



Kundenorientierte Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen

QB 6 Arbeitshilfe Infrastruktur

KQB / März 2017

Definition aus dem KQB-Leitfaden für die Praxis

Die Infrastruktur umfasst auf der einen Seite die räumlichen, situationalen, ausstattungstechnischen, zeitlichen, materialen und medialen Bedingungen des Beratungskontextes. Auf der anderen Seite gehören hierzu die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten.

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 die Bedeutung der Beratungsorte und Ausstattungen für Beratungsunternehmen erläutert und entsprechende Qualitätsmerkmale guter Beratungs- und Arbeitsbedingungen genannt.

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. Zur Bedeutung der Arbeitsinfrastruktur für Beratungsunternehmen

Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen trotz Freude an der Arbeit

Die Erwerbstätigen in Deutschland haben überwiegend eine positive Einstellung zu ihrer Arbeit. Eine repräsentative Studie belegt, dass 72% der Befragten stolz auf ihre Arbeit sind und 64% mit Freude arbeiten. Die Bereitschaft, sich in die Arbeit einzubringen und sich selber weiterzuentwickeln, ist bei zwei Dritteln der Beschäftigten sehr ausgeprägt. Trotzdem sind nur 46% mit ihrer Arbeitssituation zufrieden. 54% sind resigniert bis unzufrieden. Das liegt vielfach an der unzureichenden Arbeitsinfrastruktur. In einer anderen großen Studie zur Qualität von Büroarbeit kommt heraus, dass nur etwa 40% der Büroarbeitsplätze gut bis sehr gut ausgestattet sind. Bei rund 60% bestehen zum Teil erhebliche Verbesserungsbedarfe.

Produktivitätsreserven der Arbeitsinfrastruktur sind unausgeschöpft

Die Arbeitswissenschaft hat herausgefunden, dass ein gutes Umfeld zu mehr Identifikation der Beschäftigten mit dem Betrieb, zu mehr Einsatzbereitschaft und gesteigerter Leistungsfähigkeit führt. Das Fraunhofer Institut hat errechnet, dass die Produktivitätsrate in deutschen Büros bei nur 60,7% liegt, d.h. 40% Leistungsreserven liegen brach. Ausbaden müssen diesen Zustand die Beschäftigten durch Arbeitsverdichtung sowie unnötige Tätigkeiten aufgrund mangelhafter Ausstattung und Missmanagement. Die Arbeitsinfrastruktur ist nicht nur eine Wertschätzung gegenüber den Arbeitenden, sondern auch ein realer Produktivitätsfaktor der Unternehmen.

Räume sind Lebensräume

Räume, in den wir uns aufhalten, sind keine einfachen Kästen – es sind Lebensräume! Die Leiblichkeit der Menschen benötigt Raum. Räume wirken konstituierend auf die Leiblichkeit zurück. Sie haben ästhetische, praktische, kulturelle und soziale Komponenten:

- *Die ästhetische Seite der Räume*
Räume werden von den Menschen wahrgenommen und erlebt. Licht, Farbe, Einrichtung etc. beeinflussen unser Befinden.
- *Die praktische Seite der Räume*
Räume werden in Besitz genommen, benutzt, gebraucht. Sie sind praktisch oder »unhandlich« und beeinflussen unser Tun.
- *Die kulturelle Seite der Räume*
Räume werden mit Sinn und Bedeutung aufgeladen. Räume sind Symbole, sie zeigen, wer wir sind oder wie wir sein sollen.
- *Die soziale Seite der Räume*
Räume sind Orte der Kommunikation und Begegnung. Sie stiften eine bestimmte Form des sozialen Umgangs.

Räume sind nicht nur Umgebungen des Arbeitens, sondern dessen Bedingungen. Sie sind keine Kontexte, sondern Medium und Mittel. Sie schaffen Sicherheit und Orientierung, regen an oder ermöglichen Konzentration, schaffen Motivation und setzen Kreativität frei. Oder sie tun das Gegenteil von alledem.

Gute Räume verbessern die Beratungserfolge

Es ist heute hinlänglich bekannt, dass die Gestaltung und Ausstattung von Beratungsräumen wichtige Faktoren bei der Erstellung einer anregenden Atmosphäre darstellen und daher als Rahmenbedingungen einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf den Beratungserfolg haben. Räume können anregen oder blockieren, wirken warm und behaglich oder kalt und abstoßend. Die Ausstattung in Form von Material und Medien unterstützt aktives Handeln oder beschränkt die Ratsuchenden auf vorwiegend rezeptives Verhalten. Schon allein die Anordnung von Tischen und Stühlen hat einen Einfluss auf die innere Haltung der Ratsuchenden Lerninhalt, zur beratenden Person, zur gesamten Beratungsorganisation. Beratungsorte und Ausstattung müssen daher kundenorientiert gestaltet werden, um gelungene Beratung optimal zu unterstützen. Dies ist ein Bereich, in dem die Qualität einer Beratungseinrichtung sehr stark und unmittelbar vom Ratsuchenden mit allen Sinnen wahrgenommen wird. Ratsuchende spüren – wenn auch nicht immer bewusst –, ob die Umgebung sie beim Lernen und Reflektieren unterstützt oder behindert, ob Räume ihnen die Wertschätzung der Beratungsorganisation signalisieren oder Desinteresse. Die Bedeutung der Infrastruktur für die Qualität der Beratung ist daher kaum zu überschätzen.

Auch Beratung braucht Design

Beratungsangebote und Beratungsdienstleistungen lassen sich schwerer verkaufen als Produkte, weil man sie nicht vorzeigen, betrachten und anfassen kann. Dienstleistungen sind immateriell, gewissermaßen lebendig und nur bedingt standardisierbar. Sie entstehen im Prozess ihrer Realisierung. Das bedeutet, der Kunde kauft mit einem Vertrauensvorschuss in den Anbieter, weil er die Qualität der Dienstleistung tatsächlich erst nach ihrer Erledigung beurteilen kann. Deshalb braucht auch die Beratungsdienstleistung ein »Design«, das sich nicht unwesentlich in der Infrastruktur des Beratungsanbieters niederschlägt. Was für gutes Produktdesign gilt, gilt auch für Beratungsdesign: Es geht darum, das Äußere aus der Perspektive des Anwenders zu gestalten, um ihm die Nutzung leicht, verständlich, angenehm und ästhetisch zu machen. Gerade solche am Menschen orientierte Dienstleistungen sollten daher mit sinnlichen Erfahrungen verknüpft werden, die der Kunde »be-greifen« kann. Diese gegenständlichen Merkmale umfassen alle sinnlich erfahrbaren Aspekte der Beratungsdienstleistung: optische, olfaktorische und akustische Faktoren, mit denen Kunden in Berührung kommen. Das kann beginnen bei der graphischen und inhaltlichen Gestaltung der Angebote in Angebotsbroschüren oder Ankündigungen, geht über die Gestaltung der Räumlichkeiten, des Lichtes, der Belüftung bis hin zu den Materialien und Medien, mit denen der/die Beratende arbeitet bzw. die in seinem Beratungsprozess zum Einsatz kommen.

Raumdidaktische Kompetenzen

Räume dienen immer einem bestimmten Zweck. In unserem Kontext geht es um Arbeiten und Lernen. Raumbedingungen sind Arbeits- und Lernbedingungen. Deshalb brauchen Beratende raumdidaktisches Wissen und raumdidaktische Kompetenzen. Damit sind Kenntnisse und Fähigkeiten bezeichnet, die dazu eingesetzt werden, Räume bewusst in ihrer Wirkung für geeignetes Arbeiten und Lernen zu gestalten. Das betrifft

- die *Raumgestalt*: Architektur, Raumform, Größe, Höhe etc.

- die *Raumausstattung*: Möblierung, Geräte, Technik, Medien etc.
 - die *Raumstimmung*: Farben, Akustik, Temperaturen, Licht, Schmuck etc.
- Raumdidaktische Kompetenzen betreffen die Fähigkeit der Beraterinnen und Berater, sowohl die Geeignetheit von Gebäuden und Räumen für bestimmte Tätigkeiten des Arbeitens und Lernens zu beurteilen als auch die Räume für die definierten Zwecke auszugestalten. Dabei geht es darum, eine bewusst geplante Verbindung herzustellen zwischen den Gegenständen und der Form des Arbeitens und Lernens und den dafür erforderlichen räumlich-technischen Bedingungen. Wesentlich für die Gestaltung der Räume ist also die Tätigkeit, die in ihm ausgeübt werden soll.

3. Zu den einzelnen Anforderungen

Die Anforderungen des Qualitätsbereiches:

- Kriterien für die Qualität von eigenen Beratungsorten und Ausstattungen sind definiert.
- Die Organisation überprüft eigene Beratungsorte und Ausstattungen regelmäßig anhand dieser Kriterien.
- Kriterien für die Qualität der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sind definiert.
- Die Organisation überprüft die Arbeitsbedingungen regelmäßig anhand dieser Kriterien.
- Die Organisation zeigt auf, welche Verbesserungsanstrengungen ggf. unternommen wurden.
- Die Organisation beschreibt, wie sie darauf hinwirkt, dass externe Beratungsorte gegenstands- und methodenangemessen sind.
- Die Verfügbarkeit und Einsatzfähigkeit von Beratungsmaterialien ist sichergestellt und wird regelmäßig überprüft.
- 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. Kriterien für die Qualität von eigenen Beratungsorten und Ausstattungen sind definiert.

Die Kriterien für die Qualität ihrer Beratungsorte kann jede Organisation in Bezug auf ihre konkreten Beratungsaufgaben nur selbst festlegen. Folgende Gesichtspunkt können dabei z.B. Berücksichtigung finden.

Beratungsraum

- angemessene Raumgröße, geeigneter Grundriss
- ausreichende Höhe der Decke
- Bereiche zum Experimentieren bzw. selbstorganisierten Lernen
- Ergonomie und Beweglichkeit des Mobiliars, z.B. Klappische auf Rollen, ggf. verdeckter Stauraum für nicht benutztes Mobiliar
- Sitzordnung leicht veränderbar, z.B. bequeme, stapelbare Stühle ggf. auf Rollen
- Ablageflächen, Schränke (ggf. abschließbar), Regale

- flexible, verschiebbare Raumelemente/Raumteiler
- Ungestörtheit bzw. Lärmschutz
- gute Akustik
- gute Lichtverhältnisse, z.B. Tageslicht, aber auch Flexibilität der Beleuchtung sowie leicht handhabbarer Sonnen- bzw. Blendschutz
- angenehmes Raumklima, gute Belüftung, einfach zu regulierende Heizung
- beklebbare Wände für Wandzeitungen etc., ggf. entsprechende Halterungen
- dezente Farbgestaltung
- geeignete Bodenbeläge, Holz, Kork, Stein/Fliesen, Linoleum, antistatischer Teppichboden etc.
- lernförderliche Gerüche
- genügend Steckdosen
- Müllentsorgung, d.h. ausreichend und große Papierkörbe, die regelmäßig geleert werden, ggf. Mülltrennungssystem
- ökologische und ergonomische Gesichtspunkte, behindertengerechte Zugangsweise und Einrichtung
- allgemeine Raumästhetik, z.B. Sauberkeit, aber auch Bilder, Pflanzen/Blumen, Deko-Elemente, Gardinen/Vorhänge/Jalousien etc.
- unterstützender Service, z.B. Pausengetränke, Bewirtungsmöglichkeiten
- angrenzende, separate, helle und freundlich eingerichtete Pausenräume

2. Materialien

- abwechslungsreich und die unterschiedlichen Lerntypen ansprechend
- verständlich und lesbar
- gut gegliedert und übersichtlich
- ergänzt durch Bilder, Grafiken, Beispiele etc.
- praktisch nutzbar, aktivierend, z.B. mit Übungen
- dem aktuellen Stand des Wissens entsprechend
- passend zum Thema
- angemessen im Umfang
- weiterführende Literaturhinweise und Informationsquellen
- Werkstoffe, Verbrauchsmaterialien etc.

3. Medien

- technische Geräte funktionsfähig, zugänglich und leicht bedienbar (Projektoren, PC/Laptop, Beamer, Video- und CD/Kassettenrekorder, Digitalkamera, Mikrofon/Lautsprecheranlage, etc.)
- flexibler Projektionstisch, ggf. Rednerpult, Laserpointer, Verlängerungsschnüre etc.
- Moderationsausstattung komplett und einsatzfähig (Pinwände, Pinwand-Papier, Karten, Stifte, Nadeln und Nadelkissen, Schere, Klebstifte, Klebeband etc.)
- Whiteboard mit entsprechenden Stiften und Reinigungssystem, Flipchart mit ausreichend Flipchartpapier, integrierte Projektionsfläche etc.
- Internet zugänglich, Wireless Lan, ggf. Telefon
- Bibliothek, Fachbücher, Nachschlagewerke
- Sport- und Spielgeräte
- analoge und digitale Lernspiele bzw. didaktische »tools«

3.2. Die Organisation überprüft eigene Beratungsorte und Ausstattungen regelmäßig anhand dieser Kriterien.

Aus den unter 3.1. beispielhaft genannten und beliebigen weiteren Qualitätskriterien für die Beratungsorte kann sich die Organisation eine Prüfliste zusammenstellen, anhand derer regelmäßige Kontrollen durchgeführt werden. Der Rhythmus der Überprüfungen muss angegeben und die Ergebnisse müssen dokumentiert werden. Es geht also um eingeführte systematische Verfahren, mit denen diese Prüfung erfolgt. Die regelmäßige Prüfung ist testierungsrelevant, nicht die Ergebnisse dieser Prüfung. Defizite, die erkannt wurden, sollten auch im Selbstreport aufgeführt werden. Sie belegen, dass Prüfungen durchgeführt wurden und können aufzeigen, dass diese auch geeignet sind, um Verbesserungsbedarf zu identifizieren.

3.3. Kriterien für die Qualität der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sind definiert.

Die Kriterien für die Qualität der Arbeitsbedingungen ihrer Beschäftigten kann jede Organisation in Bezug auf ihre konkreten Arbeitsaufgaben nur selbst festlegen. Folgende Gesichtspunkt können dabei z.B. Berücksichtigung finden.

Arbeitsplatz

- Ergonomie der Möblierung
- Flexibilität/Beweglichkeit der Möblierung
- Platz für Ablagen
- Lichtverhältnisse
- akustische Verhältnisse
- Raumklima, Heizung, Belüftung etc.
- eigener Arbeitsplatz oder Desk-Sharing
- Einzelbüro oder Mehrpersonenbüro
- Raumform
- Raumaufteilung
- Ambiente (Farben, Schmuck, Pflanzen etc.)

Information und Technik

- Zugriff auf Informationen, Daten, Unterlagen etc.
- informationstechnologische Geräte (Computer, Drucker, Scanner etc.) inklusive Software
- Telefonanlage
- Arbeitsgeräte, Maschinen, Pinwand, Flipchart, Whiteboard etc.
- Verbrauchsmaterialien
- Sicherheitsbedingungen
- Schnelligkeit der Reparatur bei auftretenden Fehlern

Kooperationsprozesse

- Kontaktmöglichkeiten zu Kolleginnen und Kollegen
- Raum für Projektarbeit und Besprechungen
- Technische Vernetzung, Intranet
- gemeinsame Terminkalender

Arbeitsgebäude und Arbeitsumfeld

- allgemeiner Gebäudezustand außen und innen
- behindertengerechte Zugänge
- ökologische Aspekte
- Vorhandensein von Aufzügen
- Lage der Arbeitsräume zueinander
- Raum für kurzfristige Erholung (Cafeteria, Pausenraum, Außenanlage etc.)
- Entsorgungsbedingungen
- Gestaltung der Flure
- Aufenthaltsräume für Kunden und Gäste

3.4. Die Organisation überprüft die Arbeitsbedingungen regelmäßig anhand dieser Kriterien.

Aus den unter 3.3. beispielhaft genannten und beliebigen weiteren Qualitätskriterien für die Arbeitsinfrastruktur kann sich die Organisation eine Prüfliste zusammenstellen, anhand derer regelmäßige Kontrollen durchgeführt werden. Der Rhythmus der Überprüfungen muss angegeben und die Ergebnisse müssen dokumentiert werden. Es geht also um eingeführte systematische Verfahren, mit denen diese Prüfung erfolgt. Die regelmäßige Prüfung ist testierungsrelevant, nicht die Ergebnisse dieser Prüfung. Defizite, die erkannt wurden, sollten auch im Selbstreport aufgeführt werden. Sie belegen, dass Prüfungen durchgeführt wurden und können aufzeigen, dass diese auch geeignet sind, um Verbesserungsbedarf zu identifizieren.

➔ Einen Fragebogen zur Bewertung von Büroarbeit finden Sie im Qualitätsportal als Datei: **QB 6 Qualitätswerkzeug Büroqualität.**

3.5. Die Organisation zeigt auf, welche Verbesserungsanstrengungen ggf. unternommen wurden.

Es kann von keiner Beratungsorganisation verlangt werden, dass sich die gesamte Infrastruktur immer auf dem neuesten Stand befindet. Wichtig ist jedoch, dass die Organisation sich durch regelmäßige Prüfung Kenntnis darüber verschafft, auf welchem Stand sie derzeit ist. Wenn Defizite entdeckt wurden, muss die Organisation darstellen, welche Verbesserungsanstrengungen unternommen wurden. Auch hier ist wieder zu beachten, dass der Wortlaut der Anforderung *Verbesserungsanstrengungen* bezeichnet. Damit ist nicht gemeint, dass zwingend alle Defizite behoben werden müssen. Dies wäre sicherlich wünschenswert, liegt aber oftmals außerhalb des Möglichkeits- und Verantwortungsbereiches einer Organisation.

Nicht immer kann eine Organisation daher nach ihrem Belieben gestaltenden Einfluss auf die Arbeitsinfrastruktur nehmen. Bestimmte Bereiche obliegen gelegentlich vorgesetzten Instanzen (z.B. der Kommune), Kooperationspartnern oder Eigentümern, deren Räume man nutzt. Diese Tatsache ist aber keine Entschuldigung dafür, überhaupt keine Verbesserungsanstrengungen zu unternehmen. Oft sind es bereits Kleinigkeiten (z.B. ein neuer Anstrich), die zu deutlich wahrnehmbaren Verbesserungen führen. Darüber hinaus ist es auch möglich, die Ergebnisse der eigenen Qualitätsevaluationen der Infrastruktur zu nutzen, um bei Entscheidern im Sinne der Verbesserung der Beratungs- und Arbeitsbedingungen Einsichten hervorzurufen.

Die Anforderung verlangt daher, dass die Organisation in ihrem Selbstreport aufzeigt, welche Verbesserungsanstrengungen sie unternommen hat, selbst wenn diesen kein Erfolg geschieden war.

3.6 Die Organisation beschreibt, wie sie darauf hinwirkt, dass externe Beratungsorte gegenstands- und methodenangemessen sind.

Viele Beratungsunternehmen führen ihre Beratungsprozesse oft beim Kunden direkt »inhouse« durch oder mieten sich in externen Tagungs- oder Seminarräume ein. Der Einfluss auf die Ausstattung dieser externen Beratungsorte ist für eine Beratungsorganisation sicherlich nur bedingt möglich und die Ausstattung dieser Räume unterliegt weitestgehend dem Qualitätsmanagement der Inhaberorganisation dieser Räume. Aber auch haben Berater/innen als Dienstleister in diesen Räumen oder als Kunde Anspruch auf eine gegenstands- und methodenangemessene Ausstattung. In dieser Anforderung wird verlangt, dass die Organisation aufzeigt, wie sie (ggf. pro Auftrag) darauf hinwirkt, dass die Ausgestaltung und Ausstattung der Räume entsprechend den eigenen professionellen Ansprüchen und den Erfordernissen der durchzuführenden Beratung genügen.

3.7. Die Verfügbarkeit und Einsatzfähigkeit der Beratungsmaterialien ist sichergestellt und wird regelmäßig überprüft.

Bei dieser Anforderung geht es darum, die Verfügbarkeit und Funktionstüchtigkeit von Material und Medien sicherzustellen. Durch entsprechende *systematische Verfahren* soll sichergestellt werden, dass Beratende und planend-administrativ Beschäftigte verlässlich auf die für ihre Arbeit wichtigen Medien zugreifen können. Die eingesetzten Verfahren und die Rhythmen ihrer Anwendung müssen im Selbstreport beschrieben werden. Dabei ist anzugeben, wie Wiederherstellungen der Funktionstüchtigkeit, d.h. Reparaturen oder Ersatzbeschaffungen, geregelt sind.

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:

- Worin genau drückt sich die Kundenorientierung in der Arbeitsinfrastruktur aus?
- Inwiefern tragen die infrastrukturellen Bedingungen zum guten Arbeiten der Beschäftigten und zur Förderung der Arbeitsleistung im Interesse der Kunden bei?
- Auf welche Weise tragen arbeitsstrukturelle Bedingungen dazu bei, das nach außen kommunizierte Leitbild und die Corporate Identity der Organisation auszudrücken?
- Wie werden raumdidaktische Gestaltungen und Verbesserungen im Interesse der Beschäftigten und der Kunden organisiert?

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 Vierschritt, 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.