



Kundenorientierte Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen

QB 9 Qualitätswerkzeug

KQB / Januar 2020

Interne Überprüfung zur Funktionsweise des Unternehmens

1. Was ist hierunter zu verstehen?

KQB verlangt im Qualitätsbereich 9: „Interne Prüfungen zur Funktionsweise des Unternehmens finden regelmäßig statt. Konsequenzen aus den Prüfergebnissen werden gezogen.“ Gemeint ist damit eine – im Regelfall – jährliche Gesamtprüfung aller wichtigen Ablaufprozesse der Organisation.

Im Rahmen der Qualitätsentwicklung wurden Schlüsselprozesse definiert, Qualitätskriterien für die Arbeitsübergabe an Schnittstellen aufgestellt, Vereinbarungen getroffen, Verfahrensweisen festgelegt etc. und dokumentiert. Bei der Ersttestierung wird die erstmalige Erstellung des Selbstreports mit der Darstellung der Qualitätsmaßnahmen in allen Qualitätsbereichen zur Erfüllung dieser Anforderung anerkannt. Nach der Ersttestierung sollte mindestens einmal im Jahr geprüft werden, ob noch nach diesen internen Absprachen gehandelt wird bzw. ob die festgelegten Handlungsrichtlinien noch greifen. Der von uns empfohlene jährliche Rhythmus entspricht den geltenden Normen, z.B. der AZWV, ist aber auch von der Sache her sinnvoll, damit die Kontinuität der Qualitätsentwicklung sichergestellt wird. Dies erspart erfahrungsgemäß viel Arbeit bei der Retestierung. Für die Erfüllung der Mindestanforderung ist es zwar ausreichend, alle Qualitätsbereiche während des Zeitraums der Gültigkeit des Testats (also innerhalb von vier Jahren) zu überprüfen, wir empfehlen aber ausdrücklich eine jährliche Funktionsprüfung, um bei Abweichungen zeitnah gegensteuern zu können.

Es geht bei der Funktionsprüfung nicht darum, Abweichungen detektivisch gegenüber den Beschäftigten aufzuspüren und negativ zu sanktionieren. Vielmehr ist der Sinn einer solchen Überprüfung festzustellen, ob die Festlegungen noch greifen oder ggf. einer verbesserten Handlungspraxis gegenüber angepasst werden müssen. Wie generell bei einer Qualitätsentwicklung nach KQB sollen die Ergebnisse der internen Prüfung zur Reflexion darüber verwendet werden, welche Anpassungen der Vorschriften an gelungene Praxis (und nicht der Praxis an abstrakte Vorschriften) möglicherweise die Arbeit der Organisation weiterhin verbessern könnten. Auch hier gilt also der bekannte KQB-Dreischnitt: Prüfung – Reflexion – Konsequenzen.

Als Prüfgrundlage bieten sich bei dieser internen Prüfung die Anforderungen der Qualitätsbereiche von KQB an. In diesem Qualitätswerkzeug sind zur Arbeitserleichterung entsprechende Fragen in Form einer Checkliste zusammengestellt. Die untere Liste enthält Prüffragen auf der Basis der (Mindest-)Anforderungen von KQB und ist durch weitere Fragen, z.B. zur Nachweisdokumentation (Qualitätshandbuch),

ergänzt. Die Liste kann nach eigenem Ermessen durch weitere selbstgewählte Qualitätskriterien ergänzt werden. Soll eine Zulassungsprüfung nach AZWV erfolgen, dann kann die Liste durch die hierfür erforderlichen Anforderungen für interne Audits erweitert werden.

Zum Vergleich „Internes Audit“ nach ISO 9001 : 2000, 8.2.2:

Die Einrichtung muss für die Planung und Verwirklichung interner Qualitäts-Audits Verfahrensanweisungen erstellen und aufrechterhalten, um zu prüfen, ob die qualitätsbezogenen Tätigkeiten und zugehörigen Ergebnisse die geplanten Festlegungen erfüllen, und um die Wirksamkeit des QM-Systems festzustellen. Dies erfordert einen Soll-/Ist-Vergleich der definierten Prozesse mit der Einhaltung der Prozesse. Dabei muss eine unabhängige Auditierung auf Nachweisebene stattfinden. Es muss ein Qualitätsmanagementbeauftragter von der Leitung benannt sein, der die Bereiche auditiert, für die er selbst nicht verantwortlich ist (Unabhängigkeit). Wichtig ist immer die Nachweisführung. Alle zu prüfenden Kriterien müssen mit realen Praxisnachweisen belegt sein.

2. Wie kann man vorgehen?

Die Prüfung der Funktionsweise des Unternehmens, die in der vierten Anforderung des Qualitätsbereichs 9 gefordert ist, kann an Hand der folgenden Checkliste vorgenommen werden. Die Ergebnisse dieser regelmäßigen Funktionsüberprüfung können auch zum Gegenstand des im Qualitätsbereich 11 geforderten regelmäßigen Evaluations-/Entwicklungsworkshop gemacht werden. Auf der Basis der Prüfergebnisse muss auf jeden Fall reflektiert werden, ob und ggf. welche Verbesserungen vorzunehmen sind.

Die internen Funktionsüberprüfungen müssen eine bestimmte Unabhängigkeit sicherstellen. Die Leitung der Organisation sollte daher Qualitätsprüfer*innen aus dem Kreise der Beschäftigten benennen, die jeweils die Bereiche in ihrer Funktionsweise prüfen, in denen sie selbst nicht tätig sind. Eine andere Möglichkeit besteht in der Beauftragung einer Kollegin/eines Kollegen aus einer befreundeten Organisation, also in einem so genannten Peer Review.

Als Nachweis für die interne Funktionsprüfung muss Folgendes dokumentiert sein: 1. die Prüfergebnisse, 2. das Datum der Überprüfung, 3. wer für die Prüfung verantwortlich war, 4. die Reflexion der Prüfergebnisse und die ggf. beschlossenen Verbesserungsmaßnahmen inklusive der entsprechenden Verantwortlichkeiten und des Erledigungsdatums (vgl. Kap. 4).

Die Funktionsüberprüfung erfolgte durch:	am:

3. Checkliste zur internen Prüfung der Funktionsfähigkeit des Unternehmens

QB 1 Leitbild					
Lfd. Nr.	Prüffragen	erfüllt	nach-bessern	nicht erfüllt	Bemerkung
1.1	Wird die Aktualität des Leitbildes regelmäßig überprüft und das Leitbild ggf. verändert?				
1.2	Ist das Leitbild allen Beschäftigten – auch den freiberuflichen – bekannt?				
1.3	Leitet das Leitbild tatsächlich die alltäglichen Arbeitsprozesse der Beschäftigten?				
1.4	Ist das Leitbild den Kunden bekannt?				
1.5	Ist das Leitbild den Auftraggebern bekannt?				

QB 2 Bedarfserschließung					
Lfd. Nr.	Prüffragen	erfüllt	nach-bessern	nicht erfüllt	Bemerkung
2.1	Sind die Prozesse und Verfahren der Bedarfserschließung definiert und wird danach gehandelt?				
2.2	Ergeben die durchgeführten Bedarfserschließungen die richtigen Informationen über die Bedürfnisse der individuellen Kunden?				
2.3	Ergeben die durchgeführten Bedarfserschließungen Informationen über die Bedürfnisse der Nicht-Kunden?				
2.4	Ergeben die durchgeführten Bedarfserschließungen die richtigen Informationen über die Bedarfe der Auftraggeber?				
2.5	Ergeben die durchgeführten Bedarfserschließungen Informationen über die Bedarfe potenzieller Auftraggeber?				
2.6	Ergeben die durchgeführten Bedarfserschließungen Informationen über die gesellschaftlichen Entwicklungstrends?				

QB 3 Schlüsselprozesse					
Lfd. Nr.	Prüffragen	erfüllt	nach-bessern	nicht erfüllt	Bemerkung
3.1	Sind die organisationsspezifischen Schlüsselprozesse definiert und wird danach gehandelt?				
3.2	Ist die Art der Dokumentation der Prozesse praxistauglich?				
3.3	Sind die Qualitätskriterien (für die Arbeitsübergabe) an den Schnittstellen festgelegt?				
3.4	Ist die Verfügbarkeit der erforderlichen Ressourcen und Informationen sichergestellt?				
3.5	Ist die Verantwortung für die Prozesse festgelegt?				

QB 4 Beratungsprozess					
Lfd. Nr.	Prüffragen	erfüllt	nach-bessern	nicht erfüllt	Bemerkung
4.1	Ist das Beratungsverständnis der Organisation beschrieben und auf dem aktuellen Stand?				
4.2	Sind die Beratungsangebote und -dienstleistungen beschrieben und auf dem aktuellen Stand?				
4.3	Werden die Kunden über Beratungsangebote und -dienstleistungen, Arbeitsformen und -bedingungen sowie über Qualifikationen und Kompetenzen der Berater*innen informiert?				
4.4	Sind Anforderungsprofil, Auswahl- und Einstellungspraxis für Berater*innen aktuell definiert und wird danach verfahren?				
4.5	Ist die Dokumentation der Qualifikationen und Kompetenzen der Berater*innen auf dem aktuellen Stand?				
4.6	Wird an Hand der beschriebenen Indikatoren regelmäßig festgestellt, ob Beratung gelungen ist?				
4.7	Findet Beratung und Förderung der Berater*innen regelmäßig statt?				

QB 5 Evaluation der Beratungsprozesse					
Lfd. Nr.	Prüffragen	erfüllt	nach-bessern	nicht erfüllt	Bemerkung
5.1	Werden Beratungsmaßnahmen im festgelegten Umfang und Rhythmus evaluiert?				
5.2	Sind die dabei angewendeten Methoden und Verfahren geeignet (d.h. liefern sie die benötigten Informationen)?				
5.3	Geben die Evaluationsergebnisse Aufschluss über den Beratungserfolg und/oder gelungener Beratung im Sinne der Kunden?				
5.4	Werden die erhobenen Daten systematisch ausgewertet und werden ggf. Konsequenzen gezogen?				
5.5	Werden die Berater*innen über die Evaluationsergebnisse informiert?				
5.6	Werden die Auftraggeber über die Evaluationsergebnisse informiert?				

QB 6 Infrastruktur					
Lfd. Nr.	Prüffragen	erfüllt	nachbessern	nicht erfüllt	Bemerkung
6.1	Wird die Qualität der eigenen Beratungsorte und Ausstattungen im festgelegten Rhythmus an Hand der festgelegten Kriterien überprüft?				
6.2	Wird die Qualität der Arbeitsbedingungen im festgelegten Rhythmus an Hand der festgelegten Kriterien überprüft?				
6.3	Wird nach festgelegten Kriterien auf die gegenstands- und methoden-angemessene Ausstattung externer Beratungsorte hingewirkt?				
6.4	Werden Verfügbarkeit und Einsatzfähigkeit von Beratungsmaterialien im festgelegten Rhythmus überprüft?				
6.5	Werden die Prüfergebnisse reflektiert und ggf. Verbesserungen vorgenommen?				

QB 7 Führung					
Lfd. Nr.	Prüffragen	erfüllt	nach-bessern	nicht erfüllt	Bemerkung
7.1	Entspricht die Darstellung des Unternehmens (Organigramm) der Realität?				
7.2	Wird nach den festgelegten Führungsgrundsätzen gehandelt?				
7.3	Werden die festgelegten Verfahren der Entscheidungsfindung eingehalten?				
7.4	Funktionieren die festgelegten Instrumente und Verfahren der internen Kommunikation und Information?				
7.5	Werden die Arbeitsziele regelmäßig vereinbart, dokumentiert und überprüft?				
7.6	Arbeitet das Qualitätsmanagement kontinuierlich? (Verantw. der Leitung, Arbeit der/des Qualitätsbeauftragten, Beteiligung der Mitarbeiter*innen)				

QB 8 Personal					
Lfd. Nr.	Prüffragen	erfüllt	nach-bessern	nicht erfüllt	Bemerkung
8.1	Sind die Aufgabenprofile für die Arbeitsplätze/ Funktionsstellen aktuell?				
8.2	Sind die Kompetenzprofile der Beschäftigten aktuell?				
8.3	Werden neue Kompetenzanforderungen für die erwartbaren zukünftigen Herausforderungen systematisch ermittelt?				
8.4	Finden die Entwicklungsgespräche mit den Mitarbeiter*innen im festgelegten Rhythmus statt und werden sie dokumentiert?				
8.5	Werden aus diesen Gesprächen Maßnahmen der Personalentwicklung abgeleitet und durchgeführt?				
8.6	Wird die Fortbildung für alle Beschäftigtengruppen systematisch geplant, durchgeführt, dokumentiert und ausgewertet?				
8.7	Ist die Datei der freiberuflichen Mitarbeiter*innen aktuell?				

QB 9 Controlling					
Lfd. Nr.	Prüffragen	erfüllt	nachbessern	nicht erfüllt	Bemerkung
9.1	Sind die begründeten Berichtsspezifikationen geeignet, um die Leistung der Organisation darzustellen?				
9.2	Funktioniert das definierte Berichtswesen, d.h. erhalten die richtigen Personen zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Informationen?				
9.3	Liefern die Kennziffern/Kennzahlen/Erfolgsindikatoren die richtigen Daten zur Steuerung des Unternehmens?				
9.4	Lässt sich das Unternehmen durch die eingesetzten Verfahren wirtschaftlich steuern?				
9.5	Werden Konsequenzen aus den Ergebnissen der internen Prüfung zur Funktionsweise des Unternehmens gezogen?				

QB 10 Kundenkommunikation					
Lfd. Nr.	Prüffragen	erfüllt	nachbessern	nicht erfüllt	Bemerkung
10.1	Erhalten die Kunden durch die Kommunikationsverfahren die Informationen, die sie brauchen?				
10.2	Erhält die Organisation durch ihre Kommunikationsverfahren die Informationen von den Kunden, die sie braucht?				
10.3	Sind die Geschäftsbedingungen, inkl. der Maßnahmen zum Verbraucherschutz, für die Kunden leicht zugänglich?				
10.4	Werden Anregungen und Beschwerden kontinuierlich erhoben und werden entsprechende Konsequenzen gezogen?				

QB 11 Strategische Entwicklungsziele					
Lfd. Nr.	Prüffragen	erfüllt	nach- bessern	nicht erfüllt	Bemerkung
11.1	Werden Qualitätsentwicklungsziele und/oder -maßnahmen systematisch gesammelt, dokumentiert und abgearbeitet?				
11.2	Finden Evaluations-/Entwicklungsworkshops regelmäßig statt und werden die Ergebnisse dokumentiert?				
11.3	Werden die strategischen Ziele verfolgt, d.h. werden entsprechende Maßnahmen durchgeführt, ausgewertet und dokumentiert?				
11.4	Ist die Angemessenheit der Ziele noch gegeben, d.h. müssen sie aufgrund veränderter Umweltbedingungen modifiziert oder angepasst werden?				

12. Qualitätshandbuch / Nachweisdokumentation					
Lfd. Nr.	Prüffragen	erfüllt	nach- bessern	nicht erfüllt	Bemerkung
12.1	Werden die Dokumente, die im Qualitätsprozess gebraucht werden, an zentraler Stelle für alle zugänglich gesammelt?				
12.2	Sind die Dokumente aktuell?				
12.3	Sind die Dokumente so gekennzeichnet, dass ihre Aktualität zu erkennen ist?				
12.4	Ist sichergestellt, dass alle relevanten Dokumente aktualisiert und die Mitarbeiter*innen darüber informiert werden?				

4. Reflexion und Konsequenzen

Die Reflexion der Prüfergebnisse und der Beschluss über Verbesserungsmaßnahmen erfolgte durch:	am:

4.1 Reflexion: Wie werden die Ergebnisse der Funktionsprüfung bewertet und welche Schlussfolgerungen werden daraus gezogen?

4.2 Konsequenzen: Welche Verbesserungsmaßnahmen sollen durchgeführt werden?	bis wann?	Verantw.	erledigt <input checked="" type="checkbox"/>