines Bildungsganges) gesammelt, die dem einzelnen Ratsuchenden zuordenbar bleiben. Diese Daten dienen nicht nur evaluativen Zwecken, sondern stehen zum Beispiel auch dem Fallmanagement zur Verfügung.

Neben den genannten Qualitätselementen werden in zwei Modellen (Ungarn und Portugal) die Weiterbildung beziehungsweise Kompetenzentwicklung der Berater als explizite Elemente des Qualitätsmodells hervorgehoben. Querbezüge zwischen den Qualitäts- und Kompetenzmodellen oder Ausbildungsstandards als Grundlage für die Auswahl oder Weiterbildung der Beratenden gibt es außerdem in Schottland, Großbritannien, der Schweiz, in Dänemark, Deutschland, Griechenland und Frankreich. In den meisten Fällen wird der Bezug über die Qualitätsmerkmale oder Standards hergestellt, in denen zum Beispiel das Vorhandensein von Qualifikations- oder Kompetenzmodellen verlangt wird. Teilweise werden eigene Kompetenzmodelle, Kompetenzstandards oder Ausbildungsprofile entwickelt (Großbritannien, Schweiz, Deutschland). Zum Teil

bestehen gesetzliche Anforderungen an den Ausbildungsstand der Beratenden (Dänemark, Frankreich, Schweiz).

#### **6.4 Potenzielle Unterstützung von Selbstorganisation durch die Qualitätsmodelle**

Die bisher dargestellten Ergebnisse des Vergleichs unterschiedlicher Qualitätsmodelle aus neun Ländern sollen abschließend auf Basis der generischen Prinzipien und des synergetischen Prozessmanagements (s. Kap. 1.4.1 und 3.3.1) analysiert werden. Dabei werden zwei Fragen in den Vordergrund gerückt:

Inwiefern sind die Qualitätsmodelle so konzipiert, dass sie für die relevanten Systemebenen übergreifend eine verbesserte Selbstorganisation bewirken *können*? Beziehungsweise: Können Hinweise darauf gegeben werden, wo die Modelle Schwachstellen oder Lücken aufweisen? Sind die Modelle offen oder anschlussfähig an die SPM-Logik, das heißt, sind sie so angelegt, dass sie die Mustererkennung und Identifikation der Situation (a), die Interpretation dieses Musters vor dem Hintergrund der generischen Prinzipien (b) und eine Interventionsplanung unter Einbezug verschiedener Qualitätselemente (d.h. Interventionsinstrumente im Sinne von Organisationsentwicklung) im Sinne von (a) und (b) ermöglichen oder zulassen?

##### **6.4.1. Wirkung der Qualitätsaktivitäten für die Selbstorganisation auf unterschiedlichen Systemebenen**

Die Verbesserung von Qualität in der Beratung wird im Sinne des Kapitels drei als Ergebnis von Qualitätsentwicklungsprozessen verstanden. Solche Prozesse umfassen in Anlehnung an das synergetische Modell immer mehrere Systemebenen. Die Abbildung 6.2 zeigt die drei zentralen Systemebenen, die für die Frage der Qualitätsentwicklung in der Beratung identifiziert wurden: Sie enthält die übergeordnete Systemebene, da hier z. B. das Setzen von Rahmenbedingungen und Entscheidungen angesiedelt sind, die Qualität fördern oder überwachen sollen, die mittlere Systemebene, da hier die Realisierung von Beratung angesiedelt ist und nicht zuletzt die untere Systemebene, die (im Zusammenwirken der Beratenden und der Ratsuchenden) Beratung durchführen und

damit die Prozessqualität der professionellen Dienstleistung Beratung im engeren Sinn bestimmen.

In Bezug auf die untersuchten Qualitätsmodelle wird angenommen, dass nicht alle Modelle die drei Ebenen in gleicher Weise berücksichtigen. So könnten Modelle beispielsweise eher die Organisation ins Zentrum der Aktivitäten stellen. Es stellt sich die Frage, ob und inwiefern davon direkte (durchgehende Pfeile) oder indirekte (unterbrochene Pfeile) Bezüge zu den anderen Systemebenen bestehen, die auf der jeweils anderen Ebene die Stimulation von Selbstorganisationsprozessen anregen.

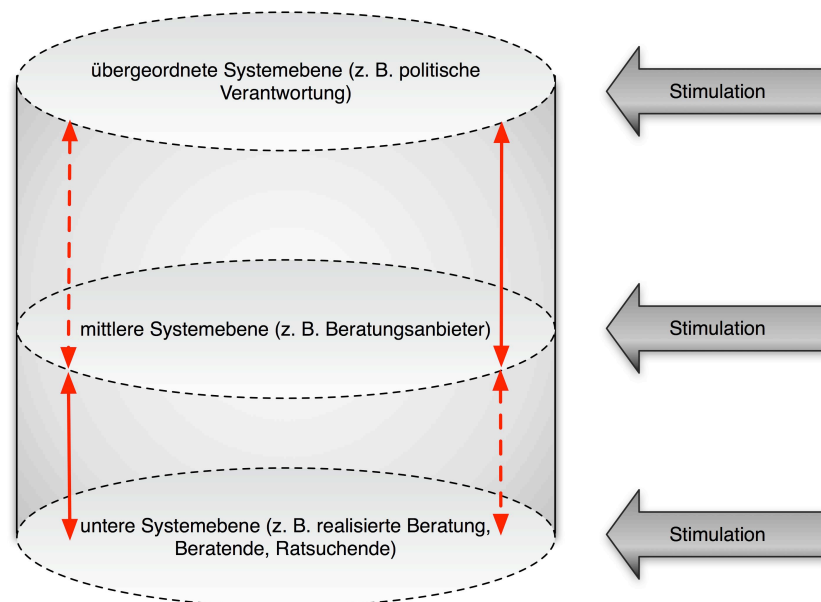


Abb. 6.2: Unterschiedliche Systemebenen, direkte und indirekte Simulation von Selbstorganisations- und Veränderungsprozessen (Quelle: Eigene Darstellung)

Im Folgenden werden die untersuchten Modelle in vier typisierten Gruppen zusammengefasst und es werden Stärken und mögliche Schwächen in Bezug auf die angesprochenen ebenenübergreifende Stimulation von Selbstorganisationsprozessen und die potenzielle Realisierung generischer Prinzipien, wie sie für Qualitätselemente im Kapitel 3.3.2 diskutiert wurden, analysiert.

### *Modelle mit Bezug auf Qualitätsmerkmale und Standards*

Nahezu alle Modelle basieren auf einem Modell von Qualitätsmerkmalen, Standards oder Indikatoren für Beratung. Solche Qualitätsmerkmale haben im Sinne der generischen Prinzipien (s. Kap. 3.3.1) potenziell eine *stabilisierende Wirkung* (geben Orientierung, schaffen Kohärenz zwischen den Angeboten, bestärken die Organisation und die Beratenden, dass sich ihr Handeln an allgemein gültigen Kriterien ausrichtet) und gleichzeitig eine *stimulierende Wirkung* (zeigen Schwachstellen auf, vergrößern den Handlungsdruck, wenn die Realität von einem Merkmal abweicht). Dabei können sie sowohl auf die höheren Systemebenen (welche Rahmenbedingungen braucht Beratung) als auch auf mittlere Systemebenen (wie richtet sich die Beratungsorganisation aus) und auf die Ebene der Beratungsprozesse selbst (welche Grundausrichtung hat der Beratungsprozess) wirken, wenn die entsprechenden Ebenen in den Standards beziehungsweise Qualitätsmerkmalen angesprochen werden. Für alle drei Ebenen schaffen sie die Möglichkeit einen verbesserten *Sinnbezug* herzustellen (z. B. was versteht die Anbieterorganisation und was verstehen die Mitarbeiter unter guter Beratung) und das im Moment realisierte Muster besser zu identifizieren. Im Zusammenspiel der Ebenen können sie dazu beitragen, dass sich das Handeln jeweils in dieselbe Richtung orientiert (bspw. kann sich Evaluation oder die Aus- und Weiterbildung von Beratern an solchen Merkmalen parallel ausrichten).

Qualitätsmerkmale alleine sind jedoch ein relativ schwaches, weil eher orientierendes Qualitätselement, das für sich genommen keine Aktivierung eines starken *Kontrollparameters* beinhaltet. Erst in der Verbindung mit anderen Elementen wird eine höhere Verbindlichkeit oder eine stärkere Aktivierung erreicht. Beispiele für stärkere Aktivierung zur Nutzung solcher Qualitätsmerkmale reichen von der Einbindung der Merkmale in einen bestimmten Qualitätsentwicklungskreislauf (bspw. Schottland, Schweiz, Deutschland) bis hin zur verbindlichen Akkreditierung der Beratungsanbieter aufgrund spezifischer Standards<sup>174</sup> (Großbritannien). Qualitätsmerkmale und Standards können auch dazu dienen zunächst *neutrale* oder unspezifische Qualitätsmanagementmodelle fachlich

---

<sup>174</sup>Darum macht es auch erst dann Sinn von *Standards* zu sprechen, wenn eine normative Verpflichtung von einer übergeordneten Instanz, die hierfür zuständig ist, eingeführt und überprüft wird.



auszugestalten, d.h. einen besseren *Sinnbezug* zwischen Qualitätsmodell und Beratung herzustellen (bspw. Griechenland, Portugal, Schweiz und Schottland). Sie können auch wie in Dänemark oder Portugal als Indikatoren für die Messung oder Erfassung von Ergebnissen dienen, die dann an die Organisationen zurückgespiegelt werden. Auch dies stellt die *Aktivierung eines Kontrollparameters* dar. Fehlen solche Qualitätsmerkmale oder Standards als inhaltliche Bezugspunkte jedoch ganz (Ungarn), so besteht die Gefahr, dass die Ausrichtung anderer Elemente (im Fall von Ungarn in Bezug auf die Evaluation) unter Umständen beliebig bleibt. Auch die Beschränkung auf eine sehr kleine Anzahl von Qualitätsstandards (Dänemark) kann kritisch gesehen werden, da nur ein sehr begrenzter Ausschnitt inhaltlich fokussiert wird.

*Modelle mit (System-)evaluationscharakter (Dänemark, Frankreich, Portugal, Ungarn)*

Evaluation kann im Sinne der generischen Prinzipien insbesondere die Funktion haben, Systeme in Bezug auf dysfunktionale Aspekte (Muster) in *Fluktuation*, das heißt in Bewegung zu versetzen, während andere Aspekte positiv stabilisiert werden. In den hier untersuchten Beispielen handelt es sich um Modelle, die aus der Perspektive eines Gesamtsystems einzelne Beratungsangebote evaluieren und daraus Anstöße zur Veränderung geben wollen.

Solche evaluatorischen Modelle, die hauptsächlich die Gestaltung des Gesamtsystems (z. B. eines nationalen Beratungsangebotes) fokussieren, müssen auf zwei mögliche Schwachpunkte untersucht werden. Zum einen besteht die Möglichkeit oder Gefahr, dass die Zielsetzungen, an denen sich die Evaluation jeweils orientiert, einseitig aus einer spezifischen Interessenslage abgeleitet sind. Dies ist nicht nur ein normatives Problem in Bezug auf die Legitimität (wer bestimmt die Ziele und Qualitätsnormen, welche Bedeutung haben andere Akteure?) (Mangelnde *Synchronisation*, schwacher *Sinnbezug*), sondern auch im Sinne der Frage, ob eine systemübergreifende Anregung zu einer verbesserten Selbstorganisation (die Organisationen, die Beratenden werden zwar stimuliert, aber nicht bei der *Etablierung eines alternativen Musters* unterstützt) erreicht werden kann oder ob sie dazu dienen andersartige Veränderungen zu begründen (z. B. die Allokation von Mitteln). Es ist möglich (und im Fall Dänemarks

klar intendiert), dass die Evaluationsergebnisse (im Sinne von Kontrollparametern, die zu einer *Fluktuationsverstärkung* führen) in den Organisationen zum Anlass genommen werden, eigene Qualitätsaktivitäten zu entfalten. Hierfür muss die Anregung, die von einer (z. B. vergleichenden) Evaluation ausgehen kann, zum einen in die organisationale Ebene eingebracht werden und dort zum anderen mit Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten auf dieser Systemebene verbunden werden.

Darum wäre es sinnvoll, neben den evaluatorischen Aktivitäten andere begleitende Qualitätselemente zu initiieren. Beispiele sind die parallele Aus- und Weiterbildung einer großen Zahl von Beratenden (Ungarn) oder die Realisierung begleitender Organisationsberatungsangebote für die evaluierten und in den Benchmarking-Prozess eingebundenen Organisationen (Dänemark). Im günstigen Fall könnten so Evaluationen auf der Systemebene in die Organisationen und in die Beratungsprozesse hinein wirken und dort Änderungen und Entwicklungen anstoßen. Ohne solche zusätzlichen Aktivitäten könnten die Evaluationen im Sinne einer Verbesserung von Qualität wirkungslos bleiben.

*Modelle mit Organisationsentwicklungscharakter (Schottland, Großbritannien, Schweiz, Deutschland)*

Alle Modelle, die Organisationsentwicklung auf der Systemebene als Teil des Qualitätsmodells begreifen, sind im Prinzip offen dafür situationsspezifisch im eigenen System (Organisationsebene) Entwicklungsbedarfe zu identifizieren (z. B. durch einen kritischen Selbstreport). Solche Selbstreports eröffnen die Möglichkeit in Bereichen, in denen die Organisationen Schwächen aufweisen, Veränderungsbedarfe zu identifizieren (*Identifikation des Systems*) und damit eine ungünstige Ordnung in *Fluktuation* zu versetzen. Schließt daran die Ableitung von Veränderungsmaßnahmen an und ist ein solches Qualitätsmodell damit adaptiv und offen für unterschiedliche Maßnahmen und den Einsatz jeweils *geeigneter* Qualitätselemente (z. B. Weiterbildung des Personals, Verbesserung von Prozessen, Klärung des Angebots, Optimierung des Managements usw.) und der Initiierung und Durchführung von Veränderungsprozessen, so erfüllt es die Bedingungen für Qualitätsentwicklung. Dies trifft auf die genannten Modelle zu. In der Terminologie der Synergetik ausgedrückt umfasst dies sowohl die

Herstellung einer alternativen Ordnung (*Symmetrie*) als auch die Realisierung dieser neuen Ordnung (*Symmetriebruch*). Durch die Begleitung solcher Veränderungsprozesse durch interne oder externe Prozessverantwortliche oder Berater, wie dies in manchen der Modelle vorgesehen ist (Großbritannien, Deutschland) können solche Veränderungsprozesse auf Organisationsebene zusätzlich abgesichert werden. Die Aufgabe dieser Akteure besteht insbesondere in der *Schaffung von Stabilitätsbedingungen*, der Unterstützung der Identifikation der zu verändernden Situation und der Unterstützung der Gestaltung des Prozesses (*Synchronisation* von System und Veränderungsprozess).

Kritisch ist anzumerken, dass in den untersuchten Modellen die Verantwortung für die Sicherung und Verbesserung der Qualität nahezu ausschließlich an die Organisation und dessen Subsysteme adressiert wird und die Umweltsituation oder die Rahmenbedingungen des Gesamtsystems kaum berücksichtigt werden. Diese Abkoppelung von den Umweltsystemen zeigt sich auch darin, dass in den wenigsten Systemen eine zwingende Rückkopplung mit einer externen Instanz vorgesehen ist. Eine solche *Energetisierung* von außen besteht nur dann, wenn eine Kombination mit organisationsexternen Mechanismen vorgesehen ist, die die internen Aktivitäten zusätzlich anregen. Beispiele sind die Akkreditierung (Großbritannien) oder die externe Begleitung (Deutschland).

#### *Modelle mit QM Charakter aber ohne klare OE Ausrichtung (Portugal, Griechenland)*

Zwei der Modelle basieren im Wesentlichen auf der Idee, etablierte Qualitätsmanagementsysteme als Ausgangspunkt für die Verbesserung der Beratungsqualität zu nutzen. Das Modell aus Griechenland bezieht sich auf das Qualitätsmanagementmodell ISO 9001 (vgl. ISO 9001:2008), Portugal bezieht sich auf die Balanced Scorecard (Kaplan u. Norton, 1997), wendet dieses aber nicht auf die einzelne Beratung anbietende Organisation an, sondern auf die nationalen und regionalen übergeordneten Strukturen (PES und Schulträger). Beide Modelle, das ISO 9001 Modell (Griechenland) sowie die Balanced Scorecard (Portugal) können im Sinne der Qualitätsentwicklungsprinzipien ergänzend ausgestaltet werden. Im ISO Modell *könnte* beispielsweise das Ergebnis der Qualitätsmessung bei der Leitung Anlass für die Initiierung solcher Maßnahmen

sein. Auch das Balanced Scorecard Modell ist offen bei der Formulierung von Maßnahmen, die zur Zielerreichung ergriffen werden sollen, um beispielsweise Qualitätsentwicklungsprozesse anzustoßen (bspw. in Bezug auf die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter, auf bessere Ressourcennutzung oder die Prozessverbesserung). Bisher ist dies aber in den Dokumenten, die die Modelle beschreiben, nicht ausgeführt<sup>175</sup>. Dafür sind die beiden Modelle noch nicht klar genug ausgearbeitet.

#### **6.4.2 SPM-Logik als Ausgangspunkt für die Gestaltung der Qualitätsentwicklung**

Im Kapitel drei wurde begründet, wie Qualitätsentwicklung theoretisch begründet angelegt sein müsste, um tatsächlich eine angemessene Weiterentwicklung der Beratung auf den verschiedenen Ebenen anzuregen. Es wurde die Frage aufgeworfen, ob die Modelle im Sinne der in Kapitel 3.3 dargestellten Qualitätsentwicklungslogik offen für die individuelle Interventionsplanung sind oder ob versucht wird, vorstrukturierte Modelle oder eher einzelne Qualitätselemente zu etablieren ohne eine solche offene Interventionsplanung vorzusehen.

Als Modell für die Interventionsplanung in der Qualitätsentwicklung wurde im Kapitel drei in Anlehnung an Schiepek et al. (2002) in der SPM-Logik (s. Kap. 1.4.1) eingeführt. Die Aspekte der

- Identifikation des betroffenen Systems,
- die Ausrichtung an Wirkprinzipien (bspw. GP) und
- die Hinzuziehung angemessener und fundierter Interventionsstrategien

müssten demnach im Zusammenhang gesehen und bei der Planung von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen berücksichtigt werden. Das im Kapitel drei eng an die Synergetik angelehnte Konzept kann auch offener als Zusammenspiel von Situationsanalyse, Bezug zu begründeten Kriterien für die Interventionsplanung und die Auswahl geeigneter Interventionsmaßnahmen verstanden werden. In diesem Sinne kann in Bezug auf die ausgewerteten Modelle gefragt werden, ob sie eine solche dynamische Interventionsplanung vorsehen und ermöglichen

---

<sup>175</sup>Auch die Experten konnten nur relativ vage Aussagen machen (s. PT\_EXP\_MOR; EL\_EXP\_GEI). So wird in Portugal erprobt mit den Einrichtungen Workshops zur Rückkopplung der Ergebnisse des datenbasierten Benchmarkings zu machen. Welche Art von Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung davon abgeleitet werden, wurde im Expertengespräch nicht klar.

oder ob sie eher eine feste Struktur festlegen, der die Akteure in der Umsetzung folgen müssen.

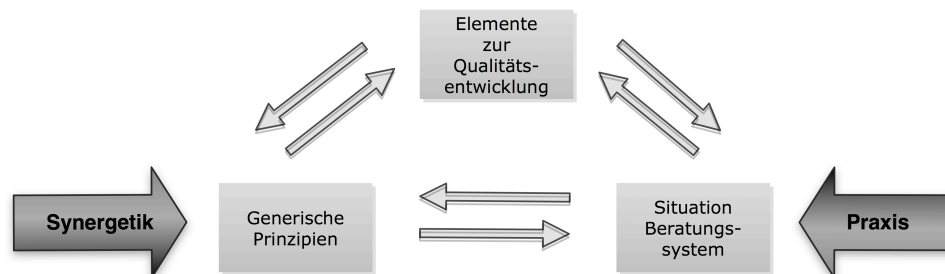


Abb. 6.3: Situation des Systems, Generische Prinzipien und Methoden als Grundlage für die Prozessgestaltung in Qualitätsentwicklungsprozessen (Quelle: Nach Schiepek et al., 2002, S. 11)

Voraussetzung für eine dynamische Interventionsplanung ist neben einer dezierten Identifikation des betroffenen Systems ein breites Repertoire von Umsetzungsstrategien (s. Kap. 3.3.3). Die Frage nach der dynamischen Interventionsplanung ist einerseits mit der Modellierung der Qualitätsaktivitäten verbunden, andererseits auch mit der Frage, wer die Aktivitäten verantwortet und wer aktiv einbezogen ist und Handlungsspielräume bei der Umsetzung erhält.

#### *Ebenen und Modelle*

Modelle, die eher von der übergeordneten Ebene aus angelegt sind (Dänemark, Ungarn, Portugal) könnten so interpretiert werden, dass sie sich (bisher) in einer Phase der Identifikation des Systems befinden und noch kein vollständiges Modell der Qualitätsentwicklung umfassen. Darauf deutet insbesondere im Fall von Dänemark, Portugal aber auch Ungarn hin, dass bisher vor allem Qualitätselemente implementiert werden, die mit einer je spezifischen Perspektive die Erfassung und Evaluation der Leistung verschiedener Angebote in den Mittelpunkt stellen. Dabei ist die Frage, welche Kriterien für diese Art der Identifikation des Systems angelegt werden, besonders relevant<sup>176</sup>. In allen drei Beispielen fehlt (bisher) ein Konzept, wie aus den Ergebnissen der Evaluation Konse-

<sup>176</sup>Im Fall von Portugal ist interessant, dass die Festlegung von Merkmalen, die für die Evaluation und ein mögliches Benchmarking eingesetzt werden sollen, nicht abgeschlossen ist bzw. von beteiligten Akteuren wieder in Frage gestellt wurde.

quenzen für die organisationale Ebene oder die Beratungsprozessebene abgeleitet werden. Eine Orientierung am hier diskutierten dynamischen Interventionsmodell würde es nahelegen, dass die Ableitung von Aktivitäten zur Qualitätsentwicklung individuell auf der Organisationsebene angeregt und unterstützt werden.

Modelle auf der organisationalen Ebene mit Bezug zur Qualitätsentwicklung wie sie beschrieben wurden (Schottland, Großbritannien, Schweiz, Deutschland) sind der dynamischen Vorstellung der Interventionsgestaltung am nächsten. Jedes der Modelle sieht eine breite Erfassung der Ist-Situation vor und ist offen dafür angemessene Interventionen beziehungsweise Qualitätselemente zu nutzen, die für einen spezifisch zu entwickelnden Bereich sinnvoll eingesetzt werden können. Die organisationsspezifische Anpassung solcher Interventionen ist notwendig. Die Herausforderung besteht allerdings darin, dass der Schritt von der Identifikation des Systems (welche Entwicklungsbedarfe bestehen) zur Planung einer Intervention systematisch und auf Grundlage fundierter Kriterien erfolgen müsste. Dies stellt (im Sinne der Abb. 6.3) eine eigene professionelle Leistung dar, die nicht voraussetzungslos erbracht werden kann. Die Rückkopplung mit der übergeordneten Ebene ist in keinem dieser vier Modelle vorgesehen. Das bedeutet umgekehrt, dass alle identifizierten Probleme der Organisation und ihren Verbesserungsbemühungen zugerechnet werden müssen oder unbehandelt bleiben.

Modelle mit Bezügen zu Modellen des Qualitätsmanagements nach ISO 9001 (Griechenland) können nur bedingt als dynamisches und offenes Modell zur Intervention verstanden werden. Das ISO Modell ist zwar als Prozessmodell mit Rückkopplungen angelegt, die Gestaltung des Modells ist jedoch stark vorgegeben. Insbesondere auf der Ebene der Mitarbeiter gibt es weniger Spielräume zur Ausgestaltung. Dies kann insofern kritisch beurteilt werden, als dass die Ebene des Beratungsprozesses mit den im ISO 9001-Modell vorgesehenen Prozessbeschreibungen nicht adäquat unterstützt werden kann. Eine Kombination mit weiteren Interventionsstrategien ist zwar möglich, im Modell aber nicht vorgesehen.

### *Wer ist das Subjekt der Organisationsentwicklung?*

Für die Realisierung eines dynamischen Qualitätsentwicklungsansatzes ist es notwendig, dass (auf der jeweiligen Ebene der Veränderung) Akteure identifiziert werden können, die aktiv die Maßnahmen gestalten und Spielräume haben Interventionen zu planen und anzuwenden<sup>177</sup>. Aus der Analyse kann dies am besten für die Modelle, die die Organisation in den Mittelpunkt stellen, identifiziert werden. So sind explizit im Modell aus Großbritannien, Schottland, Deutschland und der Schweiz die Leitungen der Organisationen sowie die Mitarbeiter in die Gestaltung und Umsetzung der Organisationsentwicklung auf Organisationsebene involviert. Spezifisch für die Modelle aus Großbritannien und Deutschland ist, dass (zusätzlich) externe Prozessbegleiter zur Unterstützung hinzugezogen werden können. Im Modell aus Deutschland ist die Schulung von Mitarbeitern vorgesehen, um die Qualitätsentwicklung in der eigenen Organisation adäquat zu unterstützen. In den anderen genannten Modellen ist nicht klar, auf welcher Grundlage (z. B. Schulung der Mitarbeiter) die Umsetzung der Modelle auf organisationaler Ebene erfolgen soll. Die evaluationsorientierten Modelle (Dänemark, Portugal, Ungarn, Frankreich) weisen den Mitarbeitern auf Ebene der Beratungseinrichtungen eher eine passive oder reaktive Rolle zu<sup>178</sup>.

Durchgehend eher schwach ist die aktive Beteiligung der Berater in Bezug auf die Verbesserung ihrer Beratungsprozesse beschrieben. Dies wird nur in wenigen Fällen als eine durch Interventionen in die Qualitätsentwicklung einzubeziehender Aspekt angesehen. Explizite Hinweise gibt es hierfür in den Dokumenten nur für die Modelle aus der Schweiz, Schottland und Deutschland<sup>179</sup>.

---

<sup>177</sup>s. auch Auswertung der Codes PRO-1 bis PRO-6 in Tabelle 6.8, S. 286.

<sup>178</sup>Die Beteiligung der Mitarbeiter bei der Realisierung von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen ist deswegen zentral, da Qualitätsentwicklung ein Prozess ist, der auf Veränderung abzielt. Diese Veränderung muss letztlich auf Anregung der Mikroelemente eines Systems und auf emergente Effekte aufbauen. Sind die zentralen Handelnden nicht einbezogen, werden sie weniger aktiviert (stimuliert) und allenfalls indirekt (bspw. durch Vorschriften oder Handlungsanweisungen) in die Verbesserung der Qualität eingebunden. Die negativen und paradoxen Nebenfolgen, die dies mit sich bringen kann, wurden im Kapitel drei angesprochen (vgl. Kühl, 2002, Moldaschl, 2001).

<sup>179</sup>Die Gespräche mit den Experten aus Deutschland und der Schweiz weisen auch darauf hin, dass hier Interventionsstrategien wie kollegiale Beratung und Supervision praktisch umgesetzt werden (S. DE\_EXP\_FRÜ; CH\_EXP\_BEL).

## 6.5 Zusammenfassung und Diskussion

Dieses Kapitel stellt die Ergebnisse der Untersuchung verschiedener Modelle zur Qualitätssicherung und -entwicklung in verschiedenen nationalen Systemen entlang definierter Untersuchungskriterien dar. Ziel ist es, in Anbetracht der Aktualität des Themas, der Vielfalt der Ansätze und der geringen Aufbereitung der bisherigen Aktivitäten, eine Grundlage für einen systematischen Vergleich und eine fundierte Diskussion zu schaffen. Wichtige Systematisierungskriterien waren im Kapitel 6.3 nicht nur die Identifikation verschiedenster Qualitätselemente, die in spezifischen Kombinationen zur Qualitätssicherung und -entwicklung herangezogen werden, sondern auch

- die Untersuchung der Akteursbeteiligung,
- die bisherige Durchsetzung, Realisierung und den Stand der Implementierung,
- die Feldabdeckung, Beratungsbegriff und Angebotsformate,
- die Frage nach einem systemischen Verständnis als Grundlage für die Qualitätsaktivitäten, sowie
- das zugrunde gelegte Verständnis von Qualität und Qualitätsentwicklung.

Die Untersuchung der Akteursbeteiligung in Bezug auf die Etablierung der Modelle ergab, dass in den meisten Fällen ein Ministerium oder eine Konstruktion für die Zusammenarbeit von Ministerien dominiert. Nationale Foren für Beratung haben außer in Deutschland eher eine beratende Rolle. Die Ebene der Beratungsanbieter wird kaum aktiv in die Entwicklung der Modelle einbezogen. Deutschland und die Schweiz heben sich von den ministeriell dominierten Modellen ab, was nicht zuletzt durch die unterschiedlichen Verantwortungsstrukturen (Föderalismus) begründet wird.

In Bezug auf die Realisierung und die Durchsetzung sowie den Stand der Implementierung ergab sich ein zweigeteiltes Bild. Die größere Gruppe der Länder ist in einer Phase der Entwicklung, Erprobung oder beginnender Etablierung. Breit etablierte Modelle und längere Erfahrung bestehen lediglich in Großbritannien, Schottland und der Schweiz, wobei im Fall der Schweiz eine Weiterentwicklung angestrebt wird und nicht alle Kantone aktiv sind. Im Blick auf die Bedingungen für die Durchsetzung zeigt sich ein vielfältiges Bild. Zum einen gibt es Länder mit einheitlichen staatlichen Angebotsstrukturen (Bildung und



Beruf und/oder verschiedene Lebensphasen in einheitlich organisierten Angeboten) (Dänemark, Schweiz). Andere Modelle sind eher plural organisiert und stark diversifiziert, das heißt verschiedene Anbieter arbeiten parallel und mit unterschiedlichsten Trägerstrukturen (Großbritannien, Deutschland, Ungarn). Dies macht einen anderen Durchsetzungsmechanismus notwendig. Mit dem Akkreditierungsmodell in Großbritannien ist ein Beispiel hierfür realisiert. In Deutschland wird mit einer offenen Koordinierung angestrebt die verschiedenen Akteure und Anbieter zur Beteiligung zu gewinnen. Drei Länder, die das Ziel der Implementierung im gesamten Feld (Bildung, Beruf, Beschäftigung) anstreben, haben auf ministerieller Ebene eigene Strukturen geschaffen, um dies zu ermöglichen (Frankreich, Portugal, Griechenland). Insgesamt kann mit Blick auf die Feldabdeckung festgestellt werden, dass auf unterschiedlichen Wegen fast in allen untersuchten Ländern der Einbezug von Angeboten aus unterschiedlichen Kontexten der Beratung in Bildung, Beruf sowie Beschäftigung Ziel der Aktivitäten ist. Die Qualitätsaktivitäten gehen dabei einher mit anderen Konsolidierungs- und Koordinierungsaktivitäten, die auf dieses Ziel hinwirken. In Bezug auf die Angebotsformate kann festgestellt werden, dass diese in der angebotenen Vielfalt auch in die Qualitätsaktivitäten einbezogen werden.

Zur Absicherung der Aktivitäten wurden in einigen Ländern gesetzliche Regelungen realisiert (Frankreich, Dänemark, Schweiz, Großbritannien). Eigene Institutionen zur operativen Unterstützung der Qualitätsaktivitäten gibt es lediglich in Großbritannien. In den Ländern, in denen die Aktivitäten durch Ministerien oder die PES (Portugal) durchgeführt werden, haben diese entsprechende Stellen eingerichtet.

Die Formulierung eines Beratungsverständnisses oder eines Beratungsbegriffs als Gegenstand der Qualitätsaktivitäten wurde ebenfalls in der Auswertung berücksichtigt. Das Vorhandensein oder die Auseinandersetzung mit einem solchem gemeinsamen Konzept der Beratung, so die Annahme, unterstützt die Anbieter von Beratung darin, klare Bezüge zwischen Qualitätsmodellen und Beratung herzustellen. Explizit ist dies nur in vier der untersuchten Modelle auf der übergeordneten Ebene realisiert (Schweiz, Schottland, Großbritannien, Deutschland). In Griechenland ist dies eine Leistung der einzelnen Anbieter. Die Modelle in Dänemark und Portugal stellen die ökonomischen Nutzen auf

der Makroebene und (im Fall von Dänemark) den vom Individuum wahrgenommenen Nutzen in den Mittelpunkt und verzichten auf eine fachliche Fundierung eines Beratungsbegriffes. Im Fall von Ungarn wird die Vermittlung zwischen diesen beiden Perspektiven angestrebt.

Untersucht wurde auch, inwiefern die Modelle (zumindest implizit) ein breites systemisches Verständnis als Grundlage für die Qualitätsaktivitäten aufweisen und inwiefern die Qualitätsmodelle unterschiedliche Systemebenen berücksichtigen und explizit oder implizit Verbindungen zwischen diesen Ebenen ansprechen. Als explizitem Gegenstand kann eine solche systemische Sicht nur für das deutsche Modell festgestellt werden. Implizit spielen die Aspekte jedoch eine Rolle. In Bezug auf die gesellschaftliche Einbettung der Beratungsangebote weisen einige Modelle Merkmale auf, die insbesondere volkswirtschaftliche Zielsetzungen als Begründungsrahmen für Beratung in den Vordergrund rücken (Portugal, Ungarn, Dänemark, Schottland). Entsprechend wird die Verbindung von Individuum und Organisation in mehreren der Modelle als Integrationsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit oder das Erreichen kurzfristiger Allokationen betont. Es kann angenommen werden, dass sich diese Blickrichtung auch auf die Qualitätsaktivitäten auswirkt. Das Verhältnis von Individuum und Beratungsorganisation wird ebenfalls nur in wenigen Modellen explizit behandelt. Wo es thematisiert wird, drückt es sich zum Beispiel darin aus, dass die Unabhängigkeit der Interessen gewährleistet werden muss oder dass die angebotenen Leistungen transparent und zugänglich sein müssen (Schottland, Großbritannien, Deutschland, Schweiz). Auch hier ist die Verbindung von Standards beziehungsweise Qualitätsmerkmalen und Qualitätsmodellen ein wichtiger Weg zur Festlegung solcher Bedingungen.

Nicht zuletzt war der direkte Vergleich der Qualitätsmodelle als spezifische Kombinationen von Qualitätselementen ein wichtiger Teil der Analyse. Die wichtigsten Ergebnisse hierzu sind:

- Jedes der untersuchten Modelle besteht aus einer spezifischen Kombination von Qualitätselementen, wie sie im Kapitel drei beschrieben wurden. Einige typische Qualitätselemente konnten zusätzlich identifiziert werden. Für alle Modelle kann angenommen werden, dass sie dadurch (in der einen oder anderen Weise) die Selbstorganisation eines spezifischen Ausschnitts, der

für Beratungsqualität relevant ist, anregen. Die Modelle weisen dabei unterschiedliche Schwerpunkte auf. Die realen Auswirkungen der Kombination der Elemente müsste empirisch untersucht werden.

- Von besonderer Bedeutung ist die Formulierung von Qualitätsmerkmalen oder Standards. In nahezu allen Modellen wurde dieses Qualitätselement realisiert. Allerdings zeigt die Ausrichtung dieser Qualitätsmerkmale jeweils spezifische Schwerpunkte und spezifische Aspekte (insbesondere im Hinblick auf die Gestaltung von Beratungsprozessen oder die Förderung von Selbstorganisationsfähigkeit) werden nicht oder nur rudimentär einbezogen (s. Kap. 5.4).
- Die formulierten Qualitätsmerkmale oder Standards fungieren in allen Fällen als zentrale Bezugspunkte für die weiteren Qualitätselemente (indem sie bspw. die Entwicklung von Indikatoren für die Systemevaluation oder die Struktur eines Selbstreports oder einer Akkreditierung vorgeben).
- In vielen Modellen steht die Betonung einer oder einiger bestimmter Perspektiven im Vordergrund. Dies wird sowohl sichtbar in der Wahl der Qualitätselemente als auch in der Konzentration auf einzelne Systemebenen. Nicht zuletzt die Übernahme von Qualitätsmanagementmodellen macht es schwierig ein für Beratung als professionelle Dienstleistung, die in ein komplexes Institutionengefüge eingebettet ist, angemessenes Modell zu entwickeln.

Das Kapitel 6.4 hat hierzu noch einmal spezifisch danach gefragt, ob die Anforderungen an die im Kapitel spezifizierten Kriterien an die Qualitätsentwicklung sowie die SPM-Logik in Richtung besserer Selbstorganisation unterstützen. Die Auswertung weist darauf hin, dass für die Konstruktion der jeweiligen Modelle nicht plausibel nachvollzogen werden kann, dass deren Ausrichtung und Konstruktion auf der umfassenden Analyse der Situation (bspw. Beratung als professionelle kommunikative Dienstleistung (Kap. 2.3) sich rückbezieht. Insbesondere scheint Beratung und Qualität der Beratung bisher nicht systematisch als Mehrebenengeschehen und im Sinne einer Multiakteursverantwortung (s. Kap. 3.2.3) angelegt zu sein. Alle Modelle weisen hier spezifische Schwerpunkte auf, decken aber gleichzeitig andere Aspekte zu wenig ab.

Fasst man die Ergebnisse des Kapitels 6.4 zusammen, so können folgende Stärken und Schwächen mit Bezug zur Förderung von Selbstorganisation benannt werden:

- Durch den Bezug auf Qualitätsmerkmale beziehungsweise Standards können die meisten Modelle ebenenübergreifend dazu beitragen, dass eine bessere Identifikation des Systems gelingt und dass für verschiedene beteiligte Akteure (Mitarbeiter, politisch Verantwortliche, Kunden) leichter Sinnbezüge hergestellt werden können. Im Einzelfall ist hierfür entscheidend, was in den Standards oder Qualitätsmerkmalen inhaltlich als Anforderungen an Qualität definiert wird. Hier bestehen zum Teil zwischen den Modellen große Unterschiede (s. Kap. 5).
- Die Modelle, die stärker die Fokussierung auf Evaluation und Datenauswertung auf übergreifender Ebene vorsehen, weisen zum großen Teil bisher nur schwache oder unklare Rückkopplungen auf die organisationale Ebene und auf die Ebene der Beratungsprozesse auf. Im Verständnis der Synergetik kann dies so interpretiert werden, dass zwar ausgewählte Muster identifiziert und auch starke Kontrollparameter aktiviert werden können, dass aber eine positive und aktive Anregung in Richtung verbesserter oder veränderter Muster auf der Ebene der Organisation nicht gefördert wird, die Evaluationsergebnisse drohen ins Leere zu laufen, da die Etablierung alternativer Muster und die Unterstützung in Richtung gezielter Symmetriebrüche fehlt.
- Die Modelle mit stärkerer Fokussierung auf die organisationale Ebene ermöglichen am ehesten die Realisierung von Entwicklungsprozessen, die auch die Destabilisierung alter Muster und die Etablierung alternativer Muster unterstützt. Diese potenzielle Möglichkeit zur Veränderung setzt große Aufmerksamkeit und nachhaltige Begleitung der Veränderungsprozesse vor. Dies ist nur in wenigen der Modelle explizit thematisiert. Es fehlen bisher aber empirische Daten dazu, ob und wie dies tatsächlich gelingt.
- Ob eine solche am Modell der Organisationsentwicklung orientierte Vorgehensweise auch in Ländern, die sich stärker an Qualitätsmanagementmodellen orientieren, realisiert werden kann, müsste im Einzelfall

näher untersucht werden. In diesen Fällen besteht zumindest die Gefahr, dass die Umsetzung des vorgegebenen Modells zu wenig auf die jeweiligen Gegebenheiten der Organisation eingehen und eher normativ umgesetzt werden.

- Auffallend ist, dass in den meisten der organisationsbezogenen Modelle in der Regel keine klaren Verbindungen zu übergeordneten Systemen aufweisen, dies könnte dazu führen, dass nur schwache Rückkopplungen möglich sind und Probleme oder Schwächen eher an die Organisation und ihre Mitarbeiter adressiert werden.
- Die Ebene der Beratungsprozesse findet in keinem der untersuchten Modelle eine aktive Berücksichtigung (Qualitätselemente wie Supervision oder Kollegiale Beratung fehlen), diese wird eher indirekt (bspw. über einzelne Standards oder Qualitätsmerkmale, den Verweis auf Kompetenzanforderungen oder durch Mitwirkung der Mitarbeiter in der Umsetzung der Modelle) angesprochen.

Übergreifend gilt für alle untersuchten Modelle, dass die Begründung der Orientierung an bestimmten Qualitätskonzepten oder die Kombination bestimmter Qualitätselemente wenig durch theoretische Begründungen unterlegt werden. Ebenso fehlt es bisher an empirischen Untersuchungen über die Auswirkungen der getroffenen Maßnahmen. Selbst in Ländern, die bereits lange Erfahrung mit einem implementierten Qualitätsmodell haben (Großbritannien), wurde bisher keine systematische Forschung in Bezug auf die Wirkungen in den Organisationen und auf die Systemebene sowie die Beratungsprozessebene durchgeführt. In den Ländern, in denen Piloterprobungen realisiert werden, fehlt häufig eine begleitende Evaluation der Auswirkungen der erprobten Modelle<sup>180</sup>. Dadurch ist die Rückkopplung, die für eine Weiterentwicklung des jeweiligen Qualitätsmodells notwendig wäre, bisher nicht in einer systematischen Art und Weise gewährleistet.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung können die Grundlage für unterschiedliche Schritte sowohl in der Praxis als auch in der Erforschung und der Entwicklung von Qualitätsmodellen sein. Aus einer praxisbezogenen Sicht erscheint vor al-

---

<sup>180</sup>S. Expertengespräche UK\_EXP\_MUL, UK\_EXP\_HUG, CH\_EXP\_BIR. Für die Erprobung des Modells in Deutschland ist eine begleitende Untersuchung ein geplanter Bestandteil (s. DE\_EXP\_FRÜ).

lem die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Modelle relevant. Die Darstellung zeigt die breiten Möglichkeiten, verschiedene Qualitätselemente zu kombinieren und zu nutzen. Deutlich wird auch die Unterschiedlichkeit von gleichen Elementen in der konkreten Anwendung. Darüber hinaus sensibilisiert die vergleichende Untersuchung auch für die bestehenden Zusammenhänge, beispielsweise von Qualität und Professionalität. Hinsichtlich der Erforschung und Entwicklung von Qualitätsmodellen kann die Frage der Akteursintegration und der Sicherung von Nachhaltigkeit hervorgehoben werden. Wer bei der Entwicklung und Durchführung von Qualitätsaktivitäten beteiligt wird und welche Akteure Einfluss auf die Ausrichtung und Nutzung von Qualitätsmodellen haben, spielt eine große Rolle und kann sehr unterschiedlich gestaltet werden. Aus Sicht der Forschung ist außerdem die Frage interessant, ob und wie die unterschiedliche Kombination von Qualitätselementen Einflüsse auf die erzielten Wirkungen in den Organisationen und den Systemen haben können. Somit bietet der Vergleich von Qualitätsmodellen aus verschiedenen Kontexten auch Anknüpfungspunkte für weitergehende Forschungsfragen, deren Beantwortung für die Beratung von großer Relevanz ist.

Aus den hier formulierten Ergebnissen leite ich folgende Perspektiven für die weitere Arbeit mit Qualitätsmodellen ab:

- Es sollten – unabhängig von bereits etablierten Systemen – eine fundierte Analyse der Situation der einzelnen Beratungsfelder, für die solche Modelle gelten sollen, vorgenommen werden. Dies betrifft insbesondere das Zusammenspiel der übergeordneten politischen Ebene und den Anbieterorganisationen sowie die Beratungsprozessebene.
- Hierfür sind Verfahren notwendig, die eine fundierte Mustererkennung (wo liegen qualitätsbezogene Probleme? Wie kann eine Verbesserung stimuliert werden? Welche Methoden oder Vorgehensweisen bieten sich im spezifischen Fall an? Was muss sich an Rahmenbedingungen, was muss sich auf der Erbringungsebene ändern) ermöglichen.
- Der systematische Einbezug der beteiligten Akteure, insbesondere auch der Beratungspraktiker, Nutzer und der Verantwortlichen von Seiten der Beratungsanbieter wird bisher kaum oder nur punktuell praktiziert.

- Die Berücksichtigung der Mehrebenenperspektive spielt bisher keine ausgeprägte Rolle bei der Gestaltung von Qualitätsmodellen. Welche Ebenen fokussiert und zu einer verbesserten Selbstorganisation in Richtung mehr Qualität angeregt werden können, ist nicht beliebig. In diesem Zusammenhang könnte in Zukunft der Aspekt der *Selbstähnlichkeit*<sup>181</sup> der Interventionen auf den verschiedenen Ebenen von größerer Bedeutung sein.
- Die Entwicklung beziehungsweise Weiterentwicklung von Qualitätsmodellen sollte in Zukunft stärker theoriebasiert und auf der Basis der Untersuchung ihrer Wirkungen erfolgen.

---

<sup>181</sup>Ein Qualitätsmodell sollte in diesem Sinne auf einer höheren Ebene das verwirklichen, was auch auf einer niedrigeren Ebene gefördert werden soll. Vereinfacht gesagt: Ist auf der Beratungsprozessebene das Ziel Menschen in die Lage zu versetzen ihr Leben aktiv zu gestalten, könnte es sinnvoll sein, auch auf einer hoch aggregierten Systemebene Qualitätsaktivitäten so auszurichten, dass sie die verbesserte Selbstorganisationen der Anbieterorganisationen und der Beratenden anregt.





## **7 Das transnationale Politiknetzwerk ELGPN für die Verbesserung lebensbegleitender Beratung. Eine Untersuchung der Entstehung und Entwicklung des Netzwerks**

Kapitel sieben beschäftigt sich mit der Entwicklung des *European Lifelong Guidance Policy Network*<sup>182</sup> (ELGPN). Dieses Netzwerk ist eine von der Europäischen Union (EU) und den Mitgliedsstaaten initiierte transnationale Aktivität<sup>183</sup>. Sie verfolgt das Ziel, die Weiterentwicklung der Angebote und Strukturen der lebensbegleitenden Beratung im Kontext von Bildung, Beruf und Beschäftigung in den Mitgliedsstaaten der Union, den EFTA Staaten sowie in den Staaten mit Beitrittsstatus zu fördern und Beratung als relevantes politisches Thema besser zu verankern. Der ELGPN Prozess wird als transnationale Strategie zur Verbesserung von Qualität und Professionalität der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung untersucht. Dabei wird sowohl die inhaltliche Kooperation und Entwicklung als auch die politische Koordination und transnationale Zusammenarbeit berücksichtigt.

Die Entwicklungen von Qualitätsmerkmalen und Qualitätsmodellen (s. Kap. 5 und 6) sollen unter anderem durch diesen Prozess gefördert und stärker *koordiniert* werden. Nationale Entwicklungen, die bisher eher unabhängig voneinander befördert wurden, erhalten einen gemeinsamen Kontext. Es wird das Ziel verfolgt, die Aktivitäten an vereinbarten Kriterien auszurichten und darüber hinaus auch gemeinsame Aktivitäten zu entfalten. Die Untersuchungen zu Qualitätsmerkmalen und Standards (s. Kap. 5) sowie zu Modellen der Qualitätssicherung und -entwicklung (s. Kap. 6) konnten zeigen, dass die Kohärenz der Modelle bislang eher gering und die Modelle zur Verbesserung von Qualität in der Beratung sehr vielfältig sind. Eine Orientierung an gemeinsamen fachlich begründeten Konzepten fehlt weitgehend. Der ELGPN Prozess kann in diesem Kontext als Versuch verstanden werden, für diese und weitere Entwicklungsprobleme im Feld der arbeitsweltlichen Beratung Lösungen zu entwickeln.

---

<sup>182</sup>(Vgl. [www.ELGPN.eu](http://www.ELGPN.eu))(2011-06-07); für Deutschland auch ([www.forum-beratung.de/europaeisches-netzwerk-fr-beratung-elgpn/index.html](http://www.forum-beratung.de/europaeisches-netzwerk-fr-beratung-elgpn/index.html))(2011-06-07).

<sup>183</sup>Das ELGPN Netzwerk bezieht sich analog zu den relevanten EU Politiken auf das Bera-  
tungsverständnis, wie es in den EU Entschlüssen zur Beratung beschrieben wurde (Council  
of the European Union, 2004; Council of the European Union, 2008).

Übergeordnetes Ziel des Kapitels ist es, auf der Basis der Synergetik als metatheoretischem Rahmen, *Einflussfaktoren*<sup>184</sup>, die zum Entstehen von Ordnungswandel beitragen (Ordnungsparameter (OP), Kontrollparameter (KP) sowie Elemente unterhalb der makroskopischen Ordnung), zu identifizieren (vgl. Kap. 7.1.3). Durch die Auswertung der Dokumente werden *Ordnungsübergänge* in verschiedenen Entwicklungsabschnitten des Netzwerks analysiert und rekonstruiert. Ordnungsübergänge sind dabei als tiefgreifende Veränderungen der bestehenden Ordnung beziehungsweise als Etablierung einer neuen Ordnung, das heißt als realisierter Ordnungswandel, zu verstehen. Durch die Rekonstruktion kann der Frage nachgegangen werden, wie und wodurch erfolgreiche Ordnungsübergänge gelungen sind. Um dies zu untersuchen, wird aufgrund der systematischen Auswertung der einbezogenen Dokumente (s. Anh. 7.1) identifiziert, welche Einflussfaktoren zusammenwirken, um die Etablierung eines neuen Ordnungsparameters (OP) beziehungsweise eines erfolgreichen Übergangs tatsächlich zu erreichen. Hinter der Frage nach dem Ordnungswandel steht auch die Frage nach der gezielten Beeinflussbarkeit von Ordnungswandel beispielsweise durch den Koordinator, die Steuerungsgruppe oder einen externen Berater und damit auch nach dem Nutzen solcher Untersuchungen für die Prozessgestaltung im Sinne des Forschungs-Praxis-Transfers. Um die Gestaltung des Netzwerkprozesses zu erfassen werden Wirkfaktoren für Veränderungsprozesse herangezogen und weiterentwickelt (s. Kap. 7.1.5).

Im Kapitel 7.1 wird zunächst der bildungspolitische Kontext der Untersuchung sowie das untersuchte System ELGPN kurz vorgestellt (Kap. 7.1.1 und 7.1.2). Das Kapitel 7.1.3 beschreibt die Datengrundlage, die Fragestellung und den erweiterten methodischen Rahmen des Kapitels. Das Kapitel 7.1.4 stellt den Bezug zum Konzept der Synergetik als metatheoretischem Rahmen, der grundlegend für die Untersuchung ist, dar (vgl. auch Kap. 1). Am Ende des Abschnitts werden bereichsspezifische Wirkkriterien für die Entwicklung und Gestaltung von Netzwerken und Prozessen herangezogen und weiter entwickelt, die für die weitere Untersuchung genutzt werden (7.1.5).

---

<sup>184</sup>Der Begriff Einflussfaktoren dient in der Untersuchung als unspezifische Bezeichnung für die verschiedenen im synergetischen Modell zusammenwirkenden Elemente (z. B. Mikroelemente, Kontrollparameter, Ordnungsparameter, Constraints, geronnene Systemgeschichte).

Kapitel 7.2 fokussiert den ELGPN Prozess als eine sich etablierende Ordnung, die darauf abzielt, ein bisher nicht koordiniertes bildungs- und arbeitsmarktpolitisches Thema zu koordinieren. Im Mittelpunkt steht die Darstellung des Entstehens und der Entwicklung des Netzwerks. Es soll untersucht werden, welche Elemente und Strukturen für das Zustandekommen und das Funktionieren eines solchen Prozesses wichtig waren und sind.

Weiterhin wird herausgearbeitet, welche Wirkkriterien in Verbindung mit den generischen Prinzipien (s. Kap. 1.4.2) für die Förderung der erfolgreichen Selbstorganisation eines solchen Prozesses maßgeblich sind und inwiefern solche Wirkkriterien realisiert werden konnten (s. Tab. 7.5, S. 435).

Abschließend wird untersucht, inwiefern der Prozess im Kontext der Mehrebenenproblematik die relevanten Symmetriebrechungen erreicht hat (s. Kap. 7.3). Hierzu wird auf Basis der idiografischen Modellierungsmethodik (vgl. Vester, 2011; Vester u. v. Hesler, 1988), die zur Identifikation und Untersuchung des Ordnungswandels genutzt werden kann, rekonstruiert, wie die im Kapitel 7.2 herausgearbeiteten Einflussfaktoren zusammenwirken, um den Prozess in Richtung seiner Ziele zu befördern. Das Zusammenwirken der Einflussfaktoren, die für die Bildung der Ordnung des Netzwerks als relevant identifiziert wurden, wird für zwei Ordnungsübergänge rekonstruiert. Im letzten Kapitel (7.4) werden die Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst und Folgerungen für weitere Untersuchungen und Möglichkeiten zur Verwendung der Ergebnisse beschrieben.

## **7.1 Untersuchungsgegenstand, Theoriebezüge und Methodik der Untersuchung des ELGPN Prozesses**

Das Kapitel 7.1 bettet den untersuchten ELGPN Prozess in den Kontext seiner Entstehung ein und stellt Bezüge zu relevanten bereichsspezifischen Theorien, zur Methodik und zu den Kriterien der Untersuchung, die als Codes zur Datenauswertung herangezogen werden, dar.

### **7.1.1 Der ELGPN Prozess als Untersuchungsgegenstand**

Die Untersuchung erfolgt auf der Grundlage von Dokumenten und Daten zum Entwicklungsprozess des ELGPN in den Jahren 2007-2012. ELGPN ist ein Europäisches Netzwerk, das die Zielsetzung verfolgt die EU Empfehlungen zur

lebensbegleitenden Beratung (Lifelong Guidance) auf der Ebene der Mitgliedstaaten der EU in der Umsetzung zu unterstützen:

„The European Lifelong Guidance Policy Network aims to assist the European Union Member States and the Commission in moving European cooperation on lifelong guidance forward in both the education and the employment sectors. The purpose is to promote cooperation at Member State level on lifelong guidance and to propose appropriate structures and support mechanisms in implementing the priorities identified in the Resolutions on Lifelong Guidance (2004, 2008). The ELGPN was established by the Member States and the Commission is supporting the activities of the network in 2007-2010 under the Lifelong Learning Programme“ (PROG\_04, S. 9).

ELGPN wurde im Jahr 2008 gegründet. Es gibt der gestiegenen Relevanz von Beratung im Kontext von Bildung, Beruf und Beschäftigung Ausdruck. Das Netzwerk ist in das EU Arbeitsprogramm „Allgemeine und berufliche Bildung 2010“ (Europäische Kommission, 2002) sowie in die strategischen Rahmenvorgaben für die europäische Kooperation bei Bildung und Ausbildung (vgl. Europäischer Rat, 2009) eingebettet. Ein wichtiger Bezugspunkt ist die Resolution des Europäischen Rates zur Beratung von 2004 „[...] on Strengthening Policies, Systems and Practices in the field of Guidance throughout life in Europe“ (Council of the European Union, 2004, S. 1). Die Anlage des Netzwerks und die Zusammensetzung der Akteure bezieht sich auf den Politikansatz der offenen Koordinierung (Kröger, 2009; Humburg, 2008; Teló, 2002; De La Port, 2002) und des Mehrebenenansatzes (vgl. Benz, 2010; Weber, 2003) sowie eine intersektorale Ausrichtung wider. Diese zeigt sich beispielsweise in der Berücksichtigung von Beratung in Arbeits-, Wirtschafts- und den verschiedenen Bildungskontexten. Im Jahr 2008 wird, vorbereitet durch die Netzwerkaktivitäten und eingebunden in die Aktivitäten der französischen EU Präsidentschaft, eine zweite Resolution zum Thema lebensbegleitende Beratung als „Council Resolution on better integrating lifelong guidance into lifelong learning strategies“ verabschiedet (Council of the European Union, 2008, S. 1). Die Themenfelder des Netzwerks sind unter anderem die Verbesserung der nationalen Angebote und Systeme zur Beratung, die Erhöhung des Stellenwerts der (bildungs- und berufsbezogenen) Selbstmanagementfähigkeiten der Bürger, die Verbesserung

der Qualität der Beratung sowie die bessere Vernetzung der Beratung mit der Politik (vgl. ELGPN, 2009; Council of the European Union, 2008). Das übergeordnete Ziel von ELGPN ist es (hier in der Sprache der Synergetik), in Bezug auf das bearbeitete Problem eine neue Ordnung zu etablieren, die sowohl *inhaltlich* als auch *strukturell* (positiv) zur Entwicklung von nationalen und transnationalen Politiken für Beratung beiträgt. Diese Ordnung soll über die Systemgrenze des ELGPN hinaus sowohl auf der europäischen als auch auf der nationalen Ebene Einfluss nehmen, um in diesen Systemen Veränderungen zu bewirken. Es handelt sich also im Sinne der Ausführungen im Kapitel 1.2.1 um ein Mehrebenengeschehen (vgl. auch Benz, 2010, S. 111).

### **7.1.2 Politische Prozesse und Politikberatung**

Ein wesentlicher Hintergrund für die Untersuchung, die in diesem Kapitel durchgeführt wird, ist die prozessuale Steuerung komplexer Politikprozesse. Die Erkenntnis einer in manchen Politikfeldern schwächer werdenden Steuerungsfähigkeit (insbesondere der Nationalstaaten) und die Etablierung alternativer Governance-Strukturen begründet dies. Dieser Wandel kann durch folgende Punkte näher charakterisiert werden:

- die Abwendung von der Vorstellung von hierarchischen, nationalstaatlich orientierten, politischen Strukturen mit einem universellen Steuerungsanspruch des Staates,
- die stärkere Betonung der Selbstregulierungskraft des Marktes und die Zurückdrängung des Staates,
- die Frage nach einem Weg jenseits von Markt und Hierarchie, insbesondere die gesteigerte Aufmerksamkeit für kooperative Formen der Politik oder sogenannte Politiknetzwerke und damit die Möglichkeit der Politikentwicklung durch Akteure des nicht politisch-administrativen Systems (vgl. Mayntz, 1997, S. 266ff.; vgl. auch Mayntz, 2009).

Vor allem der letztgenannte Punkt hängt eng mit der Erkenntnis zusammen

„(...) daß in gesellschaftlichen Sektoren, die aufgrund ihrer institutionellen Verfasstheit einen gewissen Grad der Selbstregelungsfähigkeit besitzen, Steuerung nicht mehr allein von staatlichen Akteuren ausgeübt wird“ (Mayntz u. Scharpf, 1995, S. 9; vgl. auch Jachtenfuchs u. Knodt, 2002, S. 10).

Staaten und transnationale Gebilde – wie die EU – verändern in diesem Zusammenhang ihr Agieren. Es setzt ein Formenwandel der Politik ein, mit dem versucht wird, der veränderten Situation besser gerecht zu werden. Dabei werden Politikformen etabliert, welche die Komplexität der differenzierter werdenden Welt abbilden: Es werden weitere Akteure einbezogen, Selbststeuerungsmöglichkeiten sowie Netzwerkbildungen werden in verschiedenen Varianten genutzt. Der Staatsapparat differenziert sich weiter aus und schafft neue Vernetzungen zu Sachgebieten sowie politischen Ebenen oberhalb und unterhalb des Staatsgebildes. *Offene Koordinierung* (Open Method of Coordination, OMC) ist eine politische Methode, die beispielhaft dafür steht diesen Veränderungen gerecht zu werden (vgl. Europäischer Rat, 2009, S. 4; vgl. Humburg, 2008; Weber, 2007). Die Methode der offenen Koordinierung bildet seit dem Lissabon-Prozess für EU Bildungspolitiken die Grundlage für die Prozessgestaltung in verschiedenen bildungspolitischen Zusammenhängen (vgl. Europäischer Rat, 2009; 2000). Sie sind auch die Grundlage für die Gestaltung des ELGPN Prozesses (vgl. ELGPN, 2010, S. 11). Das Entstehen und die Entwicklung des ELGPN Netzwerks kann in diesem Sinn als transnationaler Governance-Prozess verstanden werden.

Das Governance-Konzept geht mit einer Veränderung in der Orientierung an hierarchischer Steuerung, insbesondere in transnationalen Politikprozessen einher. Dies trifft vor allem auf Bereiche zu, die nicht (mehr) top-down geregelt werden können. Crosby und Bryson (2005) bezeichnen dies als öffentliche Probleme beziehungsweise Handlungsfelder „where no one is in charge“ (ebd., S. 7f.). Mayntz (2010) begründet für den politischen Bereich, dass es „nach dem Modus hierarchischer Steuerung [z. B. im transnationalen Raum (A. d. V.)] gar nicht mehr möglich ist“ zu regieren (ebd., S. 37). Benz spricht in diesem Zusammenhang von „Multilevel Governance“ (Benz, 2010, S. 114).

„Multilevel Governance wurde definiert als flexible Machtaufteilung zwischen Ebenen, ohne dass eine Instanz über die Kompetenz zur Letztentscheidung verfügt“ (ebd., S. 114f.).

Ansätze wie die OMC sind Zeichen dafür, dass der sich verändernden Art des politischen Handelns die Erprobung von neuen Interventions- und Handlungs-

strategien folgt. Das beschriebene Phänomen begründet sich durch verschiedene Tendenzen:

- Abbau von nationaler Steuerungsfähigkeit, insbesondere dann, wenn Probleme nicht mehr allein national gelöst werden können,
- Aufbau transnationaler Strukturen, ohne dass diese mit der Durchsetzungsfähigkeit im Sinne hierarchischer Machtposition verbunden sind,
- Bestrebungen verschiedener Akteure, Ansprüche auf höhere Autonomie geltend zu machen (z. B. Individuen, Institutionen, Konzerne, Regionen).

Diese Tendenzen sind in der Politikwissenschaft zunehmend Gegenstand der Untersuchung (Willke, 2012; 2006; Benz u. Dose, 2010; Nagel, Jakobi, Bieber, Knodel, Niemann u. Teltemann, 2010; Mayntz, 2009; Humburg, 2008; Sackmann et al., 2005).<sup>185</sup>

Charakteristische Elemente solcher Governance-Prozesse sind:

- Aktivierung verschiedenerer staatlicher und nichtstaatlicher Akteure,
- Einbezug von Elementen aus tieferen Ebenen in die Gestaltung der Prozesse und die Entwicklung der Ergebnisse,
- Ein höheres Maß an Selbstorganisation (als Möglichkeit und Anforderung),
- Das Erreichen von Ergebnissen auf konsensualem Weg und durch Verhandlungen. Der Charakter der Ergebnisse ist häufig eher auf eine (langsam) zu erreichende Konvergenz ausgerichtet (und weniger an einer linearen und direkten Umsetzung orientiert). Die Entwicklung und Umsetzung der Ergebnisse muss in der Regel in längeren Prozessen begleitet werden

(Vgl. Mayntz, 2010, S. 39-42; Fürst, 2010, S. 50f.).

Um diesen bereichsspezifischen theoretischen Überlegungen zu Governance-Prozessen gerecht zu werden, werden bei der Ableitung von Untersuchungskriterien (s. Kap. 7.1.5) unter anderem auch solche einbezogen, die bereichsspezifisch im politischen Kontext entwickelt wurden.

---

<sup>185</sup>Der DFG Sonderforschungsbereich 597 „Staatlichkeit im Wandel“ bspw. arbeitet in verschiedenen Teilprojekten zu den angesprochenen Fragen (<http://www.sfb597.uni-bremen.de/>)(2012-06-07).

### **7.1.3 Datengrundlage, Fragestellung und erweiterte Methodik für die Untersuchung**

Im Folgenden werden die Datengrundlage, die Fragestellungen, die Vorgehensweise und die erweiterte Methodik für die Untersuchung, die im Kapitel sieben durchgeführt wird, vorgestellt.

#### *Datengrundlage*

Die Datengrundlage für die Untersuchung ist die umfangreiche Dokumentation des bisherigen ELPGN-Prozesses, die aus teilweise öffentlich zugänglichen und aus teilweise internen Dokumenten besteht (bspw. Arbeitsprogramme, Protokolle der Sitzungen der Plenumsversammlungen und der Steuerungsgruppe, sogenannte Policy-Briefings, Berichte zu den Workshops, die Ergebnisdokumentation, die Beispiele guter Praxis der Umsetzung in den Nationalstaaten sowie die Daten der formativen und summativen Evaluation der Arbeitsperiode 2009-2010<sup>186</sup>. Zusätzlich werden Dokumente aus parallelen Aktivitäten (z. B. EU Politiken) einbezogen. Die folgende Aufzählung stellt die Zuordnung der 127 ausgewerteten Dokumente in zehn inhaltlichen Gruppen, denen die Dokumente zugeordnet wurden, dar:

- Programmatische Dokumente, Arbeitsplanung und Arbeitsmethodik (PROG\_01a bis PROG\_12),
- EU Politiken und EU Papiere, Papiere von parallelen Aktivitäten (EU-PO\_01 bis EUPO\_15),
- Arbeitstreffen, Tagesordnungen und Protokolle (AAPR\_01 bis AAPR\_22),
- Strukturen und Mitgliedschaft (STRU\_01a bis STRU\_06),
- Policy Papiere aus dem Prozess (POLI\_01 bis POLI\_09),
- Workpackage Quality. Arbeitspapiere und Reports (WPQU\_01 bis WPQU\_09),
- ELGPN Reports (REPO\_01 bis REPO\_08),
- ELGPN Selbstdarstellung (SELB\_01 bis SELB\_03),

---

<sup>186</sup>In den Jahren 2009-2010 war der Autor als externer Evaluator in Zusammenarbeit mit dem Koordinator des Netzwerks an der Konzeption und der Durchführung der formativen Evaluation maßgeblich beteiligt. Es wurden zu vielen Zeitpunkten standardisierte Befragungen beteiligter Akteure durchgeführt. Die Ergebnisse sind zum großen Teil nicht veröffentlicht. Für die summative Evaluation aus dem Jahr 2010 liegt ein internes Papier vor (vgl. Vuorinen u. Weber, 2010).



- Relevante Forschungsdokumente (FORS\_01 bis FORS\_14),
- Daten und Ergebnisse der Evaluation des Netzwerks (EVAL\_01\_bis EVAL\_10)<sup>187</sup>.

Die Abkürzungen dienen der Zuordnung der Quellen bei der Zitation im Text. Die ausführliche Darstellung aller einbezogenen Dokumente und Evaluationsdaten und deren Quellen finden sich im Anhang 7.1. Für die Auswahl der Dokumente wurde angestrebt möglichst alle Dokumente, die im ELGPN Prozess in den Jahren 2008 bis 2012 entstanden sind und die die Entwicklung des Netzwerks betreffen, einzubeziehen. Außerdem wurden alle Dokumente aus der Zeit davor und danach, die für das Verständnis der Entwicklung im Netzwerk relevant sein können, berücksichtigt. Einbezogen wurden insbesondere auch die Daten aus der Evaluation des Netzwerks aus den Jahren 2009-2010. Die durchgeführten Evaluationen erlauben sowohl aufgrund der quantitativen Ergebnisse, die aus der formativen Evaluation von Arbeitsgruppen stammen, als auch aufgrund zusätzlicher qualitativer Erhebungen, beispielsweise zur Umsetzung im nationalen Kontext, Rückschlüsse auf den Prozessverlauf, die Erwartungen der beteiligten Akteure sowie die realisierten Aktivitäten auf nationaler Ebene. Außerdem existieren Protokolle aus der teilnehmenden Beobachtung aus den Jahren 2009-2010. Die protokollierten Eindrücke und Erfahrungen wurden ausgewertet und fließen ebenfalls in die Untersuchung mit ein.

Die Materialien werden kodiert und in Datenretrievals inhaltsanalytisch verdichtet, das heißt Textpassagen des untersuchten Materials werden zusammengeführt und inhaltlich strukturiert in Tabellen aufbereitet (s. Kap. 4.4). Für die Darstellung der Ergebnisse wird auf dieses aufbereitete Datenmaterial zurückgegriffen. In Anbetracht des Umfangs der systematisch erschlossenen Daten kann in der Ergebnisdarstellung nur mit Verweisen auf die entsprechenden Quellen gearbeitet werden. Die Darstellung der Daten selbst erfolgt nur zu ausgewählten Punkten.

---

<sup>187</sup> Anhang 7.2 stellt in einer Prozessarchitektur die durchgeführte Evaluation (2009-2010) dar.

### *Fragestellungen*

Folgende Fragen werden in der Untersuchung im Kapitel fünf bearbeitet:

- a. Wie entstand der ELGPN Prozess? Welche Einflussfaktoren führten zur Etablierung des Netzwerks und des Prozesses? Welche Ordnungsparameter entstehen und konstituieren das Netzwerk?
- b. Wie kann der Prozess als Zusammenwirken von Einflussfaktoren in seiner Dynamik rekonstruiert werden? Können gelungene Ordnungsübergänge identifiziert werden?
- c. Können die intendierten Wirkungen (insbesondere Qualität fördernde Aktivitäten auf nationaler Ebene) erfolgreich angeregt werden?
- d. Kann die Realisierung von Wirkkriterien rekonstruiert werden, die die Arbeit im Netzwerk und das Erreichen der intendierten Ergebnisse, insbesondere beim Übergang zur Umsetzung auf die nationale Ebene, wahrscheinlicher machen?

### *Vorgehen und erweiterte Methodik*

Die durchgeführte Analyse zur Rekonstruktion des ELGPN Prozesses wird als qualitative Inhaltsanalyse (vgl. Merten, 1995) auf der Grundlage von Dokumenten aus dem ELGPN Prozess und relevanten politischen Kontexten des Prozesses durchgeführt (s. hierzu die methodischen Ausführungen in Kap. 4). Um den beschriebenen Fragestellungen gerecht zu werden, werden vier Vorgehensweisen kombiniert:

- Schritt 1: Entwicklung von Untersuchungskategorien aus bereichsspezifischen Theorien (s. Kap. 7.1.5) und induktiv aus den Dokumenten (s. Kap. 7.2),
- Schritt 2: Rekonstruktion des Prozesses entlang theoretischer Konzepte der Synergetik und bereichsspezifischer Theorien (Kap. 7.2.1 bis 7.2.5),
- Schritt 3: Rekonstruktion des Prozesses mit Bezug auf Wirkfaktoren für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen (Kap. 7.2.1 bis 7.2.5),
- Schritt 4: Nutzung der idiografischen Methode (Vester, 2011) zur Untersuchung von Ordnungsübergängen (Kap. 7.3).

Das verwendete Kodiersystem ist zweigeteilt: Es enthält zum einen Codes, die zur Untersuchung der wirkungsvollen prozessualen Gestaltung von Veränderungsprozessen aus vorliegenden bereichsspezifischen Theorien und Befunden (vgl. bspw. Kruse, 2010; Kröger, 2009; Gerhardt u. Frey, 2006; Kotter u. Rathgeber, 2006; Kotter, 2005; Crosby u. Bryson, 2005; Beer, Eisenstat u. Spector, 1990) abgeleitet und herangezogen werden (s. Kap. 7.1.4).

Zur Rekonstruktion der Entwicklung des Netzwerks werden zum anderen inhaltliche Codes, die dazu dienen das Netzwerk in seinem Entstehen und in seiner Entwicklung zu erfassen, aus dem Material entwickelt (s. Kap. 7.2). Diese Codes werden auf Grundlage der in Kapitel eins eingeführten Annahmen über die Selbstorganisation von Systemen abgeleitet, indem aus den vorhandenen Daten die relevanten OP sowie die KP, die den Prozess der Selbstorganisation anregen, identifiziert werden (vgl. Beisel, 1996, S. 69f.; s. Tab. 7.6).

Im Zusammenspiel beider Arten von Codes entsteht ein inhaltliches Bild zum Prozess (z. B. seine Strukturen und Aktivitäten). Außerdem können Ergebnisse zur prozessualen Gestaltung des Netzwerks beschrieben werden (Schritt 2 und Schritt 3).

Für Schritt 2 und Schritt 3 erfolgt die Analyse, Rekonstruktion und Ergebnisdarstellung (Entstehung und Entwicklung des Netzwerks) unter Rückbezug auf metatheoretische Konzepte der Synergetik (s. Kap. 1.2).

Im Kapitel 7.3 wird zur Umsetzung des vierten Schrittes durch die Modellierung des Zusammenwirkens der einzelnen Einflussfaktoren (z. B. Mikroelemente und KP, die im Netzwerk aktiviert werden) im Prozessverlauf untersucht. Mögliche Ordnungsübergänge werden rekonstruiert und dargestellt. Hierfür wird die Methode der idiografischen Systemmodellierung (Vester, 2011) genutzt (vgl. Kap. 4.4.5 u. 7.3.1).

#### **7.1.4 Synergetik und Selbstorganisation als metatheoretische Grundlage für die Untersuchung eines politischen Netzwerk-Prozesses**

Die Untersuchung wird auf der Grundlage der Theorie der Synergetik sowie bereichsspezifischer Theorien zur Governance und der Gestaltung von Veränderungsprozessen vorgenommen. Dieser Bezug im Sinne des SPM-Modells (s. Kap. 1.4.1) ist für diesen Bereich der Forschung zu politischen Netzwerken neu, wird jedoch in der Organisationsentwicklungsforschung bereits genutzt (vgl.

Thiel u. Schiersmann, 2012; Niemeier, 2000; Beisel, 1996). Auch die von Vester vorgenommenen Untersuchungen können als Bezugspunkte genannt werden (Vester, 2011), (s. Kap. 7.3.1). Die Übertragung der Untersuchungsansätze beispielsweise aus der Organisationsentwicklung (Beisel 1996; Thiel u. Schiersmann, 2012) ist jedoch nicht ohne Modifikation möglich, da die Entwicklung eines politischen Netzwerks im Vergleich zu der Weiterentwicklung einer bestehenden, in sich geschlossenen Organisation spezifische Unterschiede aufweist. In der Sprache der Synergetik geht es im Fall der Organisation um die Gestaltung von Ordnungs-Ordnungs-Übergängen, während es beim Aufbau eines Netzwerks, wie es hier untersucht wird, zunächst um einen Unordnungs-Ordnungs-Übergang handelt. Dies begründet sich dadurch, dass nicht die Veränderung einer bestehenden Struktur untersucht wird, sondern der Aufbau einer neuen (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 135). Hinzu kommt, dass die fehlende hierarchische Entscheidungsbefugnis zu spezifischen Entwicklungsformen im Prozess beitragen könnte.

Die Untersuchung fokussiert darum in einem ersten Schwerpunkt insbesondere die Frage, *wie* das Zustandekommen eines solchen Netzwerks erklärt werden kann. Dabei wird angenommen, dass diese Entstehung bereits ein hochgradig selbstorganisiertes Phänomen darstellt. Anders als in hierarchischen Organisationen oder Politikbereichen gibt es keinen einzelnen Akteur (z. B. Regierung, oberste Leitungsebene), der durch seine Initiative und den ihm zur Verfügung stehenden Einfluss die Entstehung (und später die Aufrechterhaltung) des Netzwerks bestimmt.

Der zweite Schwerpunkt der Untersuchung ist die Komplexität der aufgebauten Struktur des Netzwerks. Im Modell der Synergetik werden Mikroelemente- und makroskopische Ordnungszustände eines Systems unterschieden. Was aber in politischen Netzwerken Mikroelemente und makroskopische Ordnungen sind, ist nicht ohne weiteres (sowohl theoretisch als auch empirisch) zu begründen. Hier spielt die Mehrebenenlogik eine wichtige Rolle (s. Kap. 1.1.2). So müssen die Bedingungen für das Entstehen des Netzwerks auf der übergeordneten politischen Ebene untersucht werden, denn erste Ordnungen entstehen, so wird hier angenommen, innerhalb dieses Systems. Diese politischen Rahmenbedin-

gungen stellen im Verhältnis zum dann entstandenen Netzwerk *später* eine Randbedingung dar.

Im Konzept der Synergetik ist die Vorstellung zentral, dass sich in Systemen aus einzelnen Elementen (Mikroebene) in rekursiven Prozessen eine spezifische Ordnung, in der Sprache der Synergetik *Ordnungsparameter*, ausbildet (Makroebene) (vgl. Beisel, 1996, S. 69f.). Umgekehrt konsensualisieren OP, die in einem System etabliert sind, die Mikroelemente eines Systems. Dieser zweiseitige dynamische Prozess wird als Selbstorganisation bezeichnet.

„Der Synergetik geht es nicht um den Prozess der Selbstherstellung von Systemkomponenten, sondern um den *Prozess des (Selbst-)Organisierens*, der zur Emergenz makroskopischer Systemeigenschaften führt“ (Beisel, 1996, S. 52).

Mikroelemente und OP sind zwei Betrachtungsebenen eines Systems. Dabei ist das System nicht die Summe der Teile, sondern ein „emergentes Produkt“ (Haken u. Schiepek, 2010, S. 79) des rekursiven Prozesses. OP sind weder als zufällig noch als linear-deterministisch zu erklären, vielmehr sind sie synergetische Produkte der Selbstorganisation. Eine Organisation oder ein anderes soziales System ist in diesem Sinne ein komplexes System, das mit verschiedenen OP, die sich aus vielfältigen Subsystemen gebildet haben, beschrieben werden kann. Dabei sind die OP nicht statisch, sondern wandeln sich. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht die Frage nach dem Wandel solcher OP, insbesondere wird gefragt, ob es im ELGPN Prozess gelingt, bestimmte OP zu etablieren und durch ihr Zusammenwirken *intendierte* Ordnungsübergänge von einer spezifischen Ordnung zu einer anderen zu erreichen.

#### **7.1.5 Wirkkriterien aus bereichsspezifischen Theorien und Befunden als Grundlage für die Untersuchung**

Neben der Rekonstruktion der Entwicklung des Netzwerks anhand der synergetischen Konzepte wird diese Entwicklung auch in Bezug auf die Gestaltung des Prozesses anhand von aus bereichsspezifischen Theorien abgeleiteten Wirkkriterien untersucht, indem aus diesen Kriterien *Kodes* für die Auswertung der Dokumente abgeleitet werden. Beide Perspektiven werden in der Darstellung der Ergebnisse verschränkt. Kriterien für die Untersuchung des Prozesses im Hinblick auf seine Gestaltung können aus unterschiedlichen bereichsspezifischen

Theorien (z. B. aus der Politikforschung, Netzwerkforschung oder der Managementforschung) abgeleitet werden. Die hier einbezogenen Quellen sind:

- a. Kriterien für die Gestaltung der *Open Method of Coordination* (vgl. Kröger, 2009; Ania u. Wagener, 2009; Humburg, 2008; Teló, 2002; De La Porte, 2002; Europäischer Rat, 2000),
- b. Veränderungsprozesse in *Shared Power World Kontexten* (vgl. Crosby u. Bryson, 2005),
- c. Kriterien für die Gestaltung von *Politik-Netzwerken* (vgl. Newig, Günther u. Pahl-Wostl, 2010),
- d. Kriterien für die Gestaltung und das Management von *Veränderungsprozessen* (vgl. Thiel u. Schiersmann, 2012, Haken u. Schiepek, 2010).

In allen genannten Kontexten existieren entweder induktiv aus der Untersuchung von Veränderungsprozessen abgeleitete Kriterien oder theoretische beziehungsweise konzeptionell entworfene Kriterien, die zur Gestaltung von Prozessen herangezogen werden können. Im Folgenden werden Modelle aus den vier beschriebenen Kontexten vorgestellt und am Ende in einem Kriterienmodell zusammengeführt, das der Untersuchung zugrunde gelegt wird (s. Tab. 7.5, S. 435).

### *Open Method of Coordination*

Der ELGPN Prozess kann nicht der OMC im engeren Sinne zugerechnet werden, da es sich bei dem Netzwerk nicht um eine offizielle EU Politik handelt. Allerdings kann angenommen werden, dass sich der Prozess in vielen Bereichen ähnlicher Vorgehensweisen bedient. Im Folgenden werden die zentralen Kriterien, die für die OMC beschrieben werden, systematisch dargestellt. Die Grundlage hierfür bilden die entsprechenden Papiere der EU (Europäischer Rat, 2000)<sup>188</sup> sowie die Untersuchungen von Kröger (2009), Ania und Wagener (2009), Weber (2003), Teló, (2002) und De La Port (2002).

---

<sup>188</sup>Die OMC wird in dieser Form seit dem Jahr 2000 als Steuerungsinstrument der EU beschrieben. Allerdings kann gezeigt werden, dass ähnliche Mechanismen in verschiedenen Politikfeldern und insbesondere in verschiedenen transnationalen Institutionen und Regimen eine Rolle spielen (vgl. bspw. Wallace u. Wallace, 2000, S. 32). Es kommt daher weniger darauf an, OMC als spezifische oder einmalige Methode in den Vordergrund zu rücken, als vielmehr das Prinzip und die relevanten Kriterien, die ihm unterlegt sind, zu erfassen.

Tab. 7.1: Kriterien der offenen Methode der Koordinierung (Quelle: Eigene Darstellung; vgl. Kröger, 2009; Humburg, 2008; Teló, 2002; De La Port, 2002; Europäischer Rat, 2000)

Gestaltungskriterien für den Prozess	
Kriterium	Beschreibung
Relevante Akteure	Positiv: Der Prozess ist offen für unterschiedliche Akteure aus verschiedenen Ebenen. Deren Einbezug wird koordiniert, ihre Beteiligung wird gewährleistet. Negativ: Eingebundene Akteure haben zu wenig Zugang zu politischen Entscheidungen (Kröger, 2009, S. 7).
Stetige Information, Kommunikation und Konsultation	Positiv: Der Prozess besteht im Wesentlichen aus einer anhaltenden Phase der Kommunikation und Konsultation mit verschiedenen Ebenen (z. B. EU, Nationalstaaten, Regionen) und vielfältigen Akteuren. Negativ: zu viele Informationen, Dokumente (Kröger, 2009, S. 5); zu wenig Zeit zur Diskussion (Kröger, 2009, S. 5).
Einbezug von Experten und Aufbau von Wissensnetzwerken	Positiv: Der Prozess wird durch Experten aus dem Feld unterstützt. Eine breite Expertise wird einbezogen. Experten gewährleisten Verknüpfung mit anderen Wissensnetzwerken.
Vision, Zeitplan und Ziele	Positiv: Es existiert eine politische Vision, die (zunehmend) auf differenzierte und operationalisierte kurz-, mittel- und langfristige Ziele heruntergebrochen wird. Negativ: Mangelnde Strategische Planung (Kröger, 2009, S. 5).
Klare Erfolgskriterien	Es werden Kriterien definiert, an denen sich der kurz-, mittel- und langfristige Erfolg ablesen lässt.
Mechanismen, die die Wirkung auf verschiedenen Ebenen fokussieren	
Kriterium	Beschreibung
Verbreitung von Information	Positiv: Diffusion der Ergebnisse: Die Ergebnisse werden möglichst breit weitergegeben.
Lernprozesse	Positiv: Die Entwicklung und Aufrechterhaltung eines Prozesses, bei dem alle Seiten voneinander lernen, steht im Mittelpunkt. Negativ: Lernprozess ist nicht „open-ended“ (Kröger, 2009, S. 7); Lernen wird unter Umständen in spezifische Richtungen kanalisiert (Kröger, 2009, S. 7).
Ziele und Maßnahmen auf nationaler Ebene	Positiv: Die transnational vereinbarten Ziele müssen sich in nationalen Zielen und Maßnahmen widerspiegeln. Negativ: Geringes Interesse der Nationalstaaten an Implementierung und zu geringe Koppelung an nationale Politiken (Kröger, 2009, S. 5).
Überwachung der Umsetzung	Positiv: Es sind Instrumente entwickelt worden, die zur Überwachung der (nationalen) Umsetzung herangezogen werden können (bspw. reports, benchmarking, naming and shaming).

Die beschriebenen Kriterien bilden zum einen eher strukturelle Bedingungen ab und beschreiben zum anderen die angestrebte Wirkung des Prozesses. Wenn man die prozessorientierten Kriterien (Diffusion der Ergebnisse, Benchmarking) auf das Modell der Synergetik bezieht, wird deutlich, dass eine Symmetriebrechung eher indirekt angestrebt wird. Es ist bemerkenswert, dass in einem eigentlich politischen Kontext insbesondere das Konzept des gegenseitigen Ler-

nens in den Vordergrund gestellt wird. Es verweist darauf, dass die Anregung von Entscheidungen nicht auf direktem Wege möglich erscheint.

#### *Veränderungsprozesse in Shared Power World-Kontexten*

Die Methode der offenen Koordinierung ist in der politischen Debatte nicht unumstritten (vgl. Kröger, 2009, S. 4). Insbesondere wird diskutiert, ob es nicht sinnvoller wäre, auch in diesen Kontexten gesetzliche Regulierungen anzustreben. Allerdings besteht zumindest im Moment im hier diskutierten Bereich keine Handhabe für diese Alternative. Vielmehr gilt für den europäischen Kontext (und parallel auch für viele nationale Kontexte), dass kein Akteur in der Lage oder Willens ist, eine übergreifende Regelung zu schaffen. Crosby und Bryson (2005) zeigen in ihrer Analyse, dass diese Situation für viele Bereiche, die eher Gemeinschaftsgüter (*Common goods*) betreffen, typisch ist. Bildung oder eben auch Beratung (zumal im transnationalen Kontext) sind in diesem Sinne Felder, in denen kein einzelner Akteur für ihre Gestaltung die allgemeine Verfügungsmöglichkeit besitzt. Damit handelt es sich um ein „public problem“ „where no one is in charge“ (Crosby u. Bryson, 2002, S. 8, S. 14). Eine hierarchische Lösung ist ausgeschlossen. Aus diesem Grund wird sie auch nicht in einem einfachen rationalen Planungs- und Implementierungsprozess entwickelt und verwirklicht, sondern in einem längeren Prozess durch die Beteiligung der relevanten Akteure ausgehandelt. Ein solcher Prozess wird im Modell der „Shared Power World“ abgebildet (Crosby and Bryson, 2005, S. 21). Dabei treten die Akteure einen Teil ihrer Autonomie ab (z. B., indem sie sich auf Kompromisse und gemeinsame Lösungen einlassen oder indem sie die Überwachung der Umsetzung akzeptieren). Als *Shared Power World* definieren die Autoren:

„Highly networked policy environment in which many individuals, groups, and organizations have partial responsibility to act on public problems, but not enough power to resolve the problems alone; power is fragmented; decision making is messy and seemingly chaotic; shifting coalitions form and dissipate“ (ebd., S. 21).

Diese Perspektive wird hier zusätzlich eingefügt, da die Autoren auch Kriterien aufzeigen, die, sofern sie erfüllt werden, dazu beitragen können, die Entwicklung von Lösungen für solche *Common Goods* zu fördern.



Tab. 7.2: Kriterien für Problemlösungen in Shared Power World Kontexten (Quelle: Eigene Darstellung; vgl. Crosby und Bryson, 2005)

<b>Kriterien in Bezug auf die Struktur des Problems und der Problemlösung im Netzwerk<sup>189</sup></b>	
Kriterium	Beschreibung
1. „ <i>Shared Power Situation</i> “, „ <i>no-one in charge world</i> “ oder „ <i>hierarchical problem?</i> “ (Crosby und Bryson, 2002, S. 7f.)	Typischerweise können komplexe, öffentliche Probleme nur in Netzwerken gelöst werden. In solchen „No-one-in-charge-worlds“ werden Entscheidungen nicht im Modus des „rational planing“ und hierarchisch getroffen, sondern in einem politischen Entscheidungsprozess (ebd., S. 11). Netzwerke setzen den Einbezug möglichst aller relevanten Akteure voraus.
2. „ <i>Identification of an emergent problem, transformation to a programming</i> “ und zu einem „ <i>operational problem</i> “ (ebd., S. 15)	Öffentliche, komplexe Probleme werden als solche erkannt und in einem Prozess in eine Programmatik und dann in Handlungen zur Lösung des Problems überführt (vgl. ebd., S. 19).
3. „ <i>What is shared? Information</i> “. „ <i>Mechanism of sharing: Communication</i> “ (vgl. ebd., S. 19)	Die einbezogenen Akteure treten (zunächst) in Kontakt und organisieren über Informationsaustausch einen Kommunikationsprozess in Bezug auf das Problem (Stufe der Kommunikation).
4. „ <i>What is shared? Activities and Ressources</i> “. „ <i>Mechanism of sharing: Coordination</i> “ (ebd., S. 19)	Über Information hinaus werden, um die Zusammenarbeit zu koordinieren, Ressourcen geteilt und Handlungen abgestimmt (Stufe der Koordination).
5. „ <i>What is shared? Power</i> “. „ <i>Mechanism of sharing: Collaboration</i> “ (ebd., S. 19)	Zur Problemlösung treten die Akteure Teile ihres Einflusses und ihrer Souveränität (in Bezug auf das Problem) ab und lassen sich auf kollaborative Lösungen ein (Stufe der Kollaboration). Trotzdem bleiben sie unabhängige Organisationen.
<b>Kriterien entlang des Veränderungszyklus (vgl. ebd., S. 160-180)</b>	
1. „ <i>Initial Agreement</i> “ (ebd., S. 170).	Eine Gruppe von Akteuren einigt sich darauf, einen unbefriedigenden Zustand zu verändern. Erste Pläne entstehen („ <i>plan for planning</i> “, ebd., S. 160).
2. „ <i>Problem formulation</i> “ (ebd., S. 171).	Das Problem wird weitestgehend definiert, alternative Deutungen des Problems („ <i>problem frames</i> “, ebd., S. 160) werden in Betracht gezogen.
3. „ <i>Search for solutions</i> “ (ebd., S. 173).	Vielfältige Lösungsansätze werden entwickelt und in Betracht gezogen.
4. „ <i>Policy or plan formulation</i> “ (ebd., S. 174).	Bevorzugte Lösungen werden in erfolgversprechende Vorschläge für Programme, Pläne, Politiken, Regeln usw. überführt. Es wird darauf geachtet, dass Lösungen technisch und administrativ machbar, politisch akzeptabel und moralisch und rechtlich vertretbar sind.
5. „ <i>Proposal review and adoption</i> “ (ebd., S. 176).	Mit den relevanten Entscheidern werden die vorgeschlagenen Lösungen und Kompromisse verhandelt und ausgehandelt; unterstützende Koalitionen werden aufrechterhalten und gestärkt.
6. „ <i>Implementation and evaluation</i> “ (ebd., S. 177).	Akzeptierte Lösungen werden in die relevanten Systeme einbezogen; Effekte werden überprüft.
7. „ <i>Continuation, modification and termination</i> “ (ebd., S. 178).	Implementierte Lösungen werden überwacht. Es wird entschieden, wie der Prozess fortgesetzt werden sollte.

<sup>189</sup>Die Kriterien, die in Bezug auf die Struktur des Problems und der angestrebten Problemlösung formuliert werden, sind bei Crosby und Bryson nicht als Erfolgskriterien ausgewiesen. Sie wurden vom Autor aus dem Ansatz von Crosby und Bryson entwickelt. Die Kriterien zum Prozess sind von Crosby und Bryson in dieser Strukturierung explizit als Kriterien zur erfolgreichen Organisation solcher Veränderungsprozesse vorgeschlagen (vgl. Crosby u. Bryson, 2002, S. 160). Die Metakriterien 1 und 2 wurden wiederum vom Autor hinzugefügt.

S. 179).	
Metakriterium 1: "Repeating and intersecting loops pervasiveness of feedback throughout the process" (ebd. S. 157).	Der beschriebene Prozess verläuft nicht linear. Die Schritte sind zwar miteinander verbunden und bauen aufeinander auf, aber in der Regel gibt es Sprünge, Brüche und Wiederholungen. Solche Prozesse können lange andauern. „The policy change cycle is an orienting framework rather than a precise causal model“ (ebd., S. 157).
Metakriterium 2: „Hierarchy of Process“ (ebd. S. 180).	Der beschriebene Prozess verläuft auf unterschiedlichen politischen Ebenen („Hierarchy of Process“, ebd., S. 180). Während die obere politische Ebene eher die Identifikation des Problems („Is there a public problem?“) und die Ziele des politischen Handelns fokussiert, stehen auf einer mittleren Ebene die Strategien für die Problemlösung im Vordergrund und auf einer unteren, operativen Ebene die Implementierung von Programmen, Lösungen usw. (vgl. ebd., S. 180).

In der Tabelle sind zwei Gruppen von Kriterien dargestellt. Die ersten beziehen sich auf die Identifikation der Struktur des Problems und den Fortschritt bei der Problemlösung. Im ersten Kriterium wird gefragt, ob das Problem tatsächlich in einem *Shared-power-Kontext* verstanden werden kann. Im zweiten Kriterium wird der Status der Problemlösung differenziert. Die Autoren unterscheiden hier zwischen der Problemdefinition (Emerging Problem), der Erarbeitung von Lösungsansätzen (programming Problem) und der Umsetzung (operational Problem; vgl. ebd., S. 19). Die Kriterien 3-5 dienen dazu, die Art der Zusammenarbeit der Akteure zu unterscheiden. Sie beschreiben aufeinander aufbauend die zunehmende Zusammenarbeit von der *Kommunikation* über die *Koordination* bis hin zur *Kollaboration*, wobei letztere sich dadurch auszeichnet, dass die Akteure akzeptieren, dass Problemlösungen, die außerhalb ihres Einflussbereiches (außerhalb der Organisation) entwickelt wurden, das Handeln in der Organisation (in Bezug auf das Problem) zum Teil bestimmen. Die zweite Gruppe der Kriterien ist prozessbezogen. Crosby und Bryson (2005) beschreiben mit diesen Kriterien idealtypische Schritte zur Entwicklung und Implementierung von Lösungen in *No-one-in-Charge-Situationen* (vgl. ebd., S. 157-180).

#### *Kriterien für die Gestaltung von Politik-Netzwerken*

In den beiden bisher dargestellten Modellen dominiert die Perspektive des Prozesses. Diese wird ergänzt durch Kriterien, die sich beispielsweise auf das Problem selbst, den Status der Problemlösung, die Akteurskonstellation oder die Ebenen richten. Die Relevanz der Akteurskonstellation wird in den Kriterien zur Gestaltung von Politiknetzwerken bei Newig et al. (2010) besonders hervor-

gehoben. Die Autoren argumentieren, dass für das Erreichen von Wirkungen im politischen Feld die Zusammensetzung und die Art der Kooperation zwischen den Akteuren besonders relevante Einflussfaktoren darstellen. Darauf aufbauend beschreiben sie unter Rückgriff auf vorliegende Studien folgende Kriterien für Netzwerke (s. Tab. 7.3).

Tab. 7.3: Kriterien für Netzwerke (Quelle: Eigene Darstellung; vgl. Newig et al., 2010)

Kriterien in Bezug auf die Gestaltung von Netzwerken <sup>190</sup>	Konkretisierung
Homophily	Weisen die Akteure im Netzwerk eine hohe Überschneidung in Bezug auf relevante Attribute auf (bspw. Interessen, Werte), erhöht dies wahrscheinlich die Qualität der Zusammenarbeit im Netzwerk (z. B. Informationsfluss, Weitergabe von Wissen, gemeinsames Lernen) (vgl. Newig et al., 2010, S. 9).
Multiplexity	Gibt es vielfache Verbindungen zwischen den Akteuren (bspw. fachlich, persönlich, in unterschiedlichen Kontexten), wirkt sich dies auf die Diffusion von Informationen und Wissen aus (vgl. ebd., S. 9).
Relation of weak to strong ties	Sind die Verbindungen zwischen den Netzwerkakteuren stärker oder schwächer? Stärkere Verbindungen zeichnen sich bspw. durch zeitliche und emotionale Intensität auf reziproker Basis aus. Starke Verbindungen sind besser geeignet, Vertrauen, geteilte Werte und deliberative Prozesse zu fördern (vgl. ebd., S. 9).
Network size	Die Größe des Netzwerks (in Bezug auf die Anzahl der Akteure) beeinflusst auf verschiedene Weise seine Wirksamkeit (bspw. die Austausch- und Lernmöglichkeiten). Mit wachsender Größe von Netzwerken können negative Nebeneffekte entstehen (bspw. wird es schwerer, alle Akteure in die Beratungen einzubeziehen). Größere Netzwerke können durch Sub-Gruppen solchen negativen Effekte begegnen (vgl. ebd., S. 10).
Density	Die Dichte von Netzwerken (die Anzahl der Beziehungen (Verbindungen, <i>ties</i> ) in einem Netzwerk geteilt durch die Anzahl der möglichen Beziehungen). Die Dichte von Netzwerken wirkt beispielsweise auf den Informationsfluss und die Intensität der Deliberation (vgl. ebd., S. 11).
Cohesion	Die Kohäsion eines Netzwerks, d. h. die Geschlossenheit und der Zusammenhalt, wirkt sich z. B. positiv auf die netzwerkinhärente Aushandlung und Ergebnisproduktion aus. Andererseits schwächt Geschlossenheit u. U. die Adaptivität an äußere Veränderungen und fördert das Verharren in <i>Group-Think</i> (vgl. ebd., S. 11).
Centralisation	Zentralität in Netzwerken bezeichnet, wie die einzelnen Akteure im Verhältnis zu Einfluss und Macht in einem Netzwerk positioniert sind. Wie weit sind die durchschnittlichen Akteure von einflussreichen Akteuren entfernt? „Regarding consensus on values and goals, more centralized networks combined with a high opinion leadership of the central actor are regarded as more suitable“ (ebd., S. 11). Gefahr droht hoch zentralisierten Netzwerken dann, wenn

<sup>190</sup>Newig et al. sprechen in Bezug auf diese Kriterien von „unabhängigen Variablen“, die auf die „abhängigen Variablen“ der „Funktionen der Netzwerke“ einwirken (Newig et al., 2010, S. 10). Diese Funktionen werden von den Autoren als „Information Transmission“, „Deliberation“, „Resilience“, „Single loop learning“ und „Double loop learning“ bezeichnet (Newig et al., 2010, S. 10).

	„high opinion leadership leaves the process“ (ebd). Allerdings haben auch dezentralisierte Netzwerke Vorteile (z. B. in Bezug auf die Erfüllung vielfältiger, komplexer Aufgaben).
--	--

Diese Kriterien sind nicht prozessbezogen, sondern beschreiben die Akteurskonstellation und das Verhältnis zwischen den Akteuren. Damit stellen sie eine Erweiterung der bisher diskutierten Perspektiven dar.

### *Kriterien für die Gestaltung und das Management von Veränderungsprozessen*

Obwohl der hier untersuchte Prozess im Bereich der politischen Gestaltung angesiedelt ist, bestehen durch die spezifische Gestaltung als Netzwerk Überschneidungen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen, wie sie für Organisationen untersucht wurden. Die Prozessorientierung, der Einbezug verschiedener Akteure, die Mehrebenenstruktur, die Unsicherheit und Komplexität im Veränderungsprozess und anderes sind Merkmale, wie sie auch für die Organisationsentwicklung beschrieben werden (vgl. Schiersmann u. Thiel, 2012; Gerhardt u. Frey, 2006; Kotter, 2005; 1995; Beer et al., 1990) und wie sie auch für Netzwerke herangezogen werden können.

Der Bezug zu Wirkprinzipien aus diesem Bereich erscheint auch deshalb sinnvoll, da in der Diskussion zur offenen Methode der Koordinierung bisher kein bereichsübergreifender oder theoriebasierter Vergleich von Kriterien vorliegt (vgl. Kröger, 2009). Allerdings kann angenommen werden, dass die Kriterien, die für die OMC als wichtig und teilweise auch als zu wenig berücksichtigt thematisiert werden (vgl. Kröger, 2009) Überschneidungen zu den Kriterien, wie sie im Bereich der Organisationsentwicklung und des Managements diskutiert werden, aufweisen.

Die Tabelle bezieht drei bereichsspezifische Modelle zur Gestaltung von Veränderungsprozessen ein (Gerhardt u. Frey, 2006; Kotter, 2005; Beer et al., 1990) und ergänzt sie mit Bezügen zu den generischen Prinzipien (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 628-631; Thiel u. Schiersmann, 2012). Die drei beschriebenen Modelle versuchen jeweils in einer chronologischen Folge, Schritte oder Faktoren zu beschreiben, die bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen berücksichtigt werden sollten, um einen möglichst wirkungsvollen Veränderungsprozess zu realisieren beziehungsweise zu fördern. Da sich die generi-

schen Prinzipien für unterschiedliche Schritte im Verlauf eines Veränderungsprozesses als relevant erweisen, wurden in der Tabelle Mehrfachzuordnungen vorgenommen.

Tab. 7.4: Vergleich unterschiedlicher Modelle für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen mit den generischen Prinzipien (Quelle: Eigene Darstellung; vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 681; Schiersmann und Thiel, 2012, S. 4-7)

<b>Gerkhardt u. Frey (2006) 12 Erfolgsfaktoren</b>	<b>Kotter (1995/2005)<sup>191</sup></b>	<b>Beer et al. (1990)</b>	<b>Generische Prinzipien auf Basis von Thiel u. Schiersmann (2012) und Haken u. Schiepek (2010)</b>
Faktor 1: Umfassende Symptombeschreibung und Diagnose der Ist-Situation	Keine Entsprechung im Vergleich zu den anderen Modellen <sup>192</sup> .	Schritt 1: Mobilisierung der Unterstützung für den Wandel durch gemeinsame Problemdiagnose.	GP2. Muster des relevanten Systems identifizieren. GP 5 Destabilisierung der bestehenden Ordnung.
Faktor 2: Vision/Ziele definieren	Schritt 3: Entwickeln einer Zielvorstellung.	Schritt 2: Entwicklung einer gemeinsamen Vision, wie Wettbewerbsfähigkeit organisiert und gemeistert werden kann.	GP 3. Sinnbezug herstellen. GP 4. Kontrollparameter/Veränderungsmotivation anregen. GP 5 Destabilisierung der bestehenden Ordnung.
Faktor 3: Gemeinsames Problembewusstsein	Schritt 1: Bewusstsein für die Dringlichkeit des Wandels wecken.	Schritt 1: Mobilisierung von Unterstützung für den Wandel durch gemeinsame Problemdiagnose.	GP 4. Kontrollparameter/Veränderungsmotivation anregen. GP 5 Destabilisierung der bestehenden Ordnung. GP 8 Synchronisation fördern.
Faktor 4: Führungskoalition und Treiber	Schritt 2: Vereinigung richtungweisender Personen zu einer Koalition.	Keine Entsprechung	GP 1 Stabile Rahmenbedingungen schaffen. GP 4. Kontrollparameter/Veränderungsmotivation anregen. GP 5 Destabilisierung der bestehenden Ordnung.

<sup>191</sup>Neben der Primärliteratur (Kotter, 2005; 1995; Beer et al., 1990) wurden auch die Vergleiche bei Haken u. Schiepek (2010, S. 618) und bei Thiel u. Schiersmann (2012, S. 230-237; S. 239-242) berücksichtigt.

<sup>192</sup>Der Aspekt der Diagnose ist bei Kotter nicht explizit in den acht Schritten aufgeführt (vgl. Kotter, 2005, S. 35-50; Kotter u. Rathgeber, 2006, S. 135). Allerdings wird zu Beginn des Prozesses sehr ausführlich auf die Bedeutung der Analyse des Problems eingegangen (ebd., S. 10).

Faktor 5: Kommunikation	Schritt 4: Entworfenen Vision(en) bekannt und intersubjektiv verbindlich machen, um Akzeptanz zu gewinnen.	Schritt 3: Erhöhung des Konsenses bezüglich der neuen Vision.	GP 1 Stabile Rahmenbedingungen schaffen. GP 4. Kontrollparameter/Veränderungsmotivation anregen. GP 5 Destabilisierung der bestehenden Ordnung.
Faktor 6: Zeitmanagement	Keine Entsprechung	Keine Entsprechung	GP 1 Stabile Rahmenbedingungen schaffen. GP 8 Synchronisation fördern.
Faktor 7: Projektorganisation und Verantwortlichkeit	Schritt 5: Mitarbeiter/Beteiligte in die Lage versetzen, gemäß der Visionen zu handeln.	Keine Entsprechung	GP 1 Stabile Rahmenbedingungen schaffen. GP 8 Synchronisation fördern.
Faktor 8: Hilfe zur Selbsthilfe/ Qualifikation/Ressourcen	Schritt 5: Mitarbeiter/Beteiligte in die Lage versetzen, gemäß der Visionen zu handeln.	Schritt 3: Entwicklung von Kompetenzen, um die Vision zu realisieren.	GP 4. Kontrollparameter/ Veränderungsmotivation anregen.
Faktor 9: Schnelle Erfolge/Motivation <sup>193</sup>	Schritt 6: Kurzfristige Erfolge planerisch vorbereiten und herbeiführen.	Keine Entsprechung	GP 4. Kontrollparameter/Veränderungsmotivation anregen. GP 5 Destabilisierung der bestehenden Ordnung. GP 6 Symmetriebrechung
Keine Entsprechung	Schritt 7: Erreichte Veränderungen weiter ausbauen.	Schritt 4: Erneuerung aller Abteilungen/Ebenen, jedoch ohne Druck von oben.	Durchführung von Entwicklungsprozessen auf der Mikroebene (GP 1-8 gelten analog) .
Faktor 10: Flexibilität des Prozesses	Keine Entsprechung	Schritt 6: Überwachung und Anpassung der Strategien in Bezug auf auftretende Probleme im Veränderungsprozess.	GP 8 Synchronisation
Faktor 11: Monitoring/Controlling des Prozesses	Keine Entsprechung	Schritt 6: Überwachung und Anpassung der Strategien in Bezug auf auftretende Probleme im Veränderungsprozess.	GP 4. Kontrollparameter/Veränderungsmotivation anregen GP 8 Synchronisation

<sup>193</sup> An dieser Stelle besteht die Gefahr, dass schnelle Erfolge schon als Ergebnis *gefeiert* werden (vgl. Kotter, 1995, S. 249). Umgekehrt kann davon ausgegangen werden, dass OE Prozesse bis zum Erreichen einer erfolgreichen Symmetriebrechung längere Zeit, einen „längeren Lern- und Entwicklungsprozess“ in Anspruch nehmen (Thiel u. Schiersmann, 2012, S. 290f.). Wichtig ist die Einsicht, dass die Ergebnisse der Arbeit zwar die Voraussetzung noch nicht aber die angestrebte Umsetzung der Lösung (Symmetriebrechung) ist. Die Schwierigkeiten, das eigentliche Ziel zu erreichen, werden in den dargestellten Modellen ggf. unterschätzt. Der Aspekt der Destabilisierung und der Aufbau einer Symmetrie, die hier eine bedeutende Rolle spielt, fehlen in den drei Modellen.

Faktor 12: Verankerung der Veränderung	Schritt 8: Neue Lösungswege verankern, neue Kultur entwickeln.	Schritt 5: Die Erneuerung durch formale Politiken, Systeme und Strukturen institutionalisieren.	GP 7 Re-Stabilisierung
--	--	---	------------------------

Die Tabelle zeigt auch die Verbindungen zu den generischen Prinzipien auf, wie sie von Haken und Schiepek (2010) formuliert wurden und von Thiel und Schiersmann (2012) auf die Analyse der Gestaltung von Organisationsentwicklungsprozessen angewendet wurden. Der Vergleich zeigt, dass bei der Zuordnung die von Thiel und Schiersmann beschriebene Parallele von Prozessfolge und generischen Prinzipien weitgehend gegeben ist.

Auch die Relevanz des Prinzips *Synchronisation* für verschiedene Prozessschritte wird im Vergleich sichtbar. Schwierig zuzuordnen ist das Kriterium der *Destabilisierung*. Dieses Kriterium ist – zumindest explizit – in den anderen Modellen nicht vorgesehen. Implizit kann mit den Schritten der Diagnose des Problems oder der Entwicklung von Zielvorstellungen (bspw. bei Kotter u. Rathgeber, 2006) gezeigt werden, dass sie mit der *Destabilisierung* der bisherigen Ordnung einhergehen. Dies ist aber im Sinne des Synergetischen Modells nicht befriedigend, da dort davon ausgegangen wird, dass der Aufbau einer *Idee von einer alternativen Ordnung* noch nicht mit der Lösung des Problems (das als erfolgreiche Etablierung einer alternativen Ordnung) gleichgesetzt werden kann. Eine erste instabile Phase kann zwar dazu führen, dass neue Ziele entwickelt werden. Damit diese jedoch umgesetzt werden, sind weitere Fluktuationen im System und vor allem das Schaffen einer Symmetrie (d. h. die neue Alternative steht der bisherigen Ordnung gegenüber) notwendig. In den drei dargestellten Modellen fehlen Kriterien, die sich auf die Entwicklung neuer Lösungen (*Destabilisierung, Fluktuationsverstärkung*) und deren erfolgreiche Etablierung (*Symmetriebrechung*) beziehen, weitgehend (vgl. hierzu auch Thiel u. Schiersmann, 2012, S. 235). Zum Teil zeigt er sich in den Schritten „Beseitigung von Hindernissen“ und „Erreichte Veränderungen weiter ausbauen“ (Kotter, 1995, S. 243; vgl. auch Thiel u. Schiersmann, 2012, S. 235) und „Erneuerung aller Abteilungen/Ebenen“ (vgl. Beer et al., 1990, S. 163) wider. Diese Kriterien verweisen darauf, dass eine auf höherer Organisationsebene entwickelte Vision oder Zielsetzung auf den unteren Ebenen der Organisation umgesetzt

werden muss. Aus diesem Grund kann angenommen werden, dass auf dieser Ebene im Prinzip ein eigener Veränderungsprozess realisiert werden muss.

Das Modell von Crosby und Bryson (2005) ist in Bezug auf die Trennung von Problemdefinition, Lösungsentwicklung und Umsetzung klarer (s. Tab. 7.2, S. 427 f.). Im strukturbezogenen Kriterium 2 wird die Identifikation eines Problems von der Programm- oder Lösungsentwicklung und diese wiederum von der operationalen Umsetzung unterschieden. Dies spiegelt sich auch in den prozessbezogenen Kriterien wider. Aus der bereichsspezifischen Sicht der Politikgestaltung in Netzwerken ist für die Autoren auch die Berücksichtigung der schwierigen und zum Teil langwierigen Umsetzung von Lösungen auf verschiedenen Ebenen des Gesamtsystems wichtig (s. Metakriterien 1 und 2).

Unter Berücksichtigung der bisher dargestellten Modelle und Vergleiche werden für die Untersuchung der Gestaltung des ELGPN Prozesses zusammenfassend folgende Kriterien abgeleitet. Die Kriterien werden aus der Tabelle 7.4 übernommen und mit den anderen diskutierten bereichsspezifischen Modellen (Tab. 7.1 – 7.3) abgeglichen und ergänzt, um die Besonderheiten des politischen Veränderungsprozesses im Mehrebenensystem (EU Nationalstaaten-Umsetzungsebene) zu berücksichtigen (vgl. Benz, 2010). Die Kriterien werden als Codes in den Untersuchungen der Dokumente einbezogen (s. Tab. 7.5).



Tab. 7.5: Codes für die Untersuchung der wirkungsvollen Gestaltung des ELGPN Prozesses  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Kriterien und Kodebezeichnungen	Beschreibung	Bezug zu den generi- schen Prinzipien <sup>194</sup>
Kriterium 1: Ist- Analyse (Kode_IST)	Wurde eine Problem- oder eine Ist- Analyse des relevanten Systems durchge- führt?	Identifikation des Sys- tems, erste Destabilisie- rung der alten Ordnung
Kriterium 2: Zielfor- mulierung (Kode_Ziel)	Wurden das Problem und klare Ziele for- muliert, die zur Lösung des Problems bei- tragen können?	Sinnbezug, Energetisie- rung, Destabilisierung der alten Ordnung
Kriterium 3: Gewinnung von Akteuren (Kode_AKT)	Wurde mit den relevanten Akteuren die Dringlichkeit des Problems oder der Situa- tion erörtert? Konnten die Akteure dafür gewonnen werden, dieses Problem ernst zu nehmen und an der Lösung mitzuarbei- ten?	Sinnbezug, Energetisie- rung, Destabilisierung
Kriterium 4: Führung (Kode_FÜH)	Wurde eine Gruppe gebildet, die die Füh- rung übernimmt? Sind die relevanten Ak- teure Teil dieser Gruppe? Hat diese Grup- pe ausreichend Einfluss, um weitere Ak- teure zu gewinnen?	Stabilisierung, Energeti- sierung
Kriterium 5: Lösungen (Kode_LÖS)	Gelingt es, Lösungen und Handlungspro- gramme zu entwickeln und auszuhandeln, die (im Einklang mit den Zielsetzungen) für das identifizierte Problem als alternative Ordnung etabliert werden könnten?	Synchronisation, Aufbau einer Symmetrie, Destabi- lisierung der alten Ord- nung
Kriterium 6: Kommunikation (Kode_KOM) <sup>195</sup>	Können die Ziele und die entwickelten Lösungen im relevanten System auf den verschiedenen Ebenen kommuniziert wer- den? Gelingt es, einen übergreifenden Konsens über diese Ziele herzustellen?	Sinnbezug, Energetisie- rung, Synchronisation

<sup>194</sup>In der dritten Spalte werden jeweils die generischen Prinzipien (Haken u. Schiepek, 2010) zugeordnet. Die Zuordnung zeigt, dass bei fortschreitendem Prozess unterschiedliche generische Prinzipien realisiert werden müssen, um den Prozess voranzubringen. Es wird auch deutlich, dass die bereichsspezifischen Kriterien inhaltlich konkreter sind. Dadurch werden bestimmte generische Prinzipien in mehreren Kriterien relevant. Bedingt durch die komplexe Implementierungsproblematik in Mehrebenensystemen muss insbesondere die Entwicklung und Implementierung von Lösungen (Aufbau einer Symmetrie, Destabilisierung der alten Ordnung, Symmetriebrechung) auf allen Ebenen erfolgen.

Kriterium 7: Arbeitsstrukturen (Kode_AST)	Werden unterstützende Strukturen (beispielsweise Arbeitsstrukturen, Projektmanagement und Zeitmanagement) geschaffen, die bei der Entwicklung und Kommunikation von Lösungen hilfreich sind?	Stabilisierung, Synchronisation
Kriterium 8: Ressourcen (Kode_RES)	Werden die beteiligten Akteure unterstützt, ihre Ressourcen zu nutzen und weitere Fähigkeiten aufzubauen?	Energetisierung, Synchronisation
Kriterium 9: Erste Erfolge (Kode_ERF)	Werden zeitnah erste greifbare Erfolge/Ergebnisse erzielt, auf die die weitere Umsetzung aufbauen kann?	Erste Symmetriebrechung, weitere Energetisierung
Kriterium 10: Ausdehnung auf andere Systemebenen (Kode_AUSD)	Werden die erreichten Erfolge auf weitere Systemebenen ausgedehnt? Werden hierbei die formulierten Kriterien (1-9) beachtet?	Synchronisation, ebenenübergreifend
Kriterium 11: Fortsetzung des Prozesses (Kode_FORT)	Wird der Prozess so lange flexibel fortgesetzt, bis die Umsetzung auf den verschiedenen Ebenen gelungen ist? Kann die Energie hierfür aufrechterhalten werden?	Synchronisation, Energetisierung, Destabilisierung, Symmetriebrechung, ebenenübergreifend
Kriterium 12: Überwachung, Umsetzung (Kode_ÜBW)	Werden die Ergebnisse der Umsetzung überwacht und wieder in den Prozess zurück gespiegelt?	Energetisierung, Destabilisierung, Symmetriebrechung, ebenenübergreifend
Kriterium 13: Stabilisierung der Erfolge (Kode_STAB)	Gelingt (nach und nach) die Stabilisierung der Erfolge auf den verschiedenen Ebenen?	Re-Stabilisierung, ebenenübergreifend

Im Vergleich zu den OMC-Kriterien (s. Tab. 7.1, S. 425) können große Übereinstimmungen hergestellt werden. Das OMC Kriterium *relevante Akteure* kann auf die Kriterien 3 (Gewinnung von Akteuren) und 4 (Führung) bezogen werden. Die OMC Kriterien *Stetige Information, Kommunikation und Konsultation* sowie *Verbreitung von Informationen* entsprechen dem Kriterium 6 (Kommuni-

<sup>195</sup>Ab dem Kriterium 6 sind die Kriterien bei der Anwendung auf transnationale Politiknetzwerke ebenenübergreifend zu verstehen. So geht es bspw. bei der Kommunikation nicht nur um die Kommunikation in den Arbeitsgruppen des Netzwerks, sondern z. B. auch um die Kommunikation, die auf nationaler Ebene realisiert wird.

kation). *Vision, Zeitplan und Ziele* decken sich mit den Kriterien 2 (Zielformulierung) und 7 (Arbeitsstrukturen). Das Kriterium 2 (Zielformulierung) steht auch in Beziehung zu dem OMC Kriterium *Ziele und Maßnahmen auf nationaler Ebene*. Auch das OMC Kriterium *Klare Erfolgskriterien* hat eine Überschneidung mit dem Kriterium 2 (Zielformulierung), wobei hier auch das Kriterium zur Überwachung des Erfolgs im Sinne des Kriterium 12 (Überwachung, Umsetzung) angesprochen ist. Das Kriterium 12 (Überwachung, Umsetzung) wird explizit auch im OMC Kriterium *Überwachung der Umsetzung* angesprochen. Das OMC Kriterium eines *gemeinsamen Lernprozesses* kann gut im Kriterium 8 (Ressourcen), das auch auf den Aufbau von Fähigkeiten abzielt, wiedergefunden werden. Die OMC Kriterien *Einbezug von Experten und Aufbau von Wissensnetzwerken* ist eine Ergänzung zum Kriterium *Akteure*, der in den Kriterien 3 (Gewinnung von Akteuren) und 4 (Führung) angesprochen wird.

In den OMC-Kriterien werden die Kriterien 1 (Analyse von Problem und System), 5 (Entwicklung von Lösungen), 9 (Erzielen von ersten Erfolgen) und 13 (Stabilisierung der Erfolge) der Tabelle 7.5 nicht angesprochen. Die Kriterien 10 (Ausdehnung auf andere Systemebenen) und 11 (Fortsetzung des Prozesses) werden zwar nicht explizit genannt, sind jedoch im Sinne der OMC insbesondere durch *Verbreitung von Information* und *Überwachung der Umsetzung* zum Teil abgedeckt. Hier, wie auch im Kriterium *Lernprozess* zeigt sich, dass mit der OMC-Strategie ganz spezifische und eingeschränkte Umsetzungsstrategien (informieren, kontrollieren) verbunden sind.

Auch die *prozessbezogenen Kriterien* nach Crosby und Bryson (2005) sind voll abgedeckt (s. Tab. 7.2, S. 427). Diese gehen spezifisch über die im Managementkontext entwickelten Kriterien hinaus, da in ihnen berücksichtigt wird, dass in solchen Konstellationen (z. B. transnationale Netzwerke) in der Regel keine hierarchische Lösung möglich ist und darum eher die Verhandlung und Aushandlung im Mittelpunkt stehen muss.

Die bereichsspezifischen *Kriterien für die Konstitution von Netzwerken* (Newig et al., 2010) sowie die Kriterien, die für *No-one-in-charge-Konstellationen* in Bezug auf die *Struktur des Problems und der Problemlösung* beschrieben werden, können zum Teil auf die dargestellten Prozesskriterien für die Gestaltung von Veränderungsprozessen bezogen werden. Die für Netzwerke formulierten Krite-

rien (bspw. *Multiplexity*, *Network Size*, *Density*, s. Tab. 7.3, S. 429) beziehen sich hauptsächlich auf die Gestaltung der Struktur eines Netzwerks (Kriterium 7, Arbeitsstrukturen) in Verbindung mit der Auswahl und dem Einbezug der relevanten Akteure (Kriterium 3). Das Kriterium *Centralisation* wird durch das Kriterium 2 (Führungsgruppe) angesprochen. Hierzu wird von Newig et al. unter anderem darauf hingewiesen, dass eine zu große Zentralisierung der Verantwortung zur Schwächung der Netzwerkresilienz beitragen kann, nämlich dann, wenn zentrale Akteure aus dem Netzwerk ausscheiden. Newigs Kriterien stellen in Bezug auf die diskutierten Kriterien also eine spezifische Erweiterung dar, die in der weiteren Untersuchung berücksichtigt werden soll. Sie können dazu beitragen, mögliche Probleme beispielsweise in Bezug auf *Information-transmission*, *Deliberation* oder das *Lernen* im Kontext der Güte des aufgebauten Netzwerkes zu beleuchten (vgl. Newig et al., 2010, S. 10). Die Kriterien, die von Crosby und Bryson (2005) in Bezug auf die *Struktur* des Problems und die Problemlösung in Netzwerken abgeleitet werden (s. Tab. 7.2, S. 427), beziehen sich ebenfalls nicht auf die Prozessgestaltung. Sie legen nahe, dass bei der Analyse des Problems berücksichtigt werden muss, ob eine *Shared Power-Lösung* notwendig und denkbar ist (vgl. Crosby und Bryson, 2005, S. 7) und ob das Problem im Prozess weiterentwickelt werden kann, um von seiner Identifikation über die Überführung in (politische) Programme bis zur Formulierung von „operational problems“ (ebd. S. 15) zu gelangen. Kritisch hierfür ist der Bezug zur Art der Zusammenarbeit und der Übergang von der *Kommunikation* zur *Koordination* und weiter zur *Kollaboration* (vgl. ebd., S. 19).

Die abgeleiteten prozessbezogenen Kriterien werden wie in der Tabelle 7.5 dargestellt als *Kodes* für die Auswertung der Dokumente genutzt. In der folgenden Darstellung der Auswertung werden diese Ergebnisse am Ende jedes Abschnitts als Analyse der Entwicklungen des Prozesses analysiert (Kap. 7.2). Die Kriterien für die Konstitution des Netzwerkes und zur Struktur des Problems und der Problemlösung werden auch am Ende des Kapitels sieben zur Diskussion des Gesamtzusammenhangs herangezogen (s. Kap. 7.4).

## **7.2 Rekonstruktion des ELGPN Prozesses entlang von Ordnungsparametern und Kriterien zur wirksamen Prozessgestaltung**

Das Kapitel 7.2 stellt die Ergebnisse der Auswertung des Prozesses als Rekonstruktion seiner Entwicklung dar. Dabei werden zwei Auswertungsperspektiven verschränkt:

- Die Identifikation von Ordnungsparametern
- Die Analyse der Prozessgestaltung in Bezug auf die Kriterien zur wirksamen Prozessgestaltung.

Während die Wirkkriterien zur Analyse der Prozessgestaltung deduktiv aus vorhandenen Befunden und Theorien abgeleitet wurden (s. Tab. 7.5, S. 435), wurde für die Identifikation der OP (vgl. Beisel, 1996, S. 69f.) ein anderer Weg gewählt.

In Anlehnung an Beisel (1996, S. 85f.) wurden die einbezogenen Dokumente (s. Anh. 7.1) in einem offenen, noch nicht durch Codes geleiteten Durchgang ausgewertet. Diese erste Auswertung folgte der Leitfrage:

- Welche Aspekte können in den Dokumenten identifiziert werden, die für das Entstehen und die Entwicklung des ELGPN Prozesses relevant sind?

Die Annahme hinter dieser Frage ist, dass sich in der ausführlichen Dokumentation des Prozesses die entstehende Ordnung und die für diese Ordnung relevanten Ordnungsparameter spiegeln (vgl. Beisel, 1996, S. 85f.). Die relevanten Textstellen in den Dokumenten, die Hinweise auf solche OP geben, wurden markiert und mit vorläufigen inhaltlichen Codes versehen (s. Tab. 7.6). Die identifizierten Textstellen und die zugeordneten vorläufigen Codes wurden extrahiert, verglichen und gruppiert. Das Ergebnis dieses ersten Schrittes ist die systematische Identifikation von Codes, die so aus dem Material abgeleitet sind.

Auf diesem Weg wurden letztlich 30 Parameter identifiziert. Diese werden analytisch in fünf größeren – als Ordnungsparameter bezeichneten – Gruppen zusammengefasst (vgl. Beisel, 1996, S. 87). Diese Zusammenfassung erfolgt zum einen aufgrund einer forschungsstrategisch begründeten Reduktion der Vielfalt. Andererseits führt die Reduktion auch zu einer ersten Strukturierung der Untersuchung des ELGPN Prozesses (s. Kap. 7.2.1 bis 7.2.5).

Für die Gruppierung der Parameter wurden zwei Aspekte herangezogen.

- Die Systemebene, auf die ein Parameter bezogen ist und
- der Zeitpunkt, zu dem ein Parameter entsteht oder relevant wird.

Zur Beurteilung beider Aspekte wurden Informationen aus den Dokumenten herangezogen. Der erste zur Gruppierung herangezogene Aspekt ist die Systemebene, auf der ein Subparameter angesiedelt werden kann. Zum Teil beziehen sich die identifizierten Parameter auf die übergeordnete politische Ebene, beispielsweise die EU Kommission oder andere EU Institutionen (Makroebene), zum Teil beziehen sie sich auf das Netzwerkgeschehen des ELGPN selbst (Mesoebene) und zum Teil beziehen sie sich auf die Ebene der beteiligten Nationalstaaten (Mikroebene).

Der zweite Aspekt ist die Zeit, genauer gesagt der Zeitpunkt des Auftretens und der Zeitraum der Aufrechterhaltung eines (Sub-)Parameters. Die einzelnen Parameter werden nicht gleichzeitig etabliert, sondern stehen in einem zeitlichen Zusammenhang. Oft kann, so die dahinter liegende Annahme, einzelnen Parametern eine wichtige Funktion zur Entstehung weiterer Parameter zugeschrieben werden. Das Auftreten der Subparameter trägt in diesem Sinne zur Entwicklung eines übergeordneten OP bei. Diese Zusammenhänge werden im Sinne der Entwicklungsdynamik näher untersucht.

Die fünf auf diese Weise gebildeten Gruppen, die als OP (Ordnungsparameter) bezeichnet werden, sind:

- OP\_A: Europäische Politiken zur Beratung,
- OP\_B: Etablierung und Entwicklung von Netzwerkstrukturen,
- OP\_C: Aktivitäten im Netzwerk,
- OP\_D: Wissen im Netzwerk,
- OP\_E: Wirkung des Netzwerks.

Jeder dieser OP wird durch vier bis sieben der insgesamt 30 Subparameter gebildet (s. Tab. 7.6). Der Hauptfokus der Untersuchung liegt auf den Parametern B, C, und D. Sie ermöglichen zusammen die Untersuchung des ELGPN Netzwerks im engeren Sinn. Diese Strukturierung in Parameter, die eher strukturbezogen sind (B), die eher aktivitätsbezogen sind (C) und diejenigen, die eher wissensbezogen sind (D), ist eine analytische Trennung. Sie wird vorgenommen, um die identifizierten Parameter und ihre Entwicklung detailliert zu untersuchen. Zwischen den OP können wichtige Querverbindungen identifiziert wer-

den. In Kapitel 7.3 wird dann das Zusammenwirken der drei Parameter in den Vordergrund gestellt. Tabelle 7.6 zeigt die Subkodes. Deren Bezeichnung verweist auf Dokumente, die relevante Daten zu diesem Kode enthalten sowie die Zeitpunkte des Auftretens und die Systemebene(n), auf der ein zugehöriger Subparameter maßgeblich angesiedelt ist.

Tab. 7.6: Induktiv entwickelte Codes zur Auswertung der Frage nach den Ordnungsparametern des ELGPN Prozesses (Quelle: Eigene Darstellung)

Kode und Subkodes	Bezeichnung	Relevante Dokumente	Zeitpunkt des Auftretens <sup>196</sup>	Systemebene
OP_A	Europäische Politiken zur Beratung			
OP_A_1	EU als Promotor vernetzter/kohärenterer Bildungspolitiken	EUPO_12, EUPO_13, EUPO_14, REPO_04	Seit Ende 90er Jahre	EU
OP_A_2	EU Rat (und andere Institutionen) als Promotor für Beratung als relevantes Politikfeld	EUPO_06, EUPO_08 bis EUPO_11, REPO_04, PROG_12	Ab 2000	EU
OP_A_3	ELGPN als zentrales, anerkanntes, europäisches Entwicklungsinstrument für Beratungspolitiken etabliert	EUROP_06, EUOP_04, PROG_11, PROG_12	Ab 2008	ELGPN
OP_A_4	Finanzierung der ELGPN Aktivitäten durch die EU Kommission. Co-Finanzierung durch die Mitgliedsländer	PROG_11, REPO_04	Ab 2008	EU, ELGPN und Nationalstaaten
OP_A_5	Fachliches und politisches Engagement von Einzelakteuren.	STRU_02, STRU_06, PROG_12, FORS_01 bis FORS_09, FORS_12, FORS_13, FORS_14, AAPR_7a, AAPR_19c	Seit Ende 90er Jahre	EU, ELGPN und Nationalstaaten
OP_B	Etablierung und Entwicklung von Netzwerkstrukturen			
OP_B_1	Aufbau des formellen Netzwerks	STRU_01a, STRU_01b, STRU_02, STRU_03	Ab 2007	ELGPN
OP_B_2	Kopplung an EU Kommission	STRU_03, EUPO_06, REPO_04	Ab 2007	EU
OP_B_3	Enge Vernetzung mit ande-	REPO_01, REPO_02,	Ab 2007	EU

<sup>196</sup>Die Festlegung eines Zeitpunkts ist nicht immer eindeutig möglich. Diese basieren hier auf den einbezogenen Daten und deren Interpretation.

	ren Institutionen	EUPO_02, PROG_01a, PROG_01b, POLI_05, POLI_07		
OP_B_4	Herausbildung und Aufrechterhaltung von Arbeitsstrukturen	STRU_01, STRU_01b, AAPR_01 bis AAPR_04, AAPR_05a bis AAPR_19, REPO_01, REPO_04, PROG_11	Ab 2008	ELGPN
OP_B_5	Etablierung von Leistungsstrukturen	STRU_01, AAPR_05a bis AAPR_13a, PROG_09, PROG_11	Ab 2008	ELGPN
OP_B_6	Crossfunktionale Vernetzung	PROG_01b, AAPR_05a, AAPR_06a, REPO_04, REPO_01	Ab 2011	EU, ELGPN
OP_C	Aktivitäten im Netzwerk			
OP_C_1	Commitment der Nationalstaaten und ihrer Vertreter zur aktiven Beteiligung im ELGPN Prozess	REPO_01, REPO_04, STRU_12, PROG_11, EVAL_01a, EVAL_07 bis EVAL_10	Ab 2008	ELGPN, Nationalstaaten
OP_C_2	Benennung der Vertreter aus den relevanten Ministerien und weiterer Akteure	REPO_01, REPO_04, STRU_02	Ab 2008	ELGPN, Nationalstaaten
OP_C_3	Übernahme von Verantwortung durch nationale Mitglieder für Arbeitsbereiche im Netzwerk (Leitung, Steuerungsgruppe u.a.)	REPO_01, REPO_04, STRU_02	Ab 2008	ELGPN, Nationalstaaten
OP_C_4	Aktive Beteiligung der Mitglieder an Arbeitsbereichen	REPO_01, REPO_04, STRU_02	Ab 2008	ELGPN, Nationalstaaten
OP_C_5	Durchführung von Veranstaltungen und Beteiligung der Netzwerkmitglieder	REPO_01, REPO_04, EVAL_05, AAPR_02, AAPR_03, AAPR_04	Ab 2008	ELGPN, Nationalstaaten
OP_D	Wissen im Netzwerk			
OP_D_1	Einbindung von anerkannten Experten und fachliche Beiträge dieser Experten	STRU_05, STRU_06, WPQU_04 bis WPQU_07, POLI_01 bis POLI_09, FORS_01 bis FORS_13	Seit Ende 90er Jahre	EU, ELGPN, Nationalstaaten
OP_D_2	Zielsetzungen, die inhaltliche Orientierungspunkte bilden	PROG_01a, PROG_02b, PROG_10, EUPO_03, EUPO_08 bis EUPO_11	Seit 2008	EU, ELGPN
OP_D_3	Forschungsaktivitäten, Studien, Publikationen	FORS_01 bis FORS_09b, EUPO_08, EUPO_09, EUPO_13	Seit Ende 90er	EU



			Jahre	
OP_D_4	Einbindung nationaler Erfahrung und von Wissen aus dem nationalen Kontext	WPQU_08, AAPR_02 bis AAPR_04, SELB_01, FORS_12 bis FORS_14	Seit Mitte 2000er Jahre	Nationalstaaten
OP_D_5	Etablierung einer anerkannten Wissensbasis in Form geteilter Definitionen, Begriffe, Dokumente	REPO_01, REPO_02, REPO_03, REPO_04, EVAL_01a, EVAL_01b	Seit 2008	ELGPN
OP_D_6	Sichtbarkeit bzw. Publikation zentraler Ergebnisse	REPO_01 bis REPO_04, POLI_01 bis POLI_09, WPQU_01 bis WPQU_08	Seit 2010	ELGPN
OP_E	Wirkung des Netzwerks			
OP_E_1	Realisierung von nationalen Veranstaltungen	REPO_01, REPO_04, EVAL_01a, EVAL_01b	Seit 2008	Nationalstaaten
OP_E_2	Etablierung eines nationalen Forums für das Feld	REPO_08, REPO_01, REPO_04, EUPO_10	Seit Mitte 2000er Jahre	Nationalstaaten
OP_E_3	Etablierung interministerieller Aktivitäten	REPO_01, REPO_04, EVAL_01a, EVAL_01b	Seit 2008	Nationalstaaten
OP_E_4	Realisierung von Veränderungen des Beratungsfeldes auf nationaler Ebene	EVAL_01a, EVAL_01b REPO_01, REPO_04	Seit 2008	Nationalstaaten

Die gebildeten Codes dienen der vertieften Auswertung der Dokumente. Durch diese Auswertung können detaillierte Informationen über das Entstehen und die Entwicklung des ELGPN Prozesses gewonnen werden. So kann zum Beispiel am Material gezeigt werden, dass die EU Kommission in den ersten Jahren nach 2000 als Promotor für Beratung zu agieren begonnen hat. Dies kann durch vielfältige Dokumente und Textstellen belegt werden. Dass die Kommission in diesem Sinne agiert, wirkt sich ordnend auf nachfolgende Strukturbildungen aus. Im Sinne der Synergetik können die Ergebnisse des Handelns der Kommission als OP verstanden werden, denn sie konsensualisieren zu einem gewissen Grad das Geschehen auf der relativen Mikroebene, indem beispielsweise die Vorbereitung einer Resolution oder die Finanzierung von beratungsbezogenen Aktivitäten gefördert wird. Ein zweites Beispiel ist die Herausbildung

informeller Netzwerke. Die Dokumentenanalyse zeigt, dass – angeregt durch verschiedene Einzelakteure (Institutionen und Personen) – mehrere lose Netzwerke entstanden sind, die das Thema Beratung auf verschiedene Weise thematisieren und befördern. Dabei wird deutlich, dass diese frühe, informelle Ordnung eine wichtige Funktion in Bezug auf das Erreichen späterer, formaler Ordnungen ausübt<sup>197</sup>.

Im Vergleich dieser Beispiele zeigt sich, dass die identifizierten Parameter auf unterschiedlichen Ebenen liegen. Sie beziehen sich entweder direkter auf das Handeln von Akteuren (z. B. *Aktive Übernahme von Verantwortung im Netzwerk*) oder stellen eher Ergebnisse des Handelns von Akteuren dar (z. B. *Zielbeschreibungen für das Netzwerk liegen vor*). In der vorliegenden Untersuchung wird beiden Arten von Parametern eine – die weitere Selbstorganisation des Prozesses – ordnende und konsensualisierende Funktion zugeschrieben. Die folgenden Abschnitte widmen sich der Rekonstruktion, der Entstehung und der Entwicklung des ELGPN entlang der OP, die das Netzwerk bilden und seine weitere Entwicklung maßgeblich bestimmen.

Die Kapitel (7.2.1 bis 7.2.5) sind für die Analyse der fünf OP jeweils gleich aufgebaut, das heißt in jedem Unterkapitel wird zunächst die *Entstehung des OPs* entlang der identifizierten Subparameter rekonstruiert. Im Anschluss daran wird identifiziert und dargestellt, wie *Kontrollparameter* für diese Entwicklung in den ausgewerteten Dokumenten als maßgeblich relevant identifiziert und aktiviert wurden und es wird die Frage des erreichten Symmetriebruchs diskutiert. Am Ende jedes Unterkapitels wird unter Rückgriff auf die in der Tabelle 7.5 dargestellten Codes analysiert, welche Kriterien zur Gestaltung von wirksamen Veränderungsprozessen realisiert werden konnten. Dieser Aufbau orientiert sich an zentralen Konzepten aus der Synergetik (vgl. Kap. 1.2 u. 1.3).

---

<sup>197</sup>Der Übergang von einer informellen Ordnung zu einer formelleren Ordnung ist eine Voraussetzung, die mit der Idee des Governance Begriffes, wie er für Mehrebenensysteme herangezogen wird, verbunden ist (Fürst, 2010, S. 50; Jachtenfuchs u. Kohler-Koch, 2010, S. 71f.). Das Netzwerk kann selbst keine formellen Regelungen in Bezug auf die im nationalen Kontext angebotene Beratung bewirken, beschließen oder ähnliches. Es kann nur als beständiger Motor fungieren, der das Thema (auf verschiedenen Ebenen) in diese Richtung treibt. In diesem Sinn ist es ein Teil eines größeren Governance-Prozesses. Die Identifikation von formellen Strukturen (z. B. auch auf nationaler Ebene), insbesondere auch von politischen Entscheidungen, ist darum für die weitere Untersuchung wichtig.

### 7.2.1 Europäische Politiken zur Beratung als Ordnungsparameter OP\_A

Im Mittelpunkt der Untersuchung des OP\_A, der im Folgenden als *Europäische Politiken zur Beratung*<sup>198</sup> bezeichnet wird, steht die Frage, wie sich das Thema Guidance (Beratung)<sup>199</sup> als politisches Thema etabliert und mit anderen politischen Themen verbindet. Der untersuchte Zeitraum reicht vom Ende der 90er Jahre bis zum Jahr 2012. Einbezogen werden Dokumente, die den allgemeinen bildungspolitischen Kontext der EU sowie die Etablierung von *Beratung* als politisch relevantes Thema thematisieren. Die Ergebnisse der Analyse werden in sechs identifizierten Subparametern zusammengefasst, die den OP charakterisieren:

- OP\_A1: EU als Promotor vernetzter/kohärenter Bildungspolitiken (ab Ende 90er),
- OP\_A2: EU Rat (und andere Institutionen) als Promotor für Beratung als relevantem Politikfeld (ab 2000),
- OP\_A3: ELGPN als zentrales, anerkanntes, europäisches Entwicklungsinstrument für Beratungspolitiken etabliert (ab 2008),
- OP\_A4: Finanzierung der ELGPN Aktivitäten durch die EU Kommission; Co-Finanzierung durch die Mitgliedsländer (ab 2008),
- OP\_A5: Fachliches und politisches Engagement von Einzelakteuren (ab Ende 90er).

Die angegebenen Jahreszahlen sind jeweils nur relativ grobe Angaben. In der Regel können sie exemplarisch mit einem in den Dokumenten nachweisbaren Ergebnis oder Ereignis in Verbindung gebracht werden, das eindeutig auf die Existenz des benannten Subparameters hinweist. So kann für den Subparameter *EU als Promotor vernetzter und kohärenterer Bildungspolitiken* beispielsweise das *Memorandum zum Lebenslangen Lernen* (2000) (EUPO\_13), die Etab-

---

<sup>198</sup>Der Begriff EU Politiken ist die Übertragung des Policy-Begriffs (EU Policies). Inhaltlich beschreibt der Begriff ein breites, prozessbezogenes und auf die Integration verschiedener Akteure abgestelltes Politikverständnis im Sinne von Governance: „Theoretisch geht es bei der Analyse von Governance um – gelingende oder misslingende – kollektive Problemlösung beziehungsweise die Erzeugung kollektiver Güter. Empirisch-pragmatisch fragt man, welche Kombination von Regelungsformen einen bestimmten Bereich kennzeichnet, beziehungsweise präskriptiv gewendet: welche Kombination am wirkungsvollsten ist“ (vgl. Mayntz, 2009, S. 105).

<sup>199</sup>*Guidance* wird im deutschsprachigen Kontext als „Beratung in Bildung, Beruf- und Beschäftigung“ übersetzt, wobei *Beratung* hier in einem weiteren Sinne verschiedene Interventionsformate umfasst, die jeweils darauf zielen, Menschen bei der Gestaltung ihrer Bildungs- und Berufsentwicklung zu unterstützen (vgl. *nfb*, 2011). Im weiteren Text wird der Begriff Beratung verwendet.

lierung des Bologna-Prozesses (1998) (vgl. EUPO\_15; vgl. auch Weber 2003, Hake, 1999) und der Beginn des *Lissabon-Prozess* im Jahr 2000 (EUPO\_14) sowie dessen Fortsetzung mit der ET 2020 Strategie genannt werden (vgl. EUPO\_03).

In der folgenden Tabelle 7.7 werden die Subparameter A1-A5 mit (exemplarischen) Nachweisen aus der Dokumentenauswertung dargestellt. Im Anschluss daran wird der OP *Europäische Politiken zur Beratung* in seiner Entstehung nachgezeichnet.

Tab. 7.7: Auswertung entlang der Subkodes zum OP\_A Europäische Politiken zur Beratung (Quelle: Eigene Darstellung)

Subkode	Bezeichnung	Relevante Dokumente	Objektivierung des Codes durch Quellen und Ergebnisse der Auswertung	Zeitpunkt des Auftretens <sup>200</sup>	Systemebene
OP_A_1	A1: EU als Promotor vernetzter/kohärenterer Bildungspolitiken	EUPO_11 EUPO_12 EUPO_13 EUPO_14 REPO_04	„In den Schlussfolgerungen des Europäischen Rates von Lissabon wird bekräftigt, dass der erfolgreiche Übergang zur wissensbasierten Wirtschaft und Gesellschaft mit einer Orientierung zum lebenslangen Lernen einhergehen muss. Europas Bildungs- und Berufsbildungssysteme stehen im Mittelpunkt der bevorstehenden Veränderungen“ (Quelle: EUPO_13, S. 3)	Seit Ende 90er Jahre	EU
OP_A_2	A2: EU-Rat (und andere Institutionen) als Promotor für Beratung als relevantem Politikfeld	EUPO_06, EUPO_08 bis EU- PO_11 REPO_04 PROG_12	„Angesichts der bereichsübergreifenden Relevanz der Berufsberatung für die Bildungs-, Berufsbildungs- und Beschäftigungspolitik hat die Kommission im Dezember 2002 eine Expertengruppe ‚Lebenslange Beratung‘ eingerichtet, an der sich auch die OECD beteiligt“ (Quelle: EUPO_11, S. 9)	Ab 2000	EU
OP_A_3	A3: ELGPN als zentrales, anerkanntes, europäisches Entwicklungsinstrument für Beratungspolitiken etabliert	EUROP_06 EUOP_04 PROG_11 PROG_12	„Suggested actions at EU level: Work of national guidance fora could be strengthened by an European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN), Network should aim to improve lifelong guidance provision for all citizens by supporting development of policy and practice, national and European“ (Quelle: EUPO_06, S. 7). „Strengthen European cooperation on lifelong guidance provision, in particular through the ELGPN, with the support of the Lifelong Learning Programme, and in liaison with CEDEFOP“ (Quelle: EUPO_04, S. 4).	Ab 2008	ELGPN
OP_A_4	A4: Finanzierung der ELGPN-	PROG_11 REPO_04	„Milestones in the establishment of the ELGPN since the inaugural meeting. (...) Letters of designation and intent, by May 25, 2007 – 29 members and one observ-	Ab 2008	EU, ELGPN und Natio-

<sup>200</sup>Die Festlegung eines Zeitpunkts ist nicht immer eindeutig möglich.

	Aktivitäten durch die EU-Kommission. Co-Finanzierung durch die Mitgliedsländer		er, <i>Information to the commission of the establishment of the ELGPN, May 25th, Submitting the final application to the European Commission, November 2, 2007</i> " (Quelle: PROG_11, S. 3). <i>The Commission currently provides financial support to the ELGPN under the Lifelong Learning Programme</i> " (Quelle: Repo_04, S. 7).		nalstaaten
OP_A_5	A5: Einzelakteure	STRU_02 STRU_06 PROG_12 FORS_01 bis FORS_09 FORS_12 FORS_13 FORS_14 AAPR_7a AAPR_19c	Es gibt eine Reihe von Experten, die bereits seit Ende der 90er Jahre im transnationalen Raum in Forschungs- und Entwicklungsaufgaben einbezogen sind (vgl. STRU_06). Sowohl durch die Unterstützung von Forschung (FORS_01 bis FORS_09) als auch durch die Durchführung von Workshops mit nationalen Akteuren sind diese in den 2000er Jahren im Themenfeld Beratung aktiv (vgl. bspw. FORS_12, FORS_13; FORS_14). Die zentralen politischen Empfehlungen (EU-PO_08; EUPPO_09) als auch die ersten Konzepte für die Programmatik von ELGPN gehen auf diese Akteure (Experten und einige Akteure aus nationalen Kontexten) zurück (vgl. PROG_12). Bei der Gründung von ELGPN sind eine Vielzahl dieser Akteure beteiligt (vgl. AAPR_19c).	Seit Ende 90er Jahre	EU, ELGPN und Nationalstaaten

### 7.2.1.1 Europäische Bildungspolitik als sich wandelnder Ordnungsparameter<sup>201</sup>

*Koordinierte Bildungspolitik* ist auf europäischer Ebene eine Frage, die in den 90er Jahren relevant geworden ist. Mit den Verträgen von Maastricht und den Artikeln 149 und 150 zur allgemeinen und beruflichen Bildung sind die Kompetenzen der EU für Bildungspolitik im Jahr 1992 in einem engen Rahmen festgeschrieben worden (vgl. EUPO\_11; EUPO\_12<sup>202</sup>). Die alte, bis dahin dominierende Ordnung, war im Kern eine nationale Struktur, die keine systematische Entsprechung auf europäischer Ebene hat. Dazu gehörte, dass die EU Ebene eher Einzelaktivitäten zur Förderung des Austauschs zwischen den Nationalstaaten oder zur Förderung der Mobilität anstößt und entsprechende (Förder-)Programme auflegt. Ein gemeinsamer Gestaltungswille oder Anspruch war für den Bildungsbereich nicht ausgeprägt. Zur alten Ordnung gehörte auch, dass Bildungspolitiken in starkem Maße funktional getrennt (z. B. in verschiedenen Ministerien, getrennt nach Bildungsbereichen, z. B. Schule, Berufsausbildung, Hochschule, Erwachsenenbildung) auf nationaler Ebene bearbeitet wurden. Darüber hinaus gab es eine Fokussierung der Politik auf politische Akteure im engeren Sinn.

Typisch für die alte Struktur war, dass auf EU Ebene keine Bildungspolitiken thematisiert wurden, sondern eher Bildungsprogramme, also handlungsorientierte Aktivitäten. Mit den genannten Verträgen, vielmehr aber noch mit der Formulierung konkreter bildungspolitischer Zielstellungen in den 90er Jahren – zum Beispiel die *„Mitteilungen der Europäischen Kommission für ein Europa*

---

<sup>201</sup> Zur Strukturierung der folgenden ausführlicheren Darstellung der Ergebnisse werden in Anlehnung an Beisel (1996) und Haken u. Schiepek (2010) Konzepte der Synergetik herangezogen (vgl. Kap. 1; vgl. Schiersmann u. Thiel, 2012). Der Nutzen dieses methodischen Vorgehens wird darin gesehen, dass dieses Analysemodell für die Dynamik der Entwicklung offen bleibt und gleichzeitig sensibel dafür ist, erreichte Veränderungen (Frage nach bisherigen und nach neu entstandenen Ordnungen) und offene, dynamische Situationen (Frage nach Symmetrien und Fluktuationen) zu identifizieren. Dabei spielt die Frage, warum eine bestimmte Ordnung entstehen kann und woher diese ihre Energie bezieht (Frage nach dem KP), um sich zu etablieren, eine entscheidende Rolle. Inhaltlich ist der Bezug auf das Modell der Synergetik darin begründet, dass die Politik und Governance-Forschung die Nicht-Linearität und Steuerungsproblematik, die heute in vielen Politikfeldern zu beobachten ist, thematisiert (vgl. Benz u. Dose, 2010). Selbstorganisation im Sinne der Synergetik bietet in diesem Kontext ein Begriffssystem, das die Entwicklung beobachtbar und in ihren Zusammenhängen nachvollziehbar machen kann. Es ist darüber hinaus an die aktuelle Diskussion in der Governance-Forschung angeschlossen, da auch dort die Frage der Selbstregulierung und der Selbstorganisation zunehmend Aufmerksamkeit erhält (vgl. Mayntz, 2010, S. 40; Fürst, 2010, S. 50f.).

<sup>202</sup> Die genauen bibliographischen Angaben bzw. Verweise zu den ausgewerteten Dokumenten finden sich im Anhang 7.1.

des Wissens“ (1997) (EUPO\_15), das „Memorandum zum Lebenslangen Lernen“ (2000) (EUPO\_13) oder der „Lissabon-Prozess“ (2000) (EUPO\_14), werden deutliche Abweichungen sichtbar. Dies ist jedoch nicht nur für den Bildungsbereich zu erkennen, sondern zeigt sich ebenso im Bereich der Beschäftigungspolitik und anderen angrenzenden Politikfeldern. Die bis dahin übliche Unterstützung nationaler Politiken soll durch die Entwicklung einer „maßgeschneiderten Strategie für die gesamte EU“ abgelöst werden (Weber, 2000, S. 7). Die maßgeblichen Dokumente und Aktivitäten, die diese Veränderung und diesen Anspruch deutlich machen, sind die §125 bis 130 des Amsterdamer Vertrags (die einschlägig die Beschäftigungsstrategien thematisieren) (vgl. ebd.), das Weißbuch „Wachstum und Beschäftigung. Herausforderungen der Gegenwart und Wege ins 21. Jahrhundert“ (ebd., S. 7) sowie der sogenannte Luxemburg-Prozess, der „mit dem Ziel der Konvergenz durch Koordination der Beschäftigungspolitiken aufgrund gemeinsamer Zielabsprachen [...] erreicht werden [sollte A. d. V]“ (Weber, 2000, S. 6).

Kennzeichnend für die Abweichung von der alten Ordnung ist, dass die Europäische Ebene keine Zuständigkeit und keinen Auftrag erhält, die Bildungssysteme zu harmonisieren (Harmonisierungsverbot) und trotzdem mehr und mehr Anstrengungen zur Koordination von Bildungspolitiken und Bildungs-(teil-)systemen sichtbar werden (vgl. EUPO\_03, S. 4). Durch die im Lissabon-Prozess formulierte *Methode der offenen Koordinierung* (OMC) (vgl. EUPO\_14) werden die Prinzipien zur sektorenübergreifenden Zusammenarbeit und die Beteiligung verschiedenster Akteursgruppen im Sinne einer breit angelegten Governance-Strategie festgelegt (vgl. EUPO\_14; EUPO\_03; vgl. auch Mayntz, 2009; Weber, 2003; Wallace und Wallace, 2000). Als deutliche Abweichung von der bisher dominierenden funktionalen Trennung kann die Integration von Bildungs- und Beschäftigungspolitik im Zeichen der Ökonomisierung von Bildungszielen und die Integration verschiedener Akteure in die Prozesse der offenen Koordinierung angesehen werden. Diese Ausrichtung der Bildungspolitiken wiederum ist eingebettet in vielfache Aktivitäten wichtiger supranationaler Institutionen (bspw. der Weltbank oder der OECD), die Bildung und wirtschaftliche Entwicklung programmatisch eng verknüpfen (vgl. FOR\_04; FOR\_06; vgl. auch Sackmann et al., 2005; Weber, 2000, S. 2).



Die bisher thematisierten Veränderungen beschreiben die übergeordnete politische Ebene (Subparameter OP\_A\_1), die von großem Einfluss für den OP *Europäische Politiken zur Beratung* insgesamt ist. Man könnte auch von einer Strukturähnlichkeit zwischen allgemeinen europäischen Bildungspolitiken und der entstehenden Debatte um Beratung sprechen<sup>203</sup>. Neben dem ersten Subparameter können weitere identifiziert werden, die für den hier diskutierten Bereich eine Rolle spielen.

Beratung wird im Kontext der genannten bildungspolitischen Programmatiken im Jahr 2000 als relevantes Politikfeld erkennbar (vgl. EUPO\_13). Ein deutliches Zeichen sind die von verschiedenen supranationalen Institutionen (OECD, Weltbank, EU Kommission, CEDEFOP, ETF) ab dem Jahr 2001 durchgeführten vergleichenden Untersuchungen, z. B. „*Strategien zur Bildungs- und Berufsberatung*“ (FORS\_02; vgl. auch FORS\_01; FORS\_03; FORS\_04; FORS\_05; FORS\_06) oder „*Career Guidance and Public Policy*“ (FORS\_09b). Die inhaltliche Ausrichtung ist hierbei eindeutig der skizzierten Veränderung zuzuordnen:

*„This publication reports the findings of a review that was begun in early 2001 of career guidance policies in 14 OECD countries. It has looked at how the organisation, management and delivery of career guidance can help to advance some key public policy objectives. In particular, the review has looked at how career guidance services can assist countries to advance life-long learning goals, and at how career guidance can help in the implementation of active labour market policies“* (FORS\_09b, S. 3).

Diese Studien entwerfen bereits das später weiterentwickelte inhaltliche Programm. Einige Stichworte daraus lauten: Beratung als wichtiges Politikfeld, lebensbegleitende Funktion von Beratung, Zugänglichkeit der Angebote, Effektivität, Personal, Finanzierung, Evidenz und Qualität (ebd., S. 5f.; vgl. FORS\_09a, S. 1f.). Mit der Resolution des Europäischen Rates von 2004 (vgl. EUPO\_09) wird Beratung explizit zu einem wichtigen EU Politikfeld (Subparameter

---

<sup>203</sup>Es gibt auch erste explizite Verbindungen. Das Memorandum zum lebenslangen Lernen führt beispielsweise aus: „In this context a new approach is needed which envisages guidance as a continuously accessible service for all, and which overcomes the distinction between educational, vocational and personal guidance and which reaches out to new publics. Living and working in the knowledge society calls for active citizens who are self-motivated to pursue their own personal and professional development. This means that systems of provision must shift from a supply-side to a demand-side approach, placing users' needs and demands at the centre of concern“ (EUPO\_13, S. 17).

OP\_A\_2). Dabei werden die angesprochenen Themen nun in der von allen Fachministern der Mitgliedsstaaten verabschiedeten Resolution auf die Ebene von Politikzielen gehoben (ebd.).

Bis zur Etablierung von ELGPN als zentral anerkanntes, europäisches Entwicklungsinstrument für Beratungspolitiken (Subparameter OP\_A\_3) vergehen noch etwas mehr als drei Jahre. Allerdings lassen sich Zwischenstufen der Institutionalisierung erkennen. So arbeitet in den Jahren 2002-2007 eine *Expertengruppe* für die Europäische Kommission an Fragen und Empfehlungen für die zukünftige Ausrichtung der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (vgl. PROG\_12). Organisiert durch das CEDEFOP werden außerdem mehrere sogenannte Peer-Learning Workshops durchgeführt (vgl. FORS\_12; FORS\_13) und themenspezifische Studien in Auftrag gegeben (FORS\_14). Thematisch beschäftigen sich diese unter anderem explizit mit der Verbesserung der Qualität und Effektivität von Beratung (vgl. FORS\_12; FORS\_13; FORS\_14). In den Jahren 2006 bis 2008 werden durch die EU Kommission außerdem zwei Lifelong-Learning-Projekte finanziert, die entgegen der sonst üblichen Segmentierung nach Bildungsabschnitten in insgesamt zwölf EU Mitgliedsländern die Etablierung von *Nationalen Foren für Beratung* als sogenannte *Joint-Action-Projekte* unterstützen und begleitend untersuchen (vgl. EUPO\_10; vgl. auch Weber, 2007; Härtel, 2007). Ab dem Jahr 2008 ist *ELGPN als Ausdruck der Relevanz von Beratung auf der politischen Agenda der EU Kommission* etabliert (vgl. EUPO\_06; PROG\_11). Für das Jahr 2008 wird eine erste Finanzierung der ELGPN Aktivitäten durch die EU Kommission im Rahmen des *Lifelong Learning Programms* gewährt (Subparameter OP\_A\_4) (vgl. PROG\_11; REPO\_04). Dies beinhaltet eine Co-Finanzierung und damit auch ein sichtbares *Commitment* durch die Mitgliedsstaaten von 25% der Gesamtsumme (vgl. PROG\_11). Die Anlage des Netzwerks und die Zusammensetzung der Akteure spiegelt die oben beschriebenen Elemente der sich entwickelnden Ordnung wieder (Offene Koordinierung, Mehrebenen-Ansatz, cross-sektorale Ausrichtung) (vgl. PROG\_12; PROG\_11; REPO\_04). Im selben Jahr (2008) wird – vorbereitet durch die ersten Netzwerkaktivitäten und eingebunden in die Aktivitäten der französischen EU Präsidentschaft eine zweite Resolution zum Thema *lebensbegleitende Beratung* verabschiedet („*Council Resolution on better integra-*

ting lifelong guidance into lifelong learning strategies“) (EUPO\_08), die bereits durch die inhaltliche Arbeit des ELGPN Netzwerks mit beeinflusst ist (Stärkung des Subparameters OP\_A\_2). Das ELGPN Netzwerk wird in den Zeiträumen 2009-2010, 2011-2012 und 2013-14 weiter gefördert (vgl. PROG\_10; PROG\_06; PROG\_01a; PROG\_01b).

Ein wichtiges Merkmal für die Etablierung des OP\_A *Europäische Politiken zur Beratung* über alle bisher beschriebenen Subparameter hinweg ist, dass immer wieder dieselben Akteure (Institutionen und Personen) für die Initiierung beratungspolitischer Initiativen Kontinuität und das Wissens (vgl. OP\_D *Wissen im Netzwerk*) und die Fortsetzung der Aktivitäten (vgl. OP\_C *Aktivitäten im Netzwerk*) Verantwortung übernehmen (Subparameter OP\_A\_5, Engagement von Einzelakteuren) (vgl. STRU\_02; STRU\_06). So gibt es beispielsweise große personelle Überschneidungen zwischen der Expertengruppe der Kommission (vgl. STRU\_06, FORS\_09a), den Teilnehmern bei der Peer-Learning Events (FORS\_12; FORS\_13), den Autoren der genannten Studien (FORS\_01 bis FORS\_08) und den ersten Entwürfen für die ELGPN Programmatik (vgl. PROG\_12). Diese Kontinuität setzt sich in der Zusammensetzung des ELGPN Netzwerks ab 2007 und bis heute fort (vgl. STRU\_02).

### **7.2.1.2 Kontrollparameter und Energetisierung**

Im Sinne des im Kapitel 7.2 für die Analyse eingeführten Begriffs des Kontrollparameters wurden bei der Analyse der OPs auch untersucht, welche treibenden oder energetisierenden KP für die Entstehung der neuen Ordnung eine Rolle spielen. Die Ergebnisse basieren für der Dokumentenauswertung zum OP\_A, also auf der Identifikation von Entwicklungen, die in den ausgewerteten Dokumenten beschrieben werden und die für die Veränderung stimulierend waren. Die folgende Tabelle (Tab. 7.8) beschreibt sieben Aspekte, die für das Auftreten und die Verstärkung von KP, die auf den OP\_A wirken, in den Dokumenten identifiziert werden können.

Tab. 7.8: Aktivierung möglicher Kontrollparameter für die Entstehung des OP\_A Europäische Politiken zur Beratung (Quelle: Eigene Darstellung)

Kontrollparameter werden aktiviert durch	Erläuterung an Beispielen, die aus der Dokumentenauswertung abgeleitet sind
» Streben nach Wettbewerbsfähigkeit und ökonomischem Erfolg	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Es zeigt sich eine Verbindung von politischen Zielsetzungen in der Bildungspolitik mit ökonomischen Interessen.</li> <li>» Diese Verbindung (etwa in der Lissabon-Erklärung (EU-PO_14) bewirkt dabei eine größere Fokussierung von mehr Akteuren auf Bildung und Arbeitsmarktpolitik. Tendenziell werden mehr Finanzmittel und mehr Machtmittel in das Themenfeld gelenkt.</li> <li>» Gleichzeitig werden Kräfte mobilisiert, die diese Wendung kritisch sehen und sich für eine Begründung von Bildung ohne die Bezüge zu ökonomischen Nutzenerwartungen einsetzen.</li> </ul>
» Veränderungsdruck auf Bildung und Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Es gibt Veränderungen im Bereich Bildung und Arbeit durch technische und wissenschaftliche Veränderungen (EU-PO_13).</li> <li>» Es gibt Veränderungen durch Globalisierung und Mobilität der Märkte und Arbeitskräfte (EUPO_11).</li> <li>» Es gibt Veränderungen, die auf das Leben des Einzelnen sowie auf die Aufgaben von Institutionen, Organisationen und Systeme einwirken.</li> </ul>
» Individualisierung der Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Verschiedene Prozesse führen dazu, dass Individuen für ihr eigenes Leben (bspw. Bildungsbeteiligung, Fähigkeit zur Teilhabe am Arbeitsleben) verantwortlich sind (vgl. EUPO_09).</li> <li>» Es kann angenommen werden, dass dieser KP von mehreren Seiten gestärkt wird, bspw. aus der Perspektive des Rückbaus des Sozialstaates, der Interessen der Wirtschaft an flexiblen und kompetenten Arbeitskräften, aber auch von Seiten der Menschen, die mit individuellen Freiheiten auch individuelle Nutzenerwartungen verbinden (vgl. bspw. EUPO_13; EUPO_14; EUPO_15)<sup>204</sup>.</li> </ul>
» Politischer Einfluss der EU	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Die Rollenveränderung der Europäischen Union in den 90er Jahren zeigt die Suche nach relevanten Themen und Zuständigkeiten (s. Kap. 7.2.1.1).</li> <li>» Es gibt ein Interesse an der Stabilisierung des Einflusses der</li> </ul>

<sup>204</sup>Die Aktivierung von individualisierter Verantwortung zeichnet sich durch die Ambivalenz des Individuums (zwischen Eigenverantwortung und zunehmender gesellschaftlicher Einbindung) im Prozess der Modernisierung aus (vgl. Ehrenberg (2011), Sloterdijk (2009); Foucault (2009), Elias (1998), Ricoeur (1996)).

	<p>EU auf Bildungspolitiken (vgl. bspw. EUPO_03).</p> <p>» Etablierung von Instrumenten, die Einfluss ermöglichen, den Rahmen der delegierten Macht auszuschöpfen und nach Möglichkeit auszudehnen (vgl. bspw. EUPO_14).</p>
» Delegation von Macht an die transnationale Ebene	<p>» Es bestehen Steuerungsprobleme auf der Ebene der Nationalstaaten (vgl. EUPO_12; EUPO_11).</p> <p>» Politikfelder können nicht mehr alleine bearbeitet werden; auch dort, wo die Zuständigkeit formal bei den Ländern verbleibt, besteht ein vitales Interesse an größerer Kohärenz. Dies ist jedoch ambivalent, sodass auch der KP <i>Delegation von Macht</i> nicht durchgängig, sondern immer nur eingeschränkt aktiviert wird (vgl. EUPO_03).</p>
» Auftreten von Gelegenheitsfenstern	<p>» Einzelne Felder im Kontext von Bildung und Beschäftigung nutzen die erhöhte Aufmerksamkeit für den Themenbereich, um daraus einen Nutzen für die Entwicklung von Politiken zu ziehen (z. B. Beratung) (EUPO_10; EUPO_08)</p> <p>» <i>Beratung als relevantes Politikfeld</i> wird nicht nur von <i>oben</i>, sondern vor allem auch von <i>unten</i>, d.h. aus dem Feld, in die politische Aufmerksamkeit gerückt (vgl. PROG_12; REPO_02; FORS_09a; FORS_09b).</p>
» Wissen	<p>» Wissen im Sinne von Daten aus dem internationalen Vergleich werden zugänglich und zeigen Defizite und Entwicklungsbedarfe auf (FORS_01 bis FORS_08).</p> <p>» Die Fähigkeit zur Generierung relevanten Wissens stellt Beratung in einen direkten Zusammenhang mit den der angestrebten Aktivierung von Wettbewerbsfähigkeit, verstärkter Individualisierung, die sich wandelnde Rolle der EU und die daraus resultierende (notwendige) Koordinierung nationaler Politiken (vgl. EUPO_14).</p>

Hinter den beschriebenen KP steht die Annahme, dass (im Sinne des Modells der Selbstorganisation) die Ordnung nicht von irgendeinem Akteur gesetzt oder verordnet wird, sondern in einem Prozess entsteht und sich auch wieder auflösen kann. Es scheint ein Charakteristikum der beschriebenen Ordnung zu sein, dass feste und dauerhafte Institutionalisierungen vermieden werden oder nicht erreichbar sind (bspw. wird im Bereich der Bildungspolitiken keine gesetzliche Regelung oder übergeordnete Institutionalisierung auf europäischer Ebene angestrebt) (vgl. EUPO\_03, S. 4, vgl. auch EUPO\_14). Die beschriebene Ord-

nung bleibt in Bewegung. Dies ist etwa an den Revisionen und Weiterentwicklungen der Ziele zu erkennen (vgl. EUPO\_15; EUPO\_13; EUPO\_11; EUPO\_03). Die relevanten KP treiben die Ordnung unter den gegebenen Umständen Richtung koordinierte Politiken, die jedoch nicht irreversibel ist.

### **7.2.1.3 Fluktuationen, Symmetrie und Symmetriebrechung**

Auf der übergeordneten politischen Ebene ist die Ausbildung des OPs seit den 90er Jahren und bis heute dadurch gekennzeichnet, dass größere Fluktuationen aufgetreten sind. Fluktuation bedeutet, dass eine mehr oder weniger stabile Situation (z. B. Nationalstaaten gestalten ihre Bildungssysteme) durch den Einfluss von KP (s. o.) von ihrem stabilen Zustand in einen Zustand zunehmender Instabilität gebracht wird und tendenziell in Richtung der neuen Ordnung (eine übergeordnete Ebene koordiniert nationale Politiken) bewegt wird. Die zunehmend offene Situation zwischen Nationalstaaten (formale Zuständigkeit) und der Europäischen Ebene (Koordinierungsanspruch, Koordinierungsbedarf) könnte als Symmetrie interpretiert werden, denn bei jedem Thema und bei jeder anstehenden Entscheidung wird die Frage des Einflusses der jeweiligen Ebene neu gestellt. Dabei kann die Europäische Ebene als Akteur identifiziert werden, der die Fluktuation in Richtung der neuen Ordnung aktiv betreibt.

Unterhalb dieser übergeordneten Entwicklung werden durchaus klare Symmetriebrechungen erzielt. Die Etablierung des ELGPN Netzwerkes ist eine davon. Eine andere ist die Realisierung des Bologna-Prozesses für den europäischen Hochschulraum (vgl. Weber, 2003). Dabei wird deutlich, dass die etablierten Ordnungen (koordinierte Politik auf europäischer Ebene) nicht das Handeln oder gar die Ergebnisse auf nationaler Ebene *determinieren* können (vgl. REPO\_01a, S. 62; EUPO\_03, S. 4). Vielmehr stellen sie eine Aktivierung der Selbstorganisation dar, die sich an bestimmten Zielen und Programmen orientieren soll. Solche intendierten Ziele sind jedoch keine realisierten Ziele (vgl. exemplarisch zum Bologna-Prozess Weber, 2003; als kritische Stellungnahme, s. auch Kröger, 2009). Insgesamt kann der Zusammenhang von Fluktuation und Symmetriebrechung als Mehrebenengeschehen interpretiert werden (vgl. auch Benz, 2010). Symmetriebrechungen, das heißt die Etablierung einer neuen Ordnung auf übergeordneter Ebene, führen zu Fluktuationen und Symmetriebrechungen und somit zu neuen Ordnungen auf einer untergeordneten Ebene.

ne. Dabei sind die Prozesse nicht irreversibel. Veränderungen auf unteren Ebenen stützen diejenigen der übergeordneten Ebene. Fluktuationen auf untergeordneter Ebene können aber auch dazu führen, dass eine bereits stabilisierte Ordnung auf übergeordneter Ebene wieder in einen Zustand der Symmetrie übergeht, das heißt, dass wieder offen ist, in welche Richtung das System sich weiterentwickelt.

#### **7.2.1.4 Analyse des Ordnungsparameters *Europäische Politiken zur Beratung in Bezug auf Wirkungskriterien für die Prozessgestaltung***

Im Folgenden werden die Wirkungskriterien für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen (s. Kap. 7.1.5) auf den OP Europäische Politiken zur Beratung bezogen. Für diesen können in der Auswertung eine Reihe der abgeleiteten Kriterien, die in Kodes (s. Tab. 7.5, S. 435.) überführt wurden, als realisiert identifiziert werden.

Die zu Beginn der 2000er Jahre durch die OECD und die EU durchgeführten Studien zum Entwicklungsstand der Beratung sind Beispiele für die *Ist-Analyse* (Kode\_IST). Im Vergleich der Nationalstaaten wurden Defizite sichtbar, die gute Argumente für Initiativen lieferten. Diese werden argumentativ aufgegriffen und tragen zur Klärung des Problems und auch zur Aktivierung der Akteure bei.

In Bezug auf die *Zielformulierung* (Kode\_ZIEL) kann gezeigt werden, dass übergeordnete Ziele formuliert wurden, die für den ELGPN Prozess wegweisend sind. Diese Ziele liegen nicht nur auf der inhaltlichen Ebene (bessere Beratung für alle Bürger), sondern betreffen insbesondere auch die Notwendigkeit der Koordination (z. B. zwischen verschiedenen Sektoren und entlang des Lebenslaufs). Für das Wirkkriterium *Einbezug der relevanten Akteure* (Kode\_AKT) kann festgestellt werden, dass sowohl relevante Institutionen (EU Kommission, OECD, CEDEFOP, ETF), also auch relevante Einzelakteure Verantwortung übernehmen und sich mit dem Problem befassen. Es etabliert sich zwar noch keine formale Führung, aber im Kontext beginnender Institutionalisierung (Expertenkommission) gibt es Akteure, die *die Etablierung des Netzwerks* vorbereiten und voranbringen (Kode\_FÜH).

Somit können vier Wirkkriterien, die für die Wirksamkeit von Veränderungsprozessen wichtig sind, identifiziert werden. Die weiteren Kriterien spielen im bisher beschriebenen Bereich noch keine erkennbare Rolle. Für die vier identifi-

zierten Wirkkriterien zeichnet sich ab, dass sie in den anderen OP, die in den folgenden Kapiteln konkreter beschrieben werden, erneut beziehungsweise weiterhin realisiert werden müssen.

### **7.2.2 Die Strukturen des ELGPN Prozesses als Ordnungsparameter OP\_B**

Die Etablierung und Entwicklung des ELGPN Netzwerks wird über die OP *Netzwerkstrukturen* (OP\_B), *Netzwerkaktivitäten* (OP\_C) und *Wissen im Netzwerk* (OP\_D) thematisiert. Beim OP\_B *Netzwerkstrukturen* geht es um den Ausbau des Netzwerks und die strukturelle Verbindung mit der Umwelt des Systems. Dabei ist im synergetischen Sinn *zu Beginn* von einem *Unordnungs-Ordnungs-Übergang* auszugehen, das heißt, es geht nicht um die Ablösung einer bestehenden durch eine neue Ordnung, sondern um die Entstehung einer Ordnung, wo vorher keine solche vorhanden war. Darauf aufbauend geht es im Zeitverlauf (2007 bis 2012) um die Veränderung und den Wandel der etablierten Netzwerkstrukturen. Wie die Entstehung des Netzwerks im politischen Kontext eingeordnet werden kann und welche KP die Entstehung von ELGPN begünstigten, wurde im vorigen Abschnitt untersucht. In diesem Kapitel soll nun die Strukturbildung im Detail nachgezeichnet werden.

Für den OP\_B *Etablierung und Entwicklung von Netzwerkstrukturen des ELGPN* können, bei der Analyse der Dokumente, folgende Subparameter identifiziert werden:

- OP\_B1: Aufbau des formellen Netzwerks,
- OP\_B2: Kopplung an EU Kommission,
- OP\_B3: Enge Vernetzung mit anderen Institutionen,
- OP\_B4: Herausbildung und Aufrechterhaltung von Arbeitsstrukturen,
- OP\_B5: Etablierung von Leistungsstrukturen,
- OP\_B6: Crossfunktionale Vernetzung.

Für einen ersten Überblick zum Kode OP\_B werden die Subparameter B1-B6 mit exemplarischen Nachweisen aus der Dokumentenauswertung in der Tabelle 7.9 dargestellt.



Tab. 7.9: Auswertung entlang der Subkodes zum OP\_B Etablierung und Entwicklung von Netzwerkstrukturen (Quelle: Eigene Darstellung)

Subcode	Bezeichnung	Relevante Dokumente	Objektivierung des Kodes durch Quellen und Ergebnisse der Auswertung	Zeitpunkt des Auftretens	Systemebene
OP_B_1	B1: Aufbau des formellen Netzwerks	STRU_01a STRU_01b STRU_02 STRU_03	„The ELGPN has a Work Programme included in the Grant Application submitted to the Commission. This WP is prepared by the Coordinator and agreed by the ELGPN network meeting, following a proposal from the Steering group and taking into account the possible funding arrangements. Based on the priorities and activities outlined in the Work Programme, an Operational Plan is prepared by the Steering Group and the Lead Countries of the Thematic Activities. The Operational Plan will be updated regularly in line with the Work Programme“ (Quelle: STRU_01b).	Ab 2007	ELGPN
OP_B_2	B2: Kopplung an EU-Kommission	STRU_03 EUPO_06 REPO_04	„In 2007, the Member States decided to set up a European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN). The Commission warmly welcomed this initiative as a commitment and means to take forward the concrete national implementation of the Resolution priorities. The Commission currently provides financial support to the ELGPN under the Lifelong Learning Programme and takes part in meetings of the network“ (Quelle: REPO 04, S. 7).	Ab 2007	EU
OP_B_3	B3: Enge Vernetzung mit anderen Institutionen	REPO_01 REPO_02 EUPO_02 PROG_01a PROG_01b POLI_05 POLI_07	„In the context of the Europe 2020 aims of smart growth (developing an economy based on knowledge and innovation), sustainable growth (promoting a more resource-efficient, greener and more competitive economy) and inclusive growth (fostering a high-employment economy delivering economic, social and territorial cohesion), the Resource Kit seeks to address relevant policy areas at EU and member-country levels. While maintaining a transversal overview of lifelong guidance policy developments, it is designed to support strong interfaces with sectoral policy developments in six main areas: Schools, Vocational education and training	Ab 2007	EU

			(VET), <i>Higher education, Adult education, Employment, Social inclusion</i> “ (Quelle: REPO_02, S. 9).		
OP_B_4	B4: Herausbildung und Aufrechterhaltung von Arbeitsstrukturen	STRU_01a STRU_01b AAPR_01 bis AAPR_04 AAPR_05a bis AAPR_19 REPO_01 REPO_04 REPO_11	Die Arbeitsstrukturen können wie folgt zusammengefasst werden: - Kontinuierliche Besetzung der Koordinatoren-Rolle seit 2008 (vgl. PROG_11, REPO_01, 04), - Regelmäßige Steuerungsgruppen-Treffen von 2008 bis 2012 (Meeting 1 bis 23)(vgl. AAPR_13a – 05a, AAPR_01 -04) - Regelmäßige Plenary Meetings von 2008 bis 2012 (Plenary 1 bis 10) (vgl. AAPR_14a – 19, AAPR_01 – 04) - Konstante thematische Arbeitsgruppen 2008-2012 (WP 1 bis WP4) (vgl. REPO_04, S. 84; REPO_01, S.77)	Ab 2008	ELGPN
OP_B_5	B5: Etablierung von Leistungsstrukturen	STRU_01a AAPR_05a bis AAPR_13a PROG_09 PROG_11	Die Koordination wird durch ein Bewerbungs- und Auswahlverfahren vergeben (vgl. AAPR_5a; 6a; PROG_09). Es gibt klare Leistungsstrukturen durch den Koordinator und die Steuerungsgruppe (vgl. STRU_01a). Der Koordinator wird durch ein Team seiner Organisation (Finish Institut of Education) administrativ unterstützt (PROG_11). Von 2008 bis 2012 wurde die Koordination kontinuierlich von derselben Person und demselben Team gestellt (vgl. REPO_04, REPO_01). Die Steuerungsgruppe ist als Beratungs- und Kontrollgremium etabliert. Sie setzt sich aus Vertretern der nationalen Teams und von Partnerorganisationen zusammen. Experten sind ebenfalls beteiligt (STRU_01a, REPO_04, REPO_01).	Ab 2008	ELGPN
OP_B_6	B6: Crossfunktionale Vernetzung	PROG_01a PROG_01b PROG_03b PROG_04 PROG_05 AAPR_05a AAPR_06a REPO_04 REPO_01	Bereits seit Beginn des Netzwerks sind viele Institutionen im Netzwerk direkt vertreten, bspw. das PES Network, ETF, CEDEFOP, FEDORA, IAEVG, ICCDPP (Quelle: REPO_4, S. 82; Repo_01, S. 68f.) Für die Arbeitsperiode ab 2011 wird die Vernetzung mit wichtigen bildungs-, arbeits- und sozialpolitischen Feldern angestrebt. Das Ziel wird so formuliert: „ <i>Strengthening the policy links/interface between the work of ELGPN and EU policy development for schools, VET, higher education, adult education, employment and social inclusion</i> “ (vgl. REPO_04, S. 19). Für die Umsetzung werden für jedes der genannten Felder Kontaktpersonen	Ab 2011	EU, ELGPN

			<p>bestimmt, die sowohl in ELGPN engagiert sind und gleichzeitig in den Feldern Vernetzungen haben (vgl. AAPR_05a, 05b). Die Ergebnisse dieser besseren Vernetzung sind dokumentiert (vgl. REPO_01). 2012 werden für die Weiterarbeit des Netzwerks 2013-14 explizite Bezüge zur ET 2020 Strategie hergestellt. „As the Europe 2020 Strategy indicates, <i>some of these issues require not only specific sectoral measures and policies but also a cross-cutting approach because they touch on general principles applicable to all policy areas and demand multi-sectoral responses. These cross-cutting issues are objectives in themselves and also vital factors in strengthening the impact and sustainability of co-operation. The ELGPN's previous Work Programmes (2009-10; 2011-12) have already been based on such a cross-sectoral policy approach</i>“ (Quelle: PROG_01a, S. 1).</p>	
		<p>EUPO_01 EUPO_03 POLI_05 POLI_07</p>		

Die Tabelle gibt einen Überblick über die Subkodes zum Code OP\_B und die exemplarisch identifizierten Bezüge in den Dokumenten. Die ausführliche Beschreibung der Ergebnisse wird im Folgenden dargestellt.

### **7.2.2.1 Die ELGPN Strukturen als entstehender Ordnungsparameter**

Entlang der vier kurzen Darstellungen zur sich veränderten Struktur des Netzwerks werden deren wichtigste strukturelle Spezifika entlang der Aspekte *Aufbau, Nationale Vertreter, Plenarversammlungen, Arbeitsgruppen, Management und Leitung* und *Crossfunktionale Vernetzung* näher ausgeführt.

#### *Aufbau des formellen Netzwerks*

Zwar ist, wie beschrieben, nicht von einer vorhandenen alten Ordnung auszugehen, die von einer neuen abgelöst werden kann, jedoch können Vorläuferstrukturen identifiziert werden, die für die Ordnungsbildung wichtig sind. Bereits für die Zeit vor 2008 kann die Relevanz einzelner Institutionen (bspw. CE-DEFOP oder die LLP-Programme der EU Kommission<sup>205</sup>) und informeller Netzwerke (s. Kap. 7.2.1) für die politische Entwicklung des Themas festgestellt werden. So lässt sich beispielsweise für die Jahre 2004-2006 in den durchgeführten Peer-Learning-Events zu verschiedenen Themen ein stabiler Kern von Akteuren (Experten aus nationalen Kontexten und dem transnationalen Raum) identifizieren. Ebenso verhält es sich mit den bereits benannten Etablierungen (kleiner) formeller Netzwerke (s. Kap. 7.2.1), zum Beispiel der Expertgroups der EU Kommission und Joint-Action-Projekten. Diese Strukturen sind für das Entstehen des späteren Netzwerks essenziell, auch wenn die neue Ordnung nicht direkt aus ihnen hervorgegangen ist. Auf nationaler Ebene gibt es Aktivitäten, die inhaltlich mit denen des entstehenden Netzwerks in Verbindung stehen. Allerdings treten nur einzelne im europäischen Kontext als identifiziert und sichtbar in Erscheinung, beispielsweise dadurch, dass sie in Peer-Learning Veranstaltungen 2005 und 2006 präsentiert (vgl. FORS\_12; FORS\_13) oder durch

---

<sup>205</sup>Im Rahmen der LLP Programme Sokrates, Leonardo, Grundtvig etc. wurde eine Vielzahl von Projekten realisiert, die zum Themenkreis Guidance gerechnet werden können. Eine Zusammenstellung der durchgeführten Projekte wurde im ELGPN in den Jahren 2009-2010 durch die Task-Group 2 vorgenommen (vgl. ELGPN 2010, S. 68-73). Mit der Etablierung des ELGPN Netzwerks (das selbst auch aus Mitteln des Lifelong Learning Programms (LLP) finanziert ist) stellt sich mitunter die Frage, wie sich das Netzwerk zur Vergabe von Projektmitteln zum Themenkreis verhält. Bisher laufen diese weiterhin parallel und weitgehend unkoordiniert.

Befragungen ermittelt wurden (vgl. FOR14). Neben den Studien zu den Beratungssystemen in den nationalen Kontexten (FOR\_01 bis FOR\_08) kann hierfür exemplarisch die Studie zum Thema *Quality Assurance* (2004) genannt werden (vgl. FOR\_14).

Die Etablierung des Netzwerks kann für den Zeitraum 2007-2008 festgelegt werden. Dieser Zeitraum wird formal durch die ersten Antrags- und Finanzierungsperioden des Netzwerks markiert (vgl. PROG\_10). Der Subparameter *Aufbau des formellen Netzwerks* (OP\_B\_1), der ELGPN als funktionsfähiges (und zunehmend) stabiles Netzwerk beschreibt, kann als etabliert angesehen werden (vgl. AAPR\_19b). Dies kann in enger Zusammenarbeit und *direkter Koppelung an die EU Kommission* (Subparameter OP\_B\_2) erreicht werden (vgl. AAPR\_19c, EUPO\_06; PROG\_12). Die Kommission finanziert das Netzwerk maßgeblich und hat über die Genehmigung der Finanzierung im Antragsverfahren, das im Wesentlichen das Arbeitsprogramm und die Mitgliedschaft im Netzwerk beinhaltet, maßgeblichen Einfluss auf die Strukturen und die Inhalte der Arbeit des Netzwerks (vgl. AAPR\_20; AAPR\_19c). Eine *enge Vernetzung mit anderen Institutionen* (Subparameter OP\_B\_3) ist gleichzeitig etabliert. Dies wurde dadurch erreicht, dass Vertreter von anderen transnationalen und europäischen Institutionen in das Netzwerk integriert wurden und sowohl Teil des Plenums als auch der Steuerungsgruppe sind. Diese sind das CEDEFOP, EARLALL, Euroguidance, ETUC, EU Employment Committee, European Youth Forum, ETF, IAEVG, FEDORA und das PES Network (vgl. REPO\_01, S.74)<sup>206</sup>. Mit der Etablierung entsteht nun die formale Strukturierung des Netzwerkes, indem sich Strukturen bilden und aufrechterhalten (Subparameter OP\_B\_4). Die folgende Darstellung beschreibt die wesentlichen strukturellen Elemente,

---

<sup>206</sup>CEDEFOP, European Centre for the Development of Vocational Training, <http://www.cedefop.europa.eu/EN/>, (2012-06-07); EARLALL, European Association of Regional and Local Authorities for Lifelong Learning (<http://www.earlall.eu>)(2012-06-07); Euroguidance, (<http://www.euroguidance.net/>)(2012-06-07); ETUC, European Trade Union Confederation, (<http://www.etuc.org/>)(2012-06-07); EU Employment Committee, (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=115&langId=en>)(2012-06-07); European Youth Forum, <http://www.youthforum.org/> (2012-06-07); ETF, European Training Foundation, (<http://www.etf.europa.eu>)(2012-06-07); IAEVG, International Association for Educational and Vocational Guidance (<http://www.iaevg.org/IAEVG/>)(2012-06-07); FEDORA, Forum Européen de l'Orientation Académique (<http://www.fedora.eu.org/>)(2012-06-07); PES Network, (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=105&langId=en>)(2012-06-07).

die, mit nur geringfügigen Abweichungen, die Arbeit des Netzwerks in den Jahren 2008, 2009-2010 und auch 2011-2012 geprägt haben.

### *Nationale Vertreter*

Die ELGPN Struktur sieht vor, dass jedes europäische Land<sup>207</sup> mehrere (zwei bis vier) nationale Vertreter entsendet, die idealerweise aus den Ministerien kommen, die im nationalen Kontext für Bildung (Education) und Beschäftigung (Employment) zuständig sind. Zum Teil sind weitere Ministerien vertreten. Alternativ sind auch durch ein oder beide Ministerien entsandte Repräsentanten aus anderen Institutionen als Vertreter zugelassen. Das Netzwerk wird im Jahr 2008 gegründet und besteht in den Arbeitszeiträumen 2009-2010 aus Vertretern aus 29 Staaten (EU und EFTA) (vgl. REPO\_04, S. 82) und 2011-2012 Vertretern aus 31 Staaten (vgl. REPO\_01, S. 68). Die Tabelle 7.10 gibt einen Überblick über die Zusammensetzung der Länderteams 2010 und 2012.

Tab. 7.10: Auswertung, Beteiligung und Zusammensetzung in den nationalen Teams (Quelle: REPO\_01, REPO\_04; Eigene Darstellung)

Kode OP_C und Subkode	Quelle	Jahr	Anzahl Teams mit Vertretung aus dem Bildungsministerium	Anzahl Teams mit Vertretung aus dem Arbeitsministerium	Anzahl Teams mit Vertretung aus dem Sozialministerium	Anzahl Teams mit Vertretern aus NGO	Anzahl der Teams absolut
OP_C_2	REPO_04, S. 82	2009-2010	27	17	0	12	29
OP_C_2	REPO_01, S. 68	2011-2012	25	15	3	16	31

Neben der Stabilität der Zusammensetzung der Teams zwischen den beiden verglichen Arbeitszeiträumen zeigt sich auch eine Unterrepräsentation der Arbeitsministerien sowie der Sozialministerien. Das Netzwerk verfolgt hier weiterhin das Ziel die verschiedenen Zuständigkeiten gleichermaßen einzubinden, um sektorenübergreifende Ergebnisse zu erreichen (vgl. PROG\_01a). Dabei wird auch darauf hingewiesen, dass nicht nur die Zugehörigkeit zu einem Ministeri-

<sup>207</sup>Zur Beteiligung eingeladen sind offizielle (d.h. von den relevanten Ministerien benannte) Vertreter aus den EU und EFTA Staaten sowie von EU Beitrittskandidaten. Eine Übersicht über die aktuelle Zusammensetzung findet sich auf der Seite (<http://ktl.jyu.fi/ktl/elgpn/policymakers/elgpn/membersandpartners>)(2012-06-07) und für die Arbeitsperiode von 2009-2010 im ELGPN Report (REPO\_04).

um, sondern auch die Rolle und das Mandat der Akteure relevant ist. Bisher sind die nationalen Vertreter in vielen Fällen nicht in der Lage im nationalen Kontext Einfluss auszuüben (vgl. EVAL\_01, S. 60).

### *Plenarversammlungen*

Mit der Etablierung des Netzwerks wurde als sichtbare Realisierung des Netzwerks die sogenannte Plenarversammlung als Gruppe von Akteuren ins Leben gerufen. Bis zum Jahr 2012 haben zehn Plenarversammlungen stattgefunden (vgl. AAPR\_14a bis AAPR\_19). Die Plenarversammlungen sind das beschlussfassende Gremium des Netzwerks (vgl. STRU\_02).

### *Steuerungsgruppe*

Ab 2008 existiert durchgängig eine Steuerungsgruppe, deren Mitgliedschaft und deren Aufgaben mehrfach verändert wurden, deren Kernaufgabe jedoch darin besteht, den Arbeitsprozess des Netzwerks zu steuern, wichtige Entscheidungen zu treffen und zu verantworten (vgl. PROG\_09; PROG\_01b; AAPR\_05a bis AAPR\_13a). Die Steuerungsgruppe ist die Institution des Netzwerkes, der formal eine herausgehobene Position mit Entscheidungsvollmacht zukommt, wobei Entscheidungen sich eher auf Verfahrensfragen, Vorschläge in Bezug auf das Management des Netzwerks, Fragen des Arbeitsprogramms oder der Beteiligung (z. B. von externen Experten) beziehen (vgl. AAPR\_05a bis AAPR\_13a). Nach der Etablierung im Jahr 2008 bestand die Steuerungsgruppe aus sechs Ländervertretern (inkl. eines Koordinators, der die Steuerungsgruppe als Primus inter Pares leitet). Im Zeitraum zwischen 2009-2010 wurden die Ländervertreter durch die Vertreter anderer europäischer und transnationaler Institutionen sowie durch Experten, die für die inhaltliche Begleitung der Arbeitspakete und Taskgroups zuständig sind, ergänzt (vgl. PROG\_04; STRU\_01). Die Aufgaben der Experten sind dabei die Unterstützung und Anregung der Arbeitsgruppen, Vorbereitung von Papieren und Reflection-Notes, Unterstützung bei der Entwicklung von inhaltlichen Ergebnissen (vgl. STRU\_01). Im Zeitraum seit 2011 wurde die Steuerungsgruppe wieder stärker auf Ländervertreter beschränkt. Die Auswahl der Ländervertreter erfolgt zum Teil strukturell (Länder, die ein Arbeitspaket verantworten, sind in der Steuerungsgruppe

vertreten) und zum Teil strategisch (Länder, die in der aktuellen Arbeitsperiode die Ratspräsidentschaft der EU inne haben, sind ebenfalls in der Steuerungsgruppe vertreten) (vgl. REPO\_04, S. 83; REPO\_01, S.75f.).

### *Arbeitsgruppen*

Mit dem Arbeitsprogramm aus den Jahren 2009-2010 trat für das Netzwerk die thematische Arbeit in den Vordergrund. Zwar existierten auch im Arbeitsprogramm des Jahres 2008 thematische Gruppen, diese wurden aber im Jahr 2009 neu etabliert und mit umfassenderen Arbeitsaufträgen versehen (vgl. PROG\_06, PROG\_10). Es wurden vier Arbeitsgruppen (Workpackages, WP) und zwei Taskgroups etabliert (vgl. PROG\_06). Jede der Arbeitsgruppen besteht aus 12-15 Ländervertretern und wird von einem oder zwei Ländervertretern geleitet (vgl. REPO\_04, S. 83). Jede Arbeitsgruppe fokussiert einen thematischen Schwerpunkt (s. Kap. 7.2.3). Zur Unterstützung der thematischen Arbeit wird jede Arbeitsgruppe von einem Experten unterstützt. Die Experten werden in einem Ausschreibungsverfahren durch die Steuerungsgruppe ausgewählt (vgl. STRU\_05; STRU\_06). Die kleineren Taskgroups unterstützten das Netzwerk mit spezifischen Zuarbeiten, beispielsweise sogenannten Policy-Briefings (vgl. POLI\_01 bis POLI\_05).

### *Management und Leitung*

Für die effektive Koordination und Leitung des Netzwerkes, das Management, die Leitung und die Vernetzung mit relevanten Institutionen (EU Kommission, CEDEFOP, ETF usw.) wird ein sogenannter *Koordinator* eingesetzt (Subparameter OP\_B\_5, Etablierung von Leitungsstrukturen). Formal wird die Koordination von einem Partnerland verantwortet. Operativ gehört der Koordinator einer Institution an, die auch die Ressourcen für die praktische Durchführung der Koordination und der Arbeit des Netzwerkes verwaltet. Der Koordinator hatte (noch vor der offiziellen Etablierung des Netzwerkes) zunächst vorrangig die Aufgabe, die Entwicklung eines Arbeitsprogramms zu strukturieren, die Zusammensetzung des Netzwerkes zu koordinieren und das Erreichen des formalen Projektstarts (Finanzierungsperiode 2008) abzusichern (vgl. PROG\_11; PROG\_12). Die vorrangigen Aufgaben des Koordinators nach dem formellen Start des



Netzwerks sind neben dem Management und der Etablierung und Aufrechterhaltung der Kommunikationsstrukturen, die Leitung des Plenums und der Steuerungsgruppe, das Monitoring und die Evaluation des ELGPN Netzwerks, die Verantwortung für die Durchführung des Arbeitsprogramms und die Verwaltung der Mittel (vgl. PROG\_04; PROG\_06). Für die operative Durchführung dieser Aufgabe stehen Mittel für zusätzliche Personen in einem begrenzten Ausmaß zur Verfügung. Der Koordinator wird von der Taskgroup (TG 1) unterstützt. Diese arbeitet zu den strategischen Zielen der Politikentwicklung intern und extern (vgl. REPO\_04, S. 59; POLI\_05).

#### *Crossfunktionale Vernetzung*

Mit dem Arbeitsprogramm der Jahre 2011-2012 wurde die Vernetzung mit den relevanten Sektoren (Subparameter OP\_B\_6) als weiteres zentrales Strukturierungselement etabliert. Das Netzwerk strebt an, Beratung stärker als integralen Bezugspunkt zu relevanten Feldern zu fördern. Es werden hierfür – vorrangig auf europäischer Ebene – Verbindungen zu den Bereichen Schule, Berufsbildung, Hochschulbildung, Erwachsenenbildung, Beschäftigungspolitik und Soziale Inklusion hergestellt (PROG\_01b; AAPR\_05a; AAPR\_06a; REPO\_01).

Diese ist im Prinzip schon früh in den politischen Texten (vgl. bspw. EUPO\_15; EUPO\_13) und in der ELGPN Programmatik angelegt (PROG\_06), wird jedoch erst mit dem Arbeitsprogramm aus den Jahren 2011-2012 systematisch aufgegriffen (vgl. PROG\_01b). Die bis dahin geltende Arbeitsstruktur entlang der vier relevanten Themenfelder wird zwar bis 2012 beibehalten, wird jedoch in einer Matrix-Struktur mit relevanten Sektoren (Schule, Berufsbildung, Hochschulbildung, Erwachsenenbildung, Beschäftigung und Soziale Inklusion) (vgl. REPO\_01; POLI\_05; POLI\_06) verknüpft. Die Verknüpfung erfolgt wiederum durch einzelne Personen, die bereits als Akteure in einem dieser Sektoren eine Rolle spielen (Subparameter OP\_A\_5, Engagement von Einzelakteuren, vgl. AAPR\_7a). Den politischen Hintergrund für diese Erweiterung bildet die Fortsetzung der Lissabon Strategie, die für die allgemeine und berufliche Bildung in der Schlussfolgerung des Rates zu *ET 2020* festgeschrieben ist (vgl. EUPO\_03).

Die Entwicklung der Strukturen des Netzwerks stellt unter Berücksichtigung der eingeführten Strukturelemente einen komplexen Prozess dar, der in seinen Verästelungen und Spezifika nur eingeschränkt wiedergegeben werden kann. Die Darstellung wird dadurch verkompliziert, dass sich die Netzwerkstrukturen nach ihrem Entstehen im weiteren Prozess weiterentwickeln. Abbildung 7.1 stellt die Strukturen des Netzwerks zusammenfassend zu vier verschiedenen Zeitpunkten dar. Die Darstellung basiert auf der systematischen Auswertung der zentralen Dokumente des Netzwerks, insbesondere der Darstellung der Managementstrukturen (vgl. STRU\_01a; STRU\_03) des Work-Programms 2008, 2009-2010 und 2011-2012 (vgl. PROG\_10; PROG\_04; PROG\_1b).

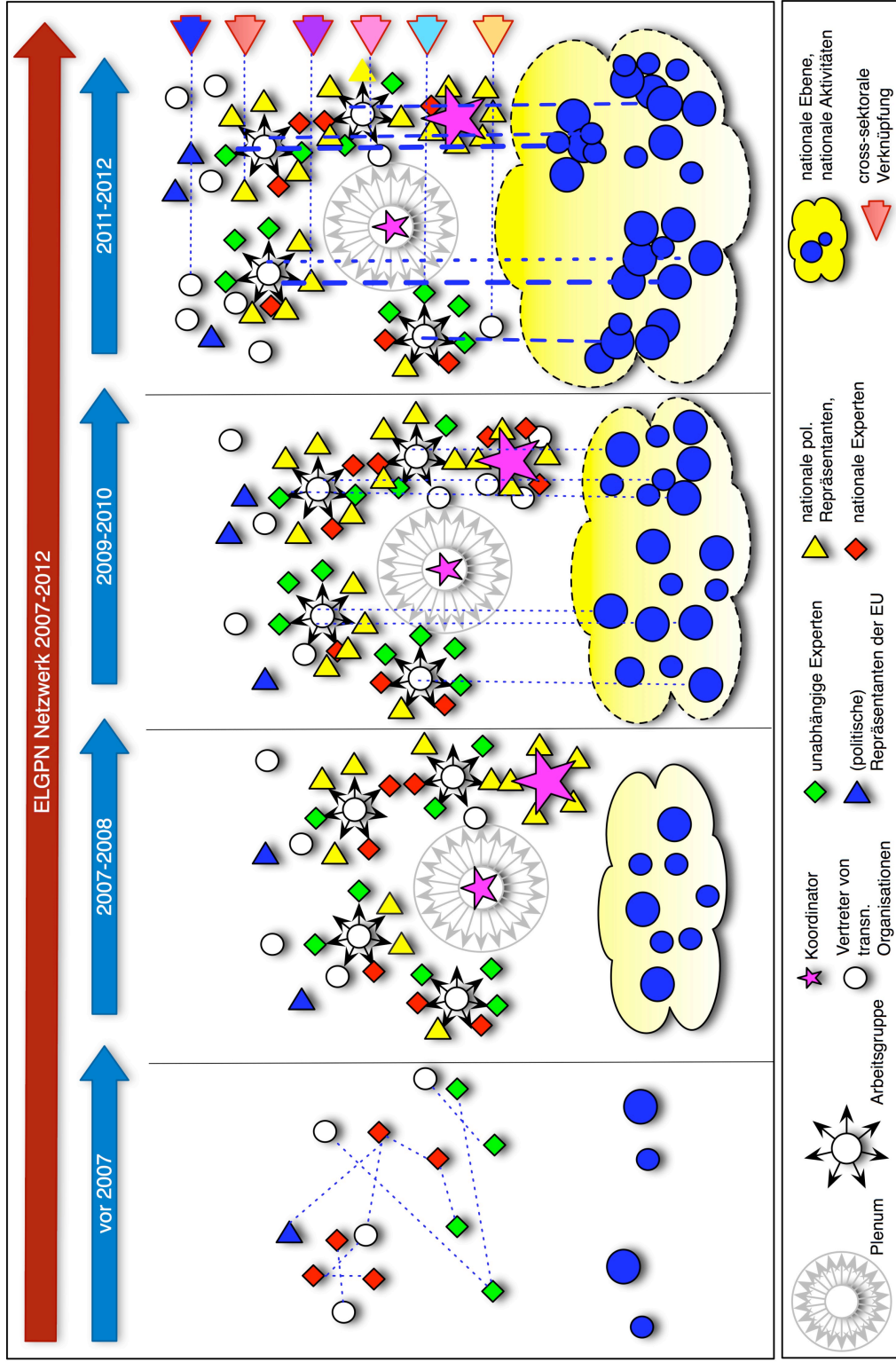


Abb. 7.1: Die Entwicklung des Netzwerks (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Abbildung zeigt von links nach rechts die jeweils etablierten Strukturen des Netzwerks. Die einzelnen Symbole bezeichnen einzelne Akteure und Akteursgruppen. Die Kreise mit Pfeilen nach außen symbolisieren das Plenum des Netzwerks (großes Symbol) sowie die vier thematischen Arbeitsgruppen (kleine Symbole) (vgl. STRU\_01). Beide Strukturen sind fest etabliert und haben klare Regelungen für die Mitgliedschaft (vgl. STRU\_03). Sie setzen sich aus entsandten Vertretern der beteiligten Nationalstaaten und aus Experten und Vertretern anderer Institutionen (z. B. EU Kommission, CEDEFOP, ETF, FEDORA, IAEVG) zusammen. Der Stern bezeichnet den Koordinator, der Stern mit den angeordneten Symbolen die Steuerungsgruppe (vgl. AAPR\_05a bis AAPR\_13a). Unter der Ebene des Netzwerks ist die Verbindung zur nationalen Ebene dargestellt. Zu dieser Ebene besteht eine wichtige Verbindung, die im Verlauf des Prozesses intensiviert wird (vgl. AAPR\_04; AAPR\_01). Zum vierten dargestellten Zeitpunkt (ab 2010) markieren die horizontalen Pfeilsymbole die systematisch etablierten *crossfunktionalen* Verbindungen zu parallelen Aktivitäten und Netzwerken auf europäischer Ebene (vgl. PROG\_01b).

Die Entwicklung des Netzwerks kann aufgrund der Dokumente in einer zeitlichen Strukturierung dargestellt werden:

- *Zeitpunkt 1* wird als *Prä-Netzwerk-Strukturen* bezeichnet. Hier bestehen lose gekoppelte Strukturen. Es besteht noch kein Netzwerk, jedoch können Verbindungen von einzelnen Akteuren festgestellt werden, die für die Entstehung des Netzwerks relevant sind (s. Kap. 7.2.1).
- Der als *Etablierung* des Netzwerks bezeichnete *Zeitpunkt 2* (ab 2008) stellt die Strukturen des ELGPN dar, wie sie 2007 geplant und 2008 etabliert wurden (vgl. PROG\_11). Neben der Eingrenzung der (potenziellen) Zugehörigkeit zum Netzwerk und der Einbindung von wichtigen Akteuren aus der Zeit vor der Etablierung des Netzwerks (Kontinuität der Akteure), ist die Schaffung von ersten Arbeitsstrukturen (Plenum und Arbeitsgruppen) charakteristisch. Existierende nationale Aktivitäten (Wolke unten) sind noch nicht direkt mit dem Netzwerk verbunden.
- Die Darstellung zum *Zeitpunkt 3* (etwa ab 2009) zeigt im Unterschied, dass die Verbindungen zu nationalen Aktivitäten explizit Teil des Programms werden. Waren diese strukturellen Verbindungen zuvor nur indi-

rekt (z. B. durch Peer-Learning-Events) vorhanden, stehen sie nun in einem direkteren Zusammenhang mit der Arbeit des Netzwerks, beispielsweise durch erste Umsetzungen von Ergebnissen und der Dokumentation von guter Praxis (vgl. REPO\_5a; REPO\_04). Die Arbeitsgruppen (Sterne) werden durch nationale Vertreter geleitet, setzen sich aus nationalen Vertretern und Experten zusammen (vgl. STRU\_02; STRU\_03) und verfolgen klare (auf die Entwicklung von Lösungen zielende) Arbeitsprogramme (s. Kap. 7.2.3).

- Die Darstellung zum *Zeitpunkt 4* (etwa ab 2011) zeigt auf, dass bis auf die Einführung einer Matrix-Struktur, die insbesondere eine stärkere Vernetzung mit den für das Thema Beratung relevanten Sektoren auf europäischer Ebene vorsieht (Pfeilsymbole auf der rechten Seite), die Strukturen gleich bleiben<sup>208</sup>.

#### **7.2.2.2 Kontrollparameter und Energetisierung**

KP stimulieren die Veränderung hin zur Etablierung des OPs. So kann beispielsweise der Aufbau des Netzwerks deshalb gelingen, weil Einzelakteure ihre Vorstellung davon, dass Beratung stärker auf der politischen Agenda verankert werden sollte, vertreten und dadurch andere Akteure anregen, in diesem Sinne aktiv zu werden. Wichtig bei der Untersuchung der Aktivierung von KP für die Strukturbildung und den Strukturwandel von ELGPN ist, dass diese KP selbst einem Wandel im Laufe der Zeit unterworfen sind. Es können immer wieder neue KP hinzukommen. Andere KP, die zu einem früheren Zeitpunkt von großer Relevanz waren, können in ihrer Bedeutung abnehmen. Die Tabelle 7.11 gibt einen Überblick über Aspekte, die für die Entwicklung und Verstärkung von KP zum OP\_B in den Dokumenten identifiziert werden können.

---

<sup>208</sup>Die Darstellung der Ergebnisse der Jahre 2011 und 2012 zeigt, wie diese Matrixstruktur umgesetzt wurde, und dass die vier thematischen Arbeitsgruppen jeweils zu den sechs sektoralen Themen gearbeitet haben (vgl. REPO\_1, REPO\_2).

Tab. 7.11: Mögliche Aktivierung von Kontrollparametern für die Entstehung des Ordnungsparameters Netzwerkstrukturen (Quelle: Eigene Darstellung)

Kontrollparameter werden aktiviert durch	Erläuterung an Beispielen, die aus der Dokumentenauswertung abgeleitet sind
<p><b>(Für die Stärkung von Strukturen vor der Gründung des Netzwerks)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Vision der Beratung als Politikfeld</li> <li>» Interessen und Werte von Einzelakteuren</li> <li>» Expertise von Einzelakteuren</li> <li>» Individuelle Sichtbarkeit</li> <li>» Aussicht auf Beteiligung und Voice<sup>209</sup></li> <li>» Aussicht auf Finanzierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Die <i>Vision von Beratung als politisch relevantes Feld</i> kann auf verantwortliche politische Akteure, aber auch auf Fachakteure stimulierend wirken. Beide Gruppen werden angeregt, Beratung nicht nur aus der fachlichen Sicht, sondern in einer politischen Dimension als relevant zu erachten.</li> <li>» Die Expertise von Einzelakteuren wirkt u. a. auf politische Akteure, da aufgedeckte Probleme als politische Handlungsbedarfe interpretiert und dargestellt werden.</li> <li>» Aussicht auf Voice als Stimme der Fachakteure im bildungspolitischen Diskurs energetisiert diese für die Beteiligung an einer europäischen Vernetzung.</li> </ul>
<p><b>(Für die Etablierung des Netzwerks)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Finanzierung des Netzwerks</li> <li>» Voice</li> <li>» Erste Strukturen (Strukturen stimulieren mehr Strukturen)</li> <li>» Verantwortungsübernahme der Leitung</li> <li>» Arbeitsprogramm</li> <li>» Peer-Learning (bottom up Wissenstransfer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Finanzierung ist für die Etablierung des Netzwerks ein essenzieller KP. Ohne die Finanzierung könnte das Netzwerk nicht arbeiten. Finanzierung alleine ist jedoch kein hinreichender KP.</li> <li>» Voice als Möglichkeit, die eigene Stimme und Perspektive einzubringen und – wo möglich – auch Ergebnisse zu beeinflussen, ist für Einzelakteure (nationale Vertreter, Experten, Partnerorganisationen) eine wichtige Stimulation der aktiven Beteiligung.</li> <li>» Erste Strukturen aktivieren weitere Strukturbildung (bspw. regt die Einrichtung der Steuerungsgruppe die Strukturierung von Arbeitsmethoden der Workpackages an).</li> <li>» Die Übernahme von Verantwortung durch die Leitung und das aufgestellte Arbeitsprogramm aktivieren offensiv die Strukturbildung, die Arbeitsteilung und die Zielverfolgung.</li> </ul>

<sup>209</sup>Das Konzept „Voice“ wird von Hirschman (1970) im Kontext des Managements in Verbindung mit den Konzepten „Exit“ und „Loyalty“ eingeführt. Diese Konzepte werden später in die Diskussion internationaler Beziehungen, insbesondere in Verhandlungssystemen und im Kontext der Transnationalisierung von Politik und den damit verbundenen Governance-Strategien übertragen (vgl. Arnsfeldt, 1997; Hirschman, 1970). Letztgenannte Bezüge spielen beispielsweise im Forschungsansatz des DFG Sonderforschungsbereich 597 „Staatlichkeit im Wandel“ auch bei der Rekonstruktion von bildungspolitischen Prozessen eine Rolle (<http://www.sfb597.uni-bremen.de/>) (2012-06-07).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Peer-Learning, die Zusammenarbeit von Partnern auf Augenhöhe mit dem Ziel, gemeinsam neue Lösungen zu entwickeln, stimuliert die Beteiligung, auch durch Wettbewerb von Ideen oder die anregende Verbreitung <i>guter Praxis</i>.</li> </ul>
<p><b>(Für die Entwicklung des Netzwerks)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Wissen/gemeinsame Wissensbasis</li> <li>» Nationale Referenzaktivitäten</li> <li>» Ergebnisstreben/-druck (Erfolg stimuliert weitere Ergebnisse)</li> <li>» Nationaler Einfluss/Macht</li> <li>» Europäischer/transnationaler Einfluss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Wissen bzw. das Streben nach einer gemeinsamen Wissensbasis (epistemic community<sup>210</sup>) ist ein KP, der durch die Arbeit im Netzwerk entsteht. Insbesondere in den vier Arbeitsgruppen regt dieses Bestreben intensive Kooperation und Selbstorganisation an.</li> <li>» Nationale Referenzaktivitäten stimulieren die Arbeit im Netzwerk mehrfach. Sie zeigen symbolisch den möglichen Erfolg der Arbeit, sie stimulieren aber auch durch die Erweiterung des Wissens die Arbeit am gemeinsamen Ergebnis.</li> <li>» Es wird auch wahrnehmbar, dass nationale Einflüsse auf die Arbeit in den Ergebnissen zum Tragen kommen. Direkt wirkt dies als KP auf die jeweiligen nationalen Vertreter, die bspw. für ein nationales Anliegen auf der europäischen Ebene eintreten (müssen), indirekt wirkt dies auch auf die Ergebnisse.</li> <li>» Der Einfluss der europäischen Ebene erfolgt über inhaltliche Orientierungspunkte (z. B. Vorgabe thematischer Bezüge für die Antragstellung). Zwar gibt es keine direkte Möglichkeit, die Ergebnisse zu beeinflussen (die Arbeit ist weitestgehend selbstorganisiert), indirekt wirken die Themen- und Zielsetzungen jedoch strukturierend und auch stimulierend auf die Arbeit des Netzwerks. Der Fortbestand des Netzwerks hängt von der Wahrnehmung der Ergebnisse auf europäischer Ebene ab.</li> </ul>

Kritisch wird die Frage nach den KP immer dann, wenn Veränderungen nicht nur auf einer Systemebene stattfinden, sondern auch über die Grenzen von Systemebenen hinweg (Europäische Ebene – Netzwerk-Ebene – nationale Ebene) realisiert werden müssen (s. Kap. 7.3). Am eindeutigsten lässt sich dies

<sup>210</sup>Vgl. zum Begriff der „epistemic community“ und deren Rolle in transnationalen Netzwerken Newig et al. (2010), Pfister (2009) sowie Haas (1992).

für Entwicklungen aufzeigen, die sich im Netzwerk vollziehen: Diese können sich nur dann auf die nationalen Aktivitäten auswirken, wenn eine Stimulation der Elemente in den Systemen auf nationaler Ebene erreicht wird.

### **7.2.2.3 Fluktuationen, Symmetrie und Symmetriebrechung**

Die *Etablierung des Netzwerks* (bis zum Jahr 2008) ist mit der Entstehung von OP verbunden (s. Kap. 7.2.2.2). Der Ordnungszustand bis zur Etablierung des Netzwerks kann im Sinne der Synergetik als *chaotischer*, das heißt, als nicht-geordneter Zustand charakterisiert werden. Konkret kann dies zum Beispiel daran abgelesen werden, dass für die Bearbeitung von Beratung als bildungspolitischer Gegenstand keine festen Strukturen bestehen. In diesem Sinne sind das Auftreten von (wenn auch zunächst kleinen) Strukturelementen, zum Beispiel den Peer-Learning-Events (vgl. FORS\_12; FORS\_13) des CEDEFOP (vgl. FORS\_02; FORS\_09a) oder den Publikationen im Auftrag von OECD (vgl. FORS\_04; FORS\_09b) oder Weltbank (vgl. FORS\_06; FORS\_07), als Ausdruck von Fluktuationen zu begreifen, die sukzessive die Entwicklung einer Alternative zum gänzlich ungeordneten Zustand unterstützen. Spätestens mit der EU Resolution aus dem Jahr 2004 (vgl. EUPO\_09) kann man davon sprechen, dass ein neuer OP entsteht (s. Kap. 7.2.2.1). Die Arbeit der Expertengruppe der EU Kommission kann als Vorbereitung des neuen OP\_B und als Voraussetzung für den Aufbau der Symmetrie (Unordnung-Ordnung) angesehen werden (vgl. STRU\_06). Die *Europäischen Politiken für Beratung* sind zentral für die Vorbereitung dieses Symmetriebruchs, jedoch ist der erfolgreiche Übergang ohne die KP, die zum Beispiel auf die individuelle Aktivierung von Einzelakteuren wirken, kaum denkbar. In den ausgewerteten Dokumenten zeigt sich dies darin, dass die Anstrengungen (bspw. die Antragstellung für die Finanzierung des Netzwerks) *nicht als von oben gesteuert*, sondern als stark von Einzelakteuren (Experten, einzelne nationale Vertreter, einzelne Institutionen) selbstorganisiert charakterisiert ist (vgl. PROG\_11; PROG\_09). Ein weiteres Anzeichen für die Vorbereitung der Symmetrie ist die Zusammenstellung der potenziellen Netzwerkpartner, die im Kern vor der tatsächlichen Etablierung des Netzwerks abgeschlossen war (vgl. PROG\_09). Die symmetrische Situation *Netzwerk* oder *kein Netzwerk* wird durch die Kooperationsbereitschaft der fast 30 Länder, die



sich durch *Letters of Designation and Intent* zur Teilnahme bereit erklärt haben, im Dezember 2007 hergestellt (vgl. PROG\_09).

Mit der formellen Gründung des Netzwerks (2008) ist demnach die Etablierung des neuen OPs erreicht. Die Existenz dieser Ordnung ist durch die Gestaltung dessen formalen Aufbaus (OP\_B\_1), die Kopplung an die EU Kommission (OP\_B\_2) und im Zusammenspiel mit den Subparametern OP\_A\_3, OP\_A\_4 und OP\_A\_5 (s. Kap. 7.2.1) für eine begrenzte Zeit gesichert. Der Erfolg des Netzwerks, seine Wirkung und sein Fortbestehen über diese Zeit hinaus ist offen.

Während bis zur Etablierung des Netzwerks Fluktuationen, die zur Netzwerkbildung geführt haben von Interesse waren, sind jetzt Fluktuationen, die innerhalb des etablierten Netzwerkes auftreten, relevant. Auslöser sind zum Beispiel:

- die Kompetenzen der einzelnen Strukturelemente (Koordinator, Steuerungsgruppe, Experten, leitende Länder) müssen ausgehandelt werden (vgl. AAPR\_05a bis 13a; PROG\_09; PROG\_04),
- das Selbstverständnis des Netzwerks als Policy-Prozess im Sinne von cooperation and coordination muss entwickelt werden (vgl. POLI\_01),
- die Beziehungen des Netzwerks zu seiner Umwelt (EU Kommission, wichtige Partnerorganisationen wie das CEDEFOP) werden entwickelt (vgl. POLI\_05),
- die Ziele werden definiert und in Bezug zu politischen Programmen weiter entwickelt (vgl. PROG\_10; PROG\_06; PROG\_04; PROG\_01b; PROG\_01a),
- die Strukturen und das formale Arbeitsprogramm müssen in tatsächliche Aktivitäten überführt werden (vgl. STRU\_01a; STRU\_01b; AAPR\_01; AAPR\_02; AAPR\_03; AAPR\_04 (s. Kap. 7.2.3),
- einzelne Akteure müssen Verantwortung übernehmen (z. B. für die Leitung, die Beteiligung, die Akzeptanz von Entscheidungen) (vgl. STRU\_01; PROG\_09; PRPG\_11).

Für daraus resultierende typische Fluktuationen, die über Aushandlung und Kompromisse gedämpft werden, lassen sich zum Beispiel in den Protokollen der Steuerungsgruppe vielfältige Beispiele finden. Themen sind beispielsweise das Verhältnis von Experten zu Ländervertretern, das Mandat von Länderver-

treten und die daraus resultierende beschränkte Entscheidungsfähigkeit oder das Verhältnis zu anderen Institutionen (vgl. bspw. AAPR\_05a). Die Bearbeitung und Klärung führen potenziell in Richtung einer weiteren *inneren Stabilisierung* des OP\_B Netzwerkstrukturen. Die Entwicklung des Netzwerks im Jahr 2008 ist erfolgreich, da nicht nur die Arbeitsfähigkeit des Netzwerks unter Beweis gestellt wird, sondern auch, weil die Strukturbildung auf der Mikroebene des Netzwerks weitgehend gelingt. Ablesbar ist dies zum Beispiel an den erfolgreich etablierten Arbeitsgruppen und dem realisierten Arbeitsprogramm (vgl. AAPR\_02). Die oben ausgeführten KP sind hierfür von entscheidender Bedeutung. Insbesondere der Einfluss von Verantwortungsübernahme in verschiedenen Leitungspositionen kann herausgehoben werden. Aber auch die Arbeitsweise des *Peer-Learning*, das eine inklusive und motivierende Arbeitsatmosphäre, besseres Kennenlernen mit emotionalen Qualitäten und erste Erfolgserfahrungen in Bezug auf geteiltes Wissen mit sich bringt, ist von großer Bedeutung (vgl. EVAL\_04).

Der Übergang von der Netzwerketablierung (2008) zur weiteren Entwicklung des Netzwerks (2009-2010) hat formale (insbesondere der erklärte Wille der Mitgliedsstaaten zur Weiterführung des Netzwerkes und die Fortsetzung der Finanzierung) und inhaltliche Seiten. Diese beiden Aspekte können anhand einiger Punkte zusammengefasst werden:

- a. Die Aufrechterhaltung des Netzwerks unter Einbeziehung möglichst aller Nationalstaaten und der weiteren Förderung durch die EU (formal) (vgl. AAPR\_19; AAPR\_22).
- b. Die Durchführung des Arbeitsprogramms, insbesondere zu den vier thematischen Schwerpunkten (formal und inhaltlich) (vgl. PROG\_06).
- c. Das zeitnahe Erreichen von Ergebnissen zu diesen Arbeitsschwerpunkten im Sinne einer gemeinsamen Wissensbasis (inhaltlich) (vgl. REPO\_05c; REPO\_04).
- d. Die (begonnene) Etablierung von Ergebnissen auf nationaler Ebene (formal und inhaltlich) (REPO\_04; EVAL\_05).

Inwiefern diese Zielsetzungen erreicht werden können, wird im Kontext der OP\_D (s. Kap. 7.2.4.3) und OP\_E (s. Kap. 7.2.5.3) diskutiert.

#### **7.2.2.4 Analyse des Ordnungsparameters *Strukturen des Netzwerks* in Bezug auf Wirkungskriterien für die Prozessgestaltung**

Auch in Bezug auf den Ordnungsparameter Netzwerkstrukturen können Wirkungskriterien für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen identifiziert werden. Diese fokussieren sich auf diejenigen Veränderungsprozesse, die spezifisch strukturorientiert sind. Im Einzelnen können folgende Kriterien als realisiert angenommen werden:

- Das *Gewinnen der relevanten Akteure* (Kode\_AKT) zeigt sich an der Zusammensetzung des Netzwerks, den abgeschlossenen Verträgen und Vereinbarungen mit den relevanten nationalstaatlichen Akteuren sowie der Einbindung von Experten.
- Die *Übernahme von Führung* (Kode\_FÜH) ist durch die Bereitschaft eines der beteiligten Länder, die Führungsrolle zu übernehmen, eine Person als Koordinator zu bestimmen und die administrative Betreuung des Netzwerks zu leisten, gewährleistet (vgl. PROG\_10; PROG\_11). Das Kriterium wird ergänzend dazu durch die Bereitschaft weiterer Länder, Führungsaufgaben in den Arbeitsgruppen zu übernehmen, realisiert. Das Einsetzen einer Steuerungsgruppe sowie einer beratenden Task-Group stellen weitere Merkmale für die Umsetzung des Kriteriums *Übernahme von Führung* dar (Kode\_FÜH) (STRU\_01a; STRU\_03).
- Die *Ermöglichung und Förderung von Kommunikation* (Kode\_KOM) wird strukturell durch technische Elemente umgesetzt (Etablierung einer Intranetseite, einer Internetseite, Mailverteiler usw.). Daneben ist vor allem die direkte Kommunikation zwischen den Partnern ermöglicht (Plenarversammlungen, Arbeitstreffen, bilaterale Kontakte, Länderbesuche). Über einzelne Akteure kann die Kommunikation zu parallelen Aktivitäten, Netzwerken und Institutionen aufgebaut werden. Der Kontakt zur EU Ebene ist ebenfalls über direkte Kontakte gewährleistet. Die Kommunikation innerhalb der jeweiligen Länder muss durch die Länderteams gewährleistet werden.
- *Unterstützende Strukturen* (Kode\_AST) wie ein aktives Projektmanagement, Dokumentenmanagement, eine klare Zeitplanung und anderes werden nach und nach entwickelt (vgl. PROG\_11; PROG\_4). Insbeson-

dere die Arbeitsstrukturen, in denen klare Arbeitsgruppen mit dezidierten Aufträgen etabliert werden, sind ein zentraler Pfeiler dafür. Diese Arbeitsgruppen tragen durch ihre kontinuierliche Arbeit wesentlich zur Umsetzung des achten Kriteriums bei (KODE\_RES: *Unterstützung zur Nutzung von Ressourcen und Aufbau neuer Fähigkeiten*).

- Die *Ausdehnung auf weitere Systemebenen* (KODE\_AUSD) kann von Seiten des Netzwerks nur indirekt unterstützt werden. Es gibt nur wenig strukturell verankerte Ansatzpunkte hierfür. Ein Beispiel ist die gezielte Nutzung von Netzwerkveranstaltungen (z. B. Plenarversammlungen), um im jeweiligen Land auf das Netzwerk und seine Bedeutung aufmerksam zu machen (vgl. REPO\_04; REPO\_01). Dadurch konnte zum Teil das nationale Commitment vergrößert werden und nationale Aktivitäten wurden angestoßen. Daneben gibt es die Möglichkeit, dass durch bilaterale Unterstützung auf ähnliche Weise auf die nationale Ebene eingewirkt wird (z. B. indem Vertreter des Netzwerks eingeladen werden).

Die Analyse der Dokumente zeigt, dass der Aufbau von Strukturen, die zur *Überwachung der Umsetzung* dienlich sind (KODE\_ÜBW), sowie die *Stabilisierung von Erfolgen* (KODE\_STAB) bisher nicht oder nur schwach realisiert ist.

### **7.2.3 Aktivitäten des Netzwerks als Ordnungsparameter OP\_C**

Der OP\_C Aktivitäten des Netzwerks beschreibt die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren, die das Netzwerk bilden und die im Netzwerk zur Kooperation angeregt werden, um die Netzwerkziele zu erreichen.

Der OP\_C ist eng mit dem thematisierten auf die Strukturen bezogenen OP\_B verbunden und spielt eine sehr wichtige Rolle für die Entwicklung und das Gelingen des Netzwerks. Weder politische noch strukturelle Entwicklungen sind denkbar, wenn sie nicht von einzelnen Menschen und deren Zusammenwirken ausgestaltet und mit Leben gefüllt werden. Für diesen OP können in den analysierten Dokumenten folgende Subparameter identifiziert werden.

- OP\_C1: Commitment der Nationalstaaten und ihrer Vertreter zur aktiven Beteiligung im ELGPN Prozess,
- OP\_C2: Benennung der Vertreter aus den relevanten Ministerien und weiterer Akteure,

- OP\_C3: Übernahme von Verantwortung durch nationale Mitglieder für Arbeitsbereiche im Netzwerk (Leitung, Steuerungsgruppe u.a.),
- OP\_C4: Aktive Beteiligung der Mitglieder an Arbeitsbereichen,
- OP\_C5: Durchführung von Veranstaltungen und Beteiligung der Netzwerkmitglieder.

In der folgenden Tabelle 7.12 werden die Subparameter C1-C5 mit exemplarischen Nachweisen aus der Dokumentenauswertung dargestellt.

Tab. 7.12: Auswertung entlang der Subkodes zum OP\_C Aktivierung im Netzwerk (Quelle: Eigene Darstellung)

Subkode	Bezeichnung	Relevante Dokumente	Objektivierung des Kodes durch Quellen und Ergebnisse der Auswertung	Zeitpunkt des Auftretens	Systemebene
OP_C_1	C1: Commitment der Nationalstaaten und ihrer Vertreter zur aktiven Beteiligung im ELGPN Prozess	REPO_01 REPO_04 STRU_12 PROG_11 EVAL_01a EVAL_07 EVAL_10 bis	Beteiligung von 29 Länderteams (2009-2010) und 29 Länderteams (2011-2012) (vgl. „Composition of national delegations and contact points in the ELGPN“ (REPO_1, S. 68f.); „ELGPN member countries' contribution to ELGPN 2009-2010 activities“ (REPO_1, S. 75f.); „Composition of national delegations and contact points in the ELGPN“ (REPO_4, S. 82); „ELGPN member countries' contribution to ELGPN 2009-2010 activities“ (REPO_4, S. 83); Inhaltliche Beteiligungsinteressen (vgl. „National Aspirations of WP1 – WP4“ (vgl. EVAL07, 08, 09, 10)).	Ab 2008	ELGPN, Nationalstaaten
OP_C_2	C2: Benennung der Vertreter aus den relevanten Ministerien und weiterer Akteure	REPO_01 REPO_04 STRU_02	„The participating countries designate their representatives in the network. The working assumption is that each national delegation will include both governmental and non-governmental representatives. One of the goals in 2011-12 was to strengthen the national representation. As in the previous phases of ELGPN, the member countries adopted different strategies for involving relevant ministries“ (vgl. REPO_01, S. 60). Beteiligt waren 2009-2010 99 Mitglieder, 45 aus dem Kontext Bildungsministerium, 22 aus dem Kontext Arbeitsministerium, 5 aus nationalen Foren, 10 von EU-ROGUIDANCE, 17 andere (vgl. Quelle REPO_4, S. 82). Beteiligt waren 2011-2012 113 Mitglieder, 49 aus dem Kontext Bildungsministerium, 22 aus dem Kontext Arbeitsministerium, 3 aus dem Kontext Sozialministerium, 3 aus nationalen Foren, 5 von EUROGUIDANCE, 30 andere (vgl. Quelle REPO_1, S. 68)	Ab 2008	ELGPN, Nationalstaaten
OP_C_3	C3: Übernahme von Verantwortung durch nationale Mitglieder für	REPO_01 REPO_04 STRU_02	2009-2010: Zusammensetzung der Steuerungsgruppe (FR, DE, HU, LV, LU, PT, SK, ES), Leadcountries der thematischen Arbeitsgruppen 2009-2010 (CZ, FR, IS, AT, DE, DK, SI) (vgl. Quelle REPO_4, S. 83)	Ab 2008	ELGPN, Nationalstaaten

OP_C_4	Arbeitsbereiche im Netzwerk (Leitung, Steuerungsgruppe u. a.)	REPO_01 REPO_04 STRU_02	2011-2012: Zusammensetzung der Steuerungsgruppe (CY, FI, DK, HU, PL, SP), Leadcountries der thematischen Arbeitsgruppen 2009-2010 (CZ, FR, IC, AT, HU) (vgl. Quelle_REPO_1, S. 75).  2009-2010: Beteiligung an thematischen Arbeitsgruppen (außer Leadcountries) (WP1: AT, FR, IT, LT, LU, MT, PT, SK, SI, SE, UK; WP2: CY, CZ, DE, LT, PL, ES, NL, TR, UK; WP3: CY, FI, EL, HU, IT, LV, NO, SI, ES, TR; WP4: EE, FI, FR, DE, EL, HU, LV, LU, PT, UK), Zusammensetzung der <i>Task-Groups</i> (EE, FI, FR, DE, HU, SK, SI, TR, AT, CZ, DK, EL, PL) (vgl. Quelle_REPO_4, S. 83) 2011-2012: Beteiligung an thematischen Arbeitsgruppen (außer Leadcountries) (WP1: AT, HR, DK, FI, FR, DE, IE, IT, LV, LT, LU, MT, NO, PT, SK, SI, SE, UK, BE, BG; WP2: AT, CY, CZ, DK, EE, FI, DE, NO, PL, SK, ES, NL, TR, UK, BE, BG; WP3: HR, CY, DK, EL, IT, NO, PL, RO, ES, TR, BE, BG; WP4: DK, EE, DE, EL, IS, IR, LT, LU, PT, SI, SW, NL, UK, BG), Zusammensetzung der <i>Task-Groups</i> (CY, CZ, DK, FI, FR, EL, HU, IC, LV, LU) (vgl. Quelle_REPO_1, S. 75). Die Beteiligung ist unterschiedlich intensiv: „In some cases, (...) the designated national ELGPN representatives had limited resources for contributing to the thematic activities (...)“ (vgl. EVAL_01a, S. 60).	Ab 2008	ELGPN, Nationalstaaten
OP_C_5	C5: Durchführung von Veranstaltungen und Beteiligung der Netzwerkmitglieder	REPO_01 REPO_04 EVAL_05 AAPR_02 AAPR_03 AAPR_04	2009-2010: <i>Hosts für Plenarsitzungen</i> (LV, LU, PT, ES), <i>Hosts für Fieldvisits</i> (CZ, LT, FR, UK, HU, SI, FI, DE) (vgl. Quelle_REPO_4, S. 83) 2011-2012: <i>Hosts für Plenarsitzungen</i> (CY, DK, HU, PL), <i>Hosts Fieldvisits</i> (FR, PT, NL, DK, CY, HU, LU) (vgl. Quelle_REPO_1, S. 75). Die inhaltliche Beteiligung der Länderteams kann jeweils nachgewiesen werden (vgl. AAPR_02, 03, 04).	Ab 2008	ELGPN, Nationalstaaten

Die Tabelle gibt einen Überblick über die Codes und die Art der identifizierten Bezüge in den Dokumenten. Die ausführliche Beschreibung der Ergebnisse wird im Folgenden dargestellt.

### **7.2.3.1 Aktivitäten im Netzwerk als entstehender und sich entwickelnder Ordnungsparameter**

Die Aktivitäten im ELGPN Netzwerk (OP\_C) werden als entstehender und sich weiter entwickelnder OP verstanden. Er bildet sich im Jahr 2008 mit der Realisierung des Subparameter OP\_C\_1 (Commitment der Nationalstaaten und ihrer Vertreter zur aktiven Beteiligung im ELGPN Prozess). Dabei ist diese Beteiligung nicht nur als Mitgliedschaft, sondern von Anfang an auch als aktive Beteiligung mit Verantwortungsübernahme für Aufgaben im Netzwerk angelegt. Die Zielsetzung, möglichst alle EU Staaten in das Netzwerk zu integrieren, gelingt in breitem Maße. Für die Periode zwischen 2009-2010 kann von einer fast vollständigen Abdeckung der EU und einiger weitere europäische Staaten gesprochen werden (lediglich Irland und Belgien sind nicht vertreten). In der Arbeitsperiode, der Jahre 2011-2012, verbesserte sich der Beteiligungsstand und die Einbindung einzelner Vertreter in die Aktivitäten des Netzwerks weiter. Dieses Ergebnis ist für die Aktivitäten des Netzwerks aus verschiedenen Gründen äußerst wichtig: Zum einen wird die Legitimität der Netzwerkaktivitäten durch eine breite Beteiligung erhöht. Zum zweiten erschwert die große Beteiligung das Ausscheiden einzelner Staaten. Die fast vollständige Beteiligung ist ohne Zweifel ein stabilisierender Faktor für die Arbeit des Netzwerks.

Die quantitative Beteiligung ist jedoch nicht der einzige Aspekt. Wer sich jeweils beteiligt, wird im Subparameter OP\_C\_2 (*Benennung der Vertreter aus den relevanten Ministerien und weiterer Akteure*) thematisiert. Die Beteiligung in Bezug auf die Vertreter in den Länderteams ist nicht homogen (s. REPO\_01, S. 68; REPO\_04, S. 82). Die Vertreter haben im ELGPN eine doppelte Rolle. Sie sind zum einen im Netzwerk mit verantwortlich dafür, den Entwicklungsprozess zu gestalten und mit relevanten Beiträgen zu fördern. Hierfür ist in erster Linie fachliche Kompetenz, Gestaltungswille, Motivation und auch emotionale Verbundenheit mit dem Gegenstand Beratung und den Zielen des Netzwerks wichtig. Zum anderen sollen sie im nationalen Kontext Veränderungsprozesse an-



stoßen und fördern. Hierfür müssen sie die Ergebnisse des Netzwerks in den nationalen Kontext einbringen und für deren Weiterentwicklung und *Implementierung* sorgen. Neben den genannten Charakteristika sind vor allem die Rolle und die Position der Vertreter im nationalen Kontext relevant. Ist beispielsweise in einem Länderteam nur ein Ministerium vertreten, wird es vermutlich schwieriger, im nationalen Kontext andere Ministerien für die Ergebnisse des Prozesses zu gewinnen. Wenn der entsandte Vertreter keine gewichtige Stimme im nationalen Kontext hat, kann er nur sehr eingeschränkt für die Umsetzung von Ergebnissen im nationalen Kontext werben (vgl. EVAL\_01a, S. 60).

Nicht zuletzt ist die Übernahme von Verantwortung für Arbeitsbereiche im Netzwerk (Leitung, Steuerungsgruppe u.a.) (Subparameter OP\_C\_3) durch Mitglieder aus den Nationalstaaten mit entscheidend dafür, dass sich die Aktivitäten im Netzwerk entfalten können und aufrechterhalten werden. Durch ihr Engagement wird das Netzwerk, das selbst über wenig hauptberufliche Personalressourcen verfügt, arbeitsfähig – sowohl was die formale Ausdifferenzierung der vielfältigen Aufgaben als auch deren inhaltliche Ausgestaltung anbelangt.

### **7.2.3.2 Untersuchung der Aktivitäten im Netzwerk am Beispiel der Workpackages (WP)**

Die beiden Subparameter OP\_C\_4 (Aktive Beteiligung der Mitglieder an Arbeitsbereichen) und OP\_C\_5 (Durchführung von Veranstaltungen und Beteiligung der Netzwerkmitglieder) werden auf der Grundlage durchgeführter Befragungen der beteiligten Akteure analysiert. Jedes der Workpackages verfolgt definierte Arbeitsziele, entwickelt einen spezifischen Arbeitsplan und führt Veranstaltungen (Workshops, Peer-Learning-Treffen u.ä.) durch. Zu vier bis sechs Zeitpunkten im Verlauf der Jahre 2009 und 2010 wurden die aktiven Mitglieder der Arbeitsgruppen regelmäßig vor und nach diesen Veranstaltungen durch ein Evaluationsverfahren zu Kriterien befragt, von denen bei der Gestaltung der Evaluation angenommen wurde, dass sie die erfolgreiche Gestaltung von Entwicklungsprozessen bestimmen (s. Tab. 7.13) (vgl. EVAL\_02)<sup>211</sup>. Die durchge-

---

<sup>211</sup>Die bei der formativen Evaluation zugrunde gelegten Items wurden nicht alleine vom Autor bestimmt, der die Evaluation des ELGPN Netzwerkes 2009-2010 begleitete, sondern entstanden in Zusammenarbeit mit dem Koordinator des Netzwerkes und einem Experten (vgl. Vuorinen u. Weber, 2010; EVAL\_02). Sie sind nicht deckungsgleich mit anderen Gestaltungsmerkmalen für Entwicklungsprozesse, wie sie von Thiel und Schiersmann (2012), von Gerhardt und Frey (2006), Kotter (2005), Kotter u. Rathgeber (2006) und Beer et al. (1990) diskutiert werden (s.

fürte Evaluation ist in einer Prozessarchitektur dokumentiert (vgl. EVAL\_10; s. auch Anh. 7.2).

Tab. 7.13: Items, die zu verschiedenen Zeitpunkten für die formative Evaluation zugrunde gelegt wurden (Quelle: EVAL\_02)

<b>1. Communication (process)</b>
1.1 Clarity of tasks and processes 1.2 Clarity of connection of WP to ELGPN work-plan 1.3 Methods of working
<b>2. Organisational aspects and leadership/co-ordination (process)</b>
2.1 Effectiveness and productivity of leadership 2.2 Procedures and deadlines 2.3 Physical arrangements for meeting 2.4 Administrative and financial arrangements 2.5 Dealing effectively with problems
<b>3. Networking/co-operation (process)</b>
3.1 Opportunities to participate 3.2 Principles of equality and respect for diversity upheld 3.3 Inputs and contributions from experts 3.4 Inputs and contributions from other countries
<b>4. General outcomes (output)</b>
4.1 Quality of outcomes 4.2 Outcomes in accordance with goals of ELGPN work-plan 4.3 Outcomes met expectations 4.4 Reflection-Note
<b>5. Outcomes and impact at national level (output)</b>
5.1 Relevance of outcomes to national context 5.2 Can see ways in which outcomes can be used

Die Auswertungen werden im ELGPN Prozess dazu genutzt, den Arbeitsgruppen formativ Informationen zu ihrem Prozessverlauf und den erreichten Ergebnissen zur Verfügung zu stellen (vgl. EVAL\_02). Im Sinne des „*Real-Time-Monitoring*“ in OE Prozessen (Eckert et al., 2006) soll die Gestaltung der Aktivitäten durch zeitnahe, auf nachvollziehbaren Kriterien basierenden Rückmeldungen gefördert werden. Außerdem sollen die Prozessbeteiligten dazu angeregt werden, nächste Schritte und gegebenenfalls Neujustierungen zu entwi-

auch Abschnitt 7.1.5). Allerdings bestehen große Parallelen zu den genannten Modellen, ohne dass diese explizit zugrunde gelegt wurden (s. Tabelle 7.5).

ckeln<sup>212</sup>. Die Daten (vgl. EVAL\_04) konnten in die hier vorliegende Untersuchung einbezogen und sekundär ausgewertet und interpretiert werden. In diesem Abschnitt werden die in der Evaluation gewonnenen Daten grafisch aufbereitet, um die Aktivität und die spezifischen Entwicklungen in den WP darzustellen. Für jedes WP werden sowohl Prozessfaktoren (z. B. Zielklarheit, Beteiligung, Arbeitsmethoden) als auch Ergebnisfaktoren (z. B. Qualität der Ergebnisse, Übereinstimmung der Ergebnisse mit der Zielsetzung) untersucht. Dabei können:

- a. Verlaufskurven einzelner Faktoren,
- b. Die gemeinsame Entwicklung der Faktoren eines WP im Zeitverlauf,
- c. Die Zusammenhänge von Prozess- und Ergebnisfaktoren eines WP,
- d. Die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Entwicklungen zwischen den WP

beschrieben und diskutiert werden.

#### *Evaluationskriterien in Bezug auf andere Wirkfaktoren*

Um die in der formativen Evaluation zugrunde gelegten Kriterien (vgl. EVAL\_02), die in den hier analysierten Dokumenten beschrieben werden, einordnen zu können, wird im Folgenden eine kurze Zuordnung der Evaluationskriterien zur Erklärung erfolgreicher Gestaltung von Veränderungsprozessen zu Kriterien anderer Modelle (vgl. Gerhardt u. Frey, 2006; Haken u. Schiepek, 2010; Thiel u. Schiersmann, 2010) vorgenommen (s. auch Kap. 7.1 u. Tab. 7.4, S. 431).

#### *Ist-Situation, Ziele und Kommunikation*

Die Items *Clarity of tasks and processes*, *Clarity of connection of WP to ELGPN work-plan* und *Methods of working* (vgl. EVAL\_02) können zentralen Faktoren aus den Modellen von Gerhardt und Frey (2006) oder Haken und Schiepek (2010) beziehungsweise Thiel und Schiersmann (2012) zugeordnet werden.

---

<sup>212</sup>Methodisch ist die hier vorgenommene Datengewinnung im Sinne eines „Real-Time-Monitoring“ in OE Prozessen (vgl. Eckert et al., 2006) noch nicht als ausreichend anzusehen. Insbesondere die Erfassungsdichte kann kritisch diskutiert werden. In diesem Sinne ist die Erhebung und die im Folgenden vorgestellte Auswertung eine beispielhafte Übertragung der Methode auf diesen Bereich, die der Weiterentwicklung bedarf.

Die *umfassende Beschreibung der Ist-Situation* beziehungsweise die *Entwicklung des relevanten Systems* sind Kriterien, die im ELGPN Work-Plan explizit dargelegt sind. Der Bezug der Ziele zu diesem Work-Plan wird hier daher in diesem Sinne als relevanter Faktor gewertet. Der Faktor *Gemeinsames Problembewusstsein* (Gerhardt u. Frey, 2006) als Teil der *Synchronisation* (Thiel u. Schiersmann, 2012) zeigt sich ebenfalls in diesem Item. Der bei Gerhardt und Frey (2006) beschriebene Faktor *Vision und Ziele definieren* beziehungsweise der Faktor *Sinnbezug, Vision und Ziel entwickeln* (Thiel u. Schiersmann, 2012) entsprechen in großem Maße dem Item *Clarity of Tasks and Processes*. Der Faktor *Kommunikation* (Gerhardt u. Frey, 2006) ist ein wichtiger Teil *stabiler Rahmenbedingungen* (Thiel u. Schiersmann, 2012). Für diesen letzten Faktor kann das Item *Principles of equality and respect for diversity* mit hinzugezogen werden.

#### *Führung, Zeitmanagement, Projektorganisation und Verantwortlichkeit*

Die Items *effectiveness and productivity of leadership, procedures and deadlines, physical arrangements for meeting* und *administrative and financial arrangements* (vgl. EVAL\_02) werden den Kriterien *Führungscoalition und Treiber, Zeitmanagement, Projektmanagement und Verantwortung* (Gerhardt u. Frey, 2006) zugeordnet. Im Sinne der generischen Prinzipien für die Organisationsentwicklung, wie sie von Thiel beschrieben werden, sind diese Items sowohl relevant für *stabile Rahmenbedingungen*, für die *Veränderungsmotivation* (Leitung übernimmt Verantwortung) und die *Synchronisation* (Interventionsmethoden sind geeignet).

#### *Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifikation und Ressourcen*

Diesem Faktor (nach Gerhardt u. Frey, 2006) werden die Items *opportunities to participate, inputs and contributions from experts, inputs and contributions from other countries* (vgl. EVAL\_02) zugeordnet. Die Begründung hierfür ist, dass der Wissensaufbau in den WP hauptsächlich durch die in diesen Items genannten Kriterien gewährleistet werden soll. Das Lernen und die Ergebnisentwicklung findet in der Arbeitsgruppe statt, der Aufbau und die Nutzung von

Ressourcen ist eng mit den inhaltlichen Beiträgen der Teilnehmer und der Experten verbunden.

#### *Erfolg und Motivation*

Die Arbeitsgruppe wird nicht zuletzt von ihren Ergebnissen motiviert. Der Faktor „Schneller Erfolg/Motivation“ (Gerhardt u. Frey, 2006) wird hier in den analysierten Erhebungen durch laufende Bewertung der bisher erreichten Ergebnisse abgebildet. Die Items sind *quality of outcomes*, *outcomes in accordance with goals of ELGPN work-plan*, *outcomes met expectations* sowie die Bewertung der Reflection-Note (vgl. EVAL\_02). Diese stellt das schriftlich fixierte Ergebnis dar. Mit den genannten Items wird also nicht nur überprüft, ob ein Ergebnis erreicht ist, sondern auch, ob es den eigenen Erwartungen sowie den Zielen des Projektes entspricht und ob es in der Reflection-Note gut dargestellt und fixiert wird.

Die genannten Erfolgsindikatoren entsprechen nicht dem Faktor *Symmetriebrechung* (vgl. Schiersmann u. Thiel, 2012, S. 48). Sie geben lediglich die Zwischenergebnisse wieder und sind noch kein Endergebnis im Sinne einer Umsetzung. Das entspricht der Logik bei Gerhardt und Frey, die *schnellen Erfolg* eher als energetisierenden Faktor im Verlauf des Prozesses verstehen. In der Logik der generischen Prinzipien entspricht dies dem GP „Energetisierung ermöglichen, Kontrollparameter identifizieren“ (Schiersmann u. Thiel, 2012, S. 46). Erfolg energetisiert die weitere Arbeit.

#### *Flexibilität des Prozesses*

Diesem Faktor (nach Gerhardt u. Frey, 2006) werden die Items *effectiveness und productivity of leadership* und *dealing effectively with problems* zugeordnet (vgl. EVAL\_02). Die Leitung des Arbeitspaktes und der effektive Umgang mit Problemen und nötigen Anpassungen werden von diesen Items abgedeckt. In der Logik der generischen Prinzipien ist dies ein Teil des Kriteriums *Synchronisation* (vgl. Thiel u. Schiersmann, 2012, S. 327).

### *Verankerung der Veränderung*

Das letzte der zwölf Kriterien nach Gerhardt und Frey, das eine Entsprechung in den Items aus den analysierten Erhebungsergebnissen findet, ist die *Verankerung der Veränderung*. Diese wird jedoch in der Arbeit der Gruppen nicht direkt angestrebt, sondern lediglich vorbereitet. Somit antizipieren die Items *Relevance of outcomes to national context* und *I can see ways in which outcomes can be used* (vgl. EVAL\_02) eine solche Verankerung. Die eigentliche Veränderung kann, so zeigt die weitere Untersuchung, einem anderen OP zugeordnet werden, da sie nicht innerhalb des Netzwerks erfolgen kann, sondern auf nationaler Ebene geschieht. Der Faktor *Verankerung von Veränderung* bei Gerhardt und Frey ist sehr breit angelegt. Er umfasst im Vergleich zum Modell nach Thiel die Kriterien *Symmetriebrechung* und *Restabilisierung* (vgl. Thiel u. Schiersmann, 2012, S. 48f.).

Der bei Gerhardt und Frey bezeichnete Faktor *Monitoring des Prozesses* wird in den analysierten Ergebnissen der Datenerhebung nicht explizit abgedeckt. Die Datenerhebung und Rückspiegelung in die Arbeitsgruppe stellt zwar selbst eine Maßnahme im Sinne eines solchen Monitorings dar, wird jedoch nicht in der Erhebung beurteilt (vgl. EVAL\_02).

### *WP1 Career Management Skills*

Das WP 1 arbeitet am Thema *Career-Management Skills* (vgl. REPO\_04, S. 21-30). Die Arbeitsgruppe wird von einem Land geleitet und von einem Experten unterstützt. Insgesamt 13 Länder sind in dieser Arbeitsgruppe vertreten. Zu vier Zeitpunkten wurden von diesen Akteuren Einschätzungen zu den oben aufgeführten Prozesskriterien und zu drei Zeitpunkten Daten zu den ergebnisbezogenen Kriterien erhoben. Für die grafische Auswertung (s. Abb. 7.2, S. 486) wird der Übersichtlichkeit halber eine Auswahl von sechs prozess- und vier ergebnisbezogenen Items getroffen<sup>213</sup>.

Die Darstellung des Verlaufs der Aktivitäten wird im Folgenden zunächst anhand einzelner ausgewählter Kriterien erläutert. Anschließend werden die Ent-

---

<sup>213</sup>Qualitative Daten, welche zunächst die hier diskutierten quantitativen Daten ergänzen können, liegen vor und wurden im Prozess der Dokumentenanalyse berücksichtigt. Die realisierte Umsetzung der Ergebnisse auf nationaler Ebene wird in einem der folgenden Kapitel diskutiert, da sie in der Logik der hier vorgestellten Ordnungsparameter nicht mehr zu den Aktivitäten des Netzwerks, sondern bereits zur Umsetzung der Ergebnisse gehören.

wicklung der Items sowie die möglichen Zusammenhänge zwischen den prozessorientierten und den ergebnisorientierten Items analysiert. Der Vergleich der Dynamiken der einzelnen Arbeitsgruppen erfolgt am Ende des Abschnitts. Diese Auswertung und Ergebnisdiskussion soll nicht möglichst *vollständig* erfolgen. Vielmehr besteht das Ziel darin, das Typische dieser Verläufe so herauszuarbeiten, dass in der Gesamtauswertung das Zusammenspiel der diskutierten OP einen Hinweis darauf geben kann, welchen Beitrag die Aktivitäten der Arbeitsgruppen für den Gesamterfolg leisten. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die Schaffung der Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung der Ergebnisse<sup>214</sup>.

#### *Verlaufskurven einzelner Items*

Bei den einzelnen Items, die als *Ist-Situation, Ziele und Kommunikation und Führung, Zeitmanagement, Projektorganisation und Verantwortlichkeit* zusammengefasst sind, zeigt sich eine deutliche Veränderung zwischen den vier Messzeitpunkten (Abb. 7.2<sup>215</sup>). Das Item *clarity of tasks*, das über alle Zeitpunkte hinweg überdurchschnittlich gute Werte aufweist, verändert sich von einem sehr guten Wert (1,5) positiv weiter (1,0) und erfährt beim dritten Messzeitpunkt eine leichte (1,2) und beim vierten Messzeitpunkt eine deutliche Abschwächung (1,7). Beinahe alle Werte haben eine ähnliche Dynamik in der Veränderung, wenn auch mit leicht anderen Ausprägungen und auf verschiedenen Niveaus. Einen auffälligen Wert zeigt dabei das Item *principles of equality and respect for diversity*, das zu Beginn mit einem signifikant sehr guten Wert erfasst wurde (1,3), sich zum zweiten Zeitpunkt noch verbesserte, dann aber über die folgenden Zeitpunkte eine wesentliche Verschlechterung verzeichnete (1,2; 2,14).

---

<sup>214</sup>Dies ist auch insofern aus Sicht der Methodik von Interesse, als dass die Nutzung von Verlaufsdaten für Entwicklungsprozesse in Organisationen und politischen Netzwerken eine aktuelle und diskutierte aber noch nicht ausreichend geklärte Frage ist.

<sup>215</sup>Die Skalierung reicht von *excellent* = 1, über *good* = 2, *satisfactory* = 3 bis *unsatisfactory* = 4, wobei im Vergleich aller Werte aller Arbeitsgruppen keine Normalverteilung der Messwerte, sondern eine linksschiefe Kurve zu verzeichnen ist. Für die Interpretation der Werte wurde darum vom Autor der Mittelwert aller Arbeitsgruppen und der Mittelwert +/- einer Standardabweichung als Orientierungspunkte für die Interpretation der einzelnen Messwerte herangezogen.

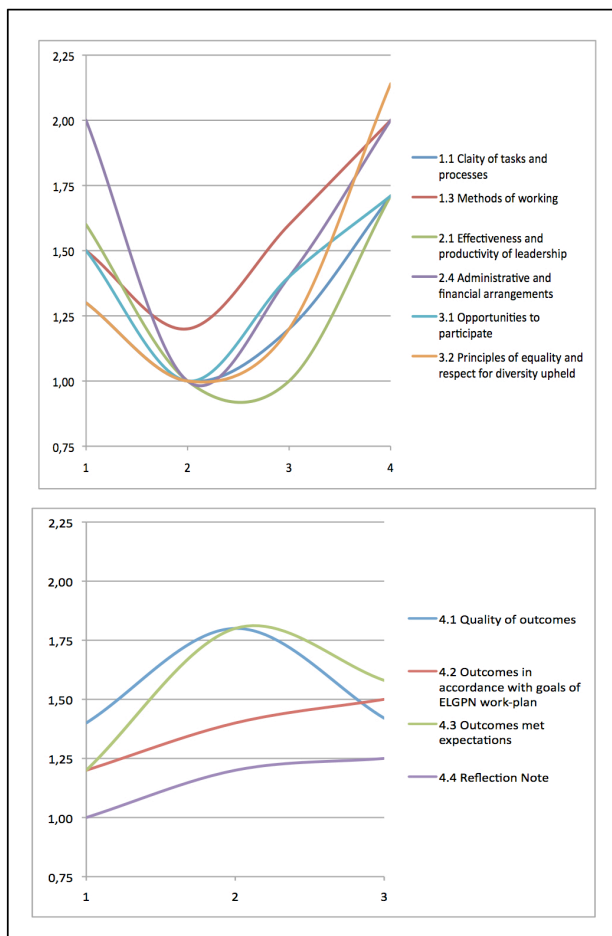


Abb. 7.2: Vergleich von prozess- und ergebnisbezogener Items des WP 1 im Zeitverlauf (Quelle: EVAL\_05; Eigene Darstellung)<sup>216</sup>

Die in der Grafik dargestellten Werte zeigen (auch im Gesamtvergleich mit allen Werten aus den anderen Arbeitsgruppen) einen positiven Ausgangspunkt. Dieser verändert sich – so wie die der anderen Items auch – zunächst zu signifikant positivem Wert (nahezu alle Werte sind zum Zeitpunkt zwei um mehr als den Wert einer Standardabweichung besser, als die Durchschnittswerte aller Gruppen) und sinkt dann zu einem im Verhältnis dazu relativ schlechten Wert (1.7, 2.2) ab.

Betrachtet man die Items, die dem Kriterium *Erfolg und Motivation* zugeordnet sind, zeigt sich eine interessante Parallele. Die Beurteilung der Items *quality of outcomes* und *outcomes met expectations* verschlechtert sich in durchaus ver-

<sup>216</sup>Die farbige Darstellung der Kurven ist über die online Publikation zugänglich.



gleichbarem Maße von Zeitpunkt eins zu Zeitpunkt zwei. Erst nach dem Zeitpunkt zwei – und damit nach dem letzten Treffen zum Zeitpunkt der Fertigstellung der inhaltlichen Ergebnisse – verbessert sich der Wert wieder deutlich. Die Werte zu *outcomes in accordance with goals* und Reflection-Note (die die Gesamtergebnisse zum jeweiligen Zeitpunkt zusammenfassen) variieren zwar über die Zeit leicht, sind aber durchgängig sehr gut. Die in der Grafik nicht abgebildeten Werte *relevance of outcomes to national context* und *I can see ways in which outcomes can be used* verlaufen in ihrer Entwicklung vom Zeitpunkt eins zum Zeitpunkt drei parallel zueinander. Nach einem Absinken von 1,4 bzw. 1,8 auf 2,2 bzw. 2,0 tritt zum Ende des beobachteten Zeitraums eine Verbesserung ein (1,65 und 1,8).

#### *Die Zusammenhänge von Prozess- und Ergebnisitems des WP 1*

Ein Vergleich der Dynamik der Prozess- und Ergebnisitems lässt sich aufgrund der Unterschiede in den Erhebungszeitpunkten am besten zwischen den Zeitpunkten zwei bis vier in der oberen Grafik und den Zeitpunkten eins bis zwei in der unteren Grafik vornehmen. In diesem Zeitraum werden die Ergebnisse der Gruppe erarbeitet. Parallel verschlechtern sich die Einschätzungen zu den Rahmenbedingungen, zur Zusammenarbeit und zu den direkten Ergebnissen. Wichtige Prozess-Items, wie zum Beispiel die Beteiligungsmöglichkeit, die Zielklarheit oder die Effektivität der Führung werden in diesem Zeitraum stetig negativer bewertet. Die Arbeitsgruppe nimmt den Prozess kontinuierlich weniger positiv wahr. Interessant ist, dass nach Abschluss der Arbeiten die Ergebnisse jedoch positiv beurteilt werden (Zeitpunkt drei der unteren Grafik). Hier können verschiedene Erklärungen herangezogen werden. Die positiven Ergebnisse könnten als Resultat harter (auch als belastend erlebter) Arbeit verstanden werden. Umgekehrt könnten sie aber auch als gute Ergebnisse wahrgenommen werden, die trotz schlechter Rahmenbedingungen im Prozess entstanden sind.

#### *WP 2 Access*

Das WP 2 arbeitet am Thema *Access*, das heißt an der Frage eines besseren Zugangs zur Beratung (vgl. REPO\_04, S. 31-42). Die Arbeitsgruppe wird von zwei Ländern geleitet und von einem Experten unterstützt. Insgesamt 12 Län-

der und eine Partnerorganisation sind in dieser Arbeitsgruppe vertreten. Zu sechs Zeitpunkten wurden von diesen Akteuren Einschätzungen zu den oben aufgeführten Prozess-Items erhoben, zu vier Zeitpunkten wurden Daten zu den ergebnisbezogenen Items erhoben. Für die grafische Auswertung wird der Übersichtlichkeit halber wiederum eine Auswahl von sechs prozess- und vier ergebnisbezogener Items getroffen.

*Verlaufskurven einzelner Items und der gemeinsamen Entwicklung der Items des WP2 im Zeitverlauf*

Bei den Items, die in den Kriterien *Ist-Situation, Ziele und Kommunikation, Führung, Zeitmanagement, Projektorganisation und Verantwortlichkeit* sowie *Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifikation und Ressourcen* zugeordnet sind, zeigt sich eine lebhaftere Dynamik im Verlauf der sechs Messzeitpunkte (s. Abb. 7.3<sup>217</sup>).

---

<sup>217</sup>Zur Skalierung s. oben.

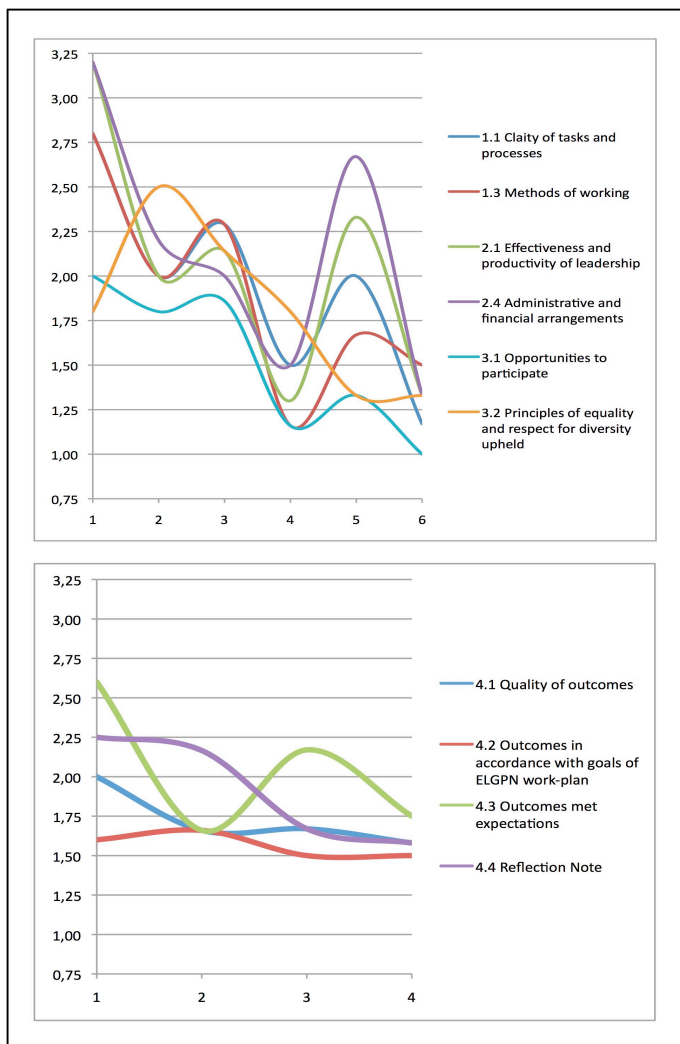


Abb. 7.3: Vergleich prozess- und ergebnisbezogener Items des WP 2 im Zeitverlauf (Quelle: EVAL\_05; Eigene Darstellung)

Interessant an diesem zweiten Beispiel, für das Daten zu relativ vielen Messzeitpunkten vorliegen, ist der Vergleich der Messzeitpunkte 1, 3, 5 und 2, 4, 6. Die letztgenannten Messzeitpunkte entsprechen der Erhebung nach der gemeinsamen Workshop-Arbeit. Die Bewertungen zu den Zeitpunkten 1,3 und 5 wurden vor einem Treffen vorgenommen – die Arbeitsgruppenmitglieder brachten also einerseits ihre Erwartung in Bezug auf das Treffen ein und bewerteten die Arbeit andererseits auch vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen seit dem letzten Treffen. Es zeigt sich, dass die Werte zwischen den Treffen jeweils deutlich negativer ausfallen. Umgekehrt kann man sagen, dass die Zusammen-

arbeit *face-to-face* zu einer positiveren Einschätzung der Items *methods of working* oder *effectivity and productivity of leadership* führt (s. Abb. 7.3). Das Item *opportunities to participate* markiert durchweg den positivsten Messwert und zeigt nur kleine Ausschläge. Das Item *administrative and financial arrangements* zeigt starke Ausschläge. Ein Item, das nicht ganz in dieses Bild passt, ist *principles of equality and respect*. Das Item zeigt von Messzeitpunkt eins zu Messzeitpunkt zwei zunächst einen negativen Ausschlag und steht zu den übrigen Kriterien im Widerspruch. Dann jedoch verbessert sich der Wert von Zeitpunkt zu Zeitpunkt kontinuierlich, bis es bei der fünften und sechsten Erhebung einen gleichbleibend guten Wert zeigt. Das gemeinsame Bild der Entwicklung für diese Arbeitsgruppe zeigt, dass die Zusammenarbeit im Prozess von Zeitpunkt zu Zeitpunkt besser wird (s. Abb. 7.3). Die Endwerte sind fast durchgängig überdurchschnittlich positiv (im Vergleich zu anderen WP). In den Zeiträumen zwischen den realen Arbeitstreffen entstehen Instabilitäten, die in der Zusammenarbeit wieder relativiert und stabilisiert werden.

#### *Die Zusammenhänge von Prozess- und Ergebnisitems des WP 2*

In den Ergebnisitems zeigt sich die kontinuierliche Verbesserung der Zusammenarbeit im Prozess am sichtbarsten in der Verbesserung des Items *Reflection-Note* und in der weniger deutlichen, aber dennoch überdurchschnittlichen Verbesserung des Items *quality of outcomes*. Trotz aller Fluktuationen im Prozess sind diese Items sowie auch das Item *outcomes in accordance with goals of ELGPN work plan* kaum von Schwankungen betroffen. Einzig das Item *outcomes met expectations* zeigt eine andere dynamische Veränderung als die oben dargestellten Werte. Dabei ist zu beachten, dass der Messzeitpunkt zwei der Ergebnisitems dem Messzeitpunkt vier der Prozessitems entspricht, während die Werte zum Zeitpunkt drei (Ergebnisitems) denen des Zeitpunkts sechs (Prozessitems) entsprechen. Der Messzeitpunkt vier der Ergebnisitems liegt zeitlich nach dem Zeitpunkt sechs der Prozessitems. Er bildet damit die abschließende Einschätzung der Ergebnisse ab. Die Bewertung des Items *expectations* steht zu diesem Zeitpunkt, der das Ende der gemeinsamen Arbeit im Zeitraum 2009-2010 markiert, in einem leicht negativen Kontrast sowohl zu den

positiv eingeschätzten Prozessitems, als auch zu den positiven Ergebnissen der Ergebnisitems.

Eine mögliche Erklärung ergibt sich aus den (grafisch nicht dargestellten) Werten der Items *relevance of the outcomes to national context* und *can see ways in which outcomes can be used*, die zusammen dem Kriterium *Verankerung der Veränderung* zugeordnet sind. Sie sind zum Zeitpunkt zwei noch positiver ausgeprägt als die anderen Ergebnisitems (beide liegen bei 1,3; zum Vergleich: der Wert von *quality of outcomes* liegt bei 1,66). Dann aber verschlechtern sich die Werte beim Zeitpunkt drei auf 1,83. Das bedeutet, der Arbeitsgruppe werden zwar gute Ergebnisse attestiert, jedoch werden diese Ergebnisse als wenig gut übertragbar angesehen. Möglicherweise entspricht dies nicht den Erwartungen der Beteiligten (s. Item *outcomes met expectations*).

#### *WP 3 Coordination Mechanisms on National Level*

Der Gegenstand des WP3 sind *coordination mechanisms on national level* (vgl. REPO\_04, S. 43-48). Dies bezieht sich hauptsächlich auf die Implementierung von sogenannten *nationalen Foren für Beratung*, die in den Nationalstaaten wiederum eine koordinierende Funktion übernehmen sollen. Die Arbeitsgruppe wird von einem Land geleitet und von einem Experten unterstützt. Insgesamt zwölf Länder und drei Partnerorganisationen sind in dieser Arbeitsgruppe vertreten. Zu fünf Zeitpunkten wurden von diesen Akteuren Einschätzungen zu den oben aufgeführten Prozessitems erhoben, zu vier Zeitpunkten wurden Daten zu den ergebnisbezogenen Items erfasst.

#### *Verlaufskurven einzelner Faktoren und gemeinsame Entwicklung der Items des WP 3 im Zeitverlauf*

Bei den Items, die den Kriterien *Ist-Situation, Ziele und Kommunikation, Führung, Zeitmanagement, Projektorganisation und Verantwortlichkeit* sowie *Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifikation und Ressourcen* zugeordnet sind, zeigt sich ein relativ uneinheitliches Bild (s. Abb. 7.4). Während die bisher diskutierten Entwicklungsverläufe eher auf eine generelle Parallelität in der Entwicklung dieser Items schließen lassen, zeigt der vorliegende Verlauf – zumindest in der Anfangszeit der gemeinsamen Arbeit – eine jeweils eigene Entwicklung dieser

prozessbezogenen Items. So hat das Item *clarity of tasks* einen dynamischen Verlauf, der relativ schwach beginnt (2,0), sich auf 1,78 verbessert, dann mit 2,25 schlechter wird (Zeitpunkt 3) um dann bis zum Zeitpunkt fünf kontinuierlich besser wird. Einen ganz anderen Verlauf nimmt das Item *principles of equality*. Dieses zeigt zu Beginn einen relativ guten Wert (1.57), der sich von Erhebung zu Erhebung bis zum Zeitpunkt vier kontinuierlich verschlechtert (2.25). Das Item *opportunities to participate* wiederum weist zu Beginn den deutlich schwächsten Wert (2.4) auf und verbessert sich über alle Messzeitpunkte bis zu einem Wert von 1.0 zum Zeitpunkt fünf.

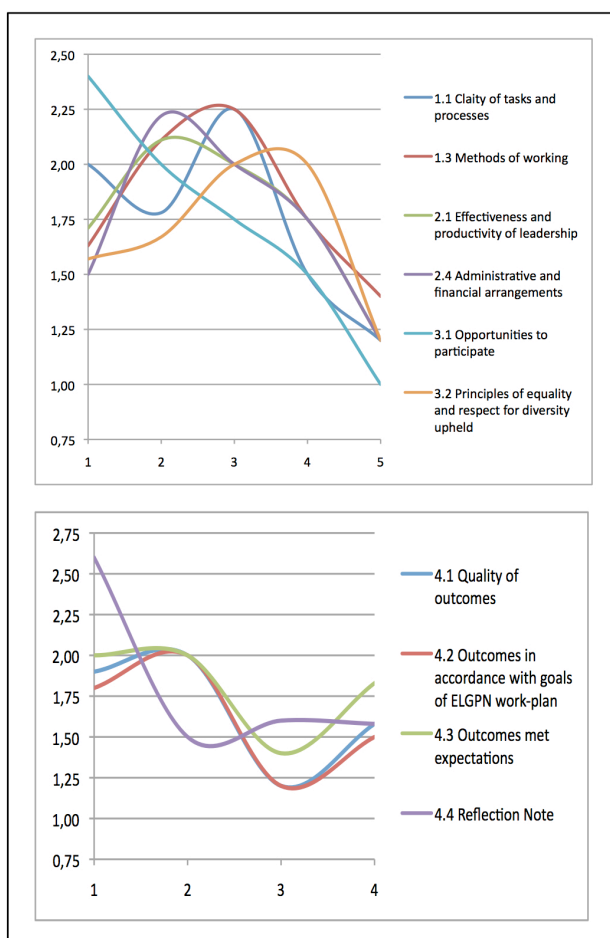


Abb. 7.4: Vergleich prozess- und ergebnisbezogener Items des WP 3 im Zeitverlauf (Quelle: EVAL\_05; Eigene Darstellung)

Es zeigt sich, dass das in der Arbeitsgruppe 2 beschriebene Phänomen, dass die Arbeitstreffen eher positive Ergebnisse nach sich ziehen, während die Ar-

beit zwischen den Treffen kritischer bewertet werden, für die Arbeitsgruppe 3 nicht zutrifft. Hier sind einige Werte zum Zeitpunkt eins, vor allem aber auch zum Zeitpunkt drei (jeweils Workshops) deutlich negativ, während sich zum Zeitpunkt zwei zum Beispiel die Zielklarheit, aber auch die *opportunities to participate* verbessern; zum Zeitpunkt vier verbessern sich sogar alle Items deutlich.

Gemeinsam ist allen beschriebenen und dargestellten Items (s. Abb. 7.4), dass sie sich – früher oder später – in einen positiven Trend einreihen. Dieser positive Trend zeigt sich bereits zum Zeitpunkt eins beim Item *opportunities*, zum Zeitpunkt zwei dann auch bei den Items *administration* und *effectiveness of leadership*. Zum Zeitpunkt drei nehmen die Items *clarity of tasks* und *methods of work* die positive Wende und zuletzt wird die Tendenz zur größeren Zufriedenheit beim Item *principles of equality and respect* deutlich. In all diesen Items hat das WP 3 zum letzten Erhebungszeitpunkt im Vergleich mit den anderen WP die positivsten Ergebnisse in Bezug auf diese sechs Werte. Aber auch die ergebnisbezogenen Werte der Items *inputs and contributions from others* und *inputs and contributions from experts* erreichen im WP 3 Werte, die mindestens um eine Standardabweichung über den Durchschnittswerten der WP liegen.

#### *Die Zusammenhänge von Prozess- und Ergebnisitems des WP 3*

Vergleicht man die Prozess- und die Ergebnisitems, so muss berücksichtigt werden, dass der dritte und fünfte Messzeitpunkt der Prozessitems jeweils dem zweiten und dritten Messzeitpunkt der Ergebnisitems entspricht. Der vierte Messzeitpunkt der Ergebnisitems liegt zeitlich nach dem Prozessitem fünf. Damit zeigt sich, dass bei WP 3 tendenziell eine stetige Verbesserung der Werte für die Kooperation mit einer stetigen Verbesserung der Einschätzung der Ergebnisse einhergeht. Zum Messzeitpunkt fünf (Prozessitems) beziehungsweise drei (Ergebnisitems) weist die Arbeitsgruppe im Vergleich zu den anderen Arbeitsgruppen die positivsten Werte und die größte Übereinstimmung beider Kriterien auf. Erst im Rückblick (Ergebnisitems zum Zeitpunkt 4) relativiert sich diese Einschätzung in Bezug auf die Ergebnisse.

*WP4 Quality assurance and evidence base for policy and system development*

Das WP 4 arbeitet an folgenden Themen: „*The role of and development of quality assurance [...] approaches in guidance*“ und „*The evidence which is or could be produced to underpin, explain, and legitimise the investment of resources in guidance activities*“ (REPO\_04, S. 49; vgl. ebd. S. 49-58). Das Arbeitspaket beschäftigt sich explizit mit Mechanismen, die der Qualitätssicherung und -verbesserung dienen, sowie der Frage, wie evidenzbasierte Politiken für das Feld gefördert werden können. Die Arbeitsgruppe wird von zwei Ländern geleitet und von einem Experten unterstützt. Insgesamt elf Länder und zwei Partnerorganisationen sind darin vertreten. Zu vier Zeitpunkten wurden von diesen Akteuren Einschätzungen zu den oben aufgeführten prozessbezogenen Items und zu drei Zeitpunkten zu den ergebnisbezogenen Items erhoben (s. Abb. 7.5).

*Verlaufskurven einzelner Items und gemeinsame Entwicklungen des WP im Zeitverlauf.*

Bei den Items, die in den Kriterien *Ist-Situation, Ziele und Kommunikation, Führung, Zeitmanagement, Projektorganisation und Verantwortlichkeit* sowie *Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifikation und Ressourcen* zugeordnet sind, zeigt sich beim WP 4 ein sehr uneinheitliches Bild (s. Abb. 7.5).



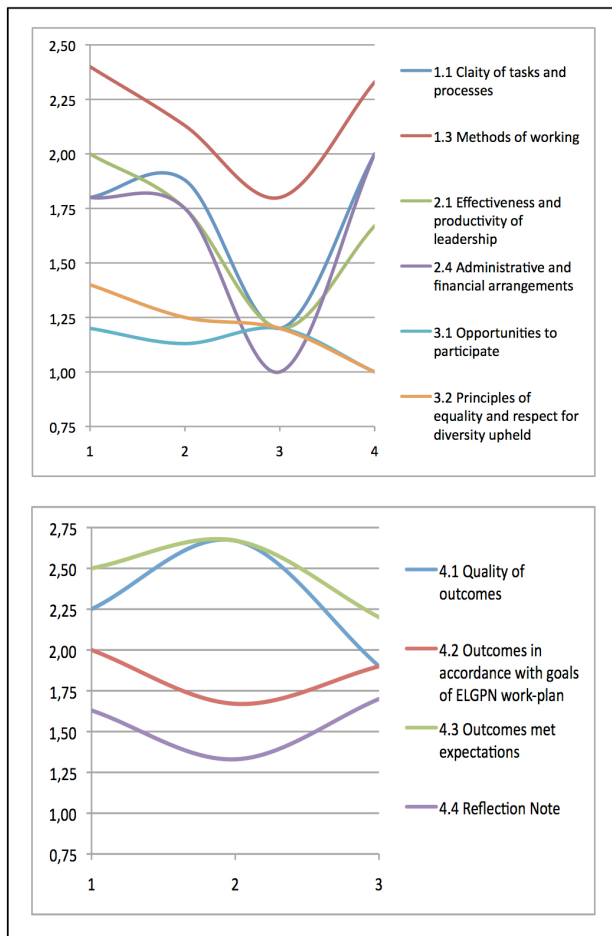


Abb. 7.5: Vergleich prozess- und ergebnisbezogener Items des WP 4 im Zeitverlauf (Quelle: Eigene Darstellung)

Schon zum ersten Erhebungszeitpunkt liegen die verschiedenen Items weit auseinander. Während sich im Verlauf der vier Messzeitpunkte die beiden am positivsten bewerteten Items *principles of equality* und *opportunities to participate* stetig noch weiter verbessern, zeigen die vier übrigen Items eine gegenläufige Entwicklung. Beginnend mit relativ negativen Werten erreichen sie zwar zunächst eine signifikante Verbesserung im Arbeitsprozess, zeigen aber zum letzten Messzeitpunkt wieder ähnlich negative Werte wie zu Beginn. Die Differenz zwischen der prinzipiellen Zufriedenheit, beteiligt zu sein, und der relativ großen Unzufriedenheit mit der Gestaltung der Arbeit (Methoden, Ziele, Zeitmanagement, Ressourcen) deutet unter Umständen auf Probleme in der Selbstorganisation der Gruppe oder der Koordination durch die Gruppenleitung hin. Während sich die Zufriedenheit mit den Ergebnissen in Bezug auf die Re-

flection-Note (*WPQU\_06, WPQU\_07, 2009; 2010*) und die Übereinstimmungen der Ergebnisse mit den Zielen des Netzwerks deckt, weisen – wie bereits in anderen WP – die Items *quality of outcomes* und *outcomes met expectations* im Zeitverlauf zunächst negativere Werte im Vergleich zum davorliegenden Zeitabschnitt auf. Erst zum Ende hin relativiert sich der Wert des Items *quality of outcomes* deutlich. Die Ergebnisse in Bezug auf das Item *outcomes met expectations* bleiben relativ negativ, was dem Trend in allen vier WP entspricht.

#### *Die Zusammenhänge von Prozess- und Ergebnisitems des WP Quality*

Hinsichtlich der Zusammenhänge zwischen Prozess- und Ergebnisitems zu identifizieren zeigen sich Parallelen zwischen den (im Vergleich mit den anderen WP) durchweg relativ negativen Ergebnisitems und der relativ großen Unzufriedenheit mit den Prozessitems, die für die aktive Gestaltung der Zusammenarbeit maßgeblich sind. Angesichts der Einschätzungen während des Prozesses ist es überraschend, dass die Ergebnisse am Ende doch noch als relativ positiv bewertet werden. Möglicherweise werden die Ergebnisse weniger der fruchtbaren Zusammenarbeit in der Arbeitsgruppe, als zum Beispiel der Leistung einzelner Mitglieder, von Sub-Gruppen oder des Experten zugeschrieben.

#### **7.2.3.3 Kontrollparameter und Energetisierung**

Im Unterschied zu den bisher für die diskutierten OP\_A und OP\_B relevanten KP, sind die für die Aktivitäten im Netzwerk identifizierten KP sehr eng an die Handlungen einzelner Akteure geknüpft. Netzwerkarbeit wird nicht nur durch strukturelle Bedingungen (s. Kap. 7.2.2), sondern sehr stark durch kommunikatives Handeln der Akteure energetisiert. Strukturelle Sicherheit (z. B. die Existenz des Netzwerks, die Finanzierung, klare Mandate für die Akteure) sind Bedingungen für die Arbeit im Netzwerk und im Sinne des synergetischen Modells *constraints* (s. Kap. 1.3). Der Vergleich der Dynamik in den vier Arbeitsgruppen, die alle unter denselben Rahmenbedingungen arbeiten, zeigt, dass große Unterschiede in Bezug auf wichtige Kriterien, die die Arbeit beeinflussen, bestehen und dass die Entwicklungen in den Arbeitsgruppen eine je eigene Dynamik aufweisen. In der folgenden Tabelle 7.14 werden Aspekte, die zur Aktivierung von KP führen, aufgeführt. Grundlage ist die Dokumentenanalyse. Es kann an-

genommen werden, dass durch KP, die so stimuliert werden, die Motivation in Bezug auf die Beteiligung an den Aktivitäten erhöht wird.

Tab. 7.14: Aktivierung möglicher Kontrollparameter für die Entstehung des *OP\_C Aktivitäten im Netzwerk* (Quelle: Eigene Darstellung)

Kontrollparameter werden aktiviert durch	Erläuterung an Beispielen, die aus der Dokumentenauswertung abgeleitet sind
» Kommunikation (Dichte, Klarheit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Kommunikation wirkt stimulierend und beeinflusst die beteiligten Personen auf verschiedene Weise (kognitiv, emotional, handlungsbezogen). Die Dichte der Kommunikationen ist eine Verstärkung der Vernetzung, sie ermöglicht Rückkopplungen und verstärkt die Einbindung einzelner Akteure, die dann wieder mehr zum Netzwerk beitragen (vgl. Kap. 7.2.3.2; EVAL_05).</li> <li>» Neben der Dichte ist auch die Klarheit (z. B. klare Aufgabenbeschreibungen, Formulierung von Erwartungen oder Aufträgen) relevant. Dieses Thema wird im Netzwerk explizit weiter entwickelt (vgl. bspw. PROG_07).</li> <li>» Kommunikation zwischen Menschen ist für den emotionalen Bezug und das Erleben des Geschehens individuell von großer Bedeutung (dies spricht zum Beispiel auch für Face-to-Face-Kommunikation). Dies wird von den Akteuren im Netzwerk als wichtiger Faktor wahrgenommen (vgl. EVAL_06).</li> </ul>
» Zielklarheit, Einigkeit über Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Die Klarheit der Ziele steht in enger Verbindung mit dem <i>OP_B Netzwerkstrukturen</i>, denn die Ziele des Netzwerks sind festgelegt, bevor die Akteure durch ihr Handeln die Arbeit des Netzwerks gestalten (vgl. PROG_08, PROG_06).</li> <li>» Ziele werden operationalisiert und verständlich gemacht (vgl. EVAL_06). Akteure, die sich mit den Zielen ihrer Arbeit identifizieren und die Arbeit, die sie tun als relevant im Sinne übergeordneter Ziele erleben, werden sich stärker engagieren (s. Items zu Zielen).</li> </ul>
» Prozesssteuerung, Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Neben der formalen Strukturierung (z. B. in Bezug auf Legitimität) von Führung und Verantwortung für die Prozesssteuerung (<i>OP_B Netzwerkstrukturen</i>) ist die Art der Führung und Prozesssteuerung wichtig (vgl. PROG_09). Die Arbeit im Netzwerk ist hochgradig selbstorganisiert,</li> </ul>

	<p>hierarchische Über- und Unterordnung spielt eine untergeordnete Rolle (vgl. ebd.; vgl. bspw. AAPR_12a, AAPR_13a). Umso wichtiger ist es, dass die Führungs- und Leitungsfunktionen (und die Personen, die sie übernehmen) akzeptiert und als hilfreich wahrgenommen werden (vgl. EVAL_01a; EVAL_01b).</p> <p>» Neben der inhaltlichen Komponente (die Führung wird als kompetent wahrgenommen) spielt auch eine emotionale Komponente eine Rolle (z. B. Identifikation mit der Führung, Charisma der Führungspersonen, Kontinuität und Verlässlichkeit) (vgl. ebd.).</p>
» Zusammenarbeit, Partizipationsmöglichkeiten	<p>» Die Zusammenarbeit selbst aktiviert (im positiven Fall) die Akteure zu mehr Bereitschaft zur Zusammenarbeit (vgl. EVAL_05; EVAL_06).</p> <p>» Im Zeitverlauf entsteht eine Gemeinschaft der Beteiligten, die mit positiven Erlebnissen und Gefühlen assoziiert wird (vgl. EVAL_06; EVAL_01a).</p> <p>» Die Zusammenarbeit erhöht die Kompetenz der beteiligten Personen sowie ihr geteiltes Wissen und ihre gemeinsamen Werte. Fachlich entsteht eine Gemeinschaft von Experten (vgl. EVAL_01a).</p>
» Inputs (von Experten)	» Die Energetisierung der Arbeit durch (für die Beteiligten) neues Wissen ist eng mit dem <i>OP_D Wissen</i> verbunden (s. Kap. 7.2.4).
» Erreichte Ergebnisse	» Erreichte Zwischenergebnisse regen die weitere Arbeit an den Zielen und den Lösungen an (s. Kap. 7.2.4).
» Entscheidungen	» Die Entscheidung für ein spezifisches Ergebnis (Ergebnisse müssen nicht nur erarbeitet, sondern auch als solche akzeptiert werden) setzt Energien frei beziehungsweise energetisiert den weiteren Umgang mit diesen Ergebnissen und der weiteren Arbeit. Im Licht solcher Entscheidungen (ein Ergebnis wurde erreicht!) färben sich auch Bewertungen anderer Aspekte der Arbeit im Netzwerk (positiv) ein (s. Kap. 7.2.3.2; vgl. EVAL_06).
» Passung oder Widerspruch zum nationalen Auftrag	» Die Arbeit der einzelnen (nationalen) Akteure im Netzwerk steht in Bezug zu den impliziten oder expliziten Aufträgen, die diese aus ihrem nationalen Kontext mitbringen (Mandat). Sind diese Aufträge im Einklang mit der Arbeit im Netzwerk, können sie positiv verstärkend,

	im anderen Fall dämpfend wirken (vgl. EVAL_01a; EVAL_01b). Dieser KP hat eine enge Verbindung mit OP_E <i>Nationale Umsetzung</i> (s. Kap. 7.2.5).
--	--

Gemeinsam – so wird angenommen – tragen diese Kriterien zum Aufbau und der Entwicklung des OP\_C *Aktivitäten im Netzwerk* bei. Wichtig ist das Zusammenwirken der Parameter: Keiner der KP regt alleine die Aktivität an oder erhält sie aufrecht. Die KP müssen zu einem großen Teil im System selbst, das heißt durch das Handeln der beteiligten Akteure, realisiert werden. Als netzwerkextern ist vor allem der letzte KP (Passung oder Widerspruch zum nationalen *Auftrag* und Mandat) anzusehen, da die Akteure aus ihren nationalen Kontexten Erwartungen in das Netzwerk transportieren und explizit oder implizit darauf hinwirken, diese nationalen Interessen zu realisieren oder nicht zu verletzen (vgl. EVAL\_01a).

#### **7.2.3.4 Fluktuationen, Symmetrie und Symmetriebrechung**

Die Bildung der Arbeitsgruppen als formale Handlung erfolgt problemlos (Ist Teil des Handlungs- und Kompetenzrepertoire der Beteiligten). Ordnung wird gestärkt durch Verantwortungsübernahme, die Strukturierung der Arbeit und so weiter. Zu Fluktuationen dieser Ordnung kommt es eher dann, wenn entweder die wichtigen Parameter, die für das Funktionieren der Arbeitsstrukturen erforderlich sind, im Handlungsvollzug nicht gewährleistet sind. Wie die formativen Evaluationsdaten zeigen, entstehen solche Fluktuationen zu verschiedenen Zeitpunkten. Sie sind sehr wahrscheinlich eher arbeitsgruppeninternen Ereignissen als solchen aus dem Umfeld der Arbeitsgruppen geschuldet. In Bezug auf die ausgearbeiteten KP deutet dies darauf hin, dass Fluktuationen in den Gruppen vor allem dann entstehen, wenn Parameter wie gelungene Kommunikation, Zielklarheit oder Übernahme von Verantwortung durch die Leitung nicht in ausreichendem Maße gegeben sind. Im Vergleich mit den Bewertungen der Ergebnisse zeigt sich, dass auch – insbesondere mit dem Näherrücken des Zeitpunkts, an dem Ergebnisse vorliegen sollten – die Fluktuation in den Arbeitsgruppen ansteigen kann. Umgekehrt trägt das Erreichen von Ergebnissen zur Dämpfung der Fluktuation und zur erhöhten Zufriedenheit bei.

Eine wichtige Symmetriebrechung, die durch die Aktivitäten des Netzwerks erzielt werden soll, ist das Erreichen von Lösungen, das heißt von Arbeitsergeb-

nissen. Jede der vier untersuchten Arbeitsgruppen hat in einem strukturierten Prozess solche Ergebnisse erarbeitet und mit Hilfe eines externen Experten dokumentiert (vgl. bspw. REPO\_04; WPQU\_06; POLI\_09; POLI\_06). In der dargestellten Auswertung (Kap. 7.2.3.2; Abb. 7.2 bis 7.5) werden diese Ergebnisse von den Teilnehmern der Arbeitsgruppen bewertet (Items zu den Ergebnissen). Sie fallen von Arbeitsgruppe zu Arbeitsgruppe durchaus unterschiedlich aus. Insbesondere im Hinblick auf die Frage, ob die eigenen (auch nationalen) Erwartungen erfüllt wurden, und ob die Ergebnisse im nationalen Kontext umgesetzt werden konnten, gehen die Einschätzungen auseinander und weisen entsprechend eine hohe Varianz sowohl zwischen den einzelnen Arbeitsgruppen als auch zwischen den einzelnen Mitgliedern der Arbeitsgruppen auf. Skepsis der Mitglieder gegenüber den Ergebnissen der Arbeit ist für den weiteren Prozess des Netzwerks vor allem deswegen problematisch, da die *eigentliche* Symmetriebrechung ja in der Realisierung von Aktivitäten in den Nationalstaaten besteht und die Arbeitsgruppenmitglieder als Akteure für die Transmission unerlässlich sind.

#### **7.2.3.5 Analyse des Ordnungsparameters *Netzwerk-Aktivitäten* in Bezug auf Wirkungskriterien für die Prozessgestaltung**

Im Kapitel 7.2.3.2 wurden die Aktivitäten des Netzwerks exemplarisch anhand der vier zentralen Arbeitsgruppen untersucht. Dazu wurden Daten aus der formativen Evaluation auf Kriterien bezogen, die für die wirkungsvolle Gestaltung von Veränderungsprozessen beschrieben wurden (s. Tab. 7.4, S. 431). Diese stehen in einem engen inhaltlichen Zusammenhang mit den im Kapitel 7.1.5 formulierten Wirkkriterien, die in der Tabelle 7.5 (S. 435) in Untersuchungskodes überführt wurden. Zusammenfassend kann hervorgehoben werden, dass einige dieser Codes, die bereits in Bezug auf die OP\_A und OP\_B als realisiert identifiziert wurden, auch im OP\_C *Aktivitäten im Netzwerk* realisiert wurden. Hier kann zum Beispiel der Kode\_ZIEL (*Formulieren von Zielen*), der Kode\_AKT (*Einbindung relevanter Akteure*), der Kode\_FÜH (*Übernahme von Führungsverantwortung*) und der Kode\_AST (*unterstützende Strukturen*) genannt werden. Spezifisch für den OP\_C *Aktivitäten im Netzwerk* ist der Kode\_RES *beteiligte Akteure unterstützen, ihre Ressourcen zu nutzen und weitere Fähigkeiten aufzubauen*. Die Arbeitsgruppen, aber auch andere Aktivitäten

des Netzwerks tragen hierzu mit großer Wahrscheinlichkeit maßgeblich bei. Die im OP\_A diskutierte Notwendigkeit, die Kriterien auf den verschiedenen Systemebenen erneut zu realisieren, bestätigt sich hier in Bezug auf die Ebene der Aktivitäten. Ziele werden beispielsweise nicht nur als gegeben übernommen, sondern müssen im Kommunikations- und Handlungskontext der Arbeitsgruppen reformuliert, verfeinert und angepasst werden (vgl. WPQU\_5; WPQU\_6; WPQU\_7a; WPQU\_7b).

Zentrale Aufgabe des OP\_C *Aktivitäten des Netzwerks* ist die Realisierung des Kode\_LÖS (Gelingt es *Lösungen zu entwickeln*, die für das identifizierte Problem als alternative Ordnung etabliert werden könnte) und des Kode\_ERF (*Es werden zeitnah greifbare Erfolge/Ergebnisse erzielt*). Erst auf dieser Basis können der Kode\_KOM (*Können die Lösungen kommuniziert werden?*) und Kode\_AUSD (*Werden die erreichten Erfolge auf weitere Systemebenen ausgedehnt*) in vollem Maße umgesetzt werden. Beide in diesen Codes enthaltenen Wirkkriterien sind für das Ende des Arbeitsabschnitts der Jahre 2009-2010 von besonderer Bedeutung. Ob diese Wirkkriterien im Gesamtzeitraum (bis 2012) erfolgreich oder eher ansatzweise realisiert werden können, wird in den Kapiteln 7.2.4.1 und 7.2.5.1 aufgegriffen.

#### **7.2.4 Eine gemeinsame Wissensbasis als Ordnungsparameter OP\_D**

Die im ELGPN Prozess weiterentwickelte *Wissensbasis* wird in der hier ausgeführten Modellierung als eigener, wichtiger OP (OP\_D) behandelt. Als *Wissensbasis* gilt das von den relevanten Akteuren auf transnationaler Ebene und auf nationaler Ebene geteilte Wissen, das notwendig ist, um gemeinsame Handlungsziele zu definieren und darauf aufbauend Veränderungen und Weiterentwicklungen für den Bereich Beratung in Bildung und Beruf vorzuschlagen und zu implementieren. Dabei müssen unterschiedliche Wissensarten unterschieden werden. Neben Wissen über den Gegenstand *Beratung* geht es explizit auch um die Entwicklung von Wissen über die Weiterentwicklung von (nationalen oder europäischen) Politiken und von Systemen (etwa der Angebote oder deren Qualität).

Im Mittelpunkt der Untersuchung des OP\_D steht die Frage, wie sich eine solche Wissensbasis entwickelt, welche Subparameter hierzu einen Beitrag leisten und inwiefern ELGPN bereits eine eigene Wissensbasis aufbauen konnte. Die

Ergebnisse der Untersuchung werden in sechs Subparametern zusammengefasst, diese charakterisieren den OP\_D *Wissensbasis*:

- OP\_D1: Einbindung von anerkannten Experten und fachliche Beiträge dieser Experten,
- OP\_D2: Zielsetzungen, die inhaltliche Orientierungspunkte bilden,
- OP\_D3: Forschungsaktivitäten, Studien, Publikationen,
- OP\_D4: Einbindung nationaler Erfahrung und von Wissen aus dem nationalen Kontext,
- OP\_D5: Etablierung einer anerkannten Wissensbasis in Form geteilter Definitionen, Begriffe, Dokumente,
- OP\_D6: Sichtbarkeit bzw. Publikation zentraler Ergebnisse.

In der folgenden Tabelle 7.15 werden die Subparameter D1-D6 mit exemplarischen Nachweisen aus der Dokumentenauswertung dargestellt.



Tab. 7.15: Auswertung entlang der Subkodes zum OP\_D Wissen im Netzwerk (Quelle: Eigene Darstellung)

Subcode	Bezeichnung	Relevante Dokumente	Objektivierung des Kodes durch Quellen und Ergebnisse der Auswertung	Zeitpunkt des Auftretens	Systemebene
OP_D_1	D1: Einbindung von anerkannten Experten und fachliche Beiträge dieser Experten	STRU_05 STRU_06 WPQU_04 bis WPQU_07 POLI_01 bis PO- LI_09 FORS_01 bis FORS_13	Große Kontinuität der Experten seit dem Ende der 90er Jahre (vgl. FORS_1 bis 13). Große Übereinstimmung der Expert Group 2002-2007 (vgl. STRU_06) mit den ELGPN Experten); Die Experten werden jeweils über einen „open call for tenders“ in einem Bewerbungsverfahren kriteriengeleitet ausgewählt (STRU_04, 05). Die Experten unterstützen die Arbeit der WP und TG durch Reflection-Notes und inhaltliche Papiere (vgl. WPQU_04, 06, 07, POLI_01-09).	Seit Ende 90er Jahre	EU, ELGPN, Nationalstaaten
OP_D_2	D2: Zielsetzungen, die inhaltliche Orientierungspunkte bilden	PROG_01a PROG_02b PROG_10 EUPO_03 EUPO_08 bis EUPO_11	Die Arbeitsziele (vgl. PROG_10; PROG_1a, 1b) sind an den politischen Zielen ausgerichtet (EUPO_03, 08 bis 11). Diese sind in der Resolution von 2008 formuliert: „Career management Skills, Access, Quality, Co-Ordination“ (EUPO_08). Die Ziele werden weiterentwickelt und orientieren sich dabei an der politischen Entwicklung, insbesondere an „ET 2020“ (vgl. EUPO_03; REPO_04, S. 63f.).	Seit 2008	EU, ELGPN
OP_D_3	D3: Forschungsaktivitäten, Studien, Publikationen	FORS_01 bis FORS_09b EUPO_08 EUPO_09 EUPO_13	Ende der 90er Jahre wurde Beratung als transversales Thema im Bildungsbereich wichtiger. Dies spiegelt sich u.a. im „Memorandum über lebenslanges Lernen“ von 2000 wieder. Eine der sechs Grundbotschaften lautet: „Gewährleistung eines beseren Zugangs zu hochwertigen Informations- und Beratungsangeboten über Lernmöglichkeiten in Europa und während des gesamten Lebens für alle“ (EU-PO_13, S. 4). Im Folgenden wurden – finanziert von unterschiedlichen Institutionen (EU, OECD, Weltbank, ETF) vergleichende Studien über die Beratungsangebote in	Seit Ende 90er Jahre	EU

			den jeweiligen Mitgliedsländern (EU, OECD, Schwellenländer) in koordinierter Weise durchgeführt (vgl. FORS_01 bis FORS_08). Aus dieser Ist-Stand Erfassung wurden relevante Informationen über politische Handlungsfelder (vgl. FORS_02, FORS_03, FORS_09b) abgeleitet. Mit den „Reference Tools“ wurde durch die Expertengruppe der EU eine erste Handreichung für die Qualitätsverbesserung bereit gestellt (FORS_09a). Die entwickelten Resolutionen gehen auf diese Ergebnisse inhaltlich zurück (vgl. EUPQ_08, 09)		
OP_D_4	D4: Einbindung nationaler Erfahrung und von Wissen aus dem nationalen Kontext	WPQU_08 AAPR_02 bis AAPR_04 SELB_01 FORS_12 bis FORS_14	Für die Einbindung nationaler Erfahrung und von Wissen aus dem jeweiligen nationalen Kontext der ELGPN Teams erfolgt maßgeblich über <i>Field Visits</i> . Diese werden seit 2008 durchgeführt und verbinden themenzentriert das Wissen und die Erfahrungen des einladenden Landes mit solchen der Gäste (vgl. AAPR_02, 03, 04). Die Inhalte und aktiven Beiträge sind dokumentiert (vgl. ebd.). Daneben werden ebenfalls themenzentriert <i>Case Studies</i> (vgl. WPQU_08, REPO_01, REPO_04) angefertigt, publiziert und in einer online Datenbank (SELB_01) zur Verfügung gestellt und aktualisiert. Bereits Mitte der 2000er Jahre fanden im Kontext der Expert-Group und mit Unterstützung des CEDEFOP <i>Peer-Learning-Events</i> zu Qualitätsfragen statt (vgl. FORS_12; FORS_13). Unter Einbezug nationaler Experten wurde eine vergleichende Studie zu Qualitätsmodellen angefertigt (FORS_14).	Seit Mitte 2000er Jahre	Nationalstaaten
OP_D_5	D5: Etablierung einer anerkannten Wissensbasis in Form geteilter Definitionen, Begriffe, Dokumente	REPO_01 REPO_02 REPO_03 REPO_04 EVAL_01a EVAL_01b	Ein explizites Ziel von ELGPN ist es, zu den relevanten Themen Wissen aufzubauen und zu verbreiten: „ <i>ELGPN also has an impact as a knowledge base on European policy development, where sharing of similar challenges can be applied to differing national contexts</i> “ (REPO_04, S. 18). Als übergeordnetes Ziel ist formuliert: „ <i>The added value of the Network is related to the fact that in the European Union the Member States face broadly similar challenges and problems. The ELGPN is a tool for policy-makers, practitioners and researchers to work together and share examples of good practice. It can thereby help to enhance national solutions to national problems. The goal is to help the Member States and other participating countries to develop better-informed and more effective policies related to lifelong guidance</i> “ (REPO_04, S. 19).	Seit 2008	ELGPN

OP_D_6	D6: Sichtbarkeit bzw. Publikation zentraler Ergebnisse	REPO_01 bis REPO_04 POLI_01 bis POLI_09 WPQU_01 bis WPQU_08	<p>Dabei stehen verschiedene Gegenstände im Mittelpunkt. Neben der Zusammenführung und Entwicklung von Wissen in Bezug auf die Inhalte der thematischen Schwerpunkte wird auch begriffsbezogenes Wissen (im internationalen Vergleich) (vgl. REPO_01, S. 60) und politikbezogenes Wissen (vgl. REPO_04, S. 59) genannt.</p> <p>Wissensbezogene Ergebnisse sind in den Reports und in zusätzlichen Dokumenten enthalten. U.a. sind zu nennen ein Glossar zur Beratung (vgl. REPO_03), ein „Resource Kit“ für die Gestaltung von Beratung und Beratungsangeboten sowie von Beratungspolitik (REPO_02, POLI_01 bis POLI_09) und die themenbezogenen Ergebnisse der Arbeitsgruppen (2009-2012) (REPO_01, 04; WPQU_01-08) sowie die ELGPN Datenbank (SELB_01). Die bisher erreichte Wissensbasis wird zum Teil selbstkritisch beurteilt (vgl. EVAL_01a, 01b). Die befragten Länderteams können den Zusatznutzen der Beteiligung an ELGPN jedoch klar benennen (vgl. REPO_01, S. 97f., REPO_04, S. 102f.)</p>	Seit 2010	ELGPN
			<p>Die zentralen inhaltlichen Ergebnisse des Netzwerks werden publiziert (vgl. REPO_01-04, SELB_01). Die erweiterten inhaltlichen Ergebnisse stehen den Mitgliedern des Netzwerks zur Verfügung (vgl. bspw. POLI_01 bis 09, WPQU_01 bis 08).</p> <p>Die Mitglieder des Netzwerks werden dabei unterstützt die Ergebnisse im nationalen Kontext und in relevanten Sektoren bekannt zu machen (vgl. bspw. SELB_02, 03). Im Work Programme 2013-2014 ist der Verbreitung der Ergebnisse (insb. REPO_02) erhöhte Aufmerksamkeit gewidmet (vgl. PROG_01a, S. 2). Dies beinhaltet auch eine stärkere Kontextualisierung der Ergebnisse für den jeweiligen nationalen Kontext (ebd.): <i>„The Application Clusters (...) will support the process of adapting and applying the Resource Kit in the member countries. Countries will be invited to translate and contextualise both the Resource Kit and the Glossary.”</i></p>		

Die Tabelle gibt einen Überblick über die Codes und die Art der identifizierten Bezüge in den Dokumenten. Die ausführliche Beschreibung der Ergebnisse wird im Folgenden dargestellt.

Wie in Kapitel 7.2.2 zum OP\_B (Netzwerkstruktur) ausgeführt wurde, entwickelt sich das Netzwerk über einen längeren Zeitraum. Die Entwicklung der Wissensbasis kann analog zu den dort beschriebenen Entwicklungsabschnitten untersucht werden. Nicht zuletzt spielt das integrierte und weiterentwickelte Wissen im Netzwerk selbst eine wichtige Rolle für die Realisierung und Aufrechterhaltung von anderen OP (s. z. B. Kap. 7.2.3 und 7.2.5).

#### **7.2.4.1 Die alte Ordnung und die entstehende neue Ordnung in Bezug auf den Ordnungsparameter *Wissensbasis***

Die bestehende Ordnung, das heißt die zu Beginn des Prozesses bestehende zugängliche Wissensbasis im transnationalen Diskurs, beschränkt sich auf die vorliegenden Studien (FORS\_01 bis FORS\_08) und die eher normativ-politischen Empfehlungen, die daraus abgeleitet wurden (FORS\_09, FORS\_10). Das Wissen (bspw. Begrifflichkeiten, Konzepte) ist darüber hinaus in den nationalen Kontexten unterschiedlich (vgl. EVAL\_01). Dies betrifft insbesondere auch das für den ELGPN Prozess wichtige politische Steuerungswissen (vgl. POLI\_05). Eine Reihe von Experten hat sich bereits seit den 90er Jahren mit beratungsrelevanten Fragen (sowohl inhaltlich als auch für die Steuerung von Beratungspolitiken) im transnationalen Kontext beschäftigt. Jedoch wird dies erst in Verbindung mit der zunehmenden Europäisierung, zum Beispiel in der Expert-Group gebündelt (vgl. STRU\_06; s. Kap. 7.2.1). Es kann zusammenfassend davon ausgegangen werden, dass bisher die

- Fragmentierung von wissenschaftlichem Grundlagenwissen und die
- Dezentralisierung oder das Fehlen von Steuerungswissen

das Muster bestimmen. Fragmentierung von wissenschaftlichem Grundlagenwissen wird daran sichtbar, dass relevante Wissensbereiche für gemeinsame Zielsetzungen und Handlungen entweder nur einem Teil der Akteure zugänglich oder bekannt sind, oder dass zu wenig gesichertes Wissen über das *Feld Beratung* im transnationalen und ländervergleichenden Kontext besteht (vgl. EVAL\_01a). Eine solche Fragmentierung beziehungsweise die Versuche dies

durch den Aufbau von Wissen zu verändern, kann anhand folgender Aspekte beispielhaft nachgewiesen werden:

- Verwendung von Begriffen (vgl. REPO\_03),
- Verständnis der inhaltlichen Bedeutung oder der Abgrenzung der Interventionsform Beratung (vgl. EUPO\_09; FORS\_09b),
- Verständnis der Bedeutung von politischen und strukturellen Bedingungen für den Wandel der Beratung (vgl. REPO\_02, POLI\_06),
- Verständnis über die sich wandelnde Funktion von Beratung in der sich wandelnden Gesellschaft (REPO\_04; POLI\_09; POLI\_03).

Auch für die Dezentralisierung oder das Fehlen von Steuerungswissen gibt es verschiedene Gründe:

- Zuständigkeiten der Nationalstaaten und damit eigenständige historische Entwicklung der Beratung (vgl. FORS\_04, FORS\_08),
- Ankoppelung der Beratung an verschiedene Institutionen, womit die Verteilung der Zuständigkeiten auf unterschiedliche politische Strukturen, zum Beispiel verschiedene Fachministerien, verschiedene Serviceanbieter einhergeht (vgl. ebd.),
- Fehlende europäische Koordinierung bis 2002 (vgl. STRU\_06).

Zusammenfassend wird deutlich, dass die Veränderung der bestehenden Ordnung in Bezug auf das Wissen im Netzwerk essenziell für die erfolgreiche Etablierung und das Erreichen der Ziele des Netzwerkes ist und in den Programmen des Netzwerkes entsprechend hohen Stellenwert haben (vgl. PROG\_10; PROG\_06; PROG\_01b; PROG\_01a). Die ersten Schritte zur Entwicklung einer neuen Ordnung können in den Subparametern OP\_D\_1, OP\_D\_2 und OP\_D\_3 identifiziert werden. Die Einbindung von ausgewählten Experten (vgl. STRU\_05), die jeweils eine spezifische Sicht mitbringen, jedoch auch über geteiltes Wissen verfügen, stellt einen konstitutiven Faktor für die weitere Entwicklung der Wissensbasis (Subparameter OP\_D\_1) dar (vgl. STRU\_06; STRU\_02). In den ausgewerteten Dokumenten wird deutlich, dass dies durch eine hohe personelle Kontinuität über den Entwicklungszeitraum des Netzwerkes verstärkt wird. Die fachlichen Beiträge der Experten werden im Subparameter OP\_D\_3 *berücksichtigt*. Sie sind dadurch konstitutiv für die Etablierung der Zielsetzungen in den EU Empfehlungen von 2004 und 2008 (s. Kap. 7.2.1). Während die

genannten Forschungsaktivitäten noch dem Zeitraum vor der Netzwerketablierung zugeordnet werden müssen, ist die Festlegung von Zielsetzungen (OP\_D\_2) unmittelbar mit der Installierung der Expertengruppe bei der Europäischen Kommission (2002), der Ausarbeitung der Entschließung des Rates (2004) und der Etablierung des ELGPN Netzwerks (2008) verbunden (s. Tab. 7.16).

Tab. 7.16: Auswertung zu den Zielsetzungen es Netzwerks (Quelle: REPO\_01, REPO\_04, Eigene Darstellung)<sup>218</sup>

Kode OP_D und Sub-kodes	Inhaltliche Zielsetzungen des ELGPN	2013-2014 (Quelle: PROG_01a)	2011-2012 (Quelle: PROG_01b)	2009-2010 (Quelle: PROG_06)	2008 (Quelle: PROG_10)
OP_D2	Career management skills	Nein <sup>219</sup>	Ja	Ja	Nein
OP_D2	Widening access	Nein	Ja	Ja	Ja
OP_D2	Co-operation and co-ordination mechanisms	Nein	Ja	Ja	Ja
OP_D2	Quality Assurance and evidence base	Ja <sup>220</sup>	Ja	Ja	Ja
OP_D2	EU Policy monitoring	Nein	Nein	Ja	Nein
OP_D2	Synergy between EU projects	Nein	Nein	Ja	Ja
OP_D2	Development Ressource Kit/Reference Tools	Ja	Ja	Nein	Nein
OP_D2	Testing the Ressource Kit	Ja	Nein	Nein	Nein
OP_D2	EU Policy Development (transversial issue)	Ja	Ja	Nein	Nein
OP_D2	ET2020 <i>Cross cutting approach</i>	Ja	Nein	Nein	Nein
OP_D2	Handbook for policy makers	Ja	Nein	Nein	Nein

<sup>218</sup>Die Bezeichnungen der inhaltlichen Ziele differieren zum Teil, insbesondere zwischen dem Programm aus dem Jahr 2008 (PROG\_10) und den anderen Programmen. Wo die inhaltliche Übereinstimmung eindeutig ist, wurde eine Zuordnung trotzdem vorgenommen.

<sup>219</sup>Die Ziele „career Management skills“, „widening access“ und „co-operation and co-ordination“ werden in der Quelle PROG\_01a nicht mehr genannt. Allerdings können „Thematic Task-Groups“ gebildet werden, die sich gegebenenfalls auch diesen Themen wieder zuwenden können.

<sup>220</sup>Das Ziel „quality assurance and evidence base“ wird in der Quelle PROG\_01a explizit genannt.

Die Zielsetzungen der EU Empfehlungen können als Fokalfunkte oder Quasi-Attraktoren (s. Kap. 1.2.7) verstanden werden, da sie implizit und explizit die Etablierung des OP\_D *Wissensbasis* im Netzwerk strukturieren. Die Zielsetzungen betreffen die Themenfelder *Career-Management-Skills* (WP1), *Widening Access* (WP2), *Co-operation and co-ordination mechanisms in guidance practice and policy development* (WP3) sowie *Quality Assurance and evidence base for policy and system development* (WP4). Diese bilden das Gerüst für die inhaltliche Arbeit in den Arbeitsgruppen und die Wissensbasis für die Etablierung des OP\_E *Aktivitäten auf nationaler Ebene* (s. Kap. 7.2.5).

Zusätzlich werden in der Periode der Jahre 2009-2010 zwei transversale Ziele bearbeitet. Hierfür werden die Arbeitsgruppen (Task-Groups, TG) zu *EU Policy Monitoring from a lifelong guidance perspective* (TG1) und *Synergies between EU funded projects and their links to policy* (TG2) gebildet, die auch zwischen 2011 und 2012 fortgeführt werden, wenn auch in anderer Form. In der Bearbeitung der inhaltlichen (WP 1-4) und teilweise strategischen (TG 1-2) Zielsetzungen sind die Experten von besonderer Bedeutung. Für jedes der Themenfelder werden diese in einem getrennten Verfahren ausgewählt (vgl. STRU\_05; STRU\_06). Ihre Aufgaben sind klar umrissen und umfassen hauptsächlich die Wissensübermittlung zum jeweiligen Themenkomplex, die Moderation der Arbeit an der jeweiligen Wissensbasis und die Dokumentation der Arbeitsergebnisse. Auf diese Weise entstanden und entstehen entlang der Themenfelder pro WP beziehungsweise TG mehrere, die Arbeitsfortschritte zusammenfassende *Reflection-Notes*, die den Stand der aktuellen Diskussion abbilden und somit eine explizite und sich weiterentwickelnde Wissensbasis für den jeweils nächsten inhaltlichen Schritt darstellen (vgl. bspw. POLI\_06; POLI\_07; POLI\_09; WPQU\_07; WPQU\_04). Auf der personellen Ebene zeigt sich dabei eine hohe bis sehr hohe Kontinuität. Dies ist daran ablesbar, dass die Expertenkonstellation im Zeitverlauf nahezu gleich bleibt (vgl. STRU\_02). Z. B. haben viele Experten auch in der Expertengruppe 2002-2007 mitarbeiteten und die Studien der 2000er Jahre durchführten (vgl. STRU\_06; FORS\_04 bis FORS\_09b; FORS\_12 bis FORS\_14)). Die einzelnen Experten arbeiten in mehreren Arbeitsgruppen parallel oder haben eine Art zentrale Funktion bei der Formulierung von Ergebnissen (vgl. POLI\_01 bis POLI\_09; WPQU\_06-07; REPO\_01;

REPO\_04). Hierdurch können hinsichtlich der Probleme der *Fragmentierung* und *Dezentralisierung* positive Effekte erzielt werden (z. B. durch Wissensbündelung, Kontinuität und durch Zentralisierung und enge Wissensvernetzung). Es müssen aber auch ungünstige Effekte in Betracht gezogen werden (bspw. geringer Wissenszufluss, eingeschränkte Perspektiven und Innovationskraft, unter Umständen fehlende Anbindung an sektorübergreifende Diskurse und Schwächung der *Resilienz des Netzwerks*) (vgl. Newig, 2010, S. 10).

Die Erarbeitung dieser Wissensbasis ist jedoch nicht ohne die Einbindung nationaler Erfahrungen und das Wissen der nationalen Vertreter denkbar (Subparameter OP\_D\_4). Durch die Arbeitsweise in den Arbeitsgruppen, die auf *Peer-Learning*, die Präsentation von *Good-Practise* und die gemeinsame Arbeit an Ideen für die bessere Umsetzung und das Erreichen der thematischen Zielperspektiven abzielt, entsteht im Prozess ein geteiltes Wissen, das als Produkt der Arbeitsgruppen angesehen werden kann. Die eingespeisten nationalen Erfahrungen spielen hierbei eine wichtige Rolle (vgl. REPO\_04, S. 104ff.; POLI\_01-POLI\_04).

Mit den Reflection-Notes, aber auch mit den erwähnten Case-Studies sowie weiterer in die WP-Arbeitsgruppen eingebrachter Wissensbausteine wird der Subparameter OP\_D\_5 etabliert (Etablierung einer anerkannten Wissensbasis in Form geteilter Definitionen, Begriffe, Dokumente). Diese Arbeit muss als *Work-in-progress* verstanden werden, da der jeweils erreichte Stand wiederum die Vorarbeit für die darauffolgenden Arbeitsschritte bildet (vgl. bspw. REPO\_04, REPO\_01). So wurde die Arbeit an einem gemeinsamen WP-übergreifenden Glossar erst mit dem Arbeitsprogramm in den Jahren 2011-2012 begonnen und die bisher in den Arbeitspaketen entwickelten und verwandten Begriffsbestimmungen werden nun zusammengeführt (vgl. REPO\_03). Hier deutet die Evaluation und die Rückmeldungen aus einzelnen Arbeitsgruppen darauf hin, dass auch nach mehreren Jahren intensiver Zusammenarbeit die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses zu zentralen Begriffen schwierig ist (vgl. WPQU\_04, EVAL\_01a). Mit der Publikation der zentralen Ergebnisse auf der Web-Page und in einer Datenbank (SELB\_01), den Reports für die Zeiträume 2009-2010 (REPO\_04) und 2011-2012 (REPO\_01) sowie dem Glossar (REPO\_03) und dem Tool-Kit (REOP\_02) ist *formal* auch der Subparameter



OP\_D\_6 realisiert. Ob diese Ergebnisse auch den Ansprüchen inhaltlicher Kohärenz im Sinne der Zielsetzungen genügen und ob sie eine ausreichende Wissensbasis für ihre Umsetzung auf nationaler Ebene bilden können, ist auf dieser Basis nicht zu bewerten. Dies gilt auch für die Frage, ob die geschaffene und sich weiter entwickelnde Wissensbasis auch Einfluss auf zeitgleich stattfindende Aktivitäten auf europäischer Ebene nehmen kann.

#### **7.2.4.2 Kontrollparameter und Energetisierung**

Der Aufbau von Wissen im Netzwerk wird durch unterschiedliche Kontrollparameter stimuliert. Es stellt sich die Frage, warum in einem eher politisch orientierten Netzwerk so kontinuierlich an einer gemeinsamen Wissensbasis und der inhaltlichen Lösung von fachlichen Problemen gearbeitet wird. Die festgestellten Schwächen im Beratungssystem beziehungsweise die Herausforderung für die politische Gestaltung der Beratung (vgl. FROS\_09b) sowie die formulierten übergeordneten Ziele (vgl. EUPO\_09; EUPO\_08; EUPO\_04) (s. OP\_A, Kap. 7.2.1) sind stimulierend. Außerdem haben viele der beteiligten Akteure (Experten, Mitglieder der Länderteams) (vgl. STRU\_04) eine inhaltliche Nähe zum Thema, die sie dazu motiviert engagiert an neuen Lösungen zu arbeiten, um das Thema und eine gemeinsame Wissensbasis weiterzuentwickeln. Es kann angenommen werden, dass die einzelnen Mitglieder einen persönlichen, positiven Nutzen aus der Beteiligung an dieser Arbeit ziehen wollen und können. Nicht zuletzt trägt die im OP\_C (Aktivitäten) dargestellte intensive Zusammenarbeit über einen längeren Zeitraum zu einer Gruppenbildung bei. Die Zusammenarbeit wird von den Teilnehmern als emotional positiv erlebt. Die Tabelle 7.17 fasst die aus der Dokumentenauswertung entwickelte Analyse zur Aktivierung von KP zum OP\_D zusammen.

Tab. 7.17: Aktivierung möglicher Kontrollparameter für die Entstehung des *OP\_D Wissensbasis*  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Kontrollparameter werden aktiviert durch	Erläuterung an Beispielen, die aus der Dokumentenauswertung abgeleitet sind
» Festgestellte Schwächen der Beratungsangebote und der zugehörigen Politiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Schwächen im Beratungssystem (vgl. bspw. FORS_08) werden in Ziele und Herausforderungen umgedeutet und energetisieren die Zusammenarbeit (PROG_10).</li> <li>» Mängel im jeweiligen nationalen System motivieren zu vorzeigbaren Verbesserungen (vgl. bspw. REPO_04, S. 105-141).</li> <li>» Fehlende Kohärenz zwischen den EU Staaten wird als Manko verstanden, das ausgeglichen oder gemildert werden soll (vgl. POLI_06; EVAL_01a).</li> </ul>
» Zielsetzungen aus den EU Empfehlungen und das daraus abgeleitete Arbeitsprogramm	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Zielsetzungen und Programm dienen als Fokuspunkt (EUPO_09; EUPO_08).</li> <li>» Ziele müssen abgearbeitet beziehungsweise eingelöst werden (PROG_06; REPO_04).</li> <li>» Ziele stimulieren nationale Vertreter zur aktiven Auseinandersetzung und zur Präsentation der eigenen, nationalen Leistungen (vgl. EVAL_01a; EVAL_01b; EVAL_07-09).</li> <li>» Ziele bilden den Maßstab für den Erfolg des Netzwerks (vgl. EVAL_01a; EVAL_01b; EVAL_07-09).</li> </ul>
» Fachliches Interesse der Experten	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Experten sind daran interessiert, durch ihren Beitrag hochwertige Ergebnisse zu erreichen. Ihre Beteiligung ist sichtbar und die Ergebnisse wirken direkt auf ihre Reputation und ihre Position im fachlichen Gesamtkontext zurück (vgl. bspw. POLI_01-04; POLI_06-POLI_09; WPQU_04; WPQU_06).</li> </ul>
» Fachliches Interesse der Netzwerkmitglieder	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Die Netzwerkmitglieder bringen ein eigenes fachliches Interesse mit oder entwickeln dieses durch die Arbeit an gemeinsamen Ergebnissen (vgl. STRU_02; EVAL_05).</li> <li>» Das Netzwerk bietet den Mitgliedern die Möglichkeit im Laufe der Zeit, Teil einer <i>epistemischen Gemeinschaft</i> zu werden und Anteil an deren Weiterentwicklung zu haben (EVAL_01a).</li> </ul>
» Gruppenaktivierung, emotionale Aktivierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Der Gruppenprozess, das gemeinsame Arbeiten und Lernen, die kollaborative Entwicklung, die weitgehend selbstorganisiert verläuft, führen zur emotionalen Aktivie-</li> </ul>

	<p>rung der Einzelnen und zur Aktivierung der Akteure als Gruppe (vgl. EVAL_06).</p> <p>» Beziehung und Verantwortung für das Ergebnis gehen damit einher beziehungsweise werden verstärkt (ebd.).</p>
» Druck/Interesse von nationaler Ebene	<p>» Arbeitsergebnisse im Sinne einer brauchbaren Wissensbasis sind nötig, um national etwas ausprobieren oder etablieren zu können (bspw. <i>perceived added value</i>) (vgl. REPO_01, S. 97-100; REPO_04, S. 100-103).</p> <p>» Nationale Interessen werden aktiviert, um die Ergebnisse auf transnationaler Ebene im Sinne der eigenen Interessen/des eigenen Wissens zu beeinflussen (vgl. EVAL_05).</p>

Nicht zuletzt tragen nationale Interessen stimulierend zur Arbeit an einer gemeinsamen Wissensbasis bei (vgl. bspw. WPQU\_04; WPQU\_06). Das Interesse, repräsentiert zu sein oder das Interesse, nationale Eigenheiten nicht in einer zu engen gemeinsamen Wissensbasis einordnen zu müssen, tragen beispielsweise dazu bei, dass die nationalen Vertreter mit Engagement an dieser Wissensbasis mitwirken und die Ergebnisse nicht alleine Experten überlassen wollen (vgl. AAPR\_06a; EVAL\_05).

#### **7.2.4.3 Symmetrie, Fluktuationen und Symmetriebrechung**

Die Arbeit und Auseinandersetzung mit *Wissen* findet im Netzwerk vorrangig in den WP 1-4 sowie in den TG 1 und 2 statt. Fluktuationen sind typischerweise dort festzustellen, wo inhaltliche Festlegungen vorzunehmen sind oder getroffene Festlegungen in der weiteren Arbeit des Netzwerks wieder in Frage gestellt werden (z. B. weil ein Ergebnis seine Relevanz erst zu einem späteren Zeitpunkt der nationalen Ebene entfalten kann und Rückkopplungen nicht ausbleiben werden). Beispielhaft kann dies an der Diskussion um die thematische Festlegung und Ausrichtung des WP4 dargestellt werden (vgl. WPQU\_06; WPQU\_07). Zu Beginn des Zeitraums 2009-2010 stehen die Zielsetzungen für dieses Arbeitspaket fest, die in seinem Titel festgeschrieben sind (*Quality Assurance and evidence base for policy and system development*). Was dies jedoch im Einzelnen bedeutet, wie also ein gemeinsames Verständnis der Inhalte und der daraus abzuleitenden Folgerungen erzielt werden kann, wird während der Arbeit in diesem Zeitraum vielfach diskutiert und weiter entwickelt (vgl.

WPQU\_05; WPQU\_06; WPQU\_07). Verschiedene Positionen und Möglichkeiten, die als Optionen oder favorisierte Optionen des Arbeitspakets festgelegt werden *könnten*, stehen nebeneinander (Symmetrie). Im ersten Teil der gemeinsamen Arbeit (2009) wird diese Symmetrie der Alternativen eher vervielfältigt. Dies geschieht dadurch, dass die Arbeit als *Peer-Learning* angelegt wird, also auf der Präsentation von verschiedenen Modellen aus dem nationalen Kontext basiert (vgl. AAPR\_02; AAPR\_03; WPQU\_7a; WPQU\_07b; WPQU\_06). Damit wird konkurrierendes Wissen nebeneinander gestellt und die Schaffung einer gemeinsamen Basis wird nach hinten verschoben. Die alte Ordnung der Fragmentierung und der Dezentralisierung wird also auch in der Arbeit des WP zum Ausgangspunkt für den Aufbau einer alternativen Ordnung, die sich in inhaltlichen Ergebnissen wie einem gemeinsamen „*EU Quality Assurance Framework*“ (WPQU\_01) zeigt.

Im Prozess der Arbeit kommt es zu gewissen Fluktuationen, die zum Beispiel daran ablesbar sind, dass die Zufriedenheit mit der Arbeit in der Arbeitsgruppe signifikant sinkt (vgl. Kap. 7.2.3; EVAL\_06). Fluktuationsverstärkend wirkt auch, dass Wissen nicht in eine *neutrale* gemeinsame Wissensbasis eingeht, sondern dass die Wissensbasis als Grundlage für Empfehlungen oder Konzepte entwickelt wird, die wiederum die nationale Umsetzung beeinflussen sollen (vgl. REPO\_01). Diese Zielstellung verleiht der gemeinsamen Wissensbasis und Wissensgenerierung eine Wichtigkeit, die fluktuationsverstärkend wirkt. Dies wird in der Diskussion zum Beispiel am Nebeneinander der alternierenden Modelle für Qualitätssicherung oder Evidenzbasierung sichtbar (vgl. bspw. WPQU\_03). Es besteht die Möglichkeit, dass eine Entscheidung zugunsten einer der Optionen gefällt werden könnte, die der eigenen, das heißt der nationalen Position, widerspricht. Fluktuation entsteht also aus dem Nebeneinander verschiedener Möglichkeiten und wird zusätzlich durch die potenzielle Wirkung, die durch die Realisierung einer spezifischen Option entfalten werden könnte, verstärkt. Abgeschwächte und diversifizierte Ergebnisse sind Wege, um diese Fluktuationen zu dämpfen (vgl. QPQU\_03).

In den drei parallelen WP können ähnliche Prozesse beobachtet werden. Allerdings unterscheiden sich die WP deutlich in ihrem Anspruch auf gemeinsame Ergebnisse. So weisen die Ergebnisse und die Reflection-Notes etwa im WP 2

und WP 3 eher darauf hin, dass der Austausch über die Modellvielfalt (für den Aufbau von nationalen Vernetzungsstrukturen oder die Frage der Verbesserung des Zugangs zur Beratung) im Vordergrund steht. Im WP1 wird zwar die Generierung einer gemeinsamen Wissensbasis (European CMS Framework) anvisiert, dies wurde jedoch erst in der Arbeitsperiode 2011-2012 realisiert (vgl. REPO\_04, S. 21-57). In der Arbeitsperiode 2013-2014 sollen erste Umsetzungen auf nationaler Ebene begonnen werden (vgl. REPO\_01; PROG\_01a). Hier von hebt sich der Anspruch von WP 4 ab. Je höher jedoch der Anspruch auf die Anwendung einer gemeinsamen Wissensbasis auf der nationalen Ebene ist, desto höher ist vermutlich die Fluktuation beziehungsweise umso schwieriger ist das Erreichen eines eindeutigen Ergebnisses (Symmetriebrechung). Dies wird dadurch verstärkt, dass die Entwicklung der Wissensbasis unter sehr eingeschränkten Ressourcen zeitlicher und personeller Art stattfinden muss, so gibt es im Arbeitszeitraum lediglich drei längere Arbeitsgruppentreffen (vgl. REPO\_04, s. auch Anhang 7.2).

Die Symmetriebrechung, in diesem Fall die Etablierung einer klaren, expliziten und geteilten Wissensbasis, wird systematisch durch die Arbeitsstruktur und die Beiträge der Experten sowie die kooperative und selbstorganisierte Arbeit der WP-Mitglieder unter Leitung des jeweiligen Lead-Countries angestrebt. Diese werden in den Reflection-Notes systematisch nach jedem Arbeitstreffen durch die Experten festgehalten (bspw. WPQU\_04, WPQU\_07a). Durch das vorhandene Arbeitsprogramm, die definierten Zielsetzungen und die beschriebene Arbeitsmethodik entsteht die Notwendigkeit, aber auch die Möglichkeit, eine explizite Wissensbasis aufzubauen. Die WP stehen unter dem Druck, bei den Peer-Learning-Events beziehungsweise Arbeitstreffen sowie in der dezentralen Bearbeitung von Texten hierzu Ergebnisse zu erzielen.

Im Fall des WP 4 ist bereits beim zweiten Arbeitstreffen in der Periode 2009-2010 dieser Druck relativ hoch. Einzelne nationale Vertreter gehen dazu über, den Modus des *Peer-Learning* in Richtung konkreter Vorschläge für eine gemeinsame Wissensbasis zu verändern (vgl. WPQU\_06). Sie machen Vorschläge, wie das Arbeitsprogramm beziehungsweise die Ziele realisiert werden können. Daraus resultiert als gelungener Symmetriebruch die Entscheidung, kein europäisches *Quality-Assurance-Model*, wie es beispielsweise im Bereich voca-

*tional Education* erreicht wurde und auch für die Beratung von einzelnen Länderteams favorisiert wurde (vgl. EUPO\_04), sondern vielmehr Leitlinien für solche Modelle auf nationaler Ebene zu formulieren (vgl. WPQU\_7a), die dann (2011-2012) zu einer Sammlung von Referenzpunkten für Qualitätsmodelle weiter entwickelt wurden (vgl. WPQU\_02). Diese Ergebnisse zeichnen sich dadurch aus, dass sie eng an vorhandenen Modellen, insbesondere den „*European Reference Tools*“ (FORS\_09a) anknüpfen und relativ offene Vorgaben oder Impulse für die Umsetzung auf nationaler Ebene bieten. Umgekehrt kann man festhalten, dass die Symmetriebrechung gelingt, weil ein relativ offenes oder unspezifisches Ergebnis erreicht wird. Dies zeigt sich insgesamt am Ergebnis der Arbeitsperiode 2011-2012, dem *Tool-Kit*, das ebenfalls als offener Referenzrahmen zur Gestaltung von beratungsbezogenen Politiken genutzt werden soll (vgl. REPO\_02).

#### **7.2.4.4 Analyse des Ordnungsparameters *gemeinsame Wissensbasis im Netzwerk* in Bezug auf Wirkungskriterien für die Prozessgestaltung**

Der OP *Wissen* ist entscheidend für die Entwicklung von Problemlösungen durch das Netzwerk (s. Kap. 7.2.4). Vorbereitet durch die Codes\_IST (*Ist-Analyse*) und Kode\_ZIEL (*Zielformulierung*) arbeitet das Netzwerk in verschiedenen *unterstützenden Strukturen* (Kode\_AST) an der *Entwicklung von Lösungen* (Kode\_LÖS). Eine besonders wichtige Ressource dafür sind die *einbezogenen Akteure* selbst (Kode\_AKT), insbesondere die nationalen Vertreter sowie die Experten. Mit dem ELGPN Report 2010 (REPO\_4) und dem ELGPN\_Report 2012 (REPO\_1) sowie dem Ressource-Kit (REPO\_2) und einem Glossar (REPO\_3) liegen die bisher entwickelten zentralen Ergebnisse des Netzwerks vor. Sie bilden zusammen mit vielen weiteren Teilergebnissen das bisher erarbeitete explizite Wissen des Netzwerks ab. Außerdem werden darin zu allen formulierten Zielen Vorschläge zur weiteren Entwicklung der Systeme auf nationaler Ebene formuliert (vgl. REPO\_02). Die Einschätzungen der Beteiligten über die Ergebnisse gehen allerdings auseinander. Es besteht vor allem eine erhebliche Differenz zwischen der Zufriedenheit mit der Qualität der Ergebnisse und der Einschätzung zur Umsetzbarkeit im eigenen nationalen Kontext (vgl. EVAL\_01a; EVAL\_01b; EVAL\_05). Das Kriterium *Lösungen* (KODE\_LÖS), so legen diese Dokumente nahe, ist (aus Sicht der Beteiligten)

noch nicht in ausreichendem Maße realisiert, auch wenn bereits viele sichtbare Ergebnisse erreicht wurden. Dies wirkt sich zwangsläufig auf die Realisierung anderer wichtiger Kriterien aus. So ist es offensichtlich schwieriger, *erste Erfolge* (KODE\_ERF) bei der Umsetzung zu erzielen, wenn die Lösungen nur begrenzt zur Umsetzung herangezogen werden können. Ein Hinweis darauf ist die Rückmeldung von nationalen Teams, dass Ergebnisse nicht konkret genug oder ausreichend spezifisch für ihren nationalen Kontext seien (vgl. EVAL\_01a; EVAL\_01b). Es ist auch möglich, dass die *Ausdehnung der Umsetzung* der Ergebnisse auf die nationale Ebene (Kode\_AUSD) sehr stark vom gemeinsamen Ergebnis des Netzwerks abweichen, da hohe Anpassungsleistungen notwendig sind.

Unabhängig von der Einschätzung der Qualität der Ergebnisse kann der durchlaufene Entwicklungsprozess des Netzwerks auf der individuellen Ebene der beteiligten Akteure als Lernprozess oder Prozess des Wissensaufbaus und der Wissenserweiterung verstanden werden. Der Kode\_RES (*Werden die beteiligten Akteure unterstützt, ihre Ressourcen zu nutzen und weitere Fähigkeiten aufzubauen?*) ist insbesondere deswegen für die Realisierung der Umsetzung von zentraler Bedeutung, da die nationalen Vertreter im Netzwerk ihre Umsetzung der Ergebnisse oder ihre notwendigen Modifikationen im nationalen Kontext vertreten müssen.

### **7.2.5 Aktivitäten auf nationaler Ebene als Ordnungsparameter OP\_E**

In den zurückliegenden Abschnitten wurde die Realisierung des ELGPN unter den OP *Netzwerkstruktur* (OP\_B), *Netzwerkaktivitäten* (OP\_C) und *Wissen* (OP\_D) thematisiert. Zusammen bilden diese drei OP mit je spezifischen Perspektiven das ELGPN Netzwerk ab. Der nun im Folgenden beschriebene OP reicht über die Systemgrenze des ELGPN Netzwerks hinaus. Dies ist Teil der Zielsetzung des Netzwerks, denn dessen Intention besteht zum Teil darin, einen *Ordnungswandel jenseits seiner eigenen Systemgrenzen* anzustoßen und zu erreichen. Für den OP\_E *Aktivitäten auf nationaler Ebene* können folgende Subparameter identifiziert werden:

- OP\_E\_1: Realisierung von nationalen Veranstaltungen (Peer-Learning, Konferenzen),
- OP\_E\_2: Etablierung eines nationalen Forums für das Feld,

- OP\_E\_3: Etablierung interministerieller Aktivitäten,
- OP\_E\_4: Realisierung von Veränderungen des Beratungsfeldes auf nationaler Ebene.

Die folgende Tabelle 7.18 enthält die Subparameter C1-C5 mit exemplarischen Nachweisen aus der Dokumentenauswertung.



Tab. 7.18: Auswertung entlang der Subcodes zum OP\_E Wirkung des Netzwerks (Quelle: Eigene Darstellung)

Subcode	Bezeichnung	Relevante Dokumente	Objektivierung des Codes durch Quellen und Ergebnisse der Auswertung	Zeitpunkt des Auftretens	Systemebene
OP_E_1	E1: Realisierung von nationalen Veranstaltungen	REPO_01 REPO_04 EVAL_01a EVAL_01b	Auf nationaler Ebene werden Tagungen und ähnliche Veranstaltungen durchgeführt, um die Ergebnisse zu verbreiten und bekannt zu machen (vgl. REPO_01, REPO_04). „Most members reported that during the 2011-12 Work Programme they had more interaction with national policy development and practice than during the previous two ELGPN phases (2007-10). The ELGPN representatives contributed to many national policy seminars (AT, BG, DE, DK, EE, ES, FI, FR, GR, HR, IR, IS, IT, LT, NL, NO, PL, SE, PL, PT, SI) and to national events in conjunction with ELGPN Plenary Meetings or field visits (HU, MT)” (vgl. EVAL_01a, S. 60).	Seit 2008	Nationalstaaten
OP_E_2	E2: Etablierung eines nationalen Forums für das Feld	REPO_08 REPO_04 EUPO_10	Seit 2006 wurde die Etablierung solcher Foren von der EU mit Projekten unterstützt (EUPO_10). Die bis 2009 etablierten nationalen Foren gehen im Wesentlichen auf diese Initiative zurück. 2009-2010: In 17 Ländern sind nationale Foren etabliert, drei davon neu in den Jahren 2009-2010. Für 10 Länder ist ein solches Forum geplant. Drei Länder haben andere Strukturen geschaffen, um Beratung zu stärken (vgl. REPO_04, 85f.). 2011-2012: In 21 Ländern sind nationale Foren etabliert, vier davon neu in den Jahren 2011-2012. Für drei Länder ist die Einrichtung „in progress“. Sechs Länder haben andere Strukturen geschaffen.	Seit Mitte 2000er Jahre	Nationalstaaten
OP_E_3	E3: Etablierung interministerieller Aktivitäten	EVAL_01a EVAL_01b	“ELGPN also impacted on communication and co-operation between different ministries and other organisations in its member countries. Examples included raising important questions and challenges; and proposing specific steps that policy-makers ought to consider (...)” (EVAL_01a, S. 60). Hier können viele einzelne Beispiele angeführt werden (vgl. ebd.). Es gibt jedoch auch Einschränkungen und Rückschlüsse: “But in some countries where the composition of national delegations changed, communication with key stakeholders had to start again from the beginning” (ebd., S. 61).	Seit 2008	Nationalstaaten

OP_E_4	E4: Realisierung von Veränderungen des Beratungsfeldes auf nationaler Ebene	EVAL_01a EVAL_01b REPO_01 REPO_04	<p>Für zentrale Ziele des ELGPN Netzwerks haben die Teams aus den Nationalstaaten Ihre Bestrebungen formuliert (vgl. EVAL_07 bis 10.</p> <p>Zu den vier maßgeblichen operativen Zielen können aus den summarischen Evaluationsdaten Entwicklungen ausgemacht werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Für <i>Quality Assurance</i> sind in sechs Ländern Systeme etabliert; vier dieser Entwicklungen fallen in die Periode 2010 – 2012 und wurden durch ELGPN unterstützt. Acht Länder arbeiten aktuell an der Entwicklung solcher Systeme (vgl. REPO_4, S. 93-97 sowie EVAL_1b).</li> <li>- <i>Co-operation und co-ordination mechanisms</i> (REPO_04, S. 85f.) wurden weiter ausgebaut (siehe OP_E2).</li> <li>- Für den Aspekt <i>„Career management Skills“</i> (REPO_04, S. 21) können erste Umsetzungsschritte dokumentiert werden (vgl. REPO_01, S. 90f.).</li> </ul> <p>Förderlich für die Implementierung sind folgende Aspekte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ELGPN <i>„has influenced the level of knowledge, changed attitudes and developed new possible solutions (...)“</i> (EVAL_01, S. 60),</li> <li>- ELGPN hat <i>„impact on communication and co-operation between different ministries and other organisations in its member countries“</i> (ebd.),</li> <li>- Höhere Interaktion mit nationaler Politik(-entwicklung) und Praxis im Zeitraum 2011-2012 als zuvor (vgl. ebd.),</li> <li>- Das Netzwerk konnte in einigen Fällen als <i>„catalyst for national policy development“</i> fungieren (ebd., S. 61).</li> </ul> <p>Die Implementierung von Maßnahmen wird als zum Teil aber auch als schwierig beurteilt. Als Gründe werden auf Basis der Evaluation und interner Analysen angegeben:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konfrontation mit dynamischem Wandel (REPO_01, S. 90),</li> <li>- Komplexe und <i>„messy“</i> Kontexte (z.B. nationale Bildungspolitik)(ebd.),</li> <li>- Anforderung Ergebnisse <i>„to be translated into national languages“</i> (ebd. S. 61),</li> <li>- schwaches oder fehlendes Mandat der nationalen Teams (EVAL_01, S. 60),</li> </ul>	Seit 2008	Nationalstaaten
--------	---	--	---	-----------	-----------------



Die Tabelle gibt einen Überblick über die Codes und die Art der identifizierten Bezüge in den Dokumenten. Die ausführliche Beschreibung der Ergebnisse wird im Folgenden dargestellt.

#### **7.2.5.1 Aktivitäten auf nationaler Ebene als entstehender Ordnungsparameter**

Beratung ist in allen am ELGPN Netzwerk beteiligten Nationalstaaten in verschiedenen Ausprägungen als Angebot zur Unterstützung von Individuen bei der Gestaltung von Bildungs- und Berufsentwicklung etabliert (vgl. FORS\_08). Jede nationale Ordnung zeichnet sich mit unterschiedlichen Schwerpunkten, Institutionalisierungen, Träger- und Verantwortungsstrukturen aus (vgl. ebd). Die im Rahmen des OP\_A (Politiken) relevanten Studien (FORS\_01 bis FORS\_08) untersuchen diese Unterschiede detailliert und zeichnen unter bestimmten Perspektiven die bestehenden nationalen Besonderheiten nach.

Zu diesen vielfältigen nationalen Ordnungen gehört auch, dass die vier inhaltlichen Querschnittsthemen des ELGPN Netzwerks *Career-Management-Skills, Access, Nationale Policy-Netzwerke Qualitätssicherung und Evidenz* auf nationaler Ebene zwar mit Aktivitäten versehen sind (insbesondere zum Thema Policy-Netzwerke, vgl. REPO\_04, S. 85-87; REPO\_01, S. 79), vielfach jedoch nur relativ wenig explizite Beachtung finden (vgl. beispielhaft für Qualität REPO\_04, S.85 und REPO\_01). Das ELGPN Netzwerk erhebt den Anspruch, diese nationalen Ordnungen in Bewegung zu bringen, das heißt dort, wo bereits Aktivitäten bestehen, diese zu verstärken und dort, wo noch keine Aktivitäten bestehen, solche anzustoßen. Neben den genannten thematischen Schwerpunkten umfasst dies auch die Ziele beraterbezogener Politik (s. Kap. 7.2.1):

- Beratung als lebensbegleitende Aktivität (analog zu lebensbegleitendem Lernen). Dies umfasst insbesondere die Förderung von Teilhabe und Eigenaktivität der Individuen (vgl. EUPO\_08; EUPO\_09).
- Cross-sektorale Verknüpfung der Aktivitäten auch auf nationaler Ebene, konkret die interministerielle Zusammenarbeit von Bereichen wie zum Beispiel Bildung, Arbeit, Wirtschaft (vgl. PROG\_01a; PROG\_03a).

Hier zeigt sich, dass – zumindest zu Beginn des Netzwerks – noch weitgehend große Abweichungen auf nationaler Ebene bestehen: Beratung ist ein hochgradig segmentiertes Feld mit sehr unterschiedlichen Zuständigkeiten und vielfach

einseitigen Angebotsstrukturen. Es ist häufig nicht in der Aufmerksamkeit der politischen Akteure und die Akteure im Feld sind oft nur schwach vernetzt (vgl. EVAL\_07). Abweichungen hiervon finden sich in Ländern, in denen zum Beispiel lebensbegleitende Beratungsangebote bestehen (z. B. die sogenannten *all age services* in UK) oder in denen die interministerielle Zusammenarbeit für den Bereich Beratung bereits stärker etabliert ist (z. B. in Finnland).

Eine explizite neue Ordnung, die im Netzwerk angestrebt wird und teilweise im Arbeitszeitraum der Jahre 2009-2010 erreicht und 2010-2012 noch verstärkt wurde, ist die Einbindung interministerieller Teams in das Netzwerk (vgl. REPO\_04, S.82; REPO\_01, S. 68). Vertreter aus verschiedenen Ministerien (für Deutschland und andere Länder auch Vertreter verschiedener föderaler Zuständigkeiten) arbeiten im ELGPN Netzwerk zusammen und sind somit gefordert, sich abzustimmen und die Ergebnisse der Kooperation auf Nationaler Ebene in die Ministerien hinein zu vertreten (s. Tab. 7.10, S. 464).

Mit diesen interministeriellen Teams regt das ELGPN Netzwerk die Kooperation der Ministerien an (Subparameter OP\_E\_2). Ein anderer Weg besteht in der Realisierung von Veranstaltungen auf nationaler Ebene (Subparameter OP\_E1). Das ELGPN Netzwerk fokussiert – vor allem bei seiner Etablierung im Jahr 2008 aber auch noch im Zeitraum 2009-2010 – auf gegenseitiges Lernen (Peer-Learning) (vgl. PROG\_03b; PROG\_10). Peer-Learning bedeutet, dass die Vertreter eines Nationalstaates ihre Aktivitäten und Erfahrungen zu einem Gegenstand vorstellen und (z. B. durch Vor-Ort-Besuche) erfahrbar machen. Dies regt die beteiligten nationalen Vertreter an, verschiedene Möglichkeiten und Varianten mit der eigenen nationalen Situation zu vergleichen, eigene Positionen und Lösungen zu relativieren und Ideen zur Weiterentwicklung zu entwerfen. Diese Vorgehensweise ist jedoch zugunsten der Fokussierung auf die Entwicklung eigener Ergebnisse in den Workpackages ab 2011 in den Hintergrund geraten (vgl. PROG\_03a). Eine weitere Anregung von nationalen Veranstaltungen ist die Durchführung von Tagungen und ähnlichen Veranstaltungen, die zur Verbreitung und Diskussion von ELGPN Ergebnissen dienen. Hinzu kommen die nationalen Tagungen, die in Verbindung mit ELGPN Workshops und Plenary-Meetings im jeweiligen Gastgeberland durchgeführt werden (vgl. REPO\_01, S. 60f.).

Das Netzwerk kann also durch Kooperation verschiedener nationaler Vertreter aus einem Land, durch den transnationalen Vergleich sowie durch die als *OP\_D Wissen* bezeichneten Ergebnisse Veränderungen auf nationaler Ebene anregen. Diese Vorgänge lassen sich aus den ELGPN Strukturen heraus anregen und mit entsprechenden Ressourcen unterstützen (vgl. AAPR\_03, AAPR\_04). Alle weiteren Aktivitäten müssen außerhalb des Systems ELGPN, das heißt direkt auf nationaler Ebene angestoßen werden. Sie sind Teil der einzelnen nationalen Systeme und der Einfluss des ELGPN Netzwerks ist darum nur indirekt (s. Kap. 7.2.5.2).

Hierfür werden im Folgenden drei Beispiele in Bezug auf drei ELGPN Ziele (Subparameter OP\_E\_2, OP\_E\_3 und OP\_E\_4) kurz dargestellt. Für alle drei Beispiele liegen Daten vor, die zeigen, in welchem Ausmaß und in welcher Ausprägung die Entwicklungen im Zeitraum 2009-2010 und 2011-2012 angestoßen werden konnten (vgl. EVAL\_01b; EVAL\_05).

Der Subparameter *Etablierung eines nationalen Forums für das Feld* (Subparameter OP\_E\_2) wird bereits seit dem Jahr 2006 mit kleineren Aktivitäten vorangetrieben (vgl. EUPO\_10). Die Tabelle 7.19 zeigt die Realisierung solcher Foren und andere vergleichbare Mechanismen.

Tab. 7.19: Auswertung zur *Etablierung eines nationalen Forums* (Quelle: REPO\_01, S. 79, REPO\_08, S. 85f.; Eigene Darstellung)

Kode OP_E und Subkodes	Quelle	Jahr	Länder, die Ja angeben	Davon neu im angegebenen Zeitraum	Länder, die <i>work in progress</i> angeben	Länder ohne (geplantes) nationales Forum	Länder, die <i>other mechanismism</i> angeben
OP_E_2	REPO_08, S. 85f.	2009-2010	AT, CZ, DK, EE, FI, DE, EL, HU, IS, IT, LV, LT, LU, NO, SK, SI, UK	FI, IT, NO	BE, BG, CY, IR, MT, NL, PT, RO, ES, TR	FR, PL, SW	FR, PL, SW
OP_E_2	REPO_01, S. 79	2011-2012	AT, CZ, DK, EE, FI, DE, EL, HU, IS, IR, IT, LV, LT, LU, MT, NL, NO, PT, RO, SK, UK	IR, MT, NL, RO	BU, CY, ES	FR, SW	FR, BE, IS, IT, SI, SW <sup>221</sup>

2010 können in 17 der beteiligten Nationalstaaten nationale politische Netzwerke für Beratung identifiziert werden, 2012 in 21. In zehn weiteren Ländern ist 2010 eine solches Netzwerk angestoßen worden, aber noch nicht etabliert, 2012 in drei (REPO\_03, S. 85f., REPO\_01, S. 79). In drei Ländern existiert 2010 eine andere Form der Steuerung der kooperativen Weiterentwicklung des Feldes, in sechs 2012 (vgl. ebd.). Charakteristisch ist, dass in solchen nationalen Netzwerken verschiedene Akteursgruppen (Ministerien, Verbände, ausbildende Institutionen, anbietende Institutionen und andere) vertreten sind und gemeinsam die Entwicklung von Beratung als wichtiges Querschnittsangebot diskutieren. Es besteht damit eine große Ähnlichkeit zwischen der nationalen Ebene (nationale Foren) und der transnationalen Ebene (ELGPN). Die konkreten Institutionalisierungen dieser Netzwerke sind dabei sehr unterschiedlich und reichen beispielsweise von ministeriellen Arbeitsgruppen bis zu unabhängigen

<sup>221</sup>Frankreich hat anstatt eines Forums eine zwischen den Ministerien angesiedelte Struktur geschaffen (vgl. REPO\_01, S. 79). Island, Slowenien und Schweden haben nationale Unterstützungsgruppen für ELGPN eingerichtet. Belgien und Italien haben „loosely grouped fora“ (ebd.).

bottum-up-Aktivitäten mit oder ohne politische oder finanzielle Unterstützung von Regierungsseite (vgl. REPO\_01, S. 79).

Der Subparameter OP\_E\_3 bezieht sich auch auf die Kooperation von Ministerien im nationalen Kontext. Für die auf die ELGPN direkt betreffende Kooperation wird, mit einigen Einschränkungen, eine positive Bilanz gezogen (vgl. EVAL\_01, S. 60). Fest etablierte und formale Kooperationen gibt es jedoch nur in einem beteiligten Nationalstaat (Frankreich). Hier wurde eine gesetzlich geregelte stärkere Zusammenarbeit etabliert (vgl. ebd.).

Zusammengefasst führen solche Aktivitäten (OP\_E\_2 und OP\_E\_3) tendenziell dazu, dass die funktionale Zuordnung des Themas Beratung zu verschiedenen Ministerien und in der Folge zu verschiedenen institutionellen Zuständigkeiten und Angeboten durch eine bessere und engere Abstimmung zwischen den zuständigen Ministerien überwunden oder besser koordiniert werden kann (vgl. REPO\_04, S. 43f.).

Der Subparameter OP\_E\_4 *Realisierung von Aktivitäten* (z. B. zur Qualitätssicherung oder für einen besseren Zugang zu Angeboten) *auf nationaler Ebene* stellt parallel zu den beschriebenen eher politischen Aktivitäten, die Realisierung von inhaltlichen Aktivitäten dar. ELGPN strebt explizit eine Veränderung der zu diesen Themen bestehenden nationalen Ordnungen an. Dabei sollen die in den Arbeitspaketen erreichten inhaltlichen Ergebnisse als Grundlage für nationale Aktivitäten dienen. Die Wirkung des ELGPN wird von Seiten vieler Akteure an der nationalen Entfaltung von Aktivitäten bemessen (vgl. EVAL\_01b). Die Tabelle 21 *Auswertung zu Quality assurance systems or feedback mechanisms for lifelong guidance* zeigt exemplarisch für dieses ELGPN Ziel die bisher realisierten nationalen Aktivitäten zu den Zeitpunkten 2010 und 2012. Die Angaben beziehen sich auf die Frage: Wurde ein *Quality-Assurance-System or Feedback-Mechanisms for lifelong guidance* etabliert (s. Tab. 7.20)?



Tab. 7.20: Auswertung zu *Quality-Assurance-Systems or Feedback-Mechanisms for lifelong Guidance* (Quelle: REPO\_01, AAPR\_02, WPQU\_04, REPO\_04, S. 93 -97; EVAL\_1b; Eigene Darstellung)

Kode OP_E und Subkodes	Quelle	Jahr	Länder, die Ja angeben	Einschränkungen <sup>222</sup>	Davon neu im angegebenen Zeitraum	Länder, die Nein angeben	Davon mit geplanten oder begonnenen Aktivitäten
OP_E_4	REPO_04 EVAL_1b <sup>223</sup>	2009- 2010	AT, DK, FR, EL, PT, SW, UK	AT, DK, FR, EL, PT, SW,	DK, FR, EL, PT	BE, BU, CY, CZ, EE, FI, DE, HU, IS, IT, LI, LU, MT, NL, NO, PL, RO, SL, SI, SE, NO	FI, EE, CZ, DE, IR, LV, LI, PL.
OP_E_04	REPO_01 AAPR_02 WPQU_04	Ergän- zung 2012 <sup>224</sup>	EE, HR	EE, HR	EE, HR		

Insgesamt geben im Jahr 2010 sieben und im Jahr 2012 neun Länder an, ein solches System etabliert zu haben. Sechs von diesen Systemen wurden in den Jahren, seitdem dieses Thema durch ELGPN gefördert wird, eingerichtet. Diese Aktivitäten werden von den Ländern auch in direkten Zusammenhang mit ELGPN gestellt (vgl. REPO\_04). Allerdings gibt es in acht der neun Länder Einschränkungen in Bezug auf die Etablierung, zum Beispiel weil (bisher) nur Teilbereiche des Beratungsfeldes abgedeckt sind (beispielsweise Schweden, Dänemark, Portugal), weil eher eine Vielfalt von verschiedenen Aktivitäten besteht, die jedoch nicht koordiniert ist (z.B. Österreich), da ein solches System zwar gesetzlich verankert, aber noch nicht realisiert ist (Frankreich) oder weil die Implementierung noch am Anfang steht (EL, HR)(s. auch Kap. 6). Somit ist die Umsetzung insgesamt (außer in Großbritannien) noch in allen Ländern in einer Phase der Entwicklung. Hierzu zählen auch die acht Länder, die angeben ein solches System aktuell zu installieren. Auch hier geben einige der Länder expli-

<sup>222</sup>Die Einschränkung wird aus den zusätzlichen Ausführungen der Ländervertreter zur Angabe abgeleitet.

<sup>223</sup>Für 2009-2010 liegt eine explizite Umfrage vor, die im Rahmen der summativen Evaluation (EVAL\_01b) erhoben wurde.

<sup>224</sup>Für 2011-2012 gibt es keine vergleichbare systematische Erhebung zu diesem Thema. Die Informationen stammen aus den internen Papieren des WP (WPQU\_04 sowie den Informationen zu den WP Meetings (AAPR\_02).

zit an, dass diese Entwicklung durch ELGPN mit angeregt und unterstützt wird (vgl. REPO\_04).

Nicht erfasst wird dabei, inwiefern die realisierten Aktivitäten kohärent mit den erzielten Ergebnissen der ELGPN Arbeitsgruppen sind. Das Problem der *Viel-falt* auf nationaler Ebene ist wichtig für die weitere Untersuchung des *OP\_E Aktivitäten auf nationaler Ebene*. Dabei ist zu beachten, dass hier sowohl Aktivitäten, die im Kontext von ELGPN angestoßen wurden, als auch bestehende nationale Aktivitäten, die wiederum stark in die Überlegungen innerhalb der Arbeitsgruppen in ELGPN eingeflossen sind, berücksichtigt sind (s. Tab. 7.20). Diese gegenseitige Verstärkung (Transnationale Ergebnisse – nationale Ergebnisse) ist ein wichtiges Merkmal, das im Kapitel 7.3 zur Untersuchung der *Ordnungsübergänge* weiter ausgeführt wird. Wie die Systeme in den Ländern inhaltlich aussehen, wurde für acht der Länder in Kapitel sechs untersucht<sup>225</sup>. Die Nachhaltigkeit sowie die Breite und Tiefe der Wirkung dieser Aktivitäten auf nationaler Ebene kann auf der Grundlage der durchgeführten Auswertung der Daten nur sehr eingeschränkt beurteilt werden. Für eine zukünftige Bewertung der Realisierung des *OP\_E Aktivitäten* sind die Kriterien *Kohärenz*, *Wirkung* und *Nachhaltigkeit* zentral.

#### **7.2.5.2 Kontrollparameter und Energetisierung**

Die beschriebenen Prozesse von den netzwerk-inhärenten Ordnungsbildungen hin zu Veränderungen außerhalb des eigentlichen Netzwerks, spielt bei der Frage nach den Kontrollparametern eine wichtige Rolle. Es liegt eine Problematik vor, wie sie in vielen Organisationsentwicklungs- oder auch Politikprozessen besteht: Am Übergang der Konzeption von Lösungen zur Realisierung derselben greifen die bisherigen Kontrollparameter nicht mehr. Grund dafür ist, dass mit diesem Übergang eine Systemgrenze überschritten werden muss: Das durch bestimmte Kontrollparameter stimulierte Netzwerk ELGPN versucht auf (viele) nationale Kontexte einzuwirken, die jedoch eigenen Logiken folgen und durch eigene Kontrollparameter bestimmt werden.

Die im folgenden beschriebenen Aspekte, die zur Aktivierung von Kontrollparametern beitragen, müssen in diesem Sinne dazu geeignet sein, aus dem

---

<sup>225</sup>Die Schweiz, die im Kap. 6 als neuntes Modell einbezogen war, ist im ELGPN Prozess nicht beteiligt.

transnationalen Netzwerkkontext heraus eine Stimulation auf nationaler Ebene zu unterstützen. Die Kontrollparameter wirken auf nationaler Ebene verstärkend oder dämpfen Stimulationen aus dem ELGPN Prozess (s. Tab. 7.21; s. auch Kap. 7.3.2).

Tab. 7.21: Aktivierung möglicher Kontrollparameter für die Entstehung des *OP\_E Aktivitäten auf nationaler Ebene* (Quelle: Eigene Darstellung)

Kontrollparameter werden aktiviert durch	Erläuterung an Beispielen, die aus der Dokumentenauswertung abgeleitet sind
» Wissenstransfer auf nationaler Ebene	» Die im Netzwerk erreichte gemeinsame Wissensbasis energetisiert den Wissensträger und potenziell die Aktivitäten im nationalen Kontext (vgl. REPO_01; REPO_02; REPO_04). Die Beteiligten des Netzwerks sind Wissensträger in nationalen Kontexten und können dort stimulierend wirken (vgl. STRU_02).
» Europäischen /transnationalen Einfluss	» Der politische Einfluss auf der europäischen Ebene ist beschränkt (EUPO_03, REPO_01). Jedoch können <i>follow-up-Mechanismen</i> , d.h. die regelmäßigen Reports aus den nationalen Ebenen, in Bezug auf die Resolutionen Aktivitäten stimulieren (nicht jedoch deren Kohärenz determinieren) (vgl. REPO_01, REPO_02). Solche Mechanismen sind bisher nur schwach etabliert (bspw. über freiwillige Beteiligung an Pilotprojekten (vgl. REPO_01; REPO_04), werden aber für die Jahre 2013-2014 in das Programm aufgenommen (PROG_01a).
» Nationalen Einfluss, Eigeninteressen	» Im nationalen Raum haben die dortigen politischen Akteure weitgehende Macht über beziehungsweise starken Einfluss auf die Entwicklung. Allerdings ist die Verantwortung für das Thema Beratung unterschiedlich (mehr oder weniger fremd-/selbstorganisiert) strukturiert (vgl. EVAL_01a). Es finden sich sowohl Modelle der Durchsetzung zentraler Politiken, also auch Koordinierungsaktivitäten, als auch die Abwesenheit von einschlägigen Politiken (verordneter Stillstand) (vgl. EVAL_01a). Nationale Interessen können ELGPN Umsetzungen fördern oder ihnen entgegen wirken (vgl. EVAL_05).
» Andere nationale Interessensgruppen, die transnationale Entwick-	» Andere nationale Akteure können die Entwicklungen der transnationalen Ebene nutzen, um ihre eigenen Interessen zu verstärken (vgl. REPO_01, S. 97-100; REPO_04, S

lung aufgreifen (z. B. professionelle Vereinigungen)	100-103; EVAL_01a; EVAL_05).
» Finanzierung der nationalen Referenzaktivitäten	» Finanzielle Anreize (z. B. finanzielle Unterstützung von europäischer Ebene für die Umsetzung auf nationaler Ebene) könnten ein Anreiz für die Umsetzungsaktivitäten sein, sind jedoch bisher nicht etabliert (vgl. PROG_01a; PROG_01b). Die finanzielle Stimulation ist auf nationale Finanzierung angewiesen.
» Erfolg bei Realisierung (Übergang Wissen – Umsetzung) (Erfolg stimuliert Erfolg)	» Erste Erfolge haben einen positiv stimulierenden Effekt auf weitere Umsetzungen (vgl. REPO_04, S. 105-141; REPO_02).

Die Darstellung zeigt die Aktivierung von Kontrollparametern, die eine Realisierung über die Systemgrenze ELGPN hinweg fördern können. Damit verbunden ist die Annahme, dass die nationale Umsetzung nicht oder nur sehr langsam und mit wenig Kohärenz gelingt oder bis zum Stillstand verlangsamt wird, solange bestimmte Kontrollparameter fehlen oder nur schwach ausgeprägt sind.

### 7.2.5.3 Fluktuationen, Symmetrie und Symmetriebrechung

Mit dem Arbeitsprogramm 2009-2010 war die Frage nach der nationalen Umsetzung bereits Teil der Zielstellung des ELGPN. Dies gilt auch für das folgende Arbeitsprogramm 2011-2012. Ergebnisse des ELGPN Netzwerks sollen zu einer Veränderung auf nationaler Ebene beitragen und dort die *gute Praxis* fördern. Damit wird, wenn auch relativ schwach und auf bestehende Aktivitäten, nationale Interessen und Freiwilligkeit aufbauend, ein schwacher *Follow-up-Mechanismus* etabliert. Kennzeichen des Mechanismus ist die Darstellung der Erfolge in den Ländern, die etwas umsetzen wollten oder konnten. Gleichzeitig besteht eine Art umgekehrte *Opting-Out-Strategie* (vgl. Sackmann, et al., 2005) (*d.h. eine Opting-In-Strategie*), da die einzelnen Nationalstaaten wählen können, in welchen Themengebieten sie sich im Netzwerk engagieren oder nicht (vgl. PROG\_06; PROG\_03b).

Wie gezeigt wurde, können einige Umsetzungen und einige gemeinsame Versuche zur Umsetzung beschrieben werden. Die dabei bestehende relativ schwache Kohärenz und eine noch fragwürdige Nachhaltigkeit sowie das Optie-

ren vieler Nationalstaaten gegen die Umsetzung einzelner Themengebiete zum jetzigen Zeitpunkt sprechen dafür, dass eine neue Ordnung noch nicht erreicht ist, vielmehr befindet sich das Netzwerk in Bezug auf die Umsetzung (und damit seiner *Bewährung*) in einer *Symmetriephase* (Haken u. Schiepek, 2010, S. 134) und dies in zweierlei Hinsicht:

- a. Jeder einzelne Nationalstaat hat mehrere Optionen, die verfolgt werden können. Es kann auf die Umsetzungen verzichtet werden oder eine Umsetzung erfolgt sehr individuell (und weit entfernt von den Ergebnissen/Zielstellungen des Netzwerks).
- b. Das Netzwerk insgesamt steht an einem Punkt, an dem noch nicht entschieden ist, ob es seine Ziele erreichen wird (vgl. EVAL\_01, S. 60f.). Dies erscheint möglich, muss sich aber beweisen, um das Netzwerk stabil zu halten (vgl. PROG\_01a, S. 2).

Vergeht zu viel Zeit, ohne dass diese Aspekte im Sinne der Ziele des Netzwerks realisiert werden, droht ein *kritisches Langsamerwerden*, zum Beispiel durch Verfall der Strukturen oder der Arbeitsergebnisse (geteiltes Wissen). Bisher herrscht in den Dokumenten die Einschätzung vor, dass die ersten sechs Jahre der Zusammenarbeit der Entwicklung von strukturellen und inhaltlichen Ergebnissen galt (vgl. REPO\_02; PROG\_01a). Gelingt das Ziel „*making an impact*“ (PROG\_01a) für 2013-14 nicht, könnte das Netzwerk zerfallen oder zumindest in seiner ursprünglichen Zielstellung scheitern und gezwungen sein, diese zu modifizieren. Die Diversifikation von Zielen in den Programmen 2011-2012 und vor allem in 2013-2014 könnten Hinweise auf eine solche Zielmodifikation sein (vgl. PROG\_03b; PROG\_01a). Das aktuell diskutierte Programm (2013-2014) beschreibt diese Diversifikation von Zielen und den Bedarf nach Umsetzung sowie den Nachweis von Erfolgen (vgl. REPO\_02; PROG\_01a). Die Ankündigung einer externen Evaluation in Bezug auf die realisierten Wirkungen des Netzwerks auf nationaler Ebene deutet ebenfalls in Richtung höherer Fluktuation (vgl. REPO\_01)<sup>226</sup>.

---

<sup>226</sup> „The challenge for ELGPN is to demonstrate the value of its continued existence through its impact on policy developments. The Commission has indicated its intention to conduct an external evaluation of the Network during 2013. The outcomes will be useful in reviewing the future of the ELGPN, including its structure and goals“ (REPO\_02, S. 67).

#### **7.2.5.4 Analyse des Ordnungsparameters *Umsetzung der Netzwerkergebnisse in Bezug auf Wirkungskriterien für die Prozessgestaltung***

Für die Umsetzung der Netzwerkergebnisse auf nationaler Ebene sind in Bezug auf die formulierten Wirkungskriterien zwei Untergruppen entscheidend:

- a. Zum einen solche Wirkkriterien, die dazu beitragen, die Bindeglieder zwischen transnationalem Prozess (also insbesondere die nationalen Vertreter) zu aktivieren und zu unterstützen (diese sind in den Codes LÖS, KOM, AST, RES und ERF gefasst).
- b. Und zum anderen sind die Wirkkriterien relevant, die explizit auf die Realisierung von Maßnahmen zielen (diese sind in den Codes AUSD, FORT, ÜBW, STAB gefasst).

Das Kriterium *Entwicklung von Lösungen* (Kode\_LÖS) muss hier in Bezug auf die umsetzenden Nationalstaaten und ihrer Vertreter beurteilt werden. Es kommt nicht mehr darauf an, ob das Netzwerk mit den Ergebnissen einverstanden oder zufrieden ist, sondern ob die Ergebnisse tatsächlich für transferierbar und für den nationalen Kontext als relevant angesehen werden. Das Kriterium *Kommunikation im relevanten System* (Kode\_KOM) verweist jetzt auf die Ausdehnung der Kommunikation auf die nationale Ebene. Die *Schaffung von unterstützenden Strukturen* (Kode\_AST) ist ebenfalls von besonderem Interesse. Auch die unterstützenden Strukturen müssen nun auf die nationale Ebene ausgedehnt werden. Besonders relevant ist dabei der Ansatz nationale Koordinierungsprozesse und nationale Foren für Beratung zu installieren. Dies ist in vielen Ländern gelungen oder angestoßen, die Strukturbildung setzt sich also auf der nationalen Ebene fort (vgl. REPO\_08; REPO\_04; REPO\_01).

Der *Aufbau von Fähigkeiten und Ressourcen* (Kode\_RES) wird durch den Prozess im Netzwerk gestützt. Allerdings sind die Akteure im nationalen Kontext vielfach auf sich selbst gestellt, was zu Problemen der Transmission der Ergebnisse führen kann<sup>227</sup>. Zum Teil wird aus dem ELGPN Netzwerk punktuell Unterstützung im nationalen Kontext geboten (z.B. durch gegenseitige Unterstützung bei nationalen Projekten, Tagungen, usw.) (vgl. REPO\_01; REPO\_04).

---

<sup>227</sup>So verweist Kröger (2009) im Kontext der OMC darauf, dass die in die Prozesse entsandten Akteure im nationalen Kontext oft nicht den nötigen Einfluss und Rückhalt in den entsendenden Ministerien haben, um den Prozess voranzubringen (ebd., S. 7).

Auch der Kode\_ERF (*erste greifbare Erfolge*) muss auf die nationale Ebene ausgedehnt werden. Für alle Ziele können Fortschritte in einzelnen Ländern ausgemacht werden (vgl. REPO\_04; REPO\_01). Im Sinne des Kriteriums können diese dazu beitragen den Druck und das Interesse in anderen Ländern in Bezug auf die Umsetzung zu erhöhen. Gemeinsame kleinere Pilotprojekte in Gruppen von Ländern können als Beispiele für gelungene Umsetzung sichtbar werden (vgl. bspw. WPQU\_04; Repo\_1)<sup>228</sup>. Vor dem Hintergrund der diskutierten Kriterien, die zur Verbesserung der Bedingungen der Umsetzung beitragen können und dies zum Teil auch schon tun, ist die Frage, ob der Kode\_AUSD (*Erfolgreiche Ausdehnung auf weitere Systemebene*) als realisiert gewertet werden kann, graduell positiv zu beantworten. Auch für den Kode\_FORT (*Der Prozess wird flexibel fortgesetzt bis Umsetzung gelungen ist*) kann aktuell eine positive Einschätzung vorgenommen werden, da die Verstärkung der Netzwerkaktivitäten über das Jahr 2012 hinaus gelungen ist (vgl. PROG\_01a). Als schwieriger zu realisieren sind die Kriterien zu beurteilen, die im Sinne einer breiten Umsetzung und Durchsetzung entscheidend sein könnten. Angesichts der schwachen Regulierungsmöglichkeiten der transnationalen Ebene gegenüber der nationalen Ebene (vgl. EUPO\_04, REPO\_01; EVAL\_01a) wäre eine stärkere Überwachung und Dokumentation (Kode\_ÜBW) hilfreich, ist aber bisher nicht etabliert. Ob der Kode\_STAB (*gelingt die Restabilisierung*) auf nationaler Ebene als umgesetzt gelten darf, muss offen bleiben, da hierfür noch keine Hinweise oder Daten vorliegen.

### **7.3 Die Untersuchung von Ordnungsübergängen im ELGPN Netzwerk<sup>229</sup>**

Im Kapitel 7.2 wurden zum ELGPN Prozess Ordnungsparameter, die Aktivierung von Kontrollparametern sowie das Auftreten von Fluktuationen unter Rückgriff auf die metatheoretischen Konzepte der Synergetik rekonstruiert. Um über diese bisher eher statische und lineare Darstellung der Netzwerkentwicklung hinauszugehen wird im Kapitel 7.3 unter Rückgriff auf die Methode der Idiografischen Modellierung (s. Kap. 4.4.5) die Untersuchung erweitert. Die erwei-

---

<sup>228</sup>Zu nennen wäre hier als Beispiel das Pilotprojekt aus dem WP 4 zur pilothaften Erprobung eines Evaluationsinstruments zur Erfassung von Outcomes aus der Beratung. Dieses ist Teil des Arbeitsplans des WP 2011-2012 (vgl. WPQU\_04; REPO\_01).

<sup>229</sup>Das Kapitel 7.3 wurde in einer früheren Version bereits veröffentlicht (vgl. Weber, 2012a).

terte Untersuchung dient insbesondere der Analyse des Zusammenwirkens der bisher diskutierten Elemente.

### **7.3.1 Idiografische Systemmodelle zur Modellierung der erfolgten Ordnungsübergänge**

Für die Untersuchung der erfolgten Ordnungsübergänge wird die Methode der idiografischen Systemmodellierung gewählt (vgl. Thiel u. Schiersmann, 2012; Vester, 2011; Haken u. Schiepek, 2010; Vester u. v. Hesler, 1988; Schiepek, 1986; s. Kap. 4.4.5). Mit der Anwendung dieser Methode wird hier das Ziel verfolgt, das Zusammenwirken von Elementen im ELGPN Prozess zu rekonstruieren. Im Sinne der Synergetik wird im vorliegenden Beitrag das Makrogeschehen (Etablierung von Ordnungsparametern, Erreichen von kritischer Fluktuation und Ordnungsübergänge) des Prozesses unter Berücksichtigung seiner Elemente und deren Zusammenwirken beschrieben. Neben der retrospektiven Fallanalyse kann damit auch im Sinne des Prozessmonitorings (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 667 ff.) ein Beitrag zur Ableitung von Schlüssen über bestehende Schwierigkeiten, beispielsweise zur Erreichung relevanter Ordnungsübergänge geleistet werden. Aus dem auf der Grundlage identifizierter Einflussfaktoren gewonnenen Wissen über Zusammenhänge im System und erreichte oder nicht erreichte Systemveränderungen (z. B. Ordnungsübergänge) können damit Informationen zur weiteren Prozessgestaltung und zur Prozessoptimierung (z. B. im Sinne der generischen Prinzipien oder der in Kap. 7.1.5 entwickelten Wirkkriterien) abgeleitet werden (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 441).

#### *Vorgehen bei der Systemmodellierung*

Eine allgemeine Einführung in das Vorgehen bei der Systemmodellierung findet sich bei Schiersmann u. Thiel (2011, S. 110 ff.). Die Systemmodellierung basiert auf identifizierten Einflussfaktoren. Diese entsprechen den im Kapitel 7.2 entwickelten Subparametern sowie den für die Aktivierung von Kontrollparametern identifizierten Faktoren. Um die einzelnen Einflussfaktoren in ihrem Zusammenwirken zu konkretisieren, wurden die von Schiepek sogenannten „systembezogene[n] Fragen und Kriterien“ beziehungsweise „Systemkomponenten“ herangezogen (Schiepek, 1986, S. 81 ff.). Diese können zur idiografischen Modellierung von Systemen (sowohl der Einflussfaktoren, als auch ihrer Bezie-



hung und der Dynamik des Zusammenwirkens derselben) genutzt werden (vgl. ebd.).

Für die Entwicklung der idiografischen Modelle wurden die jeweils relevanten Einflussfaktoren identifiziert und zueinander in Beziehung gesetzt. Die Modellierungen wurden mit dem Programm *Consideo* durchgeführt<sup>230</sup>. Es wurden Gewichtungen im Hinblick auf den angenommenen Einfluss der einzelnen Faktoren vorgenommen. Die Untersuchung ist qualitativer Natur, eine quantitative Modellierung oder eine Simulation von Modelldynamiken wurde nicht angestrebt. Ziel der Darstellung der idiografischen Systemmodelle und deren Auswertungen ist es zu zeigen, welche Einflussfaktoren zusammenwirken, um einen erfolgreichen Übergang beziehungsweise die Etablierung einer neuen Ordnung zu erreichen. Die aus dem Datenmaterial rekonstruierten fünf OP wurden ausführlich auf Grundlage des Materials beschrieben (s. Kap. 7.2). Die OP *Strukturen*, *Aktivitäten* und *Wissen* wurden dabei in einem Systemmodell zusammengeführt (s. Kap. 7.3.3). Der Ordnungsprozess *Umsetzung auf nationaler Ebene* wurde in einem eigenen Systemmodell dargestellt (s. Kap. 7.3.4).

Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse vorgestellt. Für die Ordnungsübergänge zwei und drei werden jeweils die entwickelten idiografischen Modelle erläutert (Kap. 7.3.2 und 7.3.3). Beispielhaft werden für diese exemplarische *Regelkreise* herausgearbeitet. Als Regelkreise werden die sich positiv verstärkenden oder negativ dämpfenden Zusammenhänge zwischen den Einflussfaktoren bezeichnet. Regelkreise sind in diesem Sinn eine Erklärungsebene für die Selbstorganisation der entstehenden und sich wandelnden Ordnung. Es wird analysiert, ob und wie die Gesamtwirkung im Sinne eines erfolgten Ordnungsübergangs aussieht und welche Zusammenhänge von besonderer Bedeutung sind.

### **7.3.2 Die erfolgreiche Netzwerketablierung**

Der erste untersuchte Ordnungsübergang wird als *Netzwerketablierung* bezeichnet. Es bildet sich aus Einflussfaktoren, die aus verschiedenen Systemen (z. B. Europäische Kommission, transnationale Organisationen, einzelne Experten) zusammenwirken. Im Fokus steht das sich etablierende Netzwerk ELGPN als sich entwickelndes eigenes System. Es werden aber auch Einflüsse aus der

---

<sup>230</sup>Vgl. Consideo Modeler, Version 7.0 (<http://www.consideo-modeler.de/>)(2012-06-07).

EU und den nationalen politischen Systemen berücksichtigt (s. Kap. 7.2). Die in der Untersuchung herausgearbeiteten *Einflussfaktoren für die EU Ebene* sind:

- *Beratung ist als relevantes politisches Thema anerkannt,*
- es gibt die *Unterstützung der EU Kommission* für das Thema Beratung,
- die *Finanzierung des Netzwerks steht in Aussicht* (s. Kap. 7.2.1.1).

Dass diese Einflussfaktoren relevant wurden, hat seine Voraussetzungen in politischen Prozessen, die unter anderem durch Veränderungen zwischen EU und nationalen Politiken begründet sind (vgl. Weber, 2003; Wallace, 2002; Zürn, 2002; s. Kap. 7.1.2 und 7.2.1). Die EU Ebene koordiniert zunehmend bildungspolitische Themen, jedoch wurden die politischen Regelungssysteme, zum Beispiel die Zuständigkeiten nicht angepasst. In der Folge werden koordinierende Verfahren (vgl. EUPO\_14; EUPO\_12; EUPO\_03) eingesetzt. Die erreichte *Resolution* (EUPO\_08) zum Thema Beratung ist ein Beispiel dafür, wie der politische Wille auf transnationaler Ebene relativ lose mit nationalen Maßnahmen und Politiken verkoppelt werden konnte. Diese Verkopplung zeigt sich während der Netzwerketablierung. Hier ist der *nationale Einfluss* auf den Ordnungsübergang mit drei Einflussfaktoren modelliert:

- *Selbstverpflichtung der Nationalstaaten* zur Resolution von 2004 (vgl. EUPO\_09),
- *Aktivierung der Nationalstaaten zur potenziellen Teilnahme am Netzwerk* (vgl. PROG\_11),
- *Die Aussicht auf Mitsprache* (vgl. PROG\_10).

Die dritte Gruppe der Einflussfaktoren (netzwerkspezifisch) werden den Aktivitäten in Bezug auf das im Entstehen begriffene ELGPN Netzwerk zugerechnet. Wie die Auswertung der Dokumente zeigt, gab es im Zeitraum 1999-2007 verschiedene *Pre-Netzwerk-Aktivitäten*, die in nicht unerheblichem Maße Einfluss auf den Ordnungsübergang zur Etablierung des Netzwerks nehmen (vgl. 7.2.1).

Diese sind:

- Die bereits durchgeführten *Untersuchungen und Ländervergleiche* (vgl. FORS\_01 bis FORS\_08),
- das *Interesse von Einzelakteuren*, die bereits in Aktivitäten involviert sind (vgl. STRU\_06),
- erste *Strukturen, die geschaffen wurden* (bspw. *Expertgroup*, STRU\_06),

- das sich aus der Resolution von 2004 entwickelnde *Arbeitsprogramm* (bspw. *FORS\_09b*),
- die *Übernahme von Verantwortung und Leitung vor der Netzwerketablierung* (bspw. *PROG\_12*),
- erste *Peer-Learning*-Aktivitäten (bspw. *FORS\_11*).

Zusammen ermöglichen die dargestellten Einflussfaktoren den Ordnungsübergang zur *Netzwerketablierung* (s. Abb. 7.6)

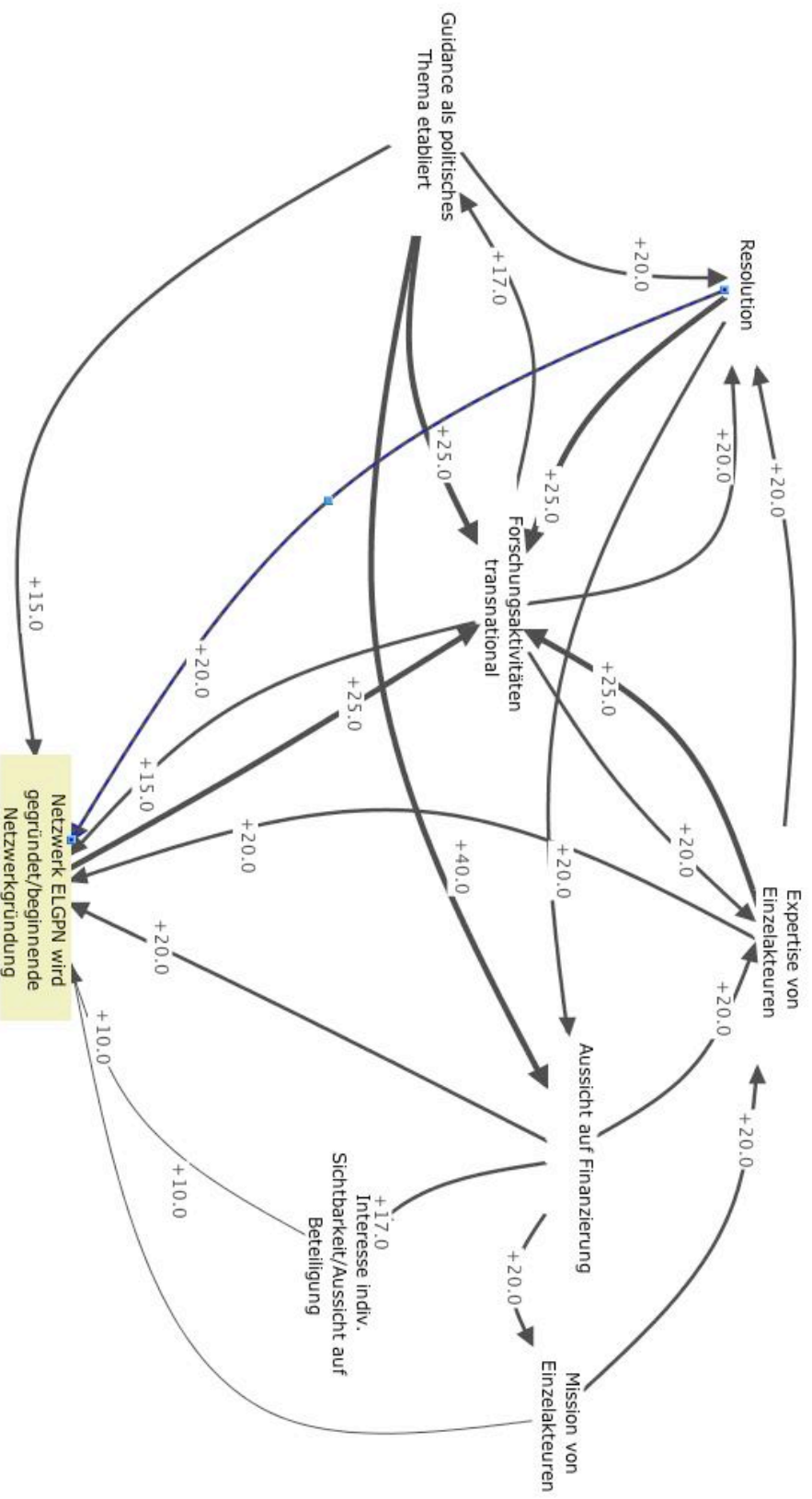


Abb. 7.6: Netzwerketablierung. Zusammenwirken der Einflussfaktoren zum ersten Ordnungsübergang (Eigene Darstellung)

Die Systemmodellierung zeigt die Elemente, ihre Verbindungen und die daraus entstehenden Regelkreise, die im Zusammenwirken den Ordnungsübergang, das heißt die Etablierung des Netzwerks bewirken. Auf eine ausführliche Erörterung dieses ersten Ordnungsübergangs wird hier aus Platzgründen verzichtet.

### **7.3.3 Die OP Strukturen, Aktivitäten und Wissen und der zweite Ordnungsübergang**

Während bisher das Entstehen des Netzwerks skizziert wurde und der erfolgreiche Ordnungsübergang durch die Etablierung des Netzwerks gekennzeichnet ist, fokussieren die jetzt folgenden Analysen den netzwerkinternen Prozess. Der angestrebte nächste Übergang ist gleichzusetzen mit der Erreichung der operativen Netzwerkziele, also beispielsweise mit der Ausarbeitung eines Rahmens für die Qualitätssicherung in der Beratung. Das tatsächliche Erreichen dieses Übergangs setzt einen Symmetriebruch voraus. Dieser Symmetriebruch ist jedoch *nur* innerhalb des Netzwerks angesiedelt und entfaltet noch keine Auswirkungen darüber hinaus.

#### *Darstellung der Einflussfaktoren und der Systemmodellierung*

Die OP\_B Strukturen des Netzwerks, OP\_C Aktivitäten des Netzwerks und OP\_D Wissen im Netzwerk schaffen im Zusammenwirken die Bedingungen für den untersuchten Ordnungsübergang.

Im OP\_B Strukturen des Netzwerks sind solche Einflussfaktoren zusammengefasst, die den Aufbau des Netzwerks ermöglichen. Identifiziert werden können diese beispielsweise in den Finanzierungsanträgen, den Arbeitsprogrammen, den Protokollen und den Berichten des Netzwerks (vgl. Kap. 7.2.2; 7.2.3; 7.2.4).

Die hierzu zählenden Einflussfaktoren sind:

- *Der Aufbau des Netzwerks und seiner Arbeitsstrukturen,*
- *die Vernetzung mit anderen (transnationalen) Institutionen,*
- *die Definition von Zielen und Programmen für das ELGPN,*
- *die Leitung des Netzwerks (Koordinator, Steuerungsgruppe, Lead-Countries),*
- *die Vernetzung mit der EU Kommission,*
- *Ergebnisstreben, Druck, Ziele zu erreichen (vgl. EVAL\_01a, EVAL\_01b).*

Die Untersuchung des *OP\_C Aktivitäten des Netzwerks* erfolgte neben der Dokumentenanalyse auch auf Grundlage der Evaluationsdaten zu Teilprozessen (vgl. 7.2.3). Die zum *OP Aktivitäten des Netzwerks* zählenden Einflussfaktoren sind:

- Das *Arbeitsprogramm*,
- die *Verantwortungsübernahme durch nationale Vertreter*,
- die *aktive Mitwirkung der nationalen Vertreter am Arbeitsprogramm*,
- die *Durchführung von Aktivitäten*,
- die *Kommunikation* zwischen den beteiligten Akteuren (vgl. Kap. 7.2.3.1).

*Wissen im Netzwerk* wurde als dritter OP (*OP\_D*) für das ELPGN Netzwerk identifiziert. Als Wissensbasis wird hier ein von den relevanten Akteuren auf transnationaler Ebene und auf nationaler Ebene geteiltes Wissen verstanden, das notwendig ist, um gemeinsame Handlungsziele zu definieren und darauf aufbauend, Veränderungen und Weiterentwicklungen für den Bereich Beratung in Bildung und Beruf vorzuschlagen und zu implementieren. Dabei müssen unterschiedliche Wissensarten unterschieden werden. Neben Wissen über den Gegenstand *Beratung* geht es explizit auch um die Entwicklung von Wissen über die Weiterentwicklung von nationalen oder europäischen Politiken und von Systemen, etwa deren Angebote oder Qualität. Die Relevanz von Wissen wird nicht zuletzt durch die prinzipielle Relevanz von Information (die in Humansystemen als sinnvolle Information verstanden werden muss) im synergetischen Modell begründet (vgl. Haken, 2000), ist aber auch in der politikwissenschaftlichen Forschung von Bedeutung (vgl. Haas, 1992; Pfister, 2009). Im Mittelpunkt der Untersuchung des *OP\_D* steht die Frage, wie sich die Wissensbasis entwickelt, welche Einflussfaktoren hierzu einen Beitrag leisten und inwiefern das ELGPN Netzwerk bereits eine eigene Wissensbasis etablieren konnte. Der *OP\_D Wissen* wird mit folgenden Einflussfaktoren modelliert:

- Die *Einbindung von Experten* und die inhaltlichen Beiträge der Experten,
- die *Sichtbarkeit beziehungsweise die Einbindung nationaler Erfahrung*,
- die *gemeinsam erreichte Wissensbasis* (s. Kap. 7.3.2.1).

Dabei ist die *gemeinsam erreichte Wissensbasis* als Faktor berücksichtigt, der für den Ordnungsübergang maßgeblich ist, da er auf das Netzwerk (Strukturen, Aktivitäten) verstärkend zurückwirkt.

Das Zusammenwirken der beschriebenen Einflussfaktoren am zweiten Ordnungsübergang ist von einer besonders hohen Komplexität geprägt (s. Abb. 7.7). Wie die Darstellung zeigt, sind interne Einflüsse, die als Strukturen, als Aktivitäten und als Wissen unterschieden werden können, relevant. Hinzu kommt, dass äußere Einflussfaktoren (systemextern) die Entwicklung des Netzwerks beeinflussen. Denn obwohl dieser Entwicklungsabschnitt des Netzwerks eher durch netzwerkinterne Prozesse gekennzeichnet ist, hängt der Erfolg nicht alleine von netzwerkinternen Gegebenheiten ab.

*Das Zusammenwirken der Einflussfaktoren und der zweite Ordnungsübergang*

Für die Darstellung des Zusammenwirkens in diesem Entwicklungsabschnitt des Netzwerks wird das Idiografische Modell (s. Abb. 7.7) nach dem Vorhandensein von Regelkreisen untersucht.





Einige exemplarische Regelkreise werden im Folgenden vorgestellt, um das Zusammenwirken der Einflussfaktoren zu analysieren und um den zweiten Ordnungsübergang zu modellieren.

Zunächst können Regelkreise identifiziert werden, die exemplarisch das Zusammenwirken der strukturbezogenen Einflussfaktoren (a. und b.) beschreiben.

*Regelkreis a.:* Durch das Arbeitsprogramm und die Resolution der EU werden für das Netzwerk *klare Ziele*<sup>231</sup> gesetzt. Dies stärkt die *Leitung* beziehungsweise die Koordination des Netzwerks (z. B. dadurch, dass die Leitungsorgane konkrete Arbeitsaufträge definieren und in den Kooperationsvereinbarungen festgeschreiben). Ein positiver Impuls ergibt sich daraus für die *Vernetzung des Netzwerks mit anderen Institutionen*, zum Beispiel den Generaldirektionen Bildung und Kultur sowie der Generaldirektion Beschäftigung der EU Kommission oder des CEDEFOP. Eine solche Vernetzung wirkt zurück auf den *Aufbau der Arbeitsstrukturen* des Netzwerks (bspw. müssen Personen identifiziert werden, die diese Kontakte aufbauen) und nicht zuletzt ergibt sich eine positive Rückkopplung mit den *Zielen* (z. B. durch die Anerkennung, die das Netzwerk aus etablierten Institutionen erfährt).

*Regelkreis b.:* Dadurch, dass mit dem Koordinator und der Steuerungsgruppe eine eindeutige und legitime *Leitung* des Netzwerks installiert wurde, verstärkt sich auch die *Vernetzung mit der EU Kommission*, denn diese hat nun eindeutige Ansprechpartner beziehungsweise umgekehrt hat die ELGPN Leitung die Möglichkeit, die Kommission einzubeziehen. Dies wiederum verstärkt den *Druck* auf das ELGPN Netzwerk, *Ergebnisse zu erzielen*, denn das Netzwerk wird wahrgenommen und muss seine Existenz immer wieder legitimieren. Daraus ergibt sich wiederum eine Stärkung der *Leitung* des Netzwerks, da sie beispielsweise auf die Einhaltung des Arbeitsprogramms drängen kann beziehungsweise muss.

Für die Zusammenarbeit, das heißt für die Aktivitäten im Netzwerk, kann exemplarisch an einem Regelkreis (c.) dargestellt werden, wie sich Einflussfaktoren gegenseitig positiv beeinflussen.

Regelkreis c.: Das Arbeitsprogramm setzt klare Arbeitsschwerpunkte fest und regelt die Art der Zusammenarbeit als kooperative Entwicklung von

---

<sup>231</sup>Die Einflussfaktoren werden in den Regelkreisbeschreibungen jeweils kursiv hervorgehoben.

gemeinsamen Ergebnissen, basierend auf Erfahrungen und Bedingungen in den beteiligten Staaten. Dies aktiviert und stärkt die Mitwirkung nationaler Vertreter. Sie können Verantwortung für die Inhalte und die Zusammenarbeit übernehmen. Damit wird auch eine Verbesserung der Durchführung von Aktivitäten erreicht. Aktivitäten wie Workshops, Peer-Learning-Aktivitäten und andere wirken sich positiv auf die Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren aus, was nicht zuletzt auch die Ergebnisorientierung stärkt. Die Ergebnisorientierung verstärkt dann wieder die Verantwortungsübernahme nationaler Vertreter, was sich positiv auf das weitere Arbeitsprogramm auswirkt.

Die Verbindung von Strukturen und Aktivitäten wird in verschiedenen Regelkreisen deutlich, von denen einer beispielhaft dargestellt werden soll.

Regelkreis d.: Die im Konsens der beteiligten festgesetzten *Ziele und Programme* bauen einen gewissen *Druck auf, Projektergebnisse* auch tatsächlich zu erreichen. Dies stärkt die *Leitung* des Netzwerks, denn diese erhält dadurch die Möglichkeit, *aktive Mitwirkung am Arbeitsprogramm* einzufordern. Gleichzeitig ist der Weg, im Konsens Ergebnisse zu entwickeln, förderlich für die *Kommunikation* und energetisierend im Hinblick auf die *Ergebnisorientierung*. Diese Faktoren wirken sich verstärkend auf die *Verantwortungsübernahme durch nationale Vertreter* aus. Gleichzeitig verbessert sich die *Durchführung von Aktivitäten*. Aktivitäten und kooperative Entwicklung von Ergebnissen wirken nicht zuletzt wieder verstärkend auf die Weiterentwicklung der *Ziele und Programme* des ELGPN Netzwerks.

Bezieht man die Rückkopplung der *erreichten Wissensbasis*, das heißt der fachlichen Ergebnisse des Netzwerks, mit ein, so zeigen sich zwei Typen von Regelkreisen. Zum einen sich weiter verstärkende (die erreichte Wissensbasis aktiviert zur weiteren Beteiligung), aber auch sich abschwächende, *dämpfende* Regelkreise (die erreichte Wissensbasis entlastet vom Druck Ergebnisse zu erzielen usw.).

Zunächst der verstärkende *Regelkreis e.*: Die *gemeinsam erreichte Wissensbasis* wirkt sich positiv auf die *aktive Mitarbeit* der beteiligten Akteure aus. Dies stärkt das *Arbeitsprogramm*, denn dieses wird durch die Beteiligung der Akteure und die erreichten Ergebnisse legitimiert und fortentwickelt.

Damit wirken sich die erreichte Wissensbasis, die Mitarbeit der beteiligten Akteure und die im Arbeitsprogramm weiter ausformulierten Ziele und Aufgaben positiv auf die Planung und *Durchführung von Aktivitäten* aus. Aktivitäten, wie Workshops und andere sind eine wichtige Bedingung für die Weiterentwicklung der *Wissensbasis*. Der Regelkreis e. bildet den zentralen Arbeitsprozess als sich selbst verstärkenden Regelkreis ab. Das Funktionieren dieses Regelkreises und seine positiv verstärkende Wirkung ist die Voraussetzung für die Schaffung der Bedingung für den angestrebten Ordnungsübergang.

Es entsteht aber parallel ein dämpfender *Regelkreis f.*: Durch die *gemeinsam erreichte Wissensbasis* wird der *Druck, Ergebnisse zu erzielen*, abgeschwächt. Beispielsweise können weniger engagierte Akteure auf die erreichten Ergebnisse als ausreichend verweisen. Entsteht eine solche dämpfende Wirkung, so schwächt dies die *Leitung* des Netzwerks, denn es wird schwieriger, die Motivation für ein starkes Engagement aufrecht zu erhalten. Gleichzeitig wird die *Einbindung von Experten* und die Weiterentwicklung des *Arbeitsprogramms* geschwächt oder erschwert. Eine schwächere Leitung, eine geschwächte Position der Experten und eine weniger dynamische Weiterentwicklung des Arbeitsprogramms können zu einer Dämpfung der *Aktivitäten* und damit zu einer schwächeren Weiterentwicklung der *Wissensbasis* führen.

Dieser dämpfende Regelkreis zeigt, wie das Erreichen intendierter Ergebnisse tendenziell zur Schwächung des Zusammenwirkens der Einflussfaktoren beiträgt. Hypothetisch führt dies zu einem Oszillieren zwischen dem Erreichen zufriedenstellender Ergebnisse und der Notwendigkeit, den dämpfenden Rückwirkungen (weniger Engagement usw.) etwas entgegenzusetzen (z. B. Erhöhung des Ressourceneinsatz, durch die Evaluation der Ergebnisse, das Aufstellen neuer Ziele usw.). Ob der Ordnungsübergang hin zur Umsetzung bereits erfolgt ist, wird im folgenden Abschnitt thematisiert.

#### **7.3.4 Die Umsetzung auf nationaler Ebene und der dritte Ordnungsübergang**

Dieser dritte Übergang, der die Realisierung oder *Umsetzung der ELGPN Ergebnisse* auf nationaler Ebene, das heißt in den 29 (2010) beziehungsweise 31

(2012) beteiligten Staaten fokussiert, kann als besonders kritisch bezeichnet werden. Dies liegt darin begründet, dass die Förderung erfolgreicher Veränderungen auf der Nationalen Ebene in der Programmatik des Netzwerks vorgesehen ist, somit die Existenzberechtigung des Netzwerks an das Erreichen dieses Ordnungsübergangs geknüpft ist. Im ELGPN Prozess (und man kann annehmen, dass auch in vielen Organisationsentwicklungsprozessen oder anderen politischen Netzwerken ähnliche Konstellationen vorliegen) arbeitete eine Gruppe von Akteuren als Abgesandte anderer Systeme (hier nationale Ministerien, Expertengruppen etc.) gemeinsam an der Entwicklung von Ergebnissen. Um aber in einem weiteren Entwicklungsabschnitt des Netzwerks einen Symmetriebruch im Sinne der Umsetzung leisten zu können, muss eine Verbindung zwischen den verschiedenen Systemen (Netzwerk, nationale Systeme) hergestellt werden.

#### *Darstellung der Einflussfaktoren und der Systemmodellierung*

Die Modellierung zum dritten Ordnungsübergang versucht dies zu beleuchten. In einer bewusst noch vereinfachten Darstellung werden Einflussfaktoren für diesen Ordnungsübergang identifiziert (s. auch Abb. 7.8). Diese sind:

- die *aktivierende Wirkung des Prozesses auf nationale Akteure*,
- das *Erreichen einer gemeinsamen Wissensbasis*,
- *nationale Interessen, die im Einklang mit dem Ergebnis sind*, die also eine weitere Umsetzung der Ergebnisse fördern,
- die *Berücksichtigung von Faktoren, die positive nationale Interessen stärken*, beispielsweise nationale Vorhaben, die im Einklang mit den Ergebnissen stehen,
- *nationale Interessen, die negativ oder indifferent gegenüber dem Ergebnis sind*, die also eine weitere Umsetzung der Ergebnisse ablehnen,
- die *Berücksichtigung von Faktoren, die negative Interessen stärken*, beispielsweise der Wechsel einer Regierung oder wirtschaftliche Schwierigkeiten eines Staates, die zu anderen Prioritätensetzungen führen sowie
- die *tatsächlichen Umsetzungen*, im Sinne von nachweisbaren Aktivitäten auf der nationalen Ebene, die im Einklang mit den ELGPN Zielen und - Ergebnissen stehen (vgl. EVAL\_01a; EVAL\_01b; EVAL\_05).

Einige der in das idiografische Modell eingeführten Einflussfaktoren sind außerhalb des ELGPN Systems angesiedelt. Sie stellen also eine Verbindung her zwischen den Voraussetzungen zur Umsetzung der Ergebnisse, wie sie im ELGPN Netzwerk geschaffen wurden (s. Kap. 7.2.4) und der tatsächlichen Realisierung auf der nationalen Ebene (s. Kap. 7.2.5). Wichtig sind für diesen Ordnungsübergang die beteiligten Akteure aus den Nationalstaaten. Diese sind im Einflussfaktor *Aktivierende Wirkung des Prozesses auf die Nationalen Akteure* berücksichtigt. Ihr realer Einfluss in den nationalen Systemen müsste jedoch noch näher untersucht werden. Es kann angenommen werden, dass ihre Beteiligung am Prozess Veränderungen (bspw. Einstellungen, Wissen, emotionale Verbindung zur Thematik Beratung) bewirkt hat. In Bezug auf ihren nationalen Ursprungskontext (d.h. beispielsweise als Mitarbeiter in einem Ministerium) ist unklar, wie diese Veränderungen dazu beitragen einen Wandel (z. B. Anstoß für die Umsetzung von Ergebnissen) anzustoßen und zu stabilisieren. Hier haben bisher unter Umständen nicht alle beteiligten Akteure genügend Einfluss und Ressourcen im nationalen Kontext (vgl. auch EVAL\_01a).

Die Basis für den dritten Ordnungsübergang sind die Daten der summativen Evaluation des ELGPN Prozesses (EVAL\_01b; EVAL\_05), die Beispiele guter Praxis der Umsetzung in den Nationalstaaten (vgl. REPO\_04, S. 101-141) sowie die Evaluation in Bezug auf den Arbeitszeitraum 2011-2012 (vgl. EVAL\_01a). Gegenstand dieser Erhebungen war unter anderem die Identifikation der bisherigen Realisierung von Maßnahmen auf nationaler Ebene, die den Zielen von ELGPN entsprechen. Je mehr Maßnahmen auf der nationalen Ebene umgesetzt sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, eines erreichten Symmetriebruchs und damit des dritten Ordnungsübergangs. Die Daten zeigen jedoch, dass es zu den einzelnen Zielen, zu denen Daten erhoben wurden, sowohl qualitativ als auch quantitativ unterschiedlich gut ausgeprägte Umsetzungsaktivitäten gibt. Der dritte Übergang wäre erreicht, wenn die Realisierung der ELGPN Ergebnisse in kohärenter Weise auf der nationalen Ebene nachhaltig erfolgt ist, das ELGPN Netzwerk also die intendierte Wirkung in den Nationalstaaten entfaltet hat. Beispiele dafür sind die Etablierung von interministeriellen Aktivitäten, der Aufbau von nationalen Foren oder nationaler Netzwerke, die Etablierung von Qualitätsaktivitäten auf nationaler Ebene und Hinweise auf eine

stärkere intersektorale Verknüpfung. Die Anzahl aktueller Aktivitäten ist ein wichtiger, jedoch nicht der entscheidende Indikator. Vielmehr sind qualitative Fragen für die Nachhaltigkeit und den tatsächlichen Erfolg der Netzwerkaktivitäten entscheidend, um zu beurteilen, ob der Übergang in diesem Entwicklungsabschnitt substantiell gelungen ist. Die Auswertung der Quellen deutet bisher im Hinblick auf die Nachhaltigkeit und die Breite der Umsetzung eher darauf hin, dass sich das Netzwerk in einem Zustand der Symmetrie befindet. Es können eindeutige Einflussfaktoren identifiziert werden, die auf das Erreichen der Zielsetzungen hin stimulieren. Jedoch bestehen auf der anderen Seite (insbesondere auf nationaler Ebene) eigene, teilweise gegenläufige Interessen, die einer Realisierung des Ordnungsübergangs entgegenstehen. Beispiele dafür sind:

- Nationale Akteure sind aktiv, folgen aber eher ihrer eigener Programmatik und lehnen (zumindest implizit) gemeinsame Zielsetzungen ab (ablesbar etwa an den Umsetzungen von nationalen Programmatiken, die sich wenig oder kaum an einer gemeinsamen Wissensbasis oder Ergebnissen ausrichten).
- Nationale Akteure sind zwar nicht offen gegen die Ergebnisse, verhalten sich aber indifferent oder setzen andere Prioritäten (ablesbar etwa an fehlender Beteiligung der relevanten Ministerien, fehlende Aktivitäten, u. a.).
- Nationale Akteure setzen zwar die Ergebnisse in Handeln um, tun dies jedoch nicht in der nötigen Breite und Nachhaltigkeit (ablesbar etwa an schwacher Finanzierung der nationalen Aktivitäten).

Wie dieser empirische Zwischenbefund als Zusammenwirken von Einflussfaktoren modelliert werden kann, wird im Folgenden anhand einiger exemplarisch dargestellter Zusammenhänge erläutert (s. Abb. 7.8).

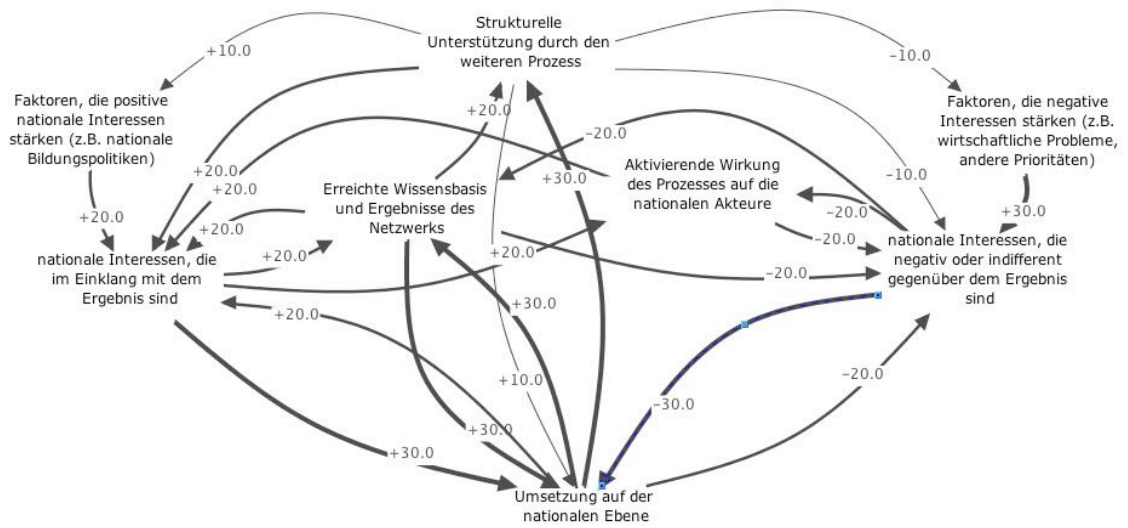


Abb. 7.8: Umsetzung der ELGPN Ergebnisse. Zusammenwirken der Einflussfaktoren zum dritten Ordnungsübergang

### Zusammenwirken der Einflussfaktoren und der dritte Ordnungsübergang

In diesem Abschnitt wird das idiografische Modell (s. Abb. 7.8) auf Zusammenhänge hin untersucht, die den dritten Ordnungsübergang wahrscheinlicher oder unwahrscheinlicher machen. Dies kann anhand einiger Regelkreise thematisiert werden. Regelkreise, die den Ordnungsübergang ermöglichen und verstärken sind die Regelkreise g. und h.:

Der *Regelkreis g.* zeigt, dass *strukturelle Unterstützung* durch den weiteren Prozess (z. B. bereitgestellte finanzielle oder personelle Ressourcen, die durch das Netzwerk zur Verfügung gestellt werden) geeignet ist, *positive nationale Interessen* zu verstärken. Dies wiederum (insbesondere wenn eine kritische Masse positiv interessierter Staaten überschritten wird) macht eine weitere und vielleicht auch stärkere *strukturelle Unterstützung* des Prozesses (von Seiten der Europäischen Union, aber auch von Seiten einzelner Nationalstaaten) wahrscheinlicher.

An diesem ersten Beispiel wird erkennbar, dass die Fortsetzung des Prozesses wichtig für die Erreichung der Umsetzung ist. Das Netzwerk hat nicht nur eine

einmalig abzuarbeitende Aufgabe, sondern unterstützt durch seine Existenz am Thema Beratung interessierte Mitgliedstaaten und umgekehrt.

Ein zweiter *Regelkreis (h.)* zeigt, wie auch der Einflussfaktor *Erreichte Wissensbasis* positiv in Richtung einer Symmetriebrechung wirkt. Regelkreis h.: Die *Erreichte Wissensbasis* stärkt die *Strukturelle Unterstützung*. Beispielsweise ist es notwendig, dass das ELGPN Netzwerk vorzeigbare Ergebnisse hervorbringt, um weiter unterstützt zu werden. Dies wirkt sich jedoch auch weiter darauf aus, dass Einflussfaktoren, die *verstärkend auf positiv eingestellte Nationalstaaten* wirken, gestärkt werden. Solche Faktoren sind zum Beispiel eigene nationale Arbeitsmarkt- oder Bildungspolitiken, die in Einklang mit den ELGPN Zielen sind. Es sind aber auch einzelne Akteure auf nationaler Ebene, wenn diese positiv den Zielen oder Ergebnissen des Netzwerks gegenüberstehen. Solche Faktoren stützen das positive Engagement einzelner Staaten für die Umsetzung der ELGPN Ergebnisse und sie wirken positiv zurück auf die *aktivierende Wirkung des Prozesses*. Sichtbar wird dies etwa daran, dass die Beispiele guter Praxis durchaus auf andere Staaten animierend wirken. Damit könnten sie auch eine Dämpfung *negativer nationaler Interessen* bewirken. Jeder Fortschritt im Zusammenwirken dieser Faktoren in Richtung Umsetzung ist wiederum eine Verstärkung der Relevanz der erreichten *Wissensbasis*.

Die im Modell angenommene indifferente oder negative Haltung einzelner Nationalstaaten zur Arbeit oder den Ergebnissen des Prozesses können, so zeigt dieser Regelkreis, im Prozess gedämpft beziehungsweise in eine positive Richtung verändert werden. Die Einflussfaktoren *Wissensbasis*, *Aktivitäten* und *Strukturen* sind dafür geeignet im Zusammenwirken eine die negativen Vorzeichen umkehrende oder zumindest dämpfende Wirkung zu entfalten. Neben den skizzierten verstärkenden Regelkreisen, die letztlich im Zusammenwirken von Faktoren eine Symmetriebrechung wahrscheinlich machen, werden beim dritten Übergang auch negative Einflussfaktoren und in Folge dessen auch dämpfende Regelkreise modelliert. Hintergrund dafür ist das Ergebnis der bisherigen Evaluation, die faktisch zeigt, dass nicht alle beteiligten Länder eine Umsetzung der Ergebnisse realisiert haben oder gegen eine Beteiligung an einzelnen Themen optieren (*Exit-* oder *Opting-Out-Strategie*, vgl. Arnswald, 1997; Sackmann et al.,



2005; Hirschmann, 1970). Diese Kriterien werden als *negative nationale Interessen* zusammengefasst.

Ein erster Regelkreis, der den dämpfenden Einfluss indifferenter oder negativer nationaler Interessen beschreibt, ist der Regelkreis i.

*Regelkreis i:* Ausgangspunkt sind *Einflussfaktoren, die geeignet sind, ein negatives nationales Interesse zu verstärken*. Ein Beispiel für einen solchen Einflussfaktor wäre eine negative wirtschaftliche Entwicklung in einem Nationalstaat. Dies wirkt sich verstärkend auf eine ohnehin *indifferente oder negative Interessenslage eines Staates* aus (z. B. werden gegenläufige Prioritäten gesetzt). Der Regelkreis stellt nun eine Verbindung dieser negativen Interessen mit der strukturellen Unterstützung des Prozesses her. Angenommen wird, dass zum Beispiel der betroffene Staat weniger Ressourcen für die ELGPN Aktivitäten einsetzt, begonnene Aktivitäten einfriert oder die von ihm entsandten Vertreter weniger unterstützt. Dieser Regelkreis beschreibt die einfachen Zusammenhänge der strukturellen Unterstützung des Prozesses (das sind bspw. Finanzmittel, politische Aufmerksamkeit auf den Prozess usw.) und dem Einflussfaktor, der negatives nationales Interesse stärkt. Dieser Einflussfaktor vereint solche Einflüsse, die eher auf der nationalen Ebene wirken (bspw. die Befürchtung einer zu großen Einflussnahme der EU Ebene auf nationale Zuständigkeiten). Im Zusammenhang wirken diese dann dämpfend.

Ein weiterer dämpfender Regelkreis ist der Regelkreis j.

*Regelkreis j:* Bestehende *negative nationale Interessen* dämpfen das *Erreichen einer gemeinsamen Wissensbasis*. Ohne diese Wissensbasis wird die Möglichkeit zur Umsetzung geschwächt. Da aber eine erfolgreiche Umsetzung verstärkende Rückwirkungen auf positiv eingestellte Nationalstaaten hätte, wirkt sich eine schwächere Umsetzung auch dämpfend auf die *positiven nationalen Interessen* aus und hat auch dämpfende Wirkung auf die *strukturelle Unterstützung des Prozesses* (z. B. Finanzielle Unterstützung durch die EU). In diesem Wirkzusammenhang wird abgebildet, dass negative nationale Interessen direkt auf die erreichten Ergebnisse (z. B. die gemeinsame Wissensbasis) einwirken, indem sie zum Beispiel Ergebnisse ab-

schwächen, verwässern, hinauszögern oder darauf drängen, dass die Verbindlichkeit der erzielten Ergebnisse möglichst gering bleibt.

Da das erreichte Wissen und auch andere Ergebnisse jedoch zentrale Faktoren für die Umsetzung und den hier thematisierten Ordnungsübergang sind, ist dies eine sehr direkte negative Einflussnahme, die sich, wie skizziert, weiter verstärken kann.

#### **7.4 Zusammenfassung und Diskussion**

Im Kapitel sieben wurde der ELGPN Prozess auf der Basis der metatheoretischen Konzepte der Synergetik rekonstruiert und unter Rückgriff auf Kriterien, die aus bereichsspezifischen Theorien gewonnen wurden, analysiert (7.2). Zur Umsetzung und zu den Untersuchungsfragen wurden drei Bezugspunkte bearbeitet:

- Erster Bezugspunkt: Rekonstruktion des Aufbaus von Ordnungsparametern, das heißt von Strukturen, die das Netzwerk bilden und seine weitere Entwicklung maßgeblich bestimmen (vgl. Beisel, 1996, S. 88).
- Zweiter Bezugspunkt: Untersuchung des Netzwerks im Zeitverlauf mit Bezug zu Kriterien für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen, Netzwerken und OMC Prozessen.
- Dritter Bezugspunkt: Analyse der Entwicklungsdynamiken des Netzwerks. Im Hintergrund steht die Frage, inwiefern es im selbstorganisierten Prozess gelingt, die intendierten Symmetriebrüche zu erreichen und welche Faktoren dazu beitragen beziehungsweise dämpfend wirken. Hierfür wurde das Zusammenwirken der identifizierten Einflussfaktoren hin zu Ordnungsübergängen mit Hilfe idiografischer Modelle untersucht.

Die Ergebnisse der Untersuchung werden im Folgenden zusammengefasst.

##### **7.4.1 Ergebnisse der Untersuchung – Ordnungsparameter, Subparameter zur Rekonstruktion des ELGPN Prozesses**

Die erste Untersuchungsfrage bezieht sich auf die Entstehung des Netzwerks und die Identifikation von Ordnungsparametern, die zur Etablierung und zur Aufrechterhaltung des Netzwerks beitragen.

### *Rekonstruktion des ELGPN aufgrund von Ordnungsparametern*

OP sind analytisch gewonnene Untersuchungs- und Beobachtungsperspektiven in Bezug auf den ELGPN Prozess. Sie machen den Prozess in seiner vielfältigen Entwicklung und Strukturierung sichtbar und sie ermöglichen die Untersuchung einer entstehenden und sich wandelnden Ordnung. Die Entwicklung der OP erfolgte in einem induktiven Verfahren aus den Dokumenten heraus (s. Kap. 7.2). In mehreren Schritten wurden zunächst Subparameter identifiziert und inhaltlich, zeitlich und in Bezug auf die Systemebene (EU, Netzwerk, Nationalstaaten) gruppiert.

Die Berücksichtigung dieser Aspekte diente dazu, die einzelnen Subparameter in eine Ordnungsparametersystematik einzuordnen, und in Bezug auf den Zeitpunkt des Auftretens und die Ebene, auf der sie angesiedelt sind, näher zu bestimmen. Die identifizierten Ordnungsparameter und Subparameter wurden in ein Kodiersystem überführt. Die einbezogenen Dokumente und Evaluationsdaten wurden kodiert und ausgewertet. Die so entwickelte und im Kapitel 7.2 ausgearbeitete „Hierarchie der Ordnungsparameter“ (Beisel, 1996, S. 219) wird in der Abb. 7.9 dargestellt.

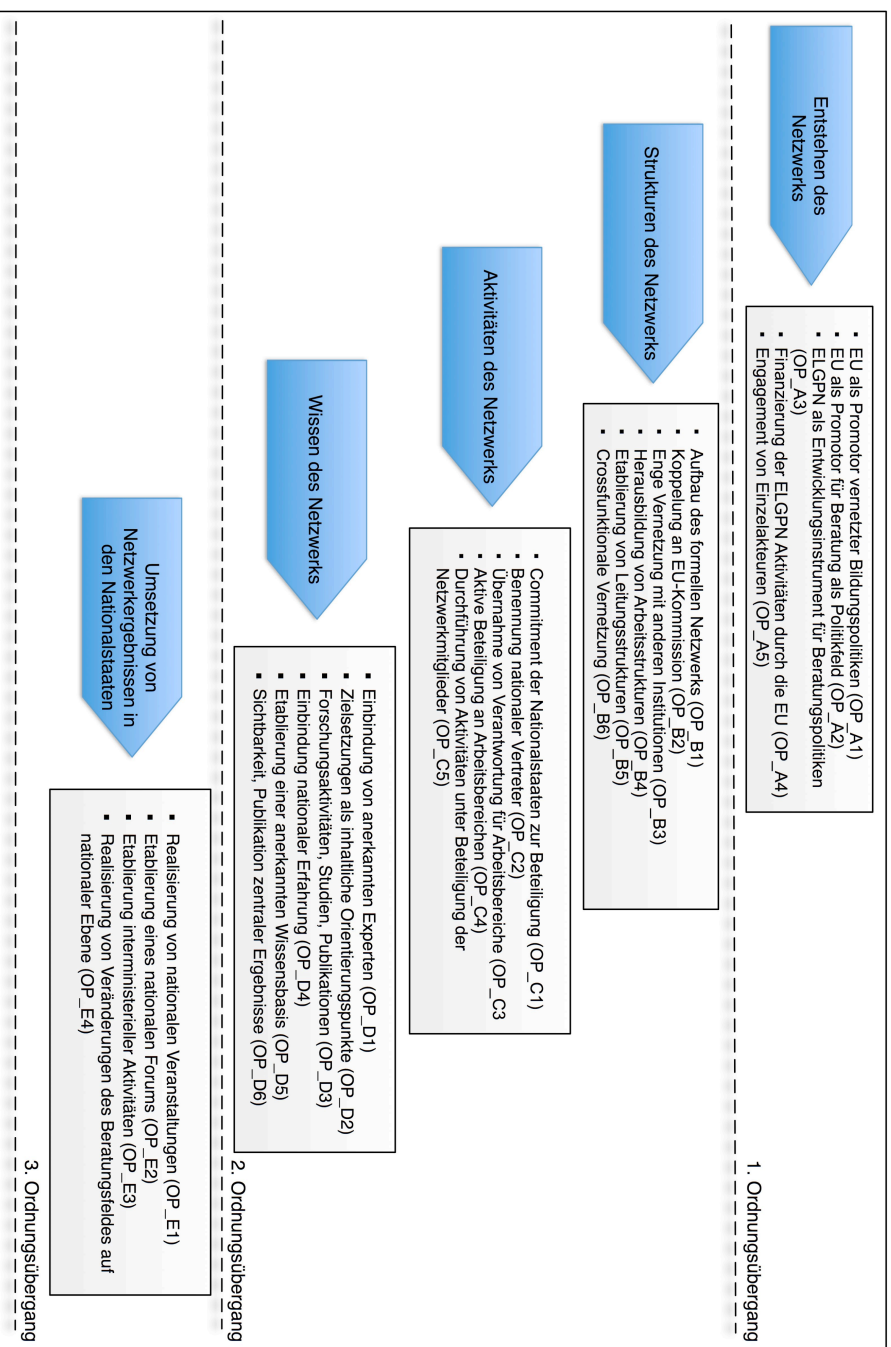


Abb. 7.9: Gruppierung der identifizierten Subparameter zu fünf Ordnungsparametern (Quelle: Eigene Darstellung)

Der erste identifizierte und untersuchte OP\_A (*Europäische Politiken zur Beratung*) geht zeitlich der Gründung des ELGPN Netzwerkes voraus und beantwortet die Frage, welche Bedingungen erfüllt sein mussten, damit das Netzwerk entstehen konnte. In einem zweiten OP (OP\_B) wurde die *Struktur des Netzwerkes* zusammengefasst und analysiert. Neben strukturellen Einflussfaktoren konnten auch solche, die zu einem dritten OP *Aktivitäten* (OP\_C) führen, und solche, die einen vierten OP *Wissen* (OP\_D) erzeugen, gefunden werden. Im Zusammenwirken der OP *Strukturen*, *Aktivitäten* und *Wissen* kann die Arbeit des Netzwerkes als Entwicklung in Richtung der intendierten Ziele beschrieben werden. Es wird gezeigt, dass gerade das Zusammenwirken dieser drei OP zum Ordnungswandel und letztlich zum Ordnungsübergang (*Umsetzung auf nationaler Ebene*) führt. Der fünfte OP (OP\_E) beschreibt die (potenziellen) Folgen des ELGPN Netzwerkes (*Umsetzung auf nationaler Ebene*). Es geht der Frage nach, welche Auswirkungen das ELGPN Netzwerk hat, beziehungsweise haben kann. Die Untersuchung zeigt, dass für die Etablierung der OP mehrere Subparameter relevant sind und dass die OP in stetiger Veränderung sind.

Für das Entstehen und die Aufrechterhaltung der Ordnungsparameter sowie das Erreichen der Ordnungsübergänge hat, so wurde im Kapitel 7.2 herausgearbeitet, insbesondere die Aktivierung von KP einen maßgeblichen Einfluß. Wodurch KP, also die Energetisierung der beteiligten Systeme jeweils angeregt werden, ist von OP zu OP unterschiedlich und verändert sich im Zeitverlauf. Für die Entwicklung von Strukturen werden KP anders angeregt als beispielsweise für die Durchsetzung von Umsetzungsaktivitäten auf nationaler Ebene.

#### **7.4.2 Zusammenwirken von Einflussfaktoren und Rekonstruktion von Ordnungsübergängen**

Die zweite Untersuchungsfrage bezieht sich auf den ablaufenden Prozess und dessen Rekonstruktion als dynamisches Zusammenwirken von Einflussfaktoren. Anhand der Untersuchung des ELGPN Prozesses konnte in den dargestellten Idiografischen Modellen (Kap. 7.3) mittels der rekonstruierten Ordnungsparameter gezeigt werden, welche Einflussfaktoren zusammen gewirkt haben beziehungsweise zusammenwirken, um die Ordnungsübergänge zu realisieren. Es können analytisch drei mögliche Ordnungsübergänge identifiziert werden. Die Ordnungsübergänge zeichnen sich dadurch aus, dass das Zusammenwir-

ken bestimmter Einflussfaktoren notwendig ist, um den folgenden Übergang zu erreichen. Ein Ordnungsübergang wird dabei mit einem Symmetriebruch gleichgesetzt.

Analysiert wurde so der Ordnungsübergang, der zur *Bildung des ELGPN Netzwerks* führte und derjenige, der das Erreichen von Ergebnissen im Netzwerk ermöglichte. Anhand einzelner identifizierter Regelkreise wurde untersucht, inwiefern das Zusammenwirken von Einflussfaktoren zum Erreichen der Ziele des Prozesses und insbesondere des dritten Ordnungsübergangs (*Umsetzung der Ergebnisse auf nationaler Ebene*) beiträgt.

Für diesen dritten Ordnungsübergang (nationale Umsetzung) wurde in Bezug auf die dritte Untersuchungsfrage (können die intendierten Wirkungen auf nationaler Ebene erfolgreich angeregt werden) diskutiert, ob dieser tatsächlich erreicht wurde oder ob nicht vielmehr davon ausgegangen werden sollte, dass zwar durch die erzielten Ergebnisse eine alternative Ordnung im Entstehen ist, dass die Etablierung bisher jedoch noch nicht eindeutig gelungen ist, sodass man nicht von einer Symmetriebrechung sprechen kann. Insbesondere wurde herausgearbeitet, dass eine Umsetzung von Ergebnissen in den nationalen Systemen sehr voraussetzungsvoll ist und dass ein längerer Prozess des iterativen Zusammenwirkens nationaler und transnationaler Strukturen nötig sein könnte, um tatsächlich eine Symmetriebrechung zu erreichen.

Die Umsetzung auf nationaler Ebene ist nicht ausgeschlossen und kann im bestehenden Rahmen gelingen, ist jedoch (bisher) zwischen den Nationalstaaten (nationale Identität und Kohärenz der Umsetzung) im Vergleich zu den Referenzergebnissen aus dem ELGPN sehr unterschiedlich (vgl. EVAL\_01a, EVAL\_01b). Grund dafür ist, dass im bisherigen Rahmen die Interessen aus nationalen Kontexten überwiegend bestimmend dafür sind, ob und was umgesetzt wird. So werden in Nationalstaaten, die Beratung als relevantes Politikfeld begreifen und entsprechend Interesse an der Umsetzung haben, Aktivitäten nachhaltig etabliert. Andere Länder werden nur wenig angeregt, tatsächlich nachhaltige Veränderungen anzustoßen. Andererseits haben Vertreter aus Ländern, in denen die Beratungspolitik nur nachrangigen Status genießt, höhere Erwartungen an die Regulation von Seiten der europäischen Ebene als Länder, die bereits entwickelte nationale Politiken aufweisen (vgl. EVAL\_01a). Aus

dieser Analyse ergibt sich als Ergänzung zu den beschriebenen KP folgende Darstellung. Die Abbildung 7.10 zeigt die Zusammenhänge zwischen schwachen beziehungsweise starken Regulierungen auf Seiten der transnationalen Ebene (ELGPN) und den nationalen Interessen.

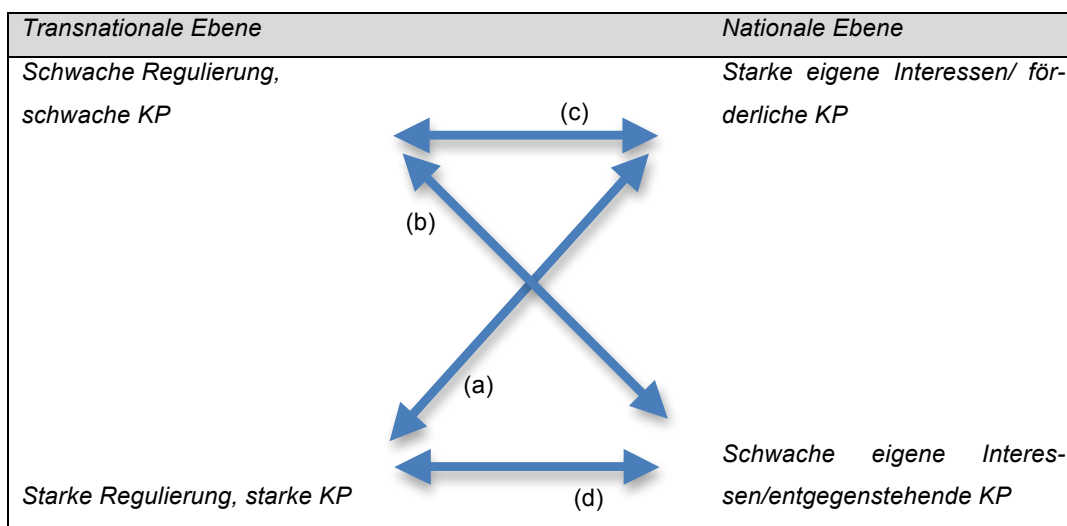


Abb. 7.10: Transnationale und nationale Interessen und dazugehörige Ausprägung von Kontrollparametern (Eigene Darstellung)

Aus den unterschiedlichen Konstellationen ergeben sich vier mögliche Szenarien. Treffen starke transnationale Regulierungen (verbunden mit starken KP auf dieser Ebene) auf schwache eigene nationale Interessen und entsprechend schwache entgegenstehende KP auf nationaler Ebene (d), gelingt die Umsetzung eher, als wenn starke transnationale Regulierungen (verbunden mit starken KP auf dieser Ebene) auf starke eigene Interessen und entsprechend starke entgegenstehende KP auf nationaler Ebene treffen (a). Im letzteren Fall entsteht zunächst eine konfliktäre Situation, die aber im Verlauf zu einer kohärenteren Lösung führen könnte. Beide Szenarien sind bisher aber nicht realistisch, da nicht von einer starken transnationalen Regulierung ausgegangen werden kann. Treffen jedoch relativ schwache transnationale Regulierungen und entsprechende KP auf schwache nationale Interessen (b), so ist eher von einer Situation auszugehen, die von Stillstand geprägt ist (es gibt keine Energetisierung, die die Umsetzung voranbringen könnte). Diese Konstellation ist wahrscheinlich für einige Nationalstaaten charakteristisch (vgl. auch EVAL\_01a).

Treffen die relativ schwachen Regulierungen der transnationalen Ebene jedoch auf starke Interessen auf nationaler Seite (c), so entsteht eine Situation, in der zwar etwas umgesetzt wird, jedoch eher den nationalen Interessen folgend. Das Ergebnis wäre eine relativ geringe Kohärenz zwischen den ELGPN Ergebnissen und der nationalen Umsetzung. Auch diese Konstellation ist für eine Reihe der beteiligten Länder realistisch (vgl. auch EVAL\_01a).

#### **7.4.3 Realisierung von Kriterien für die Gestaltung von Veränderungsprozessen im untersuchten ELGPN Prozess**

Die vierte Untersuchungsfrage bezieht sich auf die Realisierung von Wirkkriterien, die das Erreichen der intendierten Ergebnisse, insbesondere beim Übergang zur Umsetzung auf die nationale Ebene wahrscheinlicher machen. Solche Wirkkriterien wurden aus bereichsspezifischen Theorien und Befunden im Kapitel 7.1 entwickelt und in der Tabelle 7.5 (S. 435) in ein Kodiersystem überführt. Die einbezogenen Dokumente wurden aufgrund dieser Codes untersucht. Im Kapitel 7.2 wurden entlang der Diskussion über die Entstehung und Entwicklung des Netzwerks die Kriterien zur wirksamen Gestaltung von Veränderungsprozessen zur Analyse des Prozesses herangezogen. Diese Analyse konnte zeigen, dass bei der Entwicklung der einzelnen OP die Kriterien in spezifischer Art und Weise eine Rolle spielen. In diesem Kapitel sollen die wichtigsten Ergebnisse hierzu zusammengeführt und im Bezug zu den anderen in Kapitel 7.1 benannten bereichsspezifischen Kriterien diskutiert werden.

Die ersten vier Kriterien (Kode\_IST (Problemanalyse), Kode\_ZIEL (Zielformulierung), Kode\_AKT (Gewinnung relevanter Akteure) und Kode\_FÜH (Führung)) können im Sinne von Crosby und Bryson (2005) mit dem Aufkommen eines Problems in Beziehung gesetzt werden. Dass Beratung in der politischen Arena eine Rolle spielt, wird durch die im Kapitel 7.2.1 ausgeführten Entwicklungen sichtbar. Alle vier Kriterien scheinen in diesem Kontext zumindest ansatzweise realisiert (s. Kap. 7.2.1.5). Für Probleme, die in Mehrebenensystemen gelöst werden müssen ist es vermutlich typisch, dass OP\_B und OP\_C durch die wiederholte Realisierung einiger dieser Kriterien gekennzeichnet ist. Das Kriterium 1 *Ist-Analyse* (Kode\_IST) wird in den Arbeitspaketen themenbezogen und nach Maßgabe des Wissens der beteiligten Länderteams und der Experten ausführlich bearbeitet. Auch die Zielformulierung (Kriterium 2, Kode\_ZIEL) wird im ent-



stehenden Netzwerk abgeleitet von politischen Zielen (vgl. EUPO\_09; EUPO\_03) aufgegriffen und (bis hinein in die Aktivitäten der Arbeitsgruppen) verfeinert. Dieses Kriterium, das auch in der OMC Literatur hervorgehoben wird (*Vision, Zeitplan und Ziele*, vgl. Teló, 2002; Tab. 7.1, S. 425), kann zwar als realisiert gelten (bspw. sind in den Projektbeschreibungen und Arbeitsplanungen ausführliche Zielbeschreibungen zu finden) und es sind auch klare Visionen in Bezug auf den Nutzen des Netzwerks kommuniziert, allerdings kann (auch im Anschluss an die Kritik bei Kröger, 2009) eine gewisse mangelnde strategische Planung für den Übergang zur Implementierung festgestellt werden (vgl. REPO\_04). Im Arbeitszeitraum 2011-2012 wird dieses Problem stärker fokussiert und die Ergebnisse (Resource-Kit, REPO\_02) zielen unter anderem darauf, die Länderteams bei der Gewinnung von Einfluss auf die nationale Politikgestaltung zu vergrößern (vgl. ebd.) Der Schritt der Umsetzung selbst wird (zwangsläufig) den Nationalstaaten überlassen, die je für diesen Schritt die Verantwortung behalten (vgl. EVAL\_01a). Für den Aufbau des Netzwerks müssen Akteure gewonnen werden, die sich im Netzwerk aktiv beteiligen (Kriterium 3, Kode\_AKT). Mit 29 beziehungsweise 31 Länderteams (mit insgesamt über 110 Personen) (vgl. REPO\_01, S. 68), fünf Partnerinstitutionen (ab 2012 sind es 11 Partnerinstitutionen) und sieben Experten ist das Netzwerk relativ groß. Newig (2010) weist darauf hin, dass die Größe von Netzwerken einen kritischen Punkt überschreiten kann, von dem an Größe eher eine Herausforderung, als einen direkten Nutzen darstellt (s. Tab. 7.3, S. 429). Über die reine formale Beteiligung hinaus müssen diese Akteure gewonnen werden, um an den Aktivitäten mitzuwirken und um ihrerseits Verantwortung für Inhalte und Ergebnisse zu übernehmen. Die kontinuierliche Beteiligung sowohl auf der Ebene der Länder, als auch innerhalb der Länderteams sowie das hohe Engagement der einzelnen Akteure, weist hier auf eine nachhaltige Realisierung hin. Führung (Kriterium 4, Kode\_FÜH), die zunächst einmal durch die informelle Übernahme von Verantwortung gekennzeichnet ist, wird in formale Strukturen überführt und spielt für die Realisierung des Netzwerks eine maßgebliche Rolle. Dabei ist Führung nicht nur an den Koordinator gebunden, sondern auch dezentralisiert. Teilweise bleibt Führungsverantwortung informell (wird z. B. durch wichtige Experten oder nationale Akteure ausgefüllt). Damit besteht hier auch eine wichtige

Verbindung zu dem von Newig et al. (2010) formulierten Kriterium *Centralization* (vgl. Newig et al., 2010, S. 11). Es ist für das ELGPN deutlich, dass zwar einige zentrale Akteure im Netzwerk besondere Verantwortung tragen und dass deren Wegfall<sup>232</sup> eine deutliche Schwächung bringen könnte, dass aber daneben die Dezentralisierung von Teilverantwortung gezielt gefördert wird.

Die Kriterien *Entwicklung von Lösungen* (Kode\_LÖS), *Kommunikation* (Kode\_KOM), *unterstützende Strukturen* (Kode\_AST) und *Nutzung und Aufbau von Ressourcen* (Kode\_RES) sind im engeren Sinn der Problembearbeitung zuzuordnen (vgl. Crosby und Bryson, 2005, S. 15f.). Sie sind müssen darum maßgeblich in den OP\_B, OP\_C und OP\_D realisiert werden. Während strukturell (OP B) der Aufbau des formalen Netzwerks im Vordergrund steht, ermöglicht der OP C (Aktivitäten) die direkte Kommunikation (vom Aufbau von stabilen Arbeitsbeziehungen, emotionale Identifikation mit dem Netzwerk, Aufbau von Wissen, Kommunikation und Verbreitung von Lösungen) (KODE\_KOM). Der Aufbau von unterstützenden Strukturen (Arbeitsgruppen, Steuerungsgruppe, Plenarversammlung, Intranet und Internet, Publikationen) sind hierfür die Voraussetzung (Kode\_AST) (s. Kap. 7.2.2.4). Diese funktionierenden und stabilen Kommunikationsstrukturen, die offensichtlich auch intensiv genutzt werden, sind die Voraussetzung der Realisierung der von Newig (2010) als für Netzwerke wichtig postulierten Kriterien der *Dichte* und der *Kohäsion von Netzwerken* (s. Tab. 7.3, S. 429). Durch die Etablierung funktionierender Arbeitsgruppen kann allerdings nicht nur die Kommunikation verbessert werden, sondern auch die Rolle einzelner Akteure gestärkt werden. Kommunikationsfördernde Strukturen sind darum auch im Sinne der intensiven Vernetzung zwischen den einzelnen Akteuren entscheidend (*Multiplexity*, Relation von *weak to strong ties*) (vgl. Newig, et al., 2010; s. Tab. 7.3, S. 429).

Kriterium fünf (Kode\_LÖS, *gelingt es Lösungen zu entwickeln?*) ist im untersuchten Netzwerk maßgeblich auf die im OP\_C beschriebene Zusammenarbeit der Arbeitsgruppen und die Unterstützung durch Experten bezogen. Es steht in engem Bezug zum im OP\_D thematisierten Aufbau relevanter Wissensstrukturen (vgl. Kap. 7.2.3 und 7.2.4). Wie in diesen Kapiteln ausgeführt wurde, stehen zwar Ergebnisse zur Verfügung, diese werden aber im Sinne der Zielsetzungen

---

<sup>232</sup>Ein Beispiel ist der Wechsel des Koordinators, der für 2013 vorgesehen ist.

auch von Seiten der Akteure eher als Zwischenergebnisse eingeschätzt. Eine direkte Übertragung auf die Umsetzungsebene erscheint vielfach schwierig. Auch ist fraglich, ob das bisher entwickelte „Wissensnetzwerk“ (Kröger, 2009) dicht genug ist und das potenziell vorhandene Wissen zu den Gegenständen der Arbeitsgruppen ausreichend einbezogen werden kann. Dies könnte sowohl auf Zeitmangel als auch auf fehlende Wissensressourcen zurückgeführt werden. Das Kriterium acht (*Kode\_RES, werden die Beteiligten Akteure unterstützt ihre Ressourcen zu nutzen und weitere Fähigkeiten aufzubauen*) kann in diesem Sinn nur zum Teil positiv beantwortet werden. Das gemeinsame Lernen und die Arbeit an Lösungen sowie die Inputs der Experten werden zwar durchgängig als positiv eingeschätzt, jedoch sind die Ressourcen im Netzwerk beschränkt. Sowohl Zeit (z. B. Anzahl der Arbeitstreffen) als auch Finanzen sind limitiert und beschränken die Realisierung dieser Kriterien. Dies ist vor allem relevant, da dieses Kriterium bereits auf die Umsetzung im nationalen Kontext verweist, wo diese Ressourcen eine wichtige Grundlage zur Verbreitung der Ergebnisse sowie zur Ausdehnung der Wirkung des Netzwerks sind. Im engeren Sinn gehören jedoch vor allem die Kriterien *erste greifbare Ergebnisse/Erfolge* (*Kode\_ERF*), *Ausdehnung der Erfolge auf weitere Systemebenen* (*Kode\_AUSD*), *flexible Fortsetzung des Prozesses* (*Kode\_FORT*), *Überwachung der Umsetzung* (*Kode\_ÜBW*) und *Stabilisierung der Erfolge* (*Kode\_STAB*) in die dritte, auf die Umsetzung bezogene Phase, die bisher nur in ersten Ansätzen erreicht ist.

Das für die Dynamik der Entwicklung wichtige Kriterium neun (*Greifbare Ergebnisse/Erfolge*, *Kode\_ERF*) muss auf verschiedenen Ebenen erreicht werden. Auf der EU Ebene werden beispielsweise die Resolutionen und die explizite Vernetzung mit anderen wichtigen Politikfeldern als Erfolge des Netzwerks wahrgenommen. Diese Erfolge ermöglichen die kontinuierliche Fortsetzung des Netzwerks und den nötigen politischen Rückhalt dafür (*Fortsetzung des Prozesses*, *Kode\_FORT*). In wenigen Beispielen gelingt auch eine durch das Netzwerk angestoßene und von mehreren Ländern getragene pilothafte Erprobung von Ergebnissen auf nationaler Ebene (zum Beispiel im Bereich Wirkungsqualität). Allerdings sind im Netzwerk hierfür keine Ressourcen vorgesehen. Erste exemplarische Umsetzungen auf nationaler Ebene können ebenfalls

verzeichnet werden. Am eindeutigsten beim Aufbau von nationalen Netzwerkstrukturen. Zum Teil auch bei der Realisierung von qualitätsbezogenen Aktivitäten. Diese ersten Erfolge können nicht alleine dem Netzwerk zugerechnet werden, sie sind vielmehr Ergebnis eines reziproken Geschehens zwischen positiven nationalen Entwicklungen und Widerspiegelung auf europäischer Ebene.

Besonders erfolgskritisch ist auch die weitere Entwicklung des Kriteriums zehn (Ausdehnung der Erfolge auf weitere Systemebenen, Kode\_AUSD). Wie im OP\_E (Kap. 7.2.5) diskutiert, beinhaltet dies im Prinzip die Wiederholung des Prozesses in einzelnen Mikroprozessen auf nationaler Ebene. Dem stehen jedoch zum Teil Probleme entgegen, die durch das Netzwerk selbst nur bedingt ausgeräumt werden können. Eines der Probleme ist mit den im Kapitel 7.3 diskutierten unterschiedlichen Interessenlagen für die Umsetzung von Ergebnissen auf nationaler Ebene verbunden. Dies verweist auf den Kritikpunkt der von Kröger in Bezug auf *Ziele und Maßnahmen auf nationaler Ebene als „Overdetermination“ bezeichnet wird* (Kröger, 2009, S. 8). Es können sowohl die angesprochenen nationalen Eigeninteressen als auch mangelndes Interesse an einer zielstrebigem und breiten Umsetzung festgestellt werden. Im Sinne der formulierten Kriterien für gelungene Veränderungsprozesse kann hier über die Entwicklung überzeugender Lösungen sowie die kontinuierliche Fortsetzung des Prozesses auf eine erfolgreiche Umsetzung hingewirkt werden, dies erfordert allerdings im Sinne des Kriterium elf eine *flexible und lange* Fortsetzung des Prozesses (Kode\_FORT). Eine solche Fortsetzung ist bis zum Jahr 2014 gesichert. Die Fortsetzung darüber hinaus bemisst sich jedoch stärker als bisher an den Erfolgen des Netzwerks bei der Realisierung von Veränderungen auf nationaler Ebene (vgl. PROG\_01a).

Der Kritikpunkt Relevante Akteure hätten nicht durchgängig ausreichenden Zugang zu Entscheidungsprozessen auf nationaler Ebene (vgl. Kröger, 2009; s. Tab. 7.1, S. 425) ist eng mit dieser Umsetzungsproblematik verbunden. Im untersuchten Prozess zeigt sich hier ein gemischtes Bild. In einem Teil der Teams aus den beteiligten Ländern sind die einbezogenen Akteure auch auf nationaler Ebene direkt an den relevanten Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen beteiligt und haben auch ein entsprechendes Mandat im ELGPN Prozess. Im

anderen Teil der Länderteams kann die Beeinflussung nationaler Politiken und Entscheidungen nur indirekt erfolgen. Diese haben auch nur ein schwaches Mandat für ihre Länder im ELGPN Prozess zu sprechen (vgl. EVAL\_01a). Dies führt nicht nur zu unterschiedlicher Umsetzungswahrscheinlichkeit auf nationaler Ebene, sondern auch zu einer schwächeren „Homophily“ (Newig, 2010, S. 9) im Netzwerk. Das zeigt sich zum Beispiel daran, dass Akteure mit ministerialer Anbindung die fehlende Gleichrangigkeit bei anderen Akteuren bemängeln oder einfordern (vgl. EVAL\_05; AAPR\_12a).

Das Kriterium zwölf *Überwachung der Umsetzung* (Kode\_ÜBW) ist bisher vor allem für die Stabilisierung des Netzwerks selbst realisiert. Die Fortsetzung der Finanzierung und die politische Absicherung sowie auch der Ausbau des Netzwerks werden stark fokussiert. Für die Stabilisierung der nationalen Beteiligung und die Realisierung der Kriterien zehn und elf ist dies entscheidend. Die Überwachung der nationalen Aktivitäten spielt bisher aber nur eine geringe Rolle. Auch sind keine *klaren Erfolgskriterien* formuliert (vgl. Kröger, 2009; s. Tab. 7.1, S. 425). Die Maßnahmen zum Nachweis und zur Kontrolle von Erfolgen gehen über die Präsentation erster Erfolge und von Best-Practice sowie die Abfrage im Rahmen der summativen Evaluation nicht hinaus. Das Kriterium *Überwachung der Umsetzung*, das auch von Kröger (2009) für OMC Prozesse als kritisch angesehen wird, kann allerdings möglicherweise nicht stärker realisiert werden, da dem Prozess ein entsprechendes Mandat fehlt. Bezieht man dieses Problem auf die von Crosby und Bryson (2005) diskutierten Kriterien, die für *Shared-Power-World* Entwicklungsprozesse gelten (vgl. Crosby u. Bryson, 2005; s. Tab. 7.2, S. 427), so zeigt sich, dass der Prozess bisher vermutlich nicht soweit entwickelt ist, dass die zentralen Akteure (insbesondere die Nationalstaaten) auf einen kleinen Teil ihrer Autonomie freiwillig verzichten und beispielsweise über ihre Anstrengungen in Bezug auf die Prozessziele berichten oder sich sogar in einem Follow-up Prozess für fehlende Anstrengungen rechtfertigen müssten.

#### **7.4.4 Netzwerke als Governance-Ansatz im Bildungsbereich – Chancen für Qualität und Professionalität?**

Die im Kapitel sieben durchgeführte Untersuchung kann sowohl für den skizzierten theoretischen Rahmen als auch für die empirische Anwendung dieses

Rahmens einen sinnvollen Schritt darstellen. Die Ergebnisse können als Grundlage für die Gestaltung des weiteren ELGPN Prozesses von Interesse sein.

Relevant können die vorliegenden Ergebnisse im Hinblick auf die Gestaltung von transnationalen Netzwerken wie ELGPN sein. Solche neueren Formen, Politik- oder Professionalisierungsprozesse zu organisieren, sind bisher nicht auf die hier durchgeführte Analyse der Entstehung von Ordnung und der relevanten Wirkkriterien, die diese Entstehung und Entwicklung fördern, untersucht worden. Insbesondere in Feldern, in denen übergeordnete Regelungskompetenzen fehlen, sind solche Prozesse, die auf eine geteilte Verantwortung für Gemeinschaftsgüter wie Bildung oder Beratung hinarbeiten, sinnvoll.

Dies gilt insbesondere auch in Verbindung von fachlichen Konzepten und deren Implementierung, die letztlich immer politische Prozesse sind. Die Untersuchung konnte hier zeigen, dass die Verbindung von Inhalten (z. B. zur Frage qualitativ hochwertiger Beratung) und der Förderung politischer Umsetzungsprozesse verschränkt sind. Hier besteht eine enge Verbindung zwischen der Untersuchung des ELGPN Prozesses und der Untersuchungen in den Kapiteln fünf und sechs. Diese konnten zeigen, dass die Arbeiten sowohl an inhaltlichen Kriterien für qualitativ hochwertige Beratung, als auch an Kriterien zur prozessualen Förderung von Qualität in der Beratung bisher noch nicht in überzeugendem Maße kohärente Modelle hervorgebracht haben. Die Entwicklung solcher Modelle durch das ELGPN Netzwerk ist darum wichtig, aber noch nicht abgeschlossen.

ELGPN ist ein Beispiel dafür, wie der Aufbau einer kohärenteren Wissensbasis und die Entwicklung von politischen Strategien zur Durchsetzung parallel verlaufen. Dies ist für die weitere Diskussion der Professionalisierung von Beratung (und analog von anderen bildungsbezogenen Aspekten) interessant. Die Verschränkung von Politik und fachlicher Entwicklung ist im Ansatz des ELGPN Netzwerks angelegt, wenn auch die personellen, fachlichen und zeitlichen Ressourcen bei der Vielfalt der Ziele möglicherweise nicht ausreichend sind.

## **8 Zusammenfassung und Ausblick**

Die Ergebnisse der Untersuchung wurden in den Kapiteln fünf, sechs und sieben ausführlich zusammengefasst und diskutiert. Das vorliegende Kapitel verzichtet darum auf eine weitere detaillierte Darstellung der Ergebnisse. Es beschränkt sich auf die Zusammenfassung zentraler Ergebnisse entlang der Untersuchung. Hiervon ausgehend werden Hypothesen für die weitere Bearbeitung des Themas formuliert (Kap. 8.1). Im Kapitel 8.2 wird die Methodik der Arbeit und die damit zusammenhängende Reichweite der Ergebnisse kritisch diskutiert und es werden Möglichkeiten zur Weiterentwicklung der Methodik erörtert. Im Kapitel 8.3 werden aus Sicht des Autors relevante Forschungsfragen für die weitere Bearbeitung des Gegenstands formuliert.

### **8.1 Diskussion der Ergebnisse und Ableitung weiterführender Hypothesen**

Die Arbeit versteht Selbstorganisation der relevanten Systeme als grundlegendes Prinzip und bezieht das Modell der Synergetik als eine Theorie der Selbstorganisation im Sinne eines metatheoretischen Rahmens ein. Das Modell der Synergetik wird als sinnvoll angesehen, da es erlaubt, die Bedingungen, unter denen Veränderungsprozesse in Systemen ablaufen, in einem kohärenten Modell zu beschreiben (Kap. 1). Gleichzeitig ist das Modell offen für bereichsspezifische Erklärungen einzelner Aspekte, die für diese Veränderungsprozesse bedeutsam sind (Kap. 2 u. 3). Für die Frage der Förderung von Qualität in der Beratung wird abgeleitet, dass nicht die Determination von Ergebnissen, sondern die Selbstorganisation der jeweiligen Systeme und die Unterstützung verbesserter Selbstorganisationsfähigkeit sowohl für die Gestaltung der Beratungsprozesse als auch für die Konzeption von Modellen zur Verbesserung von Qualität in der Beratung entscheidend sind. Da an Beratung verschiedene Systeme beteiligt sind, sind Aktivitäten zur Verbesserung von Qualität auf die Bedingungen, die für die Selbstorganisation dieser Systeme gelten, abzustimmen.

Diese Grundannahmen wurden in der vorliegenden Arbeit in drei theoretischen Kapiteln und in drei Teiluntersuchungen zugrunde gelegt. Die Anlage der Arbeit als Untersuchung von Qualitätsmerkmalen (inhaltliche Ebene von Qualität arbeitsweltlicher Beratung), Qualitätsentwicklung (prozessuale Anregung von Qualität) und des politischen Prozesses zur Verankerung von qualitätsbezoge-

nen Maßnahmen in transnationalen und nationalen Politiken wurde gewählt, da diese drei verschiedenen Perspektiven in der aktuellen Entwicklung eng verbunden sind. Jede der Perspektiven, so die Annahme der Arbeit, ist auf die Realisierung der anderen angewiesen. Qualitätskriterien ohne eine prozessuale Aktivierung in den Anbieterorganisationen und bis hinein in die Beratungsprozesse entfalten geringere Wirkung. Qualitätsmodelle ohne inhaltliche Bezugskriterien sind für Beratungskontexte nicht hilfreich, da sie weder Maßstäbe für die Beurteilung noch für die Verbesserung von Qualität der Beratungsleistung beinhalten. Ohne die fachliche Sicht der Beratung besteht die Gefahr, dass die Kernprozesse der Beratung in den Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung nicht berücksichtigt werden.

Auf beratungspolitischer Ebene wird (u. a.) versucht diese beiden Aspekte zu fokussieren und Aktivitäten zur Entwicklung von Qualitätsmodellen, die beide Perspektiven integrieren, auf nationaler Ebene anzustoßen. Ohne fachlich fundierte Modelle ist dies jedoch schwierig.

### **8.1.1 Relevanz des Beratungsverständnisses für die Verbesserung von Qualität in der Beratung**

Das zweite Kapitel der Arbeit fokussierte darauf arbeitsweltliche Beratung zu spezifizieren, um darauf aufbauend ein Verständnis von Qualität in der Beratung mit klaren Bezügen zu einer inhaltlichen Fundierung zu entwickeln. Das Verständnis von Beratung als Geschehen, dass theoretisch als Selbstorganisation des Ratsuchendensystems und des Beratungssystems zu verstehen ist und für das das Modell der Förderung von Selbstorganisation im Sinne des Kapitel eins sinnvoll herangezogen werden kann, wurde begründet.

Als zentrale Konsequenzen aus dieser theoretischen Annahme für ein Verständnis von Beratung in arbeitsweltlichen Kontexten wurden folgende Aspekte herausgearbeitet:

- die prozessuale Förderung des Selbstorganisationsprozesses der Ratsuchenden im Beratungsprozess, die eine verbesserte Koppelung an relevante Umweltaspekte einschließt,
- die Verschränkung des Aufbaus von Wissen und die prozessualer Anregung von Veränderung,



- die Verbindung unterschiedlicher Theorietypen in Bezug auf prozessuale Anregung und objekttheoretische Bezüge (Ratsuchendensystem, Umwelt),
- der Nutzen des SPM Modells als konzeptionellen Rahmen, der die Verschränkung verschiedener Theorietypen für die Gestaltung von Beratungsprozessen ermöglicht und durch den Bezug zu den generischen Prinzipien (oder anderen Konzepten, die das prozessuale Geschehen im Veränderungsprozess erklären können) die Gestaltung des Prozesses durch den Berater begründen kann.

*Hypothese 1*

Beratung ist ein Interventionsformat, dass Selbstorganisationsprozesse auf der Ebene des Ratsuchenden anregen will. Selbstorganisation ist dabei als generelles Prinzip zu verstehen, und nicht als normatives oder didaktisches Modell. Die Anregung von Selbstorganisation und die Koppelung von Ratsuchendem und Umwelt sind zwei Prinzipien für die Gestaltung von Beratungsprozessen, die sich als Interventionsstrategien ergänzen (vgl. Grawe, 2000, S. 557). Angemessene Beratungsbegriffe und Qualitätsmodelle im Feld der arbeitsweltlichen Beratung weisen eine Verschränkung dieser Perspektiven auf. Entsprechend kann angenommen werden, dass Beratung dann wirkungsvoller ist, wenn sie ein solches Konzept zugrunde legt.

**8.1.2 Ausrichtung von Qualitätsmerkmalen und Standards im internationalen Vergleich – fehlende Kohärenz und schwache Orientierung an einem angemessenen Beratungsverständnis**

Im fünften Kapitel wurden zwanzig Modelle, die Qualitätsmerkmale oder Standards für die Beratung beinhalten, auf der Grundlage eines Referenzmodells (Arbeitsgruppe 1 et al., 2011) verglichen. Die im Referenzmodell abgebildete Systematik (Bezug zu übergeordneten professionsbezogenen Kriterien, Bezug zu den Beratenden, zum Beratungsprozess, zur organisationalen Einbettung der Beratung und zur gesellschaftlichen Rahmung der Beratung) konnte im Vergleich zu den Modellen als Referenzrahmen bestätigt werden, insofern alle Qualitätsmerkmale des Referenzmodells – mit mehr oder weniger starker

Übereinstimmung – in den untersuchten Modellen vorhanden sind, umgekehrt aber keine wesentlichen Aspekte im Referenzmodell fehlen.

Bei der Untersuchung der einzelnen Modelle konnte gezeigt werden, dass diese vielfach nur schwache Bezüge zu einem fundierten Verständnis von Beratung aufweisen. Ausnahmen sind solche Modelle, die in längeren Prozessen und unter Einbindung vieler Akteure, insbesondere von Professionsvertretern (Kanada, Republik Irland) entstanden sind. Obwohl viele der Modelle die Erfassung von Wirkung von Beratung in den Mittelpunkt stellen, weisen diese nur vage Ansätze dafür auf, wodurch Beratung Wirkungen erzielt (siehe Kap. 2). Auch kann festgestellt werden, dass auf Grundlage der Modelle (und auf Basis der ausgewerteten Dokumente) kaum Bezüge zu einer jeweiligen theoretischen oder empirischen Grundlegung festgestellt werden kann. Dies ist insbesondere auch darum problematisch, da dadurch der Bezug zu klar definierten Teilfeldern der Beratung oder Klientengruppen nicht Teil der Modelle ist.

In Bezug auf Konsistenz, einen nachvollziehbaren konzeptionellen Bezugspunkt und die Systematik der Modelle kann meist keine klare Ausrichtung nachvollzogen werden. In fast keinem der Modelle ist der Beratungsprozess selbst umfassend abgedeckt, sondern es zeigen sich auch hier Schwerpunkte (bspw. In Bezug auf Beziehungs- und Lösungsaspekte). Die Modelle unterscheiden sich zwar, wie zu erwarten war, je nach Verwendungszweck (z. B. Evaluation oder Qualitätsmanagement), jedoch sind auch solche Modelle, die für die Selbstbewertung der Beratung in ihrem organisationalen Kontext entwickelt wurden, in diesem Bereich (Organisation) relativ schwach ausgebildet. Qualitätsmerkmale, die die Rahmenbedingungen für professionelles Handeln beschreiben, sind in einer Reihe von Modellen gut abgebildet, es zeigt sich jedoch, dass Bezüge zur fachlichen Fundierung von Methoden oder Wissensaspekte fast vollständig fehlen.

### *Hypothese 2*

Die schwache Fundierung der Modelle sowie die mangelnde Kohärenz zwischen den Modellen lässt darauf schließen, dass im Feld arbeitsweltlicher Beratung bisher der fachliche Diskurs über ein angemessenes Verständnis von Beratung (und die Abbildung dieses Verständnisses in Qualitätsmerkmalen) sowie zur wissenschaftlichen Theoriebildung zu wenig ausgeprägt ist. Modelle von Standards und Qualitätsmerkmalen werden dann konsistenter sein, wenn sie bei der Entwicklung oder Weiterentwicklung Anschluss an die professionelle, fachliche und theoretische Diskussion suchen und die Auswahl der einbezogenen Merkmale theoretisch besser begründen und zu fundiertem Wissen im Feld und bei den einzelnen Beratenden in Bezug setzen.

Viele Modelle formulieren Anforderungen an Individuen sich selbst zu organisieren. Dies kann im Sinne der Ausführungen im Kapitel zwei als ein Verständnis von Beratung verstanden werden, das (normativ) auf die Anregung verbesserter Selbstorganisationsfähigkeit zielt. In den Modellen korespondiert dies jedoch nicht mit einem Verständnis der Bedingungen von Selbstorganisation. Hinzu kommt, dass die vorliegenden Kriterien hauptsächlich als Outcome-Kriterien formuliert sind (*der Ratsuchende ist in der Lage sich besser selbst zu organisieren*). Notwendig wäre jedoch eine Vorstellung über die prozessuale Anregung verbesserter Selbstorganisation durch den Berater. Ein solches Verständnis fehlt und ist auch implizit nicht rekonstruierbar.

Im Gegensatz zu den Anforderungen für die Unterstützung von Selbstorganisationsprozessen spiegeln sich in einer Vielzahl der Modelle lineare Vorstellungen wieder, die den Berater als primär aktiv und zum Teil in einem deterministischen Sinn Einfluss nehmend verstehen. Dies zeigt sich beispielsweise an der Vorstellung des Beratungsgeschehens als Diagnose und Problemlösung oder der Expertenstellung des Beraters, der dem Ratsuchenden aus einer besser informierten Position heraus helfen kann. Ungünstig ist dies deshalb, weil die Expertise des Beraters in inhaltlichen Fragen und seine Fähigkeit den Ratsuchenden prozessual zur Veränderung anzuregen, nicht im Widerspruch stehen,

sondern (im Sinne des Kap. 2.3) zusammen im Beratungsprozess realisiert werden müssen.

Dies beinhaltet auch, dass Wissen im Sinne eines Prozesses der Wissensa-neignung, der Wissensvermittlung (vgl. Enoch, 2011) und der verbesserten Kopplung des Ratsuchenden an seine Umwelt durch die angemessene Auseinandersetzung mit relevantem Wissen wichtig ist, in den Modellen jedoch keine Rolle spielt. Wissen kommt in der Regel in den Modellen nur als Information vor, von der angenommen wird, dass sie linear vermittelt werden kann. Über diese Vorstellung hinaus wird allerdings thematisiert, dass Beratung auch zur Aneignung von Kompetenzen zum Umgang mit Informationen anregen kann.

#### *Hypothese 3*

Der Aspekt der Selbstorganisation wird bisher eher als normatives Modell verstanden (Individuen sollen sich in Bezug auf sich selbst organisieren). Wird im Gegensatz dazu Selbstorganisation als Grundprinzip der Veränderung von Humansystemen konzeptionalisiert, kann es für die Gestaltung und das Monitoring von solchen Veränderungsprozessen unabhängig von der Zielsetzung des Beratungsangebots als übergeordnete theoretische Position und als Forschungsstrategie genutzt werden. Qualitativ hochwertige und wirksame Beratung zeichnet sich durch die Förderung von Selbstorganisationsprozessen aus, ohne die Bedeutung der Vermittlung von Wissen zu vernachlässigen. Empirisch müssten beide Aspekte in Beratungsprozessen nachweisbar sein.

### **8.1.3 Qualitätsentwicklung als Perspektive für die Verbesserung von Qualität im Mehrebenensystem**

Ziel des dritten Kapitels war es zentrale Aspekte für Qualität und Qualitätsentwicklung theoriebasiert zu beschreiben. Zentrale Ergebnisse sind die Formulierung eines aktorsorientierten Qualitätsbegriffs, die Begründung inhaltlicher Qualitätsmerkmale sowie ein Verständnis der prozessualen Anregung von Qualität im Verständnis der Organisationsentwicklung.

Das im Kapitel 3.1 formulierte Qualitätsverständnis schließt sich an Konzepte an, die Qualität nicht als eine absolute Eigenschaft eines Produktes oder einer

Dienstleistung, sondern als situativ konstruiertes Verständnis von Qualität versteht. Die in betriebswirtschaftlichen Qualitätsmodellen verbreitete Vorstellung, dass diese Festlegung zwischen Kunden und Produzenten oder Dienstleistern erfolgt und vom Produzenten oder Dienstleister angestoßen und verantwortet wird, wurde für die arbeitsweltliche Beratung erweitert. Begründet durch die Einbettung von arbeitsweltlicher Beratung in gesellschaftliche Kontexte (Beratung als öffentliches Gut) und die Anforderung diese hochwertige, kommunikative Dienstleistung professionell zu erbringen (Beratung als professionelle Dienstleistung), wird die Entwicklung von Qualitätsmerkmalen für arbeitsweltliche Beratung als ein längerer Aushandlungsprozess verstanden, an dem verschiedene Akteure gleichermaßen beteiligt sind und der der Koordinierung bedarf. Die im Kapitel 3.2 dargestellten Qualitätsmerkmale stammen aus einem solchen Prozess.

Der Begriff des Qualitätsmerkmals schafft dabei auf einer mittleren Ebene die Möglichkeit Beratungsqualität auszdifferenzieren. In Anlehnung an das systemische Kontextmodell (Schiersmann et al., 2008) wird Qualität von Beratung durch Qualitätsmerkmale bestimmt, die sich auf verschiedene Ebenen und Systeme bezieht, die für die Erbringung von Beratung konstitutiv sind. Gleichzeitig schafft diese Differenzierung Anschlussfähigkeit an bereichsspezifische Theorien (etwa in Bezug auf die Kompetenzen der Beratenden oder die organisationalen Bedingungen, in denen Beratungsleistungen angeboten werden). Für die prozessuale Anregung der Verbesserung von Qualität wurde im Kapitel 3.3 ein Verständnis von Qualitätsentwicklung eingeführt, das sich konzeptionell an Modell der Organisationsentwicklung anlehnt und die Prämissen dieses Konzeptes aufgreift. Das Grundverständnis, das dabei zugrunde gelegt wird, ist die systematische Aktivierung aller relevanten Systeme (bspw. Berater, Beratungsorganisation). Durch den Bezug zum SPM Modell und die generischen Prinzipien (Kap. 1.4) wurden die Prämissen für die Gestaltung solcher Prozesse systematisiert und theoretisch begründet. Insbesondere der Aspekt der Analyse der relevanten Systeme und die Ableitung von passenden Interventionen sowie die aktive Rolle der beteiligten Akteure mit dem Ziel des nachhaltigen Aufbaus von eigenen Kompetenzen zur Gestaltung qualitativ hochwertiger Beratung können in diesem Modell begründet werden. Die Ergebnisse des Kapitels drei dienen

im Kapitel sechs der Untersuchung verschiedener Modelle zur Qualitätsverbesserung.

Die Theorieentwicklung im Kontext der Förderung von Qualität in der Beratung (und in angrenzenden Kontexten) ist bisher nur schwach ausgeprägt. Mit den Bezügen zum synergetischen Modell, sowie zu den Theorien und Konzepten der Organisationsentwicklung kann die Theorieentwicklung für die Verbesserung von Qualität (Qualitätsentwicklung oder Qualitätsmanagement) voran gebracht werden. Insbesondere die Nutzung der SPM Logik zur Gestaltung von Interventionen im konkreten Fall (z. B. die einzelne Organisation) sowie die empirische Untersuchung des Zusammenhangs einzelner Interventionsstrategien und ihren spezifischen Wirkungen im Interventionsprozess kann sinnvoll begründet werden.

*Hypothese 4*

Es kann angenommen werden, dass Aktivitäten zur Verbesserung von Qualität in der arbeitsweltlichen Beratung und in angrenzenden Feldern als Mehrebenengeschehen konzipiert werden müssen, um Verbesserung von Qualität nachhaltig anzuregen. Dies begründet sich durch die Einbindung der Interaktionsprozesse (Beratung) in organisationale Kontexte (Beratungsanbieter) und die gleichzeitige starke Verzahnung der Anbieterorganisationen mit übergeordneten Systemen (Fachpolitik, übergeordneter institutioneller Rahmen). Es ist darum zu erwarten, dass Qualitätsmodelle dann wirksamer auf die Verbesserung der Qualität einwirken, wenn sie die unterschiedlichen Systeme und Ebenen mit begründeten und wirksamen Interventionen ansprechen (Organisationsentwicklung, SPM Modell).

**8.1.4 Modelle zur Förderung von Qualität im internationalen Vergleich – plurale Ausrichtung und schwacher Bezug zur Anregung von Selbstorganisation in den verschiedenen Systemen**

Das Kapitel sechs stellte die Untersuchung von etablierten und in Etablierung befindlichen Modellen in den Mittelpunkt, die in verschiedenen nationalen Beratungskontexten entwickelt und erprobt werden, um Qualität von arbeitsweltlicher Beratung zu sichern und zu verbessern. Obwohl alle Modelle im Kontext

von arbeitsweltlicher Beratung angesiedelt sind unterscheiden sich die Modelle in Bezug auf das einbezogene Teilfeld erheblich. Außerdem sind die Aktivitäten von unterschiedlichen Akteuren getragen und realisiert. Ähnlich wie bei den in Kapitel fünf untersuchten Qualitätsmerkmalen und Standards ist die direkte Beteiligung von professionellen Beratern oder Beratern unterrepräsentiert.

Von den neun untersuchten Modellen waren bis zum Jahr 2012 lediglich zwei im vollen Sinne implementiert (Careers Scotland, Matrix Standard). Alle anderen Modelle sind entweder noch in der Erprobung (Griechenland, Portugal, Frankreich, Deutschland), sind noch nicht vollständig entwickelt (Dänemark, Ungarn) oder werden nicht flächendeckend genutzt (Schweiz).

Die Modelle wurden im Anschluss an das Kapitel 3.3 auf die Frage hin untersucht, wie die prozessuale Anregung von Veränderung jeweils konzipiert ist. Ein zentrales Merkmal ist die jeweils vorgesehene Nutzung verschiedener Qualitätselemente und deren spezifische Kombination. Zur Diskussion von Qualitätsmerkmalen und Standards (Kap. 5) kann festgestellt werden, dass ein Bezug auf solche Kriterien fast durchgängig Bestandteil der Modelle ist. Unabhängig davon sind die Modelle zur prozessualen Förderung der Qualität jedoch sehr verschieden charakterisiert. Es können drei Typen unterschieden werden:

- Evaluatorische Modelle ohne oder mit schwacher Rückbindung an die Organisation, Qualitätsmanagementmodelle oder Qualitätsentwicklungsmodelle (Dänemark, Frankreich, Ungarn),
- Modelle, die Qualitätsmanagement nach einem bestimmten etablierten Verfahren (bspw. ISO-9000, EFQM, BSC) fokussieren (Portugal, Griechenland, Schottland),
- Modelle, die sich an der Idee der Qualitätsentwicklung orientieren (Schweiz, Deutschland, UK).

Es konnte darüber hinaus gezeigt werden, dass auch in den nicht-evaluatorischen Modellen vielfach eine normative Orientierung dominiert. In diesen Modellen wird eine bestimmte Vorstellung zu einem Qualitäts-(management)prozess in den Mittelpunkt gestellt. Die situationsangemessene Konstitution von Qualitätsentwicklungsprozessen im Sinne des SPM Modells und des Konzepts der Organisationsentwicklung (Kap. 3.3) ist dem untergeord-

net oder nicht vorgesehen. Zentrale Elemente wie die Konkretisierung von Entwicklungszielen oder die Beteiligung aller relevanten Akteure in der Organisation sind zum Teil unterrepräsentiert. Hinzu kommt der mangelnde Bezug zum Mehrebenencharakter der Beratung. Die gezielte Anregung von verbesserter Selbstorganisation der relevanten Systemebenen ist kein systematischer Bestandteil der untersuchten Modelle. Die Berücksichtigung der Ebene des Beratungsprozesses sowie die Verbindung der Beratungsorganisation mit übergeordneten Systemen (Gesamtorganisation, beratungspolitische Ebene) ist in vielen Modellen nicht oder nur schwach ausgeprägt.

#### *Hypothese 5*

Die bisher entwickelten Modelle folgen verschiedenen konzeptionellen Vorstellungen von Qualitätsverbesserung (Evaluation, Qualitätsmanagement, Qualitätsentwicklung). Dabei ist die Wahl der Konzepte nicht theoretisch begründet und es fehlt ein Verständnis davon, dass die Maßnahmen auf unterschiedliche Systeme und Ebenen einwirken. Insbesondere die besondere Rolle der professionell Beratenden wird nicht ausreichend berücksichtigt. Wirksamere Qualitätsmodelle zeichnen sich dadurch aus, dass sie in diesem Sinn die relevanten Ebenen in den Veränderungsprozess einbeziehen und die gezielte Anregung von Veränderung mit begründeten Interventionsstrategien anstreben.

Die jetzigen Konzepte könnten bei ihrer Umsetzung dazu führen, dass die angestrebten positiven Effekte (tatsächliche Verbesserung der Qualität der Beratungsangebote, bessere Effekte und Wirkungen) nicht erreicht werden. Eine systematische Evaluation der intendierten und nicht intendierten Effekte der Maßnahmen ist in den untersuchten Modellen jedoch bisher nicht realisiert.



#### *Hypothese 6*

Die Umsetzung der Modelle in der Praxis (Erprobung, Nutzung implementierter Modelle) wird zu wenig von fundierter Wirkungsforschung begleitet. Diese Forschung könnte zur Aufklärung von tatsächlichen Wirkungen und nicht intendierten oder fehlenden Effekten beitragen. Ohne fundiertes empirisches Wissen über die Auswirkungen der Maßnahmen auf die beteiligten Systeme (Beratungsprozess, Organisation, Beratungsfeld) wird die Nutzung und Weiterentwicklung der Modelle beliebig bleiben. Wirkungsevaluation bei der Implementierung der Modelle könnte die Durchsetzung erfolgreicher Modelle verstärken.

#### **8.1.5 Der transnationale, europäische ELGPN Prozess – ein Ansatz zur Anregung von verbesserter Selbstorganisation im Zusammenspiel der europäischen und der nationalen Ebene**

Die Verwendung der Begriffe und der Theorieannahmen der Synergetik wurden im Kapitel sieben für die Rekonstruktion des entstehenden und sich entwickelnden transnationalen Netzwerks *ELGPN* herangezogen. Die Frage nach der Förderung von Selbstorganisationsfähigkeit wird in Kapitel sieben nicht als Handeln weniger zentraler Akteure verstanden, sondern als das Schaffen von Bedingungen, die eine verbesserte Selbstorganisationsfähigkeit für das Handeln vieler Akteure im Netzwerk ermöglichen und zunehmend fördern. In der Untersuchung konnte gezeigt werden, wie verschiedene Ordnungsparameter entstehen und in Richtung der Zielerreichung zusammenwirken. Die identifizierten relevanten Ordnungsparameter sind dabei:

- OP\_A: Europäische Politiken zur Beratung,
- OP\_B: Etablierung und Entwicklung von Netzwerkstrukturen,
- OP\_C: Aktivitäten im Netzwerk,
- OP\_D: Wissen im Netzwerk,
- OP\_E: Wirkung des Netzwerks.

Während dem Ordnungsparameter A insbesondere beim Entstehen des Netzwerks hohe Relevanz zukommt, werden die OP B, C und D in ihrem Zusammenwirken für die Entwicklung und die Arbeit des Netzwerks als kritisch angesehen. Ihr Zusammenwirken bildet nicht nur die *Ordnung* ELGPN, sondern för-

dert auch die Zielerreichung und den *Ordnungswandel* auf nationaler Ebene. Von einer Symmetriebrechung in Bezug auf die Umsetzung von Ergebnissen im nationalen Kontext (bspw. die nachhaltige Implementierung der Ergebnisse) kann bisher jedoch nur sehr eingeschränkt ausgegangen werden.

*Hypothese 7*

Politische Netzwerke entstehen und entwickeln sich im Zusammenwirken spezifischer Faktoren die zur Ordnungsbildung und zur Zielerreichung beitragen. Diese Faktoren wirken zusammen. Neben strukturellen Faktoren kann insbesondere den Aktivitäten der individuellen und kollektiven Akteure und dem gemeinsam generierten und geteilten Wissen eine besondere Rolle beigemessen werden. Der Konsistenz und fachlichen Güte der *Aktivitäten*, dem generierten und *geteilten Wissen* und den *inhaltlichen Ergebnissen* kommt in politischen Netzwerken eine hohe Bedeutung in Bezug auf die Anregung von Fluktuation, der Etablierung von Symmetrie und dem Gelingen von Phasenübergängen zu.

Mit dieser Hypothese ist der Aspekt der Umsetzung auf der transnationalen Ebene eng verbunden. Hierzu wird als ein Ergebnis der Untersuchung angenommen, dass die Generierung von Wissen und die Verlagerung von Kompetenz zwei unterschiedliche Wege sind, in transnationalen Prozessen Ergebnisse und deren Implementierung zu erreichen. Gerade da, wo das Mandat zur schnellen Durchsetzung fehlt, kann versucht werden über eine gemeinsame Wissensbasis und die Ausdehnung dieses Wissens auf die nationale Ebene die Zielerreichung wahrscheinlicher zu machen. Umgekehrt können über die Delegation von Kompetenzen auf die transnationale Ebene auch Ergebnisse durchgesetzt werden, deren inhaltliche Logik weniger konsistent ausgearbeitet ist.

### *Hypothese 8*

Die Anregung von Kontrollparametern auf nationaler Ebene ist entscheidend, um die Umsetzung zu erreichen. Das transnationale Netzwerk hat nur sehr eingeschränkte Möglichkeiten (*soft policy making*). Die Umsetzung von Ergebnissen auf nationaler Ebene gelingt dann, wenn nationale Interessen bestehen oder aktiviert werden können, die in Einklang mit den Zielen des politischen Netzwerks stehen. Der Erfolg transnationaler Netzwerke hängt davon ab, ob Länder ihr Commitment zur ergebnisnahen Realisierung von Maßnahmen geben oder ob das Netzwerk ein klareres Mandat erhält (Verbindlichkeit, follow up-Mechanismen). Dies ist mit der Einschränkung nationaler Autonomie verbunden. Die Aktivierung von Veränderung über die Länderteams ist nur dann erfolgreich möglich, wenn diese über Einfluss im nationalen Kontext verfügen.

Es kann darüber hinaus angenommen werden, dass durch die Realisierung von Wirkfaktoren, wie sie in verschiedenen bereichsspezifischen Theorien (wie bspw. der Organisationsentwicklung oder dem Management) formuliert wurden, diese Selbstorganisationsfähigkeit gefördert werden kann (vgl. Thiel u. Schiersmann, 2012, S. 231; Beisel, 1996, S. 60f., S. 330f.)<sup>233</sup>. Die Durchführung der Analyse konnte zeigen, dass die aus bereichsspezifischen Befunden und Theorien abgeleiteten Wirkkriterien für die Gestaltung von transnationalen Netzwerken herangezogen werden können. Sowohl die realisierten Kriterien als auch die bisher nicht realisierten Kriterien geben Aufschluss für die Gestaltung dieses und ähnlicher Prozesse. Die bereichsspezifische Anpassung (Rückbezug auf Newig, 2010; Köger, 2009 oder Crosby u. Bryson, 2008) sowie die Berücksichtigung des Mehrebenengeschehens in transnationalen Prozessen hat zu einem differenzierten Modell von Wirkkriterien geführt, das weiter genutzt und verfeinert werden kann (s. Tab. 7.5, S. 435).

Entsprechend ist die aktive Gestaltung solcher politischer Prozesse durch Akteure im Netzwerk oder externe Beratung sinnvoll möglich. In Zusammenhang

---

<sup>233</sup>Katsarov (2013) hat solche Faktoren für die erfolgreiche Gestaltung von öffentlichen Beteiligungsprozessen untersucht (Masterarbeit an der Universität Heidelberg, bisher nicht veröffentlicht). Auch in diesem Bereich stellen sich ähnliche Probleme, da auch bei öffentlichen Beteiligungsverfahren die Mehrebenenproblematik und die Frage der Steuerung durch einen zentralen Akteur problematisch sind.

mit dem Wandel der Politikprozesse könnte sich Politikberatung in Zukunft stärker als Prozessberatung transnationaler Netzwerke etablieren. Grund dafür ist der Wandel der Politikprozesse selbst. Diese verändern sich tendenziell von Verfahren, die durch formale Strukturen des Entscheidens und Durchsetzens geprägt waren, zu Aushandlungsprozessen mit vielen Beteiligten und unsicherer Umsetzung der Ergebnisse. Damit verbindet sich die Forderung, diese Prozesse wirkungsvoll zu gestalten. Solche Prozesse bedürfen der neutralen Steuerung und Begleitung durch Berater und Koordinatoren. Im ELGPN Prozess können mehrere Funktionen identifiziert werden, die eine solche Aufgabe übernehmen. So werden beispielsweise ein Koordinator, beratende Experten sowie eine Steuerungsgruppe etabliert. Die Vergrößerung des Prozesswissens für Personen, die in solchen Funktionen Verantwortung übernehmen, scheint sinnvoll.

*Hypothese 9*

Für die Gestaltung und die Untersuchung von Veränderungsprozessen, die durch transnationale politische Netzwerke angeregt und gestaltet werden, können Wirkkriterien in Verbindung mit den generischen Prinzipien (Tabelle 7.5, S. 435) beschrieben werden. Dabei kann angenommen werden, dass die Realisierung der Wirkkriterien zum Erfolg des Prozesses beiträgt. Interne und externe Berater können durch die Nutzung und das Monitoring solcher Wirkkriterien die Prozesssteuerung verbessern.

**8.1.6 Synergetik und SPM als metatheoretischer Rahmen für Qualitätsentwicklung, Politikgestaltung, Beratungsprozessebene und deren Erforschung**

Die der Arbeit zugrundeliegenden Fragen zur Qualität in der arbeitsweltlichen Beratung wurden in Bezug auf die drei Untersuchungsschwerpunkte jeweils unter Rückgriff auf das metatheoretische Modell der Synergetik bearbeitet. Dieses spezifische Verständnis von Selbstorganisation in Systemen wurde als Bezugspunkt für die hier durchgeführte Untersuchung gewählt, da es eine konsistente Konzeptionalisierung und theoretische Begründung für Veränderung von Systemen unter Berücksichtigung ihrer Systemumwelt formuliert und gleichzeitig an bereichsspezifische Theorien zur Beratung und Qualitätsentwicklung an-

schlussfähig ist. In den durchgeführten Untersuchungen konnte gezeigt werden, wie dieser metatheoretische Bezugspunkt zur Strukturierung der Analyse und der Interpretation in unterschiedlicher Art und Weise beitragen kann. Zentrale Aspekte der Verwendung der Synergetik im Rahmen dieser Arbeit bezogen sich auf die:

- Bedeutung des Grundmodells der Synergetik zum besseren Verständnis von Selbstorganisationsprozessen in sozialen Systemen (vgl. Kapitel 1.3),
- Die Relevanz des SMP Modells (Kapitel 1.4.1) für die Prozessgestaltung in der Qualitätsentwicklung (Kap. 6) sowie in Bezug auf die Politikgestaltung (Kap.7), die Beratungsprozessebene (Kap. 2 und 5) sowie die Gestaltung des Forschungsprozesses (vgl. Kap. 4.2.1),
- Die Nutzung der generischen Prinzipien (Kap. 1.4.2) für die Planung und Durchführung von Interventionen (s. Kap. 2.3; 3.3; 5.5 und 6.4) sowie für die retrospektive Rekonstruktion von Veränderungsprozessen (Kap. 7).

Die Nutzung der Synergetik als metatheoretischen Rahmen für die Verbesserung von Qualität in der Beratung ist durch die Verbindung des individuellen Falls und der Identifikation der Situation des relevanten Systems mit der Ableitung von Interventionen, die von bereichsspezifischen Theorien zur Verfügung gestellt werden (Methoden, Theoriewissen), sinnvoll möglich. Die generischen Prinzipien können dabei als Kriterien für die Begründung von angemessenen Interventionen genutzt werden. Diese Logik weist große Parallelen zum Verständnis von professionellem Handeln auf (vgl. Mieg, 2005; Abbot, 2001; 1988). Die generischen Prinzipien (vgl. Kap. 1.4.2; Haken und Schiepek, 2010, S. 436-440; Schiepek, 2000, S. 175-177; Beisel, 1996, S. 76-79) unterstützen interne oder externe Berater oder für Qualitätsentwicklung Verantwortliche (etc.) dabei, die Situation eines Systems zu identifizieren und Interventionen auszuwählen, die der bestehenden Ordnung und der Anregung des intendierten Ordnungswandels angemessen sind. Sie sind auch auf die Rekonstruktion von Veränderungsprozessen in Forschungskontexten anwendbar (vgl. Kap. 4.2.1; Kap. 7). In beiden Anwendungskontexten dienen sie als Bezugspunkte

- für die Einschätzung der Situation des untersuchten Systems (ist das System stabil oder in Fluktuation?),

- für die Schaffung (oder Identifikation) von Bedingungen, die die Veränderung des Systems bewirken sowie
- für das Monitoring von durchgeführten Interventionen (was bewirkt eine Intervention (Stabilisierung, Aktivierung von Kontrollparametern, Fluktuation, Symmetriebrechung?).

In den Kapiteln zwei und fünf sowie drei und sechs wurde auf die generischen Prinzipien zurückgegriffen und es konnte gezeigt werden, dass sie zur theoretischen Beschreibung von konzipierten Wirkungen (wie müssen Beratungsprozesse organisiert werden, wie kann die potenzielle Wirkung von Qualitätsentwicklungsprozessen beurteilt werden) herangezogen werden können. In Bezug auf die retrospektive Analyse oder die interventionsbegleitende Nutzung der generischen Prinzipien bleibt die gewählte Vorgehensweise hypothesengenerierend (siehe Zusammenfassung zu den genannten Kapiteln).

#### *Hypothese 10*

Das synergetische Verständnis von Selbstorganisation ersetzt nicht bereichsspezifische Theorien der Beratung oder der Qualitätsentwicklung, ist aber durch das theoretisch begründete Verständnis der Veränderungsdynamik, die generell für alle dynamischen Systeme herangezogen werden kann, ein hilfreicher Bezugspunkt zur Analyse und Gestaltung von Veränderung und die Förderung von Selbstorganisation. Durch das SPM Modell bietet das Konzept ein Modell zur wirkungsvollen Interventionsgestaltung, das an ein Verständnis professionellen Handelns anschlussfähig ist. Retrospektiv können diese Bezugspunkte zur Untersuchung und formativen Prozessreflexion komplexer Veränderungsprozesse (Qualitätsentwicklung, Politikprozesse) herangezogen werden. In Verbindung mit bereichsspezifischen Wirkkriterien können Prozessoutcomes untersucht werden (vgl. Tab. 7.5, S. 435).

## **8.2 Diskussion der eingesetzten Methodik und Reichweite der Ergebnisse**

Die in der Arbeit durchgeführten Untersuchungen basieren auf methodischen Vorüberlegungen und einem methodischen Vorgehen, das im Kapitel vier dargestellt wurde. Die folgenden Abschnitte reflektieren die genutzte Methodik und

die Reichweite der Ergebnisse. Außerdem werden einige Vorschläge für die Weiterentwicklung der Methodik entworfen.

### **8.2.1 Vergleich von nationalen Modellen zu Qualitätsmerkmalen, Standards und Qualitätsmodellen**

Die Methodik der Arbeit orientierte sich an qualitativen Konzepten und im Besonderen an der qualitativen Inhaltsanalyse (Merten, 1995; s. Kap. 4). Die Auswertung qualitativer Daten erfolgt über „qualitative Induktion“. Dies erfordert den Bezug von „(...) Wissen um die Merkmale der wahrgenommenen Stichprobe“ (zu) „(...) Wissen um Klassen, Regeln und Ordnungen (...)“ (Reichertz, 1993, S. 265). Im Kapitel 4.2.1 wurde ausgeführt, dass gerade für diese Art der Forschung die Verknüpfung von Daten (z. B. zu einem Fall), bereichsspezifischen Theorien (bspw. zu Qualitätsentwicklung oder Prozesssteuerung) und metatheoretischen Annahmen (z. B. Synergetik) im Sinne des SPM sinnvoll ist. Durch diese Verbindung kann es systematisch gelingen über die rein deskriptive Aufbereitung von Daten hinausgehend auch begründete Schlüsse und Interpretationen abzuleiten. So wurde im Kapitel 5.5 gezeigt, wie unter Rückbezug auf die Prozessgestaltung im Beratungsprozess, die durch das Modell der Förderung von Selbstorganisation im Beratungsprozess (Kapitel 2.3) begründet sind, vorliegende Modelle (QMM oder Standards) interpretiert werden können. In Kapitel 6.4 wurde dargestellt, wie die untersuchten Qualitätsmodelle im Sinne der generischen Prinzipien Veränderungen (in der Organisation, im Beratungsprozess oder auf der übergeordneten Ebene) anregen können oder solche Anregungen unwahrscheinlicher sind. Im Kapitel 7.3 wurde der ELGPN Prozess analysiert und es wurde hierfür zum Beispiel die Frage nach dem Ordnungsübergang zur Umsetzung von Ergebnissen auf der nationalen Ebene unter Rückgriff auf die theoretischen Konzepte der Synergetik (Entstehung von Ordnungsparametern, Rolle von Kontrollparametern, Erreichen von Symmetriebrüchen) behandelt. In allen drei Teiluntersuchungen wurde die Verschränkung von Daten, die aus Dokumenten und zum Teil aus Expertenbefragungen und Evaluationen stammen, zu bereichsspezifischen Theorien und im Rückbezug zum metatheoretischen Rahmen der Synergetik in Bezug gesetzt. Im Sinne des abduktiven Schlussverfahrens (vgl. Kap. 4.2.1) wurde das synergetische Modell auch auf Aspekte bezogen, für die bisher kein ausreichend fundiertes theoreti-

sches Wissen vorliegt oder die gängigen Konzepte statisch bestimmte Ordnungen postulieren, ohne sie ausreichend zu begründen. Zur Frage der theoretischen Begründung der Wirkung von qualitätsbezogenen Interventionen wurde in diesem Sinn versucht die generischen Prinzipien als Rahmen zu nutzen, um Phänomene (wie wirken Interventionen im Kontext von Qualitätsentwicklung) in ihrem komplexen Zusammenhang zu beschreiben (Kap. 3.4). Hier haben die Ergebnisse den Charakter von Hypothesen, die durch die einbezogenen Daten (s. Kap. 6) nicht ausreichend bestätigt werden können. Vielmehr bieten die im Kapitel sechs dargestellten Modelle die Möglichkeit in weiteren Forschungen angemessene Untersuchungsdesigns zu entwickeln, um die realisierte Wirkung (Prozesswirkung und Ergebnisse) in der Beratungsorganisation weiter zu untersuchen.

Die gewählte Methode und die einbezogene Datengrundlage hatten in diesem Sinn nur begrenzte Möglichkeiten. Begründet durch die prinzipielle Beschränktheit über komplexe soziale Prozesse generalisierende Aussagen zu machen (s. Kap. 4.2.1), aber auch begründet durch die Art der einbezogenen Daten (s. Kap. 4.2.2) sind die Ergebnisse zunächst einzelfallbezogen zu bewerten. Bei den einbezogenen Dokumenten ist zu berücksichtigen, dass sie von Akteuren aus einer bestimmten Intention heraus formuliert sind, und dass die Umsetzung oder Nutzung von dieser Intention abweichen kann. Mit den genutzten Methoden können solche Probleme nicht adäquat abgebildet werden. Die von Schiepek et al. formulierte Annahme, dass in dieser Art von Forschungsdesign „qualitative bzw. gröbere quantitative Vorhersagen“ möglich sind (Schiepek et al., 2002, S. 4) verweist auf diese Begrenztheit der Ergebnisse. Eine vertiefte Untersuchung, beispielsweise der realisierten Nutzung der Qualitätsmerkmale, Standards oder Qualitätsmodelle unter Einbezug weiterer Daten ist sinnvoll, bedarf jedoch der methodischen Erweiterung. Wichtig wäre eine Kovalidierung der vor allem auf Basis der Dokumente entwickelten Ergebnisse beispielsweise durch weitere Expertengespräche oder Fokusgruppen. Außerdem könnten Evaluationsdaten aus der Anwendung der Modelle hinzugezogen werden. Dies könnte zur Absicherung und Differenzierung der Ergebnisse und zur Verbesserung ihrer Reichweite führen. Für die Untersuchung in Bezug auf die QMM und Standards wäre beispielsweise interessant, welche theoretischen Vorstellungen der Mo-



dellentwicklung implizit oder explizit zugrunde gelegt wurde oder wie die impliziten theoretischen Bezüge der Konzepte mit den subjektiven Theorien von Praktikern korrespondieren. Hier waren die zur Verfügung stehenden Dokumente nicht aussagekräftig genug. Für die zukünftige Erforschung von QMM und Standards im Feld der arbeitsweltlichen Beratung könnte als Erweiterung der Perspektive eine stärkere Berücksichtigung der Multiakteursperspektive bei der Datenerhebung ein ergänzender Ansatz sein. Die Hypothese, dass die vorliegenden Modelle zu großen Teilen mit eingeschränkten Zielstellungen oder Perspektiven entwickelt sind, könnte näher untersucht werden, indem zur Beurteilung der Modelle verschiedene Interessensgruppen einbezogen werden. Solche Modelle an die in Kapitel zwei skizzierte fachliche Diskussion zu einem aktuellen und wissenschaftlich fundierten Beratungsbegriff anschlussfähig zu machen, ist eine Entwicklungsaufgabe, an der neben der Forschung und Beratungspraxis auch die politischen Akteure und die Beratungsanbieter mitwirken müssten.

Für die Untersuchung der Qualitätsmodelle ist vor allem die systematische Untersuchung der Erfahrung mit der Umsetzung und den tatsächlich angestoßenen Veränderungen und etwaigen nicht intendierten Effekten von Interesse.

So könnte zum Beispiel die formulierte Hypothese, dass die vorliegenden Modelle nicht situationsadäquat entwickelt sind und die Interventionen nicht alle relevanten Systeme und Ebenen umfassen, durch wirkungsbezogene Begleitforschung im Sinne von Prozess-Outcome-Forschung näher untersucht werden (vgl. Thiel u. Schiersmann, 2012, S. 29).

### **8.2.2 Rekonstruktion eines transnationalen Prozesses ELGPN**

Die Rekonstruktion des ELGPN Prozesses wurde auf Grundlage der Dokumentenanalyse und von Evaluationsdaten aus dem Projekt durchgeführt. Die Rekonstruktion von Ordnungs- und Kontrollparametern erfolgt auf der Basis der qualitativen Inhaltsanalyse der einbezogenen Dokumente. Zur Untersuchung der Aktivitäten des Netzwerks wurden die formativen Evaluationsdaten im Sinne eines Prozessmonitorings ausgewertet und grafisch aufbereitet, um die Aktivitäten und die spezifischen Entwicklungen in den Workpackages darzustellen (7.2.3). Für die Frage des Erreichens der Zielsetzungen des Netzwerks wurde das Zusammenwirken identifizierter Einflussfaktoren durch idiografische Model-

le daraufhin untersucht, ob die entscheidenden Ordnungsübergänge und Symmetriebrechungen erfolgt sind (7.3).

Aufgrund der genutzten Methode und der einbezogenen Daten konnten relevante Ergebnisse erzielt werden. Ein erweitertes methodisches Vorgehen könnte dazu beitragen diese Ergebnisse zu überprüfen und zu validieren. Interessante Ansätze wären zum Beispiel:

- durch Expertengespräche die hypothetische Beschreibung, das Entstehen und die Entwicklung des Netzwerks zu kontrastieren oder zu bestätigen,
- durch Befragung von Netzwerkmitgliedern die Rolle von Aktivitäten und Wissen sowie die Einschätzung zum Einfluss des ELGPN Netzwerks auf nationaler Ebene (z. B. in Bezug auf das eigene Mandat) besser zu erfassen,
- die herausgearbeiteten Ordnungsübergänge und Symmetriebrechungen durch Daten aus der nationalen Ebene (z. B. Erfahrung nationaler Akteure bei der Implementierung) zu validieren.

Für die zukünftige Begleitforschung zum untersuchten und zu ähnlichen Prozessen wäre darum die Gewinnung weiterer Evaluationsdaten über die Implementierung auf nationaler Ebene, die Gewinnung von dichterem prozessnahen Daten im Sinn des *Real-Time-Monitoring* interessant. Ziel könnte sein, „Phasen von kritischer Instabilität“ des Systems zu identifizieren (vgl. Schiepek u. Aichhorn, 2011, S. 582) und die Interventionen stärker am Prozessgeschehen zu orientieren. Auch die bessere Quantifizierung von Netzwerkdaten (z. B. in Bezug auf Dichte der Verbindungen im Netzwerk, die quantitative Erfassung von zentralen Akteuren und ihrer Rolle im Netzwerk) oder die Gewichtung von Einflussfaktoren bei der Durchführung der idiografischen Untersuchungen wäre sinnvoll, um über die Generierung von Hypothesen hinaus zu gelangen.

### **8.3 Ausblick**

In der vorliegenden Arbeit wurden drei eng zusammenhängende aktuelle Perspektiven zur Verbesserung der Qualität in der Beratung mit Rückgriff auf die Theorie der Selbstorganisation im Modell der Synergetik untersucht. Die drei Aspekte tragen zur Entwicklung der Beratung bei, indem bestimmte Ordnungsmuster etabliert werden oder deren Etablierung unterstützt wird. Dieses Ver-

ständnis kann sowohl theoretisch als auch methodisch und in Bezug auf die erreichten Ergebnisse (z. B. Qualität und Professionalität in der Beratung) Grundlage für weitere Untersuchungen sein. Aus Sicht des Autors sinnvolle und notwendige Forschungsbereiche sind:

- Nutzung der Ergebnisse als Grundlage für die Erforschung des *offenen Koordinierungsprozess Beratungsqualität* in Deutschland. Dieser nationale Prozess zeigt hohe Strukturähnlichkeiten mit den vorliegenden Untersuchungen. Auf Basis der gewonnenen Ergebnisse kann beispielsweise die Begleitforschung zur Implementierung des Qualitätsmodells QER und der Qualitätsmerkmale weiter entwickelt werden. Für die politische Implementierung der Ergebnisse im deutschen Kontext können die grundlegenden Konzepte der Untersuchung zum ELGPN Prozess übertragen werden.
- Erforschung von Wirkungszusammenhängen zwischen individuellem Fall, Interventionsplanung, Intervention und Musterveränderungen in der Beratung, der Qualitätsentwicklung sowie in angrenzenden Feldern (Erziehung, Bildung, Organisationsentwicklung). Hierbei sind die Verbindung von bereichsspezifischen Theorien und die SPM Logik interessante Bezugspunkte, die weiter konkretisiert werden können. Die bereichsspezifische Entwicklung und Überprüfung von Wirkfaktoren sowie der generischen Prinzipien könnte weiter entwickelt und überprüft werden.
- Darüber hinaus können Bezüge zu anderen, parallelen europäischen und nationalen Prozessen und Entwicklungen im Kontext von Bildung, beispielsweise zur Qualität und Professionalität in der Weiterbildung, die weitere Entwicklung des Bologna-Prozesses oder die Europäisierung der beruflichen Bildung hergestellt werden. In den genannten und weiteren bildungswissenschaftlichen Gegenstandsbereichen sind analoge Prozesse zu beobachten, für die angenommen werden kann, dass eine hohe Strukturähnlichkeit und ähnliche Probleme (z. B. bei der Implementierung von Ergebnissen) bestehen.
- Die in dieser Arbeit nur indirekt untersuchte Rolle von Profession und Fachwissenschaft in politischen Aushandlungsprozessen im Bildungsbereich und im Beratungsbereich ist ein weiterer relevanter Bezugspunkt.

Es könnte Gegenstand einer weiteren Untersuchung sein, inwiefern Professionalisierung als Prozess der Ordnungsbildung zu verstehen ist, der in einem Multiakteurs- und Mehrebenengeschehen und in langfristigen Entwicklungen erfolgt. Hierbei erscheinen insbesondere die Aspekte des Aufbaus von fundiertem Wissen einerseits und die Interessen der beteiligten Akteure andererseits als relevant.

In allen genannten Forschungsperspektiven können Bezüge der Selbstorganisation im Modell der Synergetik und zum SPM Modell hergestellt werden. Dabei ist auch eine weitere kritische Prüfung des Nutzens dieser metatheoretischen Bezugspunkte notwendig.

## Literatur

- Abbott, Andrew. D. (1988): *The system of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago [u.a.]: University of Chicago Press.
- Abbott, Andrew. D. (2001): *Chaos of Disciplines*. Chicago [u.a.]: Univ. of Chicago Press.
- Abels, Heinz (2009): *Einführung in die Soziologie. Band 1: Der Blick auf die Gesellschaft* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Abels, Heinz (2010): *Interaktion, Identität, Präsentation: Kleine Einführung in interpretative Theorien der Soziologie*. 5. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ahlheim, Klaus (2006): *Qualität und Wirkung politischer Erwachsenenbildung: Probleme und empirische Befunde*. In: Wiesner, G. (Hrsg.): *Teilhabe an der Erwachsenenbildung und Gesellschaftliche Modernisierung: Dokumentation der Jahrestagung 2005 der Sektion Erwachsenenbildung der DGfE*. Baltmannsweiler: Schneider Verl. Hohengehren, S. 249-267.
- Ali, Lynda & Graham, Barbara (1996): *The Counselling Approach to Careers Guidance*. Edited by Susan Lendrum. London: Routledge.
- Ania, Ana B. & Wagener, Andreas (2009): *The Open Method of Coordination (OMC) as an Evolutionary Learning Process*. Working Paper 0904. Diskussionspapiere der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Hannover. Hannover: Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät.
- Arbeitsgruppe 1/Schiersmann, Christiane & Weber, Peter (2011): *Einführung in die Qualitätsmerkmale und Indikatoren für Qualität in der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung*. In: nfb/ Forschungsgruppe Beratungsqualität an der Universität Heidelberg (Hrsg.): *Beratungsqualität in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Qualitätsmerkmale guter Beratung*. Bielefeld: W. Bertelsmann, S. 9-16.
- Arbeitsgruppe 1/Weber, Peter (2011): *Qualitätsmerkmale: Erprobungsfassung*. In: nfb/ Forschungsgruppe Beratungsqualität an der Universität Heidelberg (Hrsg.): *Beratungsqualität in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Qualitätsmerkmale guter Beratung*. Bielefeld: W. Bertelsmann, S. 17-36.
- Arbeitsgruppe 2/Pohl, Martina & Schweiker, Ulrich (2011): *Der Qualitätsentwicklungsrahmen (QER) als Modell für eine kohärente Qualitätsstrategie für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung*. In: nfb/ Forschungsgruppe Beratungsqualität an der Universität Heidelberg (Hrsg.): *Beratungsqualität in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Qualitätsmerkmale guter Beratung*. Bielefeld: W. Bertelsmann, S. 37-40.
- Arbeitsgruppe Qualitätsmerkmale und Kompetenzen/Schiersmann, Christiane/ Haas, Monika & Weber, Peter (2012): *Kompetenzmodell für Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung*. In: nfb/ Forschungsgruppe Beratungsqualität an der Universität Heidelberg (Hrsg.). *Beratungsqualität in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Tagungsunterlagen zur Abschlusstagung am*

- 19.01.2012. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Argyris, Chris & Schön, Donald A. (2006): Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis. 3. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Arnold, Rolf H. & Mai, Jürgen (2009): Bildungsberatung - historische Entwicklung und aktuelle Begriffsbestimmung. In: Arnold, Rolf H./Gieseke, Wiltrud & Zeuner, Christine (Hrsg.): Theorie - Empirie – Reflexion. Bildungsberatung im Dialog. Band 1. Baltmannsweiler: Schneider-Verl. Hohengehren, S. 213-226.
- Arnold, Rolf H. (2010): Qualität: eine Herausforderung für die Erwachsenenbildung. In: Arnold, Rolf H. & Furrer, Hans (Hrsg.) (2010): Qualität: eine Herausforderung für die Erwachsenenbildung. Aus der Praxis für die Praxis, 42/43. Bern: Hep Verlag.
- Arnold, Rolf H. (Hrsg.) (1997): Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung. Opladen: Leske & Budrich.
- Arnold, Rolf H. (Hrsg.) (2008): Emotionen und Lernen: Die vergessenen Gefühle in der (Erwachsenen-) Pädagogik. Baltmannsweiler: Schneider-Verl. Hohengehren.
- Arnold, Rolf H. & Furrer, Hans (Hrsg.) (2010): Qualität: eine Herausforderung für die Erwachsenenbildung. Aus der Praxis für die Praxis, 42/43. Bern: Hep Verlag.
- Arnold, Rolf H. & Siebert, Horst (1995): Konstruktivistische Erwachsenenbildung: Von der Deutung zur Konstruktion von Wirklichkeit. Baltmannsweiler: Schneider-Verl. Hohengehren.
- Arnold, Rolf H./Faulstich, Peter/Mader, Wilhelm/Nuissl von Rhein, Ekkehard & Schlutz, Erhard (2000). Forschungsmemorandum für die Erwachsenen- und Weiterbildung. Frankfurt a.M.: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung ([http://www.die-frankfurt.de/esprid/dokumente/doc-2000/arnold00\\_01.pdf](http://www.die-frankfurt.de/esprid/dokumente/doc-2000/arnold00_01.pdf)) (2012-01-02)
- Arnold, Rolf H./Gieseke, Wiltrud & Zeuner, Christine (Hrsg.) (2009): Bildungsberatung im Dialog. Baltmannsweiler: Schneider-Verl. Hohengehren.
- Arnsward, Ulrich (1997): Hirschman's Theory of Exit, Voice and Loyalty reconsidered. Heidelberg: European Institut for International Affairs.
- ArtSet (2003): LQW2. Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung. Das Handbuch. Hannover: Expressum-Verlag.
- Athanasou, James & Esbroeck, Raoul (Hrsg.) (2008): International Handbook of Career Guidance. Berlin [u.a.]: Springer Verlag.
- Atteslander, Peter (1995): Methoden der empirischen Sozialforschung. 8. bearbeitete Auflage. Berlin [u.a.]: de Gruyter.
- Atteslander, Peter (2006): Methoden der empirischen Sozialforschung. 11. neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Schmidt.
- Baecker, Dirk (2001): Qualität als systemtheoretischer Begriff. In: Zollondz, Hans-Dieter (Hrsg.): Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des modernen Managements auf der Basis des Qualitätsmanagements. 1.

- Auflage. München [u.a.]: R. Oldenbourg Verlag, S. 857-859.
- Baraldi, Claudio/Corsi, Giancarlo & Esposito, Elena (1997): GLU - Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bateson, Gregory (1983): Ökologie des Geistes. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bateson, Gregory (1987): Geist und Natur: Eine notwendige Einheit (Nachdruck der 1. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baumann, Eva (2001): Graduell oder grundsätzlich? Unterschiede der inhaltsanalytischen Grundlagenliteratur von K. Merten und W. Früh. In: Wirth, Werner & Lauf, Edmund (Hrsg.): Inhaltsanalyse: Perspektiven, Probleme, Potentiale. Köln: Halem, S. 362-373.
- Baumgartner, Irene/Häfele, Walter & Schwarz, Manfred (Hrsg.) (1998): OE-Prozesse: Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende. Bern [u.a.]: Haupt Verlag.
- Beer, Michael/Eisenstat, Russell A. & Spector, Bert (1990): Why Change Programs don't produce Change. Harvard Business Review. Nov./ Dec., S. 158-166.
- Beisel, Ruth (1996): Synergetik und Organisationsentwicklung: Eine Synthese auf der Basis einer Fallstudie aus der Automobilindustrie. 2. verbesserte Auflage. München [u.a.]: Hampp Verlag.
- Benz, Arthur (2010): Multilevel Governance – Governance in Mehrebenensystemen. In: Benz, Arthur & Dose, Nicolai (Hrsg.): Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen: Eine Einführung, Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften, S. 111-136.
- Benz, Arthur & Dose, Nicolai (Hrsg.) (2010): Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen: Eine Einführung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Berger, Peter. L. & Luckmann, Thomas (1999): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt am Main: Fischer.
- Berner, Esther/Oelkers, Jürgen & Reusser, Kurt (2008): Implementation von Bildungsstandards: Bedingungen des Gelingens (und Scheiterns) aus internationaler Sicht. In: Klieme, Eckart & Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Qualitätssicherung im Bildungswesen: Eine aktuelle Zwischenbilanz. Weinheim [u.a.]: Beltz, S. 210-226.
- Bimrose, Jenny/Hughes, Deirdre & Collin, Audrey (2006): A critical Review of Quality Assurance Mechanisms for Information, Advice and Guidance, Commissioned by the University for Industry (Ufi) Sheffield: Learndirect.
- Bohnsack, Ralf (2010): Rekonstruktive Sozialforschung: Einführung in qualitative Methoden. 8., durchgesehene Auflage. Opladen [u.a.]: Leske & Budrich.
- Bourdieu, Pierre (2010): Die feinen Unterschiede: Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Nachdruck der 1. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Breuninger, Renate (2008) Selbstorganisation. Bausteine zur Philosophie. Band 28. Interdisziplinäre Schriftenreihe des Humboldt-Studienzentrums. Ulm: Humboldt-Studienzentrums der Universität Ulm.
- Brown, S. Duan (Hrsg.) (2010): Career Development and Counseling. Hoboken, N.J.: John Wiley.
- Brunner, Ewald. J. & Schöning, Wolfgang (Hrsg.) (1990): Theorie und Praxis von Beratung: Pädagogische und psychologische Konzepte. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Bryson, John. M. & Crosby, Barbara C. (2006): Leadership for the common good. Tackling Public Problems in a Shared-Power World. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2007): Bestandsaufnahme in der Bildungs-, Berufs- und Beschäftigungsberatung und Entwicklung grundlegender Qualitätsstandards. Abschlussbericht. Bonn/Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2008): Empfehlungen des Innovationskreises Weiterbildung für eine Strategie zur Gestaltung des Lernens im Lebenslauf. Bonn/Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Careers Profession Taskforce (2010): Toward a strong Careers Profession. An independent Report to the Department of Education. Cheshire: Department of Education. [http://www.icg-uk.org/hres/towards%20a%20strong%20careers%20profession%20\\_%20october%202010.pdf](http://www.icg-uk.org/hres/towards%20a%20strong%20careers%20profession%20_%20october%202010.pdf) (2012-06-07).
- CEDEFOP (2005): Verbesserung der Politik und Systeme der lebensbegleitenden Bildungs- und Berufsberatung anhand von gemeinsamen europäischen Bezugsinstrumenten. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaft.
- Centre for Education and Training Development (2000): ISSEE Quality Guidelines. Quality Development in Adult Guidance. Leonardo da Vinci Project Quality in Adult Guidance. Glasgow: Glasgow Caledonian University.
- Council of the European Union (2004): Resolution of the Council and of the Representatives of the Member States Meeting within the Council on Strengthening Policies, Systems and Practices in the Field of Guidance throughout Life in Europe. Brussels: Council of the European Union.
- Council of the European Union (2008): Council Resolution on Better Integrating Lifelong Guidance into Lifelong Learning Strategies. Brussels: Council of the European Union.
- Damasio, Antonio R. (2001): Emotions and the Human Brain. In: Damasio, Antonio R. (Hrsg.) Unity of Knowledge: The Convergence of Natural and Human Science. Annals of the New York Academy of Sciences, 935. New York: The New York Academy of Sciences, S. 101-106.
- Danish Clearinghouse for Educational Research (Hrsg.) (2011): Evidence on



- Guidance and Counseling. Kopenhagen: Danish Clearinghouse for Educational Research.
- Dauwalder, Jean-Pierre (2003): Quality in Educational and Vocational Guidance at the Beginning of the 21st Century – Some Introductory Statements. In: Swiss Association for Educational and Vocational Guidance (2003): Internationaler AIOSP Fachkongress. Qualitätsentwicklung in Beratung und Bildung. Bern: Abschlussbericht, CD-ROM.
- De Boer, Peter/Mittendorff, Kariene/Scheerens, Jaap & Sjenitzer, Titia (2005): Study on "Indicators and Benchmarks for Lifelong Guidance". Draft Final Report. Thessaloniki: CEDEFOP.
- De Haan, Gerhard (1983): Beratung. In: Lenzen, Dieter (Hrsg.): Theorien und Grundbegriffe der Erziehung und Bildung. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 336-341.
- De La Porte, Caroline (2002): Is the Open Method of Coordination Appropriate for Organising Activities at European Level in Sensitive Policy Areas? In: European Law Journal. Review of European Law in Context. Volume 8, Issue 1, S. 38-58.
- Dehn, Claudia (Hrsg.) (2009): Pädagogische Qualität: Einflussfaktoren und Wirkmechanismen. Dokumentation der 7. Netzwerkkonferenz zur Lernorientierten Qualitätstestierung zum Thema "Pädagogische Qualität". Schriftenreihe für kritische Sozialforschung und Bildungsarbeit, Bd. 15. Hannover: Expressum-Verlag.
- Deming, W. Edwards (1982): Quality, productivity, and competitive position. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Deming, W. Edwards (2002): Out of the Crisis. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Deutsches Institut für Normung (2000): DIN/EN/ISO 9000:2000. Berlin: Beuth Verlag.
- Deutsches Institut für Normung (2008): DIN/EN/ISO 9001:2008. Berlin: Beuth Verlag.
- Ditton, Hartmut (2008): Qualitätssicherung in Schulen. In: Klieme, Eckart & Tippelt, Rudolf (Hrsg.) (2008): Qualitätssicherung im Bildungswesen: Eine aktuelle Zwischenbilanz. Weinheim [u.a.]: Beltz, S. 36-58.
- Dollase, Rainer (2010): Kritik der Qualitätssicherung. Bürokratische, sinnlose und sinnvolle Wege zu mehr Qualität. Vierteljahrsschrift für wissenschaftliche Pädagogik, 86(3), S. 296-311.
- Dörner, Detlev (1989): Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. 1. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Dyllick, Thomas & Tomczak, Torsten (2009): Erkenntnistheoretische Basis der Marketingwissenschaft. In: Buber, Renate & Holzmüller, Hartmut. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Wiesbaden: Gabler, S. 65-79.
- Eckert, Heiko (2005): Synergetisches Prozessmanagement. Datenbasierte Navigation in komplexen Humansystemen. Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde durch den Promotionsausschuss Dr. rer. Pol. der Universität

- Bremen.
- Eckert, Heiko, Schiepek, Günther & Herse, Ronald (2006): Management synergetischer Prozesse: Grundlagen und Ansatzpunkte für ein evidenzbasiertes Management von Veränderungsprozessen. SEM. Zeitschrift für Systemdenken und Entscheidungsfindung im Management, 5(02), S. 25-50.
- EFQM (2003). Excellence. One Toolbook for Self-assessment. Creating and sustaining continuous Improvement. Brussels: EFQM.
- EFQM (2009). EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen. EFQM Model 2010. Brussels: EFQM.
- Egan, Gerard (2010): The skilled Helper. A Problem-Management and Opportunity-Development Approach to Helping. 9. Auflage. Belmont, Calif: Cengage Learning.
- ELGPN (2010): A Report on the Work of the European Lifelong Guidance Policy Network 2008-2010. Jyväskylä: ELGPN.  
[http://ktl.jyu.fi/img/portal/8465/ELGPN\\_report\\_2009-10.pdf?cs=1284966063](http://ktl.jyu.fi/img/portal/8465/ELGPN_report_2009-10.pdf?cs=1284966063)  
 (2012-06-07).
- Engel, Frank/Nestmann, Frank & Sickendiek, Ursel (Hrsg.) (2004a): „Beratung“ – ein Selbstverständnis in Bewegung. In: Engel, Frank, Nestmann, Frank & Sickendiek, Ursel: Disziplinen und Zugänge. Das Handbuch der Beratung. Band 1. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 33-43.
- Engel, Frank/Nestmann, Frank & Sickendiek, Ursel (Hrsg.) (2004b): Disziplinen und Zugänge. Das Handbuch der Beratung. Band 1. Tübingen: dgvt-Verl.
- Engel, Frank/Nestmann, Frank & Sickendiek, Ursel (Hrsg.) (2004c): Ansätze, Methoden und Felder. Das Handbuch der Beratung. Band 2. Tübingen: dgvt-Verl.
- Enoch, Clinton (2011): Dimensionen der Wissensvermittlung in Beratungsprozessen: Gesprächsanalysen der beruflichen Beratung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Erpenbeck, J. (1989): Autopoiesis - Selbstorganisation - Erkenntnistheorie. In: Deutsche Zeitschrift für Philosophie. 5, 1989, 37, S. 416-426.
- Ertelt, Bernd-Joachim & Ruppert, Jean-Jacques (2011): Heuristic Theory of Decision-Making. Evidence and Implications for Career Guidance. In: Kraatz, Susanne & Ertelt, Bernd-Joachim (Hrsg.): Professionalisation of Career Guidance in Europe. Training, Guidance Research, Service Organisation and Mobility. Tübingen: dgvt Verlag, S. 193-206.
- Ertelt, Bernd-Joachim & Schulz, Wilhelm E. (1997): Beratung in Bildung und Beruf: Ein anwendungsorientiertes Lehrbuch. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Ertelt, Bernd-Joachim & Schulz, William E. (2008): Handbuch Beratungskompetenz: Mit Übungen zur Entwicklung von Beratungsfertigkeiten in Bildung und Beruf. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Leonberg: Rosenberger

- Fachverlag.
- Esbroeck, Raoul (2008): Recent Developments in Career Theories: The Influences of Constructivism and Convergence. In: Athanassou, James & Esbroeck, Raoul (Hrsg.) International Handbook of Career Guidance. Berlin [u.a.]: Springer Verlag, S. 133-155.
- Europäische Kommission (2002). Allgemeine und berufliche Bildung in Europa: Unterschiedliche Systeme, gemeinsame Ziele für 2010. Arbeitsprogramm zur Umsetzung der Ziele der Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung. Brüssel: EU Kommission.  
<http://eu.daad.de/eu/downloads/Bildung%20in%20Europa%202010.pdf>  
 (2012-06-07).
- Europäischer Rat (2000): Europäischer Rat Lissabon 2000. Schlussfolgerungen des Vorsitzes. Brüssel: Europäischer Rat.  
[http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_de.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_de.htm) (2012-06-29).
- Europäischer Rat (2009): Schlussfolgerungen des Rates vom 12. Mai 2009 zu einem strategischen Rahmen für die Europäische Zusammenarbeit auf dem Gebiet der allgemeinen und beruflichen Bildung („et 2020“). (2009/C 119/02). Brüssel: Europäische Union. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:119:0002:0010:DE:PDF> (2012-06-07).
- Flick, Uwe (1998): Qualitative Forschung: Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. 3. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Flick, Uwe (2010b): Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Flick, Uwe (Hrsg.) (2010a): Qualitative Forschung: Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Franz, Hans-Werner & Dalluege, C. Andreas (2011). IQM - integriertes Qualitätsmanagement in der Aus- und Weiterbildung: Selbstbewertung für EFQM, CAF, DIN EN ISO 9001/4 und andere QM-Systeme. Bielefeld: Bertelsmann.
- Früh, Werner (2011): Inhaltsanalyse: Theorie und Praxis. 7., überarbeitete Auflage. Konstanz: UVK-Verl.-Ges.
- Fürst, Dietrich (2010): Regional Governance. In: Benz, Arthur & Dose, Nicolai (Hrsg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen: Eine Einführung, Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss., S. 49-68.
- Galiläer, Lutz (2005): Pädagogische Qualität: Perspektiven der Qualitätsdiskurse über Schule, soziale Arbeit und Erwachsenenbildung. Weinheim [u.a.]: Juventa-Verlag.
- Geißler, Harald (Hrsg.) (1997): Weiterbildungsmarketing. Grundlagen der Weiterbildung. Neuwied [u.a.]: Luchterhand.
- Gerkhardt, Marit & Frey, Dietmar (2006): Erfolgsfaktoren und psychologische

- Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells. *Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 4, S. 48-59.
- Gieseke, Wiltrud (1997): Die Qualitätsdiskussion aus erwachsenenpädagogischer Sicht. In: Arnold, Rolf (Hrsg.): *Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung*. Opladen: Leske & Budrich, S. 29-47.
- Gieseke, Wiltrud (2007): *Lebenslanges Lernen und Emotionen: Wirkungen von Emotionen auf Bildungsprozesse aus Beziehungstheoretischer Perspektive*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Gieseke, Wiltrud (2009): Die Implementierung von Bildungsberatung aus der Governance-Perspektive. In: Arnold, Rolf H./Gieseke, Wiltrud & Zeuner, Christine (Hrsg.): *Theorie - Empirie – Reflexion. Bildungsberatung im Dialog. Band 1*. Baltmannsweiler: Schneider-Verl. Hohengehren, S. 91-106.
- Gigerenzer, Gerd (2008): *Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. 3. Auflage, Taschenbuchausgabe. München: Goldmann.
- Glaser, Barney G. & Holton, Judith (2007): *Remodeling Grounded Theory*. In: Mey, Günther & Mruck, Katja (Hrsg.): *Grounded Theory Reader*. Köln: Zentrum für Historische Sozialforschung, S. 47-68.
- Glasl, Friedrich (Hrsg.) (2008): *Professionelle Prozessberatung: Das Trigonmodell der sieben OE-Basisprozesse*. Bern [u.a.]: Haupt Verl. Freies Geistesleben.
- Glasl, Friedrich & Lievegoed, Bernard C. J. (Hrsg.) (1993): *Dynamische Unternehmensentwicklung: Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden*. Bern [u.a.]: Haupt Verl. Freies Geistesleben.
- Göckler, Rainer (2009): *Beratung im Sanktionskontext: Sanktionsgespräche in der Grundsicherung für Arbeitssuchende. Theorie und Praxis der Umsetzung*. Tübingen: DGVT-Verlag.
- Gonon, Philipp (2008): *Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung. Eine Bilanz*. In: Klieme, Eckart & Tippelt, Rudolf (Hrsg.) (2008): *Qualitätssicherung im Bildungswesen: Eine aktuelle Zwischenbilanz*. Weinheim [u.a.]: Beltz, S. 96-107.
- Grawe, Klaus (2000): *Psychologische Therapie*. 2., korrigierte Auflage. Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- Grawe, Klaus/Donati, Ruth & Bernauer, Friederike (1995): *Psychotherapie im Wandel: Von der Konfession zur Profession*. 4. Auflage. Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- Greif, Siegfried (Hrsg.) (1998): *Handbuch selbstorganisiertes Lernen*. 2. unveränderte Auflage. Göttingen [u.a.]: Verl. für Angewandte Psychologie.
- Grötzinger, Martin (Hrsg.) (2001): *Balanced scorecard im human resources management: Strategie, Einsatzmöglichkeiten, Praxisbeispiele*. Neuwied [u.a.]: Luchterhand.
- Guichard, Jean (2000): *Die Rolle der Psychologie in der beruflichen Beratung in*

- Frankreich. Vortrag. Mannheim, 9. Oktober 2000. <http://www.hdm-stuttgart.de/arbeitsamt/inhalt/psychologie/guichard/text.htm> (2012-06-14).
- Guichard, Jean (2011): Societal Contexts, Issues, Research Questions and Interventions in the Domain of Vocational Counselling. In: Kraatz, Susanne & Ertelt, Bernd-Joachim (Hrsg.) (2011): Professionalisation of Career Guidance in Europe. Training, Guidance Research, Service Organisation and Mobility. Tübingen: dgvt Verlag, S. 165-182.
- Haas, Peter M. (1992). Introduction: epistemic communities and international policy coordination. In: Haas, Peter M. International Organisation. Special Issue. Volume 46, 1, S. 1-35.
- Hake, Berry (1999): Lifelong Learning Policies in the European Union: Developments and Issues. In: Compare: A Journal of Comparative and International Education. Vol. 29, No. 1, S. 53-69.
- Haken, Hermann (1981): Erfolgsgeheimnisse der Natur: Synergetik: Die Lehre vom Zusammenwirken. 2. Auflage. Stuttgart: Dt. Verl.-Anst.
- Haken, Hermann (2000): Information and Self-Organization: A macroscopic Approach to complex Systems. 2., erweiterte Auflage. Berlin (u. a.): Springer.
- Haken, Hermann & Schiepek, Günther (2010): Synergetik in der Psychologie: Selbstorganisation verstehen und gestalten. 2., korrigierte Auflage. Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- Härtel, Peter (Hrsg.) (2007): Lifelong Guidance for lifelong Learning. Comments, Concepts, Conclusions of the joint Action Project "European Guidance Forum". Graz: Styrian Association for Education and Economics.
- Härter, M. (Hrsg.) (2003): Qualitätsmanagement in der Psychotherapie: Grundlagen, Methoden und Anwendung, Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- Hartz, Stefanie (2011): Qualität in Organisationen der Weiterbildung: Eine Studie zur Akzeptanz und Wirkung von LQW. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Harvey, Lee & Green, Diana (2000): Qualität definieren – Fünf unterschiedliche Ansätze. In: Helmke, Andreas (Hrsg.). Qualität und Qualitätssicherung im Bildungsbereich. Zeitschrift für Pädagogik, 41. Beiheft. Weinheim [u.a.]: Beltz., S. 17–39.
- Heckhausen, Heinz (1989): Motivation und Handeln: Mit 52 Tab. 2., völlig überarbeitete und erg. Auflage. Berlin; Heidelberg [u.a.]: Springer.
- Herold, Cindy & Herold, Martin (2011): Selbstorganisiertes Lernen in Schule und Beruf: Gestaltung wirksamer und nachhaltiger Lernumgebungen. Weinheim: [u.a.]: Beltz.
- Henderson, Leigh/Hignett, Kate/Sadler, Jackie/Hawthorn, Ruth & Plant, Peter (2004): Quality guidelines and criteria in guidance. Winchester: The Guidance Council.
- Hirschman, Albert O. (1970): Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Cambridge, Mass. [u.a.]: Harvard University Press.

- Hoerning, Erika M. & Alheit, Peter (Hrsg.) (2000): Biographische Sozialisation. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Hofer, Manfred (1996): Das Verhältnis von Theorie und Praxis im psychologischen Beratungshandeln. In: Bernd-Joachim Ertelt & Hofer, Manfred (Hrsg.). Theorie und Praxis der Beratung – Beratung in Schule, Familie, Beruf und Betrieb. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, S. 5-40.
- Hofer, Manfred/Wild, Elke & Pikowsky, Birgit (1996): Pädagogisch-psychologische Berufsfelder: Beratung zwischen Theorie und Praxis. 1. Auflage. Bern [u.a.]: Huber.
- Holland, John L. (1985): Making Vocational Choices. A Theory of Vocational Personalities and Work Environments. New Jersey: Prentice-Hall, Inc..
- Honermann, Hermann/Schiepek, Günther/Brinkmann, Andrea & Müssen, Peter (1999): Ratinginventar lösungsorientierter Interventionen (rli). Ein bildgebendes Verfahren zur Darstellung ressourcen- und lösungsorientierten Therapeutenverhaltens. Mit 10 Tabellen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hughes, Deirdre (2012): ELGPN WP 4 Synthesis Meeting held in Dublin on 21st – 23rd March 2012. Department of Education and Skills, Marlborough Street, Dublin 1. Reflection-Note.
- Hughes, Deirdre & Greation, Geoff (2009): Evidence and Impact: Careers and Guidance-Related Intervention. Reading: CfBT Education Trust.  
[http://www.eep.ac.uk/DNN2/Portals/0/IAG/interactiveDocument\\_v20\\_web.swf](http://www.eep.ac.uk/DNN2/Portals/0/IAG/interactiveDocument_v20_web.swf) (2012-06-03).
- Humburg, Martin (2008). The open Method of Coordination and European Integration. The Example of European Educational Policy. Berliner Arbeitspapiere zur Europäischen Integration Nr. 8. Berlin: Arbeitsstelle Europäische Integration, Jean Monnet Lehrstuhl.
- Jachtenfuchs, Martin & Knodt, Michèle (2002): Einleitung: Regieren in internationalen Institutionen. In: Jachtenfuchs, Martin & Knodt, Michèle (Hrsg.). Regieren in internationalen Institutionen. Opladen: Leske & Budrich, S. 9-28.
- Jachtenfuchs, Martin & Kohler-Koch, Beate (2010): Governance in der Europäischen Union. In: Benz, A. & Dose, Nicolai (Hrsg.) (2010): Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen: Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften, S. 49-68.
- Kade, Jochen (1985): Gestörte Bildungsprozesse: empirische Untersuchungen zum pädagogischen Handeln und zur Selbstorganisation in der Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1997): Balanced scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kaplan, Robert. S. & Norton, David P. (2007): The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Katsarov, Johannes (2013): Partizipation mit Wirkung. Qualitätskriterien wirk-

- samer Verfahren der Öffentlichkeitsbeteiligung. Marburg: Tectum.
- Klewenow, Gert-Holger (2011): Transfer Evidence Based Process Factors of Career Counselling – A Pilot Study. In: Kraatz, Susanne & Ertelt, Bernd-Joachim (Hrsg.) (2011): Professionalisation of Career Guidance in Europe. Training, Guidance Research, Service Organisation and Mobility. Tübingen: dgvt Verlag, S. 233-246.
- Klieme, Eckart & Tippelt, Rudolf (2008): Qualitätssicherung im Bildungswesen. Eine aktuelle Zwischenbilanz. In: Klieme, Eckart & Tippelt, Rudolf (Hrsg.) (2008): Qualitätssicherung im Bildungswesen: Eine aktuelle Zwischenbilanz. Weinheim [u.a.]: Beltz, S. 7-13.
- Köller, Olaf (2008): Bildungsstandards in einem Gesamtsystem der Qualitätssicherung im allgemeinbildenden Schulsystem Deutschlands. In: Klieme, Eckart & Tippelt, Rudolf (Hrsg.) (2008): Qualitätssicherung im Bildungswesen: Eine aktuelle Zwischenbilanz. Weinheim [u.a.]: Beltz, S. 59-75.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaft (2000). Memorandum über Lebenslanges Lernen. Arbeitsdokument der Kommissionsstellen. Brüssel: Kommission der Europäischen Gemeinschaft (<http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/MemorandumDe.pdf>)(2012-06-17).
- König, Eckard & Volmer, Gerda (2008): Handbuch systemische Organisationsberatung. Weinheim [u.a.]: Beltz Verlag.
- Königswieser, Roswita & Hillebrand, Martin (2008): Einführung in die systemische Organisationsberatung. 4. überarbeitete Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Kotter, John P. (1995): Leading Change. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kotter, John P. (2005): Leading Change. 2. Auflage. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, John P. & Rathgeber, Holger (2006): Das Pinguin-Prinzip: Wie Veränderung zum Erfolg führt. München: Droemer Knaur.
- Krause, Christina (Hrsg.) (2003): Pädagogische Beratung: Grundlagen und Praxisanwendung, Paderborn [u.a.]: Schöningh.
- Kröger, Sandra (2009): The OMC inclusion and national socialINGOs: From enthusiasm to reality. Paper prepared for the fourth ESPA net annual conference in Bremen, 21.-23. September 2006. Göttingen: Universität Göttingen.
- Krumboltz, John D. & Mitchell, Lynda K. (1994): Die berufliche Entscheidungsfindung als sozialer Lernprozeß: Krumboltz` Theorie. In: D. Brown (Hrsg.) Karriereentwicklung. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 157-210.
- Kruse, Peter (2010): Nextpractice - erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung. 5. Auflage. Offenbach: Gabal.
- Kuckartz, Udo (1999): Computergestützte Analyse qualitativer Daten. Eine Einführung in Methoden und Arbeitstechniken. Opladen [u.a.]: Westdt. Verl.
- Kuckartz, Udo (2010): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer

- Daten. (3. aktualisierte Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kühl, Stefan (2001): Paradoxe Effekte und ungewollte Nebenfolgen des Qualitätsmanagements. In: Wächter, Hartmut & Vedder, Günther (Hrsg.): Qualitätsmanagement in Organisationen – DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand. Wiesbaden: Gabler, 2001, S. 75-114.
- Kull, Kalevi (2001): Jakob von Uexküll: An introduction. *Semiotica* vol. 134, S. 1-59.
- Küpers, Wendelin M. (2001): Qualität als philosophischer Begriff. In: Zollondz, Hans-Dieter (Hrsg.): Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des modernen Managements auf der Basis des Qualitätsmanagements. 1. Auflage. München [u.a.]: R. Oldenbourg Verlag, S. 843-857.
- Langer, Roman (2005): Empirie und Theorie bildungsinstitutioneller Selbstorganisation. Bd. 3.2. Münster: Verl.-Haus Monsenstein und Vannerdat.
- Linster, Hans W./Härter, Martin & Stieglitz, Rolf-Dietrich (Hrsg.) (2003): Qualitätsmanagement in der Psychotherapie: Grundlagen, Methoden und Anwendung, Göttingen. Bern [u.a.]: Hogrefe.
- Lohl, Werner (1997): Aufbau der Qualitätssicherung in Beratungsstellen. Überblick und Einzelhinweise zur Entwicklung eines Qualitätsmanagements. Bonn: Deutscher psychologischer Verlag.
- Luhmann, Niklas (2011): Organisation und Entscheidung. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Malik, Fredmund (1986): Strategie des Managements komplexer Systeme: Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme. 2. Auflage. Bern [u.a.]: Haupt.
- Malorny, Christian (2001): Business Excellence durch TQM. In: Zollondz, Hans-Dieter (Hrsg.): Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des modernen Managements auf der Basis des Qualitätsmanagements. 1. Auflage. München [u.a.]: R. Oldenbourg Verlag, S. 69-76.
- Maturana, Humberto R. & Varela, Francisco J. (1987): Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln des Menschlichen Erkennens. (Taschenbuchausgabe). München: Goldmann.
- Mayntz, Renate (1997): Soziale Dynamik und politische Steuerung. Theoretische und methodologische Überlegungen. New York (u. a.): Campus.
- Mayntz, Renate (2009). Über Governance: Institutionen und Prozesse politischer Regelung. Frankfurt am Main (u. a.): Campus.
- Mayntz, Renate (2010): Governance im modernen Staat. In: Benz, A. & Dose, Nicolai (Hrsg.) (2010): Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen: Eine Einführung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 37-48.
- Mayntz, Renate & Scharpf, Fritz (1995): Steuerung und Selbstorganisation im staatsnahen Sektor. In: Mayntz, Renate & Scharpf, Fritz (Hrsg.). Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung. Frankfurt am Main:



- Campus, S. 9-38.
- Mayring, Phillip (1983): Qualitative Inhaltsanalyse. Weinheim [u.a.]: Beltz.
- Mayring, Phillip (1997): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- Mayring, Phillip (2010): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim [u.a.]: Beltz.
- McCarthy, John (2010): Quality Assurance in lifelong guidance provision: approaches and experiences from other EU initiatives. ELGPN Policy Briefing. 4. European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN). Nicht veröffentlichtes Arbeitsdokument.
- McLeod, John (2004): Counselling - eine Einführung in Beratung. Tübingen: Dgvt-Verlag.
- McMahon, Mary (2004): Scoping paper - Shaping a Career Development Culture: Quality Standards, Quality Practice, Quality Outcomes for the Career Industry Council of Australia. Written for the National Standards and Accreditation of Career Practitioners Project. Australien Government: Department of Education, Science and Training.  
(<http://www.cica.org.au/uploads/Downloadable%20Resources/Practitioners/ShapingCareerDevelopmentCulture.pdf>) (2012-06-05)
- Mead, George H. (1962): Mind, Self and Society. From the Standpoint of a Social Behaviorist. 1. Auflage (Reprint). Chicago [u.a.]: University Press.
- Mead, George H. (1973): Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus. (1. Aufl., [Nachdr.]). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Meisel, Klaus (2008): Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. In: Klieme, Eckart & Tippelt, Rudolf (Hrsg.) (2008): Qualitätssicherung im Bildungswesen: Eine aktuelle Zwischenbilanz. Weinheim [u.a.]: Beltz, S. 108-121.
- Meisel, Klaus & Hartz, Stefanie (2011): Qualitätsmanagement. 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Bielefeld: Bertelsmann.
- Merten, Klaus (1995): Inhaltsanalyse: Einführung in Theorie, Methode und Praxis. 2., verbesserte Auflage. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Mey, Günther & Mruck, Katja (Hrsg.) (2007): Grounded Theory Reader. Köln: Zentrum für Historische Sozialforschung.
- Mieg, H. (2005): Professionalisierung. In: Rauner, F. (Hrsg.): Handbuch Berufsbildungsforschung. Bielefeld: Bertelsmann, S. 342-349.
- Minogue, Martin/Polidano, Charles & Hulme, David (1998): Beyond the New Public Management. Changing Ideas and Practices in Governance. New Horizons in Public Policy. Cheltenham [u.a.]: Elgar.
- Moldaschl, Manfred (2001): Qualität als Spielfeld und Arena: Das mikropolitische Verständnis von Qualitätsmanagement - und seine Grenzen. In: Wächter, Hartmut & Vedder, Günther (Hrsg.) (2001): Qualitätsmanagement in Organisationen: Din ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand, Wiesbaden: Gabler, S. 115-138.
- Mollenhauer, Klaus (1965): Das pädagogische Phänomen „Beratung“. In: Mollenhauer, Klaus & Müller, Wolfgang G. (Hrsg.): "Führung" und "Beratung" in

- pädagogischer Sicht. Heidelberg: Quelle & Meyer, S. 25-41.
- Möller, Heidi (Hrsg.)(2009): Quo vadis Beratungswissenschaft? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Müller-Kohlenberg, Hildegard & Münstermann, Klaus (Hrsg.) (2000): Qualität von Humandienstleistungen. Evaluation und Qualitätsmanagement in Sozialer Arbeit und Gesundheitswesen. Opladen: Leske & Budrich.
- Nagel, Alexander-Kenneth/Jakobi, Anja P./Bieber, Tonia/Knodel, Philipp/Niemann, Dennis & Teltemann, Janna (2010): Measuring Transformation of Education Policy - A mixed-method approach. In: Martens, Kerstin/Nagel, Alexander-Kenneth/Windzio, Michael & Weymann, Ansgar (Hrsg.): Transformation of Education Policy – the Impact of the Bologna Process and the PISA Study in Comparative Perspective. Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan, S. 28-53.
- Newig, Jens/Günther, Dirk & Pahl-Wostl (2010): Synapses in the Network: Learning in Governance Networks in the Context of Environmental Management. In: Ecology and Society. Vol. 15, No. 4, S. 1-17.
- nfb (Hrsg.) (2011): Lebensbegleitende Bildungs- und Berufsberatung in Deutschland - Strukturen und Angebote. Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- nfb & Forschungsgruppe Beratungsqualität an der Universität Heidelberg (Hrsg.) (2011): Beratungsqualität in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Qualitätsmerkmale guter Beratung. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Niemeier, Norbert (2000): Organisationaler Wandel aus Sicht der Synergetik. Das Beispiel ökologischer Veränderungsprozesse. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Nijhof, Wim. J./Heikkinen, Anja & Nieuwenhuis, Loek F. M. (2003): Shaping Flexibility in Vocational Education and Training. Institutional, Curricular and Professional Conditions. Berlin [u.a.]: Springer Verlag.
- Nötzold, Wolfgang (2002): Werkbuch Qualitätsentwicklung. Perspektive Praxis. DIE – Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- OECD (Hrsg.) (2004): Career Guidance and Public Policy: Bridging the Gap. Paris: OECD Publ.
- Oelkers, Jürgen (1997): Was bedeutet Qualität in der Pädagogik? In: Arnold, Rolf (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung. Opladen: Leske & Budrich.
- Oelkers, Jürgen & Reusser, Kurt (2010): Qualität entwickeln, Standards sichern, mit Differenz umgehen. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung, Referat Bildungsforschung.
- Oevermann, Ulrich (2002): Professionalisierungsbedürftigkeit und Professionalisierung pädagogischen Handelns. In: Krau, Margret/Marotzki, Winfried & Schewpe, Cornelia (Hrsg.): Biografie und Profession. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, S. 19–63.

- Oevermann, Ulrich (2008): Profession contra Organisation? Strukturtheoretische Perspektiven zum Verhältnis von Organisation und Profession in der Schule. In: Combe, Arno/Helsper, Werner/Hummrich, Merle & Kramer, Torsten (Hrsg.): Pädagogische Professionalität in Organisationen: Neue Verhältnisbestimmungen am Beispiel der Schule. Studien zur Schul- und Bildungsforschung, Bd. 23. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 55–77.
- Olk, Thomas & Speck, Karsten (2008): Qualität und Qualitätsentwicklung in der Sozialpädagogik. In: Klieme, Eckart & Tippelt, Rudolf (Hrsg.) (2008): Qualitätssicherung im Bildungswesen: Eine aktuelle Zwischenbilanz. Weinheim; Basel: Beltz, S. 76-95.
- Parsons, Frank (1909): Choosing a Vocation. Boston [u.a.]: Houghton Mifflin.
- Patton, Wendy (2008): Recent Developments in Career Theories: The Influence of Constructivism and Convergence. In: Athanasou, James & Esbroeck, Raoul (Hrsg.): International Handbook of Career Guidance. Berlin [u.a.]: Springer Verlag, S. 133-156.
- Patton, Wendy & McMahon, Mary (1999): Career Development and Systems Theory. Pacific Grove: Brooks/Cole Publication.
- Peirce, Charles S. (1986): Semiotische Schriften. 1. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Petrik, Klaus (2001): Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000ff. In: Zollondz, Hans-Dieter (Hrsg.): Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des modernen Managements auf der Basis des Qualitätsmanagements. 1. Auflage. München [u.a.]: R. Oldenbourg Verlag, S. 969-976.
- Pfadenhauer, Michaela (Hrsg.) (2005): Professionelles Handeln. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pfadenhauer, Michaela (2009): Das Experteninterview. In: Buber, Renate & Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Wiesbaden: Gabler, S. 449-461.
- Pfister, Thomas (2009): Governing the Knowledge Society: Studying Lisbon as Epistemic Setting. In: Kröger, S. E. (Hrsg.): What we have learnt: Advances, pitfalls and remaining questions in omc research. European integration online papers (EloP). Special Issue 1, Vol. 13, Art. 6.
- Piaget, Jean (1973): Das biologische Denken, das psychologische Denken, das soziologische Denken. 1. Auflage. Stuttgart: Klett.
- Piaget, Jean (2003): Meine Theorie der geistigen Entwicklung. 1. Auflage. Weinheim [u.a.]: Beltz.
- Plant, Peter (2003): Quality in Careers Guidance. In: Swiss Association for Educational and Vocational Guidance. Internationaler AIOSP Fachkongress. Qualitätsentwicklung in Beratung und Bildung. Bern: Abschlussbericht, CD-ROM.
- Plant, Peter (2004): Quality in Careers Guidance: Issues and Methods. In: International Journal for Educational and Vocational Guidance. Vol. 4, Nos. 2-3, S. 141–157.

- Plant, Peter (2009): Quality assurance/Evidence-base for policy and systems development. Work Package 4. Field visit. Helsinki: 18.-20. Oktober 2009. European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN). Nicht veröffentlichtes Arbeitsdokument.
- Plant, Peter (2010): Quality assurance/Evidence-base for policy and systems development. Work Package 4. Synthesis Report, 2009-2010. Draft, 18. März 2010. European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN), nicht veröffentlichtes Arbeitsdokument.
- Plessner, Helmut (1965): Die Stufen des Organischen und der Mensch: Einleitung in die philosophische Anthropologie. 2., um Vorwort, Nachtrag und Reg. erweiterte Auflage. Berlin: de Gruyter.
- Pongratz, Hans J./Voß, G. Günther (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. ZfP 1/97, S. 30 - 53.
- Prigogine, Ilya (1995): Die Gesetze des Chaos. Bd. 6 Ed. de la Fondation Maison des Sciences de l'Homme. Frankfurt/Main [u.a.]: Campus-Verlag.
- Probst, Gilbert J. B. (1987): Selbst-Organisation: Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin [u.a.]: Parey.
- Probst, Gilbert J. B. (1981): Kybernetische Gesetzeshypothesen als Basis für Gestaltungs- und Lenkungsregeln im Management: Eine Methodologie zur Betrachtung von Managementsituationen aus Kybernetischer Sicht. Bern [u.a.]: Haupt.
- QBB (2011): Einfluss und Wirkung von Qualitätsmanagementsystemen und Evaluation auf Qualität beruflicher und betrieblicher Weiterbildungen. Dokumentation der Abschlusstagung. (<http://www.qbb.de/projekte>) (2012-02-16).
- Reichertz, Jo (1993): Abduktives Schlußfolgern und Typen(re)konstruktion. In: Müller-Dohm, Stefan & Jung, Thomas (Hrsg.): "Wirklichkeit" im Deutungsprozeß: Verstehen und Methoden in den Kultur- und Sozialwissenschaften. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 258-282.
- Reiger, Horst (2009): Symbolischer Interaktionismus. In: Buber, Renate & Hartmut H. Holzmüller (Eds): Qualitative Marktforschung. Wiesbaden: Gabler, S. 137-156.
- Rössler, Patrik (2010): Inhaltsanalyse. 2., überarbeitete Auflage. Konstanz: UVK-Verl.-Ges.
- Rogers, Carl R. (2009): Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen. 1. Auflage. Bd. 8. München [u.a.]: Reinhardt.
- Sackmann, Reinhold/Windzio, Matthias & Martens, Kerstin (2005): Types of Governance in Education – A Quantitative Analysis. In: „Staatlichkeit im Wandel – Transformation of the State“. Trans State Working Papers No. 25, Sfb 597. Bremen: Universität Bremen.
- Sampson, James P. (2009): Quality, Innovation, and social Justice in Career

- Assessment. *Career Planning and Adult Development Journal*, 25(4), S. 8-13.
- Sandkühler, Hans-Jörg (1999): *Enzyklopädie Philosophie*. Band 2, O – Z. Hamburg: Meiner.
- Savickas, Mark L. (2005): *The Theory and Practice of Career Construction*. In: Brown, S. Dave (Hrsg.): *Career Development and Counseling*. Hoboken, N.J.: John Wiley, S. 42-70.
- Savickas, Mark L. (2008): *Helping People Choose Jobs: A History of the Guidance Profession*. In: Athanassou, James & Esbroeck, Raoul (Hrsg.): *International Handbook of Career Guidance*. Berlin [u.a.]: Springer Verlag, S. 97-113.
- Savickas, Mark L./Nota, Laura/Rossier, Jerome/Dauwalder, Jean-Pierre/Duarte, Maria E., Guichard, Jean/Soresi, Salvatore/Van Esbroeck, Raoul & Van Vianen, Annelies E. M. (2009): *Life Design: A Paradigm for Career Construction in the 21st Century*. In: *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 75, 3, S. 239–250.
- Schiepek, Günther (1986): *Systemische Diagnostik in der klinischen Psychologie*. Weinheim (u. a.): Beltz.
- Schiepek, Günther (Hrsg.) (1987): *Systeme erkennen Systeme: Individuelle, soziale und methodische Bedingungen Systemischer Diagnostik*. München [u.a.]: Psychologie Verl. Union.
- Schiepek, Günther (1991): *Systemtheorie der klinischen Psychologie: Beiträge zu ausgewählten Problemstellungen*. Braunschweig [u.a.]: Vieweg Verlag.
- Schiepek, Günther & Aichhorn, Wolfgang (Hrsg.) (2011): *Neurobiologie der Psychotherapie*. Stuttgart: Schattauer.
- Schiepek, Günther & Eckert, Heiko (2012): *Monitoring und Evidenzbasierung von Beratungsprozessen*. In: Schiersmann, Christiane & Thiel, Heinz-Ulrich (Hrsg.): *Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – Empirische Studien zur Beratung von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, S. 79-103.
- Schiepek, Günther & Tomischek, Igor (2007): *Synergetisches Prozessmanagement in der Therapie von Persönlichkeitsstörungen. Persönlichkeitsstörungen, Theorie und Therapie*. PTT, 11, S. 123-130.
- Schiepek, Günther/Kröger, Friedebert & Eckert, Heiko (2002): *Nichts ist praktischer als eine gute Theorie. Das systemische Projekt als wissenschaftliche Herausforderung*. In: *IBS Aachen*, 02/2002, S. 1-24. ([http://www.ibs-networld.de/ferkel/Archiv/schiepek-g-02-05\\_theorie.html](http://www.ibs-networld.de/ferkel/Archiv/schiepek-g-02-05_theorie.html)) (2012-02-12).
- Schiepek, Günther/Ludewig-Becker, Friederike/Helde, Andrea/Jagdfeld, Frank/Petzold, Ernst R. & Kröger, Friedbert (2000): *Synergetik für die Praxis. Therapie als Anregung selbstorganisierter Prozesse*. In: *System Familie Forschung, Beratung, Therapie*. 13, S. 169-177.
- Schiersmann, Christiane (2006). *Qualitätsmanagement als Organisationsentwicklung. Implementierungsstrategien und Konsequenzen für die Organisa-*

- tionen. In: Markert, Werner (Hrsg.): Qualität des beruflichen Lernens in der Weiterbildung. Baltmannsweiler: Schneider-Verlag Hohengehren, S. 92-100.
- Schiersmann, Christiane (2009): Beratung im Kontext von lebenslangem Lernen und Life-Design – ein Generationen übergreifendes Konzept. In: Eckert, Thomas/Hippel, Aiga von/Pietraß, Manuela & Schmidt-Hertha, Bernhard (Hrsg.): Bildung der Generationen. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 427-439.
- Schiersmann, Christiane & Paulsen, Bent (2011): Der offene Koordinierungsprozess Beratungsqualität in Bildung, Beruf und Beschäftigung: Methoden, Zielsetzungen und erste Erfahrungen. In: nfb/Forschungsgruppe Beratungsqualität an der Universität Heidelberg (Hrsg.): Beratungsqualität in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Qualitätsmerkmale guter Beratung. Bielefeld: W. Bertelsmann, S. 5-8.
- Schiersmann, Christiane & Remmele, Heide (2004): Beratungsfelder in der Weiterbildung: eine empirische Bestandsaufnahme. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Schiersmann, Christiane & Thiel, Heinz-Ulrich (Hrsg.) (2001): Organisationsbezogenes Qualitätsmanagement. EFQM-orientierte Analyse und Qualitätsentwicklungs-Projekte am Beispiel der Familienbildung. Opladen: Leske & Budrich Verlag.
- Schiersmann, Christiane & Thiel, Heinz-Ulrich (2009): Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen - auf dem Weg zu einer allgemeinen Theorie der Beratung jenseits von 'Schulen' und 'Formaten'. In: Möller, Heidi (Hrsg.): Quo vadis Beratungswissenschaft? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 73-103.
- Schiersmann, Christiane & Thiel, Heinz-Ulrich (2011): Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 3. durchges. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schiersmann, Christiane & Thiel, Heinz-Ulrich (2012): Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – eine Theorie jenseits von ‚Schulen‘ und ‚Formaten‘. In: Schiersmann, Christiane & Thiel, Heinz-Ulrich (Hrsg.): Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – Empirische Studien zur Beratung von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, S. 14-78.
- Schiersmann, Christiane & Weber, Peter (2011): Master in Career Guidance and Organisational Development: A Study Programme at the University of Heidelberg. In: Kraatz, Susanne & Ertelt, Bernd-Joachim (Ed.) (2011): Professionalisation of Career Guidance in Europe. Training, Guidance, Research, Service Organisation and Mobility. Tübingen: dgvt Verlag, S. 65-74.
- Schiersmann, Christiane/Bachmann, Miriam/Dauner, Alexander/Weber, Peter (2008): Qualität und Professionalität in Bildungs- und Berufsberatung. Bielefeld: Bertelsmann.
- Schlossberg, Nancy K. (1985): Counseling adults in transition: Linking Practice

- with Theory. (3. Edn.). New York [u.a.]: Springer.
- Schlutz, Erhard (2009): Lernen Erwachsene heute besser unterstützt als früher? - Pädagogische Qualität vor alten und neuen Herausforderungen. In: Dehn, Claudia (Hrsg.): Pädagogische Qualität: Einflussfaktoren und Wirkmechanismen. Dokumentation der 7. Netzwerkkonferenz zur Lernorientierten Qualitätstestierung zum Thema "Pädagogische Qualität". Schriftenreihe für kritische Sozialforschung und Bildungsarbeit. Bd. 15. Hannover: Expressum-Verlag, S.20-36.
- Schmidt, Bernhard (2008): Qualität der Lehre an Hochschulen. In: Klieme, Eckart & Tippelt, Rudolf (Hrsg.) (2008): Qualitätssicherung im Bildungswesen: Eine aktuelle Zwischenbilanz. Weinheim [u.a.]: Beltz, S. 156-170.
- Schober, Karen (2002): Qualitätsstandards der beruflichen Beratung. In: Bahrenberg, Rainer/Bardon, Andreas & Schober, Karen (Hrsg.): Richtig beraten. Anregungen, Techniken. Grundwerk individueller Beratung. Bd. 3. Ausgewählte Texte zu Inhalt und Qualität beruflicher Beratung. Bundesanstalt für Arbeit, S. 72–76.
- Schön, Franz K. (Hrsg.) (2001): Die Balanced Scorecard in der Jugendarbeit. QS 34. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Berlin: BMFSFJ.
- Schreyögg, Astrid (1994): Supervision - Didaktik & Evaluation: Integrative Supervision in der Praxis. Paderborn: Junfermann.
- Schreyögg, Astrid (2010): Supervision: Ein integratives Modell. 5., erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schüle, Johann A. (1999): Die Logik der Psychoanalyse: Eine Erkenntnistheoretische Studie. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Schüle, Johann A. (2002): Autopoietische Realität und konnotative Theorie: Über Balanceprobleme sozialwissenschaftlichen Erkennens. 1. Auflage. Weilerswist: Velbrück Wiss.
- Schüle, Johann A. & Reitze, S. (2005): Wissenschaftstheorie für Einsteiger. 2. Auflage. Wien: WUV.
- Schüle, Johann A./Mikl-Horke, Gertraude & Simsa, Ruth (2009): Wirtschaftssoziologie. Wien: Facultas.
- Schütz, Alfred & Luckmann, Thomas (1979): Strukturen der Lebenswelt. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Siebert, Horst (1998): Konstruktivismus: Konsequenzen für Bildungsmanagement und Semingestaltung. Frankfurt a. M.: DIE.
- Simon, Fritz B. (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Sixth International Symposium on Career Development and Public Policy (2011): Reflection Note by Antony G. Watts. (<http://eletpalya-folyoirat.munka.hu/iccdpp1>) (2012-02-16).
- Smith, Denise (Hrsg.) (2005): A systematic Literature Review of Research (1988-2004). EPPI-Centre: Social Science Research Unit.

- Soldz, Stephen, & McCullough, Leigh (Eds) (1999): Reconciling empirical knowledge and clinical experience: The art and science of psychotherapy. Washington, DC: American Psychological Association.
- Spencer-Brown, Gorge & Wolf, Thomas (1997): Laws of Form - Gesetze der Form. Lübeck: Bohmeier.
- Stiftung Warentest (2008): Transparenz ist nicht in Sicht. (<http://www.test.de/themen/bildung-soziales/weiterbildung/test/Qualitaetsmanagement-Transparenz-ist-nicht-in-Sicht-1531451-2531451/>) (2012-02-12).
- Sultana, Ronald G. (2003): Review of Career Guidance Policies in 11 Acceding and Candidate Countries. Torino: ETF.
- Sultana, Ronald G. (2004): Strategien zur Bildungs- und Berufsberatung. Trends, Herausforderungen und Herangehensweisen in Europa. Ein Synthesebericht des CEDEFOP. Thessaloniki: CEDEFOP.
- Sultana, Ronald G. (2005): Indicators and Benchmarks for Guidance. Summary Report on the Conclusions of the mutual Learning Activity. Organized at the CEDEFOP/Bundesagentur für Arbeit Meeting in Nürnberg, 27th-28th October 2005. Nicht veröffentlichtes Arbeitsdokument.
- Sultana, Ronald G. (2006): Quality Assurance in Guidance Provision. Summary Report on the Conclusions of the mutual Learning Activity. Organized at the CEDEFOP/Danish Ministry of Education Meeting in Copenhagen, 26th-27th January 2006. Nicht veröffentlichtes Arbeitsdokument.
- Sultana, Ronald. G. (2010): Career Management Skills. In: ELGON (2010): A Report on the Work of the European Lifelong Guidance Policy Network 2008-2010. Jyväskylä: ELGPN, S. 21-30.
- Sultana, Ronald. G. & Watts, Anthony G. (2005): Career Guidance in Europe's Public Employment Services: Trends and Challenges (Draft). Brussels: EU-Commission – DG Employment and Social Services.
- Super, Donald E. (1994): Der Lebenszeit-, Lebensraumansatz der Laufbahnenentwicklung. In: Brown, Duan (Hrsg.) Karriere - Entwicklung. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 157-210.
- Swiss Association for Educational and Vocational Guidance (2003): Internationaler AIOSP Fachkongress. Qualitätsentwicklung in Beratung und Bildung. Bern: Abschlussbericht 2003, CD-ROM.
- Teló, Mario (2002): Governance and Government in the European Union: The open method of coordination. In: Rodrigues, M. (Ed.). The New Knowledge Economy in Europe. A Strategy for International Competiveness and Social Cohesion. Cheltenham (u. a.): Edward Elgar Publishing, S. 243-272.
- Thiel, Heinz-Ulrich (2003): Phasen des Beratungsprozesses. In: Krause, Christina (Hrsg.): Pädagogische Beratung: Grundlagen und Praxisanwendung. Paderborn [u.a.]: Schöningh, S. 73-84.
- Thiel, Heinz-Ulrich (2009a): Elemente eines integrativen, allgemeinen Beratungsansatzes. Studienbrief: Universität Heidelberg.



- Thiel, Heinz-Ulrich (2009b): Die kognitive Verhaltensberatung. Studienbrief: Universität Heidelberg.
- Thiel, Heinz-Ulrich (2009c): Lösungs- und ressourcenfokussierte Beratung. Studienbrief: Universität Heidelberg.
- Thiel, Heinz-Ulrich & Schiersmann, Christiane (2012): Selbstorganisation fördernde Wirkprinzipien und Erfolgsfaktoren in der Organisationsentwicklung – zwei Fallstudien im Vergleich. In: Schiersmann, Christiane & Thiel, Heinz-Ulrich (Hrsg.): Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – Empirische Studien zur Beratung von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, S. 226-301.
- Thomas, William I. & Thomas, Dorothy S. (1928): The Child in America: Behavior Problems and Programs. New York: Knopf.
- Tietze, Wolfgang (2008): Qualitätssicherung im Elementarbereich. In: Klieme, Eckart & Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Qualitätssicherung im Bildungswesen: Eine aktuelle Zwischenbilanz. Weinheim [u.a.]: Beltz, S. 76-95.
- Ulrich, Hans (Hrsg.) (1984): Self-Organization and Management of Social Systems: Insights, Promises, Doubts, and Questions. Berlin [u.a.]: Springer.
- Ulrich, Hans & Probst, Gilbert J. B. (1991): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: Ein Brevier für Führungskräfte. 3., erweiterte Auflage. Bern [u.a.]: Haupt.
- Vedder, Günther (2001): Informationsökonomische Analyse der Wirkung von QM-Zertifikaten. In: Wächter, Hartmut & Vedder, Günther (Hrsg.) (2001): Qualitätsmanagement in Organisationen: DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand. Wiesbaden: Gabler, S. 51-71.
- Vester, Frederic (2011): Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. 8. aktualisierte und erweiterte Auflage. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Vester, Frederic & von Hesler, Alexander (1988): Sensitivitätsmodell: Ökologie und Planung in Verdichtungsgebieten. Forschungsbericht 80-101 040 34. 2., unveränd. Auflage. Frankfurt a. M.: Umlandverband.
- Vester, Frederic & von Hesler, Alexander (1988): Sensitivitätsmodell: Ökologie und Planung in Verdichtungsgebieten. 2., unveränderte Auflage. Frankfurt am Main: Umlandverband.
- Vester, Frederik (2011): Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität, Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Vogel, Heiner (2007): Qualitätssicherung in der Beratung. In: Nestmann, Frank/Engel, Frank & Sickendiek, Ursel (Hrsg.): Das Handbuch der Beratung. Band 2: Ansätze, Methoden und Felder. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 836-856.
- von Bertalanffy, Ludwig (1968): General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York: Braziller.

- von Foerster, Heinz (1993): Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke (1. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- von Rosenstiel, Lutz (2008): Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung. In: Klieme, Eckart & Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Qualitätssicherung im Bildungswesen: Eine aktuelle Zwischenbilanz. Weinheim [u.a.]: Beltz, S. 122-134.
- von Uexküll, Jakob (1921): Umwelt und Innenwelt der Tiere. Berlin: Springer.
- Vuorinen, Raimo (2003) In: Swiss Association for Educational and Vocational Guidance (2003): Internationaler AIOSP Fachkongress. Qualitätsentwicklung in Beratung und Bildung. Bern: Abschlussbericht, CD-ROM.
- Vuorinen, Raimo/Nykänen, Seija/Karjalainen, Merja & Pöyliö, Lea (2011): The Networked Guidance Service Provision (NEGSEP) Model. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Vuorinen, Raimo & Weber, Peter (2010): Summative Evaluation of the ELGPN Work Programme 2009-10. Report for ELGPN: [http://ktl.jyu.fi/img/portal/8465/ELGPN\\_2009-10\\_Summative\\_evaluation\\_14\\_03\\_2011.pdf?cs=1302173026](http://ktl.jyu.fi/img/portal/8465/ELGPN_2009-10_Summative_evaluation_14_03_2011.pdf?cs=1302173026) (2012-06-07).
- Wallace, Helen (2002). Experiments in European Governance. In: Jachtenfuchs, Martin & Knodt Michèle (Hrsg.): Regieren in internationalen Institutionen. Opladen: Leske & Budrich, S. 255-270.
- Wallace, Helen & Wallace, William (Hrsg.) (2000): Policy Making in the European Union. The New European Union Series. Fourth Edition. Oxford: University Press.
- Watts, Anthony G. (2002a): The OECD Career Guidance Policy Review. A Progress Report. Warsaw: OECD.
- Watts, Anthony G. (2002b): OECD-Gutachten zur Berufsberatung – Deutschland. Länderbericht. In: Ibv Publikationen. Nr. 38, S. 2679-2697.
- Watts, Anthony G. (2010): National All-age Career Guidance Services: Evidence and Issues. In: British Journal of Guidance & Counselling. Vol. 38, 1, S. 31-44.
- Watts, Antony G. & Fretwell, David H. (2003): Policy strategies for designing career information and guidance systems in middle-income and transition economies. Washington: D.C.: Worldbank.
- Watts, Antony G. & Fretwell, David H. (2004): Case studies and emerging issues for designing career information and guidance systems in developing and transition economies. Washington D.C: Worldbank.
- Watts, Antony G. & Sultana, Ronald (2003): Laufbahnberatung in 37 Ländern. Unterschiede und Gemeinsamkeiten. Thessaloniki: CEDEFOP.
- Watzlawick, Paul/Bavelas, Janet & Beavin, Don D. (1990): Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien (8., unveränderte Auflage). Bern [u.a.]: Huber.
- Watzlawick, Paul/Weakland, John H. & Fisch, Richard (2005): Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. (6., unveränderte Auflage).

- Bern [u.a.]: Huber.
- Weber, Max (1911): Soziologie des Zeitungswesens. In: Verhandlungen des 1. Deutschen Soziologentages. Bd. 1, 1. Tübingen: Serie.
- Weber, Max (2009): Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie. Zwei Teile in einem Band (5. revidierte Auflage, Studienausgabe, Nachdruck). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Weber, Peter (2003): Der Bologna-Prozess für einen Europäischen Hochschulraum. Eine neue Form des Policy Making im Bildungsbereich. München: Grin-Verlag.
- Weber, Peter (2007): Lifelong Guidance – A coordinated Policy-Making for the Implementation of a Strategy on European, National and Regional Level. In: Härtel, Peter (Hrsg.): Lifelong Guidance for lifelong Learning. Comments, Concepts, Conclusions of the joint Action Project “European Guidance Forum”. Graz: Styrian Association for Education and Economics, S. 163-183.
- Weber, Peter (2012a): Selbstorganisation im Modell der Synergetik als Ausgangspunkt für Führungskompetenz. In: Ertelt, Bernd J./Frey, A./Kugelmeier, C. (Hrsg.): HR zwischen Anpassung und Emanzipation. Beiträge zur Entwicklung einer eigenständigen Berufspersönlichkeit. Schriftenreihe Arbeit und Bildung des Heinrich-Vetter-Forschungsinstituts e.V. (Band 3). Frankfurt am Main [u.a.]: Peter Lang Verlag, S. 329-344.
- Weber, Peter (2012b): Das transnationale Politiknetzwerk für die Verbesserung lebensbegleitender Beratung ELGPN. Eine Untersuchung von Mustern und Ordnungsübergängen. In: Schiersmann, Christiane & Thiel, Heinz-Ulrich (Hrsg.): Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – Empirische Studien zur Beratung von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, S. 302-339.
- Weber, Peter/Nykänen, Seija/Tønder Jessing, Carla/Larsen, Jette/Gavrilita, Alina & Vojtova, Maria (2010): Criteria for higher quality of Guidance in Transition and ‘Transition Management’ from School to Work. Graz: STVG, S. 43-56.
- Weber, Peter & Schiersmann, Christiane (2009): Quality and Professionalism in Educational and Career Guidance in Germany. In: Revista de Pedagogie/Romanian Revue of Pädagogy. 1-3/2009, S. 21-34.
- Weber, Peter J. (2000): Supranationale Organisationen als Protagonisten eines globalen und entstaatlichten Bildungsmarkts in Europa. In: Trend Online Zeitung 9, 2000 (2012-06-07).
- Welzer, Harald (2005): Das kommunikative Gedächtnis. Eine Theorie der Erinnerung. 1. Auflage. München: Beck.
- Willke, Helmut (2004): Einführung in das systemische Wissensmanagement. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Willke, Helmut (2006): Global governance. Bielefeld: Transcript.
- Willke, Helmut (2012): Supervision in the knowledge society: the role of professional associations for supervision as actors in civil society. Kassel: Kassel

- Univ. Press.
- Wimmer, Rolf (2004): Organisation und Beratung: Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. 1. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Wunderer, Rolf (2001): EFQM-Modell. In: Zollondz, Hans-Dieter (Hrsg.): Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des modernen Managements auf der Basis des Qualitätsmanagements. 1. Auflage. München: R. Oldenbourg Verlag, S. 185-197.
- Zech, Rainer (2008): Handbuch Qualität in der Weiterbildung. Weinheim [u.a.]: Beltz.
- Zollondz, Hans-Dieter (2011): Grundlagen Qualitätsmanagement: Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte. 2. Auflage. München: R. Oldenbourg Verlag.
- Zollondz, Hans-Dieter (Hrsg.) (2001a): Lexikon Qualitätsmanagement: Handbuch des modernen Managements auf der Basis des Qualitätsmanagements. 1. Auflage. München: R. Oldenbourg Verlag.
- Zollondz, Hans-Dieter (2001b): Balanced Scorecard. In: Zollondz, Hans-Dieter (Hrsg.): Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des modernen Managements auf der Basis des Qualitätsmanagements. 1. Auflage. München [u.a.]: R. Oldenbourg Verlag, S. 39-44.
- Zürn, Michael (2002): Zu den Merkmalen postnationaler Politik. In: Jachtenfuchs, Martin & Knodt, Michèle (Hrsg.): Regieren in internationalen Institutionen. Opladen: Leske & Budrich, S. 215-235.

## **Anhänge**

Anh. 2.1: Abgrenzung des Feldes Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (Quelle: Offener Koordinierungsprozess Beratungsqualität 2009-2012)

Anh. 3.1: Qualitätsmerkmale (QMM) für Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (Quelle: nfb/Forschungsgruppe Beratungsqualität an der Universität Heidelberg (2011))

Anh. 5.1: Quellenangaben zu den einbezogenen Modellen (Kap. 5, Qualitätsmerkmale und Standards) (Eigene Darstellung)

Anh. 6.1: Quellenangaben zu den einbezogenen Modellen (Kap. 6, Qualitätsmodelle) (Eigene Darstellung)

Anh. 6.2: Qualitätsmodelle und einbezogene Experten (Eigene Darstellung)

Anh. 6.3: Fragen und Theoretische Bezüge für die Auswertung und die Expertengespräche (Eigene Darstellung)

Anh. 7.1: Einbezogene Dokumente und Quellen aus dem ELGPN Prozess sowie aus relevanten Kontexten des Prozesses (Kap. 7) (Eigene Darstellung)

Anh. 7.2: Prozessarchitektur der ELGPN Evaluation 2009-2010 (Quelle: EVAL\_02; Eigene Darstellung;)

Anh. 2.1: Abgrenzung des Feldes Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (Quelle: Offener Koordinierungsprozess Beratungsqualität 2009-2012)

(nicht veröffentlicht)

Im Rahmen des Projektauftrags<sup>1</sup> betrachten wir die Beratungsbereiche Schule, Berufsausbildung, Studium, Beruf / Karriere, Berufs(wieder)Einstieg / Stellenwechsel und (drohende) Arbeitslosigkeit (vgl. Grafik) sowie Zeiten ohne Beschäftigung. Dabei die Grenzen zwischen den einzelnen Bereichen zum Teil fließend sind und es Überschneidungen, beispielsweise im Beratungsangebot oder den Zuständigkeiten, gibt. Über dieses Feld hinaus gibt es noch weitere Bereiche in denen Beratung zu Bildung, Beruf und Beschäftigung stattfindet, teilweise als Teilbereich im Rahmen von Beratungen, die im Kern einen anderen Schwerpunkt haben oder in Bereichen, die bislang nicht eindeutig diesem Feld zugeordnet sind.



Lebenslauf	Bereiche	Beratungsanlass	Zuständigkeiten / Organisationsformen	Zielgruppen
(Vor-) Schule	Berufsschule / Berufsausbildung	Studium	Beruf / Karriere, Stellenwechsel, Berufs(wieder)Einstieg, (drohende) Arbeitslosigkeit	Vorruhestand / Rente
Schulische Beratung	Ausbildungsberatung	Studienberatung	Weiterbildungsberatung	
Berufsberatung	Berufs(wahl)beratung	Berufs(wahl)beratung	Berufslaufbahnberatung	
Berufs(wahl)beratung		Karriereberatung / Coaching / Supervision	Karriereberatung / Coaching / Supervision	
Schullaufbahnberatung	Berufliche Entwicklung und Bildung	Studienwahl und -Planung	Karriereplanung / Personalentwicklung	Gestaltung des Übergangs
Schulberatung	Ausbildungsplatzprobleme	Studiengestaltung	Fort- / Weiter- / Pol.- / Allgemeinbildung	Ehrenamt
Berufsorientierung / Berufswahl (vorbereitung)	Lern- / Motivations- / Prüfungsprobleme	Lern- / Motivations- / Prüfungsprobleme	Recruitment-Beratung (u.a. Employer Branding, War for Talent)	Weiterführung einer Berufstätigkeit
Abbruch / Drop-Out	Ausbildungsabbruch- / Wechsel	Übergang in den Beruf	(vordringen, ) Arbeitsunfähigkeit	Einsatz als Senior Expert
Außerschulischer Wissenswerb und Kompetenzentwicklung	Übergang in den Beruf	Studienfachwechsel / - Abbruch	Existenzgründungs- / (insolvenz-) beratung	Bildung und Weiterbildung
	Allgemeine / ehrenamtliche Kompetenzentwicklung	Allgemeinbildung / Ehrenamt	Allgemeine Kompetenzentwicklung / Ehrenamt	
Bundesagentur für Arbeit Schulamt, Klassen- / Beratungslehrer	Bundesagentur für Arbeit überbetriebliche Ausbildungsstätten	Bundesagentur für Arbeit Studienberatung	Bundesagentur für Arbeit Arbeitgeber / Unternehmensleitung / Führungskraft / Personalabteilung	Arbeitgeber Arbeitgeberverbände
Betriebe und Universitäten	Betriebe Berufsverbände	Carere Center	Weiterbildungseinrichtungen Arbeitnehmervertretung / Gewerkschaften	Arbeitnehmervertretung Gewerkschaften
Berufsverbände und überbetriebliche Ausbildungsstätten			Selbstständige / Freiberufliche Outplacement-Beratung Fach- und Berufsverbände	
(Vor-) Schüler	Auszubildende / Berufs(fach)schüler	Studierende	Berufstätige / Arbeitslose	(Vor-)Ruhestandler
Sondergruppen wie z.B. Menschen mit Behinderung, mit Migrationshintergrund, mit Sonder- und Hochbegabung, Männer, Frauen und Eltern				

<sup>1</sup> Die Tabelle wurde im Rahmen des Projektes "Offener Koordinierungsprozess Beratungsqualität in Bildung, Beruf und Beschäftigung" von der Forschungsgruppe Beratungsqualität entwickelt. Autor ist Dr. Ulrich Schweiker.

Anh. 3.1: Qualitätsmerkmale (QMM) für Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (Quelle: nfb/Forschungsgruppe Beratungsqualität (2011))

Übergreifende Merkmale (Ü)	
Ü 1	Das Beratungshandeln, das organisationale Handeln sowie das beratungsrelevante politische Handeln orientieren sich an den Bedürfnissen und Ressourcen der Ratsuchenden.
Ü 2	Transparenz des Beratungshandelns, des organisationalen Handelns sowie des beratungsrelevanten politischen Handelns.
Ü 3	Für das Beratungshandeln, das organisationale und das politische Handeln sind ethische Aspekte handlungsleitend.
Ü 4	Sowohl das Beratungshandeln als auch das organisationale Handeln basieren auf fundierten und integrierten Qualitätsstrategien.
Beratungsprozess (P)	
P 1	Die Gestaltung einer für den Beratungszweck angemessenen Beziehung.
P 2	Der Berater/die Beraterin nimmt gemeinsam mit dem/der Ratsuchenden eine adäquate Klärung der Beratungsanliegen und Ziele vor.
P3	Der Berater/die Beraterin nimmt gemeinsam mit dem/der Ratsuchenden eine Bestandsaufnahme der Ausgangssituation vor,
P 4	Der Berater/die Beraterin leistet adäquate Unterstützung bei der Entwicklung von Lösungen und deren Umsetzung.
Beraterin und Berater (B)	
B 1	Die Beraterin und der Berater sind durch ihre Aus- und kontinuierliche Fortbildung zu professionellem beraterischen Handeln im Feld Bildung, Beruf und Beschäftigung befähigt. Die Aus- und Fortbildungsinhalte orientieren sich an einem anerkannten Kompetenzprofil.
B 2	Die Beraterin und der Berater orientieren sich bei ihrem Handeln an Standards und konkretisieren diese selbstverantwortlich und reflektiert.
Organisation (O)	
O 1	Die Beratungseinrichtung hat ein spezifisches, an den Bedürfnissen ihrer Zielgruppe ausgerichtetes Leitbild und konkretisiert die Umsetzung durch geeignete Strategien.
O 2	Strukturen, Funktionen und zentrale Prozesse sind identifiziert und werden bei Bedarf optimiert.
O 3	Die bewusste Gestaltung und Weiterentwicklung der Organisationskultur sowie die Art und Weise des Umgangs mit allen beteiligten Akteuren werden als wichtige Teile des organisationalen Handelns anerkannt.

O 4	Es steht eine für die Beratungsangebote angemessene Ausstattung zur Verfügung.
O 5	Durch das organisationale Handeln wird ein angemessener Austausch mit dem Umfeld im Sinne von Vernetzung und Kooperation gefördert.
Gesellschaft, relevante Ziele und Bezüge (G)	
G 1	Gesellschaftliche Bezüge und Information/Informationsvermittlung.
G 2	Förderung der Selbstorganisation in bildungs- und berufsbiographischen Entwicklungsprozessen.
G 3	Förderung der bildungs- und berufsbezogenen Entwicklung.
G 4	Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe.



Anh. 5.1: Quellenangaben zu den einbezogenen Modellen (Kap. 5, Qualitätsmerkmale und Standards) (Eigene Darstellung)

Kurzbezeichnung der Quelle	Bezeichnung des Modells	Jahr der Publikation	Nationaler oder Europäischer Kontext	Quelle
Quelle 5.1_DEBA	Indikatoren und Benchmarks für lebensbegleitene Beratung	2005	Deutschland	Schober/Müller-Kohlenberg (2005). Guidance Indicators Meeting Nürnberg
Quelle 5.2_KAEV	Demonstrating Value: Draft Framework for Evaluating the Effectiveness of Career Development Intervention	2007	Kanada	Boudoin/Bezanson/Borgen/Goyer/Hiebert/Lalonde/Magnusson/Michaud/Renald/Turcotte. Canadian Journal of Counselling / Revue canadienne de counseling, Vol. 41:3
Quelle 5.3_UKMX	Matrixstandard	2002/ 2011	Großbritannien	Matrix. Quality standards for information, advice and guidance services; www.matrixstandard.com (2012-05-17)
Quelle 5.4_SCQS	Careers Scotlands Quality Standards,	2007	Schottland	Careers Scotland (2007). Quality Standards, Impact Measures and Evidence of Standards being met. Glasgow: Careers Scotland; <a href="http://www.icdppp.org/Portals/1/CS%20Quality_Standards_and_Impact_Measures_Document_26_3_2007.pdf">http://www.icdppp.org/Portals/1/CS%20Quality_Standards_and_Impact_Measures_Document_26_3_2007.pdf</a> (2012-05-17).
Quelle 5.5a_NISU	Preparing for Success – A Guide to Developing Effective Career Decision Makers	2007	Nord-Irland	Department of Education (DENI) (Northern Ireland); <a href="http://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/627">http://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/627</a> (2012-05-17)
Quelle 5.5b_RINF	National Forum Quality Guidelines, Republik Irland	2007	Republik Irland	National Guidance Forum Report, Republik Irland; <a href="http://www.nationalguidanceforum.ie/documents/NGF_Quality_Report%20Final.pdf">http://www.nationalguidanceforum.ie/documents/NGF_Quality_Report%20Final.pdf</a> (2012-05-17)

Quelle 5.5c_NIQI	Quality Indicators, Education and Training Inspectorate (ETI), Nordirland (2009)	2009	Nord-Irland	Education and Training Inspectorate (ETI), Nordirland: <a href="http://www.etini.gov.uk/index/support-material/support-material-general-documents-non-phase-related/support-material-general-documents-information-relating-to-inspection/evaluating-the-quality-of-careers-information-advice-and-guidance-provided-by-career-information-advice-and-guidance-providers-2009.pdf">http://www.etini.gov.uk/index/support-material/support-material-general-documents-non-phase-related/support-material-general-documents-information-relating-to-inspection/evaluating-the-quality-of-careers-information-advice-and-guidance-provided-by-career-information-advice-and-guidance-providers-2009.pdf</a> (2012-05-17)
Quelle 5.6_EURT	Common Reference Tools, CEDEFOP (2005)	2005	EU	CEDEFOP: <a href="http://www.cedefop.europa.eu/etv/upload/Projects_Networks/Guidance/expertroup/Thematic%20Projects/Reference_tools_EN.pdf">http://www.cedefop.europa.eu/etv/upload/Projects_Networks/Guidance/expertroup/Thematic%20Projects/Reference_tools_EN.pdf</a> (2012-05-17)
Quelle 5.7_EUIB	Indicators and Benchmarks for Lifelong Career Guidance	2004	EU	De Boer/Mittendorf/Scheerens & Spenitzer. Thessaloniki: Cedefop. CEDEFOP <a href="http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/Interim_Report_Guidance.pdf">http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/Interim_Report_Guidance.pdf</a> (interim Report)(2012-05-17)
Quelle 5.8_DEQE	Beratungs-Qualitäts-Erfassung (BeQuEr)	2002	Deutschland	Trube & Heilmann (2002). Endbericht über die Pilotstudie zur Entwicklung eines Instrumentariums zur Qualitätssicherung in der Berufsberatung der Arbeitsverwaltung. (ZPE-Schriftenreihe, 11), Siegen
Quelle 5.9_UKPI	Performance Indicators and Benchmarks in Career Guidance in the United Kingdom	2006	Großbritannien	Deirdre Hughes & Geoff Gratton. Centre for Guidance Studies (CeGS) University of Derby: <a href="http://www.derby.ac.uk/files/cegs_performance_indicators_and_benchmarks_2006.pdf">http://www.derby.ac.uk/files/cegs_performance_indicators_and_benchmarks_2006.pdf</a> (2012-05-17)
Quelle 5.10_FISP	The Networked Guidance Service Provision (NEGSEP) Model	2011	Finnland	Vuorinen, Raimo/Nykänen, Seija/Karjalainen, Merja & Pöyhti, Lea (2011): Jyväskylä: University of Jyväskylä
Quelle 5.11_CHCQ	Das Swiss Career Quality (SCQ)-Modell	2005	Schweiz	KBSB/CDOPU Fachkommission für Qualitätsentwicklung: <a href="http://www.kbsb.ch/dyn/bin/20367-20369-1-fragebogen_scq_d.pdf">http://www.kbsb.ch/dyn/bin/20367-20369-1-fragebogen_scq_d.pdf</a>

Quelle 5.12_NSEV	Kriterien zur Evaluation zum „Annual Report“	2006	Neu Seeland	Career Service New Zealand, Annual Report 2006; www.icdpp.org/Resources (2012-05-17). Aktueller Jahresbericht: http://www2.careers.govt.nz/about-career-services/our-publications/annual-report/ (2012-05-17)
Quelle 5.13_UKII	Intermediate Impacts of Career Guidance	2005	Großbritannien	Department for Education and Skills/Institute for Employment Studies. Research Report RR638
Quelle 5.14_DKQA	Quality Assurance System, Dänemark (2009), (Quelle 5.14)	2009	Dänemark	Case Study 14: Denmark (WP4). In: ELGPN (2010): A Report on the work of the european lifelong guidance policy network 2008-2010. Jyväskylä: Finnish Institute for Educational Research, S. 131-132.
Quelle 5.15_EUQE	Ergebnisse der ELGPN-Arbeitsgruppe Qualitätssicherung und Evidence based policy making, EU (2010), (Quelle 5.15)	2010	EU	ELGPN (2010): A Report on the Work of the European Lifelong Guidance Policy Network 2008-2010. Jyväskylä: ELGPN. http://kti.jyu.fi/img/portal/8465/ELGPN_report_2009-10.pdf?cs=1284966063
Quelle 5.16a_CAGS1	Canadian Guidance Guidelines und Standards, Core Competences	2003	Kanada	The Canadian Council of Career Development Associations and Canadian Career Development Foundation http://www.career-dev-guidelines.org/career_dev/ (2012-05-17)
Quelle 5.16b_CAGS2	Canadian Guidance Guidelines und Standards, Areas of Specification	2003	Kanada	The Canadian Council of Career Development Associations and Canadian Career Development Foundation http://www.career-dev-guidelines.org/career_dev/ (2012-05-17)
Quelle 5.17_QUAG	Assessment Guide for Career and Guidance Counselling,	2004/ 2011	Quebec, Kanada	OCCOPPQ/OCCOQ, Quebec (2004/2011), www.orientation.qc.ca; www.psychoeeducation.qc.ca (2012-05-17)

Anhang 6.1: Quellenangaben zu den einbezogenen Modellen (Kap. 6, Qualitätsmodelle) (Eigene Darstellung)

Land und ggf. Bezeichnung des Qualitäts-Modells	Quelle	Kurzbezeichnung der Quellen
Scotland, Career Scotland „Time Strategy and Quality Assurance Framework“	Careers Scotland/Watts, A.G. (2005): Progress and Potential. Glasgow: Careers Scotland; <a href="http://www.iccdpp.org/Portals/1/Careers%20scotland%20Review%20Rept06.pdf">http://www.iccdpp.org/Portals/1/Careers%20scotland%20Review%20Rept06.pdf</a> ; (2012-05-17).	6.1a_SCO
	Careers Scotland (2007): Quality Standards, Impact Measures and Evidence of Standards being met. Glasgow: Careers Scotland; <a href="http://www.iccdpp.org/Portals/1/CS%20Quality_Standards_and_Impact_Measures_Document_26_3_2007.pdf">http://www.iccdpp.org/Portals/1/CS%20Quality_Standards_and_Impact_Measures_Document_26_3_2007.pdf</a> ; (2012-05-17).	6.1b_SCO
	Patricia Pugh (2009): Lifelong Guidance – Careers Scotland. Vortrag und Präsentation, Berlin 14.05.2009 (nicht veröffentlicht).	6.2a_SCO
	Careers Scotland (2007): Data and Evidence Collection for Career Guidance Usage and Efficacy: <a href="http://www.iccdpp.org/Resources/ArticlesRepository/tabid/92/articleType/ArticleView/articleId/26/Default.aspx">http://www.iccdpp.org/Resources/ArticlesRepository/tabid/92/articleType/ArticleView/articleId/26/Default.aspx</a> (2012-05-17).	6.2b_SCO
Vereinigtes Königreich „Matrix Standard“	Matrix (2011): Quality standards for information, advice and guidance services: <a href="http://www.matrixstandard.com/">http://www.matrixstandard.com/</a> ; <a href="http://www.matrixstandard.com/index.php/download_file/49/279/">http://www.matrixstandard.com/index.php/download_file/49/279/</a> (2012-05-17).	6.3_UK
	Department for Business Innovation & Skills (2011). Launch of the Revised Matrix Standard. John Hayes, Minister of State for Further Education, Skills and Lifelong Learning, 12. Oct. 2011, London; <a href="http://www.bis.gov.uk/news/speeches/john-hayes-matrix-standard-2011">http://www.bis.gov.uk/news/speeches/john-hayes-matrix-standard-2011</a> (2012-05-17).	6.4a_UK
	Skills Founding Agency (BIS) (2010): Progress on the procurement of a new organisation to manage and develop the Matrix Standard;	6.4b_UK

	<p><a href="http://skillsfundingagency.bis.gov.uk/providers/allthelatest/providerupdate/matrixstandard_071210.htm">http://skillsfundingagency.bis.gov.uk/providers/allthelatest/providerupdate/matrixstandard_071210.htm</a>; (2012-05-17).</p> <p>Department for Business Innovation &amp; Skills (2010): Fuelling Potential. A blueprint for skills accounts and the adult advancement and careers service; <a href="http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/corporate/docs/ff10-648-fuelling-potential">http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/corporate/docs/ff10-648-fuelling-potential</a> (2012-05-17).</p> <p>Bimrose, J., Hughes, D. &amp; Collin, A. (2006): Quality assurance mechanisms for information, advice and guidance: A critical review, Warwick: Warwick Institute for Employment Research.</p> <p>Dimitrios Gaitanis (2010): Greek model system for quality assurance in guidance services; <a href="http://www.elgpn.eu/elgpn/db/view/25">http://www.elgpn.eu/elgpn/db/view/25</a> (2012-05-17).</p> <p>Dimitrios Gaitanis (2010): The study of EKEP (N.R.C.V.G.) International systems for quality assurance in Guidance services. A model system for quality assurance in guidance services of Greece; (<a href="http://www.elgpn.eu/elgpn/db/fileserver/files/24">http://www.elgpn.eu/elgpn/db/fileserver/files/24</a> (2012-05-17).</p> <p>Case Study 16: Greece (WP4). In: ELGPN (2010): A Report on the work of the european lifelong guidance policy network 2008-2010. Jyväskylä: Finnish Institute for Educational Research, S. 135-136.</p> <p>Kiss, Istvan/Borbély-Pecze, Tibor (2009): Evidence-Based indicators in career orientation/LLG: Recent developments in Hungary. Paper fort he 4th ELGPN Network Meeting in Luxembourg 18-20 March 2009.</p> <p>Case Study 17: Hungary (WP4): In: ELGPN (2010): A Report on the work of the european lifelong guidance policy network 2008-2010. Jyväskylä: Finnish Institute for Educational Research, S. 137-138.</p> <p>Case Study 14: Denmark (WP4): In: ELGPN (2010): A Report on the work of the european lifelong guidance policy network 2008-2010. Jyväskylä: Finnish Institute for Educational Research, S. 131-132.</p> <p>Jeppe Christensen (2010): Quality Assurance in the Danish Guidance System in the educational sector (nicht veröffentlicht).</p> <p>Danish Ministry of Education (2004): Guidance in Education – A new guidance System in Denmark. Copenhagen: Uncervisnings Ministeriet; <a href="http://www.elgpn.eu/elgpn/db/search/directory/view/13">http://www.elgpn.eu/elgpn/db/search/directory/view/13</a> (2012-05-17).</p>	6.4c_UK
		6.4d_UK
Griechenland „Greek model system for quality assurance in guidance services“		6.5a_EL
		6.5b_EL
		6.5c_EL
Ungarn „The Hungarian LLG Council and LLG System development“		6.6_HUN
		6.7_HUN
Dänemark „Quality Assurance in the Danish Guidance System in the educational sector“		6.8_DK
		6.9_DK
		6.10_DK

Schweiz „Swiss Counseling Quality Model“	Follack, Christian (2003): Vers l'émergence de standards qualité (Qualitätsnormen für die Berufsberatung). In: Panorama 4/2003; <a href="http://www.edudoc.ch/static/infopartner/periodika_fs/2003/Panorama/Heft_4_2003/pan3410.pdf">http://www.edudoc.ch/static/infopartner/periodika_fs/2003/Panorama/Heft_4_2003/pan3410.pdf</a> (2012-05-17).	6.11_CH
	Zehnder, Emil (2003): 120 Qualitätsverbesserungen realisiert. In: Panorama 4/2004; <a href="http://www.edudoc.ch/static/infopartner/periodika_fs/2003/Panorama/Heft_4_2003/pan3416.pdf">http://www.edudoc.ch/static/infopartner/periodika_fs/2003/Panorama/Heft_4_2003/pan3416.pdf</a> (2012-05-17).	6.12a_CH
	Zehnder (2003): Qualitätsentwicklung in der KBSB Thurgau. Kanton Thurgau: Amt für Berufsbildung und Berufsberatung.	6.12b_CH
	KBSB/CDOPU. Fachkommission für Qualitätsentwicklung. Swiss Counseling Quality (SCQ) Fragebogen.; <a href="http://www.kbsb.ch/dyn/bin/20367-20369-1-fragebogenscq_d.pdf">http://www.kbsb.ch/dyn/bin/20367-20369-1-fragebogenscq_d.pdf</a> (2012-05-17).	6.13_CH
	KBSB/CDOPU. Fachkommission für Qualitätsentwicklung; <a href="http://www.kbsb.ch/dyn/20157.php">http://www.kbsb.ch/dyn/20157.php</a> (2012-05-17).	6.14_CH
	Der Schweizerische Bundesrat (2011): Verordnung über die Berufsbildung (Berufsbildungsverordnung, BBF) vom 19. November 2003; Stand 1. Januar 2011; <a href="http://www.admin.ch/ch/d/sr/4/412.101.de.pdf">http://www.admin.ch/ch/d/sr/4/412.101.de.pdf</a> (2012-05-17).	6.15a_CH
	Die Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (2012): Bundesgesetz über die Berufsbildung (Berufsbildungsgesetz, BBG) vom 13. Dezember 2002; Stand 1. Januar 2012; <a href="http://www.admin.ch/ch/d/sr/4/412.10.de.pdf">http://www.admin.ch/ch/d/sr/4/412.10.de.pdf</a> (2012-05-17).	6.15b_CH
	Case Study 18: Portugal (WP4). In: ELGPN (2010): A Report on the work of the european lifelong guidance policy network 2008-2010. Jyväskylä: Finnish Institute for Educational Research, S. 140-141.	6.16a_PT
	Moreno, Pedro (2010): National Quality System for Guidance Provision – Portugal; <a href="http://www.elgpn.eu/elgpndb/search/directory/view/15">http://www.elgpn.eu/elgpndb/search/directory/view/15</a> (2012-05-17).	6.16b_PT
	Case Study 15: Germany (WP4). In: ELGPN (2010): A Report on the work of the european lifelong guidance policy network 2008-2010. Jyväskylä: Finnish Institute for Educational Research, S. 133-134.	6.17a_DE
Schober, Karen/Jenschke, Bernhard (2010): Quality in Career Guidance – open process of coordination for quality development and its results; <a href="http://www.elgpn.eu/elgpndb/search/directory/view/46">http://www.elgpn.eu/elgpndb/search/directory/view/46</a> (2012-05-17).	6.17b_DE	
Schiersmann, C./Bachmann, M./Dauner, A. & Weber, P. (2008): Qualität und Professionalität in Bildungs- und	6.18a_DE	
Deutschland „Offener Koordinierungsprozess Beratungsqualität“		

<p>Frankreich „French practice and policy in quality evaluation“</p>	<p>Berufsberatung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.</p> <p>Arbeitsgruppe 2/Pohl M./Schweiker U. (2011): Der Qualitätsentwicklungsrahmen (QER) als Modell für eine kohärente Qualitätsstrategie für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. In: NFB/Forschungsgruppe Beratungsqualität (2011). Beratungsqualität in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Qualitätsmerkmale guter Beratung. Bielefeld: W. Bertelsmann, S. 37-40.</p> <p>Lenzi, Jean-Marie (2010): French practice and policy in quality evaluation. Working Paper for ELGPN WP 4 (Nicht veröffentlichtes Arbeitspapier).</p> <p>Euro Guidance/French ELGPN Group (2010): Brief note on the political developments in France in the field of guidance. March 2010 (Nicht veröffentlichtes Arbeitspapier).</p> <p>Euro Guidance/French ELGPN Group (2010): Guidance System in France. April 2010 (Nicht veröffentlichtes Arbeitspapier).</p> <p>AQOR (2009): Guide des Indicateurs. Amélioration de la Qualité en Orientation (AQOR); <a href="http://www.aqor.droa-eu.org">http://www.aqor.droa-eu.org</a> (2012-05-17).</p> <p>AQOR (2009): LES INDICATEURS DE LA QUALITÉ. Amélioration de la Qualité en Orientation (AQOR); <a href="http://www.aqor.droa-eu.org/?loc=fr&amp;c=4">http://www.aqor.droa-eu.org/?loc=fr&amp;c=4</a> (2012-05-17).</p> <p>ACT No. 2009-1437 of 24 November 2009 on lifelong vocational guidance and training (1) NOR: ECEX0908316L. ACTS. OFFICIAL GAZETTE OF THE FRENCH REPUBLIC</p>	<p>6.18b_DE</p> <p>6.19a_FR</p> <p>6.19b_FR</p> <p>6.19c_FR</p> <p>6.20_FR</p> <p>6.21_FR</p> <p>6.22_FR</p>
--	---	--

Anhang 6.2: Qualitätsmodelle und einbezogene Experten (Eigene Darstellung)

Land und ggf. Bezeichnung des Qualitäts-Modells	Einbezogene Experten	Funktion des Experten im nationalen Kontext	Bezeichnung
Schottland, Career Scotland „Time Strategy and Quality Assurance Framework“	Dr. Deirdre Hughes, ODP	Chair at National Careers Council Commissioner at UK Commission for Employment & Skills; <a href="http://www.bis.gov.uk/policies/further-education-skills/national-careers-council">http://www.bis.gov.uk/policies/further-education-skills/national-careers-council</a> (2012-06-07)	SCO_EXP_HUG
Schottland, Career Scotland „Time Strategy and Quality Assurance Framework“	Patricia Pugh	Career Guidance Constituency Manager at Lifelong Learning UK; Manager at Skills Development Scotland/ Careers Scotland; <a href="http://www.lluklegacy.org/">http://www.lluklegacy.org/</a> (2012-06-07)	SCO_EXP_PUG
Vereinigtes Königreich „Matrix Standard“	Prof. Dr. Rachel Mulvey	Associate Dean/Professor at University of East London; Director at CareersBuzz (community interest company); <a href="https://www.uel.ac.uk/psychology/">https://www.uel.ac.uk/psychology/</a> (2012-06-07)	UK_EXP_MUL
Vereinigtes Königreich „Matrix Standard“	Dr. Deirdre Hughes, ODP	Chair at National Careers Council Commissioner at UK Commission for Employment & Skills; <a href="http://www.bis.gov.uk/policies/further-education-skills/national-careers-council">http://www.bis.gov.uk/policies/further-education-skills/national-careers-council</a> (2012-06-07)	UK_EXP_HUG
Griechenland „Greek model system for quality assurance in guidance services“	Dr. Dimitrios Gaitanis	Manager of the Councilors' Accreditation and Quality Assurance Department; National Centre for Vocational Orientation (EKEP); <a href="http://www.ekep.gr">www.ekep.gr</a> (2012-06-07)	EL_EXP_GAI
Ungarn „The Hungarian LLG Council and LLG System development“	Dr. Istvan Kiss	Counselling psychologist; Dep. of Counselling Psychology Eötvös Lorand University Budapest (ELTE), Hungary; <a href="http://pszichologia.elte.hu/intezetunk/munkatarsak/">http://pszichologia.elte.hu/intezetunk/munkatarsak/</a> (2012-06-07)	HUN_EXP_KIS
Ungarn „The Hungarian LLG Council and LLG System“	Dr. Tibor Bors Borbély-Pecze	Sekretär des Nationalen Forums Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung in Ungarn	HUN_EXP_BOB



development“					
Dänemark „Quality Assurance in the Danish Guidance System in the educational sector“	Steffen Jenssen,	Dänisches Erziehungsministerium, Head of Division; <a href="http://www.uvm.dk/">http://www.uvm.dk/</a> (2012-06-07)			DK_EXP_JEN
Dänemark „Quality Assurance in the Danish Guidance System in the educational sector“	Jeppe Christiansen	Dänisches Erziehungsministerium, Head of Section; <a href="http://www.uvm.dk/">http://www.uvm.dk/</a> (2012-06-07)			DK_EXP_CHR
Schweiz „Swiss Counselling Quality Model“	Rita Beltrami, KBSB	Schweizerische Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Berufs- und Studienberatung, Fachkommission Qualität, Leiterin der Fachkommission; <a href="http://www.kbsb.ch/dyn/20157.php">http://www.kbsb.ch/dyn/20157.php</a> (2012-06-07)			CH_EXP_BEL
Portugal „National Quality System for Guidance Provision – Portugal“	Pedro Moreno	Senior Economic Analyst & Project Manager/International Policy Expert at IEFP; <a href="http://www.iefp.pt">http://www.iefp.pt</a> (2012-06-07)			PT_EXP_MOR
Deutschland „Offener Koordinierungsprozess Beratungsqualität“	Judith Frühbing	Nationales Forum für Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung, Vorstand (nfb); <a href="http://www.forum-beratung.de">www.forum-beratung.de</a> (2012-06-07).			DE_EXP_FRÜ
Deutschland „Offener Koordinierungsprozess Beratungsqualität“	Dr. Bernhard Jenschke	Nationales Forum für Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung, Vorstand (nfb); <a href="http://www.forum-beratung.de">www.forum-beratung.de</a> (2012-06-07).			DE_EXP_JEN
Frankreich „French practise and policy in quality evaluation“	Michel Lefranc	Ministry of Education, France, <a href="http://www.education.gouv.fr">www.education.gouv.fr</a> (2012-06-12).			FR_EXP_LEF

Frankreich „French practise and policy in quality evaluation“	Françoise Divisia	Consultant-expert at European lifelong guidance policy network (ELGPN); Expert en politiques d'éducation et formation at Consultante - Expert en politiques d'éducation et formation.	FR_EXP_DEV
---	-------------------	--	------------

Anh. 6.3: Fragen und Theoretische Bezüge für Auswertung und Expertengespräche (Eigene Darstellung)

Kodes und Subkodes	Fragen	Begründung der Frage aus der metatheoretischer Perspektive der Synergetik
Kode PI: Prozess der Institutionalisierung		
PI-1 Zentrale Akteure	Who is the driver for the quality activities ? Which actors are involved? How the cooperation is organized/what is the carracter of the cooperation (e.g. consultation, partnership, network, information).	SYN: Die Frage der Akteure hat eine quantitative (sind alle wichtigen dabei) und eine qualitative Seite (sind die dabei, die Macht haben, d.h. Kontrollparameter bestimmen. Die Akteure bilden gemeinsam einen Teil der Mikroelemente des Systems (wenn man die Einführung eines Q Systems als eigenes System konzipiert). Gleichzeitig sind die Akteure Teile anderer System und haben in und durch diese Systeme Macht Kontrollparameter zu bestimmen oder zu stimulieren (Gesetze, Finanzen, Widerstand etc.). Die Zusammensetzung der Akteure, aber auch die Art der Kooperation (Selbstorganisation) bestimmen die Gestalt und den Prozess des Übergangs aus einem "dissordered" in einen "ordered" Status des Systems.
PI-2 Stellenwert und Reichweite	What is the satus of implementation of the activitie? What is the scope of the activities?	SYN: Diese Kategorie zielt auf die Frage, inwiefern bereits eine Ordnung entstanden ist. Implementierung ist eine Ordnung die eine bestimmte Anzahl Organisationen dem Q-Ansatz unterwirft oder diesen anbietet. Es geht also zum einen um die Breite der Implementierung (wie viele sind einbezogen, freiwillig, verpflichtend), aber auch darum, inwiefern das die Anforderung des Q-Ansatzes die Elemente des Systems determinieren.
PI-3 Institutionalisierung,	Is there a special Institution established that carries the qualityapproach? Is this task given to an existing institution that fulfills it?	SYN: Die Schaffung einer eigenen Einrichtung ist eine Musterbildung, die neben dem Vorhandensein eines Q-Ansatzes und einer Akteursgruppe von zentraler Bedeutung für die Stabilisierung einer sich bildenden Ordnung ist.
PI-4 Phase der Etablierung	Implizit. Kann eine Zuordnung in eine Phase (Beginn/Entwicklung, Etablierung, Reife/stabile Institutionalisierung) vorgenommen werden.	SYN: Wie ist der Unordnungs-Ordnungsübergang fortgeschritten? Oder handelt es sich um einen Übergang von einer schon etablierten Ordnung in den Status einer neuen Ordnung? Ist die Institutionalisierung in einer kritischen Phase, können ggf. notwendige oder anstehende Symmetriebrechungen identifiziert werden? Welche Fluktuation ist gegeben oder nötig?
PI-5 Mechanismen zur Durchsetzung oder Etablierung (Gesetze, Marktmechanismen)	Are there laws or regulations regarding quality in guidance/counselling? Or does the organisations cooperate by free choice(will). Are market-mechanisms relevant? (e.g. to get a certificate needed in terms of marketing?	SYN: Gesetze, Regularien usw. sind in gesellschaftliche Organisationen wichtige Ordnungsmuster und aber auch Stimulation von Kontrollparametern. Warum sollten sich die Organisationen freiwillig einem aufwändigen und teuren Muster unterwerfen? Gibt es möglicherweise Marktmechanismen, Image etc. als Stimulation?

PI-6 Finanzierung und Nachhaltigkeit	Who is financing the quality activities? Is a sustainable implementation reached or targeted?	SYN: Finanzen sind ein wichtiger Kontrollparameter. Energetisierung.
Kode FB: Feld und Beratungsbegriff		
FB-1 Feldabdeckung	Which guidance areas are integrated?	SYN: Die Breite der Feldabdeckung ist aus zwei Gründen wichtig. Zum einen bestimmt sie das System auf das sich der Selbstorganisationsprozess bezieht. Zum zweiten kann bei einer breiten Abdeckung der Ordnungsübergang schwieriger werden (auf der Mikroebene sind mehr Ordnungsübergänge nötig), gleichzeitig kann jedoch die Fluktuation höher sein, weil beispielsweise viele wichtige Akteure eingebunden sind oder die Wichtigkeit eher erkennen und parallele Prozesse vermieden werden (alle ziehen am Ende an einem Strang). Die Hypothese könnte dazu sein, es dauert länger bis eine kritische Instabilität erreicht ist, die dann aber die Symmetriebrechung eher erreichen, während "kleinere" Initiativen in der Fluktuation verbleiben, keinen stabilen Punkt erreichen. (Die Pfadabhängigkeit ist höher).
FB-2 Beratungsbegriff	Does the quality model refer to a description what guidance is? Does the quality model refer to an explicit concept of guidance? E.g. how guidance "works" , what guidance aims to etc.	SYN: Das Q-System kann auf verschiedene Elemente der einbezogenen Systeme (Organisationen und Menschen) zielen. Die inhaltliche Ebene ist eine der möglichen Ebenen. Ist ein einheitlicher Beratungsbegriff vorhanden, ist dies bereits eine Musterbildung im Sinne der Konvergenz verschiedener Systeme in einem gemeinsamen Muster "Beratung". Ohne eine solche einheitliche Fassung des inhaltlichen Begriffes bleibt das Q-System wenig anschlussfähig an den Kern der Dienstleistung und auch an einen großen Teil der zu beteiligenden Menschen (Berater) (Synchronisation, Kairos).
FB-3 Angebotsformate	Does the quality model cover distinct service formats (face-to-face; online-guidance, group counseling, workshops,).	SYN: Die Frage nach den Angebotsformaten dient der Identifikation und Eingrenzung des Systems. Kohärenz des Feldes (und der Qualitätsansätze) hängt auch eng mit der Kohärenz der Angebotsformate zusammen.
Beratung als hochwertige Kommunikative Dienstleistung (KD)		
KD-1 Beratungsverständnis	implizit	SYN: Beratung ist eine spezifische Kommunikation in einem Beratungssystem, das durch Stimulation auf Ordnungs-Ordnungsübergänge im Ratsuchendensystem zielt. Qualität in der Beratung ist u.a. davon abhängig, ob ein Verständnis von Beratung i.d.S. vorhanden ist, an dem sich die Systeme und beteiligte Subsysteme (Anbieterorganisation, Berater) orientieren müssen oder können. Viele qualitätsrelevante Parameter (z. B. Ausstattung, Zeitbudget) sind davon abhängig.

KD-2 Dienstleistungsbegriff	Does the QM refer to a concept of "Service". Can you describe this? What does this imply in terms of a "professional Service"?	SYN: Dienstleistung oder Professionelle Leistungen. Das Konzept "Dienstleistung" impliziert verschiedene Aspekte (uno-actu Erbringung, Intangibilität, Unsicherheit, Erbringung in Kooperation), Dienstleistung in kommunikativen Bereichen, in denen Hochwertigkeit im Sinne von Professionalität (z. B. individuelle Analyse/Diagnose, adäquate Auswahl geeigneter Maßnahmen, individuelle Bereitstellung von Expertenwissen) notwendig sind, haben zusätzliche Anforderungen. Aus Synergetischer Perspektive ist das Verständnis von DL relevant, weil es bestimmte Musterbildungen impliziert.
KD-3 Kunden/RS-Verständnis	Does the QM refer to a concept of "Customers". Can you describe this?	SNY: Relevant in Bezug auf die Interaktion mit dem Kunden. Eine Spannung zur Professionalität ist darum gegeben, weil die beiden Konzepte in Bezug auf die Ausrichtung des Handelns des Professionals auf verschiedene Muster referieren. Bspw. sind "Erwartung" des Kunden oder "Zufriedenheit" andere Muster als "das, was aus Sicht professionellen Handelns geboten scheint". Auch ist relevant, ob es um eine "stellvertretende Problemlösung" oder um die "Aktivierung des Kunden zur eigenen Problemlösung" geht. Synergetisch gefragt: ist eine Problemlösung in der Beratung möglich, die über die Aktivierung von Selbstorganisation hinaus geht?
KD-4 Spezifik der Kommunikation und Interaktion bei der KD	implizit	SYN: (siehe Kapitel Beratungstheorie)
KD-5 Negative Kategorie: einem DL Verständnis widersprechend	implizit	SYN: (siehe Kapitel Beratungstheorie)
<b>Kode SYS: Beratung im Systemischen Kontext / Einbettung Individuum - Org. – Gesellschaft</b>		
SYS-1 Explizites systemisches Verständnis?	Does the QM refer to different systemic levels?, e.g. society, organisation/service deliverer/guidance process and practice?	SYN: Dies ist relevant, da das Verständnis des systemischen Kontexts eine angemessene Qualitätsstrategie schließen lässt. Die Frage des Kontext ist die Frage nach der Systemgrenze. Was wird berücksichtigt? Werden abgeschlossene Systeme vorausgesetzt, wo tatsächlich hochgradige Interdependenzen bestehen? Gibt es ein Bewusstsein über die Systemische Bedingtheit des eigenen Angebots?
SYS-2 Rolle von gesellschaftlichen Rahmenfaktoren	What are the links to the role of guidance in the society?, e.g. aims and outcomes of guidance? Effects of guidance? Social returns and so on. Are there links between QM and policy development?	SYN: Wird der Einfluss der "Gesellschaft", z.B. Politik, Erwartungen der Wirtschaft usw. explizit berücksichtigt? Dies sind hochrelevante Stimulationen auf die anbietende Organisation, ihre Teile ebenso wie auf die RS.

SYS-3 Rolle von organisationalen Faktoren	What kind of Links to the organisational level are integrated in the QM? E.g. links to the organisations, the clients are involved (school, employers)?	SYN: Siehe unten. Die dynamische Verbindung von Berater, Klient zur Beratungs-Organisation und zur (potenziellen) Organisation (z.B. Arbeitgeber) ist ein wichtiges Merkmal in Bezug auf die Qualität der Leistung. Beratung wird im Kontext dieser Organisationen durchgeführt. Wird dies nicht berücksichtigt wird die Wirkung bspw. voll auf den RS oder den Berater zugeschrieben.
SYS-4 Interaktion Individuum-Gesellschaft	Implizit	SYN: Die Verbindung Individuum - Gesellschaft bildet einen wichtigen Bezug von der Beratungsleistung zur Umwelt des RS im weiteren Sinn. Ein Teil der Beratungsleistung besteht in der spezifischen Unterstützung der Koppelung von Individuum und Umwelt. Vorgaben etc. beeinflussen die Art und das Verständnis dieser Koppelung in der Organisation.
SYS-5 Interaktion Individuum und dessen organisationaler Kontext	Implizit	SYN: Die Verbindung Individuum - Organisation (Eigenorganisation, z.B. Unternehmen) bildet einen wichtigen Bezug von der Beratungsleistung zur Umwelt des RS. Ein Teil der Beratungsleistung besteht in der spezifischen Unterstützung der Koppelung von Individuum und Umwelt (hier seine direkte Umwelt). Vorgaben etc. beeinflussen die Art und das Verständnis dieser Koppelung in der Organisation.
SYS-6 Perspektive-Interaktion Individuum Beratungsorganisation	Is the connexion of the client to to service providing organisation an explicit part of the QM (e.g. customer orientation, accessibility, transparency)	SYN: Die Verbindung der Ratsuchenden zur Anbieterorganisation ist wichtig für das Verständnis des Ratsuchenden im Beratungsprozess (Bsp. Wie abhängig oder unabhängig ist der Ratsuchende von Interessen der Organisation, wie wichtig ist der Organisation die Transparenz ihrer Angebote, Ziele usw.)
SYS-7 Beratungssystem (Berater-Ratsuchender)	Implizit	SYN: Gibt es eine Beschreibung des Systems Ratsuchender-Berater? (Beratungssystem). Liegt hier ein Verständnis vor, dass darauf schließen lässt, dass Beratung als ein Konstruktiver Akt zwischen beiden Systemen verstanden wird? (RS an der Erbringung beteiligt, keine Linearität etc.).
<b>Berücksichtigung/Stellenwert Professionalität/professionelles Handeln</b>		
PRO-1 Wird ein Kern professionellen Handelns von anderen Leistungen unterschieden und getrennt behandelt?	Does the model refer explicitly to a concept professional practice?	SYN: Im Sinne der Synergetik ist professionelles Handeln ein - der eigenen Logik der Profession folgendes Muster, Professionalisierung ist Habitualisierung von Mustern, d.h. im einzelnen Professional etablierte und biographisch erworbene Musterbildung. Qualität in komplexen kommunikativen Dienstleistungen hängt zu einem großen Teil von der Fähigkeit ab, einen DL Prozess zu steuern (siehe Kap. 2). Ein wichtiger Zugang zu Qualität ist darum die Frage nach der Kompetenz der Professionals diese Leistung zu erbringen.
PRO-2 Spielt die Kompetenz der Berater eine Rolle	What is the link to the practitioners and or competences?	SYN: s. PRO-1
PRO-3 Spielt die Aus/Weiterbildung der Berater eine Rolle	Does the model refer to continuing education of the practitioners	SYN: s. PRO-1

PRO-4 Existiert ein Kompetenzmodell	Does a explicit competence model exist? Is this binding?	SYN: Ein Kompetenzmodell wäre analog zu Standards (s.u.) ein Fokuspunkt, ein Ordnungsmuster, an dem sich die Frage nach der notwendigen Kompetenz der Professionals orientieren kann.
PRO-5 Sind Berufsverbände einbezogen	Are professional association integrated into the quality-strategy? How?	SYN: Professions-Verbände sind eigenständige Systeme, die eine Kontrollfunktion übernehmen können, die die Organisation, in der ein Professional arbeitet u.U. nicht selbst wahrnehmen kann/darf. Sie dient der Prüfung/Zulassung der Kompetenz eines Professionals/aller Professionals. Wenn vorhanden wären diese Organisationen ein wichtiger Attraktor zur Bildung von Mustern professionellen Handelns.
PRO-6 Sind Professionelle Subjekt oder Objekt der Qualitätsmaßnahmen?	Are Professionals integrated a) in the development of the overall quality model and b) are they integrated into the application of the model in the single services?	SYN: Dies spricht die Beteiligung der Professionals auf der Mikro-Ebene der Organisation an. Im Sinne des Begriffsverständnis (siehe Begriffe QM und QE) ist Qualitätsentwicklung ein Prozess, der auf Emergenz auf der Mikro-Ebene aufbaut(abzielt). Sind die zentralen Handelnden nicht einbezogen, werden sie weniger Aktiviert(Stimuliert) und allenfalls indirekt (durch Verklavung im Sinne der Synergetik) in die Qualitätsbemühung eingebunden.
Kode QMO: Qualitätsbegriff und Qualitätsmodell		
QMO-1 Qualitätsbegriff, gibt es einen expliziten?	what is the explicit or implicit concept of quality and quality assurance? Can you describe it?	SYN: (siehe Kommentar). Ein geteilter Q-Begriff im Sinne von Information und Wissen ist ein Kontrollparameter und ein Quasi-Attraktor.
QMO-2 Gibt es Organisationstheoretische Bezüge des Qualitätsmodells	Does the QM model refer to categories drawn from organisational- or management-theory (e.g. leadership, finance, organisation-culture etc.)	SYN: (siehe Kommentar). Ein Organisationstheoretisches Verständnis oder ein geteiltes Management-Verständnis sind Informationen und Wissens-elemente. Sie sind (mentale) Muster, die jedoch Niederschlag in der Realisierung finden (können). Sie fungieren als Kontrollparameter(Stimulation eines solchen) und/oder Quasi-Attraktoren, da sie die Ausrichtung an einem Modell (Verringerung von Fluktuation) erleichtern bzw. belohnen.
QMO-3 Kann das Qualitätsmodell in eine bestimmte "Qualitätstradition" eingeordnet werden?	Does the QM model built on or refer to an other QM model (e.g. form an other country, an other sector, models like ISO 9000 and others)	SYN: (siehe Kommentar). Tradition bzw. Kanonisierte Qualitätsmodelle auf die zurückgegriffen werden implizieren jeweils bestimmte Vorstellungen, Elemente, Verfahrensweisen. Sie bilden einen Attraktor. Dieser wird i.d.R. dem geltenden Muster widersprechen. Die Einführung eines QMS könnte als Bifurkation verstanden werden, da neben ein bestehendes System des Managements ein zweites, neues gesetzt wird.
QMO-4 Welches sind die Kernelemente des Qualitätsmodells	Which are the core elements of the QM	SYN: (siehe Kommentar) Ob ein gängiges oder ein eigens QMS etabliert wird, immer werden bestimmte Kernelemente enthalten sein, die zumindest potentiell bestimmte Funktionen (z. B. Stabilisierung, Destabilisierung, Symmetriebrechung) ermöglichen (sollen). (siehe Theoriekapitel QM).
Kode QE: Organisationsentwicklung und Implementierung		

QE- 1 Akteurskonzept/ Modell	Is the involvement of different actors practiced? How can you characterize the involvement of different actors (e.g. from politics, practice, service providers, users)	SYN: Die Involvierung verschiedener Akteure, sowohl deren Anzahl, als auch die Art der Involvierung, ist ein wichtiger Faktor bei der Frage nach Selbstorganisation. In Systemen, kann eine Regelung durch Macht, top-down (Stimulation von Kontrollparametern, Erzwingen von Ordnung) erfolgen oder durch gemeinsame Musterbildung, emergent, bottom-up (die Wirklichkeit liegt wahrscheinlich häufig dazwischen). In beiden Fällen müssen Akteure so oder so eingebunden werden bzw. sich selbst einbinden.
QE-2 Implementierung Top - Down/ Bottom up?	does the implementation follow more a top-down or a bottom up strategy? Can you describe this strategy?	SYN: Siehe oben. Die Charakterisierung als top-down oder bottom-up ist ein Hinweis auf die Möglichkeit von Selbstorganisation im Sinne emergenter Musterbildung.
QE-3 Wird Qualität als Prozess verstanden oder als statisch, z.B. Ergebnis zu einem Zeitpunkt x?	Is "Quality" more seen as a result of this activities, of an Intervention or a ongoing process within the organisation?	SYN: Die Frage richtet sich auf die Dynamik und den Faktor Zeit. Die Veränderung organisationaler Muster braucht Zeit. Organisationsentwicklung ist die Veränderung von Mustern in der Organisation, unter Einbindung der Mikro-Elemente einer Organisation. Qualitätsmaßnahmen können in diesem Sinne Organisationsentwicklung sein, oder sie sind einmalige Interventionen.
QE-4 Sind Qualitätsmaßnahmen in einen Qualitätsentwicklungsprozess eingebunden?	Is there a process model of quality assurance or quality development? Can you describe this shortly?	SYN: Die Frage zielt auf das Verständnis des Q-Modells selbst. Qualitätsmanagement-Modelle beschreiben in der Regel immer einen Prozess (Deming), nicht nur einzelne Maßnahmen. Im Sinne der vorigen Anmerkung ist dies im Sinne der Synergetik notwendig, um im System möglichst alle Elemente zu aktivieren und eine gemeinsame, emergente Entwicklung zu befördern.
QE-5 Ist die Organisation der zentrale Akteur bei der Einführung? Welche Rolle spielen Leitung und Mitarbeiter? Wer sonst/noch? (z.B. externe Agentur, Staat).	Which roles can be distinguished in the implementation? What is the role of ministries? Special institutions? The service providing organisations? The practitioners?	SYN: In einem synergetischen Verständnis von Qualitätsentwicklung (siehe Definitionen) müssen die Mikro-Elemente eine zentrale Rolle spielen. Für das Gesamtsystem also die einzelnen Organisationen und in der einzelnen Organisation die Teilsysteme der Mikroebene. In top-down Q-Modellen könnte das unberücksichtigt bleiben, oder die Aktivierung/Stimulation ist eher ein, dann nicht weiter berücksichtigtes Nebenprodukt.
QE-6 Werden organisationale Parameter (Spezifika) bei der Einführung von QM berücksichtigt?	Can you describe the process of implementation of the QM in the single service providing organisation? How far does the implementation recognize differences between services?	SYN: Anpassung eines "Modells" ist notwendig um an die realisierte Ordnung eines Systems anschlussfähig zu sein. Das Q-Modell wird in der Organisation/im System realisiert, eine Vorstellung der Übertragbarkeit oder Implementierbarkeit widerspricht den theoretisch gültigen Bedingungen. Dies gilt auf der Makro-Ebene ebenso wie in jedem Teilsystem der Mikro-Ebene.



QE-7 Ist eine Begleitung, Externe Beratung vorgesehen	Is there a form of external support or supervision for the quality activities in the service providing organisation?	SYN: Begleitung und externe Supervision etc. kann bestimmte Funktionen übernehmen. Die Stimulation des Systems und der Teilsysteme, insbesondere durch Information (Information über externe und interne Bedingungen, Muster) kann u.U. aus einer externen Position besser erfolgen als Systemintern.
QE-8 Gibt es Maßnahmen zur Transparenz (z.B. Zertifizierung etc.)	Is there an external Certification of the successful implementation of the QM in the service providing organisation. Are there mechanisms for transparency of the results?	SYN: Transparenz und Zertifizierung etc. stellt eine weitere Verbindung von System und Umwelt dar. Sie sind eine Information des Systems an andere Systeme der Umwelt und in diesem Sinn eine Stimulation von deren Kontrollparameter (bspw. Für Kunden/Klienten). Im Sinne von Qualitätsmaßnahmen stellen sie eine wichtige Feedbackschleife dar, die wiederum auf das System selbst zurück wirkt (Anerkennung, Finanzierung).
Verbindung von Qualitätsmodell und Standards (STA)		
STA-1 Existieren Standards	Does the QM refer to a explicit catalogue of standards, guidelines or indicators? Can you give a reference?	SYN: Qualitäts-Maßnahmen können sich auf alle Elemente/Muster eines Systems richten und sind zunächst unspezifisch. In der Regel wird Qualität (Eines Produktes, einer Leistung) als relational zu Anforderungen oder Erwartungen definiert. Die Erfüllung der Erwartung wird dann als Ableitung (bspw. für Entwicklung, Produktion oder Dienstleistungserstellung konzipiert. Die Erfüllung der Leistung wird mit angemessenen Instrumenten überprüft. Nun bestehen jedoch für den Kern der Leistungserbringung i.d.R. vielfältige Wissens- und Erfahrungsbestände (z.B. ingenieurales Wissen, Produktionsanlagen usw.). Professionelles Wissen und Wissen zur Gestaltung der Prozesse zur Leistungserbringung sind in diesem Sinne notwendige Bedingungen zur Erfüllung der Qualitätserwartungen. Standards können auf diese Wissens-elemente referieren und deren Einhaltung fordern/normieren. Im Sinne der Synergetik fokussieren sie Musterbildungen auf bestimmte Aspekte von denen mit Gründen angenommen werden kann, dass sie zur Erbringung einer Leistung und der Erfüllung gesetzter Anforderungen notwendig sind. Gleichzeitig können Standards, wenn sie als Ansprüche auf ein System treffen Stimulation von Kontrollparameter sein und Fluktuation auslösen. Standards müssen, je nach Grad der Verbindlichkeit, in interne Ordnungsmuster überführt werden. Standards bilden zusammen einen Attraktor.
STA-2 Ist die Verbindung von Qualitätsmanagement und Merkmale, Standards oder Indikatoren vorgesehen?, Wie?	Does a specific link between QM and standards exist? How is this link constructed?	SYN: Standards sind von sich aus nicht mit einem starken Kontrollparameter verbunden. Unter Umständen existieren andere Mechanismen, die für die Verbindlichkeit der Standards im Sinne von QM sorgen. Ohne Verbindlichkeit gibt es weniger Grund ein entsprechendes Ordnungsmuster zu bilden oder zu ändern.

Additional References	Can you give relevant references (e.g. Titel of papers, links to documents or online sources)?	n.A.
-----------------------	--	------

Anh. 7.1: Einbezogene Dokumente und Quellen aus dem ELGPN Prozess sowie aus relevanten Kontexten des Prozesses (Kap. 7)

<p>Art der Dokumente zum ELGPN Prozess:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A. Programmatische Dokumente, Arbeitsplanung und Arbeitsmethodik (PROG)</li> <li>- B. EU Politiken und EU Papiere, Papiere von parallelen Aktivitäten (EUPO)</li> <li>- C. Arbeitstreffen, Agenden und Protokolle (AAPR)</li> <li>- D. Strukturen und Mitgliedschaft (STRU)</li> <li>- E. Policy Papiere aus dem Prozess (POLI)</li> <li>- F. Work-Package Quality. Papiere und Reports (WPQU)</li> <li>- G. ELGPN Reports (REPO)</li> <li>- H. ELGPN Selbstdarstellung (SELB)</li> <li>- I. Forschungsdokumente (FORS)</li> <li>- J. Daten und Ergebnisse zur Evaluation (EVAL)</li> </ul>		
Art des Dokuments	Quellenangabe	Bezeichnung der Quellen
	A. Programmatische Dokumente, Arbeitsplanung und Arbeitsmethodik	PROG
Internes Arbeitsdokument	ELGPN (2011). ELGPN Work Programme 2013-14. Draft Structure, Version 2 for discussion at the ELGPN Steering Group and Task Group meeting on 12. September 2012.	PROG_01a
Internes Arbeitsdokument	ELGPN (2011). ELGPN Work Programme 2011-12. Description of the Themes and Methodology (Version 17. Februar 2011).	PROG_01b
Internes Arbeitsdokument	ELGPN (2010). ELGPN Work Programme 2011-12. Suggestions (Version 8).	PROG_02a
Internes Arbeitsdokument	ELGPN (2010). ELGPN Work Programme 2011-12. Suggestions (Version 5).	PROG_02b

Internes Arbeitsdokument	ELGPN (2010). ELGPN Work Programme 2011-12. Suggestions (Version 2).	PROG_03a
Internes Arbeitsdokument	ELGPN (2010). ELGPN Work Programme 2011-12. Description of Themes and Methodology (Version 2).	PROG_03b
Internes Arbeitsdokument	ELGPN (2010). Options for the Future Work Programme and Management of the ELGPN.	PROG_04
Publiziertes Dokument	ELGPN (2010). Structure, processes and activities of the ELGPN. In: ELGPN (2010): A Report on the Work of the European Lifelong Guidance Policy Network 2008-2010. Jyväskylä: University of Jyväskylä, S. 8-16.	PROG_05
Internes Arbeitsdokument	ELGPN (2009). ELGPN 2009-2010 Work Programme: description of the themes and methodology.	PROG_06
Internes Arbeitsdokument	ELGPN (2009). ELGPN – Communication Strategy (Draft).	PROG_07
Internes Arbeitsdokument	ELGPN (2009). ELGPN: Representation, Networking Arrangements, and Usage of Common Reference Tools. Survey Results.	PROG_08
Internes Arbeitsdokument	ELGPN (2010). Information note to all ELGPN members on procedure followed by the Steering Group regarding the future management of the ELGPN, 25th February 2010.	PROG_09
Homepage des Netzwerks	ELGPN (2008). Work Programme. <a href="http://kti.jyu.fi/ktl/elgpn/policymakers/elgpn/workprogramme/workprogramme2008">http://kti.jyu.fi/ktl/elgpn/policymakers/elgpn/workprogramme/workprogramme2008</a> (2012-06-07).	PROG_10
Präsentation, online zugänglich	ELGPN (2007). Introduction of the ELGPN work programme 2007-2008. Raimo Vuorinen Coordinator of the ELGPN Institute for Educational Research University of Jyväskylä, Finland ( <a href="http://kti.jyu.fi/img/porta/8465/WP_update_Vuorinen_Dec_03_2007.pdf?cs=1301657187">http://kti.jyu.fi/img/porta/8465/WP_update_Vuorinen_Dec_03_2007.pdf?cs=1301657187</a> ) (2012-06-07)	PROG_11
Internes Arbeitsdokument	Watts, Tony (2006): Establishment of a European Lifelong Guidance Policy Network. Background Paper. Expert Group on Lifelong Guidance workshop of the Finnish EU Presidency Conference on Lifelong Guidance. Jyväskylä. 6-7 November 2006.	PROG_12
	B. EU Politiken und EU Papiere, Papiere von parallelen Aktivitäten	EUP0
Internes Arbeitsdokument	CEDEFOP (2010). Implementation of common European tools, principles and frameworks for lifelong learning. Thessaloniki: CEDEFOP.	EUP0_01

Internes Arbeitsdokument	CEDEFOP (2009). CEDEFOP'S Guidance Policy Review in 2009-2010 – Cooperation with the European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN).	EUPO_02
Publiziertes Dokument	Rat der Europäischen Union (2009). Schlussfolgerungen des Rates vom 12. Mai 2009 zu einem strategischen Rahmen für die Europäische Zusammenarbeit auf dem Gebiet der allgemeinen und beruflichen Bildung („ET 2020“). Brüssel: Amtsblatt der Europäischen Union ( <a href="http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:19:0002:0010:DE:PDF">http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:19:0002:0010:DE:PDF</a> )(2012-06-07).	EUPO_03
Publiziertes Dokument	Commission of the European Communities (2008). Proposal for a RECOMMENDATION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on the Establishment of a European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training. Brussels: Commission of the European Communities.	EUPO_04
Publiziertes Dokument	Commission of the European Communities (2007). Commission Staff Working Document PROGRESS TOWARDS THE LISBON OBJECTIVES IN EDUCATION AND TRAINING. Indicators and benchmarks 2007. Brussels: Commission of the European Communities.	EUPO_05
Präsentation, online zugänglich	European policy - lifelong guidance and Lisbon strategy. Gordon Clark European Commission - Directorate General for Education and Culture, Amsterdam, 3-4 December 2007 ( <a href="http://kti.jyu.fi/img/portal/8465/EU_guidance_policy_developments_Clark_Dec_03_2007.pdf?cs=1301649930">http://kti.jyu.fi/img/portal/8465/EU_guidance_policy_developments_Clark_Dec_03_2007.pdf?cs=1301649930</a> ) (2012-06-07)	EUPO_06
Präsentation, online zugänglich	CEDEFOP (2007). CEDEFOP AND THE EUROPEAN LIFELONG GUIDANCE POLICY NETWORK. European Lifelong Guidance Policy Network meeting Amsterdam, 3-4 December 2007, Mr. Mika Launikari, Lifelong Guidance Project Manager European Centre for the Development of Vocational Training Cedefop ( <a href="http://kti.jyu.fi/img/portal/8465/Cedefop_Launikari_Dec_03_2007.pdf?cs=1301656717">http://kti.jyu.fi/img/portal/8465/Cedefop_Launikari_Dec_03_2007.pdf?cs=1301656717</a> ) (2012-06-07).	EUPO_07
Publiziertes Dokument	Council of the European Union (2008): Council Resolution on Better Integrating Lifelong Guidance into Lifelong Learning Strategies. Brussels: Council of the European Union.	EUPO_08

Publiziertes Dokument	Council of the European Union (2004): Resolution of the Council and of the Representatives of the Member States Meeting within the Council on Strengthening Policies, Systems and Practices in the Field of Guidance throughout Life in Europe. Brussels: Council of the European Union.	EUPQ_09
Publiziertes Dokument	European Commission (2004): Creating European networks of national forums for lifelong guidance: Joint Actions Programme Call for Proposals 2004. Advice Note for Promoters and Partners. European Commission, DG EAC.	EUPQ_10
Publiziertes Dokument	Kommunique von Maastricht (2004): Communiqué von Maastricht zu den künftigen Prioritäten der verstärkten Europäischen Zusammenarbeit in der Berufsbildung. 14. Dezember 2004. Maastricht: Die für die Berufsbildung zuständigen Minister aus 32 europäischen Staaten, die europäischen Sozialpartner und die Europäische Kommission. ( <a href="http://www.bmbf.de/pub/RD/communique_de_141204_final.pdf">http://www.bmbf.de/pub/RD/communique_de_141204_final.pdf</a> )(2012-06-07).	EUPQ_11
Publiziertes Dokument	Europäische Kommission (2002). Allgemeine und berufliche Bildung in Europa: Unterschiedliche Systeme, gemeinsame Ziele für 2010. Arbeitsprogramm zur Umsetzung der Ziele der Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung. Brüssel: EU Kommission. <a href="http://eu.daad.de/eu/downloads/Bildung%20in%20Europa%202010.pdf">http://eu.daad.de/eu/downloads/Bildung%20in%20Europa%202010.pdf</a> (2009-09-08).	EUPQ_12
Publiziertes Dokument	Kommission der Europäischen Gemeinschaft (2000). Memorandum über Lebenslanges Lernen. Arbeitsdokument der Kommissionsstellen. Brüssel: Kommission der Europäischen Gemeinschaft ( <a href="http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/MemorandumDe.pdf">http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/MemorandumDe.pdf</a> )(2012-06-17).	EUPQ_13
Publiziertes Dokument	Europäischer Rat (2000). Europäischer Rat Lissabon 2000. Schlussfolgerungen des Vorsitzes. Brüssel: Europäischer Rat. <a href="http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_de.htm">http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_de.htm</a> (2012-06-17).	EUPQ_14
Publiziertes Dokument	Kommission der Europäischen Gemeinschaft (1997): Für ein Europa des Wissens. Mitteilungen der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Brüssel: Kommission der Europäischen Gemeinschaft ( <a href="http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:1997:0563:FIN:DE:PDF">http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:1997:0563:FIN:DE:PDF</a> )(2012-06-07).	EUPQ_15
	C. Arbeitstreffen, Agenden und Protokolle	AAPR

Homepage des Netzwerks	ELGPN (2012). Upcoming Meetings ( <a href="http://ktl.jyu.fi/ktl/elgpn/policymakers/cooperation/events">http://ktl.jyu.fi/ktl/elgpn/policymakers/cooperation/events</a> ) (2012-06-07)	AAPR_01
Homepage des Netzwerks	ELGPN (2012). Meeting History 2011 – 2012 ( <a href="http://ktl.jyu.fi/ktl/elgpn/policymakers/cooperation/events/previous/2011-12">http://ktl.jyu.fi/ktl/elgpn/policymakers/cooperation/events/previous/2011-12</a> ) (2012-06-07)	AAPR_02
Homepage des Netzwerks	ELGPN (2012). Meeting History 2009 – 2010 ( <a href="http://ktl.jyu.fi/ktl/elgpn/policymakers/cooperation/events/previous/2009-10">http://ktl.jyu.fi/ktl/elgpn/policymakers/cooperation/events/previous/2009-10</a> ) (2012-06-07)	AAPR_03
Homepage des Netzwerks	ELGPN (2012). Meeting History 2008 ( <a href="http://ktl.jyu.fi/ktl/elgpn/policymakers/cooperation/events/previous/2007-08">http://ktl.jyu.fi/ktl/elgpn/policymakers/cooperation/events/previous/2007-08</a> ) (2012-06-07)	AAPR_04
Internes Arbeitsdokument	16th Steering group Meeting of the European Lifelong Guidance Policy Network. 21 September 2010, Lisbon, Portugal. Record of the Meeting.	AAPR_05a
Internes Arbeitsdokument	16th Steering group Meeting of the European Lifelong Guidance Policy Network. 21 September 2010, Lisbon, Portugal. Agenda.	AAPR_05b
Internes Arbeitsdokument	15th Steering group Meeting of the European Lifelong Guidance Policy Network. 2 May 2010, Zaragoza, Spanien. Record of the Meeting.	AAPR_06a
Internes Arbeitsdokument	15th Steering group Meeting of the European Lifelong Guidance Policy Network. 2 May 2010, Zaragoza, Spanien. Agenda.	AAPR_06b
Internes Arbeitsdokument	14th Steering group Meeting of the European Lifelong Guidance Policy Network. 17 February 2010, Bratislava. Record of the Meeting.	AAPR_07a
Internes Arbeitsdokument	14th Steering group Meeting of the European Lifelong Guidance Policy Network. 17 February 2010, Bratislava. Agenda.	AAPR_07b
Internes Arbeitsdokument	13th Steering group Meeting of the European Lifelong Guidance Policy Network. 2 November 2009, Budapest. Record of the Meeting.	AAPR_08a
Internes Arbeitsdokument	13th Steering group Meeting of the European Lifelong Guidance Policy Network. 2 November 2009, Budapest. Agenda.	AAPR_08b

Internes Arbeitsdokument	12th Steering group Meeting of the European Lifelong Guidance Policy Network. Record of the Meeting.	AAPR_09a
Internes Arbeitsdokument	12th Steering group Meeting of the European Lifelong Guidance Policy Network. Agenda.	AAPR_09b
Internes Arbeitsdokument	11th Steering group Meeting of the European Lifelong Guidance Policy Network. Record of the Meeting.	AAPR_10a
Internes Arbeitsdokument	11th Steering group Meeting of the European Lifelong Guidance Policy Network. Agenda.	AAPR_10b
Internes Arbeitsdokument	10th Steering group meeting of the European Lifelong Guidance Policy Network. 14. June 2009. Adagio City Aparthotel Paris Tour Eiffel, Paris. Record of the Meeting.	AAPR_11a
Internes Arbeitsdokument	10th Steering group meeting of the European Lifelong Guidance Policy Network. 14. June 2009. Adagio City Aparthotel Paris Tour Eiffel, Paris. Agenda.	AAPR_11b
Internes Arbeitsdokument	9th Steering Group meeting of the European Lifelong Guidance Policy Network. 18. March 2009. Hotel Hilton Luxembourg. Record of the Meeting.	AAPR_12a
Internes Arbeitsdokument	8th Steering Group meeting of the European Lifelong Guidance Policy Network. 14. January 2009. Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berlin, Germany. Draft Record of the Meeting.	AAPR_13a
Internes Arbeitsdokument	Tenth Plenary Meeting of the European Lifelong Guidance Policy Network. 24-25 April 2012, Copenhagen, Denmark. Minutes.	AAPR_14a
Internes Arbeitsdokument	Ninth Plenary Meeting of the European Lifelong Guidance Policy Network. 13-14 September 2011, Warsaw, Poland. Minutes.	AAPR_14b
Internes Arbeitsdokument	Eight Plenary meeting of the European Lifelong Guidance Policy Network. 22-23 February 2011, Budapest, Hungary. Minutes.	AAPR_14c
Internes Arbeitsdokument	Seventh Plenary meeting of the European Lifelong Guidance Policy Network. 22-23 September 2010, Lisbon, Portugal. Minutes.	AAPR_15
Internes Arbeitsdokument	Sixth Plenary meeting of the European Lifelong Guidance Policy Network. 3-4 May 2010, Zaragoza, Spain. Minutes.	AAPR_16
Internes Arbeitsdokument	Fifth Plenary meeting of the European Lifelong Guidance Policy Network. 17-18 September 2009, Riga. Draft Minutes.	AAPR_17



Internes Arbeitsdokument	Fourth Plenary meeting of the European Lifelong Guidance Policy Network. Minutes. 19-20 March 2009, Hotel Hilton Luxembourg.	AAPR_18
Internes Arbeitsdokument	Third Plenary meeting of the European Lifelong Guidance Policy Network. 16. September 2008, Lyon, France. Minutes.	AAPR_19
Internes Arbeitsdokument	Second Plenary meeting of the European Lifelong Guidance Policy Network. 19-20 May 2008, Bled, Slovenia. Minutes.	AAPR_19b
Internes Arbeitsdokument	First Plenary meeting of the European Lifelong Guidance Policy Network. 3-4 December 2007, Amsterdam, Netherlands. Minutes.	AAPR_19c
Internes Arbeitsdokument	ELGPN (2010). ELGPN Co-ordination Meeting with EC Representatives Brussels, 20. April 2010 Draft Record of the Meeting.	AAPR_20
Internes Arbeitsdokument	ELGPN (2010). ELGPN MEETING at the EUROPEAN COMMISSION – DGEAC. 20. APRIL 2010. Minutes of the meeting of ELGPN expert Francoise Divisia with Mrs Hélène Clark, Director Directorate B – Lifelong learning: policies and programmes.	AAPR_21
Internes Arbeitsdokument	ELGPN (2010). ELGPN Co-ordination Meeting. 15. January 2010. Minutes.	AAPR_22
	D. Strukturen und Mitgliedschaft	STRU
Homepage des Netzwerks	ELGPN. Management structure ( <a href="http://kti.jyu.fi/kti/elgpn/elgpnmembers/managementstructure">http://kti.jyu.fi/kti/elgpn/elgpnmembers/managementstructure</a> ) (2012-06-07)	STRU_01a
Homepage des Netzwerks	ELGPN_Work Programme ( <a href="http://kti.jyu.fi/kti/elgpn/policymakers/elgpn/workprogramme">http://kti.jyu.fi/kti/elgpn/policymakers/elgpn/workprogramme</a> ) (2012-06-07)	STRU_01b
Homepage des Netzwerks	ELGPN. Membership 2012 ( <a href="http://kti.jyu.fi/kti/elgpn/elgpnmembers/membersandpartners">http://kti.jyu.fi/kti/elgpn/elgpnmembers/membersandpartners</a> ) (2012-06-07)	STRU_02
Publizierter Bericht	ELGPN (2010). Structure, processes and activities of the ELGPN. In: ELGPN (2010): A Report on the Work of the European Lifelong Guidance Policy Network 2008-2010. Jyväskylä: University of Jyväskylä, S. 12-20.	STRU_03
Veröffentlichte Ausschreibung	ELGPN (2010). Open Call for Tender. To provide specific consultation in European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN). Work Programme 2011-2012.	STRU_04

Veröffentlichte Ausschreibung	ELGPN (2009). Open Call for Tender. To provide specific consultation in European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN). Work Programme 2009-2010.	STRU_05
Homepage CEDEFOP	Lifelong Guidance Expert Group. <a href="http://www.cedefop.europa.eu/EN/about-cedefop/projects/lifelong-guidance/3206.aspx#Composition">http://www.cedefop.europa.eu/EN/about-cedefop/projects/lifelong-guidance/3206.aspx#Composition</a> (2012-06-17).	STRU_06
	<b>E. Policy Papiere aus dem Prozess</b>	<b>POLI</b>
Internes Arbeitsdokument	McCarthy, John (2010). ELGPN Policy Briefing 3. Coordination and cooperation: learning from EU experience. Draft.	POLI_01
Internes Arbeitsdokument	McCarthy, John (2010). ELGPN Policy Briefing 4. Quality Assurance in lifelong guidance provision: approaches and experiences from other EU initiatives.	POLI_02
Internes Arbeitsdokument	Francoise Divisia (2010). ELGPN Policy Briefing 3. (Draft 29.4.2010). Access in the context of other EU initiatives.	POLI_03
Internes Arbeitsdokument	McCarthy, John (2010). Common European Reference Tools: ELGPN Output Reflection Note. April 2010.	POLI_04
Internes Arbeitsdokument	ELGPN (2009). European Lifelong Guidance Policy Network. Aims, Principles and Structures of Governance. Working Paper for the 4th Plenary Meeting in Luxembourg.	POLI_05
Internes Arbeitsdokument	Tony Watts (2010). Work-Package 3: Co-operation and Co-ordination Mechanisms in Guidance Practice and Policy Development. Peer Learning Event held in Cyprus, 8-10 March 2010. Briefing Note.	POLI_06
Internes Arbeitsdokument	Francoise Divisia (2010). EU Education & Training and Employment Policy monitoring from LLL perspective. Policy Briefing related to the topic of WP1: Career management skills.	POLI_07
Internes Arbeitsdokument	Tony Watts & Raimo Vuorinen (2010) Pisa and the ELGPN.	POLI_08
Internes Arbeitsdokument	Akköç, Fusun (2010). ELGPN Work Package 2: Widening Access. Synthesis Report (Draft 1).	POLI_09
	<b>F. Work-Package Quality. Papiere und Reports</b>	<b>WPQU</b>
Internes Arbeitsdokument	ELGPN WP 4 (2012). Building an EU Quality Assurance Framework: Evidence and Impact. ELGPN 2011-12. WP 4: Draft Version 2. January 2012.	WPQU_01
Internes Arbeitsdokument	ELGPN WP 4 (2012). Annex C. Quality-Assurance and Evidence-Base (QAE) Framework (Draft).	WPQU_02

Internes Arbeitsdokument	ELGPN WP 4 (2012). Reference-Tools, Chapter (Draft) In: ELGPN. Lifelong Guidance: A Tool-Kit for Policy Makers. Version 2 (Draft March 2012). European Lifelong Guidance Policy Network, S. 35-48.	WPQU_03
Internes Arbeitsdokument	Hughes, Deirdre (2012). ELGPN WP 4 Synthesis Meeting held in Dublin on 21st – 23rd March 2012. Department of Education and Skills, Marlborough Street, Dublin 1. Reflection Note.	WPQU_04
Publizierter Bericht	ELGPN WP 4. Quality Assurance and Evidence Base for Policy and Systems Development (WP4). In: ELGPN (2010): A Report on the Work of the European Lifelong Guidance Policy Network 2008-2010. Jyväskylä: University of Jyväskylä, S. 49-58.	WPQU_05
Internes Arbeitsdokument	Plant, Peter (2010): Quality assurance/Evidence-base for policy and systems development. Work Package 4. Synthesis Report, 2009-2010. Draft, 18th March 2010. European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN).	WPQU_06
Internes Arbeitsdokument	Plant, Peter (2009): Quality assurance/Evidence-base for policy and systems development. Work Package 4. Field Visit, Helsinki. 18th-20st October 2009. Briefing Note. European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN).	WPQU_07a
Internes Arbeitsdokument	Plant, Peter (2009): Quality assurance/Evidence-base for policy and systems development. Work Package 4. Field Visit, Berlin, 13-14 May 2009. Briefing Note. European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN).	WPQU_07b
Publizierter Bericht	ELGPN WP 4 (2010). National Case Studies. In: ELGPN (2010): A Report on the Work of the European Lifelong Guidance Policy Network 2008-2010. Jyväskylä: University of Jyväskylä, S. 131-141.	WPQU_08
Publizierter Bericht	ELGPN WP 4 (2010). Annex 5: Quality Assurance Matrix and Indicators. In: ELGPN (2010): A Report on the Work of the European Lifelong Guidance Policy Network 2008-2010. Jyväskylä: University of Jyväskylä, S. 88-92.	WPQU_09
G. ELGPN Reports		REPO

Unveröffentlichtes Manuskript	ELGPN (2012). Lifelong Guidance Policies: Progress Report 2011-12. A report on the work of the European Lifelong Guidance Policy Network 2011-12. VERSION 2 (Draft, March 2012). European Lifelong Guidance Policy Network.	REPO_01
Unveröffentlichtes Manuskript	ELGPN (2012). Lifelong Guidance: A Tool-Kit for Policy Makers, Version 2 (Draft March 2012). European Lifelong Guidance Policy Network.	REPO_02
Internes Arbeitsdokument	ELGPN (2012). ELGPN Glossary. Version February 2012. Draft.	REPO_03
Publizierter Bericht	ELGPN (2010): A Report on the Work of the European Lifelong Guidance Policy Network 2008-2010. Jyväskylä: University of Jyväskylä. <a href="http://kti.jyu.fi/img/portal/8465/ELGPN_report_2009-10.pdf?cs=1284966063">http://kti.jyu.fi/img/portal/8465/ELGPN_report_2009-10.pdf?cs=1284966063</a> (2012-06-03)	REPO_04
Internes Arbeitsdokument	ELGPN (2010). ELGPN Outputs (Version 8).	REPO_05a
Internes Arbeitsdokument	ELGPN (2010). ELGPN Outputs (Version 6).	REPO_05b
Internes Arbeitsdokument	ELGPN (2009). ELGPN Outputs (Version 1).	REPO_05c
Internes Arbeitsdokument	ELGPN (2009). POSSIBLE NEW COMMON REFERENCE TOOLS.	REPO_06
Internes Arbeitsdokument	ELGPN (2010). ELGPN Outputs 2009-2010. Draft outline. Background paper for the ELGPN Steering Group meeting. 17. February 2010.	REPO_07
Publizierter Bericht	ELGPN WP 3 (2010). Annex 4: Current development of national lifelong guidance forums. In: ELGPN (2010): A Report on the Work of the European Lifelong Guidance Policy Network 2008-2010. Jyväskylä: University of Jyväskylä, S. 85-87.	REPO_08
	H. ELGPN Selbstdarstellung	SELB
Projekthomepage	<a href="http://www.elgpn.eu">www.elgpn.eu</a> (2012-06-07) und die darin enthaltene Datenbank <a href="http://www.elgpn.eu/elgpn/db/search/metadata">http://www.elgpn.eu/elgpn/db/search/metadata</a> (2012-06-07).	SELB_01

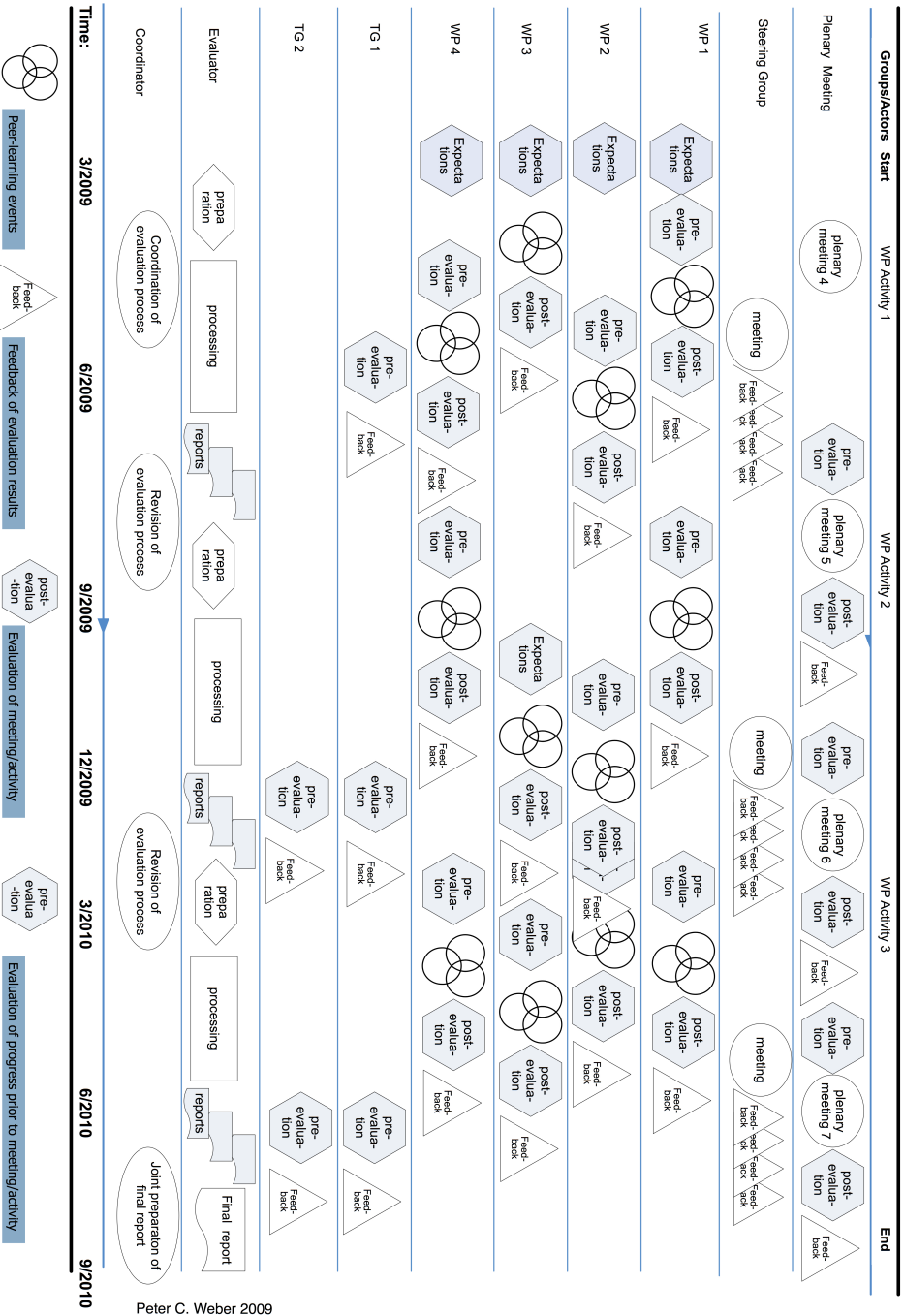
Projektbroschüre	ELGPN 2009-2010 (2010): Politik für eine lebensbegleitende Bildungs- und Berufsberatung: Stand der Arbeiten. Bericht über die Tätigkeit des Europäischen Netzwerks für eine Politik lebensbegleitender Beratung (ELGPN) 2009–2010. Kurzbericht. Berlin: nfb.	SELB_02
Projektflyer	ELGPN (2010). Europäisches Netzwerk für eine Politik lebensbegleitender Beratung. Berlin: nfb.	SELB_03
	I. Forschungsdokumente	FORS
Publizierter Forschungsbericht	Sultana, Ronald G. (2003): Review of career guidance policies in 11 acceding and candidate countries. Torino: ETF.	FORS_01
Publizierter Forschungsbericht	Sultana, Ronald G. (2004): Strategien zur Bildungs- und Berufsberatung. Trends, Herausforderungen und Herangehensweisen in Europa. Ein Synthesebericht des CEDEFOP. Tessaioniki: CEDEFOP.	FORS_02
Publizierter Forschungsbericht	Sultana, Ronald. G./Watts, Anthony G. (2005): Career Guidance in Europe's Public Employment Services: Trends and Challenges (Draft). Brussels: EU-Commission – DG Employment and Social Services.	FORS_03
Publizierter Forschungsbericht	Watts, A. (2002a): The OECD career guidance policy review. A progress report. Warsaw: OECD.	FORS_04
Publizierter Forschungsbericht	Watts, A. (2002b): OECD-Gutachten zur Berufsberatung – Deutschland. Länderbericht. In: Ibv Publikationen (2002). Nr. 38, 2679- 2697.	FORS_05
Publizierter Forschungsbericht	Watts, Antony & Fretwell, David H. (2003): Policy strategies for designing career information and guidance systems in middle-income and transition economies. Washington: D. C.: Worldbank.	FORS_06
Publizierter Forschungsbericht	Watts, Antony & Fretwell, David H. (2004): Case studies and emerging issues for designing career information and guidance systems in developing and transition economies. Washington D.C: Worldbank.	FORS_07
Publizierter Forschungsbericht	Watts, Antony & Sultana, Ronald (2003): Laufbahnberatung in 37 Ländern. Unterschiede und Gemeinsamkeiten. Malta: CEDEFOP.	FORS_08

Publizierter Forschungsbericht	CEDEFOP (2005): Verbesserung der Politik und Systeme der lebensbegleitenden Bildungs- und Berufsberatung: Anhand von gemeinsamen europäischen Bezugsinstrumenten. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaft. ( <a href="http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4045_de.pdf">http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4045_de.pdf</a> )(2012-06-07).	FORS_09a
Publizierter Forschungsbericht	OECD (Hrsg.) (2004): Career Guidance and Public Policy: Bridging the Gap. Paris: OECD Publ. ( <a href="http://www.oecd.org/dataoecd/33/45/34050171.pdf">http://www.oecd.org/dataoecd/33/45/34050171.pdf</a> )(2012-06-07)(2012-06-07)	FORS_09b
Politisches Papier, publiziert	Bezugsrahmen zur Qualitätssicherung 2008: Empfehlungen des Europäischen Rates. <a href="http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0179:FIN:DE:PDF">http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0179:FIN:DE:PDF</a> (2011-01-10).	FORS_10
Publizierter Forschungsbericht	Common quality assurance framework for VET-CQAF 2008. <a href="http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications/12912.aspx">http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications/12912.aspx</a> (2011-01-10).	FORS_11
Internes Arbeitsdokument	Sultana, Ronald G. (2006): Quality Assurance in Guidance Provision. Summary report on the conclusions of the mutual learning activity. Organized at the CEDEFOP/Danish Ministry of Education meeting in Copenhagen, 26st-27 <sup>th</sup> January 2006 (Nicht veröffentlichtes Arbeitsdokument).	FORS_12
Internes Arbeitsdokument	Sultana, Ronald G. (2005): Indicators and Benchmarks for Guidance: Summary report on the conclusions of the mutual learning activity. Organized at the CEDEFOP/Bundesagentur für Arbeit meeting in Nürnberg, 27 <sup>th</sup> -28 <sup>th</sup> Oktober 2005 (Nicht veröffentlichtes Arbeitsdokument).	FORS_13
Publizierter Forschungsbericht	Henderson, L., Hignett, K., Sadler, J., Hawthorn, R. & Plant, Peter (2004). Quality guidelines and criteria in guidance. Thessaloniki: CEDEFOP.	FORS_14
	J. Daten und Ergebnisse zur Evaluation	EVAL
Unveröffentlichtes Manuskript	ELGPN (2011-2012): Section 4: Evaluation. In: ELGPN. Lifelong Guidance Policies: Progress Report 2011-12. A report on the work of the European Lifelong Guidance Policy Network 2011-12. Version 2 (Draft, March 2012). European Lifelong Guidance Policy Network, S. 56-63.	EVAL_01a
Online Publikation	Vuorinen, Raimo/Weber, Peter (2010). ELGPN Summative Evaluation 2009-2010.	EVAL_01b

Internes Arbeitsdokument	Weber, Peter (2009). Evaluation of the ELGPN Network 2009-10. Evaluation Strategy.	EVAL_02
Internes Arbeitsdokument	Weber, Peter (2009). Questionnaire Evaluation of field visits and work-packages (1 <sup>st</sup> proposal).	EVAL_03
Erhobene Daten	ELGPN (2009). Feedback on the implementation of the ELGPN 2008 Work Programme. Data from the Evaluation.	EVAL_04
Erhobene Daten	ELGPN (2010). ELGPN Summative Evaluation 2009-2010. Data from the Evaluation.	EVAL_05
Erhobene Daten	ELGPN (2009). Work-Packages 1-4. Data from the formative Evaluation.	EVAL_06
Erhobene Daten	ELGPN (2009). National aspirations of the WP3 Co-operation and co-ordination mechanisms in guidance practice and policy development. Summary of form responses (Ergebnis der Datenerhebung).	EVAL_07
Erhobene Daten	ELGPN (2009). National aspirations of the WP2 Widening access. Summary of form responses (Ergebnis der Datenerhebung).	EVAL_08
Erhobene Daten	ELGPN (2009). National aspirations of the WP1 Career Management Skills. Summary of form responses (Ergebnis der Datenerhebung).	EVAL_09
Internes Arbeitspapier	Weber, Peter (2009). Architekturdiagramm ELGPN 2009-2010 Evaluationsplanung.	EVAL_10

## Anh. 7.2: Prozessarchitektur der ELGPN Evaluation 2009-2010 (Eigene Darstellung; Quelle EVAL\_02)

Diagram: Tasks and Process of Evaluation in ELGPN 2009-2010



Peter C. Weber 2009













Die aktuellen Entwicklungsaufgaben in der arbeitsweltlichen Beratung machen Zusammenarbeit verschiedener Disziplinen und Akteure nötig. Ähnlich wie im Bildungsbereich ist es heute auch für die Beratung nicht mehr sinnvoll die aktuellen Fragen aus nur einer wissenschaftlichen Perspektive zu bearbeiten. Diese Erkenntnis wird in der Arbeit durch die Wahl der Synergetik als metatheoretischem Konzept aufgegriffen. Ziel ist es, Struktur und Musterbildungen auf den verschiedenen hier relevanten Systemebenen (Beratungsprozesse, Qualitätsentwicklungsprozesse, Politikprozesse) besser zu verstehen und die Bedeutung der Selbstorganisation auch für Humansysteme in diesem Kontext herauszuarbeiten.

Die vorliegende Arbeit entstand in den Jahren 2009-2012 am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Sie wurde 2013 online publiziert und ist über den Heidelberger Dokumentenserver (HeiDok) online zugänglich (URL: <http://www.ub.uni-heidelberg.de/archiv/15159>).