



Kundenorientierte Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen

QB 4 Arbeitshilfe Beratungsprozess

KQB / März 2017

Definition aus dem KQB-Leitfaden für die Praxis

Der Beratungsprozess ist der Kommunikationsprozess zwischen dem beratenden System und dem beratenen System. Die Qualität dieses Prozesses bezieht sich auf die Kompetenzen der Berater/innen, das interaktive Verhältnis zwischen Berater/innen und Kunden und auf beratungsprozessbezogene Elemente, die ein Transferhandeln der Kunden fördern.

1. Zum Aufbau dieser Arbeitshilfe

Diese Arbeitshilfe will eine konkrete Hilfestellung für Organisationen geben, die sich im Qualitätsentwicklungsprozess der Kundenorientierten Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen (KQB) befinden.

Die Arbeitshilfe ist keine zwingende Handlungsanweisung für den Qualitätsentwicklungsprozess; auch die im Qualitätsportal bereitgestellten Qualitätswerkzeuge sind lediglich als Vorschlag und Anregung zu verstehen.

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

Dazu werden im 2. Kapitel der Beratungsprozess als identitätsstiftender Fokus der Beratungsorganisation dargestellt und die Paradoxie der Organisation von Beratung erläutert. Beratende werden als Lern- und Reflexionsbegleiter beschrieben.

Im 3. Kapitel werden zunächst alle Anforderungen des Qualitätsbereiches aufgelistet und dann im Einzelnen durchgegangen. Sie werden soweit nötig erläutert und Möglichkeiten zur Erfüllung der Anforderungen werden vorgestellt. Beispiele werden angeführt, ggf. wird auf konkrete Qualitätswerkzeuge im Qualitätsportal verwiesen.

2. Der Beratungsprozess als identitätsstiftender Fokus der Beratungsorganisation

Beratung ist immer Selbst-Beratung

Beratung ist eine Form von Bildung und somit die selbsttätige Aneignung von Welttatbeständen zur Entwicklung der eigenen Persönlichkeit des Ratsuchenden und zur Erweiterung seiner Handlungsfähigkeit. Diese erweiterte Handlungsfähigkeit drückt sich aus in einer verbesserten Verfügung über die bedeutsamen Lebensumstände des Subjektes. Selbstgesteuertes Lernen ist der Mechanismus dieses Bildungs- bzw. Beratungsprozesses. Gelungene Beratung erhöht Selbstbestimmung der Ratsuchenden. Ein Subjekt kann nicht »belernt« oder »beratschlagt« werden; Lernen und Beratung kann nur selbstgesteuert vorstattengehen.

Beratung und Selbstbildung sind gelungen, wenn ein Individuum sich über die Aneignung der gesellschaftlichen Bedeutungsstrukturen ein höheres Maß an Verfügung über seine Lebensbedingungen erworben und dabei

- sein Wissen und Können erweitert,
- seine Persönlichkeit entfaltet und
- seine soziale Integration erhöht hat.

Der Beratungsprozess als identitätsstiftender Kern von Beratungsorganisationen

Organisationen erfüllen gesellschaftliche Funktionen, indem sie Produkte und Dienstleistungen herstellen, die die Gesellschaft braucht, oder Aufgaben erfüllen, von deren Erledigung gesellschaftliche Entwicklung – zumindest in Teilbereichen – abhängt. Die Beratungsbranche zeichnet sich nun im Vergleich zu den anderen gesellschaftlichen Bereichen allerdings durch eine Besonderheit aus. Diese besteht darin, dass das »Endprodukt« des Beratungsprozesses, also die Wohlberatenheit der Ratsuchenden, gar nicht von den Beratungsorganisationen hergestellt werden kann. Es sind die »Abnehmer«, die Kunden der Organisation, sprich die Ratsuchenden selbst, die den Beratungserfolg verantwortlich »herstellen«. Die Beratungsorganisationen bieten dafür lediglich die Bedingungen. Ob Beratung gelingt, liegt deshalb letztendlich nicht in ihrer Hand.

Trotzdem ist der Beratungsprozess der identitätsstiftende Kern der Beratungsorganisationen. Sie sind zwar vieles andere auch, z.B. wirtschaftlich rechnende Betriebe, trotzdem funktioniert Beratung nicht nach einer betriebswirtschaftlichen Logik. Beratung, Lernen und Reflexion benötigen Zeit, die Geld kostet, und ggf. sogar Umwege, um zum Ziel zu kommen, die betriebswirtschaftlich gesehen unnötige Kosten produzieren. Beratung und Wirtschaftlichkeit gehen nicht immer zusammen, manchmal stehen sie auch im Widerspruch zueinander. Aber der Beratungsprozess ist und bleibt das »Eigentliche« der Beratungsorganisationen.

Die Unterscheidung von Organisation und Interaktion

Beratungsorganisationen »produzieren« also keine Wohlberatenheit, sondern sie stellen die Bedingungen der Möglichkeit bereit, damit Individuen oder auch Organisationen sich selbst beraten respektive bilden können. Für diese autonomen Prozesse tragen Beratungsorganisationen nun nicht direkt, sondern nur vermittelt Verantwortung. Der Lern- und Reflexionsprozess der Ratsuchenden ist nicht von außen determinierbar; er ist von seiner Natur her durch die Ratsuchenden

selbstgesteuert. Der Lern- und Reflexionsprozess kann aber von außen unterstützt werden.

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

Beratungsorganisationen stellen die Bedingungen bereit, damit Individuen oder auch Organisationen mit sich selbst zu Rate gehen können. Die bestmögliche Organisation der Beratungsbedingungen ist ihre Verantwortung. Die Organisation der Bedingungen von Beratung ist gelungen, wenn die Beratungsorganisationen alle ihre Abläufe und Strukturen auf die Unterstützung der Bedürfnisse der Ratsuchenden ausgerichtet hat und dabei zu einer sich selbst beratenden, zu einer lernenden Organisation geworden ist.

Entwicklung von Beratungsqualität durch Kontextsteuerung

Ratsuchende sind lernfähig, aber nicht instruierbar. Lernen ist immer selbstgesteuert. Auf die psycho-physischen Bedingungen und die Motivation zum Lernen hat man von außen nur sehr bedingten Einfluss. Lernen kann aber gefördert, unterstützt und begleitet werden. Auf den eigentlichen Lernprozess der Ratsuchenden nimmt die Beratungsorganisation Einfluss über die Steuerung der Kontextbedingungen des Lernens.

Durch die Modulation folgender Kontextbedingungen kann die Beratungsorganisation die Qualität des Beratungsprozesses beeinflussen:

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

Beratende als Lern- und Reflexionsbegleiter

Die Qualität des Beratungsprozesses wird maßgeblich durch die Kompetenzen der Beratenden und das interaktive Verhältnis zwischen Beratenden und Ratsuchenden bestimmt. Die Zeiten, als Beratende ausschließlich belehrt haben, sind unwiederbringlich vorbei. Beratende sind nicht nur Fachleute ihres jeweiligen Gebietes, sondern auch

- Initiatoren, die Lern- und Reflexionsprozesse anstoßen und ermöglichen,
- Organisatorinnen, die die Rahmenbedingungen für Lern- und Reflexionsprozesse gestalten,
- Lernexperten, die als Fachleute für die Psychologie des Lernens Ratsuchende unterstützen und deren Lern- und Reflexionskompetenzen fördern,
- Prozessbegleiter/innen, Coaches und Moderator/innen, die Lernprozesse begleiten (ggf. initiieren) und unterstützen,
- Teamentwickler, die Gruppenprozesse und soziale Kompetenzen fördern.

3. Zu den einzelnen Anforderungen

Die Anforderungen des Qualitätsbereiches:

- Das Beratungsverständnis der Organisation ist beschrieben.
- Die Beratungsangebote und -dienstleistungen sind beschrieben.
- Die Kunden werden über Beratungsangebote und -dienstleistungen, Arbeitsformen und -bedingungen sowie über Qualifikationen und Kompetenzen der Berater/innen informiert.
- Anforderungsprofil, Auswahl- und Einstellungspraxis für Berater/innen ist definiert.
- Die Qualifikationen und Kompetenzen der Berater/innen sind dokumentiert.
- Die Organisation beschreibt, woran sie feststellt, dass Beratung gelungen ist.
- Die Organisation beschreibt, wie sie Beratung und Förderung der Berater/innen sicherstellt
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung liegt vor.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

3.1. Das Beratungsverständnis der Organisation ist beschrieben.

Jeder Handlung liegt ein basales Verständnis für den »Gegenstand« zu Grunde, auf welchen sie sich bezieht. Je nachdem, wie dieser »Gegenstand« und das Ziel einer Handlung definiert bzw. verstanden wird, beeinflusst die Art und Weise der Durchführung einer Handlung. Das Wie der Handlung resultiert wesentlich aus dem grundlegenden Verständnis des »Gegenstandes«.

Die Art und Weise von Beratung ist analog davon abhängig, was unter Beratung, Ratsuchenden, Beratungsprozess, Lösungsfindung oder Beratungserfolg verstanden wird. Daher ist es unerlässlich, sich in Beratungsorganisation auf ein gemeinsames Verständnis von Beratung zu einigen, welches so dann das Handeln der Berater/innen auf einer gemeinsamen Werte- und Verständnisbasis anzuleiten vermag. Dieser Unterbau ist das Fundament einer Organisationskultur, die sich in dem Handeln aller Beschäftigten ausdrückt. Ein einheitliches Beratungsverständnis stiftet, ebenso wie ein Leitbild (vgl. QB 1 Leitbild), Einigkeit und Identität in der Organisation, d.h. es führt zu einem »Wir-Gefühl«.

Ein beschriebenes Beratungsverständnis dient der Unternehmens- und Mitarbeiterführung, denn können die Berater/innen und alle weiteren Mitarbeitende der Organisation ihr Handeln entsprechend ausrichten und die Arbeitshandlungen der einzelnen Beschäftigten sind an dessen Realisierung mess- und beurteilbar.

Im Sinne der Kundenorientierung der Organisation ist wichtig, dass die Perspektive der Ratsuchenden und die Definition gelungener Beratung im Beratungsverständnis zum Ausdruck kommen. Es ist möglich, Teile oder Kernaussagen des Beratungsverständnisses einer Organisation bereits im Leitbild zu beschreiben, jedoch greift ein das Handeln anleitendes Beratungsverständnis weitergehende Aspekte auf, als dass diese in einem Leitbild kommunizierbar sind. Im Leitbild sollte

aber die Kernbotschaft des Beratungsverständnisses erkennbar sein, bzw. die Werte und Ziele im Leitbild die Grundlage für die Formulierung des Beratungsverständnisses bilden. Damit ein Beratungsverständnis von allen Mitarbeitenden getragen und in ihrem Handeln zum Ausdruck kommt, ist eigentlich unvermeidlich die Formulierung des Beratungsverständnisses mittels eines partizipativen Verfahrens zu gestalten (die vorgestellten Qualitätswerkzeuge in QB 1 können hierzu Anleitungen und Anregungen bereitstellen).

Das Beratungsverständnis einer Organisation ist bedeutend für die Entscheidung eines Kunden, ob er eine Beratung bei dieser oder jener Beratungsorganisation in Anspruch nehmen wird.

3.2. Die Beratungsangebote und -dienstleistungen sind beschrieben.

Aufbauend auf dem Beratungsverständnis einer Organisation ergeben sich die Konzepte über Inhalte und Formen der Beratungsangebote und -dienstleistungen. Diese gilt es, zur Erfüllung dieser KQB-Anforderung, aufzuschreiben.

Die kommunizierten Beschreibungen der Beratungsangebote dienen dem Kunden gegenüber als Leistungsversprechen über zu erwartende Inhalte und ermöglichen ihm eine Orientierung bei unterschiedlichen Beratungsangeboten. Sie erleichtern ihm die Entscheidung für oder gegen die Inanspruchnahme eines Beratungsangebots, für oder gegen einen Anbieter von Beratungsdienstleistungen. Darüberhinaus dienen die Beschreibungen aber auch dem internen Wissensmanagement einer Organisation und dem Einhalten von einmal etablierten Qualitätsstandards für die Durchführung von Beratungsprozessen. Jeder Organisation ist freigestellt, wie die Form und Tiefe der Beschreibung zu den Beratungs- und Dienstleistungsangeboten aussieht. Aber für ein internes Wissensmanagement, zur gegenseitigen Abstimmung, kooperativen Entwicklung und Aufrechterhaltung von Qualitätsstandards (gerade beim Wechsel von Mitarbeiter/innen und bei Vertretungsregelungen) ist es sinnvoll, möglichst detaillierte Ablauf-, Methoden- und Inhaltsbeschreibung anzufertigen. Sind (umfassende) Beschreibungen der Beratungsangebote und -dienstleistungen angefertigt, gilt es in einem nächsten Schritt über interne Verfügbarkeit, über das Maß und die Form der Kommunikation gegenüber dem Kunden zu entscheiden.

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

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

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

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

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

3.4. Anforderungsprofil, Auswahl- und Einstellungspraxis für Berater/innen ist definiert.

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

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

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

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

Zieldefinitionen, in ihrem individuellen Lernprozess und bei psychologischen Lernkrisen zu unterstützen.

Das Anforderungsprofil kann in jeweils besonderer Weise auf die organisationspezifische Definition gelungener Beratung bezogen sein.

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

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

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

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

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

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

3.5. Die Qualifikationen und Kompetenzen der Berater/innen sind dokumentiert.

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

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

- wenn intern Personal gesucht wird, um neue Aufgaben anzugehen.
- wenn in größeren Organisationen verschiedene Abteilungen oder Standorte auf das gleiche Personal zugreifen wollen/müssen.

- wenn Personalentwicklungsmaßnahmen systematisch durchgeführt werden sollen.
- wenn Qualifikationen der Beratenden gegenüber Auftraggebern nachgewiesen werden müssen.

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

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

Die Dokumentation von beschäftigungsrelevanten Daten widerspricht auch nicht den Datenschutzbedingungen. Inwiefern nicht formalisierte, sogenannte informelle Kompetenzen von Beratenden dokumentiert werden, kann von deren Zustimmung abhängig gemacht werden. Wenn – vor allem freiberufliche – Beratende allerdings erkennen, dass sich durch die umfassende Dokumentation ihrer Kompetenzen ihre Beschäftigungschancen erhöhen, wird man mit ihrer Zustimmung rechnen können.

3.6. Die Organisation beschreibt, woran sie feststellt, dass Beratung gelungen ist.

Indikatoren sind Beschreibungen beobachtbaren Verhaltens. Sie dienen

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

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

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

Nehmen wir – wie oben auf Seite 2 formuliert – an, die organisationsspezifische Definition gelungener Beratung würde lauten:

Beratung ist gelungen, wenn ein Individuum sich über die Aneignung der gesellschaftlichen Bedeutungsstrukturen ein höheres Maß an Verfügung über seine Lebensbedingungen erworben und dabei

- sein Wissen und Können erweitert,
- seine Persönlichkeit entfaltet und
- seine soziale Integration erhöht hat.

Die Beschreibung, woran die Organisation feststellt, dass Beratung gelungen ist, könnte dann auf die drei Unterpunkte Bezug nehmen und z.B. so aussehen:

- Die Kunden sind entscheidungsfähig und gehen die Lösung der besprochenen Probleme aktiv an, in praktischen Übungen können wir erkennen, dass neu erworbenes Wissen auch angewandt werden kann.

- Die Entwicklung der Persönlichkeit der Ratsuchenden drückt sich für uns darin aus, dass sie in der Lage sind, ihre Lern- und Reflexionsprozesse in zunehmendem Maße selbstbestimmt zu organisieren und Handlungs- und Entscheidungssituationen mitzugestalten.
- Die soziale Integration der Ratsuchenden erkennen wir an ihrem Gruppenverhalten, z.B. ob und wie sie andere in deren Lernprozessen unterstützen.

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

3.7. Die Organisation beschreibt, wie sie Beratung und Förderung der Berater/innen sicherstellt.

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

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

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

3.8. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung liegt vor.

Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung kann nur von jeder Organisation in Hinblick auf ihre spezifischen Ziele verfasst werden. Dennoch könnten folgende Fragen hier helfen.

Mögliche Fragen zur Entwicklung einer Begründung:

- Inwiefern tragen die eingesetzten Methoden und Arbeitsformen dazu bei, dass die Interessen und Bedürfnisse der Ratsuchenden im Beratungsprozess berücksichtigt werden?
- Durch welche Maßnahmen wird die gelungene Beratung der Kunden insbesondere gefördert und unterstützt?

- In welcher Beziehung steht das Anforderungsprofil und die Auswahl- und Einstellungspraxis der Berater/innen zu den Aussagen des Leitbildes und der Definition gelungener Beratung?
- In welcher Weise sind die Angebote zur Beratung und Förderung der Berater/innen an der Definition gelungener Beratung ausgerichtet?

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

Die Bewertungen und Schlussfolgerungen haben eine wichtige Funktion bei der kundenorientierten Qualitätstestierung. Sie dienen den Organisationen dazu, ihr Vorgehen, ihre Abläufe, Verfahren und Prozesse, das Gelingen ihres spezifischen Handelns und vor allem die erzielten Ergebnisse zu reflektieren – im Idealfall immer vor dem Hintergrund des Leitbildes und der Definition gelungener Beratung. Bewertungen und Schlussfolgerungen sind also die Selbstvergewisserung der Organisation hinsichtlich ihrer erfolgten Qualitätsentwicklungen inklusive der dabei erkannten weiteren Entwicklungsmöglichkeiten/-notwendigkeiten. Im Prinzip geht es bei den Bewertungen und Schlussfolgerungen um einen Viererschritt, der aber von der Organisation nicht so expliziert werden muss:

1. Die Organisation verfolgt mit ihren Qualitätsmaßnahmen bestimmte Ziele.
2. Zur Erreichung dieser Ziele werden bestimmte Verfahren eingesetzt.
3. Mit diesen eingesetzten Verfahren werden bestimmte Ergebnisse erzielt.
4. Diese Ergebnisse werden dahingehend bewertet, ob sie die Ziele erfüllen. Daraus wird z.B. auf die Beibehaltung oder die Veränderung der Verfahren geschlussfolgert.