



# Kundenorientierte Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen

## QB 1 Qualitätswerkzeug

KQB / März 2017

### Kundenorientierung und Beispielformulierungen gelungener Beratung

#### 1. Erläuterungen zum Sinn und zum Verfahren

Die Kundenorientierung ist das besondere Kennzeichen von KQB; sie konkretisiert sich insbesondere in der Definition gelungener Beratung.

Qualitätsentwicklung in der Beratung ergibt nur Sinn, wenn am Ende der Beratungsprozess verbessert und der Erfolg für den Ratsuchenden erhöht wird. Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen der in den Beratungsorganisationen Beschäftigten ist zwar ebenfalls ein Ziel; allerdings steht dies in einem Um-zu-Verhältnis zu ersterem. Als alleiniges Ziel ist sie nicht ausreichend. Nun haben aber die organisatorischen, infrastrukturellen und personellen Bedingungen nur einen sehr vermittelten Einfluss auf die Qualität von Beratungsprozess und Beratungserfolg, eben weil sich die selbstgesteuerte Problemlösungsfindung autonomer Subjekte sowie deren Erhöhung der Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit nicht determinieren lässt. Hier liegt die Paradoxie der organisationalen Qualitätsentwicklung im Beratungssystem.

Dennoch kann die Perspektive auf den Ratsuchenden nicht aufgegeben werden, ohne den Sinn professioneller Qualitätsentwicklung zu untergraben. Die Auflösung der Paradoxie wird im KQB-Modell folgendermaßen versucht:

Jede Beratungsorganisation erarbeitet für sich - als Teil ihres Leitbildes - eine Definition gelungener Beratung, in der sie festlegt, was im optimalen Fall des Beratungsprozesses von den Ratsuchenden erreicht wurde. Diese Definition ist keine Orientierung an realen Ratsuchenden und dem tatsächlich ablaufenden Beratungsgeschehen, sondern eine idealtypische Konstruktion des besten denkbaren Falles. Die Definition ist eine Selbstaussage der Organisation über das, was sie als Ziel einer Beratung anstrebt. Die Definition gelungener Beratung drückt das professionelle Selbstverständnis der Organisation aus, das sie nur durch einen gedanklichen Perspektivenwechsel auf den Standpunkt des idealen Ratsuchenden entwickeln kann. Die Definition ist allerdings nicht mit der tatsächlichen Sichtweise der realen Ratsuchenden zu verwechseln.

Die Definition gelungener Beratung wird zum einen gegenüber den realen und potenziellen Kunden als »Leistungsversprechen« kommuniziert. Diese haben dadurch die Möglichkeit, das Selbstverständnis der Beratungsorganisation mit ihren eigenen Zielen abzugleichen und somit eine weitere Entscheidungsgrundlage, ob sie ein durch eine bestimmte Organisation repräsentiertes Beratungsangebot annehmen wollen.

Zum anderen - und dies ist noch wichtiger - dient die Definition gelungener Beratung als praxisleitendes Selbstverständnis der Organisation, als regulierende Idee sowohl ihrer alltäglichen Beratungsarbeit als auch ihrer Qualitätsentwicklung. Die Definition gelungener Beratung ist der »rote Faden«, an dem die Organisation ihr Handeln ausrichten kann. Sie muss daher z.B. auch die Aktivitäten innerhalb der obligatorischen Qualitätsbereiche explizit begründend auf die Definition gelungener Beratung rückbeziehen.

Die Bedeutung der Definition gelungener Beratung für den Beratungs- und Entwicklungsprozess ist also nicht zu unterschätzen. Die Praxis zeigt, dass - dort wo dieser Gedanke begriffen und realisiert wird - das professionelle Selbstverständnis der Organisationen expliziter wird und ein Maßstab für Entscheidungen im Qualitätsprozess entsteht. Dort, wo dies nicht gelingt, bleibt ihre regulierende Funktion aus und das KQB-Qualitätsmanagement wird um seinen identitätsstiftenden Kern gebracht. Der Erarbeitungsprozess sollte daher auch nicht als »Pflichtübung« oder als reine »Theoriediskussion« stattfinden, sondern genau wie bei der Erarbeitung des Leitbildes - dessen Teil die Definition ja ist - alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbeziehen. Nur die Einigung auf ein gemeinsames Zielverständnis von Beratung führt dazu, dass sich alle an ihrem jeweiligen Platz mit ihrer spezifischen Aufgabe diesem Gesamtziel verpflichtet fühlen und den entsprechenden Teil zur Produktion der Gesamtleistung des Beratungsunternehmens beitragen.

## **2. Gelungene Beratung theoretisch**

Die Verfügung über die eigenen Lebensbedingungen ist als Grundbedürfnis des Menschen zu verstehen. Niemand lebt freiwillig unter Verhältnissen, die er nicht beeinflussen kann. Damit ist Beratung immer vor dem Hintergrund einer spezifischen Lebenssituation eines besonderen Individuums zu sehen. Wenn ein Subjekt in seinem alltäglichen Handeln eingeschränkt ist, aber annehmen kann, durch eine Wohlberatenheit die Handlungseinschränkung aufheben zu können, ist die Motivation zur Inanspruchnahme einer Beratung aus seiner subjektiven Sicht begründet. Reflektiertes Mit-sich-selbst-zu-Rate-Gehen entsteht damit als ein intentionaler Prozess aus einer konkreten, subjektiv relevanten Handlungssituation im Kontext objektiver gesellschaftlicher Lebensbedingungen.

Die Erhöhung der eigenen Handlungskompetenz ist ein aktiver Prozess, der nur vom Ratsuchenden selbst hergestellt werden kann und der nur aus seiner subjektiven Perspektive zu verstehen ist. Ratsuche ist stets von der Absicht getragen, die eigene Handlungsfähigkeit gegenüber den Bedingungen der objektiv gegebenen Welt zu verbessern. Reflektierte Selbst-Beratung, für welche die Beratungsorganisation die Bedingungen herstellt, hat also allgemein gesprochen das Ziel, über die Aneignung eines Lerngegenstands die eigene Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit zu erhöhen. Welche Lerngegenstände dabei für das Subjekt bedeutsam sind und welche Aspekte des Lerngegenstands als lernenswert hervortreten, ist abhängig von den jeweiligen subjektiven Lebenssituationen und den konkreten Handlungsherausforderungen, denen sich das Subjekt gegenüber sieht.

Reflektierte Selbst-Beratung entfaltet sich als psychische Aktivität des zunehmend »tieferen« Eindringens in den jeweiligen zu erfassenden Gegenstand, der anfangs nur unmittelbar und oberflächlich zugänglich ist. In der Verfügungserweiterung über die jeweiligen situationalen Handlungsbedingungen eignen sich die Ratsuchenden die darin enthaltenen allgemeinen gesellschaftlichen Bedeutungsstrukturen an. Somit

integrieren die Subjekte sich durch Lernen und Beratung sowohl inhaltlich als auch sozial in die sie umgebende gesellschaftliche Welt.

Reflektiertes Mit-sich-selbst-zu-Rate-Gehen beginnt, wenn ein Individuum sein Handeln aussetzt, um in eine distanzierte, reflexive Haltung gegenüber der aufgetretenen Handlungsbehinderung einzutreten und Lösungsmöglichkeiten durch Lernmöglichkeiten herauszufinden. Die Motivation zur Inanspruchnahme von Beratung resultiert aus dem Alltagshandeln der Subjekte. Im Verhältnis zu der alltäglichen Bezugshandlung wird dann eine Reflexions- und Lernschleife eingelegt. Die Bewältigung der alltäglichen Bezugshandlung bleibt aber entscheidend. Das Gelingen der Beratung bemisst sich deshalb grundsätzlich daran, inwieweit nach Abschluss des Beratungsprozesses die ursprüngliche Handlungsbehinderung überwunden werden kann, das Subjekt also eine erweiterte Handlungsfähigkeit gewonnen und seine Lebensqualität verbessert hat.

Da reflektierte Selbst-Beratung immer eine selbstgesteuerte Aktivität der Ratsuchenden ist, die sich auch gegenüber widrigen Bedingungen durchsetzen kann, ist es sinnvoll die Qualität der Beratung von der Qualität der Rahmenbedingungen der Beratung zu unterscheiden:

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

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

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 lernenden Organisation geworden ist. D.h., sie geht in regelmäßigen Abständen mit sich selbst zu Rate und nutzt in der Reflektion der eigenen Bedingungen die idealtypische Konstruktion von gelungener Beratung aus Perspektive der Ratsuchenden als Grundlage für ihre Entwicklungsbemühungen.

### **3. Beispiele gelungener Definitionen gelungener Beratung**

Es folgen reale Beispiele von Definitionen gelungener Beratung (A) und anschließend eine Auswahl von Beispielen einzelner Formulierungen aus Definitionen gelungener Beratung (B). Diese Beispiele aus der Praxis der Qualitätstestierung zeigen in ihrer Vielfalt und Qualität, wie sich die Besonderheiten der jeweiligen Beratungsunternehmen bereits in der Definition gelungener Beratung ausdrücken lassen.

#### **A. Beispiele einer Definition gelungener Beratung:**

##### **Definition gelungener Beratung**

Die Beratungsprozesse dienen der Entwicklung der Persönlichkeit unserer Kunden, ihrer Einstellungen und Befindlichkeiten, der Kreativität und Flexibilität in individuellen, beruflichen und politisch-sozialen Lebensbereichen. Beratung gelingt,

wenn neue Fähigkeiten, mehr Wissen und erweiterte Verhaltensspielräume im persönlichen, sozialen und politischen Miteinander für die Ratsuchenden konkret erfahrbar werden und sie dadurch ihre persönliche Handlungsfähigkeit erweitern. Damit Beratung in der angedeuteten Weise gelingt und den inhaltlichen Anforderungen zur Zufriedenheit der Ratsuchenden entspricht, bedarf es u. a. folgender Voraussetzungen:

- qualifizierte Beraterinnen und Berater
- ein inhaltlich qualifiziertes Beratungsangebot
- Geeignete Infrastruktur, z.B. ansprechende Beratungs- und Trainingsräume, Kreativräume, Räume für Gesundheitsbildung/Körperarbeit
- Transparente und ausführliche Informationen zu einem Beratungsangebot
- professionelle und kundenfreundliche organisatorische Abwicklung

In unserer Organisation werden Beratungsprozesse durch ein anregendes Beratungs-Arrangement gefördert, das die Ratsuchenden in ihren individuellen Aneignungsweisen unterstützt. Gelingende Beratung findet dadurch statt, dass das Beratungsgeschehen von Ratsuchenden als relevant für die eigenen Fragen und Orientierungen wahrgenommen wird und neue Perspektiven eröffnet.

Dieses Verständnis ruht auf unseren Praxiserfahrungen und auf einem Beratungsverständnis, das dem subjektiven Suchprozess ebensolche Aufmerksamkeit schenkt wie dem nachhaltigen Ergebnis des Beratungsprozesses. In diesem Zusammenhang haben wir die systemtheoretische Beratungsdiskussion rezipiert, in der sich - beeinflusst durch die konstruktivistische Perspektive - ein Interventionsverständnis herausgebildet hat, das als Abkehr von traditionellen Vermittlungsformen interpretiert werden kann. Dem Wandel von der Vermittlungs-didaktik zur Ermöglichungsdidaktik liegt unsere Beobachtung zugrunde, dass humanes Lernen und Verfügungserweiterung der Handlungsbedingungen nicht allein den Maßgaben von Inhaltsbezügen folgt, sondern immer auch in die biografischen und aktuellen Interaktionsbeziehungen eingebettet ist. D.h. umgekehrt: Neue Erkenntnis lässt sich nur in die eigenen, biografisch erworbenen und auf Erfahrung basierenden Wissensstrukturen integrieren. Die Perspektive von Beratung hat sich daher mehr auf die individuellen situationalen Perspektiven, also auf die Subjektivität der Ratsuchenden einzustellen. Damit verändert sich auch die Sicht auf das Verhältnis zwischen Beratenden und Ratsuchenden. Beratung verliert den asymmetrischen Charakter der Übermittlung von Wissen. Es geht um die Unterstützung des (Selbst-)Erzeugens von Wissen bei den Ratsuchenden. Wir fragen nach den individuellen Gründen für die Ratsuche und Lernprojekten, um diese beraten und begleiten sowie Suchbewegungen und diskursive Prozesse ermöglichen zu können. Normativ ist unsere Beratungsintention, nicht aber unsere Vermittlungsabsicht. Beratungsprozesse sind insofern ‚riskant‘, weil sie ergebnisoffen sind.

### **Definition gelungener Beratung**

*Wohlberatenheit ist das Werk meiner selbst* – dies gilt für den Prozess und für das Ergebnis von Beratung: Das Individuum ist dessen Autor.

Aufgabe unserer Beratungsorganisation und ihrer Beraterinnen und Beratern ist es, dabei zu unterstützen, zu beraten, zu irritieren, zu fördern und die entsprechenden Bedingungen für selbstreflexive Erkenntnissuche bereitzustellen.

Gelungene Beratung zielt auf die persönliche Entwicklung und Orientierung. Durch Aneignung, Erweiterung und Vertiefung von Kenntnissen entwickeln die Ratsuchenden Fähigkeiten und Fertigkeiten. Dabei geht es sowohl um fachliche Inhalte und Qualifikationen als auch um überfachliche Kompetenzen und Haltungen.

Dazu gehören: Neugier und Offenheit, Verstehen und Verständigung, Analyse und Bewertung sowie Reflexion und auch Revision des bisher Selbstverständlichen. Gelungene Beratung schließt den Prozess des Lernens in unseren Trainings mit ein: Die Aneignung und das Beherrschen von Lernstrategien, die Weiterentwicklung der Selbstlernfähigkeiten und die Kommunikationsfähigkeit in einer Trainingsgruppe. Zur gelungenen Beratung gehört, dass die vorgegebenen und im Verlaufe des Beratungsgeschehens vereinbarten oder die selbst gesetzten Ziele erreicht werden: Die Ratsuchenden gewinnen Kompetenzen zur Gestaltung und zur Bewältigung des eigenen Lebens; sie verstehen Wohlberatenheit als Bereicherung und können diese nutzen.

### **Definition gelungener Beratung**

Unsere Organisation ermöglicht in den Beratungsprozessen eine Wissensaneignung, die an individuelle Erfahrungen und Motivationen der ratsuchenden Führungskräfte anknüpft und das Bewusstsein über Denk- und Handlungsalternativen stärkt. Die Führungskräfte haben in unseren Beratungsangeboten ein hohes Maß an Autonomie und können Einfluss auf die Gestaltung der Verlaufsprozesse nehmen.

Als erfolgreiche Beratung betrachten wir die Entwicklung und Vermittlung von Handlungs-, Führungs- und Managementkompetenz sowie die Bereitschaft zur Übernahme von Vorbildfunktion und Verantwortung in Führungssituationen.

Um dieses Beratungsverständnis aktiv umzusetzen,

- beschäftigen wir fachlich qualifiziertes, praxiserfahrenes und sozial kompetentes Berater/-innen mit Verbundenheit für das eigene Arbeitsfeld und Akzeptanz für das Arbeitsspektrum unseres Unternehmens;
- entwickeln wir fachkompetente Kooperationsbeziehungen;
- qualifizieren wir alle unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter;
- überprüfen wir unsere Arbeit in einem ständigen Qualitätsentwicklungskreislauf;
- achten wir auf partnerschaftliche und kooperative Betriebskultur und
- den zielgerichteten und ökonomischen Einsatz von Ressourcen.

### **B. Beispielformulierungen aus Definitionen gelungener Beratung:**

- Gelungene Beratung lässt sich bei unseren Kunden letztlich nur in der Anwendung des erworbenen Wissens in der beruflichen Praxis nachweisen, sprich in der Umsetzung von theoretischen Kenntnissen in eine praktische Erfahrung. Das Aufgreifen der individuellen Fragestellungen von unseren Kunden bildet daher die Basis für unseren Anspruch an Praxisorientierung.
- Erhöhung der Handlungskompetenz ist ein innerer Prozess der/des Ratsuchenden, der von außen nicht unmittelbar zu beobachten ist. Jedoch kann ersatzweise das Erreichen angestrebter Ziele als ein Indikator für gelungene Beratung angesehen werden.
- Beratung gelingt im Sinne unserer Kunden, wenn die angestrebten Ziele des Kunden erreicht werden, d.h. wenn den Kunden in unseren Dienstleistungsangeboten, wie z.B. Coachings, Training und kollegialer Beratung die Gelegenheit geboten wird, fachliche, methodische oder managementbezogene Kenntnisse, Kompetenzen und Fertigkeiten zu erwerben, zu vertiefen und zu erweitern, um diese in die eigene Lehr- oder Führungspraxis im Organisationsalltag zu übertragen.

- Aufgrund der Vielfalt unserer Beratungsangebote und der unterschiedlichen Teilnehmer/-innengruppen ergeben sich ganz unterschiedliche Beratungsziele, so dass es für eine Definition gelungener Beratung sinnvoll ist, die verschiedenen Angebote sowie die verschiedenen Zielgruppen zu unterscheiden.
- Die Kunden/-innen unserer Organisation sind Erwerbstätige mit Führungsverantwortung, insbesondere Kaufleute, Ingenieure und Bundeswehrangehörige, die durch individuelle Coachings ihre berufliche Situation durch den Aufbau von reflektierter Selbstwahrnehmung und selbstbewussterer Handlungskompetenz verbessern möchten. Gelungene Beratung ermöglicht den Teilnehmer/-innen in unseren Coachings, neue berufliche Aufgaben erfolgreich zu bewältigen und auf die wechselnden Anforderungen des Arbeitsmarktes flexibel zu reagieren.