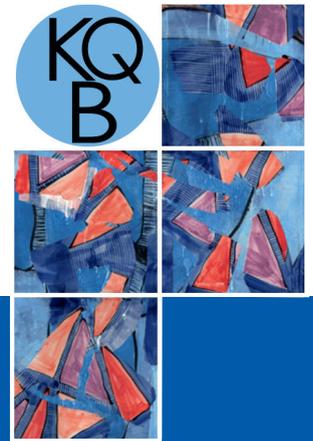


Kundenorientierte Qualitätsentwicklung
für Beratungsorganisationen

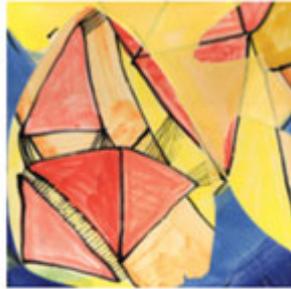


Leitfaden für die Praxis

März 2009

KQB





Lerner- und Kundenorientierte
Qualitätsentwicklung

MANIFEST für agile Qualitätsentwicklung

Gelingen als Prinzip
Entwicklungspartnerschaft als Weg
Gute Arbeit als Ziel

Gelingende Kooperationen sind wichtiger als Definitionen von Prozessen.

Lebendige Kommunikation ist wichtiger als standardisierte Verfahren.

Sensibilität für Veränderungen ist wichtiger als das Einhalten von Plänen.

Überzeugende Dienstleistungen sind wichtiger als umfassende Dokumentationen.

Auch wenn wir die zuerst genannten Aspekte in diesen Sätzen für entscheidend halten, sind die zuletzt genannten nicht unwichtig. Sie sind notwendig, aber nicht hinreichend für Qualität. Wichtig sind sie vor allem, wenn sie die ersten Aspekte unterstützen.

In Anlehnung an das Manifest für agile Softwareentwicklung (www.agilemanifesto.org/iso/de/) | © ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH

In Anlehnung an das Manifest für agile Softwareentwicklung: <http://www.agilemanifesto.org/iso/de/>



Rainer Zech

Kundenorientierte Qualitätstestierung für Beratungs- organisationen

Leitfaden für die Praxis

März 2009

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Urheberrechte und wissenschaftliche Begleitung:

ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH

Sedanstraße 46

D-30161 Hannover

Tel.: +49 (0)511 3975523 ♦ Fax: +49 (0)511 33653430

www.artset.de ♦ kontakt@artset.de

Die Kontaktdaten der **Testierungsstellen** finden Sie unter:
www.artset.de in der Rubrik Qualitätstestierung

Inhaltsverzeichnis

Inhalt	Seite
Vorwort	6
Teil A: Das Qualitätsentwicklungs- und -testierungsmodell KQB	8
1. Was ist Qualität in der Beratung?	8
2. Was ist das Besondere an KQB?	10
3. Welchen Nutzen hat KQB?	11
4. Wie ist KQB aufgebaut?	12
5. In welchen Schritten verläuft der Qualitätsprozess?	14
6. Wie sieht das administrative Verfahren aus?	17
Exkurs: Eine Prise systemisches Denken für die Qualitätsentwicklung	25
Teil B: Anleitung für die Anwendungspraxis	28
7. Was passiert im Einführungsworkshop bzw. im Follow-up-Workshop?	28
8. Warum sind das Leitbild und die Definition gelungener Beratung so wichtig?	29
Exkurs: Das Prinzip des Gelungenen als Leitprinzip der gesamten Qualitätsentwicklung	32
9. Wie managt man den Qualitätsprozess?	34
10. Wie schreibt man einen Selbstreport?	37
11. Was passiert bei der Visitation?	41
12. Warum ist der Abschlussworkshop kein Abschluss?	43
13. Was ist anders bei der Retestierung?	45
14. Welche Unterstützung bekommt man wo?	47
15. Wie ist der Zusammenhang zwischen Begutachtung und Entwicklungsförderung?	51
Exkurs: Begutachtung als hermeneutisches Verstehen	53
Teil C: Die Qualitätsbereiche und ihre Anforderungen	56
16. Allgemeine Erläuterungen zu den Qualitätsbereichen und den Anforderungen	56
17. Die Tabellen der Qualitätsbereiche	60

Vorwort

Beratung wird in der Unübersichtlichkeit der modernen Gesellschaft zu einem immer wichtiger werdenden Faktor der individuellen und institutionellen (Neu-) Orientierung. Neben klassischen Beratungsprofessionen, wie Steuerberater, Berufsberater, Anwälte, aber auch Ärzte, finden sich heute unterschiedliche Fachberatungen (z.B. Finanzen), Coaching, Konfliktberatung, therapeutische Beratung, Sozialberatung, Erziehungsberatung, Personal- und Teamentwicklung, Facilitating, Prozessbegleitung, Organisationsentwicklung etc. An alle diese Beratungen stellen die Kunden zu Recht hohe Qualitätsanforderungen, die es geraten erscheinen lassen, sich nicht nur gelegentlich, sondern systematisch mit der eigenen Qualität als Beratungsanbieter zu beschäftigen. Hierauf antwortet das vorliegende Qualitätsmanagementverfahren der Kundenorientierten Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen (KQB).

Qualitätsentwicklung hat es immer gegeben. Jeder motivierte Mitarbeiter trachtet danach, seine Arbeit zu verbessern, wenn er auf Unzulänglichkeiten gestoßen ist. Er tut dies auch im wohlverstandenen eigenen Interesse, um sich selbst die Arbeit zu erleichtern und sie auf Dauer motivierend zu erhalten. Jede Beraterin überlegt, wenn eine Beratung weniger gut gelungen ist, wie sie die nächste besser gestalten kann. Qualitätsentwicklung ist ein integraler Teil der Alltagsarbeit von Beratern und hat es in diesem grundlegenden Sinne schon immer gegeben.

Auch der Einsatz von systematischen Qualitätsmanagementsystemen gehört heute zum Standard in der Organisationsentwicklung. Gründe für diese systematische Qualitätsentwicklung gibt es genug:

- Die gesellschaftlichen Bedingungen ändern sich rasant.
 - Organisationen, die diesem Wandel durch eigene Veränderung begegnen, können ihre Umwelt und ihre Märkte mitgestalten.
- Gesellschaftliche Milieus, Interessenlagen und Entwicklungsbedürfnisse differenzieren sich aus und spezifizieren sich.
 - Organisationen, die ihre Angebote im Interesse ihrer Kunden optimieren, erhalten das Vertrauen ihrer Kunden und gewinnen neue.
- Die finanziellen Ressourcen werden knapper.
 - Organisationen, die einen wirtschaftlichen Umgang mit investierten Mitteln nachweisen, sichern sich die Legitimation gegenüber ihren Auftraggebern und Förderern.
- Die Arbeitsanforderungen steigen.
 - Organisationen, die ihre Prozesse und Arbeitsabläufe kräftesparender gestalten, pflegen die Motivation ihrer Beschäftigten.

Heute erscheint es allerdings wichtig, wieder daran zu erinnern, dass Qualitätsmanagement schon immer ein originärer und integraler Bestandteil der Entwicklung von Organisationen war. Der moderne Trend, alles und jeden zu zertifizieren, um die Verteilung öffentlicher Mittel zu regulieren, hat damit nichts zu tun und ist in vielerlei Hinsicht kontraproduktiv. Qualitätsentwicklung ist eine intern motivierte Professionalisierungsstrategie und kein Instrument staatlicher Regulierungspolitik.

Qualität in der Beratung entsteht weder durch administrative Kontrollen noch durch bürokratische Formalisierungen. Qualität in der Beratung bedeutet, dass Beratungsanbieter und -nachfrager begründet und reflektiert tun, was sie tun.

Mit der Kundenorientierten Qualitätstestierung für die Beratung (KQB®) wurde ein praktikables und wirksames Qualitätsmanagementsystem vorgelegt, das sich aus dem Beratungsprozess heraus begründet und seinen Fokus auf die Kunden setzt, denn um diese geht es in letzter Instanz. Alle anderen Motivationen sind wichtig, aber verglichen mit dem Ziel, Wohlberatenheit von Menschen und Organisationen bestmöglich zu unterstützen, sekundär.

Die Kundenorientierte Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen (KQB®) beruht auf dem Referenzmodell der Lernerorientierten Qualitätstestierung (LQW®). LQW ist mittlerweile das am weitesten verbreitete Qualitätsmanagementsystem der Weiterbildung in Deutschland und Österreich. Mit dieser Broschüre wird eine Adaption des Verfahrens für Beratungsorganisationen vorgelegt. Das Ursprungsmodell LQW wurde von 2000 bis 2005 im Rahmen mehrerer Projekte der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung mit Mitteln des BMBF und des Europäischen Sozialfonds gefördert und gilt inzwischen über die Grenzen Deutschlands hinaus als anerkanntes Qualitätstestierungsverfahren.

An dieser KQB-Modellversion haben außer dem Verfasser noch weitere Personen mitgewirkt, denen daher besonderer Dank gilt. Dies sind Heiko Bennewitz von der +quam GmbH in Mainz, Friederike Erhart von der ArtSet® Qualitätstestierung GmbH in Hannover, Kurt Heldmann, Coach und Berater aus Kassel, und Frank Schröder von der zukunft im zentrum GmbH in Berlin. Alle genannten Personen sind erfahrene Qualitätsgutachter.

Unser Anliegen war es vor allem, eine verständlich formulierte und anwenderfreundliche Beschreibung des Verfahrenseinsatzes für die Qualitätsentwicklungspraxis vorzulegen. Die drei in der Broschüre enthaltenen Exkurse dienen einem vertieften Verstehen für interessierte Leserinnen und Leser. Der Leitfaden ist aber auch ohne die Exkurse verständlich.

Wir haben uns bemüht, den Grundsätzen der sprachlichen Gleichbehandlung der Geschlechter zu entsprechen, wo immer es ging, ohne die Lesbarkeit des Textes zu erschweren.

Prof. Dr. Rainer Zech

Geschäftsführer der ArtSet® Forschung, Bildung, Beratung GmbH

Hannover, im Januar 2009

- ➔ In der Rubrik »Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge« im Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) finden Sie Arbeitshilfen mit Qualitätswerkzeugen zum Herunterladen, die die Arbeit mit dem Kundenorientierten Qualitätsmodell unterstützen.
- ➔ Weitere Exemplare dieses KQB-Leitfadens können im Qualitätsportal in der Rubrik »Die Modelle der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung« ➔ »KQB« für 8,00 € online bestellt werden.
- ➔ Weiterführende Literaturhinweise befinden sich dort ebenfalls in der Rubrik »Literatur«.

Teil A: Das Qualitätsentwicklungs- und -testierungsmodell KQB

1. Was ist Qualität in der Beratung?

Qualität wird allgemein als Beschaffenheit, Güte oder Wert eines Dinges oder Prozesses definiert. Qualität ist eine Art und Weise des Seins, eigentlich eine neutrale Bezeichnung, obwohl Qualität üblicherweise mit guter Qualität gleichgesetzt wird. Daher denkt man bei dem Begriff an etwas Kostbares, Nützliches, Verwendbares.

Mit der Qualität in der Beratung hat es noch einmal eine besondere Bewandnis. Hier hängt die Qualität immer an dem Nutzen, den beratene Individuen oder Organisationen im Sinne der Erweiterung ihrer Fähigkeiten zur Entscheidung über Optionen, zur Bewältigung ihrer Aufgaben und zur Realisierung ihrer Ziele haben. Qualität von Beratung bemisst sich in letzter Instanz also an einer Verfügungserweiterung über die jeweiligen situationalen Handlungsbedingungen der Beratungskunden. Aus dieser Erkenntnis speist sich das Prinzip der Kundenorientierung.

Qualität setzt sich aus objektiv messbaren Faktoren, intersubjektiven Vereinbarungen und subjektiven Vorlieben zusammen. Zum Beispiel: Welches Wissen, welche Kenntnisse und Kompetenzen braucht man, um entscheidungs- und damit handlungsfähig zu werden? Wie soll die Beratungssituation gestaltet werden, d.h. sucht der Kunde in erster Linie fachlichen Ratschlag oder reflektierende Unterstützung und Begleitung? Wie ist die subjektive bzw. organisationspezifische Ausgangslage, wo bestehen Vorlieben und wo liegen ggf. Empfindlichkeiten? Jeder Beratungsprozess ist also auch ein Lernprozess. Die schlussendliche Qualität des Beratungsergebnisses – im Sinne von Wert, Nützlichkeit, Bedeutung und erweiterter Handlungskompetenz – kann daher nur der Kunde selbst »ermessen«; nur er erkennt den Sinn des Gelernten in seiner Lebens- bzw. Organisationspraxis.

Gelungene Beratung ist selbstverständlich nicht das Gleiche wie gelungenes Lernen, hat aber doch hier ihren Bezugspunkt. Noch immer findet man Definitionen von Beratung wie: »Erteilung von Ratschlägen in helfender Absicht«. Wie aber bereits der Volksmund weiß, sind Ratschläge auch Schläge. So wie man Menschen nicht belehren kann, so kann man ihnen auch nicht raten. Bei Goethe finden wir die Erkenntnis formuliert: »Rate sich jeder selbst und tue, was er nicht lassen kann.« Dies entspricht einem heute eher verbreiteten systemischen Beratungsverständnis. Beratung wird nicht als ein Prozess des Weitergebens guter Ratschläge definiert, sondern als ein Unterstützungshandeln zur Selbstberatung des ratsuchenden Systems. Statt »Ein Ratsuchender wird beraten.« müsste man also formulieren »Ein ratsuchendes System geht mit sich selbst zu Rate.« Das Beratungsziel ist also in jedem Fall – ganz gleich ob es sich um einen individuellen oder organisationalen Kunden handelt – die Wohlberatenheit des Systems.

Daher ist in der Beratung eine Unterscheidung angebracht: Die Unterscheidung zwischen der »Qualität der Beratung« und der »Qualität der Organisation der Bedingungen von Beratung«, denn die Beratungsorganisationen schaffen nur die Bedingungen dafür, dass ratsuchende Kunden optimal mit sich zu Rate gehen können. Beratung ist wie Lernen ein selbstgesteuerter Prozess der Beratungskunden, der von den Beratenden nur optimal unterstützt werden kann.

Deshalb ist es unerlässlich, dass die Qualitätsentwicklung von Beratungsorganisationen aus dem Fokus einer **Definition gelungener Beratung** gestaltet und reflexiv begründet wird. Nur ein Qualitätsmanagement, das dies sicherstellt, kann als geeignet für die Beratung angesehen werden. In diesem Sinne ist Qualitätsentwicklung Organisationsentwicklung; über das Lernen der Organisation werden die Bedingungen für die Beratung von individuellen und institutionellen Kunden optimiert.

➔ Weitere Erläuterungen zur Beratung finden Sie im Exkurs über systemisches Denken, in Kapitel 8 und im anschließenden Exkurs zum Gelungenen.

Darüber hinaus hat Qualität in der Beratung eine ethische Dimension. Wenn die Kunden in den Mittelpunkt der Qualitätsentwicklung gestellt werden, dann muss man berücksichtigen, dass man es mit Individuen zu tun hat, die durchweg auch Brüche und Widersprüche in ihren Biografien zu verarbeiten hatten, oder mit Organisationen, die ihre ganz besondere Geschichte mit Erfolgen und Niederlagen mit sich führen. Vor allem, wenn es um berufliche und betriebliche Verwertungszusammenhänge geht, ist Beratungsqualität ethisch nicht neutral. Hier können die Ansprüche der auftraggebenden Individuen bzw. Institutionen in vielfältigen Widersprüchen und Konflikten mit ihren jeweiligen Umwelten liegen, die ggf. ebenso berechnete Interessen haben. Auch wenn Qualitätsentwicklung in der Beratung letztendlich im Sinne der Kunden tätig ist, muss diese Dimensionen dennoch bewusst reflektiert werden.

Vorschnelle Formalisierungen von Beratungsprozessen können in diesem Feld kontraproduktiv wirken, weil sie verhindern, sich auf die Einzigartigkeit und Besonderheit von Menschen und Organisationen einzustellen.

Wenn sich nun eine Beratungsorganisation im Rahmen ihrer Qualitätsentwicklung anschickt, ihre Ermöglichungsbedingungen von Beratung zu verbessern – denn nichts anderes ist das Ziel des Qualitätsmanagements –, dann kann auch dies nur über die Steigerung der eigenen Reflexivität geschehen. Formalisierungen von Abläufen und Prozessen steigern in diesem Feld nicht unbedingt die Qualität; sie können sie auch behindern. Formalisierungen, wie sie oft im Zentrum anderer Qualitätsmanagementsysteme stehen, ergeben sogar nur dann Sinn, wenn die Beratungsorganisation begründen kann, warum dieses oder jenes in dieser oder jener Art formalisiert wurde. Das technokratische Abarbeiten von Schemata oder Check-Listen ist in der Qualitätsentwicklung von Beratungsanbietern kontraproduktiv.

KQB setzt deshalb auf Reflexivität vor Formalität. Wichtig ist, dass die Organisation herausarbeitet, warum ein bestimmter Prozess in welcher Weise die Be-

dingungen für gelungene Beratung der Kunden verbessert. Hierfür ist eine Verständigung über Leitziele und Beratungsverständnis notwendig. Wenn dies klar ist, dann kann man auch entscheiden, ob eine Formalisierung diesem Prozess förderlich ist oder ob sie die Qualität sogar einschränkt. Qualitätsentwicklung von Beratungsorganisationen generell mit der Formalisierung von Prozessen zu verwechseln, ist ein Missverständnis.

Die Qualität einer Beratungsorganisation zeigt sich u.a. darin, dass sie

- geeignete Verfahren und Methoden zur Steuerung ihrer Arbeit einsetzt.
- damit brauchbare Ergebnisse erzielt.
- diese auf Schlussfolgerungen und Konsequenzen hin bewertet.
- ihr Handeln aus dem Interesse ihrer Kunden heraus begründen kann.

2. Was ist das Besondere an KQB?

Beratung ist ein besonderes »Produkt«, das man nicht verkaufen und kaufen kann wie eine Ware. Genau genommen ist Beratung immer ein Mit-sich-selbst-zu-Rate-Gehen eines Systems, sei es ein psychisches (ein Individuum) oder ein soziales System (eine Organisation). Beratungsorganisationen können diesen Prozess der Selbstberatung allerdings durch ihre Dienstleistungen maßgeblich unterstützen. Für das Ergebnis des Beratungsprozesses, das sind Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit, sind aber die Kunden in einem besonderen Maße selbst verantwortlich. Die Beratungsorganisationen gestalten hierfür den Ermöglichungsraum.

- Weil dies so ist, brauchen Beratungsorganisationen ein eigenes Qualitätsmanagement, das sich aus dem Beratungsprozess heraus begründet.

Die **Kundenorientierte Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen** ist...

1. ein Qualitätsentwicklungsverfahren, bei dem die Kunden mit ihrem Interesse an einer gelungenen Beratung im Mittelpunkt stehen.
 - Das heißt: Die gesamte Qualität der Organisation wird auf die Kunden ausgerichtet.
2. ein anerkanntes Qualitätsmanagementsystem mit externer Testierung.
 - Das heißt: Die Qualität der Organisation wird in einem anerkannten Verfahren überprüft und neutral bestätigt.
3. ein frei zugängliches Qualitätsmanagementsystem mit vielen praktischen Arbeitshilfen.
 - Das heißt: Alle Nutzer erhalten kostenlos ein Bündel von Qualitätswerkzeugen für ihre praktische Qualitätsarbeit, auch ohne sich für eine Testierung anzumelden.

4. eine Qualitätsgemeinschaft im Beratungsbereich mit Vernetzung zur Bildung und zu sozialer Dienstleistung.
 - Das heißt: Die Organisation nimmt Teil an einem Netzwerk von Gleichgesinnten mit der Möglichkeit kollegialer Beratung.

Dieses **umfassende Angebot für die Qualitätsentwicklungsarbeit** ist einzigartig im Beratungsbereich.

KQB kann von jeder Beratungsorganisation angewendet werden, egal wie groß sie ist und aus welchem Bereich der personen- oder organisationsbezogenen Beratung sie kommt, egal ob sie z.B. eine psychotherapeutische Ausrichtung hat oder Organisationsentwicklung anbietet.

3. Welchen Nutzen hat KQB?

KQB führt durch die Einführung eines kontinuierlichen Qualitätskreislaufes und die Ausrichtung an strategischen Entwicklungszielen zu einer **lernenden Organisation**.

Bei Organisationen, die einen Prozess der Lerner- oder Kundenorientierten Qualitätsentwicklung durchlaufen haben, konnten in mehreren repräsentativen Nachbefragungen folgende **Lernerfolge** festgestellt werden:

- Die Leitbildentwicklung stärkt die Identität der Organisation und die Identifikation der Beschäftigten.
 - Das heißt: Das Gefühl der Zusammengehörigkeit wird gefördert.
- Die Auseinandersetzung mit der Definition des Gelungenen bewirkt eine Zunahme der Professionalität.
 - Das heißt: Das professionelle Selbstverständnis der Organisation wird vertieft und verdeutlicht.
- Die Bildungs- und Beratungsarbeit orientiert sich stärker an den Bedürfnissen und Interessen der Kunden.
 - Das heißt: Die Lern- und Entwicklungserfolge der Ratsuchenden werden verbessert.
- Die Evaluation führt zum Erkennen von Entwicklungspotenzialen und neuen Chancen.
 - Das heißt: Innovationen und Veränderungen werden erleichtert.
- Die genaue Definition von Prozessen und Arbeitsabläufen strafft und systematisiert die Ablauforganisation.
 - Das heißt: Die Arbeit geht reibungsloser; Doppelarbeit wird vermieden.
- Die Klärung und Definition von Schnittstellen und Verantwortlichkeiten in der Organisation schafft Transparenz und erleichtert die Arbeit.
 - Das heißt: Alle wissen, wofür sie und wofür die Anderen zuständig sind.
- Der Überblick über die verschiedenen Arbeitsbereiche systematisiert und verbessert die Zusammenarbeit.

- Das heißt: Das wechselseitige Verständnis für die Arbeit der Anderen wächst.
- Durch eindeutige Ziele kann die Organisation sicher gesteuert werden. Teilschritte der Zielerreichung können kontrolliert und Erfolge können bewertet werden.
 - Das heißt: Eine bewusste Gestaltung der eigenen Zukunft wird möglich.
- Durch ein bewusstes Marketing der Qualität wird die Außendarstellung der Organisation verbessert.
 - Das heißt: Die Anerkennung in der allgemeinen Öffentlichkeit steigt.
- Die Führung der Organisation orientiert sich an gemeinsamen Grundsätzen.
 - Das heißt: Entscheidungen sind für alle transparenter.
- Die Beteiligung der Beschäftigten an der Qualitätsentwicklung fördert die Selbstreflexion und lässt die Wertigkeit der eigenen Arbeit erkennen.
 - Das heißt: Die Arbeitsmotivation wird gestärkt.
- Die gesamte Organisation richtet ihre Arbeit strukturell an den Interessen ihrer Kunden aus.
 - Das heißt: Die Kundenzufriedenheit steigt.

4. Wie ist KQB aufgebaut?

Beratung als »Branche« und »Produkt« zeichnen sich im Vergleich zu anderen Branchen und Produkten durch eine Besonderheit aus. Diese besteht darin, dass das »Endprodukt«, d.h. die Erhöhung der Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit, gar nicht von der Beratung anbietenden Organisation hergestellt werden kann, sondern der Beratungsnachfrager – sprich der Kunde selbst – muss es in Eigenaktivität erarbeiten. Beratungsorganisationen stellen nur die Bedingungen der Möglichkeit von Selbst-Beratung bereit. Ob also Wohlberatenheit gelingt, liegt letztendlich nicht in ihrer Hand. Dieser Sonderstatus der Beratungsbranche macht ein eigenständiges Qualitätsmanagement erforderlich und setzt der Übertragung von Qualitätsmanagementverfahren aus anderen Branchen enge Grenzen.

KQB als beratungsadäquates Qualitätsmanagement hat deshalb folgende **Prämissen**:

1. Der Kunde als »kundiger Produzent« von Selbst-Beratung steht im Mittelpunkt aller Qualitätsbemühungen. Auf ihn ist die Qualitätsentwicklung der Organisation und mithin das Testierungsverfahren ausgerichtet.
2. Es geht nicht nur um Qualitätssicherung, sondern die Qualität der Organisation wird in einem ständigen Prozess *weiterentwickelt* – ausgehend von den sich verändernden Umweltaforderungen. Das Lernen der Organisation ist dabei die Basis der Verbesserung der Beratungsqualität.
3. Beratung ist ein reflexives »Erfahrungsgut«; die Verbesserung der organisationalen Beratungsbedingungen muss daher auch ein reflexiver Prozess

sein. Qualitätsverbesserung in der Beratungsbranche kann nicht durch technokratische Formalisierungen gefördert werden.

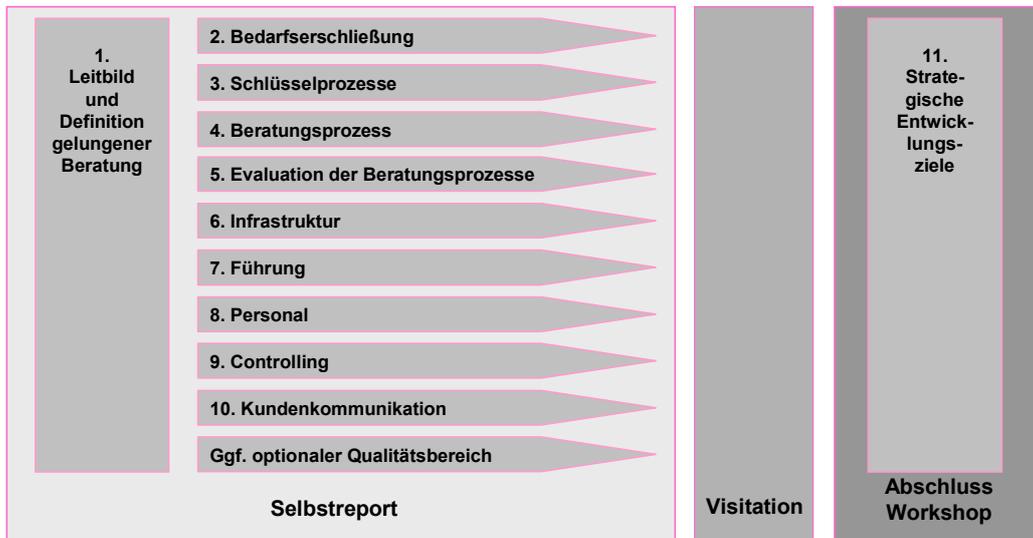
4. Es handelt sich bei KQB daher nicht nur um ein externes Begutachtungsverfahren, vielmehr werden die Entwicklungspotenziale der Organisationen berücksichtigt und gefördert. KQB unterstützt die Lernprozesse der Beratungseinrichtungen und prüft nicht fremdgesetzte Standards ab.
5. Das Modell ist organisationstypübergreifend sowie für große und kleine Organisationen unterschiedlicher Beratungsbereiche gleichermaßen anwendbar, d.h. jede Organisation kann KQB an ihre besonderen Bedingungen anpassen. Das Modell ist also selbst lernfähig und anwendungsflexibel einsetzbar.
6. Im Netzwerk der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätsentwicklung dient das Qualitätsmodell der Vergleichbarkeit der Beratungsorganisationen untereinander; hierdurch wird Organisationslernen durch Benchmarking über wechselseitige Beratung gefördert.

Das hier vorgelegte Verfahren der Qualitätsentwicklung und -testierung definiert konkrete Anforderungen in folgenden Qualitätsbereichen:

1. Leitbild,
2. Bedarfserschließung,
3. Schlüsselprozesse,
4. Beratungsprozess,
5. Evaluation der Beratungsprozesse,
6. Infrastruktur,
7. Führung,
8. Personal,
9. Controlling,
10. Kundenkommunikation,
11. Strategische Entwicklungsziele.

Die Erfüllung der definierten Anforderungen in diesen verpflichtenden Qualitätsbereichen muss in einem Selbstreport nachgewiesen und durch eine Visitation bestätigt werden. In selbstbestimmten optionalen Qualitätsbereichen können die Organisationen auf Spezifika ihrer Ausrichtung oder auf besondere Stärken hinweisen. Bei der Visitation spiegeln die Gutachtenden ihre Eindrücke in die Organisationen zurück. Außerdem werden in einem Abschlussworkshop strategische Entwicklungsziele für die nächste Qualitätsentwicklungsperiode vereinbart, und die Beratungseinrichtungen geben Rückmeldung über ihre Erfahrungen in der Arbeit mit dem Qualitätsverfahren, die für zukünftige Modellrevisionen genutzt werden. Das Qualitätsverfahren lernt also selbst aus der Praxis.

Grafik 1: Das Qualitätsentwicklungs- und -testierungsmodell

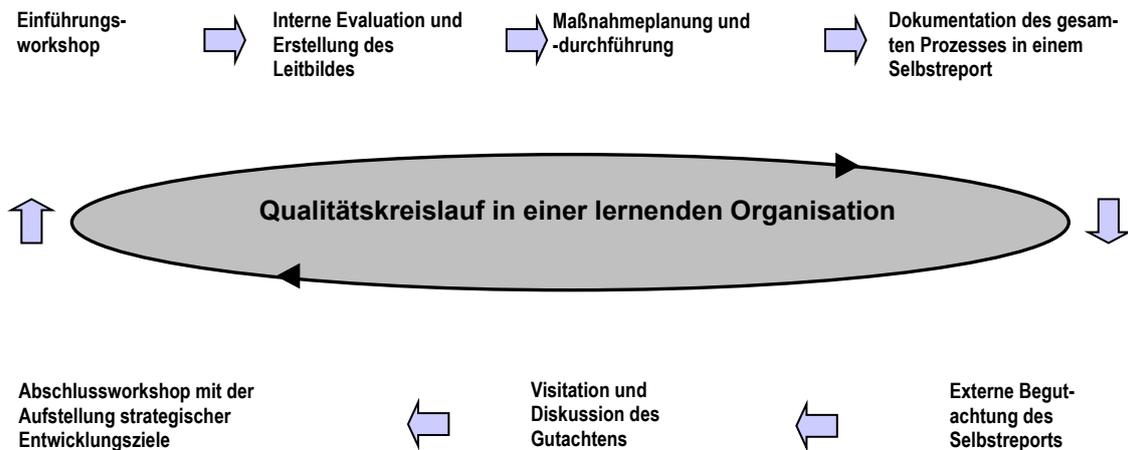


5. In welchen Schritten verläuft der Qualitätsprozess?

KQB ist ein **Qualitätskreislauf**. Dabei bezeichnet Qualitätsentwicklung die Phase der Arbeit der Beratungsorganisationen und Qualitätstestierung die Phase der externen Evaluation und Bestätigung der erreichten Qualitätserfolge. Im Unterschied zur traditionellen Zertifizierung, die fremdgesetzte Normen abprüft, richtet sich die Testierung stärker an den selbstbestimmten Qualitätskriterien der jeweiligen Organisation aus.

Der Prozess der Qualitätsentwicklung startet mit einer internen Evaluation, z.B. einer Stärken/Schwächen-Analyse. Nach der Erstellung des Leitbildes mit der organisationsspezifischen Definition gelungener Beratung erfolgt eine Planung und Durchführung von erforderlichen Qualitätsentwicklungsmaßnahmen. Dieser Prozess wird dokumentiert und mündet in die Ausformulierung eines Selbstreports. Der Selbstreport ist Gegenstand der externen Evaluation durch eigens im KQB-Modell geschulte Gutachterinnen und Gutachter. Die Begutachtung mündet in eine Visitation vor Ort. Wenn diese erfolgreich ist, endet der Qualitätskreislauf mit einem Abschlussworkshop und der Aufstellung von strategischen Entwicklungszielen für die nächste Qualitätsperiode.

Grafik 2: Der Qualitätskreislauf



Wenn die Beratungsorganisationen sich für eine Qualitätsentwicklung und -testierung mit dem KQB-Verfahren entschieden und angemeldet haben, startet der interne Qualitätsmanagementprozess mit einem **Einführungsworkshop**, auf dem das Verfahren vorgestellt und erläutert wird. Weiterhin wird hier bereits anhand der Qualitätsbereiche und ihrer Anforderungen eine erste Selbstbewertung der Organisation vorgenommen, die aufzeigt, an welchen Stellen die nachfolgende Qualitätsarbeit vor allem anzusetzen hat. Sinnvoll ist es, dass möglichst viele Beschäftigte der Organisation an diesem Termin teilnehmen, um Transparenz, Vertrauen und Motivation für die Qualitätsentwicklung zu schaffen. Je nach Größe der Organisation kann es aber auch sinnvoll sein, diese Veranstaltung zu teilen. In einem ersten allgemeineren Teil würde das Verfahren allen Mitarbeitenden vorgestellt und in der zweiten Phase würde dann z.B. mit einem Steuerungskreis oder den Qualitätsbeauftragten die Ist-Analyse durchgeführt. Bei guter Kenntnis des KQB-Verfahrens kann sich der Einführungsworkshop alternativ der Thematik „Wie schreibt man einen Selbstreport?“ widmen. Im Retestierungsverfahren tritt an die Stelle des Einführungsworkshops ein **Follow-up-Workshop**, der den Qualitätsentwicklungsprozess maßgeschneidert für die betreffende Organisation unterstützt.

➔ Weitere Erläuterungen zum Einführungs-/Follow-up-Workshop finden Sie in Kapitel 7.

Nun machen sich die Organisationen auf den Weg. Auf der Basis einer **interne Evaluation** werden zunächst das Leitbild und die Definition gelungener Beratung erarbeitet. Dann sichern und systematisieren die Organisationen ihre bisherige Qualitätsarbeit, planen weitergehende **Qualitätsentwicklungsprozesse**, stellen sich intern Ziele und Zwischenziele, verabreden Maßnahmen, legen Zeitpläne, Ressourcen und Verantwortungen fest. Ein gutes Projektmanagement ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren gelingender Qualitätsentwicklung. In dieser Entwicklungsperiode können die Organisationen auf durch ArtSet bereitgestellte Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge zurückgreifen, eine Hotline telefonisch oder über E-Mail für auftretende Fragen nutzen oder sich mit

den anderen KQB-Organisationen in einer Mailinglist austauschen bzw. gegenseitig unterstützen. Regionale Unterstützungsstellen und bundesweite Netzwerkkonferenzen führen die Erfahrungen der einzelnen Organisationen zusammen und unterstützen durch Workshops die Arbeit vor Ort.

➔ Weitere Erläuterungen zum Management des Qualitätsprozesses finden Sie in Kapitel 9.

In der Qualitätsentwicklungsphase treffen sich die Mitglieder der Organisation in festgelegten Rhythmen, um den Prozess zu reflektieren, zu bewerten und weitergehend zu planen. Das schriftliche Dokument dieser Selbstreflexion ist der **Selbstreport**, in dem die Beratungsorganisationen ihren Qualitätsprozess beschreiben und bewerten und in dem sie die Erfüllung der Anforderungen nachweisen. Das Schreiben des Selbstreports sollte daher den Qualitätsentwicklungsprozess begleiten und ihn nicht erst am Ende zusammenfassen. Im Prozess ist der Selbstreport Reflexionshilfe und am Ende des Prozesses ist er das vorläufig abschließende Reflexionsergebnis. Parallel zum Entstehen des Selbstreports werden die ausführlichen Ergebnisse der beschlossenen und durchgeführten Qualitätsmaßnahmen in einer **Dokumentation** festgehalten, z.B. in einem Organisationshandbuch. Die Dokumentation kann auch elektronisch erfolgen.

➔ Weitere Erläuterungen zum Selbstreport finden Sie in Kapitel 10.

Nach Abgabe des Selbstreports und Erhalt des Gutachtens ist die **Visitation** ein entscheidender Meilenstein des organisationalen Lernprozesses. Hier wird das Gutachten, das die Gutachterinnen und Gutachter über den Selbstreport angefertigt haben, mit den Beschäftigten der Organisation diskutiert. Die Selbstbeschreibung der Organisation wird mit der externen Beobachtungsperspektive eines Außenstehenden konfrontiert. In einem solchen **Feedback-Prozess** liegen die größten Lernchancen. Nun kann erörtert und verstanden werden, warum die Umwelt die Organisation so wahrnimmt wie sie sie wahrnimmt, sogar warum sie sie ggf. missverstehen musste, denn zwischen dem Selbstbild des Systems und dem Fremdbild der Umwelt kann es durchaus zu Widersprüchen kommen. Aber auch diese Diskrepanzen sind Lernchancen, weil reflexiv geklärt werden kann, wie sie zustande kommen mussten und wie sie fürderhin zu vermeiden sind. Ein anderer Teil der Visitation beschäftigt sich mit der Prüfung der Nachweise, die vorgehalten werden müssen, und ggf. mit im Gutachten formulierten Auflagen.

➔ Weitere Erläuterungen zur Visitation finden Sie in Kapitel 11.

Auf dem **Abschlussworkshop** wird ein Blick zurück und ein Blick nach vorn geworfen. Rückwirkend reflektieren die Mitglieder der Organisation ihren gerade abgeschlossenen Qualitätsentwicklungsprozess, bewerten förderliche und hinderliche Aspekte und ziehen Schlussfolgerungen für die folgende Entwicklungsperiode. Die zu gestaltende Zukunft der Organisation wird anhand der aufzustellenden **strategischen Entwicklungsziele** in den Blick genommen. Mit diesen in die Zukunft greifenden Zielen für die Gesamtorganisation wird der

Organisations- und Qualitätsentwicklung der nächsten vier Jahre die Richtung gewiesen. So stellt die Organisation sicher, dass sie nicht nur auf Umweltentwicklungen reagiert, sondern diese auch vorausschauend mitgestaltet. Mit der auf Dauer gestellten Qualitätsentwicklung wird das Beratungsunternehmen zu einer lernenden Organisation.

➔ Weitere Erläuterungen zum Abschlussworkshop mit den strategischen Entwicklungszielen finden Sie in Kapitel 12.

6. Wie sieht das administrative Verfahren aus?

Die Kundenorientierte Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen ist offen für alle Beratungsorganisationen der Branche. Alle angemeldeten Organisationen werden auf der Internetseite in der Rubrik »Organisationen« mit einer entsprechenden Verlinkung auf deren Homepage aufgeführt. So besteht jederzeit die Möglichkeit, dass sich an der Testierung interessierte Organisationen bereits vor ihrer Anmeldung mit testierten Organisationen in Verbindung setzen können.

Die **Geschäftsbedingungen** sind auf den Webseiten der Testierungsstellen veröffentlicht und können ausgedruckt werden.

Die **Anmeldung** zur Kundenorientierten Qualitätstestierung erfolgt mittels eines Anmeldeformulars, das auf der Internetseite in den Rubriken »Anmeldung« oder »Service/Allgemeines« in Form eines PDF-Dokumentes zum Herunterladen zur Verfügung steht. Mit ihrer Anmeldung zur Testierung und der Bestätigung der Anmeldung durch die Testierungsstelle gehen die Organisationen einen privatrechtlichen Vertrag ein. Ein Rechtsanspruch auf Testierung besteht nicht.

Die Anmeldung kann nur schriftlich per Brief oder Fax erfolgen. Formlose Anmeldungen und Anmeldungen per E-Mail können nicht berücksichtigt werden. Nach Eingang der Anmeldung erhält die jeweilige Organisation in der Regel innerhalb von einer Woche eine Teilnahmebestätigung mit Informationen zu den Testierungsbedingungen, den »KQB-Leitfaden für die Praxis« mit den zu bearbeitenden 11 Qualitätsbereichen und deren (Mindest-)Anforderungen.

Die aktuellen **Kosten** für die Testierung weist die Testierungsstelle auf der Homepage in den Geschäftsbedingungen aus. Die Testierungskosten können geteilt werden. Mit der Teilnahmebestätigung erhält die angemeldete Organisation eine Rechnung über die erste Hälfte der Testierungskosten; die zweite Hälfte wird mit Abgabe des Selbstreports fällig.

Die Leistungen der Testierungsstelle können in Anspruch genommen werden, wenn die erste Rate der Testierungskosten bezahlt ist.

Folgende **Kernleistungen** sind in den Testierungskosten enthalten:

- ein KQB-Leitfaden für die Praxis,
- ein Einführungsworkshop bzw. Follow-up-Workshop, der in der Organisation stattfindet,

- die Begutachtung des Selbstreports durch zwei unabhängige, von der Testierungsstelle benannte Gutachter/innen in Form eines umfangreichen, schriftlichen Gutachtens,
- eine Visitation der Organisation durch den Erstgutachter bzw. die Erstgutachterin,
- ein Abschlussworkshop, der ebenfalls in der Organisation stattfindet,
- ein von der Testierungsstelle ausgestelltes Testat, mit dem die erfolgreiche Testierung bestätigt wird, und das die Organisation berechtigt, für die Zeit von vier Jahren das entsprechende Qualitätssiegel zu führen,
- ein KQB-Logo als Grafik für das Marketing.

Zusätzlich werden folgende **Serviceleistungen** von der Testierungsstelle zur Verfügung gestellt:

- bei der erstmaligen Testierung eine individuelle Fliese aus dem KQB-Netzwerkbild des Künstlers Guido Kratz,
- ein handsignierter Kunstdruck des jeweiligen Standes des Netzwerkbildes,
- eine Website mit Informationen zu KQB, zum Testierungsverfahren und zur Unterstützungsstruktur sowie Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge zum Herunterladen,
- eine Hotline zur kurzfristigen Klärung im Prozess auftauchender Fragen (Telefon und E-Mail),
- eine Mailinglist zur wechselseitigen Unterstützung und kollegialen Beratung.

Ein **Rücktritt** von der Testierung ist bis zu 4 Wochen nach Datum der Teilnahmebestätigung kostenfrei möglich, sofern bis zu diesem Zeitpunkt noch keine Leistungen in Anspruch genommen worden sind. Bei einem späteren Rücktritt oder wenn Leistungen in Anspruch genommen wurden wird die erste Rate der Testierungskosten einbehalten; die zweite Rate wird nicht mehr fällig.

Die bei der Testierungsstelle eingereichten Selbstreporte unterliegen dem **Datenschutz** und werden nicht an Dritte weitergegeben, mit Ausnahme der Personen, welche die Begutachtung vornehmen. Alle Gutachterinnen und Gutachter unterliegen den Datenschutzbedingungen.

Die Begutachtung wird durch **speziell ausgebildete und unabhängige Gutachterinnen und Gutachter** durchgeführt. Die Akkreditierung der Gutachterinnen und Gutachter erfolgt durch ArtSet und ihre Zuordnung durch die Testierungsstelle. Die Organisation hat das Recht, die zugewiesenen Gutachter/innen innerhalb einer Woche nach Bekanntgabe begründet abzulehnen.

Für den Fall, dass die im Gutachten genannten und für die Testierung erforderlichen Auflagen im Rahmen der Visitation nicht erfüllt werden können, kann innerhalb von maximal sechs Monaten ein **überarbeiteter Selbstreport** zur erneuten Begutachtung abgegeben werden. Für diese erneute Begutachtung fallen zusätzliche Testierungskosten an; die Begutachtung wird dann von dem/der jeweiligen Erstgutachter/in vorgenommen.

Gegen das Ergebnis der Testierung kann **Widerspruch** erhoben werden. Zur Eröffnung eines Widerspruchsverfahrens ist eine schriftliche Begründung der Organisation erforderlich. Darauf erhält die Organisation eine Stellungnahme der Testierungsstelle. Sollte hier keine Einigung erfolgen, besteht die Möglichkeit, dass der Selbstreport der Organisation erneut durch ein unabhängiges Gutachterpaar begutachtet wird. Wenn diese Begutachtung zu einem anderen Ergebnis als die erste Begutachtung kommt, werden die anfallenden Kosten von der Testierungsstelle getragen; wenn diese Begutachtung zu dem gleichen Ergebnis wie die erste Begutachtung kommt, gehen die anfallenden Kosten zu Lasten der Organisation.

Mit dem **Bestätigungsschreiben**, das auf die Anmeldung hin erfolgt, erhalten die Organisationen auch weitere Hinweise zu den verschiedenen Unterstützungsmöglichkeiten, die auf den KQB-Internetseiten zum Herunterladen bereit stehen. Die Serviceleistungen der Testierungsstelle werden vorgestellt. Auf die Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge, die zu jedem Qualitätsbereich zur Verfügung stehen, wird explizit hingewiesen.

Das Datum der Teilnahmebestätigung gilt bei der Ersttestierung gleichzeitig als **Starttermin** für den 13-monatigen Bearbeitungszeitraum, der bis zur Abgabe des Selbstreportes maximal vorgesehen ist. Innerhalb der ersten vier Wochen erfolgt in der Regel die Bezahlung der Rechnung für die erste Rate der Testierungskosten durch die Organisation. Parallel kann von der Organisation ein **Termin für den ca. vierstündigen Einführungsworkshop** vereinbart werden. Hierfür ist es hilfreich, wenn der Testierungsstelle zwei bis drei alternative Terminvorschläge benannt werden. In der Regel gelingt es der Testierungsstelle, für einen der vorgeschlagenen Termine einen erfahrenen Gutachter/Berater für den Einführungsworkshop zu finden; im Einzelfall muss auf einen anderen Termin ausgewichen werden. Dieses Vorgehen gewährleistet, dass der Einführungsworkshop in die Terminplanung der jeweiligen Organisation am besten integriert werden kann. Die für den Einführungsworkshop eingesetzten Referenten bzw. Referentinnen sind immer akkreditierte Gutachterinnen und Gutachter.

In der **Zeit bis zur Abgabe des Selbstreports** nimmt die Testierungsstelle von sich aus – außer bei Kontakten, die seitens der Organisationen über die Hotline erfolgen – dreimal mit den Organisationen brieflich Kontakt auf. Im ersten Drittel des Zeitraums erfolgen Tipps zur Erstellung des Selbstreports. Drei Monate vor Abgabe des Selbstreports werden Informationen zu den Abgabeformalitäten und zur Durchführung der Begutachtung mitgeteilt. Einen Monat vor der Abgabe wird die mit der Abgabe des Selbstreports fällige zweite Rate der Testierungskosten in Rechnung gestellt und damit gleichzeitig das Datum für die Abgabe des Selbstreports noch einmal kommuniziert.

Von der Anmeldung der Organisation zur Ersttestierung bis zur Abgabe ihres Selbstreports sind maximal 13 Monate Zeit vorgesehen. Es kommt aber vor, dass zum Ende eines solchen Prozesses die Zeit knapp wird. Solchen Eventualitäten trägt auch das Abgabeprozedere bei der Testierungsstelle Rechnung.

Zur **fristgerechten Abgabe des Selbstreports** reicht es aus, wenn das Dokument des Selbstreports am Tag der Abgabe per E-Mail eingeht. Der Versand der zwei Druckfassungen kann dann parallel am Tag der Abgabe erfolgen. Sollte eine ausschließliche Abgabe auf dem Postweg erfolgen, ist seitens der Organisation sicherzustellen, dass der Selbstreport am Tag der Abgabe bei der Testierungsstelle eingeht.

Der Eingang des Selbstreports wird der jeweiligen Organisation schriftlich durch die Testierungsstelle bestätigt. In diesem Bestätigungsschreiben werden auch die **Namen der beiden Gutachtenden** mitgeteilt. Entsprechend den Geschäftsbedingungen haben die Organisationen das Recht, die zugewiesenen Gutachter bzw. Gutachterinnen innerhalb einer Woche nach Bekanntgabe begründet abzulehnen.

Die **Begutachtung** erfolgt innerhalb eines Zeitraums von maximal sechzehn Wochen nach Abgabe des Selbstreports und Zahlung der zweiten Rate der Testierungskosten. Jeder Selbstreport wird von zwei Personen begutachtet. Beide erstellen ihr Gutachten unabhängig voneinander, wobei dem Erstgutachter die Aufgabe und Verantwortung obliegt, das Gutachten in seiner Gänze zu schreiben und auszuformulieren. Das Zweitgutachten hat die Funktion einer zweiten Perspektive auf den Selbstreport. Erst- und Zweitgutachtende müssen sich auf ein gemeinsames Gutachten einigen, abweichende Einschätzungen sind – ggf. in Rücksprache mit der Testierungsstelle – zu einem Konsens zu führen. Grundlage der Begutachtung ist ausschließlich der Selbstreport. Für den Fall, dass die Erfüllung der testierungsrelevanten Anforderungen anhand des Selbstreports nicht eindeutig festgestellt werden kann, werden im Gutachten Auflagen formuliert. Die Erfüllung dieser Auflagen wird im Rahmen der Visitation geprüft.

Jedes Gutachten wird von der Testierungsstelle einer **Qualitätskontrolle** unterzogen. Die Gutachten müssen in ihren Bewertungen und Aussagen sowohl sachlich richtig und plausibel als auch wertschätzend formuliert sein. Bei der Qualitätskontrolle greift die Testierungsstelle auch direkt auf den Selbstreport zurück. Die Anmerkungen der Testierungsstelle zum Gutachten werden den jeweiligen Erstgutachtenden schriftlich übermittelt. In einem ausführlichen Gespräch werden diese Anmerkungen und eventuell vorhandene unterschiedliche Sichtweisen auf das zu begutachtende Material zwischen Testierungsstelle und Gutachtenden erörtert. Das nach diesem Austausch von den Erstgutachtenden überarbeitete Gutachten wird von der Testierungsstelle abschließend geprüft und einer formalen Endkontrolle unterzogen. Erst dann wird es an die Organisation verschickt.

Die **Gutachten** haben einen Umfang von 25-30 Seiten und bestehen aus drei Abschnitten.

Der erste Abschnitt enthält eine Zusammenfassung der Begutachtung. Er beginnt mit einer Aussage zur Erfüllung der Anforderungen. Dann folgt eine Auflistung der Begutachtungsergebnisse zu den einzelnen Qualitätsbereichen. Der erste Abschnitt endet mit der Darlegung eines Gesamteindrucks der Gutach-

tenden zum Selbstreport, den Stärken der Organisation und ihren Entwicklungsmöglichkeiten oder -potenzialen sowie den Entwicklungsnotwendigkeiten oder -bedarfen. An dieser Stelle ist auch der Platz für Rückmeldungen über den Selbstreport als solchen oder über den Prozess der Qualitätsentwicklung. Hier wird auch die Definition gelungener Beratung reformuliert und kommentiert.

Der zweite Abschnitt beinhaltet die Begutachtung der einzelnen Qualitätsbereiche. Die Rückmeldungen an die Organisation enthalten dabei einen prüfenden und einen beratenden Aspekt. In der prüfenden Passage wird eine Aussage darüber getroffen, ob die Mindestanforderungen erfüllt sind. Anschließend folgt eine Begründung für diese Entscheidung. Es wird zu jeder Mindestanforderung des jeweiligen Qualitätsbereiches eine Aussage gemacht. In der beratenden Passage werden dann Anregungen und Kommentare der Gutachtenden an die Organisation rückgespiegelt. Diese Teile des Gutachtens sollen der Organisation als Fundus für ihre weitere Qualitätsentwicklung dienen.

Der dritte Abschnitt gibt Auskunft über das weitere Vorgehen für Visitation und Abschlussworkshop.

Die **Begutachtung des Selbstreports** kann grundsätzlich zu zwei verschiedenen Ergebnissen führen:

1. Die Organisation erfüllt mit ihrem Selbstreport alle Anforderungen, die testierungsrelevant sind. Die Erteilung des Testates wird daher empfohlen. In diesem Fall werden Visitation und Abschlussworkshop in der Regel an einem Tag oder an zwei aufeinander folgenden Tagen durchgeführt.
2. Auf der Grundlage des Selbstreports kann noch nicht entschieden werden, ob die Organisation alle Anforderungen, die testierungsrelevant sind, erfüllt. Dann wird vermerkt, in welchen Qualitätsbereichen die Anforderungen mit der Darstellung und den darin genannten Nachweisen erfüllt sind und in welchen Qualitätsbereichen im Gutachten Auflagen gefordert werden. In diesem Fall findet die Visitation spätestens sechs Wochen nach Zusendung des Gutachtens statt. Der Abschlussworkshop kann erst durchgeführt werden, wenn im Rahmen der Visitation die Erfüllung der Auflagen nachgewiesen werden konnte.

Die **Visitation** soll in einem Zeitrahmen von sechs Wochen nach Eingang des Gutachtens in der Organisation stattfinden. Der Visitationstermin wird eigenständig zwischen den Erstgutachtenden und der Organisation vereinbart und vom Gutachter an die Testierungsstelle weitergeleitet. Die Visitation dauert ca. vier Stunden.

Am Ende der Visitation steht ein Protokoll, das Auskunft darüber gibt, ob die im Gutachten genannten Auflagen erfüllt und entsprechende Nachweise vorhanden sind. Die Erstellung des Visitationsprotokolls erfolgt innerhalb von einer Woche nach der Visitation durch den Erstgutachter/die Erstgutachterin. Das Protokoll schließt mit einem Votum, ob das Testat erteilt werden kann oder nicht. Die endgültige Entscheidung in dieser Frage wird von der Testierungsstelle getroffen. Nach Prüfung des Visitationsprotokolls schickt die Testierungsstelle ein entsprechendes Schreiben an die Organisation.

Wenn alle Auflagen erfüllt sind, kann ein Termin für den Abschlussworkshop vereinbart werden.

Wenn die **Auflagen nicht erfüllt** wurden, hat die Organisation bis zu max. sechs Monate Zeit, einen überarbeiteten Selbstreport zur **erneuten Begutachtung** vorzulegen. Dafür fallen wieder Testierungskosten an; eine weitere Visitation findet nur statt, wenn wiederum Auflagen formuliert werden mussten. Hierdurch erhöhen sich die Kosten für die Wiederholungstestierung. Der Abschlussworkshop findet erst nach der erneuten Begutachtung statt.

Bei einem positiven Ergebnis der Begutachtung und einer erfolgreichen Visitation kann der **Abschlussworkshop** stattfinden. Dieser Workshop dauert ca. vier Stunden und findet in der Organisation statt. Der Termin für den Abschlussworkshop wird zwischen Organisation und Erstgutachter abgesprochen und von dem Erstgutachter der Testierungsstelle mitgeteilt. Vom Tag der Mitteilung an gerechnet, kann der Abschlussworkshop frühestens zwei Wochen später stattfinden. Diesen Zeitkorridor benötigt die Testierungsstelle, um die Zuordnung einer Fliese aus dem Netzwerkbild des Künstlers Guido Kratz zur jeweiligen Organisation vorzunehmen, die entsprechende Fliese versandfertig zu machen, dem Erstgutachter zuzuschicken und das Testat mit dem entsprechenden Kunstdruck sowie das KQB-Logo vorzubereiten.

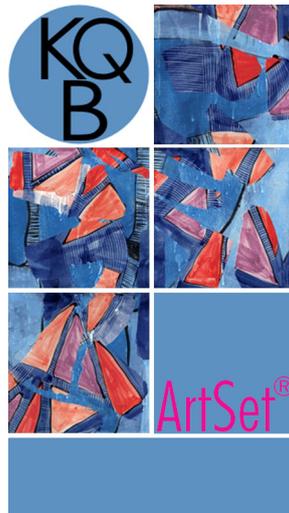
Über die **strategischen Entwicklungsziele** wird im Anschluss an den Abschlussworkshop eine schriftliche Vereinbarung zwischen der Organisation, dem Erstgutachter/der Erstgutachterin und der Testierungsstelle getroffen. Diese Vereinbarung ist Bestandteil der Mindestanforderungen im Retestierungsverfahren. Hierfür ist es erforderlich, dass das Ergebnis des Abschlussworkshops – ein Protokoll mit den strategischen Entwicklungszielen – der Testierungsstelle per E-Mail in Form eines Word-Dokuments zugeschickt wird. Diese Aufgabe obliegt der Organisation. Die strategischen Entwicklungsziele wurden zunächst zwischen der Organisation und dem Gutachter/der Gutachterin abgestimmt und protokolliert. Anschließend, nach Prüfung der Formulierungen, werden sie mit der Testierungsstelle formal vereinbart. Diese letzte Prüfung der Formulierungen soll verhindern, dass es in vier Jahren bei der Retestierung zu Interpretationsschwierigkeiten bezüglich der zusätzlichen Mindestanforderungen kommt.

Die strategischen Entwicklungsziele werden nach Prüfung durch die Testierungsstelle in einen entsprechenden Vordruck übertragen, von der Testierungsstelle unterschrieben und der Organisation in zweifacher Ausfertigung zugesandt. Diese unterschreibt das Formular ihrerseits und sendet es an die Testierungsstelle zurück.

Sobald ein Exemplar der strategischen Entwicklungsziele unterschrieben wieder bei der Testierungsstelle eingegangen ist, erhält die Organisation die **Testatsurkunde**. Datum der Testierung und damit des Testates ist immer der Termin des Abschlussworkshops. Zusammen mit dem Testat erhält die Organisation zugleich das KQB-Logo sowie den vom Künstler handsignierten Druck des jeweiligen Standes des KQB-Netzwerkbildes.

Etwa eine Woche nach Übersendung des Testats an die Organisation ist dann im Internet im Netzwerkbild die Freischaltung der jeweiligen Fliese zur Homepage der Organisation erfolgt. Gleichzeitig wird auf der KQB-Internetseite in der Rubrik »Organisationen« neben der jeweiligen Organisation die vergebene Fliese abgebildet und der Hinweis gegeben, bis wann das Testat seine Gültigkeit hat.

Abb. 1: KQB-Logo



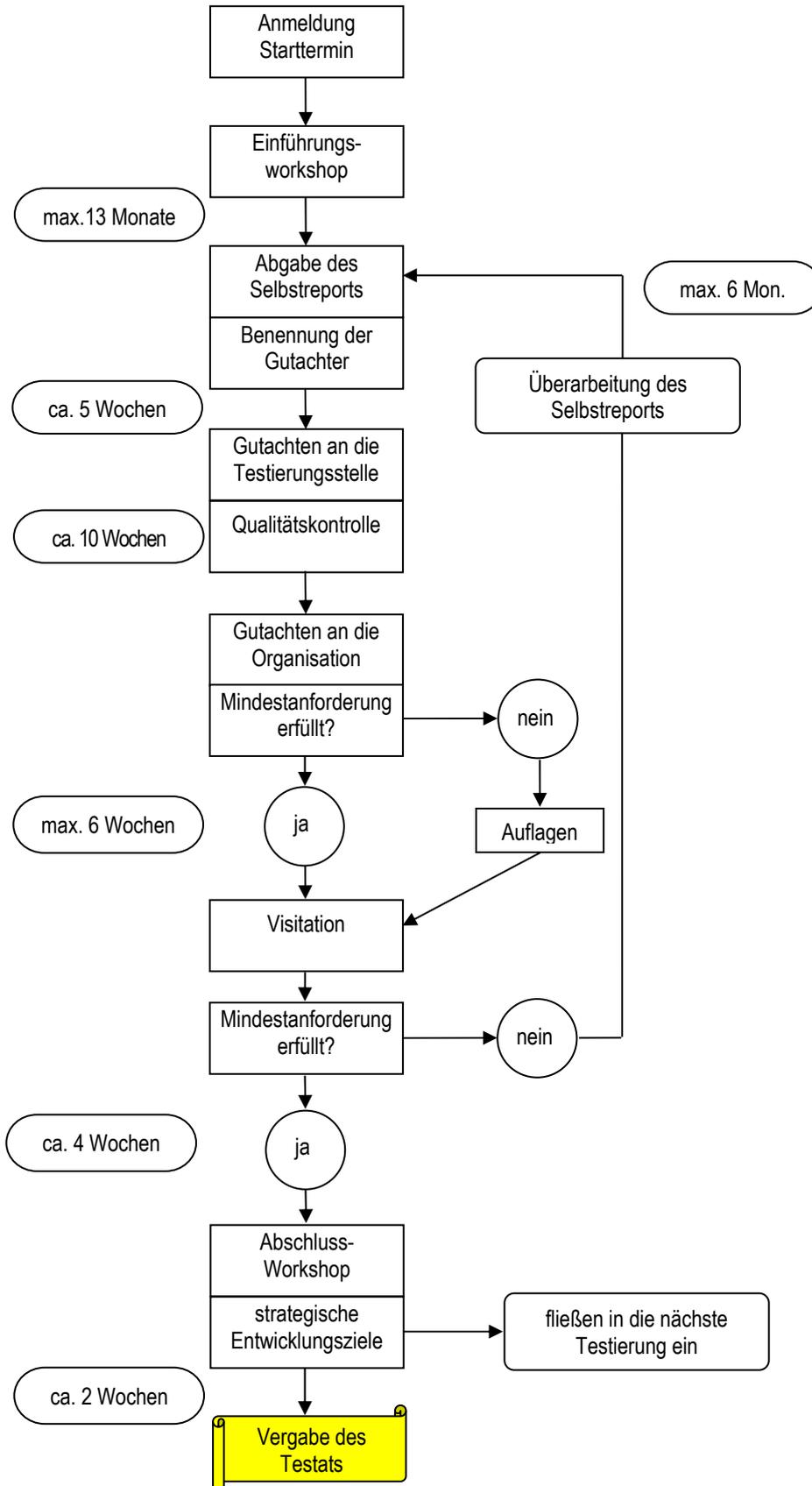
Zum Abschluss des Verfahrens bittet die Testierungsstelle die Organisationen um Mithilfe bei der **Modellevaluation**, indem z.B. Evaluationsfragebogen beantwortet und zurückgesendet werden.

Die Ergebnisse dieser Auswertungen fließen in die Überarbeitung und Weiterentwicklung des KQB-Modells ein.

Die **Gültigkeit des KQB-Testats** beträgt vier Jahre. KQB sieht keine jährlichen Überprüfungen vor, da mit den auf dem Abschlussworkshop definierten strategischen Entwicklungszielen eine Weiterentwicklung der jeweiligen Organisation vorbestimmt wird. Das KQB-Verfahren setzt auf die Eigenaktivität und -verantwortung der Organisationen, den begonnenen Entwicklungsprozess auf Dauer zu stellen.

Damit die Testierungsstelle eine übergangslose **Retestierung** sicherstellen kann, muss die Anmeldung zur Restestierung spätestens neun Monate vor Ablauf des vierjährigen Gültigkeitszeitraumes des Testats erfolgen, und spätestens sechs Monate vor Ablauf der Gültigkeit des Testats muss ein aktualisierter Selbstreport zur Begutachtung bei der Testierungsstelle abgegeben werden. Den Organisationen ist es freigestellt, sich auch früher zur Retestierung anzumelden. Für die Anmeldung zur Retestierung steht ein entsprechendes Anmeldeformular auf der Internetseite zur Verfügung. Nur mit diesem können sich die Organisationen per Brief oder Fax anmelden. Mit der Anmeldung ist auch der Zeitpunkt anzugeben, zu dem die Retestierung erfolgen soll. Die Retestierung verläuft im Prinzip wie eine Ersttestierung.

Grafik 3: Der administrative Ablauf des Verfahrens



Exkurs: Eine Prise systemisches Denken für die Qualitätsentwicklung

Systeme sind komplexe Einheiten, die aus einzelnen Elementen, deren Relationen und einer Grenze zur Umwelt bestehen. So gibt es z.B. psychische oder soziale Systeme. Zu den letzteren gehören Organisationen; sie sind *formalisierte* soziale Systeme. Die Systemtheorie geht davon aus, dass Systeme von ihrer Umwelt abgegrenzte Gebilde sind, die in erster Linie auf sich selbst einwirken. Systeme funktionieren eigenlogisch, haben eine eigene Sprache, eine eigene Grammatik. Sie »ticken« auf eine jeweils besondere Weise.

Die Umwelt der Systeme stellt für die Selbstentwicklung Anregungen, Herausforderungen und Irritationen zur Verfügung. Aber die Umwelt kann die Systeme nicht steuern; Systeme steuern sich ausschließlich selbst. Das gilt für psychische Systeme beim Lernen und für Organisationssysteme bei der Qualitätsentwicklung. Die Voraussetzung des Lernens bei Individuen und Organisationen ist in erster Linie Beobachtung: Selbstbeobachtung und Umweltbeobachtung. Diese Beobachtung hat allerdings blinde Flecken. Vieles in der Umwelt der Systeme bleibt für die Systeme Rauschen. Und Vieles an sich selbst sehen sie systematisch nicht.

Systeme bilden und entwickeln sich anhand einer Grundunterscheidung; bei Beratungssystemen ist dies die Unterscheidung zwischen Rat und Tat im Sinne eines reflektierenden Aufschubs des Mit-sich-selbst-zu-Rate-Gehens zur Vorbereitung von anschließend erweiterter Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit. (Bildungsorganisationen beobachten z.B. anhand der Grundunterscheidung Lernen und Nicht-Lernen, Kirchen anhand der Grundunterscheidung Glauben und Nicht-Glauben.) Mit Hilfe dieser Grundunterscheidung »scannen« Beratungsorganisationen ihre Umwelt, entdecken Beratungsanlässe, Beratungsinteressen, Beratungsgegenstände, Zielgruppen etc. Anderes, was nicht durch den Filter der Grundunterscheidung – systemtheoretisch auch Code genannt – dringt, übersehen sie. Was ein System wahrnimmt, muss mit seinem Code »verrechnet« werden können, d.h. bei Beratungssystemen steht alles unter der Prämisse, ob das Beobachtete Teil des Beratungsprozesses bzw. der Organisation des Beratungsprozesses werden kann.

Systeme sind daher systematisch ignorant gegenüber Fremdem, allerdings oft auch gegenüber Neuem, denn sie haben eine starke Tendenz zum Konservativen; zur möglichst unveränderten Reproduktion ihrer selbst. Sie »schotten« sich gegenüber ihrer Umwelt ab, entdecken nur bereits Bekanntes. Wenn Organisationen altern, nimmt dieser Abschottungsprozess sogar noch zu. Systeme können daher auch lern- bzw. beratungsresistent werden.

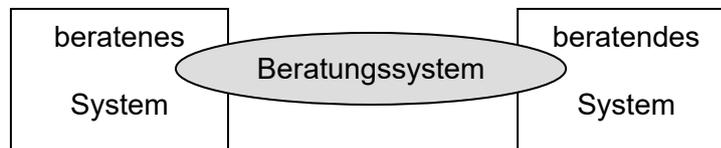
Beobachter, die Systeme von außen beobachten, sehen bei diesen und in der Umwelt dieser Systeme daher Dinge, die die beobachteten Systeme nicht sehen. Für die Beobachter, die auch Systeme sind, gilt auf sich selbst und ihre Umwelt bezogen natürlich das Gleiche: Auch sie sehen in ihrer eigenen Umwelt und bei sich selbst bestimmte Dinge und andere nicht.

Wenn sich nun Systeme begegnen, dann können sie sich anregen, bereichern, sich wechselseitig mit Neuem versorgen, indem sie das beliebte Spiel spielen:

»Ich sehe was, das du nicht siehst!«. Die Begegnung von Systemen, die sich wechselseitig ihre Beobachtungen zur Verfügung stellen, kann daher enorm produktiv sein, wenn die Systeme dies zulassen.

Wenn ein Beratersystem mit einem Kundensystem übereinkommt, einen Beratungsprozess zu starten, dann bilden die beiden Ausgangssysteme in der Beratungssituation automatisch ein eigenes neues soziales System, das Beratungssystem, mit einer eigenen Systemlogik. In der Organisationsberatung besteht das Beratungssystem oft aus jeweils mehreren Personen des Beratersystems und des Kundensystems. Es kann aber auch – wie im Einzelcoaching – aus zwei einzelnen Personen, also zwei psychischen Systemen, bestehen.

Grafik 4: Das Beratungssystem als Drittsystem



Das Beratungssystem wurde zur Lösung eines mehr oder weniger präzise definierten Entscheidungs- bzw. Handlungsproblems des Kundensystems gebildet. Jetzt, da es in der Welt ist, wenngleich auch nur temporär, beginnen sich eigene Systemstrukturen herauszubilden, die aus den Kommunikationen der beiden beteiligten Systeme entstehen. Während der Beratung entsteht also eine ganz eigene Systemlogik – eben die Beratungskommunikation.

Bei der kundenorientierten Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen (KQB) begegnen sich die Systeme Kunde der Qualitätstestierung, also die Beratungsorganisation, und Gutachtende. Die Beratungsorganisationen beschreiben ihre Selbst- und Umweltbeobachtungen anhand definierter Anforderungen in einem Selbstreport. Bereits hier müssen sich die Organisationen mit den Augen ihrer Umwelt selbst beobachten. Das Schreiben des Selbstreports kann bereits als eine Form der Selbstberatung verstanden werden. Die Gutachterinnen und Gutachter beobachten wiederum den Selbstreport und bei der Visitation die Organisation auch direkt. Ihre Beobachtungen legen sie vor allem in ihrem Gutachten dar, das neben Aussagen zur Erfüllung der Anforderungen vor allem viele Kommentare und Anregungen enthält. Damit spiegeln sie ihre Beobachtungen in die Organisation zurück, die diese Gutachterbeobachtungen als Lernanregungen umsetzen kann. Das Gutachten hat also auch eine Beratungsfunktion.

Selbstverständlich beobachten die Beratungsorganisationen auch die Gutachten und die Gutachtenden und ziehen daraus ihre Schlüsse. Aus diesen wechselseitigen Beobachtungen entsteht – wenn die Systeme aufeinander treffen – das dritte System der Beratung.

Wenn sich nun die beiden Systeme – Organisation und Gutachter – auf der Visitation begegnen und das Gutachten diskutieren, entsteht eine Rückkopplungsschleife und ein diskursiver Prozess der Auseinandersetzung, der den Lernprozess beider Seiten enorm befördern kann. Die Beratungsorganisationen lernen für ihre Qualitätsentwicklung und die Gutachtenden lernen für die Verbesserung ihrer Begutachtungspraxis. Die Begutachtung im KQB-Prozess ist also eine Entwicklungsförderung, d.h. selbst ein Beratungssystem, weil sie dem begutachteten System dazu verhilft, sich selbst weiterzuentwickeln; sie offeriert der Beratungsorganisation Entwicklungsmöglichkeiten. Entwickeln müssen sich die Organisationen allerdings selbst.

Es ist wichtig zu verstehen, dass Qualitätsentwicklung durch die Gutachterinnen und Gutachter genauso wenig instruiert, d.h. angewiesen, werden kann wie das Lernen der Lernenden durch die Lehrenden oder die Selbstreflexion der Beratungskunden durch die Berater. Das ist die Paradoxie von Lernen und Beratung: Selbstreflexion ist nicht instruierbar. Lernen muss jedes System selbst, die Beratung bzw. die Qualitätstestierung gestaltet dafür nur die Kontextbedingungen.

➔ Weitere Erläuterungen zum Zusammenhang von Begutachtung und Entwicklungsförderung finden Sie in Kapitel 15 und im anschließenden Exkurs zum hermeneutischen Verstehen.

Teil B: Anleitung für die Anwendungspraxis

7. Was passiert im Einführungsworkshop bzw. im Follow-up-Workshop?

Der Einführungsworkshop bzw. bei der Retestierung der Follow-up-Workshop legt die Basis für die weitere Qualitätsentwicklung in den Organisationen. Hier wird das Verständnis für die Logik des Modells, seine besondere Art der Anforderungen und seine Vorgehensweise grundgelegt. Im Regelfall dauert dieser Workshop etwa vier Stunden, deshalb kommt viel auf seine gute Vorbereitung an. Schon hier müssen die referierenden Gutachterinnen bzw. Gutachter und die angemeldete Organisation gut zusammenarbeiten. Es bedarf klarer Absprachen im Vorfeld, um die anspruchsvolle Einführungsarbeit optimal leisten zu können. Für den Workshop werden nur erfahrene, akkreditierte Gutachterinnen und Gutachter eingesetzt. Im Vorfeld haben sie sich über die besonderen Bedingungen der Organisation, ihren konkreten Kenntnisstand hinsichtlich KQB und ihre spezifischen Bedürfnisse bezogen auf den Workshop in einem ausführlichen Telefongespräch mit der Leitung oder der für das Qualitätsmanagement zuständigen Person informiert.

Der Organisation obliegt die organisatorische Vorbereitung des Workshops (Raumgestaltung, ggf. Gruppenräume, Beamer, Flipchart, Pinwände, Moderationsmaterial etc.). Es ist empfehlenswert, dass so viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ggf. auch freiberufliche Dozentinnen und Dozenten, an der Veranstaltung teilnehmen wie möglich, denn hier werden über das Verständnis des Modells motivationale Grundlagen für die Qualitätsarbeit der folgenden Zeit gelegt. Wenn die Gruppe zu groß wird, ist es auch denkbar, die Veranstaltung zu teilen. Im ersten Teil wird in die Logik des Modells eingeführt, und der zweite Teil der Bestandsaufnahme des Qualitätsstandes der Organisation wird mit einer kleineren Gruppe, die den Prozess später gestalten wird, oder in Arbeitsgruppen durchgeführt. In jedem Fall ist es hilfreich, wenn möglichst alle Teilnehmenden den KQB-Leitfaden vorher gelesen und sich mit den Qualitätsbereichen und deren Anforderungen beschäftigt haben. Gegebenenfalls macht es auch Sinn, die Ergebnisse bisheriger Qualitätsentwicklungen zu sichten und aufzubereiten. Den Gutachtenden obliegt es, die inhaltliche Gestaltung des Workshops vorzunehmen und zu verantworten.

Beim erstmaligen **Einführungsworkshop**, also wenn die Organisation noch keine praktische Erfahrung mit KQB gemacht hat, ist die Erklärung des **Prinzips der Kundenorientierung** und der Funktion der **Definition gelungener Beratung** besonders wichtig. Wenn dies von der Organisation nicht nachhaltig verstanden wird, dann gerät der gesamte folgende Qualitätsprozess in falsches »Fahrwasser«, d.h. er wird um seinen identitätsstiftenden Kern gebracht. Diese Aufgabe erfordert von dem einführenden Gutachter selbst ein tiefes Verständnis des Modells und hohe Fähigkeiten, einen theoretisch nicht immer einfachen Gedanken praktisch anschlussfähig an die Problematik der Beratungsorganisation vermitteln zu können. Im zweiten Teil der Veranstaltung werden

die Qualitätsbereiche im Einzelnen behandelt, und anhand der Anforderungen wird mit den Organisationen erarbeitet, was davon bereits erfüllt und dokumentiert ist, was praktisch erfüllt ist, aber noch dokumentiert werden muss, und was bisher noch fehlt, um die Anforderungen der Testierung ganz zu erfüllen. Damit wird zugleich die weitere Qualitätsarbeit der Organisation vorbereitet, und der/die Qualitätsbeauftragte erhält eine Hilfe zur Strukturierung des Prozesses. Deshalb ist es notwendig, dass die Gutachterinnen und Gutachter auch über Fähigkeiten im Projektmanagement verfügen, denn von den Organisationen werden immer wieder Fragen in dieser Richtung gestellt, die kompetent beantwortet werden müssen. Der referierende Gutachter ist Moderator der Veranstaltung, und er hat hier bereits erste beratende, d.h. Entwicklung unterstützende, Aufgaben.

Der **Follow-up-Workshop** für Organisationen, die sich zur Retestierung angemeldet haben, hat andere Funktionen zu erfüllen. Hier kann es sein, dass ein Modellwechsel eingetreten ist und der Organisation die veränderten Testierungsbedingungen erläutert werden müssen. Es ist denkbar, dass Konsequenzen aus dem vorangegangenen Selbstreport bzw. dessen Gutachten gezogen werden sollen und dass dieser Prozess zu moderieren und beratend zu unterstützen ist. Möglicherweise nutzen die Organisationen diesen Workshop aber auch für ein spezielles Thema ihrer Wahl, in dem sie einen Beratungsbedarf für sich diagnostizieren. Das heißt, die Gutachterinnen und Gutachter sind im Follow-up-Workshop noch stärker in ihrer Beratungsfunktion gefordert als im Einführungsworkshop; der Follow-up-Workshop muss noch organisationsindividueller vorbereitet und durchgeführt werden. Daher sind die Organisationen völlig frei, auf Beraterinnen und Berater ihrer Wahl zurückzugreifen, vorausgesetzt, diese haben die Akkreditierung als KQB-Gutachtende. Es könnte sich hier als sinnvoll erweisen, den Erstgutachter bzw. die Erstgutachterin der vorangegangenen Testierung zu wählen, weil dieser bzw. diese bereits vertiefte Kenntnisse der Organisation hat. Die technisch-organisatorische Verantwortung der Vorbereitung liegt – wie beim Einführungsworkshop – wieder bei der Organisation und die inhaltliche Steuerungsverantwortung beim beratenden Gutachter.

8. Warum sind das Leitbild und die Definition gelungener Beratung so wichtig?

Bei der kundenorientierten Qualitätsentwicklung und -testierung steht die gelungene Beratung der Ratsuchenden im Fokus aller Qualitätsanstrengungen. Ziel ist es, die Bedingungen der Beratung der Kunden durch das Lernen der Organisation zu optimieren. Der Qualitätsprozess startet in der Beratungsorganisation – gegebenenfalls nach einer Stärken/Schwächen-Analyse – mit der Erstellung des Leitbildes. Dies ist für das Verfahren zwingend, weil davon ausgegangen wird, dass das **Leitbild** als Selbstbeschreibung eines Unternehmens sein organisatorisches Selbstverständnis (Corporate Identity) ausdrückt. Mit der Erstellung des Leitbildes verständigt sich die Organisation intern über sich selbst, d.h. sie entwickelt ihre Identität und ihr Selbstverständnis, die ihre zu-

künftige Praxis anleiten. Das bedeutet, ein Leitbild ist nur dann ein *Leitbild*, wenn es die Praxis der Beschäftigten tatsächlich leitet. Daher sind auch alle Beschäftigten bei der Erstellung des Leitbildes zu beteiligen, denn nur wer sich beteiligen konnte, wird sich hinterher mit dem erstellten Leitbild identifizieren. Teil des Leitbildes ist die organisationsspezifische Definition gelungener Beratung. Ohne ein leitendes Bild von sich selbst sind alle Handlungen einer Organisation zufällig und unsystematisch. Deshalb ist ein Leitbild so wichtig.

Gelungene Beratung bemisst sich grundsätzlich an einer Erweiterung der Bestimmung des Subjektes über sein Leben bzw. bei Organisationen an der Erweiterung der Verfügung über die eigenen strukturellen Bedingungen und über die Organisationsumwelt, sprich über die Märkte. Das heißt, es geht in beiden Fällen um eine Form der Erweiterung von Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit. Die Beratung bezieht sich deshalb in letzter Instanz immer auf die alltägliche Praxis der Individuen und Organisationen, die durch vorübergehendes Aussetzen des Handelns zwecks rasonierenden Überlegens und ggf. erweiternden Lernens verbessert werden soll. Hier wird die Grundunterscheidung von Beratung, die Unterscheidung von Rat und Tat, wirksam. Die in der Beratung zu vollziehende »Reflexionsschleife« dient dem Ziel der Erweiterung der individuellen bzw. der organisationalen Handlungsfähigkeit, um hernach den Herausforderungen der Alltagspraxis in höherem Maße gerecht werden zu können.

Beratung ist ein Prozess, der zu einem bestimmten Ergebnis führt. Die Definition gelungener Beratung bezieht sich auf diese beiden Komponenten. Das schlussendliche Beratungsergebnis wollen wir **Wohlberatenheit** nennen, in dem Sinne, dass der Beratungskunde durch die reflektierende Beratungskommunikation in einem höheren Maße entscheidungs- und damit handlungsfähig geworden ist. Beratung ist – wie wir oben erläutert haben – im Wesentlichen immer eine angeleitete und unterstützte Selbstberatung des ratsuchenden Systems. Sie kann daher nur motiviert erfolgen und erfolgreich sein, wenn sich die Kunden eine durch die Beratung verbesserte Verfügung über ihre relevanten Lebensbedingungen bzw. über ihre organisationalen Handlungsbedingungen vorstellen bzw. diese Vorstellung im Verlauf der Beratung entwickeln können.

Die Erarbeitung der **Definition gelungener Beratung** setzt nun einen Perspektivenwechsel auf den Standpunkt der Beratungskunden voraus. Gleich zu Anfang des Qualitätsprozesses erarbeitet jede Organisation ihre spezifische Definition dessen, was im denkbar besten Fall durch die angebotene Beratungsarbeit für die Ratsuchenden erreicht werden kann. Zu beachten ist, dass es sich bei der Definition um eine Idealvorstellung handeln soll, an der die Beratung anbietende Organisation ihre eigene Praxis ausrichtet. Die Definition gelungener Beratung dient damit als »roter Faden« sowohl der Beratungsarbeit als auch der Qualitätsentwicklung.

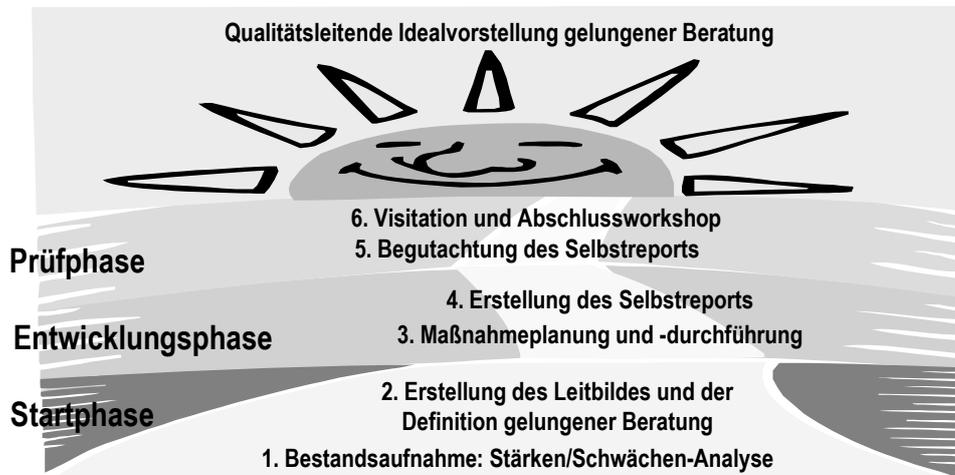
Es handelt sich bei der Definition gelungener Beratung **nicht** um fachliche Zielsetzungen der Beratenden oder um inhaltliche Beratungsziele der Kunden, sondern die Definition ist auch diesbezüglich eine übergeordnete Leitvorstel-

lung, auf die hin sich die praktischen Ziele der jeweiligen Beratung begründen lassen müssen.

Das kundenorientierte Qualitätsmodell hat den Anspruch, als branchengerechtes Qualitätsmanagement und entsprechend adäquate Qualitätstestierung zu fungieren. Es soll die Besonderheit des Beratungsprozesses – nämlich die Tatsache, dass Beratung immer eine Aktivität der Ratsuchenden ist und nur durch Kontextbedingungen unterstützt und gefördert werden kann – berücksichtigen. Dies geschieht in folgender Weise:

- Zunächst wird in den Anforderungen der meisten Qualitätsbereiche explizit auf die Beratungskunden Bezug genommen, so in den Qualitätsbereichen Leitbild, Bedarfserschließung, Beratungsprozess, Evaluation der Beratungsprozesse, Infrastruktur und Kundenkommunikation. Die Perspektive der Ratsuchenden wird hier also direkt eingenommen.
- Zentral und einzigartig bei dem vorliegenden Modell ist die zwingende Definition gelungener Beratung gleich zu Beginn des gesamten Qualitätsentwicklungsprozesses und die Begründung der in den jeweiligen Bereichen unternommenen Qualitätsmaßnahmen aus dieser Definition heraus. So ist den Beratungsorganisationen z.B. freigestellt, welche Schlüsselprozesse sie für ihre Organisation festlegen; diese Auswahl muss aber aus dem Kundeninteresse heraus begründet werden. Die Perspektive der Ratsuchenden kommt hier also vermittelt über den Begründungszusammenhang vor.
- Schließlich findet ein Rückbezug auf die Definition gelungener Beratung auch im Begutachtungsprozess statt, indem die Gutachterinnen und Gutachter die Definition wiederbeschreiben und kommentieren, die entsprechende Stimmigkeit der Begründungen der Qualitätsmaßnahmen prüfen und dies in der Diskussion des Selbstreports und des Gutachtens während der Visitation auch thematisieren.

Beratung kann nicht von außen instruiert werden. Sie ist immer ein selbstgesteuerter Prozess des Ratsuchenden. Dennoch kann durch die Steuerung der Kontextbedingungen ein nicht unerheblicher Einfluss auf den Beratungsprozess genommen werden. Es ist daher nicht unbedeutend, ob Beratung in angemessenen Umgebungen und begleitet durch professionelles Personal stattfindet oder eben nicht. Um die Gestaltung dieser Kontextbedingungen allerdings bewusst und gezielt vornehmen zu können, brauchen die professionellen Berater eine »gefüllte« Vorstellung davon, wann der durchgeführte Beratungsprozess als gelungen zu betrachten ist. Diese organisationsspezifische Idealvorstellung der jeweils gelungenen Beratung muss daher in der Startphase des Qualitätsentwicklungsprozesses als Teil des zu erstellenden Leitbildes definiert werden. Die Definition gelungener Beratung dient dann als Fokus, aus dem heraus alle Qualitätsanstrengungen und alle qualitätssichernden Vorgehensweisen zu begründen sind.

Grafik 5: Kundenorientierung als Fokus aller Qualitätsprozesse

Nach innen gewinnt die Organisation durch diese Vorgehensweise eine Entscheidungsgrundlage, welche Prozesse in welcher Weise zu regeln sind – nämlich diejenigen, die begründbar den Beratungsprozess unterstützen. Nach außen signalisiert die Beratungseinrichtung mit dem Ausweis dessen, was sie als gelungene Beratung anstrebt, ein Leistungsversprechen gegenüber ihren potenziellen Kunden, die sich entscheiden können, ob dieses Angebot mit ihren eigenen Vorstellungen übereinstimmt. Auch im Verlaufe des Begutachtungsprozesses wird von den Gutachtenden immer wieder auf die organisationspezifische Definition gelungener Beratung Bezug genommen; sie dient auch als Orientierung bei der externen Evaluation der Qualitätsentwicklung.

Exkurs: Das Prinzip des Gelungenen als Leitprinzip der gesamten Qualitätsentwicklung

Was hat es mit dem Gelungenen auf sich? Und warum schreiben wir nicht erfolgreiche Beratung? Wenn wir uns dieser Frage zunächst einmal von der Wortbedeutung nähern, wird schon einiges klar:

Das Herkunftswörterbuch des Duden erklärt **Erfolg** als das Hinterher, den Ausgang, die Wirkung, die Folge von Etwas. Als Verb »erfolgen« bedeutet es erreichen, erlangen. Man hat es geschafft! Erfolg ist ein Ergebnis, eine Konsequenz – vielleicht das Ergebnis von Folgsamkeit. Zum Beispiel könnte dies für Beratungssituationen bedeuten: Wenn der Kunde dem Ratschlag des Beraters befolgt, rechnet der Berater sich dies als Erfolg seiner Beratung zu. Dies ist nicht unbedingt selten in ungleichen Beziehungen zwischen Professionellen und Mandanten/Klienten/Patienten.

Das **Gelingen** hingegen bedeutet glücken, gedeihen, ursprünglich auch leicht und schnell vonstatten gehen, in leicht vollzogener Bewegung, im »flow«. Gelingendes fließt; Gelungenes hat sich erfüllt, hat sein Ziel erreicht, ist voll

geworden. Man ist erfüllt! Beim Gelingen stehen Bedürfnisse und Aktivitäten des Subjektes im Zentrum sowie die Erreichung bedeutsamer eigener Ziele.

Auch die Konnotationen der Begriffe sind bezeichnend: Ein **erfolgreiches Leben** – der Mensch ist Generaldirektor geworden, ein Mann mit Einfluss und Macht, reich und erfolg-reich. Es schwingt viel Äußerliches mit, Status, Material, Reputation. Ein **gelungenes Leben** – der Mensch hat sein Glück gefunden, er ist mit sich eins, im Einklang mit seiner Welt. Dieser Mensch hat auch sein Ziel erreicht, aber es schwingt eher Innerliches mit, Zufriedenheit, Frieden, Gelassenheit, Erfüllung. Man spürt den Unterschied.

Die Kategorie des Gelungenen kann sowohl ein Werkstück (das Produkt) als auch die Arbeit daran (den Prozess) bezeichnen; und sie misst von innen entweder aus der Stimmigkeit der Sache selbst oder aus dem Fluss des Tuns, in jedem Fall aus der Perspektive des betroffenen Subjektes.

Wer Erfolg will, ist zum Verzicht bereit, leistet Aufschub, stellt Anderes zurück – das muss nicht schlecht sein, kann sich lohnen, und wird oft belohnt. Wer das Gelingen anstrebt, bleibt mit seinem Selbst dabei, verleugnet sich nicht, sondern sucht sich. Ob er belohnt wird, ist nicht die Frage. Der Lohn steckt in der Sache selbst, im Tun, im Finden, im Ankommen.

Woran bemisst sich eine erfolgreiche bzw. eine gelungene Beratung? Nehmen wir als Beispiel eine Berufsberatung. Sie war dann erfolgreich, wenn der Arbeitssuchende eine neue Arbeitsstelle gefunden hat. Das ist die offizielle Definition. Das ist auch gut, aber es ist noch nicht unbedingt alles. Die Frage bleibt offen, ob die Beratung auch in dem Sinne gelungen war, dass die neue Arbeitsstelle den Neigungen, Begabungen und Entwicklungsbedürfnissen des Arbeitssuchenden entspricht. Eine Beratung, die zu der Erkenntnis führt, dass man mit der neuen Arbeit unglücklich wird und man deshalb noch weiter suchen will, könnte hingegen durchaus als gelungen bezeichnet werden.

Eine erfolgreiche Beratung hat die oft fremdgesetzten Ziele der Beratungsinstitutionen erreicht. **Eine gelungene Beratung ist eine Beratung, die der Rat-suchende selbst wertschätzt, für gut befindet, die ihm kostbar ist, weil sie ihm geholfen hat, entscheidungs- und handlungsfähig zu werden!** Gelungene Beratung ist qualitativ hochwertige Beratung.

Über die Beratung hinaus ist die Kategorie des Gelungenen ins gesamte menschliche Tun eingebaut. Wir kommen irgendwo hin, zu einer Veranstaltung, Verabredung, Vorladung, in ein Unternehmen, Geschäft, eine Arztpraxis etc. und nach kurzer Zeit spüren wir, ob die Situation mit uns im Einklang ist. (Qualität bedeutet übrigens auch: Klangfarbe eines Tons, eines Vokals usw.) Der Mensch hat einen zuverlässigen »Evaluationsseismographen« in sich, der ihm signalisiert, ob das, was passiert, gut für ihn ist. Die neuere Intuitionsforschung bestätigt, dass diesem Gefühl zu trauen ist, oft mehr als dem Verstand, der sich auch viel einreden kann. Das Gefühl des Gelungenen (oder Misslungenen) lässt sich nur schwer betrügen. Trotzdem ist das Gelungene nicht bloß eine Empfindungskategorie, sondern lässt sich über beobachtbare Merkmale intersubjektiv kommunizieren und objektivieren.

Weil dies so ist, kann das Prinzip des Gelungenen von KQB über die Beratung der Kunden hinaus für die Qualitätsentwicklung nutzbar gemacht werden, indem es zum Maßstab wird, um Qualität in der Organisation insgesamt zu bewerten. Folgendes könnten beispielhafte Fragen hierzu sein:

- Ist der Prozess der Leitbildentwicklung gelungen, d.h. wurden die Mitarbeitenden umfassend integriert und beteiligt? (QB 1 Leitbild)
- Gelingt es uns, die gesellschaftlichen Entwicklungstrends zutreffend zu erfassen? (QB 2 Bedarfserschließung)
- Sind unsere Kooperationen gelungen, d.h. sind die Prozesse gut definiert? (QB 3 Schlüsselprozesse)
- Fördern wir eine gelingende Selbstberatung der Kunden durch unser Beratungsverhalten? (QB 4 Beratungsprozess)
- Können wir feststellen, dass die Beratung unserer Kunden gelungen ist? (QB 5 Evaluation der Beratungsprozesse)
- Sind unsere Beratungs- und Arbeitsräume gelingender Beratung förderlich? (QB 6 Infrastruktur)
- Gelingt es der Führung, die Organisation auf Kurs zu halten? (QB 7 Führung)
- Ist unsere Mitarbeiterfortbildung gelungen? (QB 8 Personal)
- Gelingt es mit unseren Kennzahlen, das zu erfassen und zu bewerten, was wir als unseren spezifischen Erfolg betrachten? (QB 9 Controlling)
- Fühlen sich unsere Kunden umfassend informiert, begleitet, unterstützt, d.h. ist die Kommunikation mit ihnen gelungen? (QB 10 Kundenkommunikation)
- Gelingt unser Ausgriff auf die Zukunft der Organisation, d.h. sind Vision und strategische Ziele motivierend und tragfähig? (QB 11 Strategische Entwicklungsziele)

Qualitätsentwicklung als die Suche nach gemeinsamen Antworten auf Fragen dieser Art ist ein reflexiver Prozess. Sich diese, andere, weitere Fragen im Prozess der Qualitätsentwicklung zu stellen und im Kreise der Beschäftigten zu diskutieren, könnte das Reflexionsniveau der Gesamtorganisation erheblich steigern, ihr professionelles Selbstverständnis klären. Qualitätsmanagement ist dann kein aufgesetztes, technisches Verfahren, sondern gelebte Praxis.

Das Prinzip des Gelungenen kann ein Leitprinzip der gesamten Qualitätsentwicklung sein, als Bewertung aller Prozesse und aller Dienstleistungen, die schlussendlich ja einer gelungenen Beratung der Kunden zu Gute kommen sollen.

9. Wie managt man den Qualitätsprozess?

Die Arbeit gut zu machen und die Arbeit zu verbessern, sind zwei Seiten der selben Medaille. Qualitätsentwicklung ist heute eine Daueraufgabe für Beratungsorganisationen, die ein kontinuierliches Engagement aller erfordert.

Für den **Prozess des Qualitätsmanagements** empfehlen sich einige Vorgehensweisen:

- Zwingend ist, dass die Leitung der Organisation den Prozess der Qualitätsentwicklung uneingeschränkt befürwortet und letztinstanzlich verantwortet.
- Ein/e Qualitätsmanager/in aus dem Kreis der Beschäftigten, welche/r in der Organisation anerkannt ist, kann mit der operativen Steuerung des Prozesses betraut werden.
- Regelmäßige Sitzungen (alle 4 bis 6 Wochen) aller Beschäftigten (in kleineren Einrichtungen) oder einer repräsentativen Steuerungsgruppe (in größeren Organisationen) sichern die Kontinuität. Hier werden die Qualitätsanstrengungen diskutiert und zusammengeführt; notwendige Entscheidungen werden vorbereitet und anschließend von den zuständigen Stellen getroffen.
- In Qualitätszirkeln können Teilaufgaben abgearbeitet werden. Die Qualitätszirkel legen ihre Ergebnisse der Steuerungsgruppe vor. Die Qualitätszirkel können parallel an der Erfüllung der Anforderungen der Qualitätsbereiche arbeiten.
- Es ist empfehlenswert, mit dem Schreiben des Selbstreports zeitgleich mit der Anmeldung zum Testierungsverfahren zu beginnen, um den Report im Verlauf der Qualitätsentwicklung vom Rohentwurf bis zur Endfassung sukzessive mit den Vorschlägen und Maßnahmen aus den Qualitätszirkeln anzureichern. So verfügt die Organisation über ein sich permanent entfaltendes Gemeinschaftsprodukt, dessen Entwicklung von allen verfolgt und kommentiert werden kann.
- Das Schreiben des Selbstreports kann arbeitsteilig oder von einer einzelnen Person geschehen. Wichtig ist es, die verschiedenen Entwicklungsstufen des Selbstreports in der Organisation immer wieder gemeinsam zu diskutieren. So wachsen der Selbstreport und das Qualitätsbewusstsein der Beschäftigten gleichermaßen.
- Absolut arbeitserleichternd und erfolgversprechend ist es, den Qualitätsentwicklungsprozess mit den Methoden des Projektmanagements zu organisieren, sich klare Ziele und Meilensteine zu setzen, Zeiten und Ressourcen gut zu planen und vor allem Zwischencontrollings vorzusehen und ggf. nachzusteuern. Dabei darf nur 60% der zur Verfügung stehenden Zeit verplant werden; 40% der zur Verfügung stehenden Zeit wird erfahrungsgemäß für Unvorhergesehenes gebraucht.

Im **Verhältnis von Organisationsleitung und Qualitätsmanager/in** liegt ein Erfolgsfaktor gelingender Qualitätsentwicklung. Es hat sich bewährt, diese Rollen zu trennen, aber eng kooperativ zu vernetzen. Gefahren lauern, wenn die Leitung schwach ist und der Qualitätsmanager versucht, dieses Machtvakuum auszufüllen, aber auch, wenn der Qualitätsmanager keine Unterstützung aus dem Kollegenkreis erhält und allein gelassen wird. Deshalb braucht ein Qualitätsmanager Rückhalt bei seiner Leitung und Akzeptanz bei seinen Kolleginnen und Kollegen. Ein Qualitätsmanager sollte einen Gesamtüberblick über das

Unternehmen haben, Wissenschaft verstehen und praktisch umsetzen können und über die notwendigen praktischen Kompetenzen für technische und elektronische »Werkzeuge« verfügen. Selbstverständlich sollte er sich in der Logik des KQB-Modells »zu Hause« fühlen. Es hilft einem Qualitätsmanager darüber hinaus sehr, wenn er selber Lust auf Neues hat und ein kommunikativer Mensch mit Vernetzungsfähigkeiten ist.

Die Funktionen von Leitung und Qualitätsmanagement im Qualitätsmanagementprozess lassen sich tabellarisch folgendermaßen aufteilen.

Tabelle 1: Leitungs- und Qualitätsmanagementaufgaben

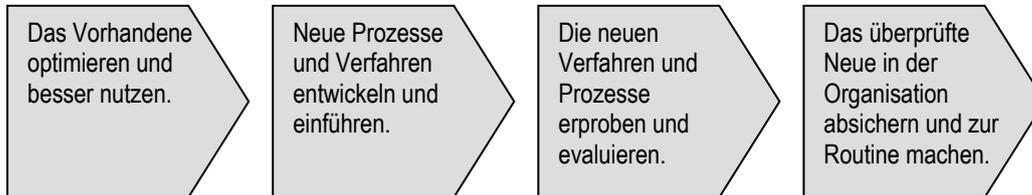
Aufgaben der Leitung	Aufgaben des Qualitätsmanagements
<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsprozess initiieren und letztverantworten • Rahmenentscheidungen treffen • Visionen und übergeordnete Ziele formulieren • Zeit-, Personal- und Finanzressourcen bereitstellen • Freiräume und ggf. neue Strukturen schaffen • Kommunikation und Information strukturell ermöglichen • Qualität vorleben und entsprechende Anreize schaffen • Meilensteine definieren und »controllen« • Kommunikation mit Umweltbereichen organisieren • Konflikte ggf. entscheiden • (Selbst-)Reflexionsfähigkeit zeigen und anregen 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsprozess managen, steuern und moderieren • Einzelentscheidungen treffen • Visionen vermitteln und Ziele verfolgen • Zeit-, Personal- und Finanzressourcen planen • Verfahren implementieren und Ergebnisse dokumentieren • Kommunikation und Information organisieren und koordinieren • Kolleginnen und Kollegen motivieren und begeistern • Aufgaben definieren, delegieren und die Erledigung kontrollieren • externe Unterstützung und Beratung organisieren • Konflikte medieren • (Selbst-)Reflexionsfähigkeit zeigen und anregen

Der **Prozess der Qualitätsentwicklung** im Ganzen, aber auch in allen Teilprojekten kann schematisch in **vier Phasen** unterteilt werden:

1. Das Vorhandene wird optimiert und besser genutzt.
2. Neue Prozesse und Verfahrensweisen werden entwickelt und implementiert.
3. Die neuen Prozesse und Verfahren werden erprobt und evaluiert.

4. Das überprüfte Neue wird in der Struktur des Unternehmens abgesichert und zu neuer Routine.

Grafik 6: Die vier Phasen des Qualitätsentwicklungsprozesses



10. Wie schreibt man einen Selbstreport?

Im **Selbstreport** weist die Organisation ihre Qualitätsbemühungen aus und fertigt eine **Selbstbeschreibung** an. Der Selbstreport hat den Nutzen einer erhöhten **Selbstreflexion nach innen**, er ist aber darüber hinaus auch (ggf. auszugsweise) ein **Qualitätsnachweis** bzw. ein mögliches Marketinginstrument **nach außen**. Im Erarbeitungsprozess klären die Beteiligten sich und andere darüber auf, was sie getan haben, was sie tun und wie sie es tun. Die schriftliche Fixierung zwingt zu einer Selbstvergewisserung über Ergebnisse, Vorgehensweisen und Verfahren, indem Begründungszusammenhänge ausgeführt und Veränderungsmaßnahmen beschrieben werden. Die Selbstbeschreibungen dienen den Organisationen dazu, einen prüfenden Blick auf sich selbst zu werfen. Der Selbstreport ist deshalb kein »Hofbericht«, sondern bietet die Gelegenheit zur Selbstauskunft über vollzogene Entwicklungen, aber auch über gesichtete Bedarfe und Entwicklungsziele. Im Selbstreport bündeln sich die Entwicklungsschritte der Organisation; er nötigt zu Festlegungen und ist deshalb nicht nur eine Reflexions-, sondern auch eine Planungs- und Entscheidungshilfe. Im Verlaufe der weiteren Evaluationen wird der Selbstreport immer weiter fortgeschrieben und dokumentiert den Weg der lernenden Organisation. Zugleich ist er als Handbuch kontinuierlicher Qualitätsentwicklung in der Alltagsarbeit der Organisation nutzbar.

Der Selbstreport macht inhaltliche Aussagen über das Vorgehen und die Ergebnisse der Qualitätsentwicklung der Organisation und ist so formuliert, dass Außenstehende verstehen, was in der Organisation wie geschieht. Der Selbstreport muss aus sich heraus – ohne Rückgriff auf die Nachweise – verständlich, das heißt selbsterklärend, sein. Formulierungen wie »regelmäßig«, »geeignet«, »zukünftig«, »künftig« etc. beschreiben keine konkreten Verfahren und Zeitpunkte, sondern wirken als »anekdotische« Formulierungen von Vorhaben und sind deshalb im Selbstreport zu vermeiden. Statt »regelmäßig« zu schreiben, ist im Selbstreport der genaue Rhythmus oder Turnus anzugeben; statt »zukünftig« zu schreiben, ist der Zeitpunkt festzulegen, zu dem die Maßnahme durchgeführt oder das Ziel etc. erreicht ist. Der Selbstreport darf keine Formulierungen im Sinne von Setzungen oder bloße Behauptungen enthalten. Vielmehr muss die Erfüllung der Mindestanforderungen inhaltlich ausgeführt

und nachgewiesen werden. Der Selbstreport gewinnt an Plausibilität und Lebendigkeit, wenn Ergebnisse von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen an Beispielen dokumentiert werden. Eine Beschreibung der Entwicklungsmaßnahmen und Verfahren beinhaltet auch Bewertungen und Schlussfolgerungen. So ist es beispielsweise nicht ausreichend, nur Kennzahlen aufzuzählen, ohne diese zu begründen, in ihrer Sinnhaftigkeit zu bewerten und Schlussfolgerungen daraus zu ziehen. Es sind also Fragen zu beantworten, wie: Wozu machen die Kennzahlen eine Aussage? Oder: Welche konkreten Maßnahmen wurden – zum Beispiel – aus der Kundenbefragung abgeleitet?

Darüber hinaus obliegt es jeder Organisation, eigene Maßstäbe und Ziele zu benennen und deren Bearbeitung zu beschreiben. Hierbei kann natürlich auch auf Material verwiesen werden, das in der Organisation vorliegt, das aber nicht in den Selbstreport integriert wurde. Die **Nachweise**, auf die im Selbstreport Bezug genommen oder verwiesen wird, sind – nach Qualitätsbereichen geordnet – für die Visitation bereitzustellen. Als Nachweise gelten Dokumente, Beispiele und Belege (z.B. Programme, Fragebögen und Ergebnisse der Evaluation der Bildungsarbeit, Muster der Deckungsbeitragsrechnung, Checklisten für Einstellungsgespräche, Inventar- und Prüflisten der Medien, Konferenzordnungen und -protokolle). Der Selbstreport bzw. Teile daraus gelten als Nachweis, wenn der entsprechende Sachverhalt oder das entsprechende Dokument vollständig im Selbstreport enthalten ist, z.B. das Leitbild oder ein Organigramm. Wenn nur zusammenfassend oder beispielhaft berichtet wird, müssen weitere Nachweise in der Organisation vorliegen.

Jeder **Qualitätsbereich** unterscheidet Spezifikationen, Anforderungen und Nachweismöglichkeiten. Die Spezifikationen sind keine Prüfgrundlage. Sie sind als Beispiele oder Ideengeber zu den Anforderungen zu verstehen und sollen das Verständnis der Qualitätsbereiche durch Konkretisierungen vertiefen. **Die Anforderungen sind die alleinige Prüfungsgrundlage der Testierung und müssen – im Sinne von Mindeststandards – zwingend erfüllt werden.** Natürlich besteht für die Organisationen die Möglichkeit, über die in den Qualitätsbereichen formulierten Anforderungen hinaus, eigene Anforderungen für die jeweilige Praxis festzulegen oder auch die Spezifikationen bei der Qualitätsarbeit in den Blick zu nehmen, sich durch sie anregen zu lassen, die Spezifikationen zu verändern oder zu erweitern. Eine eventuelle »Übererfüllung« der Anforderungen ist ein ausgezeichnetes Qualitätsmerkmal und sollte unbedingt dargestellt werden.

Der Selbstreport der Organisation begründet die eigene Struktur und das eigene Handeln aus dem eigenen professionellen Verständnis gelungener Beratung. Daraus werden in den Qualitätsbereichen eigene Maßstäbe abgeleitet und die Einhaltung der allgemeingültigen Anforderungen nachgewiesen. Der Selbstreport ist eine Selbstbeschreibung der Organisation. Deshalb ist der eigene Zugang bzw. Bezug zu den Qualitätsbereichen von Bedeutung. Wenn z.B. nach einer Definition gelungener Beratung gefragt wird, ist damit die jeweilige handlungsleitende Vorstellung der Organisation in Bezug auf ihre konkreten Adressaten als Antwort erwünscht – und nicht eine allgemeine Aussage oder

eine theoretische Definition. Denn diese inhaltlich gefüllte Vorstellung gelungener Beratung bildet den Fokus, auf den alle organisationalen Entwicklungsmaßnahmen gerichtet sind und aus dem heraus sie zu begründen sind.

Der Selbstreport besteht immer aus drei Teilen:

Der **erste Teil** ist **administrativer Art**. Er enthält eine Darstellung des strukturellen Aufbaus der Organisation, ihrer allgemeinen Aufgaben bzw. ihres Auftrages sowie ihrer rechtlichen und personellen Bedingungen; hier kann auch ein Organigramm eingefügt sein. Außerdem enthält dieser Teil eine Selbstverpflichtung der Organisation zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung. Es ist auch denkbar, hier etwas über die Geschichte der Organisation zu schreiben.

Der **zweite Teil** ist eine **Gesamtprozessbeschreibung**, in der darlegt wird, wie der Prozess der Qualitätsarbeit und -entwicklung in der Zeit der erstmaligen Qualitätsentwicklung bzw. zwischen der vorangegangenen Testierung und der Retestierung organisiert war und abgelaufen ist. In diesem Teil soll der durchlaufene Gesamtprozess reflektiert und bewertet werden.

Dafür können folgende **Fragen** nutzbringend sein:

- Welche Wege wurden beschritten, um die Qualitätsentwicklung (weiter) voranzutreiben?
- Welche Instanzen, Personengruppen, Abteilungen, Stellen etc. waren an welcher Stelle beteiligt?
- Stand die Qualitätsentwicklung regelmäßig auf der Tagesordnung in den Besprechungen und Konferenzen?
- Wie haben die Qualitätszirkel gearbeitet?
- Wie klappte das Projektmanagement?
- Wie werden die Evaluations- und Entwicklungsworkshops eingeschätzt?
- War der gewählte Rhythmus der Arbeitsgruppen und Workshops angemessen?
- Was waren die Höhepunkte, was die Schwächen der durchlaufenen Qualitätsentwicklung?
- Was war insgesamt förderlich?
- Was war insgesamt eher hinderlich?
- Was soll beim nächsten Mal anders bzw. besser gemacht werden?

Der **dritte Teil** des Selbstreports ist der **inhaltliche Teil**, dessen Gliederung sich an den Qualitätsbereichen und deren Anforderungen orientiert. Optionale Qualitätsbereiche können hinzugefügt werden. Das Leitbild muss in Qualitätsbereich 1 des Selbstreports in Gänze aufgenommen werden.

Zu jedem Qualitätsbereich müssen **zwingend mindestens Angaben zu drei Fragen gemacht werden:**

1. In welcher Weise und wodurch sind die (Mindest-)Anforderungen erfüllt? Was wurde ggf. darüber hinaus getan? (Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen)
2. Wie werden die eingesetzten Verfahren und ihre Ergebnisse bewertet und welche Schlussfolgerungen werden daraus gezogen? (Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen)
3. Wie und wo sind die eingesetzten Verfahren und die erzielten Ergebnisse dokumentiert und können ggf. nachgeprüft werden? (Angaben zu den Nachweisen).

Alle Angaben müssen **inhaltlich ausgeführt** (zumindest zusammenfassend oder beispielhaft), **glaubhaft**, **nachgewiesen**, **zugänglich** und **überprüfbar** sein. Die qualitätssichernden Vorgehensweisen müssen **eingeführt** (d.h. sie sind allen bekannt und es wird bereits nach ihnen gehandelt), **begründet** (und zwar in Bezug auf das Leitbild inklusive der Definition gelungener Beratung) und **systematisiert** (d.h. nicht einmalig und nicht vom zufälligen Engagement Einzelner abhängig) sein.

Es empfiehlt sich, durchgängig das Strukturmuster mit den Rubriken »Verfahren und Ergebnisse«, »Bewertungen und Schlussfolgerungen« und »Nachweise« in der Darstellung einzuhalten. Damit keine der zu erfüllenden (Mindest-) Anforderungen »verloren« geht, ist es sinnvoll, im Selbstreport in den einzelnen Qualitätsbereichen die Anforderungen als Zwischenüberschriften mit aufzunehmen.

Die Nachweise, auf die im Selbstreport Bezug genommen wird, sollten eine Kennzeichnung haben, die ggf. auch den Ort angibt, wo der Nachweis in der Organisation dokumentiert ist. Eine Liste der Nachweise, auf die im Selbstreport Bezug genommen wird, steht als Anhang am Ende des Selbstreports.

Im Kapitel 11 des Selbstreports „**Strategische Entwicklungsziele**“ sind die Ziele für die nächste Qualitätsperiode vorzuschlagen. Strategische Entwicklungsziele sind die längerfristigen und umfassenden Ziele der Organisation, die bestimmen, wo sie in einem definierten Zeitraum in Bezug auf ihre erwartete zukünftige Umwelt stehen will. Diese Ziele basieren auf dem Leitbild sowie der internen und externen Evaluation der Organisation. Als Vorgehen in der Erarbeitung der Ziele empfiehlt es sich, im Verlaufe des Qualitätsentwicklungsprozesses die über die Mindestanforderungen hinausgehenden Entwicklungsbedarfe kontinuierlich in einem Ideenspeicher zu sammeln. Diese Ideensammlung ist zum einen der Katalog der Qualitätsentwicklungsziele/-maßnahmen und kann zum anderen genutzt werden, um den Vorschlag für strategische Entwicklungsziele der Organisation zu erstellen (QB 11). Dieser Vorschlag wird auf dem Abschlussworkshop mit dem jeweiligen Gutachter diskutiert und ggf. in eine anforderungsrelevante Formulierung umgearbeitet. Die strategischen Entwicklungsziele werden schließlich zwischen der Organisation und der Testierungsstelle formal vereinbart und erhalten damit zusätzlich zu den bisherigen Anforderungen verpflichtenden Charakter für die Retestierung.

Formale Anforderungen an den Selbstreport:

1. Der Selbstreport ist als **Fließtext** zu verfassen.
2. Ein **Deckblatt** gibt die vollständige Adresse der Organisation inklusive Telefon, Fax und E-Mail wieder und nennt eine Kontaktperson für Nachfragen.
3. Zur Orientierung für die Gutachtenden ist auf der zweiten Seite ein **Inhaltsverzeichnis** mit Seitenzahlen enthalten.
4. Eine **Liste der Nachweise, geordnet nach Qualitätsbereichen**, existiert als Anhang am Ende des Selbstreports. Die Nachweise selber sind nicht Bestandteil des Selbstreports; sie werden ausschließlich in der Organisation vorgehalten.
5. Der Selbstreport hat einen **Umfang** von wenigstens 60 DIN-A4-Seiten und ist einseitig bedruckt. Sein Gesamtumfang darf 90 DIN-A4-Seiten bei der Ersttestierung und 100 DIN-A4-Seiten bei der Retestierung nicht überschreiten.
6. Der Selbstreport ist **1,5-zeilig** formatiert und weist für die Begutachtung einen rechten **Rand** von 7 cm für die Kommentare auf. Sein linker, oberer und unterer Rand betragen 2,5 cm; als **Schriftform und -größe** ist Arial 12 festgelegt.
7. Die Abgabe des Selbstreports bei der Testierungsstelle erfolgt in **zweifacher gedruckter Ausfertigung**. Es werden keine Nachweise eingereicht. Zusätzlich ist für die Dokumentation eine **Word-Datei** über E-Mail zuzusenden oder als Diskette/CD mit dem Selbstreport abzugeben.

11. Was passiert bei der Visitation?

Bei der **Visitation** handelt es sich um einen Besuch der Organisation durch den Erstgutachter bzw. die Erstgutachterin. Eine Führung durch die Einrichtung ist daher ein erster fester Bestandteil der Visitation. Vor allem dient sie aber der Prüfung der vorzuhaltenden Nachweise für die im Selbstreport gemachten Angaben, der ggf. erfolgten Auflagen, und – im Hauptteil – der Diskussion des Gutachtens mit den Mitarbeitenden der Einrichtung bzw. deren Führung. **Ziel der Visitation ist es, vertiefte Lernprozesse der Organisation anzuregen und eine Basis für die weitere Qualitätsarbeit zu schaffen.** Deshalb sollen auch Fragen der Organisation geklärt und ggf. Klarheit darüber geschaffen werden, welche weiteren Arbeiten wegen etwaiger Nichterfüllung der Auflagen erforderlich sind.

Die Visitation wird organisatorisch – und soweit es die Erfüllung von Auflagen betrifft auch in der Sache – von der Organisation vorbereitet und vom Gutachter inhaltlich sowie zeitlich gesteuert.

An der Visitation sollte die Leitung, der/die Qualitätsmanager/in und die Steuerungsgruppe bzw. die an der Entstehung des Selbstreportes maßgeblich betei-

tigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilnehmen. Welche Personen letztendlich an der Visitation teilnehmen, liegt in der Entscheidung der Organisation.

Die Visitation umfasst folgende Teile:

1. Begehung der Organisation
2. Einsicht in Nachweise und ggf. Prüfung der Erfüllung der Auflagen
3. Diskussion des Gutachtens

Die Visitation dauert im Regelfall ca. vier Stunden.

Die **Diskussion des Gutachtens** ist deshalb von großer Bedeutung, weil Organisationslernen immer an Rückspiegelungen aus der Organisationsumwelt gebunden ist. Aus diesem Grund kann Lernen von Organisationen insbesondere dadurch initiiert werden, dass die Selbstbeschreibung des Systems (hier der Selbstreport der Beratungsorganisation) mit den Fremdbeobachtungen der Umwelt (hier repräsentiert durch die Evaluation der Gutachter) konfrontiert wird. Zur Diskussion steht dabei auch, wie die Organisation das Gutachten erlebt hat, denn der Beobachtungsprozess ist wechselseitig. Neben der Prüfung der Nachweise steht deshalb der diskursive Prozess der beratenden Entwicklungsförderung im Zentrum der Visitation. Im Rahmen dieser Diskussion soll es auch zu einer Rückspiegelung des Gutachters/der Gutachterin kommen, wie er/sie die Definition gelungener Beratung einschätzt und wie die entsprechenden rückbezüglichen Begründungen in den Qualitätsbereichen ausgefallen sind. Ist die Kundenorientierung in den Augen der Gutachtenden im Selbstreport gelungen? Ist der Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung als »roter Faden« der Qualitätsentwicklung durchgehalten und erkennbar? Wie und an welcher Stelle wären ggf. Erweiterungen oder Veränderungen denkbar?

Die Visitation wird von den Organisationen zu Recht im ersten Teil auch als **Prüfung** angesehen. Deshalb ist es von besonderer Bedeutung, dass die Gutachtenden hier sensibel und wertschätzend vorgehen. Die Phase der Begehung kann als »warming up«, als informelle Ankoppelung zwischen Gutachter und Organisation genutzt werden. Ist so die Phase der Prüfung der Nachweise und der ggf. erfolgten Auflagen vorbereitet und sachorientiert, aber wohlwollend überstanden, dann steht der entspannten und ausführlichen **Beratung** des Gutachtens als Schwerpunkt der Visitation nichts mehr im Wege.

Alle im Selbstreport gemachten Aussagen müssen nachgewiesen werden können. **Nachweise**, auf die im Selbstreport Bezug genommen oder verwiesen wird, müssen – nach Qualitätsbereichen geordnet – gebündelt für die Visitation bereitgestellt werden. Die Gutachtenden haben das Recht, alle Nachweise einzusehen. Im Gutachten formulierte Auflagen sind in jedem Fall Gegenstand der Visitation.

12. Warum ist der Abschlussworkshop kein Abschluss?

Der jeweilige Qualitätsprozess endet inhaltlich mit einem **Abschlussworkshop**, auf dem die **strategischen Entwicklungsziele** für die Zukunft der Organisation mit dem Gutachter bzw. der Gutachterin diskutiert, ggf. umformuliert und verabschiedet werden. Die inhaltliche Verantwortung für die Ziele liegt einzig bei der Organisation. Der Abschlussworkshop wird von der Organisation inhaltlich vorbereitet und vom Gutachter bzw. von der Gutachterin moderiert.

Grundlage für diesen im Regelfall ebenfalls vierstündigen Workshop ist der Katalog für Qualitätsentwicklungsziele und/oder -maßnahmen sowie der Vorschlag der Organisation für die strategischen Entwicklungsziele der Gesamtorganisation, die in Kapitel 11 des Selbstreports vorgelegt werden. Die Gutachtenden haben auf dem Abschlussworkshop beratende Funktion hinsichtlich der Angemessenheit der Ziele und der korrekten, prüfbar formulierten Ziele. Die Ziele werden nicht nach richtig oder falsch bewertet. Die Organisationen haben hier selbst die inhaltliche Definitionsmacht über ihre eigene Zukunft, nicht die Gutachtenden. Allerdings nehmen letztere ihre Beratungsaufgabe dadurch wahr, dass sie die Formulierungen der strategischen Ziele auf ihre Überprüfbarkeit bei der Retestierung kontrollieren. Die vereinbarten Ziele gehen – neben den Mindestanforderungen in den obligatorischen Qualitätsbereichen – in die nächste Testierung ein, d.h. ein etwaiges unverschuldetes Nichterreichen dieser Ziele, z.B. weil sich die entsprechenden Bedingungen objektiver Art geändert haben, bedarf einer guten Begründung.

Strategische Entwicklungsziele sind die längerfristigen und umfassenden Ziele der Organisation. Sie bestimmen, wo die Organisation in einem definierten Zeitraum in Bezug auf ihre erwartete zukünftige Umwelt stehen will. Diese Ziele basieren auf dem Leitbild sowie der mit dem Testierungsprozess erfolgten internen und externen Evaluation der Beratungsorganisation. Sie dienen als Richtschnur langfristiger Organisationsentwicklung.

Zur **Festlegung auf eigene strategische Ziele** können von der jeweiligen Einrichtung z.B. folgende **Fragen** gestellt werden:

- Wie entwickeln sich die für unsere Organisation relevanten Umwelten?
- Wie entwickeln sich Bedürfnisse und Interessen unserer Kunden?
- Wie entwickeln sich die Wettbewerbsbedingungen?
- Was sind unsere eigenen Visionen für die Zukunft der Organisation?
- An welchen Werten wollen wir uns orientieren?
- Wie müssen wir unsere Organisation weiterentwickeln, um den zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein?

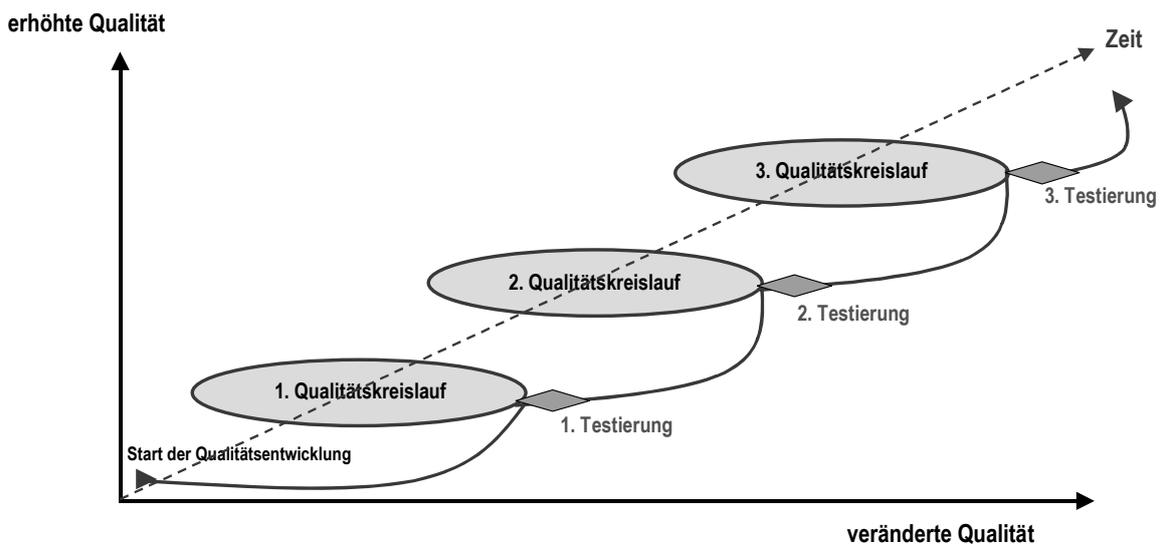
Als strategische Ziele dürfen daher nicht einfache Qualitätsziele aufgestellt werden, denn die Strategie bezieht sich immer auf die **Positionierung des Gesamtunternehmens**. Auch sind hier keine Einmalereignisse zu nennen (z.B.: Drei neue Angebote sind entwickelt.), sondern es sind globale Ziele (z.B. Marktführer werden) oder Ziele auf der Struktur- und Prozessebene der Organi-

sation zu formulieren (z.B.: Ein Verfahren der kontinuierlichen Produktentwicklung ist entwickelt und implementiert.).

Im Verlauf des Qualitätsentwicklungsprozesses sollen die über die (Mindest-) Anforderungen hinausgehenden Entwicklungsbedarfe kontinuierlich in einem Ideenspeicher gesammelt werden. Diese werden in Vorbereitung des Abschlussworkshops gebündelt, als **Maßnahmepläne** festgehalten oder unter die strategischen Ziele, die das Unternehmen für sich festlegt, subsumiert. Der von der Beratungsorganisation gemachte Vorschlag zu strategischen Entwicklungszielen wird auf dem Abschlussworkshop mit dem Gutachter bzw. der Gutachterin diskutiert. Hat sich die Organisation auf strategische Entwicklungsziele geeinigt, werden diese mit Hilfe des Gutachters/der Gutachterin analog den Anforderungen der Qualitätsbereiche formuliert. Die **strategischen Entwicklungsziele** werden schließlich zwischen der jeweiligen Organisation und der Testierungsstelle formal vereinbart und haben damit zusätzlich zu den bisherigen Anforderungen **verpflichtenden Charakter für die Retestierung**.

Durch dieses Vorgehen wird sichergestellt, dass die Qualitätsentwicklung nach KQB nicht nur aus sich wiederholender Qualitätssicherung besteht. Jeweils zum Ende einer Qualitätsentwicklungsperiode wird bestimmt, wo die Organisation in vier Jahren – also bei der Retestierung – stehen will. Dabei geht es nicht nur darum, die Qualität immer weiter zu erhöhen, sondern vor allem darum, die Qualität der jeweiligen Organisation gemäß den sich stetig wandelnden gesellschaftlichen Bedingungen ihrer Umwelt so zu verändern, dass sie auch neuen Herausforderungen gewachsen ist. Auf diese Weise wird aus einmaligen Verbesserungsanstrengungen eine **kontinuierliche Qualitätsentwicklung**.

Grafik 7: Kontinuierliche Qualitätsentwicklung



Der Abschlussworkshop dient schließlich der **Reflexion der abgeschlossenen Qualitätsentwicklungsphase**, um daraus Lehren für die weitere Qualitätsarbeit zu ziehen. Hier sind vor allem Fragen zu beantworten, was förderlich, vielleicht sogar besonders gut gelungen war, was hinderlich oder jedenfalls nicht weiter empfehlenswert gewesen ist und was in der Zukunft anders bzw. besser gemacht werden soll. Für diese Phase steht im Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) unter »Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge« eine Arbeitshilfe zur Verfügung, die auch von den Organisationen zur Vorbereitung genutzt werden kann. In dieser Phase des Abschlussworkshops geben die Organisationen den Gutachtenden auch Rückmeldung über ihre Erfahrungen mit dem Qualitätsmodell, so dass für eine beständige Weiterentwicklung des Modells gesorgt werden kann.

Der Abschlussworkshop wird von der Organisation inhaltlich und organisatorisch vorbereitet und von dem Erstgutachter bzw. der Erstgutachterin moderiert. **Die Qualität des Abschlussworkshops hängt wesentlich von der Qualität der inhaltlichen Vorbereitung durch die Organisationen ab.**

Am Ende des Abschlussworkshops überreicht der Gutachter bzw. die Gutachterin bei der Ersttestierung als Ausdruck der Wertschätzung für die von der Organisation geleistete Qualitätsarbeit eine **Fliese aus dem KQB-Netzwerkbild**. Diese Fliese ist ein Unikat und bleibt der Organisation für immer erhalten.

13. Was ist anders bei der Retestierung?

Das durch die kundenorientierte Qualitätstestierung erworbene Qualitätstestat gilt für einen Zeitraum von vier Jahren; in diesem Zeitraum darf auch das überlassene Logo benutzt werden. Für die nach diesem Zeitraum erforderliche **Retestierung** gelten im Prinzip die gleichen Bedingungen wie für die Ersttestierung. Die Retestierung erfolgt anhand der zum Zeitpunkt der Anmeldung gültigen Version des Qualitätsentwicklungs- und -testierungsmodells. Die Begutachtung erfolgt durch ein neues Gutachtertandem.

Das Leistungspaket für die Retestierung kann um einen **Follow-up-Workshop** erweitert werden. Dieser Workshop soll Beratungs- und Unterstützungscharakter haben; die Inhalte werden deshalb individuell mit den Organisationen vereinbart.

Mögliche **Themen** können sein:

- der Modellwechsel (wenn die Retestierung nach einer neuen Modellversion erfolgt)
- der Selbstreport für die Retestierung
- die Schlussfolgerungen, die die Organisation aus dem Gutachten der vorangegangenen Testierung gezogen hat
- der Blick auf die Qualitätsarbeit seit der vorangegangenen Testierung
- etc.

Die Organisationen haben die freie Wahl, wer den Follow-up-Workshop mit ihnen durchführen soll. Voraussetzung ist, dass die beratende Person zu dem Pool der akkreditierten Gutachterinnen und Gutachter gehört. Der Follow-up-Workshop ist optional; wenn er in Anspruch genommen wird, erhöhen sich die Testierungskosten entsprechend.

Die Logik der kundenorientierten Qualitätsentwicklung geht davon aus, dass die Qualitätsarbeit auf Dauer gestellt ist und die Überarbeitung des Selbstreportes kontinuierlich erfolgt. Der **Selbstreport für die Retestierung** muss inhaltlich und vom Aufbau her der bei der Anmeldung zur Retestierung gültigen Version des Modells folgen. Er ist eine Fortschreibung, quasi eine **aktualisierte und überarbeitete Auflage des vorangegangenen Selbstreports**; er ist in seinen drei Teilen ebenso aufgebaut und es gelten die gleichen Bedingungen zur Erfüllung der Anforderungen.

Die im Gutachten zum vorangegangenen Selbstreport im Kommentarteil enthaltenen Ausführungen sind Anregungen, die möglicherweise in der Qualitätsarbeit der vergangenen vier Jahre genutzt wurden und in den überarbeiteten Selbstreport eingeflossen sind. Manche Anregungen wird die Organisation auch verworfen oder zeitlich verschoben haben, andere hat sie genutzt. Wenn es aufgrund der Diskussion und Reflexion des Gutachtens oder anderer Umstände zu Veränderungen gekommen ist, werden diese sich »automatisch« im Selbstreport wiederfinden.

Auch der Selbstreport für die Retestierung muss in sich geschlossen und selbsterklärend geschrieben sein, und er muss den neuen Bedingungen der Organisation entsprechen. Das heißt, **wenn es Veränderungen in den Verfahren, Abläufen, Prozessen gegeben hat, müssen diese im Selbstreport benannt werden**. Wenn die bewährten Verfahren, Abläufe, Prozesse fortgeführt wurden, müssen diese dennoch selbsterklärend für das neue Gutachter-tandem beschrieben werden (denn dieses kennt nur den aktuellen Selbstreport!). **Die Inhalte des für die Retestierung vorgelegten Selbstreports müssen in jedem Fall aktuell sein**, d.h. den Zeitraum seit der vorangegangenen Testierung umfassen, **und ebenfalls selbsterklärend beschrieben werden**. Das bedeutet, nicht nur die Verfahren, Abläufe, Prozesse zu benennen, sondern auch die Ergebnisse der Qualitätsarbeit (zumindest zusammenfassend oder beispielhaft) inhaltlich auszuführen bzw. zu beschreiben.

Ganz wichtig ist, dass der überarbeitete Selbstreport auch Hinweise auf **aktuelle Nachweise** enthält, und zwar solche, **die die Zeit zwischen der vorangegangenen Testierung und der Retestierung abdecken**. Die Nachweise werden auch für die Retestierung ausschließlich in der Organisation dokumentiert und bei der Visitation eingesehen.

Der Qualitätsbereich 11 (Strategische Entwicklungsziele) unterliegt einer Veränderung.

Der Selbstreport für die Retestierung enthält hier ein **neues bzw. ein weiteres Teilkapitel** (Kapitel 11a), in dem die **Erfüllung der strategischen Entwicklungsziele**, die auf dem Abschlussworkshop der vorangegangenen Testierung

vereinbart wurden, dargelegt und nachgewiesen werden. Ein etwaiges Nichterreichen dieser Ziele, z.B. weil sich die entsprechenden Bedingungen objektiver Art geändert haben, bedarf einer schlüssigen Begründung. Das Teilkapitel 11b enthält dann die neuen strategischen Entwicklungsziele zur Erfüllung der Anforderungen von QB 11.

➔ Weitere Erläuterungen zum Selbstreport finden Sie in Kapitel 10.

14. Welche Unterstützung bekommt man wo?

Mit der offiziellen Teilnahme am Verfahren der Kundenorientierten Qualitätstestierung kommen die Organisationen in den Genuss eines umfassenden Unterstützungssystems.

Über die Kernleistungen hinaus umfasst das Unterstützungssystem:

1. Das Qualitätsportal mit aktuellen Informationen und praktischen Arbeitshilfen sowie Qualitätswerkzeuge
2. Die Internetseiten der Testierungsstellen
3. eine Hotline-Beratung
4. Net(t)letter von ArtSet und Newsletter der Testierungsstellen
5. regionale Unterstützungsstellen
6. regelmäßige Netzwerkkonferenzen
7. ein Gutachter-/Beraternetzwerk
8. weiterführende Literatur

Das **Ziel der Netzwerkarbeit** ist es stets, Positives zu befördern, Potenziale zu stärken sowie Lernen von- und miteinander zu ermöglichen. Dies gilt sowohl für die Unterstützung jeder einzelnen Organisation bei ihrer Qualitätsentwicklung mit KQB, aber auch für die Entwicklung des Systems der Beratung in seiner Gesamtheit.

Das Qualitätsportal

Das Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) stellt das zentrale Informations- und Unterstützungsportal dar, das von Organisationen, Gutachtern und Interessierten gleichermaßen genutzt wird. Auf den Internetseiten finden sich in unterschiedlichen Rubriken relevante Informationen rund um die Kundenorientierte Qualitätsentwicklung. In den Menüpunkten »Die Modelle der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung«, »Leitfäden« und »Literatur« bekommen Besucherinnen und Besucher der Seite grundlegende Informationen über die Qualitätsentwicklung nach KQB. Die umfangreichen Arbeitshilfen stehen in der Rubrik »Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge«.

In den Rubriken »Gutachter/innen Berater/innen« können Informationen über die KQB-Gutachterinnen und -Gutachter sowie über Unterstützungsangebote eingeholt werden. Dies dient zum einen der Transparenz in der Begutachtung, zum anderen ermöglicht es den Organisationen, die nach KQB arbeiten, im

Bedarfsfall eigeninitiativ Beratungsdienstleistungen einzuholen. Hierfür stehen die Gutachtenden zur Verfügung und in besonderer Weise die regionalen Unterstützungsstellen (siehe Rubrik »Regionale Unterstützungsstellen«).

Abb. 2: Das Qualitätsportal

Das Qualitätsportal der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätsentwicklung

Willkommen beim Qualitätsportal

Das Serviceportal bietet Ihnen die Möglichkeit, die Lerner- und Kundenorientierte Qualitätstestierung kennen zu lernen bzw. einen vertieften Einblick in die Organisationsentwicklung mit diesen Qualitätsmodellen zu gewinnen. Sie finden hier Erläuterungen zu den verschiedenen Modellen in den Bereichen Bildung, Beratung und soziale Dienstleistung, Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge sowie weitere vielfältige Unterstützungsmöglichkeiten.

Das Qualitätsmanagementsystem LQM wurde von der ArtSet Forschung Bildung Beratung GmbH entwickelt und mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des europäischen Sozialfonds gefördert. Die weiteren Modelle der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung wurden mit Blick auf die spezifischen Bedarfslagen des jeweiligen Organisationstypus und der angesprochenen Kunden entwickelt.

Allen Modellen der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung liegt der Gedanke zugrunde, dass Qualitätsmanagement nicht vorrangig ein technisches Verfahren ist, sondern als **umfassende Organisationsentwicklung** zu verstehen ist.

Das Qualitätsportal wird betrieben von:

MANIFEST für agile Qualitätsentwicklung

Gelingen als Prinzip
Entwicklungspartnerschaft als Weg
Gute Arbeit als Ziel

Geltende Kooperationen sind wichtiger als Definitionen von Prozessen.
Lebendige Kommunikation ist wichtiger als standardisierte Verfahren.
Sensibilität für Veränderungen ist wichtiger als das Einhalten von Plänen.
Übergreifende Dienstleistungen sind wichtiger als umfassende Dokumentationen.

ArtSet

con.flex
Qualitätstestierung GmbH

Die Internetseiten der Testierungsstellen

Die Testierungsstellen bieten auf Ihrer Homepage sowohl weitere Informationen zum Ablauf des Testierungsprozesses als auch zu den Testierungskosten an. Ebenso sind dort die Anmeldeformulare für die Erst- bzw. Retestierung unter der Rubrik »Anmeldung zur Testierung« als Download verfügbar.

Die KQB-Arbeitshilfen

ArtSet hat Arbeitshilfen mit Qualitätswerkzeugen für den KQB-Prozess entwickelt; sie sind auf im Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) unter der Rubrik » Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge « zu finden und stehen dort für das KQB-Netzwerk zum Herunterladen zur Verfügung. Auf diese Weise speist ArtSet »Know-how« in das Netzwerk ein. Es existieren Arbeitshilfen zu allen Qualitätsbereichen und zum organisatorischen Ablauf der Testierung. Sie sind speziell für den Kontext der Qualitätsentwicklung nach KQB konzipiert und sollen das Qualitätsmanagement der Beratungsorganisationen und die Erstellung des Selbstreports anregen und unterstützen.

Die Arbeitshilfen sind nach einem ähnlichen Schema gestaltet. In allen wird das Thema des jeweiligen Qualitätsbereiches erläuternd dargestellt und ggf. werden

Fachbegriffe erklärt. Einige Arbeitshilfen enthalten Beispiele aus der Praxis, etwa Beispiele für Definitionen gelungener Beratung oder Führungsgrundsätze. Kern und Hauptbestandteil der Arbeitshilfen sind jedoch die praktischen Hinweise und die Qualitätswerkzeuge zur Bearbeitung der Qualitätsbereiche, wenn es etwa um Fragen geht, wie die Partizipation bei der Bearbeitung des Leitbildes organisiert werden kann, welche Methoden der Bedarfserschließung es gibt, mit welchem Vorgehen man zu strategischen Entwicklungszielen der Organisation gelangt usw. Dabei sind die Arbeitshilfen als anregende Hilfestellungen aufgebaut. Gemäß dem Grundgedanken von KQB stellen sie keine Vorgaben dar, nach denen jede Organisation arbeiten muss. Sie möchten vielmehr das Auffinden individueller Lösungen anregen.

Die Arbeitshilfen werden ständig ergänzt und weiterentwickelt. Dabei werden auch laufend die Erfahrungen von Organisationen im KQB-Prozess berücksichtigt, um sie als Hilfestellungen für nachfolgende Einrichtungen zur Verfügung zu stellen und nutzbar zu machen.

Die KQB-Hotline

Die Hotline-Beratung wird von den Testierungsstellen für die aktuellen Fragen der KQB-Anwenderorganisationen in ihrem Qualitätsentwicklungsprozess angeboten. Die Organisationen können auf diese Beratung per E-Mail über die KQB-Website in der Rubrik »Kontakt« zugreifen oder sich direkt über Telefon an die Testierungsstelle wenden. Viele Probleme und Umwege können durch diese kurzfristige Hilfestellung vermieden werden. Es hat sich gezeigt, dass zwischen der Nutzung der Hotline durch die Organisationen und der Qualität des jeweiligen Selbstreports ein deutlicher Zusammenhang besteht.

Net(t)letter von ArtSet und Newsletter der Testierungsstellen

Sowohl ArtSet als auch die Testierungsstellen informieren alle Beteiligten über wichtige Neuigkeiten und Entwicklungen zu KQB. Neuigkeiten, Organisatorisches und Wissenswertes zur Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung und deren Umfeld werden per E-Mail bekannt gegeben. Eine Anmeldung zum Net(t)letter bzw. Newsletter finden Sie auf den jeweiligen Internetseiten.

Die regionalen Unterstützungsstellen

Die Lerner- und Kundenorientierte Qualitätsentwicklung ist ein anspruchsvoller Prozess, der durch den Austausch mit Expertinnen und Experten und Organisationen, die ebenfalls mit dem entsprechenden Verfahren arbeiten, positiv beeinflusst werden kann. Dieser Austausch über den Qualitätsentwicklungsprozess kann bei der räumlichen Verbreitung der Kundenorganisationen über das gesamte Bundesgebiet und über dessen Grenzen hinaus nicht allein durch ArtSet und die zentral durchgeführten Netzwerkkonferenzen geleistet werden. Zur Ergänzung arbeiten daher regionale Unterstützungsstellen.

Die regionalen Unterstützungsstellen werden von ausgewiesenen Expertinnen und Experten geführt und bieten auf regionaler Ebene Möglichkeiten zum Austausch und zur Vernetzung für Anwenderorganisationen sowie für Gutachterinnen und Gutachter. Die Unterstützungsstellen organisieren bedarfsgerechte Informations- und Unterstützungsveranstaltungen in der jeweiligen Region,

vermitteln Kontakte und Arbeitshilfen und bieten Qualifizierungen für Qualitätsbeauftragte an. Die Organisationen sind frei in der Wahl bzw. Inanspruchnahme der Unterstützungsstellen.

➔ Die Adressen der Unterstützungsstellen finden Sie im Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de)

Die Netzwerkkonferenzen

Die regelmäßigen bundesweiten Netzwerkkonferenzen sind der zentrale Ort, an dem ein persönlicher Austausch über die Arbeit mit dem Lerner- bzw. Kundenorientierten Qualitätsverfahren möglich ist. Hier kommen Menschen verschiedener Organisationen zusammen, die im Qualitätsentwicklungsprozess bereits erfolgreich waren oder sich noch im Prozess befinden. Dabei liegt bei der Planung und Gestaltung dieser Konferenzen ein wichtiger Aufmerksamkeitspunkt stets darauf, eine anregende und offene Atmosphäre zu schaffen, die unabdingbar ist, wenn bei solchen Gelegenheiten fruchtbarer Austausch stattfinden soll. Diese Konferenzen sind von der Erfahrung getragen, dass die erfolgreichsten Kooperationen dort entstehen, wo sich zukunftsorientierte Menschen in einer positiven Atmosphäre treffen und somit durch den freien Fluss der Gedanken ein effektiver Austausch möglich wird. Die Netzwerkkonferenzen sind der zentrale Ort gemeinsamen Lernens in der Qualitätsgemeinschaft der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung.

Das Gutachternetzwerk

Selbstständiger Teil des Qualitätsnetzwerkes ist das Gutachternetzwerk. Es ist eine Expertengemeinschaft, in der Organisationen bei Bedarf kompetente Beraterinnen und Berater für ihren Entwicklungsprozess finden. Namen und Kontaktdaten sind im Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) in der Rubrik »Gutachter/innen Berater/innen« aufgeführt.

Die Vernetzung der Gutachtenden untereinander dient der Qualitätsentwicklung und Sicherung in der Begutachtung. Die Erstellung von Gutachten zu Selbstreporten sowie die Durchführung von Einführungsworkshops, Visitationen und Abschlussworkshops stellen hohe Ansprüche an die Qualifikation von Gutachtenden. Um die Gutachterinnen und Gutachter auch nach ihrer Ausbildung und Akkreditierung fortzubilden und bei ihrer Arbeit zu unterstützen, werden von ArtSet zwei Gutachtertreffen pro Jahr durchgeführt, auf denen relevante Themen der Gutachtertätigkeit vertieft werden. Die Teilnahme an mindestens einem dieser Treffen ist für die Gutachtenden verpflichtend, um weiterhin die Gültigkeit ihrer Akkreditierung zu erhalten. Neben diesen qualifizierenden Gutachtertreffen werden Gutachterbriefings per E-Mail versendet. Sie sind ein Instrument, um die Gutachtenden zu instruieren und zu unterstützen, einen gemeinsamen Qualitätsstandard in der Begutachtung zu entwickeln.

Die Publikationsliste

Weiterführende Literatur zu und über KQB ist im Qualitätsportal in der Rubrik »Literatur« aufgeführt. Diese Literaturliste wird regelmäßig durch Neuerscheinungen aktualisiert. Organisationen und Personen, die ihre Kenntnisse über

KQB vertiefen wollen, finden hier wichtige Hinweise. Ausgewählte Veröffentlichungen können heruntergeladen oder direkt online bestellt werden.

15. Wie ist der Zusammenhang zwischen Begutachtung und Entwicklungsförderung?

Das kundenorientierte Qualitätsmodell ist ein Qualitätsmanagementsystem, das den Organisationen hilft, die geforderten Qualitätsstandards durch vorbereitende und begleitende Maßnahmen zu erreichen. **Die Einheit von Begutachtung und Entwicklungsförderung ist der Kern des Modells** – hier unterscheidet es sich von anderen Verfahren! Daher sind die Testierungsstelle und deren Gutachtende zugleich »Prüfer« und »Entwicklungshelfer«.

Um Prozesssicherheit und Rollenklarheit in diesem Verfahren zu gewährleisten, wurde ein systematisches Verfahren des Gutachteneinsatzes und der Gutachtenkontrolle eingeführt. Selbstverständlich ist dafür gesorgt, dass im Begutachtungsverfahren keine Personen eingesetzt werden, die die betreffende Organisation in den vergangenen Jahren beraten haben.

Der Prüfteil des Gutachtens besteht in der Kontrolle, ob alle im KQB-Modell definierten Anforderungen erfüllt wurden. Vom Umfang her macht dies etwa ein Drittel des Gutachtens aus. Dieser Teil prüft bei allem Wohlwollen und aller Wertschätzung genau.

Der weitaus größere Teil des Gutachtens sind Kommentare und Anmerkungen zum Selbstreport und zum Qualitätsprozess der Organisationen. In diesem Teil ist der Text ein Beratungsgutachten mit einer Fülle von Rückspiegelungen und Kommentaren sowie Hinweisen, Vorschlägen und Ideen für die weitere Organisations- und Qualitätsentwicklung. Was davon die Organisationen aufgreifen, entscheiden sie allerdings selbst.

Die **Entwicklungsunterstützung von KQB** drückt sich in folgenden Sachverhalten aus:

- Bereits der Einführungs- bzw. der Follow-up-Workshop wird nicht schematisch »abgespult«, sondern berücksichtigt die besondere Situation der Organisation und ihre vorangegangenen Qualitätsarbeiten. Eine Bestandsaufnahme des jeweiligen Qualitätsentwicklungsstandes am Maßstab der Anforderungen des KQB-Modells ist Teil des Einführungsworkshops. Der Follow-up-Workshop greift ein von den Organisationen zu bestimmendes Thema im Rahmen ihrer Retestierung auf.
- Die Tabellen der Qualitätsbereiche (vgl. Kap. 16.) mit ihren jeweiligen Anforderungen können als Check- und Planungslisten bei der internen Qualitätsentwicklung und der Selbstevaluation benutzt werden.
- Auf der Website werden in der Rubrik »Service« Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge für die Entwicklungsarbeit zur Verfügung gestellt, die kontinuierlich aktualisiert und erweitert werden.

- Im Prozess der Erstellung des Selbstreports wird Wissen verschriftlicht, das oftmals nur informell gewusstes ist, wodurch die Prozesssicherheit der internen Ablauforganisation erhöht wird. Der Selbstreport ist zugleich als Handbuch zur Strukturierung der Alltagsarbeit und zur internen Qualitätssicherung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisationen nutzbar. Außerdem ist er Reflexionsinstrument der eigenen Praxis.
- Das Gutachten zum Selbstreport besteht aus einem knapperen Teil mit Aussagen zur Erfüllung der Mindestanforderungen und aus einem ausführlichen Anmerkungs- und Empfehlungsteil zu gesichteten Stärken, Entwicklungspotenzialen und Verbesserungsmöglichkeiten.
- Die Visitation ist eine die Begutachtung ergänzende Begehung, bei der offene Fragen der Gutachtenden geklärt, ergänzende Nachweise geprüft und Gespräche mit Leitung, Mitarbeitenden und ggf. auch mit Kunden geführt werden. Es werden also nicht nur Kontrollen durchgeführt, sondern auch ausführliche Rückmeldungen der Gutachtenden in den Organisationen diskutiert und Empfehlungen für etwaige Nacharbeiten gegeben, wenn das Testat nicht erteilt werden konnte.
- Auf dem Abschlussworkshop werden die Entwicklungspotenziale konkretisiert und zu strategischen Entwicklungszielen gebündelt. Die Organisationen reflektieren den vergangenen Qualitätsentwicklungsprozess und berichten über ihre Erfahrungen mit dem kundenorientierten Qualitätsmodell. Daraus ziehen sie Schlussfolgerungen für ihre weitere Qualitätsentwicklung. Der Abschlussworkshop hat also unmittelbar beratende Funktionen.
- Die strategischen Entwicklungsziele sorgen dafür, dass die Organisationen auch in dem der Testierung folgenden Zeitraum (bis zur eventuellen Re-testierung) kontinuierlich an der Verbesserung ihrer Qualität arbeiten.
- Bei der Testierungsstelle gibt es eine Hotline – telefonisch und via E-Mail –, über die im Prozess der Qualitätsentwicklung unmittelbar Rückfragen durch die Organisationen gestellt werden können. Die Fragen werden von der Testierungsstelle zeitnah und individuell beantwortet.
- Auf der Website werden in der Rubrik »Unterstützung« Berater und Beraterinnen angegeben, die über die Gutachterausbildung verfügen und von den Organisationen »eingekauft« werden können.
- Eine Mailinglist ermöglicht den beteiligten Organisationen, miteinander Kontakt aufzunehmen. Hier können Beratungseinrichtungen erfolgreiche Projekte vorstellen, sich wechselseitig beraten und neue Kontakte knüpfen.
- Regionale Unterstützungsstellen bieten vielfältigen Support für die Organisationen ihres Einzugsgebietes.
- Eine regelmäßige Netzwerkkonferenz gibt den Beratungsorganisationen Gelegenheit, gemeinsam zu ausgewählten Themen zu arbeiten. Der Eventcharakter der Veranstaltung fördert darüber hinaus die Entwicklung einer gemeinsamen Qualitätskultur in der Branche.

Exkurs: Begutachtung als hermeneutisches Verstehen

Der Selbstreport ist eine Selbstbeschreibung, in der die Organisationen ihre Identität bündeln und mit der sie diese zum Ausdruck bringen. Der Selbstreport ist das Ergebnis der Selbstreflexion, also eine Selbstberatung im oben definierten Sinne, und er ist Selbstdarstellung nach innen und außen.

Das Gutachten ist der Versuch des hermeneutischen, d.h. des erschließenden und rekonstruierenden, Verstehens des Selbstreportes durch die Gutachtenden. Dieses Verstehen ist die Voraussetzung für kommunikative Anschlussfähigkeit. Das Verstandene muss aber wieder in Form einer Beschreibung kommuniziert werden. Deshalb ist das Gutachten die Wiederbeschreibung der Selbstbeschreibung. Diese Wiederbeschreibung erschließt den Selbstreport, sagt, wie er verstanden wurde, kommentiert das Verstandene und gibt daran anschließend vielfältige Anregungen für die weitere Kommunikation.

Solche Wiederbeschreibungen von Selbstbeschreibungen können daher keine inhaltlichen Bewertungen im Sinne einer positiven oder negativen Charakterisierung der im Selbstreport beschriebenen Organisation sein, denn dies würde eine Position des einzig-richtigen Beobachtens voraussetzen, d.h. einen externen Beobachter, der weiß, wie es »wirklich« ist. Vielmehr geht es darum, den Organisationen auf diese Weise rückzuspiegeln, wie sie von außen wahrgenommen werden.

Beobachtung ist auch kein neutraler Vorgang. Einerseits ist sie – wie wir im Exkurs über das systemische Denken sahen – von der verwendeten Grundunterscheidung/dem Code des Beobachters abhängig, andererseits wirkt die Beobachtung auf das Beobachtete zurück. Psychische und soziale Systeme reagieren sensibel, wenn sie feststellen, dass sie beobachtet werden; Menschen und Organisationen lassen sich davon beeinflussen. Die Kommunikation von Beobachtungen löst einen Veränderungsprozess aus; Wiederbeschreibungen wirken auf die Beschreibungen zurück.

Dieses Prinzip der Koppelung von Selbstbeschreibung und Wiederbeschreibung macht sich der Qualitätsentwicklungs- und Begutachtungsprozess zu Nutze, denn dadurch wird Kommunikation angeregt, die ihren diskursiven Ausdruck in der Diskussion von Selbstreport und Gutachten während der Visitation findet. Wie Beratung geht die Begutachtung von vorgefundenen Selbstbeschreibungen aus und sieht ihre Aufgabe darin, diese verstehend zu dekonstruieren, zu rekonstruieren und zu kommentieren.

Die Organisation beobachtet sich und ihre Umwelt und zieht daraus im Selbstreport entsprechende Schlüsse. Der Gutachter beobachtet die Organisation und zieht daraus seinerseits Schlüsse, die die Basis für seine kommentierenden Entwicklungsvorschläge sind. Ebenso wie eine systemische Beratung ist die Begutachtung nach KQB eine Beobachtung zweiter Ordnung. Die Beobachtung zweiter Ordnung beobachtet einen Beobachter beim Beobachten. Dabei achtet sie nicht nur darauf, *was* der erste Beobachter beobachtet, sondern vor allem auch *wie*, d.h. mit welchen Unterscheidungen, Beobachungskriterien etc., er beobachtet, und welche Folgen dies für ihn hat. Der Beobachter des Beobach-

ters ist allerdings kein »besserer« Beobachter, nur ein anderer. Er sieht niemals objektiver, manchmal auch nicht mehr, aber in der Regel etwas Anderes als der erste Beobachter.

Dieser Beobachtungsprozess funktioniert allerdings auch anders herum. Die Organisation beobachtet den Gutachter beim Beobachten der Organisation. Im Gutachten beschreibt ein Gutachter auch immer sich selbst, daher wird sich die Organisation über das Gutachten ein Bild des Gutachters machen, ebenso wie sich dieser über den Selbstreport ein Bild der Organisation gemacht hat. Wir haben es hier also mit wechselseitigen Beobachtungsverhältnissen zu tun, die über Kommunikation zu einem beidseitigen Lernprozess führen.

Organisationen sind codierte Systeme; sie reden in einer bestimmten Sprache, funktionieren nach einer bestimmten Grammatik, haben eine bestimmte Qualität, d.h. eine einzigartige Klangfarbe, Tönung, Melodie. Diese besondere Funktionslogik von Organisationen gilt es zu verstehen und aufzunehmen, wenn man sie wirksam zum Lernen anregen will. Veränderungen von Systemen werden dadurch ausgelöst, dass diese sich in der Rückspiegelung von außen sowohl wiedererkennen als auch irritiert fühlen.

Organisationales Lernen wird also über spezifische Feedback-Prozesse ange-regt. Das erfordert von den Gutachtenden die Fähigkeit, kommunikativ an die Sprache der Organisationen anzuschließen, zugleich aber gezielte Anregungen als Auslöser für Reflexionsprozesse zu produzieren. Es geht weder darum, die Sichtweisen der Organisationen einverständlich zu verdoppeln, noch sie mit abschreckender Fremdheit zu konfrontieren. Wertschätzung und kalkulierte »Aufstörung« müssen gekonnt zusammen kommuniziert werden. Insgesamt werden Potenziale entfaltet und nicht Probleme diagnostiziert.

Hermeneutisches Verstehen zielt nicht auf beobachterunabhängige »Objektivität«; die es in der menschlichen Welt ohnehin nicht geben kann. Dennoch ist eine Objektivierbarkeit des Vorgehens zu fordern. Die Objektivierbarkeit von Beschreibungen und Wiederbeschreibungen erweist sich nicht bereits an sich, sondern erst im Diskurs, unterliegt also einer kommunikativen Validierung. Die Diskussion des Gutachtens auf der Visitation entscheidet über den Wahrheitsgehalt und den Nutzen.

Ob die im Selbstreport der Beratungsorganisationen vorgenommene Selbstbeschreibung zutreffend ist, entscheidet keine Führungskraft, auch nicht die oberste Leitung, selbstherrlich. Der Selbstreport ist Ausdruck der kollektiven Reflexion der Gesamtorganisation oder er ist kein *Selbstreport*, weil er nicht das Selbst der Organisation, allenfalls die Sichtweise von Einzelpersonen wider-spiegelt.

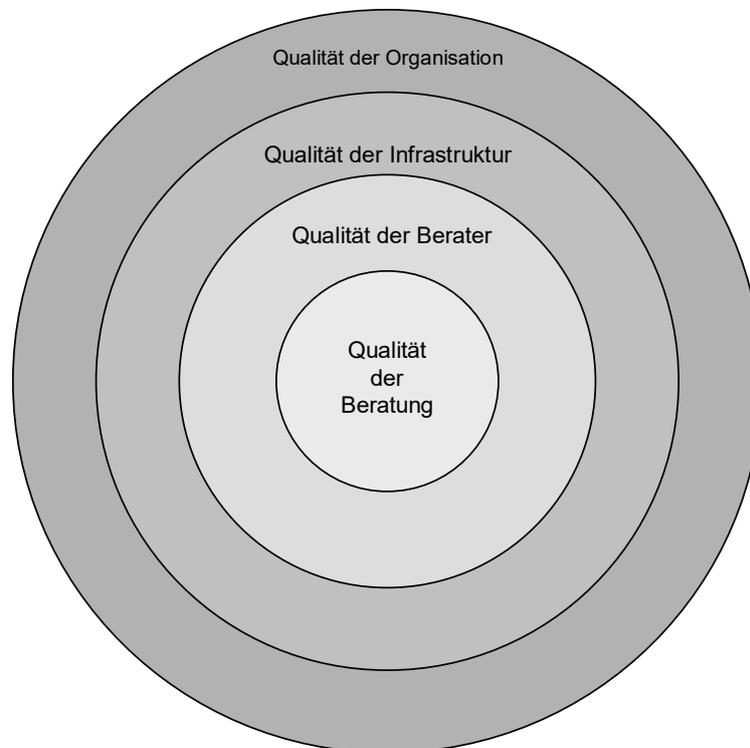
Das Gutachten unterliegt ebenfalls einer kommunikativen Validierung, denn es ist zunächst zwischen den beiden Gutachtenden und dann mit der Testierungs-stelle abzustimmen. Auf der nächsten Ebene begegnen sich Beschreibung und Wiederbeschreibung in der Diskussion während der Visitation – also auch hier Objektivierbarkeit im Diskurs als wechselseitige Anschlussfähigkeit. Lernen erfolgt über Rückspiegelungen.

Teil C: Die Qualitätsbereiche und ihre Anforderungen

16. Allgemeine Erläuterungen zu den Qualitätsbereichen und den Anforderungen

KQB ist logisch nicht linear, sondern in konzentrischen Ringen aufgebaut. Kern des Qualitätsmanagements ist das Leitbild mit der Definition gelungener Beratung. Darum herum angeordnet sind die organisatorischen Ermöglichungsbedingungen von Beratung in der Reihenfolge der Nähe zum unmittelbaren Beratungsgeschehen: die Qualität des Beraters, die Qualität der Beratungsinfrastruktur und die Qualität der organisationalen Prozesse.

Grafik 8: Die Kontexte der Beratung



Diese vier logischen »Qualitätsringe« werden operationalisiert in zu bearbeitenden Qualitätsbereichen, die sich ihrerseits einem oder ggf. mehreren dieser Ringe zuordnen lassen. Alle Ausführungen im Selbstreport zu den Anforderungen der Qualitätsbereiche 2-11 müssen sich auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung (QB 1) beziehen. Dieser Zusammenhang muss begründet ausgewiesen werden. So wird sichergestellt, dass das Leitbild mit der Definition gelungener Beratung als »roter Faden« die Praxis der Qualitätsentwicklung durchzieht.

Die Qualitätsbereiche des KQB-Modells folgen im Prinzip dem beraterischen Gesamtprozess. Dieser geht aus von einer Selbstverständigung des Anbieters (QB 1 Leitbild). Darauf folgt die Analyse der Zielgruppenbedürfnisse (QB 2 Bedarfserschließung), die Organisation des Beratungsangebotes (QB 3 Schlüsselprozesse), die Durchführung der Beratung (QB 4 Beratungsprozess) und seine Auswertung (QB 5 Evaluation der Beratungsprozesse). Hieran schließen sich die organisationalen Rahmenbedingungen (QB 6 Infrastruktur) und das generelle Management (QB 7 Führung, QB 8 Personal, QB 9 Controlling) an. Grundlegend ist die systematische Kommunikation mit den Kunden (QB 10 Kundenkommunikation). Der Prozess endet mit dem Ausblick in die Zukunft (QB 11 Strategische Entwicklungsziele).

Qualitätsentwicklung zielt auf die Bemühung um eine optimale Gestaltung der Ermöglichung von Beratung. Die Organisation ist die Bedingung der Möglichkeit von Beratung; sie schafft Kontexte, die gelingende Beratung ermöglichen. Qualitätsentwicklung von Beratungsorganisationen zielt deshalb auf die Steuerung der Kontextbedingungen der Beratung, wie sie in den Qualitätsbereichen systematisiert wurden.

Auf den (in Kap. 17) folgenden Arbeitsblättern sind die oben genannten Qualitätsbereiche aufgeführt, die von den Organisationen auf jeden Fall zu bearbeiten sind. Die verpflichtenden 11 Qualitätsbereiche können, wie bereits angedeutet, selbstbestimmt durch optionale Qualitätsbereiche ergänzt werden. Diese können ergänzend auf Besonderheiten einzelner Einrichtungen hinweisen, im Rahmen der strategischen Entwicklungsziele für die Retestierung von den Organisationen definiert werden oder eine spezifische, z.B. arbeitsmarkt-relevante, Leistungsfähigkeit ausweisen.

Jedes Arbeitsblatt ist nach gleichem Schema aufgebaut:

- Im Kopf der Tabelle ist in einer **Definition** zunächst festgehalten, wie der jeweilige Qualitätsbereich zu verstehen ist. Damit werden die inhaltlichen Grundlagen gelegt und der Rahmen **für ein gemeinsames Qualitätsverständnis** im Bearbeitungs- und Begutachtungsprozess geschaffen. Die Definitionen dienen dazu, das alltägliche Arbeitshandeln im Allgemeinen und die Qualitätsentwicklung im Besonderen an diesem gemeinsamen Verständnis zu orientieren.
- Die jeweilige Definition wird in der ersten Spalte durch **Spezifikationen** verdeutlicht und konkretisiert. Dies sind beispielhafte Einzelelemente des Qualitätsbereichs, die strukturbildend und handlungsleitend für die Qualitätsentwicklung sein können. Es handelt sich gewissermaßen um Arbeitsfelder und »Baustellen«, in bzw. auf denen bei der Verbesserung der Qualität gearbeitet werden kann. Die Spezifikationen haben **erklärende Funktion** für die Qualitätsbereiche. Die Liste der Spezifikationen ist nicht abschließend; sie kann – und sollte – ergänzt werden. Die Spezifikationen sind Verständnishilfen, gewissermaßen Operationalisierungsangaben zu den Definitionen. Sie sind keine Mindestanforderungen und damit **keine Prüfgrundlagen**.

Eine Ausnahme besteht in Qualitätsbereich 1, weil die Spezifikationen ausdrücklich als Anforderungen übernommen sind.

- 
- Die zweite Spalte ist für den Prüfteil der Testierung die entscheidende, weil hier die **Anforderungen** der nachzuweisenden Qualität angegeben werden. Diese stellen Mindestanforderungen dar; ihre Erreichung ist im Testierungsverfahren von den Organisationen zwingend nachzuweisen. Die Anforderungen sind Gegenstand des Selbstreports und der externen Evaluation. Die Anforderungen sind nicht verhandelbar; sie **müssen erfüllt werden**. Die Erfüllung der Anforderungen ist die Voraussetzung einer erfolgreichen Testierung.
 - Unter **Nachweismöglichkeiten** sind in der dritten Spalte Beispiele aufgeführt, wie man die Ausgestaltung und Erfüllung der Anforderungen belegen kann. Eine Dokumentation des Qualitätsprozesses mit entsprechenden Belegen für die im Selbstreport gemachten Angaben ist Pflicht. Bei den genannten Nachweismöglichkeiten handelt es sich lediglich um Beispiele und Anregungen. Die Nachweise müssen jeweils den eigenen Angaben des Selbstreports entsprechen und in der Organisation zur Einsichtnahme vorgehalten werden.

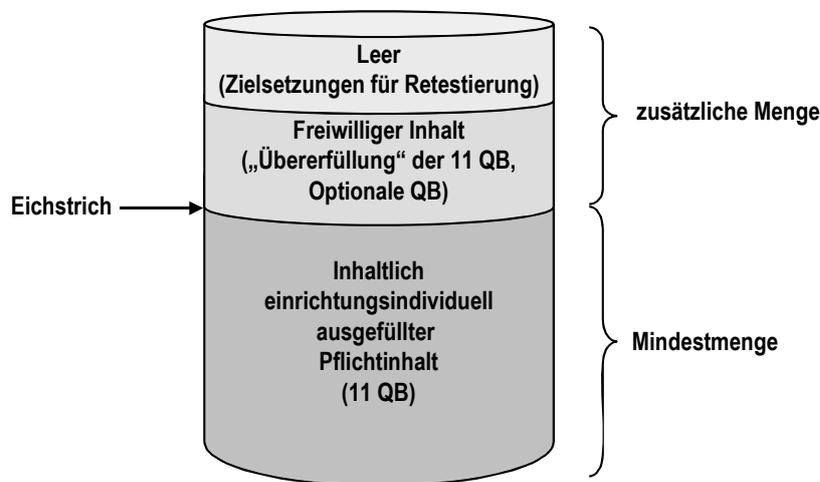
Das **Leitbild** mit der organisationsspezifischen **Definition gelungener Beratung** bildet die Folie aller Qualitätsanforderungen und gibt die Richtung für deren konkrete Bearbeitung an. Hierauf ist bei den Ausführungen aller Qualitätsbereiche Bezug zu nehmen. So könnte z.B. die Evaluation der Beratungsprozesse (Qualitätsbereich 5) in Bezug auf die Definition gelungener Beratung erfolgen.

Die fast in jedem Qualitätsbereich aufgeführte Anforderung „**Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung liegt vor.**“ meint nicht, dass jede einzelne Maßnahme des Bereichs einzeln begründet werden muss, sondern dass die Qualitätsanstrengungen und die Qualitätsergebnisse des Bereichs insgesamt in ihrem Bezug zum Leitbild und zur Definition gelungener Beratung ausgewiesen und begründet sind. Das heißt, es muss ein Zusammenhang zwischen der Qualitätsentwicklung im jeweiligen Qualitätsbereich und dem Leitbild mit der Definition gelungener Beratung ausgewiesen sein. Es muss in den verschiedenen Qualitätsbereichen erkennbar sein, dass das Leitbild den »roten Faden« der Qualitätsentwicklung bildet.

Die **Anforderungen des Kundenorientierten Qualitätsmodells** weisen eine Besonderheit auf. Es wurden formale Anforderungen formuliert, ohne die Organisationen auf eine bestimmte inhaltliche Ausgestaltung festzulegen. Dies ist auch der Grund, warum wertorientierte Aussagen vermieden wurden. Es handelt sich bei dem Qualitätsmodell um ein »technisches« Instrument, das unabhängig von der Wertorientierung der Beratungsorganisation angewendet werden können muss. Den Organisationen ist jedoch freigestellt, ihre spezifische Wertorientierung selbst im Modell zu realisieren. So wird zum Beispiel im Qualitätsbereich 1 festgelegt, zu welchen Themen das Leitbild Auskunft geben

muss, aber eben nicht, worin inhaltlich die eigenen Selbstaussagen bestehen. Aussagen zur organisationsspezifischen Wertorientierung sind hier von den Organisationen explizit gefordert. Auf diese Weise können Verbindlichkeit der Qualitätsanforderungen, organisationsübergreifende Vergleichbarkeit und organisationsindividuelle Freiheit in der inhaltlichen Ausgestaltung kombiniert werden. Die Anforderungen sind gewissermaßen die Gefäße, die gefüllt werden müssen, wobei es unterschiedliche Inhalte und auf einer Mindestbasis unterschiedliche Füllmengen geben kann. Dem entspricht auch ein nicht normatives Begutachtungsverfahren, das nicht eigene inhaltliche Setzungen überprüft, sondern die Stimmigkeit und Begründetheit sowie die eingeführte Systematik der inhaltlichen Selbstfestlegungen der Organisationen.

Grafik 9: Das Prinzip der Qualitätsanforderungen



Es wird also ein verbindlicher Rahmen geschaffen, innerhalb dessen aber organisationsspezifische Justierungen und Ausgestaltungen erforderlich sind und entsprechende, inhaltlich selbst entwickelte Qualitätsleistungen erbracht und nachgewiesen werden müssen. **Es ist sehr wichtig, dass der Selbstreport die inhaltlichen Ergebnisse der Qualitätsentwicklung (zumindest zusammenfassend) beschreibt und nicht nur die eingesetzten Verfahren nennt.**

Die verpflichtenden 11 Qualitätsbereiche können selbstbestimmt durch **optionale Qualitätsbereiche**, z.B. Marketing, ergänzt werden. Diese können z.B. im Rahmen der strategischen Entwicklungsziele für die Retestierung von den Organisationen selbst definiert werden.

17. Die Tabellen der Qualitätsbereiche

Qualitätsbereich 1:		
Leitbild		
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.		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Identität und Auftrag Werte Kunden: Auftraggeber und Ratsuchende, Adressaten/ Zielgruppen Allgemeine Unternehmensziele Fähigkeiten Leistungen Ressourcen Definition gelungener Beratung	<p>Das Leitbild enthält Aussagen zu allen acht Spezifikationen.</p> <p>Das Leitbild ist partizipativ erstellt.</p> <p>Es ist schriftlich fixiert.</p> <p>Es ist intern kommuniziert und extern veröffentlicht.</p> <p>Die Revisionsverantwortung für das Leitbild ist festgelegt.</p>	Protokolle Dokumente Veröffentlichungen Verfahrensregelungen etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Im **Leitbild** realisiert sich die Identität einer Beratungsorganisation; es enthält weiterhin Aussagen zu Auftrag, Werten, Kunden, Fähigkeiten, Zielen, Leistungen, Ressourcen. Das Leitbild bildet den handlungsleitenden Rahmen und ist deshalb die erste Station des Qualitätsverfahrens. Im Leitbild ist das beraterische Selbstverständnis 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.

Erläuterungen zu den Spezifikationen

„**Identität und Auftrag**“: Wer sind wir? Was ist unser selbstgewählter und/oder organisationsspezifischer Auftrag?

„**Werte**“: Wofür stehen wir? Welche Werte leiten unser Handeln?

„**Kunden: Auftraggeber und Ratsuchende, Adressaten/Zielgruppen**“: Für welche Organisationen und Institutionen arbeiten wir tatsächlich (Auftraggeber)? Wer kommt real in unsere Beratungen (Ratsuchende)? An wen wenden wir uns grundsätzlich (Adressaten/Zielgruppen)?

„**Allgemeine Unternehmensziele**“: Hier kann in zwei Richtungen geantwortet werden: welche allgemeinen Ziele man *mit* seiner Organisation erreichen möchte (z.B. Berufsorientierung 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**“: Was können wir? Über welche Kompetenzen, welches »know how« verfügen wir?

„**Leistungen**“: Was, welche Beratungsprodukte und Dienstleistungen, bieten wir?

„**Ressourcen**“: 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**“: 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.

Erläuterungen zu den Anforderungen:

Achtung: In diesem Qualitätsbereich sind ausnahmsweise die Spezifikationen als Anforderungen übernommen!

„**Das Leitbild ist partizipativ erstellt.**“ ist eine Prozessanforderung und fragt nach der Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Entwicklung des Leitbildes, denn nur Personen, die beteiligt waren, also gefragt wurden, können sich mit dem Leitbild identifizieren.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 2: Bedarfserschließung		
Bedarfserschließung meint die Anwendung geeigneter Instrumente zu systematischen Marktbeobachtungen hinsichtlich der Entwicklung der gesellschaftlichen Bedarfe und der individuellen Beratungsbedürfnisse der Adressaten. Diese Bedarfe und Bedürfnisse sowie der eigene institutionelle Auftrag dienen als Grundlage der Produkt- bzw. Angebotsentwicklungen.		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
<p>Informationen über personale Bedürfnisse der Adressaten/Zielgruppen</p> <p>Informationen über Bedarfe von potenziellen Auftraggeberorganisationen</p> <p>Informationen über gesellschaftliche Entwicklungstrends</p> <p>Bedarfs- und Bedürfnisweckung durch Marktgestaltung</p> <p>Innovative Produktentwicklungen als Folge der Marktbeobachtung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenstände, • Verfahren, • Rhythmus und • Umfang <p>der Bedarfserschließung sind beschrieben und in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung begründet.</p> <p>Die Analysen werden bewertet, Konsequenzen aus der Bedarfserschließung werden gezogen.</p>	<p>Berichte</p> <p>Auswertungen</p> <p>Dokumentationen</p> <p>Recherchen</p> <p>etc.</p>

Begründung für den Qualitätsbereich

Im Qualitätsbereich **Bedarfserschließung** geht es um die Anwendung geeigneter Verfahren und Instrumente, um gesellschaftliche Bedarfe (z.B. in der Region) sowie individuelle und institutionelle Beratungsbedürfnisse zu erheben. Nur auf der Basis gezielter Bedarfserschließungen bei den individuellen und institutionellen Kunden kann die Organisation ihre Beratungsangebote zeitnah auf ein sich wandelndes Klientel und eine sich verändernde gesellschaftliche Umwelt abstimmen. Das Analysieren gesellschaftlicher Entwicklungstrends gehört zur Bedarfserschließung.

Erläuterungen zu den Spezifikationen

„**Informationen über personale Bedürfnisse**“: Gemeint sind Informationen über die individuellen Bedürfnisse von Menschen, Adressaten, Ratsuchenden und potenziellen individuellen Kunden.

„**Informationen über Bedarfe von potenziellen Auftraggeberorganisationen**“: Gemeint sind hier nicht Bedürfnisse von Individuen, sondern Bedarfe von Unternehmen, Verwaltungen etc., d.h. institutionellen Kunden.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„**Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Bedarfserschließung sind beschrieben und in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung begründet.**“

Diese Anforderung verweist darauf, dass jede Organisation die für sie relevanten Fragestellungen, die geeigneten Methoden, den sinnvollen Turnus und das erforderliche Ausmaß der Bedarfserschließungen selbst bestimmen und begründen muss.

Mögliche Felder der Bedarfserschließung sind in den Spezifikationen genannt. Je nach Erkenntnisinteresse und Zielgruppen (Individuen und/oder Organisationen) oder inhaltlicher Beratungsausrichtung (Fachberatung, Coaching, Konfliktberatung, therapeutische Beratung, Sozialberatung, Erziehungsberatung, Personal- und Teamentwicklung, Facilitating, Prozessbegleitung, Organisationsentwicklung etc.) können unterschiedliche Verfahren und Erhebungsrhythmen sinnvoll sein.

Es müssen nicht immer eigene Analysen durchgeführt werden; auch eine Sekundäranalyse von Untersuchungen Dritter kann geeignet sein.

Besonders bei diesem Qualitätsbereich erinnern wir daran, dass der Selbstreport inhaltliche Aussagen machen muss und nicht nur Verfahren beschreibt. Das heißt, auch über die Ergebnisse der Bedarfserschließung soll (zumindest zusammengefasst oder beispielhaft) berichtet werden.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 3:

Schlüsselprozesse

Schlüsselprozesse sind diejenigen zentralen Prozesse, die zur Erstellung und Abnahme der für die Organisation spezifischen Beratungsangebote und Dienstleistungen führen. Schlüsselprozesse liegen quer zu den jeweiligen Funktionsstellen und Aufgaben und beziehen sich auf Arbeitsabläufe der Gesamtorganisation. Die Klärung der Schlüsselprozesse dient der Transparenz, der Verfahrens- und Rechtssicherheit, der Verlässlichkeit, Verbindlichkeit und Eindeutigkeit. So wird untereinander abgestimmtes kooperatives Handeln innerhalb der Organisation gesichert.

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
<p>Erstellung der Beratungsprodukte und -dienstleistungen</p> <p>Planung, Durchführung und Auswertung der Beratungsprozesse</p> <p>Akquisition, Marketing, Vertrieb</p> <p>Auswahl und Verpflichtung der Berater/innen</p> <p>Supervision und Beratung der Berater/innen</p> <p>Management der Kooperation mit externen Partnern und Dienstleistern</p>	<p>Organisationsspezifische Schlüsselprozesse sind definiert und dokumentiert.</p> <p>Die Verantwortung für die Prozesse ist festgelegt.</p> <p>Die Schnittstellen innerhalb der Prozesse und ggf. zwischen den Schlüsselprozessen sind beschrieben.</p> <p>Eine Begründung der organisationsspezifischen Schlüsselprozesse in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung liegt vor.</p>	<p>Ablaufpläne und Flussdiagramme</p> <p>Listen, Tabellen</p> <p>Handbücher</p> <p>Organigramme</p> <p>Formulare</p> <p>etc.</p>

Begründung für den Qualitätsbereich

Als **Schlüsselprozesse** werden diejenigen Prozesse definiert und geklärt, die zur Erbringung der für die jeweilige Beratungsorganisation wichtigen Kernleistungen führen. Hier soll das kooperative Handeln innerhalb der Organisation, d.h. die Prozesse, an denen viele Beschäftigte in unterschiedlichen Funktionen mitarbeiten, untersucht und gegebenenfalls verbessert werden.

Von den Schlüsselprozessen der unmittelbaren Leistungserbringung können unterstützende Prozesse respektive Subprozesse unterschieden werden; klassisch ist dies z.B. die Buchhaltung, die notwendig ist, die aber selbst nicht die Kernleistungen der Organisation hervorbringt. Auch die Führungsprozesse bilden einen eigenen von den Schlüsselprozessen getrennten Prozesstyp.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„**Organisationsspezifische Schlüsselprozesse**“ bedeutet, dass jede Organisation für sich selbst entscheidet, welches ihre bedeutsamen zentralen Prozesse sind. Die Spezifikationen bieten hierbei eine Auswahl und kein abzuarbeitendes Gesamtprogramm der Schlüsselprozesse. Daneben bzw. stattdessen können auch andere Schlüsselprozesse definiert, dokumentiert und begründet werden.

In begründeten Fällen reicht u.U. auch ein Schlüsselprozess, z.B. wenn eine Organisation sehr klein oder der Prozess selbst sehr umfassend und differenziert ist.

Dokumentationen können als Fließtext, Tabellen oder Flussdiagramme angefertigt werden.

Mindestens ein Schlüsselprozess ist ausführlich im Selbstreport darzustellen; die anderen Schlüsselprozesse können in der Organisation dokumentiert sein. Auf letztere wird im Selbstreport dann nur als Nachweis verwiesen.

„**Die Verantwortung für die Prozesse ist festgelegt.**“ meint, dass für jeden festgelegten Schlüsselprozess eine Person als Verantwortliche benannt ist oder auch mehrere Personen als Teilverantwortliche ausgewiesen sind.

„**Schnittstellen**“ sind die Stellen, wo mehrere (Teil-)Bereiche an der Aufgabenerledigung beteiligt sind, wie Beratung und Verwaltung, mehrere Abteilungen bzw. Beratungsbereiche oder wo Kontakt zu externen Dienstleistern (z.B. eine Druckerei) besteht. An den Schnittstellen treffen unterschiedliche, aber ineinandergreifende Aufgabenerledigungen und Funktionslogiken aufeinander und müssen in ihrem Zusammenspiel koordiniert werden, damit ein abgestimmtes Handeln und eine optimale Leistungserbringung möglich sind. Die Absprachen zur Koordination können sowohl inhaltliche als auch zeitliche Aspekte umfassen.

„**Eine Begründung der organisationsspezifischen Schlüsselprozesse in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung liegt vor.**“ meint, dass die Organisation ihre spezifische Auswahl von Schlüsselprozessen begründet. Warum werden welche Schlüsselprozesse festgelegt? In welchem Zusammenhang stehen die Schlüsselprozesse zu den Aussagen des eigenen Leitbildes mit seiner Definition gelungener Beratung?

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

<p>Qualitätsbereich 4: <u>Beratungsprozess</u> 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.</p>		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
<p>Qualifikation der Berater/innen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fachliche Kompetenz • soziale Kompetenz • personale Kompetenz • Beratungskompetenz <p>Qualität der Beratungsprozesse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparenz bezogen auf Ziele, Inhalte, Beratungsformen und Berater/innen • Kontinuierliche Reflexion von Beratungsprozess und Beratungserfolg • Ermöglichung von Selbstberatung <p>Indikatoren für gelungene Beratung, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Kunden sind entscheidungsfähig und gehen die Lösung der besprochenen Probleme aktiv an. • Die Kunden sind zu einer für sie erleichternden Neubeschreibung ihres Beratungsanliegens gekommen. 	<p>Das Beratungsverständnis der Organisation ist beschrieben.</p> <p>Die Beratungsangebote und -dienstleistungen sind beschrieben.</p> <p>Die Kunden werden über Beratungsangebote und -dienstleistungen, Arbeitsformen und -bedingungen sowie über Qualifikationen und Kompetenzen der Berater/innen informiert.</p> <p>Anforderungsprofil, Auswahl- und Einstellungspraxis für Berater/innen sind definiert.</p> <p>Die Qualifikationen und Kompetenzen der Berater/innen sind dokumentiert.</p> <p>Die Organisation beschreibt, woran sie feststellt, dass Beratung gelungen ist.</p> <p>Die Organisation beschreibt, wie sie Beratung und Förderung der Berater/innen sicherstellt.</p> <p>Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung liegt vor.</p>	<p>Konzeptionen, Beratungsverständnis</p> <p>Karteien und Dateien</p> <p>Protokolle</p> <p>Verfahrensdokumente</p> <p>Programme, Angebote etc.</p>

Begründung für den Qualitätsbereich

Der Qualitätsbereich **Beratungsprozess** widmet sich den fachlichen, sozialen, personalen und beraterischen Kompetenzen des beratenden Personals sowie den Inhalten, Zielen und Formen der Beratung. Nur gut qualifizierte Beraterinnen und Berater können anregende Reflexionsanreize und Beratungsbedingungen schaffen und so eine Selbstberatung der Kunden optimal unterstützen.

Erläuterungen zu den Spezifikationen

Bei den Kompetenzen wird u.a. unterschieden zwischen sozialer und personaler Kompetenz. „**Soziale Kompetenz**“ zielt auf Interaktionen (z.B. Kommunikationsfähigkeit oder die Fähigkeit, konstruktiv zu kritisieren); „**personale Kompetenz**“ zielt auf die eigene Person (z.B. Selbstreflexivität oder die Fähigkeit, mit der Kritik anderer angemessen umgehen und daraus lernen zu können).

„**Indikatoren**“ sind von außen beobachtbare Merkmale und Verhaltensweisen, die sichtbarer Ausdruck gelungener Beratung oder des Erreichens der vereinbarten Beratungsziele sind.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„**Die Kunden werden über ... Qualifikationen der Berater/innen informiert.**“ meint nicht zwingend, dass die Qualifikationen jeder einzelnen Person ausgeführt werden, sondern erlaubt auch eine verallgemeinerte Kompetenzaussage über das eingesetzte Personal.

„**Anforderungsprofil, Auswahl- und Einstellungspraxis für Berater/innen ist definiert.**“ Das Anforderungsprofil fragt danach, was die Berater/innen können müssen bzw. was von ihnen von Seiten der Organisation erwartet wird. Anforderungen sind grundsätzlich extern vorgegeben, z.B. durch die zu erledigende Aufgabe. Die Auswahl- und Einstellungspraxis zielt auf Kriterien und Prozedere, d.h. nach welchen Gesichtspunkten und auf welchem Wege Berater/innen eingestellt bzw. verpflichtet werden. Es können darüber hinaus auch Aussagen zur Entlassungspraxis gemacht werden, wenn dies einer Organisation bedeutsam erscheint.

In Abgrenzung zu den Anforderungen an die Beratenden meinen „**Qualifikationen und Kompetenzen**“ die Ressourcen, die die Beratenden mitbringen. Qualifikationen sind formal nachweisbare, fachbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten. Kompetenzen sind Ausdruck praktischen Könnens, der Handlungsfähigkeiten, Stärken und Potenziale, über die der Einzelne real verfügt, ggf. auch außerhalb formaler Qualifikationen.

Die Beschreibung, woran festgestellt wird, „**dass Beratung gelungen ist**“ erfolgt z.B. dadurch, dass die Organisation beobachtbare Indikatoren, d.h. Merkmale, dafür formuliert. Diese Beschreibung/diese Indikatoren können logischerweise im Selbstreport nicht für jedes Beratungsangebot konkret angegeben werden, sondern müssen bezogen auf die eigene Definition gelungener Beratung verallgemeinert sein.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 5: Evaluation der Beratungsprozesse		
Evaluation von Beratungsprozessen bedeutet, dass die durchgeführte Beratungsarbeit regelmäßig mit geeigneten Instrumenten geprüft und bewertet wird. Maßstabsbildend zur Bewertung sind der Beratungserfolg, die Zufriedenheit der Kunden und ggf. der Auftraggeber sowie die Realisierung des eigenen institutionellen Anspruchs. Auch die Einschätzung der Beratenden sollte Teil der Evaluation sein.		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
<p>Rückmeldungen von Kunden über:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beratungserfolge, • Zufriedenheit, • Beratungsprozesse, • Infrastruktur und • die Arbeit der Berater/innen <p>Rückmeldungen von Berater/innen</p> <p>Rückmeldungen von Auftraggebern</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenstände, • Verfahren, • Rhythmus und • Umfang <p>der Evaluation sind beschrieben und in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung begründet.</p> <p>Die Analysen werden bewertet, Konsequenzen aus den Evaluationsergebnissen werden gezogen.</p> <p>Die Berater/innen werden über die Evaluationsergebnisse informiert.</p>	<p>Evaluationsinstrumente</p> <p>dokumentierte Evaluationsergebnisse</p> <p>Protokolle über Evaluationskonferenzen</p> <p>etc.</p>

Begründung für den Qualitätsbereich

Ohne Rückmeldungen kann keine Beratungsorganisation empirische Aussagen über den Erfolg der geleisteten Arbeit treffen. **Evaluation der Beratungsprozesse** bedeutet, dass die durchgeführte Beratungsarbeit von der Organisation mit geeigneten Instrumenten überprüft und bewertet wird. Hierzu werden gezielt Rückmeldungen organisiert über den Beratungserfolg, den Beratungsprozess, die Zufriedenheit der Kunden und Auftraggeber sowie die Realisierung des eigenen institutionellen Anspruchs. Auch die Überprüfung der Leistung der Beratenden gehört zu einer systematischen Evaluation, damit ggf. Unterstützung und Beratung angeboten oder andere Konsequenzen gezogen werden können.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Evaluation sind beschrieben und in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung begründet.“

Diese Anforderung verweist darauf, dass jede Organisation die für sie relevanten Fragestellungen, die geeigneten Methoden, den sinnvollen Turnus und die erforderliche Reichweite der Evaluationen selbst bestimmen und begründen muss. Es kann sinnvoll sein, sich begründet auf ein Evaluationsverfahren zu beschränken, um die Ergebnisse verschiedener Beratungsbereiche vergleichen zu können. Je nach Selbstfestlegung im Leitbild, z.B. bei sehr unterschiedlichen Zielgruppen, können aber auch mehrere Verfahren sinnvoll sein.

Die Evaluation von Beratungsprozessen muss nicht alle durchgeführten Beratungen umfassen, sondern kann auch begründet exemplarisch erfolgen. Im Selbstreport muss die Organisation auf jeden Fall schlüssig beschreiben und begründen, was sie warum tut.

Besonders bei diesem Qualitätsbereich erinnern wir daran, dass der Selbstreport inhaltliche Aussagen machen muss und nicht nur Verfahren beschreibt. Das heißt, auch über die Ergebnisse der Evaluationen soll (zumindest zusammengefasst oder beispielhaft) berichtet werden.

Als Bezugsgröße für Evaluationen bieten sich insbesondere die Indikatoren für gelungene Beratung, aber auch vereinbarte Beratungsziele an, damit nicht nur die subjektive Zufriedenheit der Kunden abgefragt wird.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 6: Infrastruktur		
Die Infrastruktur umfasst auf der einen Seite die räumlichen, situationalen, ausstattungs-technischen, zeitlichen, materialen und medialen Bedingungen des Beratungskontextes. Auf der anderen Seite gehören hierzu die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten.		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Beratungsorte und Ausstattungen Arbeitsorte und Ausstattun- gen Themen-, Adressaten- und Methodenangemessenheit Beratungsmaterialien	<p>Kriterien für die Qualität von eigenen Beratungs-orten und Ausstattungen sind definiert.</p> <p>Die Organisation überprüft die eigenen Beratungsorte und Ausstattungen regelmäßig anhand dieser Kriterien.</p> <p>Kriterien für die Qualität der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sind definiert.</p> <p>Die Organisation überprüft die Arbeitsbedingungen regelmäßig anhand dieser Kriterien.</p> <p>Die Organisation zeigt auf, welche Verbesserungsanstrengungen ggf. unternommen wurden.</p> <p>Die Organisation beschreibt, wie sie darauf hinwirkt, dass externe Beratungsorte gegenstands- und methodenangemessen sind.</p> <p>Die Verfügbarkeit und Einsatzfähigkeit von Beratungsmaterialien ist sichergestellt und wird regelmäßig überprüft.</p> <p>Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung liegt vor.</p>	Prüfberichte Belegungs- und Zeitpläne Haus- und Raumpläne Medienverzeichnisse Inventarlisten etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Da das gesamte Beratungsumfeld sich auf Beförderung oder eben auch Behinderung von Beratungsprozessen auswirkt, wird auch die **Infrastruktur** untersucht. Raum und Arbeits- bzw. Beratungsbedingungen haben einen deutlichen Einfluss auf die erzielte Leistung. Die Beratungsinfrastruktur umfasst dabei sämtliche räumliche, zeitliche, ausstattungstechnische, materiale und mediale Bedingungen der unmittelbaren Beratung. Die Arbeitsinfrastruktur umfasst darüber hinausgehend sämtliche Arbeitsbedingungen der Beschäftigten.

Erläuterungen zu den Anforderungen

Die Organisationen müssen zunächst „**Kriterien für die Qualität von eigenen Beratungsorten und Ausstattungen**“, d.h. für die Bedingungen ihrer Beratungsinfrastruktur, aufstellen und im Selbstreport ausführen.

Die Überprüfung der „**Beratungsorte und Ausstattungen**“ bezieht sich sowohl auf eigene, als auch auf zugemietete Räume. Eine Bestandsaufnahme und die Liste der Qualitätskriterien ist die Voraussetzung der Überprüfung.

Die „**Qualität der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten**“ ist eine wichtige Voraussetzung für die Qualität der Organisationsleistung. Hier ist analog zur Beratungsinfrastruktur zu verfahren.

Wichtig ist, dass „**Verbesserungsanstrengungen unternommen**“ wurden, wenn bei der Qualitätsprüfung Mängel festgestellt wurden. Dabei gilt die Anforderung auch als erfüllt, wenn nicht alle Verbesserungsanstrengungen zu einem unmittelbaren Erfolg geführt haben.

Auf „**externe Beratungsorte**“ z.B. in Kundenorganisationen haben Berater/innen ggf. nur bedingten Einfluss, dennoch kann auch hier darauf hingewirkt werden, dass der Beratungskontext angemessen ist.

„**Beratungsmaterialien**“ meint die gesamte technische Ausstattung, z.B. elektronische Medien wie Videokameras aber auch Flipcharts, Moderationskoffer und Pinwände, Spiele, Tests etc.

„**Die Verfügbarkeit der Beratungsmaterialien ist sichergestellt.**“ bedeutet Vorhandensein und konkrete Zugänglichkeit.

„**Die Einsatzfähigkeit**“ meint die Funktionstüchtigkeit der Beratungsmaterialien, d.h. es wird überprüft und sichergestellt, dass sie funktionieren.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

<p>Qualitätsbereich 7: Führung Führung umfasst alle Steuerungen von Prozessen und ist eine Funktion zur Koordination von Arbeitshandeln. Leitung bezeichnet in Organisationen darüber hinaus eine Vorgesetztenposition, die mit einer besonderen Führungsverantwortung verbunden ist. Sie verantwortet die Einführung und Weiterentwicklung eines Managementsystems einschließlich der Qualitätsentwicklung. Leitungs- und Führungshandeln drücken sich im Herbeiführen, Treffen und Kontrollieren von Entscheidungen aus. Entscheidungen geben dem Organisationshandeln Gestalt und Richtung und schaffen damit Sicherheit für das Arbeitshandeln. Leitung und Führung können auf verschiedenen organisationalen Ebenen angesiedelt sein und wahrgenommen werden.</p>		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
<p>Übernahme von Gesamt- und Erfolgsverantwortung</p> <p>Management von Finanzen, Personal und Ressourcen</p> <p>Steuerung von Prozessen und Kooperationen</p> <p>Schaffung von Kommunikationsstrukturen</p> <p>Management von Informationen und Wissen</p> <p>Treffen von Entscheidungen</p> <p>Vereinbarung von Zielen und Kontrolle von Ergebnissen</p> <p>Verantworten von Qualitätsentwicklung und kontinuierlichen Verbesserungen</p> <p>Strategische Planung und Gestaltung von Veränderungen</p>	<p>Die Organisation des Unternehmens ist dargestellt.</p> <p>Führungsgrundsätze sind vereinbart, verschriftlicht und intern kommuniziert.</p> <p>Die Verfahren, wie in der Organisation entschieden wird, sind definiert und dokumentiert.</p> <p>Instrumente und Verfahren der internen Kommunikation und Information sind beschrieben und eingeführt.</p> <p>Zielvereinbarungen werden regelmäßig getroffen, dokumentiert und überprüft.</p> <p>Die Zuständigkeit für Qualitätsentwicklung ist geregelt.</p> <p>Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung liegt vor.</p>	<p>Organigramm</p> <p>Schriftliche Grundsätze und Vereinbarungen</p> <p>Konferenzordnung</p> <p>Dienstanweisungen</p> <p>Organisationshandbuch</p> <p>Protokollbuch</p> <p>Wirtschaftsplan</p> <p>Betriebsvereinbarungen</p> <p>etc.</p>

Begründung für den Qualitätsbereich

Jede Organisation braucht **Führung**, vor allem in Zeiten, die flexibles und schnelles Reagieren erfordern. Führung ist eine Dienstleistung für die Organisation, die ihre Funktionsfähigkeit gewährleistet. In diesem Qualitätsbereich wird untersucht, wie Führung die Kooperation zur Erbringung der Organisationsleistung befördert. Führung beschränkt sich also nicht nur auf die Leitungspositionen, wenngleich Leitungskräfte eine herausragende Führungsverantwortung haben.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„**Die Organisation des Unternehmens ist dargestellt.**“ bezieht sich auf den Aufbau der Organisation. Dies kann z.B. anhand eines Organigramms geschehen.

„**Führungsgrundsätze**“ sind die Prinzipien, nach denen in der jeweiligen Organisation gesteuert wird. Es ist aber auch möglich, damit nur die besondere Führungsverantwortung der Leitungskräfte zu beschreiben. Ob diese Grundsätze mit allen Beschäftigten oder nur im Management vereinbart werden, ist nicht festgelegt. Falls Führungsgrundsätze durch übergeordnete Instanzen (Gesamtunternehmen, Verbände, Stadtverwaltungen, Träger etc.) vorgegeben werden, kann vereinbart werden, wie sie umgesetzt werden sollen.

Die „**Instrumente und Verfahren der internen Kommunikation und Information**“ dienen dem Austausch der relevanten Information zwischen den Beschäftigten sowie der Sicherstellung, dass getroffene Entscheidungen und vereinbarte Regelungen betriebsintern bekannt sind und eingehalten werden können.

Systematische „**Zielvereinbarungen**“ dienen der Festlegung von Arbeitszielen für unterschiedliche Funktionsbereiche und Funktionsstellen. Zielvereinbarungen betreffen den Beitrag der jeweiligen Position/Stelle in der Organisation zum Gelingen der gesamtorganisatorischen Aufgaben bzw. zum Erreichen der Ziele der Gesamtorganisation. Zielvereinbarungen können in »Vier-Augen-Gesprächen« zwischen Vorgesetzten und einzelnen Mitarbeitern getroffen werden; es ist aber auch denkbar, dass Ziele für die einzelnen Stellen in Teamgesprächen vereinbart werden.

Wenn Ziele nicht mit allen Mitarbeitenden vereinbart werden, sondern nur mit bestimmten Mitarbeitergruppen, bedarf dies einer schlüssigen Begründung.

Erläuterungen zu den Nachweismöglichkeiten

Unter einem „**Organisationshandbuch**“ versteht man eine Sammlung und Dokumentation der in der Organisation durchzuführenden Prozesse, Verfahren und Regelungen nach einem gewählten Ordnungsprinzip. Organisationshandbücher sollten nicht nach einem allgemeingültigen Schema verfasst werden, sondern jede Einrichtung sollte selber entscheiden, was sie in welcher Form für regelungsbedürftig hält. Die Auswahl der Dokumente kann sich z.B. an der Frage orientieren: Was muss ein neuer Mitarbeiter wissen, um seine Arbeit richtig machen zu können? Ein Organisationshandbuch kann in Papierform in einem Ordner oder elektronisch im Intranet geführt werden. Wichtig ist, dass alle Beschäftigten jederzeit darauf Zugriff haben, um das Handbuch als Arbeitsinstrument nutzen zu können.

Hilfreich ist, wenn die Dokumente eine Art Dokumentenkennung haben, um den jeweils letzten Stand der Überarbeitung erkennen zu können.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 8:

Personal

Der Qualitätsbereich Personal umfasst alle Maßnahmen in Personalplanung, Personaleinsatz und Personalentwicklung. Dabei sind die Verwirklichung des Leitbildes, die Erreichung der Entwicklungsziele der Organisation und die Erfüllung der spezifischen arbeitsplatz- und funktionsbezogenen Aufgaben der Bezugspunkt. Personalentwicklung meint die berufliche, persönliche und soziale Entfaltung des hauptberuflichen Personals. Sie richtet sich darüber hinaus auf die Integration von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie auf die Förderung von Kooperationsfähigkeit. Zur Personalentwicklung gehören auch die Förderung und Fortbildung der freiberuflichen und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Personalplanung Personaleinsatz Personalentwicklung Teamentwicklung Mitarbeiterzufriedenheit	<p>Aufgabenprofile für die Arbeitsplätze/Funktionsstellen sind vorhanden und werden fortgeschrieben.</p> <p>Kompetenzprofile der Beschäftigten sind vorhanden und werden aktualisiert.</p> <p>Neue Kompetenzanforderungen werden systematisch ermittelt.</p> <p>Entwicklungsgespräche mit Mitarbeiter/innen werden regelmäßig durchgeführt.</p> <p>Eine systematische Fortbildungsplanung für alle Beschäftigtengruppen liegt vor.</p> <p>Fortbildung wird angeboten, dokumentiert und ausgewertet.</p> <p>Eine regelmäßig aktualisierte Datei der freiberuflichen Mitarbeiter/innen ist vorhanden.</p> <p>Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung liegt vor.</p>	Personaldatenbanken Fortbildungsstatistik Gesprächsprotokolle etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Der Bereich **Personal** fragt nach den Maßnahmen in Personalplanung, Personaleinsatz und Personalentwicklung, weil erwiesenermaßen dauerhaft hochqualitative Arbeit nur von zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geleistet werden kann. Aufgabenprofile der unterschiedlichen Stellen und Kompetenzprofile der Mitarbeitenden sind hier zu erstellen; die Fähigkeiten der Beschäftigten sind entsprechend den Organisationszielen weiterzuentwickeln, d.h. die Personalentwicklung folgt den Notwendigkeiten der strategischen Entwicklung der Gesamtorganisation.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„**Aufgabenprofile**“ gelten für **alle** Arbeitsplätze oder Funktionsstellen, also Geschäftsführung, Abteilungsleitung, Berater/innen, Buchhaltung, Anmeldung usw. Hier geht es um Funktionen, nicht um konkrete Personen. Aufgabenprofile umfassen, was auf dieser Stelle getan werden muss, aber auch die Beschreibung von Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnissen.

„**Kompetenzprofile**“ beschreiben praktisches Können, individuelle Handlungsfähigkeiten, Stärken und Potenziale, über die die einzelnen Beschäftigten – ggf. auch außerhalb formaler Qualifikationen – verfügen. Die Kategorie der „**Beschäftigten**“ umfasst alle in der Organisation Angestellten, also Führungskräfte und Mitarbeitende.

Wenn Kompetenzprofile nicht für alle Beschäftigten, sondern nur für bestimmte Gruppen erstellt werden, bedarf dies einer schlüssigen Begründung.

„**Kompetenzanforderungen**“ zielen auf aktuell neue oder in überschaubarer Zukunft erwartete Fähigkeiten in Bezug auf die Ausfüllung von Stellen bzw. die Erledigung von Aufgaben. Sie stehen im Verhältnis zu den neuen bzw. veränderten Aufgaben und Zielen sowie den strategischen Entwicklungsnotwendigkeiten der Organisation, die sich aus veränderten Umweltaforderungen ergeben. Kompetenzanforderungen definieren eine Differenz zwischen derzeitig vorhandenen und zukünftig erforderlichen Fähigkeiten.

„**Entwicklungsgespräche mit Mitarbeiter/innen**“ dienen der personalen aufgabenbezogenen (Weiter-)Entwicklung der einzelnen Beschäftigten vor dem Hintergrund der Entwicklungsnotwendigkeiten der Gesamtorganisation. Es sind keine Beurteilungen im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräch. Ein Feedback von Vorgesetzten an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann allerdings ein sinnvoller Bestandteil des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs sein.

Wenn Entwicklungsgespräche nicht mit allen, sondern nur mit bestimmten Mitarbeitenden geführt werden, bedarf dies einer schlüssigen Begründung.

„**Eine systematische Fortbildungsplanung für alle Beschäftigtengruppen**“ dient der (Neu-)Ausrichtung und (Weiter-)Entwicklung der Gesamtorganisation durch die Fortbildung von Personen. Die Fortbildung der Einzelnen geschieht mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit der Einrichtung insgesamt zu verbessern. Fortbildung kann extern in Anspruch genommen oder »inhouse« organisiert werden; auch Lernzeiten »on the job«, d.h. im Prozess der Arbeit, gehören dazu.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 9: Controlling		
Das Controlling umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, den Grad der Erreichung der Ziele einer Organisation zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu erarbeiten. Es werden Kennziffern und Kennzahlen sowie inhaltliche Indikatoren definiert, begründet und ermittelt, mit denen die effektive und effiziente Leistungserbringung der Gesamtorganisation sowie einzelner Beratungs- und Arbeitsbereiche analysiert und bewertet werden, so dass Konsequenzen gezogen werden können.		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
<p>Inhaltliche Zielerreichung</p> <p>Wirtschaftliche Zielerreichung</p> <p>Wirtschaftliche Ressourcen</p> <p>Kunden: Auftraggeber und Ratsuchende, Adressaten/ Zielgruppen</p> <p>Beratungsprodukte und -dienstleistungen</p> <p>Serviceleistungen</p> <p>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</p>	<p>Ein dokumentiertes Berichtswesen zu relevanten, begründeten Spezifikationen ist eingeführt.</p> <p>Kennzahlen/Kennziffern und qualitative Erfolgsindikatoren sind definiert und begründet. Sie werden regelmäßig erhoben und bewertet. Konsequenzen werden gezogen.</p> <p>Die eingesetzten Verfahren der finanziellen Unternehmensführung sind beschrieben und begründet, Gesichtspunkte der Wirtschaftlichkeit werden beachtet.</p> <p>Interne Prüfungen zur Funktionsweise des Unternehmens finden regelmäßig statt. Konsequenzen aus den Prüfergebnissen werden gezogen.</p> <p>Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung liegt vor.</p>	<p>Kosten- und Budgetpläne</p> <p>Statistiken</p> <p>Erhebungen</p> <p>Geschäftsberichte</p> <p>etc.</p>

Begründung für den Qualitätsbereich

Soll die Erbringung der Organisationsleistungen und die Qualitätsentwicklung nicht immer wieder Zufälligkeiten unterworfen werden – was mit der Verschwendung von Geld, Zeit und Arbeitskraft einhergeht –, ist die gezielte Steuerung der Organisation unerlässlich. **Controlling** umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, die Erreichung der selbst gesetzten Ziele zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu treffen. Hierbei ist auch regelmäßig die Wirtschaftlichkeit der Arbeit zu prüfen. Controlling bedeutet nicht nur Kontrolle nach der geleisteten Arbeit, sondern vor allem auch steuernder Eingriff in den Prozess der laufenden Arbeit.

Erläuterungen zu den Anforderungen

Ein „**Berichtswesen**“ dokumentiert die Arbeitsleistungen und -ergebnisse, Ressourcen, Effektivität und Produktivität der unterschiedlichen Organisationsbereiche unter selbstgewählten und begründeten Gesichtspunkten. Es kann in Papierform oder elektronisch existieren. Ob es sich um einen Gesamtbericht oder bereichs- bzw. stellenbezogene Teilberichte handelt und in welchem Rhythmus die Berichte erfolgen, muss jede Organisation selbst entscheiden und begründen.

Welche Spezifikationen für eine Organisation so relevant sind, dass sie in einem Berichtswesen dokumentiert werden müssen, entscheidet und begründet jede Organisation selbst.

„**Kennziffern**“ machen isolierte Angaben (z.B. Anzahl der Beratungen oder Anzahl der Kunden). „**Kennzahlen**“ sind im Unterschied dazu Beziehungszahlen, bei denen zwei Größen miteinander in ein Verhältnis gesetzt werden (z.B. Neukunden im Verhältnis zu Bestandskunden).

„**Qualitative Erfolgsindikatoren**“ sind inhaltliche, aus den Aufgaben, Zielen und dem Selbstverständnis erwachsene Indikatoren für die Leistung der Organisation. Die Frage ist hier: Mit welchen Merkmalen und Kriterien wird der Leistungserfolg am besten erfasst und bewertet? Qualitative Erfolgsindikatoren können nicht immer objektiv begründet sein; es muss aber darüber ein Konsens innerhalb der Beteiligten bestehen.

Ein qualitativer Erfolgsindikator könnte die Einladung zu einem Referat auf einem als bedeutsam eingeschätzten Kongress der Branche sein oder die Akquisition einer sehr renommierten Organisation als Beratungskunden.

„**Gesichtspunkte der Wirtschaftlichkeit werden beachtet.**“, wenn unter Verwendung geeigneter „**Verfahren der finanziellen Unternehmensführung**“ ein gezielter Einsatz und eine gezielte Prüfung der eingesetzten finanziellen Mittel möglich sind. Ziel dieser Anforderung ist es, ein Kostenbewusstsein bezüglich der verschiedenen Produkte und Dienstleistungen zu erreichen, um die Organisation wirtschaftlich steuern zu können. Die Organisationen müssen selbst begründen, welche Verfahren für sie geeignet sind, z.B. Deckungsbeitragsrechnungen welcher Stufe.

„**Interne Prüfungen zur Funktionsweise des Unternehmens**“ sind selbstorganisierte Qualitäts-Checks, Selbstevaluationen der eigenen Organisation und ihrer Praxis, interne Kontrollen des Funktionierens von definierten Abläufen und beschlossenen Regelungen.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 10: Kundenkommunikation		
Die Beziehung zu den Kunden ist der Kern organisationaler Leistungserbringung. Kommunikation zwischen der Organisation und den Kunden umfasst sowohl die Kundengewinnung als auch die Kundenpflege. Daher sind die entsprechenden Verfahrensabläufe in Hinblick auf die Kundenbedürfnisse auszurichten.		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
<p>Kundengewinnung, Kundenberatung, Kundenpflege</p> <p>Geschäftsbedingungen, Verbraucherschutz, Datenschutz</p> <p>Beschwerdemanagement</p> <p>Information der Kunden z.B. über:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beratungsangebote • Serviceleistungen • Beschwerdemöglichkeiten • Berater/innen • Beratungsorte • Trägerschaft und Rechtsform • etc. 	<p>Die wichtigsten Kundenkommunikationsverfahren sind begründet und beschrieben.</p> <p>Die Geschäftsbedingungen, inkl. der Maßnahmen zum Verbraucherschutz, sind veröffentlicht.</p> <p>Anregungen und Beschwerden werden erhoben und ausgewertet. Konsequenzen werden gezogen.</p> <p>Eine Begründung für Inhalte und Formen der Kundeninformation liegt vor.</p>	<p>Interne schriftliche Verfahrensregelungen</p> <p>Schriftliche Beratungsangebote</p> <p>Handzettel, Informationsmaterial</p> <p>Newsletter</p> <p>Website</p> <p>etc.</p>

Begründung für den Qualitätsbereich

Beratungsorganisationen werden von außen, von ihren Kunden wahrgenommen und bewertet. Der Bereich **Kundenkommunikation** fragt daher danach, wie die Organisationen ihre Leistungsangebote und Geschäftsbedingungen im Sinne ihrer Kunden gestalten und kommunizieren und wie sie ihre entsprechenden Verfahrensabläufe in Hinblick auf die Kundenbedürfnisse ausrichten.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„**Die wichtigsten Kundenkommunikationsverfahren sind begründet und beschrieben.**“ Über den interpersonellen Umgang der Beschäftigten mit den Kunden hinaus meint Kommunikation mit Kunden alle Maßnahmen der Kundengewinnung, Kundenbetreuung und Kundenbindung. Kundenkommunikationsverfahren umfassen die Verfahren, Instrumente und Wege, mit denen sowohl die Organisation in Kontakt mit dem Kunden tritt als auch der Kunde in Kontakt mit der Organisation treten kann. Welches die wichtigsten Kundenkommunikationsverfahren sind, entscheidet, beschreibt und begründet jede Organisation selbst. Gemeint sind hier keine technischen Geräte, wie Telefon, Fax, E-Mail, sondern definierte Prozesse des Umgangs mit den Kunden.

Die „**Maßnahmen zum Verbraucherschutz**“ dienen dem Ausweis der Seriosität der Organisation und beschreiben die Rechte der Kunden, z.B. durch Kündigungs- und Rücktrittsmodalitäten. Sie sind im Regelfall Teil der Geschäftsbedingungen.

Die „**Begründung für Inhalte und Formen der Kundeninformation**“ ergibt sich aus den Interessen- und Bedürfnislagen der Kunden, also daraus, was Kunden wissen müssen, um die Produkte und Dienstleistungen der Organisation kompetent in Anspruch nehmen zu können. Anregungen, worüber informiert werden könnte, bietet die entsprechende Liste bei den Spezifikationen.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 11: Strategische Entwicklungsziele		
Strategische Entwicklungsziele sind die längerfristigen und umfassenden Ziele der Organisation, die bestimmen, wo sie in einem definierten Zeitraum in Bezug auf ihre erwartete zukünftige Umwelt stehen will. Diese Ziele basieren auf dem Leitbild sowie der internen und externen Evaluation der Organisation.		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Positionierung der Organisation in Bezug auf die Umwelt Entwicklung von Visionen und langfristigen Zielen Mitwirkung bei der Gestaltung der Weiterbildungspolitik Marktbildung und Marktentwicklung Neukundengewinnung Weiterentwicklung von internen Kompetenzen Langfristige Ressourcensicherung Weiterentwicklung der Organisationsstruktur und der Beratungsinfrastruktur Weiterentwicklung der Qualitätsziele	Evaluations-/Entwicklungsworkshops finden regelmäßig statt. Qualitätsentwicklungsziele und/oder -maßnahmen werden systematisch gesammelt und sind dokumentiert. Strategische Entwicklungsziele der Gesamtorganisation werden im Selbstreport vorgeschlagen.	Workshopprotokolle Zieldokumentationen Entwicklungspläne Maßnahmepläne etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Zum Abschluss des Qualitätsentwicklungs- und -testierungsprozesses wird ein Blick in die Zukunft geworfen: Als lernende Organisation muss die Bildungseinrichtung den Willen zur weiteren Entwicklung dokumentieren und sich dabei mit der Formulierung von Zielen eine Richtung geben. **Strategische Entwicklungsziele** sind keine Qualitäts-, sondern mittel- bis langfristige Entwicklungsziele. Sie beziehen sich immer auf die gesamte Organisation und ihren Markt bzw. ihre Umwelt. Sie betreffen Politik und Strategie der Gesamtorganisation, d.h. sie sind keine Einzelziele für Entwicklungen in Teilbereichen, sondern bündeln Einzelziele zu mehrjährigen Entwicklungsprojekten. Bei KQB umfassen sie den vierjährigen Zeitraum bis zur Retestierung.

Erläuterungen zu den Anforderungen

Die „**Evaluations-/Entwicklungsworkshops**“ können auch als Zukunftswerkstätten o.ä. stattfinden. Wichtig erscheint, dass möglichst viele Beschäftigte an diesen Workshops beteiligt werden. Ziel dieser Workshops ist die Bewertung und Weiterentwicklung der eigenen Organisation.

Die Sammlung von „**Qualitätsentwicklungszielen und/oder -maßnahmen**“ bezieht sich auf die während der Erstellung des Selbstreports über die Anforderungen hinausgehenden Ziele für die spätere Qualitätsentwicklung in einzelnen Qualitätsbereichen.

Die „**strategischen Entwicklungsziele**“ müssen nur „**vorgeschlagen**“ werden. Ihre konkrete Ausformulierung als überprüfbare Anforderungen geschieht mit Hilfe des Gutachters bzw. der Gutachterin auf dem Abschlussworkshop. Es ist jedoch hilfreich, bereits Formulierungen zu wählen, die – ggf. über Erfolgsindikatoren – die Zielerreichung messbar machen.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).



2015, X, 47 S.

 **Druckausgabe**

Softcover

Ladenpreis

► *9,99 € (D) | 10,27 € (A) | CHF 12.50

 **eBook**

**Erhältlich bei Ihrer Bibliothek
oder**

► springer.com/shop

R. Zech

Qualitätsmanagement und gute Arbeit

Grundlagen einer gelingenden Qualitätsentwicklung für Einsteiger und Skeptiker

Reihe: essentials

► **Ein neuer Band aus der Reihe Springer Essentials Voraussetzungen für eine gelingende Qualitätsentwicklung Mit einer Beschreibung der klassischen Systeme DIN EN ISO und EFQM**

In diesem Essential wird das traditionelle Qualitätsmanagement als verdeckt herrschaftliches Disziplinarsystem entschlüsselt und die Frage diskutiert, was unter Qualität substantiell zu verstehen ist. Der Autor argumentiert dafür, dass die Qualitätsfrage in den Kontext der großen Thematik eines guten Lebens in einer gerechten Gesellschaft gehört. Zu diesem Zweck wird sowohl das Gute als auch das Gerechte kurz skizziert. Daraus werden die Voraussetzungen einer entsprechend gelingenden Qualitätsentwicklung abgeleitet, um schließlich beispielhaft für den Bereich der personenbezogenen sozialen Dienstleistungen ein Qualitätsentwicklungssystem vorzustellen, das den Fallen der Disziplinierung entgeht und die Entscheidung über die Definition guter Arbeit – als Prozess und Ergebnis – in die Hände der Arbeitenden gibt.

Der Inhalt

- Qualitätsmanagement als Disziplinarsystem
- Die Klassiker: DIN EN ISO und EFQM
- Was ist eigentlich Qualität?
- Gute Arbeit in einer gerechten Gesellschaft
- Gelingende Qualitätsentwicklung und ihre Voraussetzungen
- Besonderheiten einer Qualitätsentwicklung bei personenbezogenen sozialen Dienstleistungen

Die Zielgruppen

- Studierende und Dozierende aller Fachrichtungen, insbesondere der Wirtschafts-, Sozial- und Ingenieurwissenschaften
- Unternehmer, Führungskräfte und Qualitätsverantwortliche in Unternehmen

Der Autor

Prof. Dr. Rainer Zech ist Geschäftsführer der ArtSet Forschung Bildung Beratung. Darüber hinaus ist er als Coach und Berater tätig.



Erhältlich bei Ihrem Buchhändler oder – Springer Customer Service Center GmbH, Haberstrasse 7, 69126 Heidelberg, Germany ► Call: + 49 (0) 6221-345-4301 ► Fax: +49 (0)6221-345-4229 ► Email: customerservice@springer.com ► Web: springer.com

* € (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7% MwSt; € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10% MwSt. CHF und die mit ** gekennzeichneten Preise für elektronische Produkte sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Programm- und Preisänderungen (auch bei Irrtümern) vorbehalten. Es gelten unsere Allgemeinen Liefer- und Zahlungsbedingungen.

Springer-Verlag GmbH, Handelsregistersitz: Berlin-Charlottenburg, HR B 91022. Geschäftsführung: Haank, Mos, Hendriks

www.qualitaets-portal.de

