

Kundenorientierte Qualitätstentwicklung
für Beratungsorganisationen



Leitfaden für die Praxis

Mai 2024

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



Rainer Zech, Claudia Dehn

Kundenorientierte Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen

Leitfaden für die Praxis

**Komplett überarbeitete Auflage
Mai 2024**

Urheberrechte und wissenschaftliche Begleitung:

ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH
Sedanstraße 46, D-30161 Hannover
Tel.: +49 (0)511 3975523 ♦ www.artset.de ♦ kontakt@artset.de

Testierungsstelle:

con!flex Qualitätstestierung GmbH
Finkenweg 3, D-97522 Sand a. Main
Tel.: 0951-99339730
www.conflex-qualitaet.de ♦ info@con!flex-qualitaet.de

Weitere Informationen, zum Beispiel Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge,
finden Sie auf unserer Internetseite: www.qualitaets-portal.de

Inhaltsverzeichnis

Inhalt	Seite
Vorwort	1
Teil A: Der Qualitätsentwicklungsprozess nach KQB	3
1. Was ist Qualität in der Beratung?	3
2. Was ist das Besondere an KQB?	5
3. Welchen Nutzen hat KQB?	6
4. Wie ist KQB aufgebaut?	7
5. In welchen Schritten verläuft der Qualitätsprozess?	9
6. Wie ist der Zusammenhang zwischen Begutachtung und Entwicklungsförderung?	13
7. Warum sind das Leitbild und die Definition gelungener Beratung so wichtig?	15
8. Wie managt man den Qualitätsprozess?	19
9. Wie schreibt man einen Selbstreport?	24
Teil B: Die Qualitätsbereiche und ihre Anforderungen	31
10. Allgemeine Erläuterungen zu den Qualitätsbereichen und den Anforderungen	31
11. Die Tabellen der Qualitätsbereiche	35
Teil C: Der Qualitätstestierungsprozess	57
12. Wie sieht das administrative Verfahren aus?	57
13. Was passiert im Einführungsworkshop bzw. im Follow-up-Workshop?	62
14. Wie sieht das Gutachten aus?	63
15. Was passiert bei der Visitation?	65
16. Warum ist der Abschlussworkshop kein Abschluss?	66
17. Was ist anders bei der Retestierung?	69
18. Welche Unterstützung bekommt man wo?	71

Vorwort

Beratung ist in der Unübersichtlichkeit der heutigen Gesellschaft zu einem immer wichtigeren Faktor der individuellen und institutionellen (Neu-)Orientierung geworden. Neben klassischen Beratungsprofessionen, wie Steuerberatern, Berufsberaterinnen, Anwälten, aber auch Ärztinnen, 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 Kundinnen und Kunden zu Recht hohe Qualitätsanforderungen, die es erfordern, 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 Mitarbeitende möchte seine Arbeit 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*r Berater*in überlegt, wenn eine Beratung weniger gut gelungen ist und wie die nächste besser gestaltet werden kann. Qualitätsentwicklung ist ein integraler Teil der Alltagsarbeit von Berater*innen 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 weiterhin 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 deren Vertrauen 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 und die Resilienz ihrer Mitarbeitenden.

Qualitätsentwicklung war schon immer ein originärer und integraler Bestandteil der Entwicklung von Organisationen. 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 -nachfragerinnen 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 Kundinnen und 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 eines der am weitesten verbreitete Qualitätsentwicklungssysteme der Weiterbildung in Deutschland und Österreich. Mit diesem 2024 komplett überarbeiteten Leitfaden 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.

Unser Anliegen mit dieser komplett überarbeiteten Fassung ist es vor allem, eine verständlich formulierte und anwenderfreundliche Beschreibung des Verfahrenseinsatzes für die Qualitätsentwicklungspraxis vorzulegen. Die Anforderungen des KQB-Qualitätsmodells haben sich dabei nicht geändert. Dieser Leitfaden für die Praxis ist für die Nutzung im organisationsinternen Qualitätsmanagement gedacht. Ergänzende Informationen finden die Anwender*innen von KQB im Qualitätsportal in Form von Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeugen zu allen verpflichtenden und optionalen Qualitätsbereichen (www.qualitaets-portal.de). Darüber hinaus befinden sich dort weitere Arbeitshilfen zu Themen rund um die Qualitätsentwicklung sowie Vorlagen und Hilfen für die Erarbeitung des Selbstreports und für die Retestierung.

Prof. Dr. Rainer Zech und Claudia Dehn
Hannover, Mai 2024

Teil A: Der Qualitätsentwicklungsprozess nach 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 die Kundin in erster Linie fachlichen Ratschlag oder reflektierende Unterstützung und Begleitung? Wie ist die subjektive bzw. organisationsspezifische 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 und es inzwischen etwas altväterlich klingt, 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 Kundinnen und 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.

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 Kundinnen und 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 nun eine Beratungsorganisation im Rahmen ihrer Qualitätsentwicklung ihre Ermöglichungsbedingungen von Beratung verbessern möchte – und nichts anderes ist das Ziel der Qualitätsentwicklung –, 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 Bedingungen für gelungene Beratung der Kunden verbessert. Hierfür ist eine Ver-

ständigung 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 Angebot, 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 (also Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit) sind die Kundinnen und 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 Kundinnen und 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 Unterstützungsmaterialien für die interne Organisationsentwicklung.
 - Das heißt: Alle Nutzer*innen erhalten kostenlos ein Bündel von Arbeitshilfen und 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, unabhängig davon, 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 bei Erst- und Retestierern 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 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 Mitarbeitenden 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 Kundinnen und Kunden aus.
 - Das heißt: Die Kundenzufriedenheit steigt.

4. Wie ist KQB aufgebaut?

Beratung als Branche und Angebot zeichnen sich im Vergleich zu anderen Branchen und Angeboten durch eine Besonderheit aus. Diese besteht darin, dass das Resultat des Angebots, das heißt die Erhöhung der Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit, nicht von der Beratung anbietenden Organisation hergestellt werden kann, sondern der Beratungsnachfrager – sprich die Kundin oder 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 beratungsadäquate Qualitätsentwicklung hat deshalb folgende Prämissen:

1. Der Kunde als kundige*r Produzent*in von Selbst-Beratung steht im Mittelpunkt aller Qualitätsbemühungen. Auf ihn, auf sie 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.

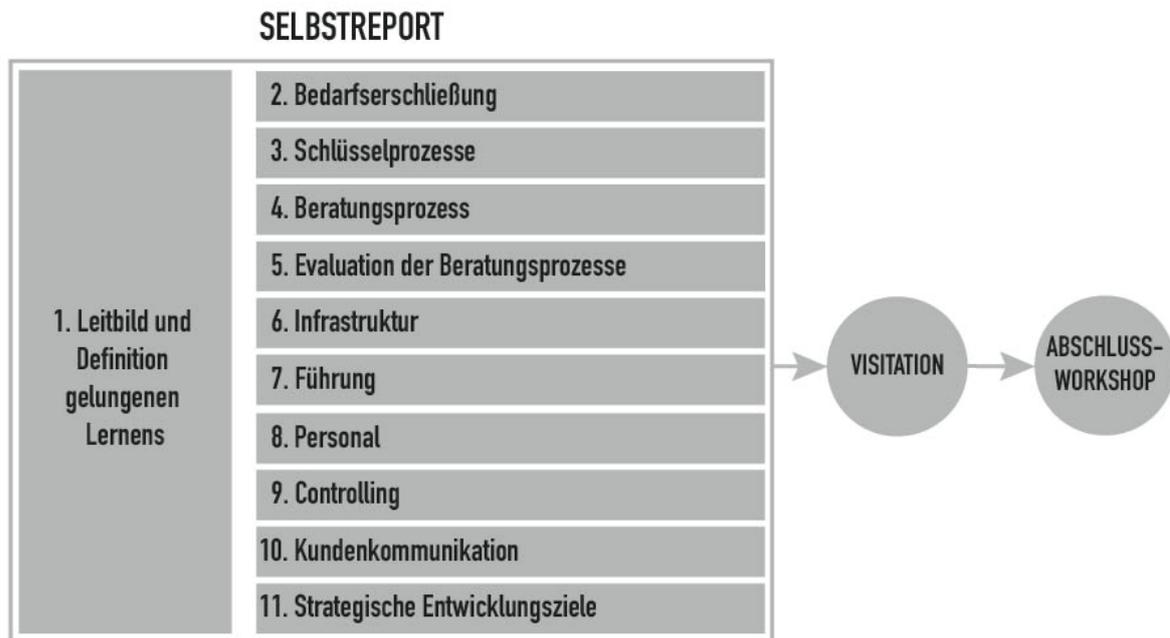
3. Beratung ist ein reflexives Erfahrungsgut; die Verbesserung der organisationalen Beratungsbedingungen muss daher auch ein reflexiver Prozess sein. Qualitätsverbesserung in der Beratungsbranche kann nicht durch technokratische Formalisierungen gefördert werden.
4. Es handelt sich bei KQB daher nicht nur um ein externes Begutachtungsverfahren, vielmehr werden die Entwicklungspotenziale der Organisationen berücksichtigt und gefördert. KQB unterstützt die Lernprozesse der Beratungsorganisationen 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 wird in einem Selbstreport nachgewiesen und durch eine Visitation bestätigt. 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 Beratungsorganisationen 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.

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.

Weil die Organisationen selbst die Normen und Standards setzen, hat der Qualitätsentwicklungsprozess im Prinzip drei Schritte:

1. **Definition gelungener Beratung:** Erstens einigt sich die Organisation intern darüber, unter welchen Bedingungen sie Beratung als gelungen betrachtet. Da Beratung immer für die zu Beratenden von Nutzen sein muss, ist es erforderlich, deren Standpunkt einzunehmen und zu definieren, a) welche objektiven Bedingungen gegeben sein müssen, b) worüber zwischen den Beteiligten Einigkeit bestehen muss und c) was zu ihren jeweiligen subjektiven Vorlieben gehört, die sich mindestens nicht widersprechen dürften. In einem diskursiven Beratungsprozess unter den Beteiligten entsteht so ein handlungsleitendes Selbstverständnis.
2. **Bestimmung der Gelingensfaktoren:** Im nächsten Schritt werden die (Rahmen-)Bedingungen bestimmt, die einen bedeutenden Einfluss auf das Gelingen der Beratung haben. Beispielsweise sollten die subjektiven Bedürfnisse und die gesellschaftliche Bedarfslage der Kund*innen bekannt sein. Es sollte geklärt werden, mit wem die Organisation wie kooperieren muss, um

ihr Anliegen voranzubringen. Und man sollte wissen, an welchen Indikatoren erkannt werden kann, ob Beratung gelungen ist und Erfolg hatte.

3. **Gestaltung der Gelingensfaktoren:** Schließlich sind unter dem Gesichtspunkt und mit dem Fokus auf die Definition gelungener Beratung die konkreten Arbeits- und Kooperationsbedingungen so zu gestalten, dass diese das Gelingen der Beratung bestmöglich fördern und unterstützen.

Nach der Erstellung des Leitbilds mit der organisationspezifischen Definition gelungener Beratung startet der Prozess der Qualitätsentwicklung mit einer internen Evaluation, zum Beispiel einer Bestandsaufnahme der vorhandenen Maßnahmen und Verfahren in den einzelnen Qualitätsbereichen. Danach erfolgt eine Planung und Durchführung der erforderlichen Qualitätsentwicklungsmaßnahmen. Dieser Prozess wird dokumentiert und mündet in die Ausformulierung eines **Selbstreports**. Die eingesetzten Methoden und Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden in einem **Qualitäts- bzw. Organisationshandbuch** dokumentiert. Der Selbstreport ist Gegenstand der externen Evaluation durch eigens im KQB-Modell geschulte Gutachterinnen und Gutachter. Die Begutachtung mündet in eine Visitation vor Ort. Hier können ggf. das Qualitäts- bzw. Organisationshandbuch und andere Dokumente (z. B. Protokolle) für eine Nachweisprüfung zurate gezogen werden. Wenn die Visitation erfolgreich verläuft, endet der Qualitätskreislauf mit einem Abschlussworkshop und der Aufstellung von strategischen Entwicklungszielen für die nächste Qualitätsentwicklungsperiode.

Der Qualitätskreislauf:



Wenn die Beratungsorganisation sich für eine Qualitätsentwicklung und -testierung nach dem KQB-Verfahren entschieden und angemeldet hat, startet der interne Qualitätsentwicklungsprozess mit einem **Einführungsworkshop**, auf dem das Verfahren vorgestellt und erläutert wird. Wichtig ist, dass die Philosophie des Gelungenen sowie die Logik und das Verfahren von KQB wirklich verstanden werden, denn **nur, wer den Geist der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätsentwicklung verinnerlicht hat, kann das Modell zum eigenen Nutzen richtig anwenden**. 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 Mitarbeitende der Organisation an diesem Termin teilnehmen, um Transparenz, Vertrauen und Motivation für die Qualitätsentwicklung zu schaffen. Je nach Größe der Organisation kann es auch sinnvoll sein, diese Veranstaltung zu teilen. In einem ersten, allgemeineren Teil wird dann das Verfahren allen Mitarbeitenden vorgestellt und in der zweiten Phase wird zum Beispiel 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 Einführungswshops ein obligatorischer **Follow-up-Workshop**, der den Qualitätsentwicklungsprozess maßgeschneidert für die betreffende Organisation unterstützt.

➔ Weitere Erläuterungen zum Einführungs- bzw. Follow-up-Workshop finden Sie in Kapitel 13.

Nun machen sich die Organisationen auf den Weg. Auf der Basis einer **internen 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 die ArtSet Forschung Bildung Beratung GmbH bereitgestellte Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge zurückgreifen, die im Qualitätsportal bereitgestellt werden. Für Fragen steht die Testierungsstelle telefonisch oder per E-Mail zur Verfügung.

➔ Weitere Erläuterungen zum Management des Qualitätsprozesses finden Sie in Kapitel 8.

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 eingesetzten Verfahren und die erzielten Ergebnisse der durchgeführten Qualitätsmaßnahmen in einem **Qualitäts- bzw. Organisationshandbuch** dokumentiert. Die Dokumentation kann auch elektronisch erfolgen. **Selbstreport und Organisationshandbuch gehören im Qualitätsprozess zusammen:** Der Selbstreport ist gewissermaßen die Gebrauchsanweisung und das Organisationshandbuch der Werkzeugkasten und der Ergebnismachweis.

➔ Weitere Erläuterungen zum Selbstreport und zum Organisationshandbuch finden Sie in Kapitel 9.

Nach der Abgabe des Selbstreports bei der Testierungsstelle wird dieser begutachtet. Das entsprechende **Gutachten** durchläuft eine Qualitätskontrolle und wird anschließend an die Organisation verschickt. Es enthält eine Wiederbeschreibung der Organisation, generelle Rückmeldungen zum Selbstreport und zum Qualitätsentwicklungsprozess, einen Prüfteil, der sich auf die KQB-Anforderungen bezieht, und darüber hinausgehende Anregungen und Hinweise zur weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung. Sollte das Gutachten Auflagen enthalten, weil die Erfüllung einzelner Anforderungen im Selbstreport nicht zu erkennen ist, dann werden diese erläutert, damit die Organisation bis zur Visitation für etwaige Nacharbeiten oder Nachweise sorgen kann. Die **Auflagen mit ihren entsprechenden Erläuterungen sind also als Hilfestellung für die weitere Qualitätsentwicklung zu verstehen** und bedeuten nur, dass im Selbstreport bezüglich der Erfüllung der KQB-Anforderungen noch Unklarheiten bestehen, die auf der Visitation ausgeräumt werden müssen. Ein Urteil über Bestehen oder Nichtbestehen der Testierung ist damit an dieser Stelle nicht verbunden.

➔ Weitere Erläuterungen zum Gutachten finden Sie in Kapitel 14.

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 in der **Wiederbeschreibung** aus einer externen Beobachtungsperspektive eines Außenstehenden gespiegelt. 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 gekommen und wie sie künftig 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 15.

Auf dem **Abschlussworkshop** wird ein Blick zurück und ein Blick nach vorn geworfen. Rückwirkend reflektieren die Mitarbeitenden 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 die Beratungsorganisation zu einer lernenden Organisation.

➔ Weitere Erläuterungen zum Abschlussworkshop mit den strategischen Entwicklungszielen finden Sie in Kapitel 16.

Rechtzeitig vor der Retestierung sollte der obligatorische **Follow-up-Workshop** bei der Testierungsstelle gebucht werden. Bei diesem steht der beratende **Unterstützungscharakter** im Vordergrund, damit die Organisation auf der Basis der bisherigen Erfahrungen ein vertieftes Verständnis des KQB-Verfahrens entwickeln und dieses noch besser an ihre konkreten Bedingungen anpassen kann. Auf dem Workshop kann über den Stand der strategischen Entwicklung, die Optimierung der Qualitätsentwicklung, die Ergebnisse der Überprüfung der Funktionsfähigkeit der Organisation gesprochen werden. Die Organisation kann darüber hinaus auch ein Thema wählen, das in ihrer Entwicklung gerade ansteht und bei dem sie Hilfe in Anspruch nehmen will.

➔ Weitere Erläuterungen zum Follow-up-Workshop finden Sie in Kapitel 17.

6. Wie ist der Zusammenhang zwischen Begutachtung und Entwicklungsförderung?

Das kundenorientierte Qualitätsmodell für Beratungsorganisationen ist ein Qualitätsentwicklungssystem, 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*innen und Entwicklungshelfer*innen.

Um Prozesssicherheit und Rollenklarheit in diesem Verfahren zu gewährleisten, wurde ein systematisches Verfahren des Gutachter*inneneinsatzes und der Gutachtenkontrolle eingeführt. Um Unvoreingenommenheit möglichst zu sichern, wird 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 zu den Qualitätsbereichen sowie **Anregungen und Hinweise zur weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung**. 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 durchgeführt, sondern berücksichtigt die besondere Situation der Organisation und ihre vorangegangene Qualitätsarbeit. 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. Kapitel 11) mit ihren jeweiligen Anforderungen können als Check- und Planungslisten bei der internen Qualitätsentwicklung und der Selbstevaluation benutzt werden.
- Auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de) werden Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge für die Entwicklungsarbeit zur Verfügung gestellt.
- Im Prozess der Erstellung des Selbstreports wird Wissen verschriftlicht, das oftmals nur informelles ist, wodurch die Prozesssicherheit der internen Ablauforganisation erhöht wird. Der Selbstreport dient der Reflexion der Qualitätsarbeit, zur Begründung der angestrebten Ziele, zur Bewertung der erreichten Erfolge und für Schlussfolgerungen zum weiteren Vorgehen.
- Im Qualitäts- bzw. Organisationshandbuch werden die eingesetzten Methoden und Verfahren sowie die mit diesen erzielten Ergebnisse und Erfolge dokumentiert. Wie der Selbstreport der Selbstvergewisserung dient, so ist das Organisationshandbuch der Werkzeugkasten für die alltägliche Qualitätsarbeit. Darüber hinaus hilft es bei der Visitation – als Nachweisordner – bei einer etwaigen Prüfung der Erfüllung von Auflagen.
- 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 ergänzt die Begutachtung des Selbstreports. Bei ihr werden offene Fragen der Gutachtenden geklärt, ergänzende Nachweise geprüft und Gespräche mit Leitung, Mitarbeitenden und ggf. auch mit Kundinnen und

Kunden geführt. 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. Vor allem soll aber die Organisation die Gelegenheit bekommen, das Gutachten zu diskutieren und ihrerseits Rückfragen zu stellen.

- 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 Retestierung) kontinuierlich an der Verbesserung ihrer Qualität arbeiten.
- Bei der Testierungsstelle gibt es Kontaktmöglichkeiten – telefonisch und via E-Mail –, über die im Prozess der Qualitätsentwicklung unmittelbar Rückfragen durch die Organisationen gestellt werden können. Die Fragen werden zeitnah und individuell beantwortet.
- Über die Testierungsstelle können Sie die Kontaktdaten der akkreditierten Gutachterinnen und Gutachter erfahren, die Sie als Berater*innen engagieren können.

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

Bei der kundenorientierten Qualitätsentwicklung und -testierung für Beratungsorganisationen steht die gelungene Beratung im Fokus aller Qualitätsanstrengungen. Ziel ist es, die Bedingungen der Beratung durch die Weiterentwicklung der Organisation zu optimieren. Der Qualitätsprozess startet in der Beratungsorganisation mit der Erstellung des Leitbildes inklusive der organisationsspezifischen Definition gelungener Beratung und einer darauf aufbauenden Bestandsaufnahme. Dies ist für das Verfahren zwingend, weil davon ausgegangen wird, dass das **Leitbild** als Selbstbeschreibung einer Organisation ihr organisatorisches Selbstverständnis 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 zukünftige Praxis anleiten. Das bedeutet, ein Leitbild ist nur dann ein *Leitbild*, wenn es die Praxis der Mitarbeitenden tatsächlich leitet. Daher sollten auch alle Mitarbeitenden bei der Erstellung des Leitbildes beteiligt werden, denn nur wer sich beteiligen konnte, wird sich hinterher mit dem erstellten Leitbild identifizieren. Ohne ein leitendes Bild von sich selbst sind alle Handlungen einer Organisation zufällig und unsystematisch. Deshalb ist ein Leitbild so wichtig.

Woran bemisst sich letztlich gelungene Beratung? Grundsätzlich kann gelungene Beratung daran gemessen werden, ob der oder die Ratsuchende seine bzw. ihre Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit erweitern konnte. Der Maßstab für gelungene Beratung bezieht sich auf die alltägliche Lebenspraxis des Menschen. Es geht also darum, durch die Beratung diese Lebenspraxis verbessern zu können. Der Mensch begibt sich nur dann in eine Beratungssituation, wenn er eine Vorstellung davon hat, später den Herausforderungen des Alltags besser gerecht werden zu können. Beratung kann daher nur motiviert erfolgen, wenn sich die Ratsuchenden eine durch Beratung verbesserte Verfügung über ihre relevanten Lebensbedingungen, mithin eine Verbesserung ihrer Lebensqualität, vorstellen können.

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

Es handelt sich bei der Definition gelungener Beratung **nicht** um methodische und fachliche Zielsetzungen der Berater*innen oder um Beratungsziele der realen Ratsuchenden, sondern die Definition ist auch diesbezüglich eine übergeordnete Leitvorstellung, auf die hin sich die praktischen Beratungsziele der einzelnen Beratungsangebote begründen lassen müssen.

➔ Hilfestellungen und Beispiele für Definitionen gelungener Beratung finden Sie in der entsprechenden KQB-Arbeitshilfe und den Qualitätswerkzeugen des QB 1, die Sie auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaetsportal.de) herunterladen können.

Durch ihre spezifische Definition gelungener Beratung erhält die Organisation einen **roten Faden für ihre Qualitätsentwicklung**, denn in der schier unendlichen Menge der Dinge, die im Prinzip verbessert werden könnten, sind vor allem diejenigen von Bedeutung, die nachweislich zu einem verbesserten Beratungsprozess beitragen. Hier kann die Definition des gelungener Beratung als Entscheidungshilfe darüber dienen, was die Organisation in ihrem Qualitätsprozess bearbeiten will und was für die Ratsuchenden nur von nachrangiger Bedeutung ist. Deshalb sind die Organisationen in den einzelnen Qualitätsbereichen ihres Selbstreports auch immer wieder gefordert, eine Rückbegründung ihrer ausgewählten Qualitätsmaßnahmen auf ihr Leitbild mit seiner Definition des Gelungenen zu formulieren. **Dadurch erhalten sie Sicherheit auf ihrem Weg der Qualitätsentwicklung und steigern das Reflexionsniveau ihrer beraterischen Praxis.** Und dies ist letztendlich das zentrale Qualitätskriterium bei der Organisation von Beratungsprozessen.

Das kundenorientierte Qualitätsmodell für Beratungsorganisationen hat den Anspruch, als branchengerechtes Qualitätsmanagement und entsprechend

adäquate Qualitätstestierung zu fungieren. Es soll die Besonderheit des Beratungsprozesses – nämlich die Tatsache, dass Wohlberatenheit immer eine Aktivität der zu Beratenden ist und nur durch Kontextbedingungen unterstützt und gefördert werden kann – berücksichtigen.

Dies geschieht in folgender Weise:

- Zunächst wird in Anforderungen der meisten Qualitätsbereiche explizit auf die Ratsuchenden Bezug genommen, so in den Qualitätsbereichen Leitbild, Bedarfserschließung, Beratungsprozess, Evaluation der Beratungsprozesse, Infrastruktur und Kundenkommunikation. Die Perspektive der zu Beratenden 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 Beratungsinteresse 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.

Lernen und Sich-Weiterentwickeln muss jeder Mensch im Beratungsprozess selbst, das heißt Wohlberatenheit kann nicht von außen bestimmt werden. Dennoch kann durch die Steuerung der Kontextbedingungen ein nicht unerheblicher Einfluss auf den Beratungsprozess ausgeübt 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 bewusst und gezielt vornehmen zu können, brauchen die professionellen Berater*innen eine inhaltlich gefüllte Vorstellung davon, wann der 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.

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 Beratungsorganisation mit dem Ausweis dessen, was sie als gelungene Beratung anstrebt, ein Leistungsversprechen gegenüber ihren potenziellen Kund*innen, 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 organisationsspezifische Definition gelungener Beratung Bezug genommen; sie dient auch als Orientierung bei der externen Evaluation der 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:

Erfolg bezieht sich von der Wortherkunft auf ein Hinterher, den Ausgang, die Wirkung, die Folge von Etwas. Erfolg ist ein Ergebnis, eine Konsequenz – vielleicht das Ergebnis von Folgsamkeit, was auch nicht gerade selten ist in der Pädagogik. Als Verb erfolgen bedeutet es erreichen, erlangen. Man hat es geschafft!

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!

Jemand hat einen weiteren Schritt auf der Karriereleiter erfolgreich bezwungen; das ist gut. Aber war die Karriereberatung damit auch gelungen? Die Kategorie *erfolgreich* fokussiert auf das Ergebnis und misst hinterher, meist äußerlich bzw. von außen. Die Kategorie *gelungen* 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.

Die Kategorie des Gelungenen ist 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 Ratsuchenden 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, das heißt 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, das heißt sind die Prozesse gut definiert? (QB 3 Schlüsselprozesse)
- Fördern wir gelingendes Lernen der Lernenden durch unser Lehrverhalten? (QB 4 Beratungsprozess)
- Können wir feststellen, dass das Lernen der Teilnehmenden 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 Kundinnen und Kunden umfassend informiert, beraten, begleitet, unterstützt, das heißt ist die Kommunikation mit ihnen gelungen? (QB 10 Kundenkommunikation)
- Gelingt unser Ausgriff auf die Zukunft der Organisation, das heißt sind Positionierung 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. Deshalb sind die Rückbegründungen der Qualitätsmaßnahmen auf das Leitbild mit seiner Definition gelungener Beratung von so großer Bedeutung. Deren Niveau ist ein Indikator für das Qualitätsniveau der gesamten Organisation. Sich also die oben genannten und andere, weitere Fragen im Prozess der Qualitätsentwicklung zu stellen und im Kreise der Mitarbeitenden zu diskutieren, kann das Reflexionsniveau der Gesamtorganisation erheblich steigern, ihr Beratungsverständnis klären. Qualitätsmanagement ist dann kein aufgesetztes, technisches Verfahren, sondern gelebte beraterische Praxis.

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

8. Wie managt man den Qualitätsprozess?

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

Das wichtigste Prinzip bei der Organisations- und Qualitätsentwicklung nach KQB ist, dass man kreativ mit dem Verfahren umgeht, was bedeutet, dass man die Qualitätsanforderungen im Sinne der Organisation interpretiert. Es geht dabei im Grundsatz darum, nicht die Organisation auf die KQB-Anforderungen zuzubewegen, sondern Letztere im Sinne der Entwicklungserfordernisse der

eigenen Organisation zu nutzen, also mit Hilfe von KQB das zu tun, was in der Organisation ohnehin ansteht.

Für den **Prozess der Qualitätsentwicklung** 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 Mitarbeitenden, welche*r in der Organisation anerkannt ist, kann mit der operativen Steuerung des Prozesses betraut werden.
- Regelmäßige Sitzungen (alle 4 bis 6 Wochen) aller Mitarbeitenden (in kleineren Organisationen) 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 gleich zu Anfang 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 durch eine einzelne 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 Mitarbeitenden gleichermaßen.
- Im Prozess der Vorbereitung auf die Retestierung hilft es ebenfalls sehr, Veränderungen bezüglich des Vorgehens im Qualitätsmanagement im vorhandenen Selbstreport kontinuierlich zu vermerken. Da für die Retestierung kein neuer, sondern nur ein aktualisierter Selbstreport abzugeben ist, hat man zum Ende der vierjährigen Qualitätsperiode dann keine umfangreichen Überarbeitungsaufgaben mehr.
- Parallel zum Selbstreport wird ein Qualitäts- bzw. Organisationshandbuch angelegt, in dem die Methoden und Verfahren der Qualitätsentwicklung und die mit diesen erzielten Ergebnisse und Erfolge dokumentiert werden. Selbstreport und Organisationshandbuch gehören zusammen wie zwei Seiten einer Medaille. Der Selbstreport ist Reflexionsinstrument, in dem zum Beispiel die Ziele der Qualitätsentwicklung begründet werden. Und das Organisationshandbuch ist Arbeitsinstrument, in dem die Werkzeuge und die

Ergebnisse der Qualitätsentwicklung dokumentiert und für die Qualitätsarbeit zur Verfügung gestellt werden.

- 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 Prozent der zur Verfügung stehenden Zeit verplant werden; 40 Prozent der zur Verfügung stehenden Zeit wird erfahrungsgemäß für Unvorhergesehenes gebraucht.

➔ Die Nutzung der KQB-Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge ist unbedingt zu empfehlen. Sie können diese auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de) herunterladen. Weitere hilfreiche Anregungen und 46 Managementinstrumente finden Sie in dem Handbuch „Gelingendes Management“ von Claudia Dehn und Rainer Zech, das speziell für Organisationen der Bildung, Beratung und sozialen Dienstleistung entwickelt wurde (Verlag Vandenhoeck & Ruprecht 2021).

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 die Qualitätsmanagerin 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. Eine Qualitätsmanagerin sollte einen Gesamtüberblick über die Organisation haben, Wissenschaft verstehen und praktisch umsetzen können und über die notwendigen praktischen Kompetenzen für technische und digitale Werkzeuge verfügen. Selbstverständlich sollte sie mit der Logik des KQB-Modells vertraut sein. Es hilft einem Qualitätsmanager darüber hinaus sehr, wenn er selbst Lust auf Neues hat und ein kommunikativer Mensch mit Vernetzungsfähigkeiten ist.

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

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 deren Umsetzung kontrollieren • 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

Hieraus ergibt sich für den Qualitätsmanager bzw. die Qualitätsmanagerin folgendes Kompetenzprofil:

Kompetenzprofil für Qualitätsmanager*innen	
Fachliche Kompetenzen	Personale Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> • theoretisches Verständnis zu den Themen Organisation und Organisations-/Qualitätsentwicklung • vertiefte Kenntnis von Logik und Verfahren von KQB • Changemanagement • Beratungskompetenzen • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsethos • überzeugendes Auftreten • Leistungsbereitschaft • Belastbarkeit • Analyse- und Problemlösefähigkeit • Kreativität • ausgleichendes Wesen • etc.
Methodische Kompetenzen	Soziale Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> • Projektmanagement • Moderationsmethoden • Visualisierungs- und Präsentationstechniken • Zeitmanagement • Prozesssteuerungsfähigkeit • Evaluationsmethoden • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsfähigkeit • Kontaktfähigkeit • Führungsfähigkeit • Kritik- und Konfliktfähigkeit • Wertschätzung • Durchsetzungsfähigkeit • etc.

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.

Die vier Phasen des Qualitätsentwicklungsprozesses



9. 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 Ziele, Vorgehensweisen und Verfahren sowie Ergebnisse, indem Begründungszusammenhänge ausgeführt und Veränderungsmaßnahmen beschrieben werden. Die Selbstbeschreibungen dienen den Organisationen dazu, **einen prüfenden Blick aus der gedanklich eingenommenen Perspektive der Kunden 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. **Das bedeutet auch, dass auch über Probleme und weniger Gelungenes berichtet werden sollte**. Je mehr die Organisation über sich preisgibt, desto besser und präziser können die Gutachtenden ihre Anregungen und Hinweise für die weitere Qualitäts- und Organisationsentwicklung formulieren. **Die Qualität der Gutachten korrespondiert mit der Qualität des Selbstreports**.

Im **Selbstreport** begründen die Organisationen die Ziele ihrer Qualitätsentwicklung und reflektieren 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.

Ergänzt wird der Selbstreport durch ein **Qualitäts- bzw. Organisationshandbuch**, in dem die eingeführten Verfahren und erreichten Ergebnisse für die Alltagsarbeit der Organisation zur Verfügung gestellt werden. Der Selbstreport ist gewissermaßen die Gebrauchsanweisung und das Organisationshandbuch der Werkzeugkasten der alltäglichen Praxis. Beides gehört zusammen wie zwei Seiten einer Medaille. Prüfgrundlage ist allerdings nur der Selbstreport; das Organisationshandbuch dient neben der Alltagsarbeit u. a. als Nachweisdokument bei der Visitation.

Der Selbstreport macht aber auch inhaltliche Aussagen über das Vorgehen und die Ergebnisse der Qualitätsentwicklung (ggf. in zusammengefasster Form oder mit Beispielen). Er ist so formuliert, dass Außenstehende verstehen, was in der Organisation wie und warum 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

sollten deshalb im Selbstreport vermieden werden. 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 bloßen 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.**

Die Darstellung nicht nur der Verfahren, sondern auch der Ergebnisse der Qualitätsentwicklung ist entscheidend, um das Gelingen der Qualitätsarbeit einschätzen zu können – sowohl für die Organisation als auch für die Gutachter*innen. **Qualität drückt sich durch die Ergebnisse aus, die aus der Anwendung von Verfahren erreicht werden.** Dabei kann zwischen zwei Arten von Ergebnissen unterschieden werden:

1. *Ergebnisse, die direkt durch die Erfüllung der Anforderung erreicht werden.* Ergebnis der Umsetzung der Anforderung in QB 1 Leitbild „Das Leitbild enthält Aussagen zu allen acht Spezifikationen“ wäre somit, dass es ein Leitbild gibt, das zu allen acht Spezifikationen Aussagen enthält (dargestellt im Selbstreport).
2. *Erhebungs- oder Prüfergebnisse, die durch die Anwendung von Verfahren ersichtlich werden.* Dies ist bspw. bei der Bedarfserschließung, der Evaluation und dem Controlling der Fall, aber auch zum Beispiel bei der Prüfung der Beratungsorte anhand der eigens definierten Kriterien (QB 6 Infrastruktur).

In jedem Qualitätsbereich gibt es die Anforderung „**Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.**“ Die Anforderung verlangt Reflexion und Konsequenzen in Bezug auf die Qualitätsmaßnahmen des jeweiligen Bereichs. 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?

Entscheidend ist bei KQB eben nicht, dass etwas gemacht wurde, sondern die Begründetheit des eigenen Tuns. Sind mit den eingesetzten Verfahren die angestrebten Ziele erreicht worden? Soll es so weitergehen wie bisher oder sind Veränderungen erforderlich, weil die mit den Verfahren erzielten Ergebnisse nicht befriedigend sind? Qualität in der Beratung ist eben Reflexivität und nicht das Abarbeiten von Normen und Standards.

Bewertungen und Schlussfolgerungen folgen im Prinzip folgendem Muster:

1. Die Organisation verfolgt mit ihren Qualitätsmaßnahmen bestimmte **Ziele**.
2. Zur Erreichung dieser Ziele werden bestimmte **Verfahren** eingesetzt.
3. Mit diesen eingesetzten Verfahren werden bestimmte **Ergebnisse** erzielt.

4. Diese **Ergebnisse** werden dahingehend bewertet, ob sie die **Ziele** erfüllen. Daraus wird zum Beispiel auf die Beibehaltung oder die Veränderung der **Verfahren** geschlussfolgert.

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

Es obliegt 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, müssen bei der Visitation zugänglich sein (elektronisch oder händisch). Als Nachweise gelten Dokumente, Beispiele und Belege (z. B. Fragebögen und Ergebnisse der Evaluation der Beratungsprozesse, 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, zum Beispiel 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 – außer in Qualitätsbereich 1 (Leitbild) – 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 begründet die Struktur und das Handeln der Organisation aus ihrem eigenen professionellen Verständnis gelungener Beratungsprozesse. Daraus werden in den Qualitätsbereichen eigene Maßstäbe abgeleitet und die Einhaltung der allgemeingültigen Anforderungen nachgewiesen. Die KQB-Anforderungen sind bewusst allgemein formuliert. Das ermöglicht der Organisation, sie in ihrem Sinne zu interpretieren und auszulegen. Wenn also eine Anforderung nicht im Wortlaut erfüllt werden kann, dürfen begründet Äquivalente beschrieben werden, die die gleiche Funktion erfüllen.

Der Selbstreport ist eine Selbstbeschreibung der Organisation. **Deshalb ist der eigene Zugang bzw. Bezug zu den Qualitätsbereichen von Bedeutung.** Wenn zum Beispiel nach einer Definition gelungener Beratung gefragt wird, ist damit die jeweilige handlungsleitende Vorstellung der Organisation in Bezug auf ihre konkreten Kund*innen 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.

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.

Da der Selbstreport das Reflexionsniveau der eigenen Praxis beschreibt – denn darauf basiert im Kern Qualität in der Beratung –, sind in den einzelnen Qualitätsbereichen die **Rückbegründungen der Qualitätsmaßnahmen auf das Leitbild mit seiner Definition gelungener Beratung von großer Bedeutung.**

Folgende **Qualitätsstufen in Bezug auf die reflexiven Rückbegründungen** haben sich in der Praxis herausgestellt:

- Die *erste Stufe* besteht in einer einfachen Bezugnahme auf das Leitbild und/oder die Definition des Gelungenen, die nicht weiter erläutert wird.
- Auf der *zweiten Stufe* wird mit direkten oder sinngemäßen Zitaten ein Bezug zum Leitbild und/oder zur Definition des Gelungenen hergestellt.
- Erst bei der dritten Stufe handelt es sich um eine Rückbegründung. Hier wird erläutert, wie und wodurch genau die Maßnahmen des Qualitätsbereichs zur Verwirklichung der eigenen Ansprüche des Leitbildes und/oder der Definition des Gelungenen beitragen.

Bei den Stufen 1 und 2 handelt es sich im eigentlichen Sinne nicht um Begründungen der Praxis, sondern lediglich um Bezüge, die zum Leitbild und zur Definition des Gelungenen hergestellt werden. Deshalb sollen diesbezügliche Kommentare im Gutachten der Organisation helfen, konkrete und organisationsspezifische Rückbegründungen zu entwickeln. Durch gute Begründungen findet eine Reflexion der eigenen Praxis statt, wodurch die Organisation eine Orientierungshilfe zur Auswahl geeigneter Qualitätsmaßnahmen erhält.

Für die Erstellung des Selbstreports ist die Benutzung der Vorlage, die von der Testierungsstelle zur Verfügung gestellt wird, zwingend.

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 dargelegt wird, wie der Prozess der Qualitätsarbeit und -entwicklung in Vorbereitung auf die erste Testierung 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?
- In welchem Rhythmus stand die Qualitätsentwicklung 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 vier 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 begründen sich die Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung? (Angaben zur **Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung**)
3. Wie werden die eingesetzten Verfahren und ihre Ergebnisse bewertet und welche Schlussfolgerungen werden daraus gezogen? (Angaben zu den **Bewertungen und Schlussfolgerungen**)
4. 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** (das heißt 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** (das heißt nicht einmalig und nicht vom zufälligen Engagement Einzelner abhängig) sein.

Die **Nachweise**, auf die im Selbstreport Bezug genommen wird, sollten eine Kennzeichnung haben, die eine eindeutige Zuordnung zu den Qualitätsbereichen ermöglicht. Auf die Nachweise wird im Text des Selbstreports an der entsprechenden Stelle Bezug genommen. Eine vollständige Liste der Nachweise 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 die Sammlung 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 bzw. der jeweiligen Gutachtenden diskutiert und in anforderungsrelevante Formulierungen 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.

Bei der Retestierung unterteilt sich der Qualitätsbereich 11 in einen Teil A, indem über die Erreichung der strategischen Ziele der vorangegangenen Testierung berichtet wird, und einen Teil B, in dem neue strategische Ziele vorgeschlagen werden.

➔ Weitere Erläuterungen zur Retestierung finden Sie in Kapitel 17.

Formale Anforderungen an den Selbstreport:

1. Der Selbstreport ist als **Fließtext** zu verfassen. Grafiken können eingebaut werden.
2. Ein **Deckblatt** gibt die vollständige Adresse der Organisation inklusive Telefon 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**, z. B. geordnet nach Qualitätsbereichen, existiert als Anhang am Ende des Selbstreports. Die Nachweise selbst sind nicht Bestandteil des Selbstreports; sie werden 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; als **Schriftform und -größe** ist Arial 12 festgelegt.
7. Die Abgabe des Selbstreports bei der Testierungsstelle soll **vorzugsweise digital** erfolgen. Wenn Sie Ihren Selbstreport dennoch gedruckt an die Testierungsstelle versenden möchten, dann senden Sie bitte zwei Exemplare. Zusätzlich ist für die Dokumentation eine digitale Version zur Verfügung zu stellen. Es werden keine Nachweise eingereicht.

In der Vorlage der Testierungsstelle sind diese Anforderungen bereits vordefiniert.

Teil B: Die Qualitätsbereiche und ihre Anforderungen

10. Allgemeine Erläuterungen zu den Qualitätsbereichen und den Anforderungen

KQB ist logisch nicht linear, sondern systemisch – gewissermaßen 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 der Berater*innen, die Qualität der Beratungsinfrastruktur und die Qualität der organisationalen Prozesse.

Die Kontexte der Beratung



Diese vier logischen Qualitätsringe werden operationalisiert in zu bearbeitende Qualitätsbereiche, 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 anleitet.

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. 11) folgenden Arbeitsblättern sind die oben genannten Qualitätsbereiche aufgeführt, die von den Organisationen auf jeden Fall zu bearbeiten sind. Die verpflichtenden 11 Qualitätsbereiche können selbstbestimmt durch **optionale Qualitätsbereiche** ergänzt werden. Diese können ergänzend auf Besonderheiten einzelner Organisationen hinweisen, im Rahmen der strategischen Entwicklungsziele für die Retestierung von den Organisationen definiert werden oder eine spezifische, zum Beispiel arbeitsmarktrelevante, Leistungsfähigkeit ausweisen.

➔ Die optionalen Qualitätsbereiche finden Sie im Qualitätsportal bei den Arbeitshilfen (www.qualitaets-portal.de).

Jedes Arbeitsblatt ist nach dem gleichen 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 Verständnis-

helfen, 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.

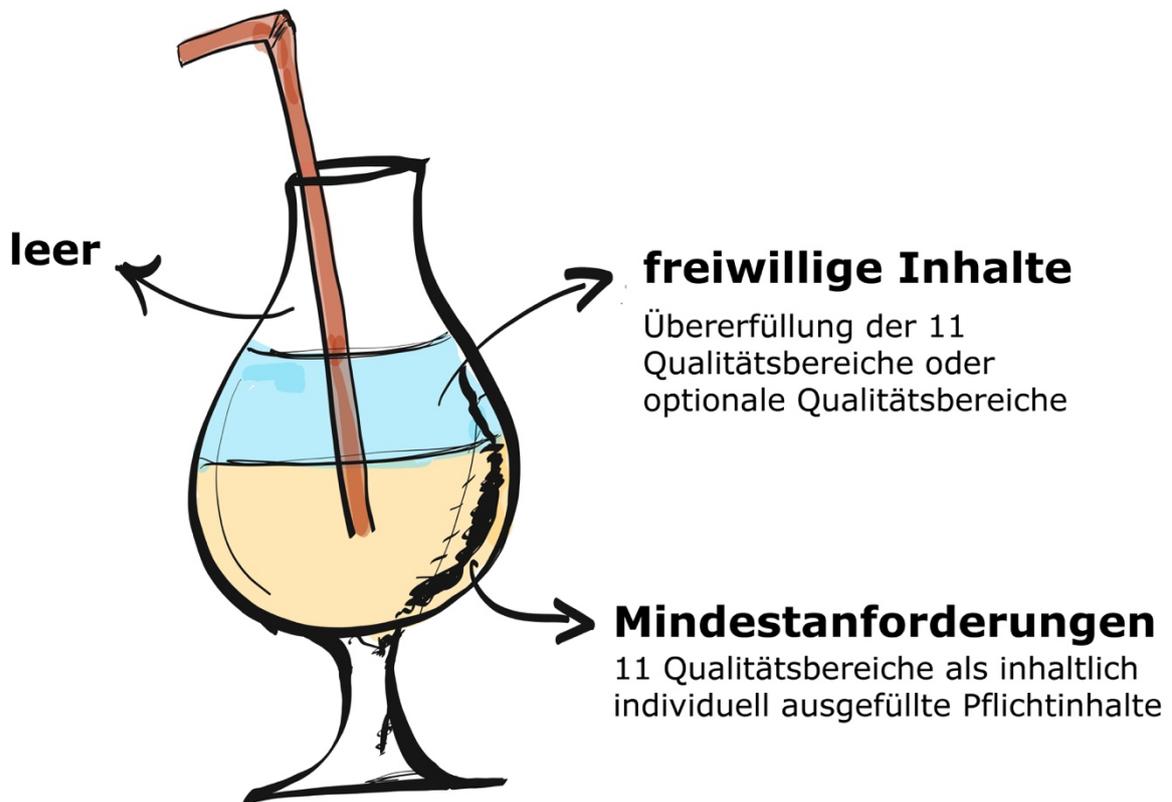
Das **Leitbild** mit der organisationsspezifischen **Definition gelungener Beratung** bildet die Folie aller Qualitätsanforderungen und gibt die Richtung für deren konkrete Bearbeitung an. Hierauf ist bei den Ausführungen aller Qualitätsbereiche Bezug zu nehmen. So könnte zum Beispiel die Evaluation 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 wertneutrales Instrument, das unabhängig von der Wertorientierung der Beratungsorganisation angewendet werden kann. Den Organisationen ist 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 organisationspezifischen 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.

Das Prinzip der Qualitätsanforderungen



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

11. 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, Adressat*innen/ Zielgruppen Allgemeine Organisationsziele 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> <p>Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet.</p> <p>Schlussfolgerungen werden gezogen.</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, Adressat*innen/Zielgruppen**“: Für welche Organisationen und Institutionen arbeiten wir tatsächlich (Auftraggeber)? Wer kommt real in unsere Beratungen (Ratsuchende)? An wen wenden wir uns grundsätzlich (Adressat*innen/Zielgruppen)?

„**Allgemeine Organisationsziele**“: Hier kann in zwei Richtungen geantwortet werden: welche allgemeinen Ziele man *mit* seiner Organisation erreichen möchte (z. B. 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 unterstützen. Das können beispielsweise eine besondere ethische Ausrichtung, eine inspirierende Organisationskultur oder auch ganz konkret der in der Mittagspause fußläufig erreichbare Teich im Stadtpark sein.

„**Definition gelungener Beratung**“: Wann hat nach unserer Auffassung gelungene Beratung stattgefunden? Was können unsere Kundinnen und 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 bzw. revidiert.**“ ist eine Prozessanforderung und fragt nach der Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Entwicklung bzw. Revision 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 Angebotsentwicklungen.		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
<p>Informationen über personale Bedürfnisse der Adressat*innen/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 Angebotsentwicklungen als Folge der Marktbeobachtung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenstände, • Verfahren, • Rhythmus und • Umfang <p>der Bedarfserschließung sind beschrieben.</p> <p>Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung liegt vor.</p> <p>Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet.</p> <p>Schlussfolgerungen 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 Kundinnen und 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, Adressat*innen, 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, Mediation, 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>Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.</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: Beratungsprozess 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 Kundinnen und Kunden sind entscheidungsfähig und gehen die Lösung der besprochenen Probleme aktiv an. • Die Kundinnen und 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>Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.</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. Reflexivität 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 Beschreibungen bzw. 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		
<p>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.</p>		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
<p>Rückmeldungen von Kundinnen und 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.</p> <p>Die Berater*innen werden über die Evaluationsergebnisse informiert.</p> <p>Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung liegt vor.</p> <p>Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet.</p> <p>Schlussfolgerungen werden gezogen.</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).

<p>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.</p>		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
<p>Beratungsorte und Ausstattungen</p> <p>Arbeitsorte und Ausstattungen</p> <p>Themen-, Adressat*innen- und Methodenangemessenheit</p> <p>Beratungsmaterialien</p>	<p>Kriterien für die Qualität von eigenen Beratungsorten 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 Mitarbeitenden 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> <p>Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet.</p> <p>Schlussfolgerungen werden gezogen.</p>	<p>Prüfberichte</p> <p>Belegungs- und Zeitpläne</p> <p>Haus- und Raumpläne</p> <p>Medienverzeichnisse</p> <p>Inventarlisten</p> <p>etc.</p>

Begründung für den Qualitätsbereich

Da sich das gesamte Beratungsumfeld 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 Mitarbeitenden.

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 sind die Voraussetzung der Überprüfung.

Die **„Qualität der Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden“** 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).

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.		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Übernahme von Gesamt- und Erfolgsverantwortung Management von Finanzen, Personal und Ressourcen Steuerung von Prozessen und Kooperationen Schaffung von Kommunikationsstrukturen Management von Informationen und Wissen Treffen von Entscheidungen Vereinbarung von Zielen und Kontrolle von Ergebnissen Verantworten von Qualitätsentwicklung und kontinuierlichen Verbesserungen Strategische Planung und Gestaltung von Veränderungen	<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>Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.</p>	Organigramm Schriftliche Grundsätze und Vereinbarungen Konferenzordnung Dienstanweisungen Organisationshandbuch Protokollbuch Wirtschaftsplan Betriebsvereinbarungen etc.

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, auch wenn 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 Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden sowie der Sicherstellung, dass getroffene Entscheidungen und vereinbarte Regelungen organisationsintern 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 Vieraugengesprächen zwischen Vorgesetzten und einzelnen Mitarbeiter*innen 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 selbst 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 Mitarbeitenden 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).

<p>Qualitätsbereich 8:</p> <p>Personal</p> <p>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.</p>		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
<p>Personalplanung</p> <p>Personaleinsatz</p> <p>Personalentwicklung</p> <p>Teamentwicklung</p> <p>Mitarbeitendenzufriedenheit</p>	<p>Aufgabenprofile für die Arbeitsplätze/Funktionsstellen sind vorhanden und werden fortgeschrieben.</p> <p>Kompetenzprofile der Mitarbeitenden 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 Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung liegt vor.</p> <p>Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet.</p> <p>Schlussfolgerungen werden gezogen.</p>	<p>Personaldatenbanken</p> <p>Fortbildungsstatistik</p> <p>Gesprächsprotokolle</p> <p>etc.</p>

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 Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden – ggf. auch außerhalb formaler Qualifikationen – verfügen. Die Kategorie der „**Mitarbeitenden**“ umfasst alle in der Organisation Angestellten, also Führungskräfte und Mitarbeitende.

Wenn Kompetenzprofile nicht für alle Mitarbeiter*innen, 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 Umwelanforderungen ergeben. Kompetenzanforderungen definieren eine Differenz zwischen derzeitig vorhandenen und zukünftig erforderlichen Fähigkeiten.

„**Entwicklungsgespräche mit Mitarbeiter*innen**“ dienen der personalen aufgabenbezogenen (Weiter-)Entwicklung der einzelnen Mitarbeitenden 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).

<p>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 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.</p>		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
<p><u>Mögliche Spezifikationen im Berichtswesen:</u></p> <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>Kennzahlen und qualitative Erfolgsindikatoren sind definiert und begründet. Sie werden regelmäßig erhoben und bewertet. Konsequenzen werden gezogen.</p> <p>Ein dokumentiertes Berichtswesen zu relevanten, begründeten Spezifikationen ist eingeführt.</p> <p>Die eingesetzten Verfahren der finanziellen Steuerung sind beschrieben und begründet, Gesichtspunkte der Wirtschaftlichkeit werden beachtet.</p> <p>Interne Prüfungen zur Funktionsweise der Organisation 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>Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.</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

„**Kennzahlen**“ machen isolierte Angaben (z. B. Anzahl der Beratungen oder Anzahl der Kunden) oder sind 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.

Ein „**Berichtswesen**“ dokumentiert die Arbeitsleistungen und -ergebnisse, Ressourcen, Effektivität und Produktivität der unterschiedlichen Organisationsbereiche unter selbstgewählten und begründeten Gesichtspunkten. 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.

„**Gesichtspunkte der Wirtschaftlichkeit werden beachtet.**“, wenn unter Verwendung geeigneter „**Verfahren der finanziellen Steuerung**“ 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 der Organisation**“ sind selbstorganisierte Qualitäts-Checks in allen Qualitätsbereichen. Diese beinhalten eine Überprüfung definierter Verfahren und Qualitätsmaßnahmen und müssen mindestens einmal in 4 Jahren – sinnvollerweise aber häufiger – durchgeführt werden. Wir empfehlen die Anwendung des Qualitätswerkzeugs »QB 9 Qualitätswerkzeug - Interne Prüfung zur Funktionsweise der Organisation«.

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

Qualitätsbereich 10: <u>Kundenkommunikation</u>		
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 Kundinnen und 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 der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung liegt vor.</p> <p>Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.</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 Mitarbeitenden mit den Kundinnen und 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 oder Computer, 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.

„Anregungen und Beschwerden werden erhoben und ausgewertet, Konsequenzen werden gezogen.“ Bei dieser Anforderung geht es um ein systematisches Feedbackmanagement. Die Organisation ist gehalten, dies aktiv zu organisieren, nicht nur auf eingehende Beschwerden zu reagieren. Vor allem geht es aber auch darum, die Ideen der Kunden für Verbesserungsprozesse zu erheben und zu nutzen.

➔ 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 Positionierungen und langfristigen Zielen 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. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.	Workshopprotokolle Zieldokumentationen Entwicklungspläne Maßnahmenpläne etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Zum Abschluss des Qualitätsentwicklungs- und -testierungsprozesses wird ein Blick in die Zukunft geworfen: Als lernende Organisation dokumentiert die Beratungsorganisation den Willen zur weiteren Entwicklung und gibt 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 Mitarbeitende 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).

Teil C: Der Qualitätstestierungsprozess

12. Wie sieht das administrative Verfahren aus?

Die **Anmeldung** zur Kundenorientierten Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen erfolgt mittels eines Anmeldeformulars direkt bei der Testierungsstelle. Dort erfahren Sie die dazu erforderlichen Formalitäten. Mit Ihrer Anmeldung zur Testierung und der Bestätigung der Anmeldung durch die Testierungsstelle gehen Sie einen privatrechtlichen Vertrag ein. Ein Rechtsanspruch auf Testierung besteht nicht.

Die aktuellen **Kosten** für die Testierung weist die Testierungsstelle in ihren Geschäftsbedingungen aus.

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

- Ein KQB-Leitfaden für die Praxis,
- ein Einführungsworkshop bzw. Follow-up-Workshop durch eine*n akkreditierte*n Gutachter*in, der in der Organisation stattfindet,
- die Begutachtung des Selbstreports durch unabhängige, von der Testierungsstelle benannte Gutachter*innen in Form eines umfangreichen, schriftlichen Prüf- und Beratungsgutachtens,
- eine Visitation der Organisation durch den Gutachter bzw. die Gutachterin,
- ein Abschlussworkshop mit dem Gutachter bzw. der Gutachterin, der ebenfalls in der Organisation oder alternativ online 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,
- bei der erstmaligen Testierung eine individuelle Fliese aus dem KQB-Netzwerkbild des Künstlers Guido Kratz,
- ein handsignierter Kunstdruck des jeweiligen Standes des Netzwerkbildes.

Das Datum der Bestätigung Ihrer Anmeldung durch die Testierungsstelle gilt bei der Ersttestierung gleichzeitig als **Starttermin** für den 13-monatigen Bearbeitungszeitraum, der bis zur Abgabe des Selbstreportes maximal vorgesehen ist. Parallel kann von der Organisation ein **Termin für den vierstündigen Einführungsworkshop** vereinbart werden. Die für den Einführungsworkshop eingesetzten Berater und Beraterinnen sind immer akkreditierte Gutachterinnen und Gutachter. Wenn es realisierbar ist, wird die Person, die den Einführungsworkshop durchführt, auch die Begutachtung vornehmen.

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

Für den Selbstreport muss zwingend die Vorlage der Testierungsstelle verwendet werden. 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.

Zur **fristgerechten Abgabe des Selbstreports** reicht es aus, wenn das Dokument des Selbstreports am Tag der Abgabe per E-Mail eingeht. Die Abgabe des Selbstreports bei der Testierungsstelle soll vorzugsweise digital erfolgen. Wenn Sie Ihren Selbstreport gedruckt an die Testierungsstelle versenden möchten, dann senden Sie bitte zwei Exemplare. Zusätzlich ist für die Dokumentation eine digitale Version zur Verfügung zu stellen.

Die **Begutachtung** erfolgt innerhalb eines Zeitraums von maximal zwölf Wochen nach Abgabe des Selbstreports. Grundlage der Begutachtung ist ausschließlich der Selbstreport. Jedes Gutachten wird einer **Qualitätskontrolle** unterzogen. 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.

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 ausgewiesen, 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 Gutachtenden und der Organisation vereinbart und

vom Gutachter bzw. der Gutachterin an die Testierungsstelle weitergeleitet. Die Visitation dauert etwa 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. Das Protokoll schließt mit einer Empfehlung, ob das Testat erteilt werden kann oder nicht. Die endgültige Entscheidung in dieser Frage wird von der Testierungsstelle getroffen. Nach Prüfung des Visitationsprotokolls schickt diese 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 maximal 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. Der Abschlussworkshop findet erst nach der erneuten Begutachtung statt.

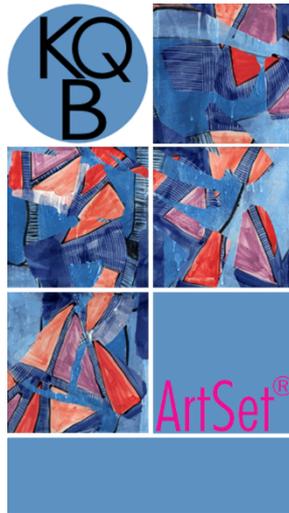
Bei einem positiven Ergebnis der Begutachtung und einer erfolgreichen Visitation kann der **Abschlussworkshop** stattfinden. Dieser Workshop dauert vier Stunden und findet in der Organisation statt. Der Termin für den Abschlussworkshop wird zwischen Organisation und Gutachter*in abgesprochen und von dem Gutachtenden 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 Gutachter oder der Gutachterin zuzuschicken und das Testat, den entsprechenden Kunstdruck sowie das KQB-Qualitätssiegel vorzubereiten.

Über die **strategischen Entwicklungsziele** wird im Anschluss an den Abschlussworkshop eine schriftliche Vereinbarung zwischen der Organisation, dem Gutachter bzw. der Gutachterin 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 Text-Dokuments zugeschickt wird. Dafür ist die Organisation zuständig. Die strategischen Entwicklungsziele wurden zunächst zwischen der Organisation und dem Gutachter bzw. 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 das **Testat**. Datum der Testierung und damit des Testates ist immer der Termin des Abschlussworkshops. Zusammen mit dem Testat erhält die Organisation zugleich das KQB-Qualitätssiegel sowie den vom Künstler handsignierten Druck des jeweiligen Standes des KQB-Netzwerkbildes.

Das KQB-Qualitätssiegel:

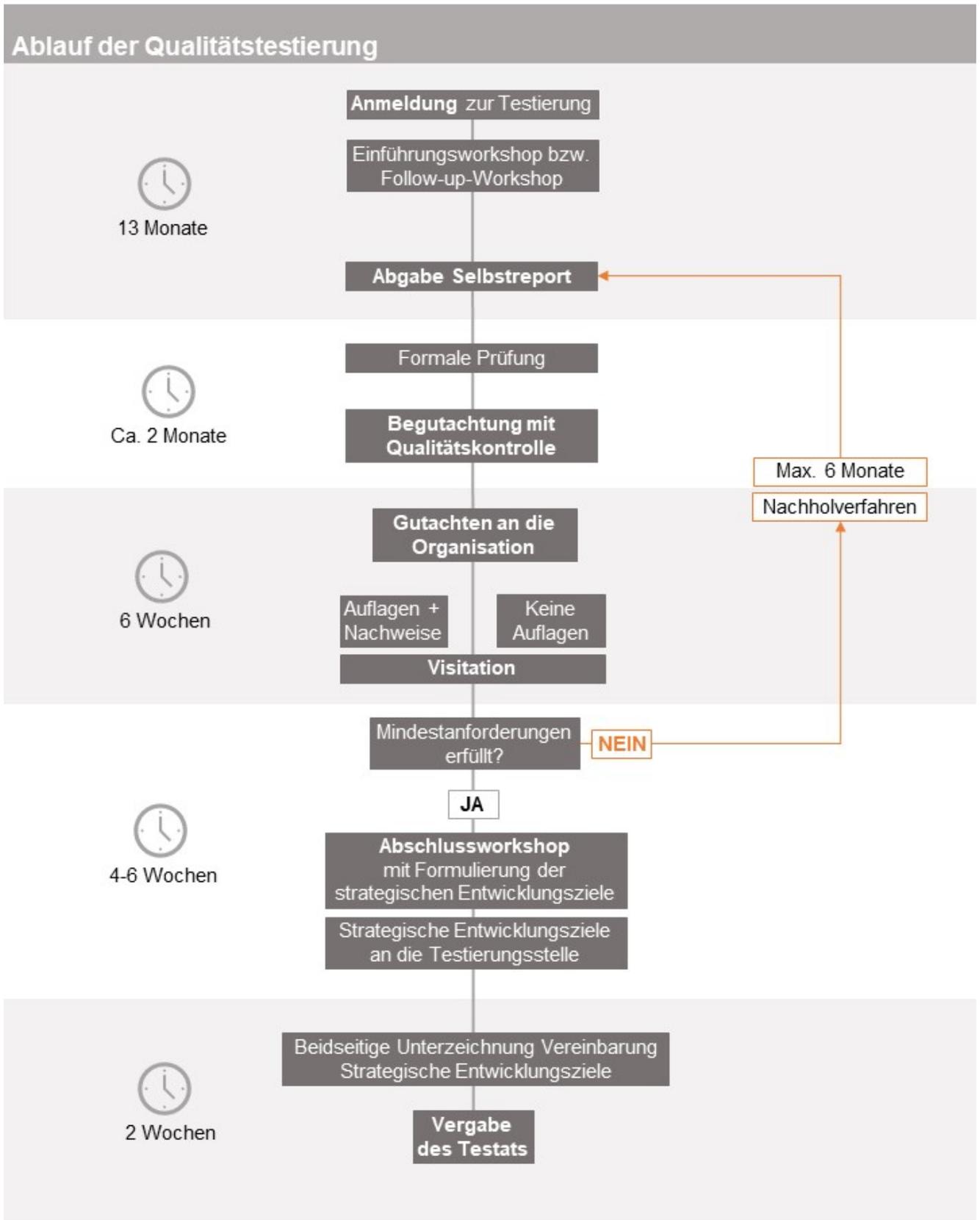


Die **Gültigkeit des KQB-Testats** beträgt vier Jahre. KQB sieht keine jährlichen Überprüfungen vor, da mit den auf dem Abschlussworkshop definierten strategischen Entwicklungszielen eine Weiterentwicklung der jeweiligen Organisation vorbestimmt wird. Das KQB-Verfahren setzt auf die Eigenaktivität und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

Damit die Testierungsstelle eine übergangslose **Retestierung** sicherstellen kann, muss die Anmeldung zur Retestierung spätestens neun Monate vor Ablauf des vierjährigen Gültigkeitszeitraumes des Testats erfolgen. Spätestens fünf 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. Mit der Anmeldung ist auch der Zeitpunkt anzugeben, zu dem die Retestierung erfolgen soll. Die Retestierung verläuft im Prinzip wie eine Ersttestierung.

Gegen das Ergebnis der Testierung kann **Widerspruch** erhoben werden. Näheres regeln die Geschäftsbedingungen der Testierungsstelle.

Auf einen Blick: Der Ablauf der Qualitätstestierung:



13. 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 Philosophie und 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 die Workshops werden nur Gutachterinnen und Gutachter eingesetzt, die bei den Testierungsstellen zugelassen sind. 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 ist für die organisatorische Vorbereitung des Workshops zuständig (Raumgestaltung, ggf. Gruppenräume, Beamer, Smartboard, 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. Der zweite Teil ist eine Bestandsaufnahme des Qualitätsstandes der Organisation und 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 Lernerorientierung** 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, das heißt 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. Gegebenenfalls können auch Fragen zum Projektmanagement relevant werden, auf die die Gutachter*innen kompetent Antwort geben sollten. Die referierende Gutachterin ist Moderatorin der Veranstaltung, und sie hat hier bereits erste beratende, das heißt Entwicklung unterstützende, Aufgaben. Es ist empfehlenswert, dass der Gutachter bzw. die Gutachterin den Workshop durchführt, der/die später die Begutachtung vornimmt. Dadurch wird eine vertiefte Kenntnis der Organisation geschaffen.

Der obligatorische **Follow-up-Workshop** für Organisationen, die sich zur Retestierung angemeldet haben, hat andere Funktionen zu erfüllen. Hier geht es um den Stand der strategischen Entwicklungsziele, die Ergebnisse der regelmäßigen Überprüfung der Funktionsfähigkeit der Organisation und das Funktionieren des Qualitätsmanagements generell. Es ist auch denkbar, dass Konsequenzen aus dem vorangegangenen Selbstreport bzw. dessen Gutachten gezogen werden sollen und dass dieser Prozess moderiert und beratend unterstützt werden soll. 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. Die technisch-organisatorische Verantwortung der Vorbereitung liegt – wie beim Einführungsworkshop – wieder bei der Organisation und die inhaltliche Steuerungsverantwortung beim beratenden Gutachter. Der Follow-up-Workshop kann nur von Gutachter*innen durchgeführt, die bei den Testierungsstellen zugelassen sind.

14. Wie sieht das Gutachten aus?

Das **Gutachten** zum Selbstreport der Organisationen weist bei der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung eine Besonderheit aus. Es ist nicht nur ein Prüfbericht, sondern – in seinem vom Umfang her gesehen größeren Teil – vor allem ein Beratungsgutachten, **das die Organisationen bei ihrer Qualitäts- und Organisationsentwicklung unterstützen soll.**

Es besteht aus vier Teilen:

Teil A. Wiederbeschreibung

Der Selbstreport ist eine **Selbstbeschreibung** der Organisation, in der sie ihre Identität und ihren Qualitätsentwicklungsprozess darstellt. Die **Wiederbeschreibung** hat die Funktion zurück zu spiegeln, wie diese Selbstbeschreibung aus einer externen Perspektive wahrgenommen wird. Der Grund für dieses Vorgehen liegt darin, dass Lernprozesse am besten dadurch

initiiert werden können, wenn ein System Rückmeldungen aus seiner Umwelt erhält. Wie bei dem Unterschied zwischen Selbst- und Fremdbild kann es hier zu inkongruenten Sichtweisen kommen.

In der Wiederbeschreibung lesen Sie also, wie sich Ihre Organisation auf Grundlage des Selbstreports den Gutachtenden – aus deren externer Perspektive – darstellt. Hier werden der Eindruck, den Ihre Organisation auf die Gutachtenden gemacht hat, die Stärken und Entwicklungspotenziale Ihrer Organisation, die den Gutachtenden aufgefallen sind, zurückgemeldet.

Die Wiederbeschreibung unterscheidet zwischen den Unterkapiteln „Zur Organisation“ und „Zur Definition des Gelungenen“.

Teil B. Rückmeldung zum Selbstreport und zum Prozess der Qualitätsentwicklung

Dieser Teil enthält drei Abschnitte:

Im Abschnitt **„Zum Selbstreport“** lesen Sie, wie dieser in seiner Gänze von den Gutachtenden eingeschätzt wird. Waren die Ausführungen selbsterklärend und konnten sie deshalb gut nachvollzogen werden? Wurden nicht nur die Verfahren, sondern auch die Inhalte, Ergebnisse, Erfolge (zumindest zusammenfassend oder beispielhaft), aber auch die Probleme der Qualitätsentwicklung so dargestellt, dass sich für die Gutachtenden ein anschauliches Bild ergab?

Im Abschnitt **„Zum Prozess der Qualitätsentwicklung“** erhalten Sie Rückmeldung darüber, wie sich dieser für die Gutachtenden in der Gesamtprozessbeschreibung und ggf. an anderen Stellen des Selbstreports (zum Beispiel Bewertungen und Schlussfolgerungen) darstellt. Welche Instanzen waren an der Qualitätsentwicklung beteiligt? Wurden Methoden des Projektmanagements eingesetzt? Wurden die KQB-Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge genutzt?

Im Abschnitt **„Ergebnis der Begutachtung“** erfahren Sie, ob auf der Basis des Selbstreports bereits über die Erfüllung der Anforderungen entschieden werden kann oder ob zu Klärung offener Fragen Auflagen formuliert werden mussten, die bis zur Visitation zu erledigen sind.

Abschließend wird noch kurz das weitere Vorgehen bei der Testierung erläutert.

Teil C. Begutachtung der einzelnen Qualitätsbereiche

Dieser Teil gliedert sich nach den Qualitätsbereichen.

Zunächst geht es jeweils um die **„Prüfung der Anforderungen“**. Hier unterscheidet das Gutachten zwischen „Erfüllt“, „Nicht erfüllt“ und „Teilweise erfüllt“. In den letzten beiden Fällen werden Auflagen formuliert, die im Abschnitt **„Kommentare zum Qualitätsbereich und zu den Auflagen“** erläutert werden. An dieser Stelle stehen auch Kommentare dazu, wie die Gutachtenden den Qualitätsbereich insgesamt wahrgenommen haben.

Danach folgt der Abschnitt **„Anregungen und Hinweise zur weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung“**. Vor allem hier wird deutlich, dass es sich bei KQB nicht nur um ein Prüf-, sondern vor allem auch um ein Beratungsgutachten handelt. Sie erhalten in diesem Abschnitt Tipps und Impulse zur weiteren Gestaltung Ihrer Organisation. Diese können sich aus der Art der Erfüllung der Anforderungen ergeben, aber auch darüber hinaus weitergehende

Entwicklungsanregungen umfassen. Wie Sie als Organisation mit diesen Anregungen und Hinweisen umgehen, ob Sie sie ganz oder teilweise für ihre weitere Qualitätsarbeit nutzen oder ignorieren wollen, bleibt Ihnen überlassen.

Teil D. Hinweise für die Visitation und den Abschlussworkshop

An dieser Stelle erfolgen Erläuterungen zum weiteren Vorgehen bei der Visitation und beim Abschlussworkshop.

➔ Siehe hierzu die Kapitel 15 und 16.

15. Was passiert bei der Visitation?

Bei der **Visitation** handelt es sich um einen Besuch der Organisation durch den Gutachter bzw. die Gutachterin. Eine Führung durch die Organisation ist daher ein Bestandteil der Visitation. Dieser Teil ist allerdings nicht prüfungsrelevant, sondern ermöglicht eher einen lockeren Einstieg zwischen dem Gutachter bzw. der Gutachterin und der Organisation. Er sollte daher nicht über Gebühr ausgedehnt werden, damit genügend Zeit für die wesentlichen Teile der Visitation bleibt. Weiterhin dient die Visitation 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 Organisation 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 bzw. der Gutachterin 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 beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilnehmen. Welche Personen letztlich an der Visitation teilnehmen, liegt in der Entscheidung der Organisation.

Die Visitation umfasst folgende Teile:

1. Begehung der Organisation (kurz, nur als Warming-up),
2. Einsicht in Nachweise und ggf. Prüfung der Erfüllung der Auflagen (konzentriert und zeitsparend),
3. Diskussion des Gutachtens (als Hauptteil mit ausreichend Zeit).

Die Visitation dauert im Regelfall ca. vier Stunden. Die drei genannten Teile müssen nicht zwingend in dieser Reihenfolge ablaufen. Der Hauptteil ist in jedem Fall die Diskussion des Gutachtens.

Die **Begehung der Organisation** dient vor allem dem kommunikativen Vertrauensaufbau zwischen dem Gutachter/der Gutachterin und der Organisation, denn die Visitation wird zu Recht auch als Prüfung wahrgenommen. Die Begehung ist nicht testierungsrelevant. Falls die Visitation online durchgeführt wird, kann sie durch Einspielen eines Videos o. Ä. erfolgen oder auch ganz entfallen.

Alle im Selbstreport gemachten Aussagen müssen nachgewiesen werden können. **Nachweise**, auf die im Selbstreport Bezug genommen oder verwiesen wird, müssen bei der Visitation zugänglich sein bzw. bereitgehalten werden (elektronisch oder händisch). Die Gutachtenden haben das Recht, alle Nachweise einzusehen. **Im Gutachten formulierte Auflagen sind in jedem Fall Gegenstand der Visitation.**

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 Gutachtenden) 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 bzw. 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?

16. 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, **prüfbaren Formulierung**. 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, das heißt ein etwaiges Nichterreichen dieser Ziele, zum Beispiel weil sich relevante gesellschaftliche Bedingungen 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 Organisation zum Beispiel folgende **Fragen** gestellt werden:

- Wie entwickeln sich die für unsere Organisation relevanten Umwelten?
- Wie entwickeln sich Bedürfnisse und Interessen unserer Kundinnen und Kunden?
- Wie entwickeln sich die Wettbewerbs- und die Kooperationsbedingungen?
- 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 im Verhältnis zu seiner Umwelt**. Auch sollen hier keine Einmalereignisse genannt werden (z. B.: Drei neue Angebote sind entwickelt. oder: Ein Marketingkonzept liegt vor.), sondern es sind globale Ziele (z. B. eine besondere Nachhaltigkeitsorientierung umsetzen oder neue Geschäftsfelder erschließen) oder Ziele auf der Struktur- und Prozessebene der Organisation zu formulieren (z. B.: Neuausrichtung der Organisationsstruktur gemäß veränderter Umweltanforderungen). Es kann sich als sinnvoll erweisen, bei der Aufstellung der strategischen Ziele noch einmal nach ihrem Bezug zum Leitbild mit seiner Definition gelungener Beratung zu fragen.

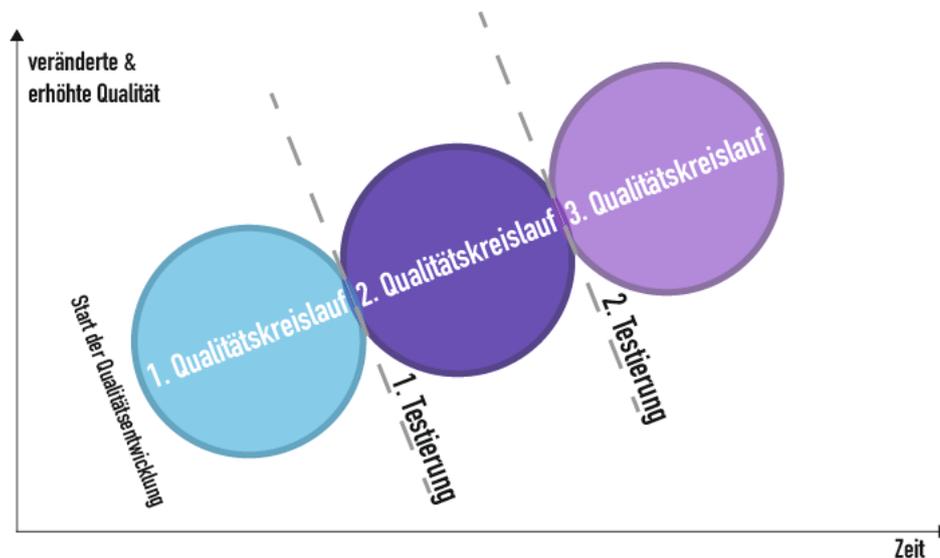
Im Verlauf des Qualitätsentwicklungsprozesses sollen die über die KQB-Anforderungen hinausgehenden Entwicklungsbedarfe kontinuierlich in einem Ideenspeicher gesammelt werden. Diese werden in Vorbereitung des

Abschlussworkshops gebündelt, als **Maßnahmenpläne** festgehalten oder unter die strategischen Ziele, die die Organisation 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 bzw. der Gutachterin analog den Anforderungen der Qualitätsbereiche formuliert und mit Prüfindikatoren versehen. 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**.

Strategische Ziele können sich über die Jahre zwischen den Testierungen ändern, vor allem, weil sich die Umweltbedingungen der Organisation wandeln. Die Veränderungen müssen aber im Selbstreport der Retestierung beschrieben und **begründet** werden. Prüfgrundlage sind dann die veränderten Ziele. Auch ein Nichterreichen der strategischen Ziele führt nicht zwangsläufig zum Durchfallen bei der Testierung – nämlich dann nicht, wenn es erfolgt, weil sich Umweltbedingungen so kurzfristig und nachhaltig geändert haben, dass die Organisation keine Chance mehr hatte, darauf mit einer Anpassung der Ziele zu reagieren. Aber auch diese Entwicklung bedarf einer schlüssigen Begründung. Die Nachjustierung der strategischen Entwicklungsziele kann sehr gut in den regelmäßigen „Evaluations- und Entwicklungsworkshops“ (QB 11) und auf der Basis der „Prüfung zur Funktionsweise der Organisation“ (QB 9) erfolgen.

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**.

Die Entwicklung der 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. In dieser Phase des Abschlussworkshops können die Organisationen den Gutachtenden auch Rückmeldung über ihre Erfahrungen mit dem Qualitätsmodell geben, so dass für eine beständige Weiterentwicklung des Modells gesorgt werden kann.

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

17. 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 KQB-Qualitätssiegel 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.

Im Leistungspaket für die Retestierung wird der Einführungsworkshop durch einen **Follow-up-Workshop** ersetzt. Dieser Workshop soll Beratungs- und Unterstützungscharakter haben; die genauen Inhalte werden deshalb individuell mit den Organisationen vereinbart.

Folgende **Themen** sollten aber angesprochen werden. Über die Gewichtung wird in Absprache zwischen der Organisation und dem/der Berater*in entschieden:

- Wie ist der Stand der strategischen Entwicklung? Mussten Ziele geändert werden, und wenn ja warum?
- Funktioniert das Qualitätsmanagement? Welche Schlüsse hat die Organisation aus dem vorangegangenen Gutachten gezogen?
- Was hat die regelmäßige Überprüfung der Funktionsfähigkeit der Organisation ergeben?
- Gibt es ein Thema, das für die Organisation aktuell von Bedeutung ist?

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 und bei den Testierungsstellen zugelassenen Gutachterinnen und Gutachter gehört.

Die Logik der Kundenorientierten Qualitätsentwicklung geht davon aus, dass die Qualitätsarbeit auf Dauer gestellt ist und die Überarbeitung des Selbstreportes kontinuierlich erfolgt. Der Selbstreport muss inhaltlich und vom Aufbau her der bei der Anmeldung zur Retestierung gültigen Version des Modells folgen. Der **Selbstreport** für die Retestierung ist kein neuer Selbstreport, sondern eine Fortschreibung, gewissermaßen eine **aktualisierte und überarbeitete Auflage des vorangegangenen Selbstreports**. Das bedeutet, dass Bewährtes unverändert bleiben kann, Veränderungen in den Maßnahmen der Qualitätsentwicklung und neue inhaltliche Ergebnisse aber eingearbeitet sind. Die Nachweise müssen in jedem Fall auf dem aktuellen Stand sein. Die Benutzung der von der Testierungsstelle zur Verfügung gestellten Vorlage ist obligatorisch.

Die im Gutachten zum vorangegangenen Selbstreport formulierten „Anregungen und Hinweise zur weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung“ wurden möglicherweise in der Qualitätsarbeit der vergangenen vier Jahre genutzt und sind ggf. in den überarbeiteten Selbstreport eingeflossen. Manche Anregungen wird die Organisation auch verworfen oder zeitlich verschoben haben. Wenn es aufgrund der Diskussion und Reflexion des vorangegangenen Gutachtens oder wegen anderer Umstände zu Veränderungen gekommen ist, werden diese sich ohnehin 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 beschrieben werden bzw. die Beschreibungen müssen erhalten bleiben. **Die Inhalte des für die Retestierung vorgelegten Selbstreports müssen in jedem Fall aktuell sein,** das heißt 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 **aktuellen 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 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 Teilkapitel 11a**, in dem die **Erfüllung der strategischen Entwicklungsziele**, die auf dem Abschlussworkshop der vorangegangenen Testierung vereinbart wurden, dargelegt und nachgewiesen wird. Ein etwaiges Nichterreichen oder eine zwischenzeitliche Nachjustierung dieser Ziele, zum Beispiel weil sich die entsprechenden Umweltbedingungen geändert haben, bedarf einer schlüssigen Begründung. Das **Teilkapitel 11b** enthält die neue Sammlung der „Qualitätsentwicklungsziele und/oder Maßnahmen“ und den Vorschlag der neuen „strategischen Entwicklungsziele“. Auch die Anforderung „Evaluations-/Entwicklungsworkshops finden regelmäßig statt.“ muss für die Jahre zwischen der vorangegangenen Testierung und der Retestierung erfüllt sein.

➔ Ansonsten gelten die Erläuterungen zum Selbstreport aus Kapitel 9.

18. Welche Unterstützung bekommt man wo?

Mit der offiziellen Teilnahme am Verfahren der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung können die Organisationen ein umfassendes Unterstützungssystem nutzen.

Über die Kernleistung hinaus umfasst das Unterstützungssystem:

1. Webseiten des Lizenzgebers (www.artset.de) und der Testierungsstelle (www.conflex-qualitaet.de) mit aktuellen Informationen
2. das Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de)
3. praktische Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge

4. Beratung durch die Testierungsstelle
5. regelmäßige Newsletter
6. ein Gutachter*innen- / Berater*innennetzwerk
7. die Publikationsliste zur Lerner- und Kundenorientierten Qualitätsentwicklung

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, aber auch für die Entwicklung des Systems der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung in seiner Gesamtheit.

Das Qualitätsportal

Auf dem Qualitätsportal finden Sie allgemeine Informationen über unsere Qualitätsmodelle sowie alle Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge. Weiterhin finden Sie hier Kontaktmöglichkeiten zu Beraterinnen und Beratern, mit denen Sie Unterstützungsleistungen für Ihre Qualitätsentwicklung vereinbaren können, Literatur zur Lerner- und Kundenorientierten Qualitätsentwicklung, Qualitätsinspirationen und einiges mehr. Dieses kostenfreie Angebot ist von allen nutzbar; Kunden wie Nichtkunden können sich hier bedienen. Und: Dieses Serviceangebot wird kontinuierlich erweitert. Es lohnt sich also, die Website von Zeit zu Zeit zu besuchen.

Die Internetseite der Testierungsstelle

Die Testierungsstelle bietet 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 Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge

Die ArtSet Forschung Bildung Beratung GmbH hat Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge für den KQB-Prozess entwickelt; sie sind im Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) zu finden und stehen dort für die KQB-Anwenderorganisationen zur Verfügung. Auf diese Weise wird zusätzliches Know-how in den Qualitätsentwicklungsprozess eingespeist. Die Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge sind speziell für den Kontext der Qualitätsentwicklung nach KQB konzipiert und sollen das Qualitätsmanagement der Organisationen und die Erstellung des Selbstreports anregen und unterstützen.

Beratung durch die Testierungsstelle

Die Beratung wird von der Testierungsstelle für die aktuellen Fragen der KQB-Anwenderorganisationen in ihrem Qualitätsentwicklungsprozess angeboten. Die Organisationen können sich für diese Beratung per E-Mail oder per Telefon an die Testierungsstelle wenden. Viele Probleme und Umwege können durch diese kurzfristige Hilfestellung vermieden werden. Es hat sich gezeigt, dass zwischen der Inanspruchnahme von Beratung durch die Testierungsstelle und der Qualität

des jeweiligen Selbstreports der Organisation ein deutlicher Zusammenhang besteht.

Der Newsletter

Die Testierungsstelle versendet regelmäßig Newsletter, um alle Beteiligten über wichtige Neuigkeiten und Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten.

Das Gutachter*innen- / Berater*innennetzwerk

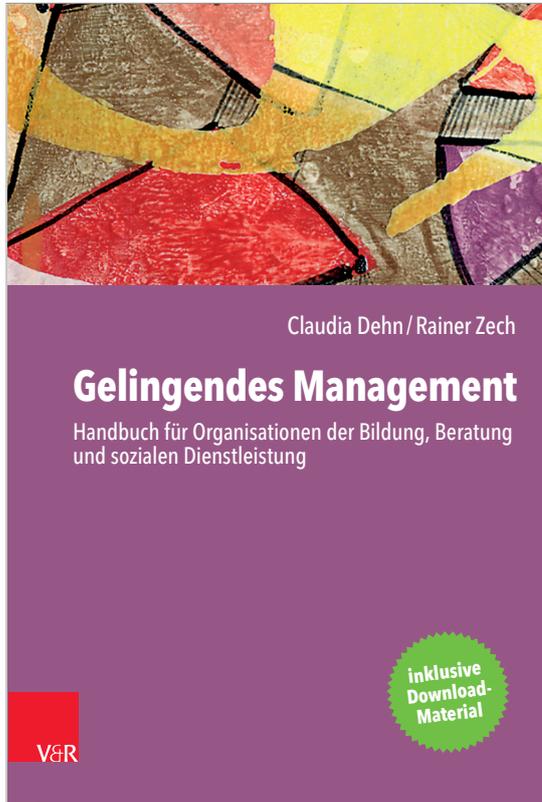
Selbstständiger Teil des Netzwerkes ist das Gutachtendennetzwerk. Es ist eine Expertengemeinschaft, in der Organisationen bei Bedarf kompetente Beraterinnen und Berater für ihren Entwicklungsprozess finden. Namen und Kontaktdaten der Gutachterinnen und Gutachter erfahren Sie über Ihre Testierungsstelle oder auf der Serviceplattform: www.qualitaets-portal.de.

Die Publikationsliste zur Lerner- und Kundenorientierten Qualitätsentwicklung

Weiterführende Literatur zur Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung finden Sie sowohl auf der Internetseite der ArtSet Forschung Bildung Beratung GmbH (www.artset.de) als auch im Qualitätsportal (www.qualitaet-portal.de). Diese Literaturliste wird regelmäßig durch Neuerscheinungen aktualisiert. Organisationen und Personen, die ihre Kenntnisse über die Lerner- und Kundenorientierte Qualitätstestierung vertiefen wollen, finden hier wichtige Hinweise.

Wie kann das Management von Organisationen der Bildung, Beratung und Sozialer Dienstleistung gelingen?

Dieser Band liefert 46 Instrumente aus der systemischen Beratungspraxis.



Claudia Dehn | Rainer Zech

Gelingendes Management

Handbuch für Organisationen der Bildung, Beratung und sozialen Dienstleistung

2020. 242 Seiten mit 38 Abb., 29 Tab. und Download-Material, kartoniert

€ 30,- D | € 31,- A

ISBN 978-3-525-40702-8

eBook: € 23,99 D | € 24,70 A

ISBN 978-3-647-40702-9

DIE AUTORIN | DER AUTOR

Claudia Dehn, Soziale Verhaltenswissenschaftlerin, Marketing-Kommunikationswirtin, zertifizierter Gestalt-Coach, ist Geschäftsführerin der **ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH** in Hannover.

Prof. Dr. Rainer Zech, Sozialwissenschaftler und Organisationsberater, ist Geschäftsführer der **ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH** in Hannover.

Wie kann das Management von Organisationen der Bildung, Beratung und Sozialer Dienstleistung gelingen? Wie können Prozess und Ergebnis für alle Beteiligten sinnhaft sein und die jeweilige Handlungsfähigkeit steigern?

Die Kategorie des gelingenden Managements bietet nützliche Praxistipps für die Arbeit in personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen. Zugeschnitten auf den sozialen Bereich zeigen Rainer Zech und Claudia Dehn, wie diese Organisationen funktionieren und inwiefern sie sich von privatwirtschaftlichen Unternehmen unterscheiden. Mit ihrem Buch entwerfen die Autoren eine Managementlehre, die den organisationalen Erfolg ganzheitlich in den Blick nimmt und die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns wieder in den Vordergrund rückt. Zusätzliches Download-Material ermöglicht ein einfaches Arbeiten mit den vorgestellten Managementinstrumenten.



Vandenhoeck & Ruprecht Verlage

www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

www.qualitaets-portal.de

