



Kundenorientierte Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen

QB 1 Arbeitshilfe Leitbild

KQB / Mai 2021

Definition aus dem KQB-Leitfaden für die Praxis

Ein Leitbild ist die organisationsintern vereinbarte Selbstbeschreibung, wenn sie in der Lage ist, die Operationen des Systems anzuleiten. Das Leitbild muss von außen als Profil der Organisation erkennbar und von innen erlebbar sein. Das Leitbild enthält eine Definition gelungener Beratung als Ausweis des Selbstverständnisses der Beratungsorganisation gegenüber den Kunden.

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 wird im 2. Kapitel die Bedeutung des Leitbildes für eine Organisation erläutert.

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.

Im 4. Kapitel wird die Bedeutung der Definition gelungener Beratung erläutert.

2. Zur Bedeutung des Leitbildes für eine Organisation

Ein Leitbild gibt dem Organisationshandeln Orientierung

Die wachsende Komplexität der Märkte und Organisationsumwelten spiegelt sich auch in einer zunehmenden Komplexität der Organisationen selbst. Diese interne Komplexität drückt sich z.B. in einer Spezialisierung der Aufgabenprofile für die einzelnen Stellen und Funktionsbereiche und in wachsender Arbeitsteilung aus. In dem Maße, wie die (Selbst-)Verantwortung der Mitarbeitenden für ihre Arbeitsplätze und Arbeitsergebnisse zunimmt und auch gewünscht ist, braucht das weitgehend voneinander isolierte Einzelhandeln eine orientierende Richtschnur. In der Unübersichtlichkeit der organisationsinternen und -externen Komplexität gibt ein Leitbild den verantwortlich handelnden Mitarbeitenden einen Rahmen und eine Orientierung.

Ein Leitbild ist ein Leistungsversprechen gegenüber den Kunden

Auch für die Kunden bieten Organisationsleitbilder eine Orientierung darüber, ob die Leistungen des jeweiligen Organisation den eigenen Vorstellungen entsprechen und ob die Werte der Organisation mit den eigenen Werten verträglich sind. Damit trägt ein Leitbild wesentlich zur Imagebildung der Organisation in der Öffentlichkeit bei. Ein Leitbild ist gegenüber den Kunden ein Versprechen darüber, was sie geboten bekommen und wie sie behandelt werden. Deshalb werden Kunden die Organisation und das Verhalten der einzelnen Mitarbeiter*innen auch anhand der Aussagen des Leitbildes beurteilen. Mit einem Leitbild setzt sich die Organisation bewusst einer Bewertung durch ihre Kunden aus. Somit ist ein Leitbild auch Ausdruck einer Kundenorientierung der Organisation.

Ein Leitbild ist ein schriftlich fixiertes Bild der Gegenwart und der nahen Zukunft der Organisation

Ein Leitbild drückt präzise und verständlich aus, welche Werte das Handeln der Organisation fundieren, welchen allgemeinen Unternehmenszweck die Organisation verfolgt und welche grundsätzlichen Leistungen die Kunden von der Organisation erwarten dürfen. Das Leitbild beschreibt daher die Gegenwart der Organisation, mit einem Trend in die nahe Zukunft. Deshalb ist ein Leitbild nicht mit einer Organisationsvision zu verwechseln, die einen Ausblick in eine angestrebte langfristige Zukunft bietet. Das Leitbild leitet die aktuelle Praxis der Organisation oder es ist kein *Leitbild*.

Ein Leitbild ist ein Führungsinstrument

Es dient der Leitung dazu, die Organisation zielgerichtet zu steuern. Die Arbeitshandlungen der einzelnen Mitarbeitenden können an der Realisierung des Leitbildes gemessen und beurteilt werden. Ein Leitbild stiftet Einigkeit in der Organisation, d.h. es führt zu einem Wir-Gefühl, dadurch unterstützt es die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter*innen. Deshalb ist es von besonderer Bedeutung, dass die Führungskräfte der Organisation das Leitbild vorbildlich realisieren und leben. Als Steuerungsinstrument steht das Leitbild zwischen der langfristigen Zukunftsvision auf der einen Seite sowie den kurz- bis mittelfristigen strategischen Entwicklungszielen und den Jahreszielen der Organisation auf der anderen Seite.

Das Leitbild im Zusammenhang mit den anderen Steuerungsinstrumenten:

Vision	Leitbild	Entwicklungsprogramm	Jahresplanung
allgemeine Mission der Organisation	Werte- und Verhaltenskodex	Handlungskonzept	Aktivitätenliste
10 Jahre und mehr	ca. 5 Jahre	ca. 3 - 5 Jahre	1 Jahr
normativ richtungsweisend	normativ praktisch orientierend	strategisch	operativ
Wie positionieren wir uns langfristig?	Was ist unser Sinn? Welche Werte leiten unser Tun?	Tun wir das Richtige?	Tun wir es richtig?
Gesamtorganisation (plus Umfeld)	Gesamtorganisation (plus Umfeld)	Gesamtorganisation	Führung (plus Planungsgruppe)
organisationsintern und -extern	organisationsintern und -extern	organisationsintern	organisationsintern
Leitungsverantwortung	Leitungsverantwortung	Leitungsverantwortung	Leitungsverantwortung
Polarstern	Landkarte	Kompass	Wegweiser

3. Zu den einzelnen Anforderungen

Die Anforderungen des Qualitätsbereiches:

- Das Leitbild enthält Aussagen zu allen acht Spezifikationen.
- Das Leitbild ist partizipativ erstellt.
- Es ist schriftlich fixiert.
- Es ist intern kommuniziert und extern veröffentlicht.
- Die Revisionsverantwortung für das Leitbild ist festgelegt.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

3.1. Das Leitbild enthält Aussagen zu allen acht Spezifikationen.

Folgende Spezifikationen werden im KQB-Leitfaden genannt:

- *Identität und Auftrag*
meint: Wer sind wir? Was ist unser organisationsspezifischer Auftrag?
- *Werte*
meint: Wofür stehen wir? Welche Werte leiten unser Handeln?

- *Kunden: Auftraggeber und Ratsuchende, Adressat*innen/ Zielgruppen*
meint: Für welche Organisationen und Institutionen arbeiten wir tatsächlich (Auftraggeber)? Wer kommt real in unsere Beratungen (Ratsuchende)? An wen wenden wir uns grundsätzlich (Adressat*innen/Zielgruppen)?
- *Allgemeine Organisationsziele*
hier kann in zwei Richtungen geantwortet werden: welche allgemeinen Ziele man *mit* seiner Organisation erreichen möchte (z.B. Berufskompetenz vermitteln) oder was man *für* die eigene Organisation anstrebt (z.B. Marktführer werden). Es geht um die Organisationsziele, nicht um die Ziele der Kunden.
- *Fähigkeiten*
meint: Was können wir? Über welche Kompetenzen, welches Know-how verfügen wir?
- *Leistungen*
meint: Was, welche Beratungsprodukte und Dienstleistungen, bieten wir?
- *Ressourcen*
meint: Was haben wir dafür zur Verfügung? Worauf können wir zurückgreifen? Diese Position ist ein Joker; hier soll die Organisation sich auf die Kraftquellen besinnen, die die eigene Arbeit speisen.
- *Definition gelungener Beratung*
meint: Wann hat nach unserer Auffassung, mit unserem spezifischen Auftrag und bei unserer besonderen Zielgruppe gelungene Beratung stattgefunden? Was können unsere Kunden, wenn sie unsere Beratungsangebote genutzt haben? Was ist das Beratungsergebnis im denkbar besten Fall? Die Definition gelungener Beratung ist eine regulative Idee, ein Ideal, das die Organisation aufstellt, um ihre eigene Praxis daran zu orientieren. Nach außen ist die Definition ein Leistungsversprechen gegenüber potenziellen Kunden.

3.2. Das Leitbild ist partizipativ erstellt.

Ein Leitbild ist nur dann ein *Leitbild*, wenn es die Handlungen der Organisationsmitglieder leitet. Das heißt, es ist zwingend, dass sich alle Mitarbeitenden – von der Geschäftsführerin bis zum Hausmeister – mit dem Leitbild identifizieren. Identifizieren kann sich eine Person aber nur dann mit allgemeinen Aussagen, wenn es sich selbst in diesen wieder erkennt. Aus dieser Tatsache ergibt sich logisch, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an bei der Erarbeitung des Leitbildes in irgendeiner Weise beteiligt werden sollten. Diese Partizipation kann unterschiedlich geregelt werden:

- Denkbar ist, dass ein von der obersten Führung erarbeitetes Leitbild top down in die Organisation gegeben, von den Mitarbeitenden diskutiert und kommentiert und schließlich anhand dieser Anmerkungen überarbeitet wird. (Variante 1)
- Man kann auch den umgekehrten Weg wählen und ein Leitbild bottom up von den Mitarbeitenden und deren Aussagen zu den acht Spezifikationen her entwickeln. (Variante 2)
- Schließlich ist eine Mischform denkbar, bei der die Organisationsleitung unabdingbare Prämissen (z.B. des Trägers) bereits markiert hat und auf dieser Basis die Mitarbeitenden die Spezifikationen aus ihrer jeweiligen Perspektive ergänzen und spezifizieren. (Variante 3)

Die im Folgenden abgebildete Partizipationstreppe verdeutlicht, in welchen unterschiedlichen Stufen Partizipation ausgeprägt sein kann. So würde die Variante 1 der Leitbilderarbeitung der Stufe 4 (Anhörung) auf der Partizipationstreppe entsprechen, Variante 2 je nach Ausgestaltung der Stufe 7 (teilweise Entscheidungskompetenz) oder 8 (Entscheidungsmacht) und Variante 3 der Stufe 6 (Mitbestimmung):



Stufen der Beteiligung - Darstellung nach Arnstein, Sherry, "A Ladder of Citizen Participation," Journal of the American Institute of Planners, July, 1969, S. 216-24.

Alle jeweiligen Ergebnisse müssen dann zu einer gemeinsamen Leitbildversion zusammengefasst werden. In jedem Fall sollte die abschließende Leitbildfassung noch einmal mit den Mitarbeitenden diskutiert werden. Der Grad der individuellen Identifikation mit dem Leitbild wird proportional zum Grad der Beteiligung steigen. Von daher empfiehlt sich aus der Logik der Sache bei der Leitbildentwicklung eine möglichst weitgehende Partizipation aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Bei einer Retestierung ist es sinnvoll, sich zu Beginn des Prozesses gemeinsam der Gültigkeit des vorhandenen Leitbildes zu vergewissern bzw. eine Anpassung/Revision des Leitbildes vorzunehmen.

➔ Ein Instrument zur partizipativen Entwicklung eines Leitbildes finden Sie im Qualitätsportal als Datei: **QB 1 Qualitätswerkzeug Leitbildentwicklung**.

3.3. Es ist schriftlich fixiert.

Nur ein schriftliches Leitbild bietet genügend Sicherheit bei der Orientierung des Handelns und der Kommunikation mit den Kunden. Bei einer schriftlichen Dokumentation des Leitbildes werden Interpretationsspielräume für die einzelnen Mitarbeitenden enger; und auch einige Zeit nach der Leitbilddiskussion kann man sich in Zweifelsfällen immer auf das Dokument berufen.

Vor allem die Einstimmung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ohne ein schriftliches Leitbild kaum möglich. Es bietet sich an, bereits bei der Auswahl und

Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Leitbild zu arbeiten, um diese von Anfang an auf das Leitbild zu verpflichten bzw. für dessen Inhalte zu gewinnen.

Mit der Dokumentation des Leitbildes im Selbstreport ist die Anforderung der schriftlichen Fixierung erfüllt.

3.4. Es ist intern kommuniziert und extern veröffentlicht.

Ebenso selbstverständlich ist, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter das Leitbild in seiner jeweils aktuellen Fassung kennen muss. Am besten wird dies gewährleistet, wenn jede Person ihr persönliches Exemplar bekommt. Eine für alle zugängliche Version im Intranet erfüllt diese Bedingung ebenfalls. Intern kommuniziert meint darüber hinaus, dass nicht nur die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern ggf. auch freiberuflich Beschäftigte das Leitbild bekommen müssen. Besonders gelungen ist die Leitbildentwicklung sogar, wenn die freiberuflich Mitarbeitenden, ggf. über deren Vertreterinnen und Vertreter, bereits an der Erstellung des Leitbildes beteiligt waren. Zur internen Kommunikation gehört auch die Information von Beiräten, Vorständen, vorgesetzten Dienststellen etc.

Eine externe Veröffentlichung des Leitbildes ist gewährleistet, wenn das Leitbild für die Kunden der Organisation, d.h. für Auftraggeber und Ratsuchende, Adressat*innen und Zielgruppen, zugänglich ist. Dafür bietet sich eine Veröffentlichung des Leitbildes z.B. auf der Website, in Organisationsbroschüren, im Foyer oder der Anmeldung der Organisation oder an allen genannten Orten zugleich an.

Es ist nicht ausgeschlossen, dass Organisationen mit zwei unterschiedlichen Leitbildversionen arbeiten, die sich natürlich nicht widersprechen dürfen. Manchmal erscheint es sinnvoll, nach innen zur Orientierung der Mitarbeitenden mit einer ausführlicheren Version zu arbeiten und nach außen mit einer reduzierten, dafür aber prägnanteren Variante.

3.5. Die Revisionsverantwortung für das Leitbild ist festgelegt.

Ein Leitbild behält seine Orientierungsfunktion nach innen und außen nur, wenn es aktuell bleibt. Daher ist von den Organisationen im Selbstreport darzulegen, wie dies sichergestellt wird und wem die Revisionsverantwortung obliegt. Dies kann bspw. die Geschäftsführung oder der/die Qualitätsbeauftragte sein.

3.6. 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.

➔ Nutzen Sie das Qualitätswerkzeug zur Bearbeitung der generellen Anforderung „Bewertung und Schlussfolgerungen“, das Sie auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de) herunterladen können.

4. Zur Definition gelungener Beratung

Im Leitbild ist das professionelle Selbstverständnis der Beratungsorganisation als Definition gelungener Beratung verankert. Ohne eine solche Selbstverständigung über das, was gelungene Beratung auszeichnet, gibt es keinen roten Faden für die Qualitätsentwicklung im Sinne des Modells. Diese Kundenorientierung ist der Identität stiftende Kern von KQB. Das Modell vertritt eine Vorstellung von Qualitätsentwicklung professioneller Beratungsorganisationen, das sich spürbar für die Ratsuchenden auswirken muss. Die Optimierung von Prozessabläufen reicht ohne diesen Fokus nicht aus.

Die Entwicklung des Leitbildes mit seiner Definition gelungener Beratung muss daher am Anfang der Qualitätsentwicklung stehen, da alle weiteren Qualitätsentwicklungsmaßnahmen auf diese rückbegründet werden müssen. Nur so ist entscheidbar, ob eine geplante Maßnahme dem Interesse der Ratsuchenden dient oder im Zweifel vernachlässigt werden kann. Das bürokratische Abarbeiten abstrakter Qualitätsvorgaben, vom wem immer diese Vorgaben auch kommen mögen, schafft noch keine kundenorientierte Qualität.

Schließlich trägt es erheblich zur Professionalität einer Organisation bei, wenn sich ihre Mitarbeitenden über ihre Leitziele austauschen und einig sind. Die Erarbeitung einer Definition gelungener Beratung stärkt also die professionelle Identität einer Beratungsorganisation. Sie ist deshalb in ähnlicher Weise partizipativ zu gestalten wie die gesamte Leitbildentwicklung.

Unter der Kundenorientierung einer Beratungsorganisation ist nämlich nicht nur die Leistung der Beraterinnen und Berater im engeren Sinne zu verstehen, sondern die Gesamtleistung, die die Organisation an ihre Kunden abgibt, für die jede*r Mitarbeiter*in an ihrem bzw. seinem Platz einen besonderen notwendigen Beitrag leistet. Deshalb sollten auch bei der Entwicklung der organisationsspezifischen Definition gelungener Beratung möglichst alle Mitarbeitenden berücksichtigt werden. Selbstverständlich ist es jeder Organisation freigestellt, wie sie diese Diskussion führt. Egal, wie diese Erarbeitung auch organisiert sein mag, der gewählte Weg bzw. das gewählte Verfahren sollte in jedem Fall begründet sein.

➔ Ein Instrument zur Erstellung einer Definition gelungener Beratung finden Sie im Qualitätsportal als Datei:
QB 1 Qualitätswerkzeug Entwicklung einer Definition gelungener Beratung.

➔ Erläuterungen zur Kundenorientierung und Beispiele von Definitionen gelungener Beratung finden Sie im Qualitätsportal als Datei:
QB 1 Qualitätswerkzeug Kundenorientierung und Definitionen gelungener Beratung.

Ausweitung der Definition auf andere Aufgabenfelder

Die Philosophie des Gelungenen lässt sich auch auf andere Arbeitsfelder übertragen. Dies ist insbesondere für Unternehmen interessant, die neben der Organisation von Beratung weitere oder zusätzliche Aufgaben haben.

Solche Organisationen sollten dann eine (zusätzliche) Definition des Gelungenen für ihre spezifischen Geschäftsfelder entwickeln, an der sie diese Bereiche ihrer Arbeit und ihrer Qualitätsentwicklung ausrichten. Alles, was ansonsten zum Umgang mit der Definition gelungener Beratung geschrieben wurde, gilt hier analog.

Weitere Definitionen des Gelungenen könnten z.B. sein:

- Gelungene Personalentwicklung
- gelungene Hilfe
- gelungene Forschung
- gelungenes Lernen