

Leitfaden

# Qualitätskonzept für Beratung

---

Einführung und Anwendung  
eines Qualitätsmanagements  
in der Bildungs- und  
Weiterbildungsberatung

Version 3.0  
Stand: 2024

## Impressum

Herausgeberin:

k.o.s GmbH

Am Sudhaus 2 12053 Berlin

[www.kos-qualitaet.de](http://www.kos-qualitaet.de)

k.o.s GmbH Januar 2024

Überarbeitete Fassung

Diese Publikation ist frei verfügbar zum Download unter:

[www.kos-qualitaet.de/konzepte/qfb/](http://www.kos-qualitaet.de/konzepte/qfb/)



Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>.

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einführung	4
2.	Qualität der Beratung – Hintergründe und Prämissen	6
3.	Das Qualitätskonzept für Beratung	10
0.	Profil der Beratungsorganisation	14
A.	Leitbild und Qualitätsziele	15
B.	Qualitätssicherung und -entwicklung	18
C.	Beratungsstandards	21
D.	Beratungsprozess(e)	24
E.	Wissen	27
F.	Personal	30
G.	Evaluation	34
4.	Qualitätshandbuch	39
5.	Auditierung und Anerkennung	41
6.	Dokumente und Literatur	46
7.	Glossar	47

## 1. Einführung

Beratungsorganisationen haben gegenüber ihren Beratenen, Teilnehmenden oder Kund:innen unterschiedliche Erwartungen zu erfüllen oder sollen bestimmten Qualitätsansprüchen zur Beratung gerecht werden. Häufig resultieren Erwartungen und Ansprüche direkt oder indirekt aus öffentlichen Förderungen und aus erwachsenenbildungs- oder arbeitsmarktpolitischen Diskursen und Vorgaben.

Es bestehen mitunter Unsicherheiten in Hinblick auf die Frage nach der Beratungsqualität und der Frage eines passenden Qualitätsmanagements für Beratungsanbieter. Im Umgang mit diesen Unsicherheiten ist jedoch erkennbar: Die Qualität von Beratungsleistungen kann weder von außen „verordnet“ noch durch sich selbst hergestellt werden, da die Qualität der Beratungsleistung, verstanden als Interaktionsverhältnis, durch Beratene mitgestaltet und hergestellt wird.

Beratungsleistungen basieren auf Interaktionsverhältnisse und bringen deshalb auch immaterielle Ergebnisse hervor. Der Beratungserfolg bedingt eine aktive Beteiligung der Beratenen, die aus der Beratung in eine Handlung führt, wie beispielsweise eine Weiterbildung oder eine Nachqualifizierung zu beginnen oder eine berufliche Veränderung herbeizuführen. Voraussetzung dafür sind geeignete Informationen und Kenntnisse auf Seiten der Beratenden sowie ein umfassendes Beratungs-Know-how in der Beratungsorganisation. Bedeutend sind aber auch die individuellen Bildungs- und Lernvoraussetzungen der zu beratenden Personen.

Die Qualität von Beratung hängt von mehreren Einflussfaktoren ab: Von der Struktur, der Leistungsfähigkeit und den Zielen der Organisation, vom Beratungskonzept, von den Kompetenzen des Beratungspersonals und nicht zuletzt von den Erwartungen, Fähigkeiten und Handlungen der Beratenen. Die externen Erwartungen und Einflussfaktoren seitens der Auftraggebenden und der interessierten Öffentlichkeit können die Strukturqualität maßgeblich beeinflussen. Angesichts dieser unterschiedlichen Erwartungen sollte das Qualitätsmanagement der Beratungsorganisation, unter Berücksichtigung der spezifischen Bedingungen, eine ansprechende und passende Beratung gestalten, so dass (für die Beratenen) eine qualitätsvolle Beratung ermöglicht wird. Das vorliegende Qualitätsmodell ist auf diese Gestaltungsaufgaben hin ausgerichtet.

Das Qualitätskonzept für Beratung (QfB) bietet Beratungsorganisationen ein geeignetes Modell, mit dem eine systematische Qualitätssicherung und -entwicklung für die Beratung verfolgt werden kann. Es eignet sich für die Planung und Einführung eines einrichtungsbezogenen Managements und zur kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung. Das Qualitätskonzept eignet sich darüber hinaus für eine allgemeine Bestandsaufnahme zur Beratungsqualität oder auch für den Aufbau einer neuen Beratungseinrichtung.

Im Unterschied zu normativ geführten Qualitätsmanagementsystemen zielt das Qualitätskonzept auf eine Akzeptanz und stetige Wirksamkeit des Qualitätsmanagements in der Beratungsorganisation und bei den Beratenden. Dies erfolgt mit Hilfe einer systematischen Reflexion zur Beratungspraxis als Schwerpunkt der Qualitätsarbeit.

Die Qualitätsanforderungen richten sich an eine Beratungsqualität, die auf die spezifischen Bedingungen von Bildungs- und Weiterbildungsberatung ausgerichtet sind und sich an vergleichbaren nationalen und auch europäischen Standards orientiert, wie beispielsweise dem Fachkonzept Beratung zu Bildung und Beruf in Berlin oder dem BeQu-Konzept des Nationalen Forums Beratung.

Der vorliegende Leitfaden zum Qualitätskonzept für Beratung umfasst eine Einführung zu den Grundlagen des Modells, die Vorstellung der Qualitätsmerkmale und -kriterien, die Nachweise und Ablauf der Auditierung und Anerkennung und einen Anforderungskatalog mit den Erläuterungen und Bearbeitungshinweisen für eine Anwendung des Qualitätskonzepts durch Beratungsorganisationen.

Der Leitfaden gibt Beratungsorganisationen somit Anhaltspunkte und Maßgaben für die Erfüllung der Qualitätsanforderungen, unterstützt bei der Erstellung oder Aktualisierung eines Qualitätshandbuchs und beim Verstehen und Anwenden eines systematischen Qualitätsmanagements.

Die überarbeitete Version (zuletzt Stand 2021) des Leitfadens wurde um Merkmale zukunftsfähiger Beratungssysteme erweitert. Diese umfassen:

- die Fähigkeit, auf neue Anforderungen zeitnah und angemessen zu reagieren,
- die nötige Flexibilität, die Prozess- und Organisationsentwicklung agil und reflexiv zu realisieren,
- die Fähigkeit, digitale Anwendungen und Kompetenzen bei der Gestaltung und Umsetzung der Beratung zu nutzen und ein nachhaltiges Handeln in der Prozessstruktur zu berücksichtigen.

Das Qualitätskonzept für Beratung wird seit vielen Jahren erfolgreich von Beratungsorganisation in Berlin und in Niedersachsen und in anderen Orten praktiziert. Das Qualitätskonzept ist Grundlage für die Anerkennung und Zertifizierung von geförderten Beratungseinrichtungen des Landesprogramms „Beratung zu Bildung und Beruf“ im Land Berlin und von Berliner Frauenberatungseinrichtungen. In Niedersachsen ist es die Grundlage für das Matrix-Qualitätsmanagement der geförderten Beratungseinrichtungen im Verbund der Bildungsberatung Niedersachsen.

Eine fortlaufend aktualisierte Übersicht, der nach dem Qualitätskonzept für Beratung anerkannten und beteiligten Beratungseinrichtungen und -organisationen oder Verbände ist online unter <https://www.kos-qualitaet.de/konzepte/qfb/> aufgeführt.

## 2. Qualität der Beratung – Hintergründe und Prämissen

Das Qualitätskonzept für Beratung wurde entwickelt, um die Spezifika einer personen- oder organisationsbezogenen Bildungs- und Weiterbildungsberatung mit den Bedingungen eines Qualitätsmanagements zu kombinieren. Das bedeutet, dass die Qualitätssicherung und -entwicklung mit der Erarbeitung und Weiterentwicklung geeigneter Beratungskonzepte und -methoden und der stetigen Professionalisierung des Beratungspersonals einher geht und zu verschränken ist.

Ausgangspunkt sind die spezifischen Bedingungen der Beratungsorganisation und die an sie gerichteten Erwartungen und Ansprüche an die Leistungen, sowohl auf der Mikro-, Meso- als auch auf der Makroebene. Für die Bildungs- und Weiterbildungsberatung zeigt sich die Notwendigkeit und die Chance diese verschiedenen Perspektiven zu berücksichtigen und bei der Realisierung eines Qualitätsmanagements einzubeziehen.

### 2.1 Die Beratenen als Kategorie für die Qualitätssicherung und -entwicklung

Eine Besonderheit für die Bestimmung von Beratungsqualität und der Operationalisierung in einem Qualitätsmanagement ist, dass in der Beratung die „Abnehmenden“ zugleich die „Produzierenden“ des von ihnen verwendeten Produkts bzw. der Dienstleistung sind. Beratene sind demgemäß Mitproduzierende der Beratungsqualität und insbesondere des Beratungsergebnisses. Dies hat eine große Bedeutung für die Bestimmung dessen, was über die Beratungsleistung unterstützt und bewirkt werden kann und soll.

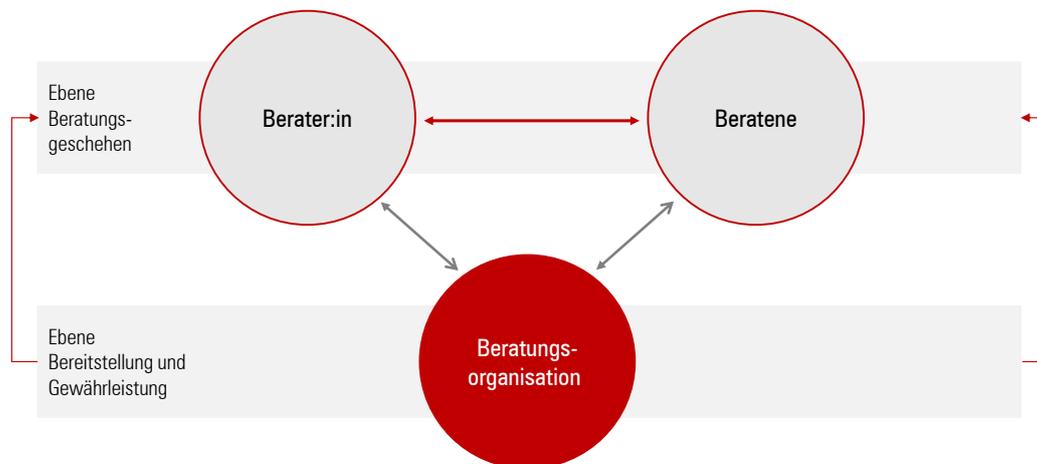


Abbildung: Beratungsqualität und Prozessorientierung

Um die Qualität von Beratungsleistungen zu planen, sind die Ziele, Bedingungen und die Wirkungen im Vorhinein mitzudenken: Was soll die Beratung leisten und bewirken? Wie wird sie durchgeführt? Und umgekehrt gilt, um die Wirkung von Beratung zu evaluieren, muss die Frage nach den Bedingungen ihrer Entstehung und Herstellung untersucht werden. Es ist insofern zu antizipieren, wie eine gute (qualitätsvolle) Beratung aussehen soll und darüber einzuschätzen, wann ein Beratungsprozess als wirksam und erfolgreich zu betrachten ist.

Für diese Vorstellung einer Ziel-Wirkungs-Folge wurde im Zusammenhang mit dem Qualitätskonzept für Beratung das IOSM-Modell (vgl. Schröder, F.; Schlögl, P. 2014, S. 92) entwickelt, um die Zielplanung zu konkretisieren und die beabsichtigte Wirkung, wie die Handlungserweiterung nach einer erfolgten Beratung, anhand geeigneter Indikatoren messen und evaluieren zu können. IOSM steht für die Kurzformel informierter,

orientierter, strukturierter und motivierter aus der Beratung zu gehen, um das Beratungsziel oder das Bildungsvorhaben, aufgrund der Eingaben aus der Beratung, besser und zielgerichteter umsetzen zu können.

Die IOSM-Indikatoren werden bereits seit vielen Jahren in den Bundesländern Berlin und Niedersachsen sowie der Bildungsberatung Österreich für die Evaluation und die Erhebung der Wirkung und der Effekte von Beratungen angewandt und genutzt.

Die Evaluation von Beratungsleistungen ist ein wichtiger Bestandteil im Qualitätskonzept. Sie umfasst, neben der Dokumentation und Auswertung von Beratungen, das Einholen von individuellen Rückmeldungen der Beratenen, um bewerten zu können, inwieweit die Beratenen zustimmen, dass sie nach der Beratung infolge des Zuwachses an Information, Orientierung, Struktur und Motivation ihre Beratungsanliegen besser realisieren können und wollen.

## 2.2 Qualitätsmanagement in Beratungsorganisationen

Allgemein bezeichnet „Qualität“ (lat.: qualitas) die Beschaffenheit von Objekten oder Prozessen (vgl. DIN EN ISO 9000). Der Begriff umfasst darüber hinaus die Güte von etwas und schließt daher Wertungen bezüglich des Zustands von Objekten oder Leistungen mit ein. Qualität indiziert nicht notwendig etwas Gutes und stellt zunächst einen wertneutralen Begriff dar. Unter Qualitätsmanagement wird das Regelwerk von Organisationsabläufen und -strukturen mit dem Ziel verstanden, die Qualität der Produktion oder der Dienstleistung zu sichern und weiterzuentwickeln.

Ziel von Qualitätsmanagement ist es Transparenz, Verbindlichkeit und Strukturierung in Bezug auf die Ziele und Prozesse der Organisation nach innen und nach außen herzustellen. Qualitätsmanagement hat immer auch einen präventiven Charakter. Das meint: Qualität wird systematisch durch ein Management beeinflusst und geschaffen, welches das Handeln der Beteiligten von vornherein in eine bestimmte Richtung lenkt.

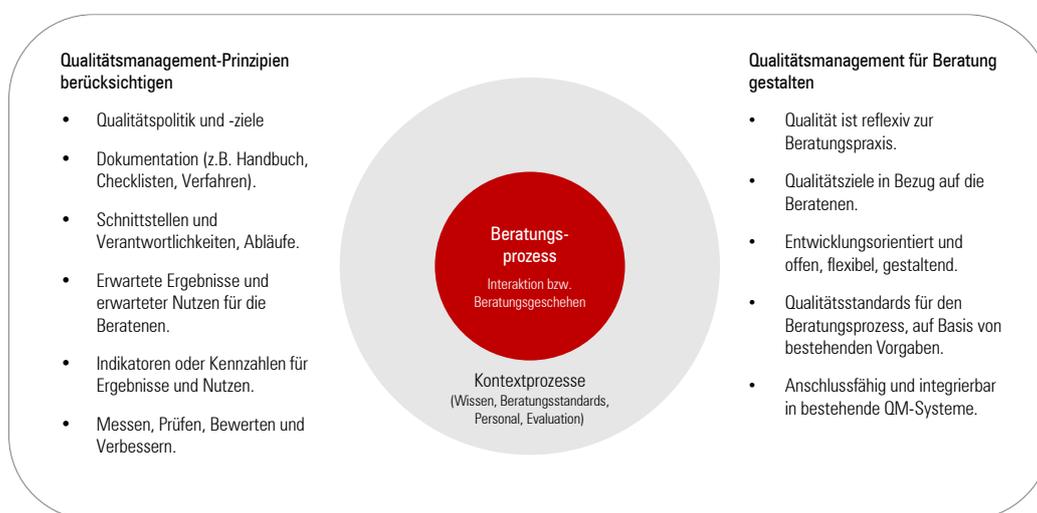


Abbildung: Qualitätsmanagementprinzipien und Beratungsqualität im Zusammenspiel

Die Einführung eines Qualitätsmanagements in einer Beratungseinrichtung oder in einem Verbund von Beratungseinrichtungen macht es erforderlich die Ziele, Angebote, Aktivitäten und Leistungen in einen Gesamtzusammenhang und in eine Wirkungsfolge zu stellen. So können die vorherrschenden formalen und die informellen Strukturen, Prozesse und Ergebnisse untersucht, (neu) geplant und nachvollziehbar gelenkt werden. Das Qualitätsmanagement sollte sich daher einer prozessorientierten Arbeitsweise bedienen,

vergleichbar dem PDCA-Zyklus (vgl. in DIN EN ISO 9001:2015), um sich als Organisation stetig an sich verändernde Umweltbedingungen anpassen zu können und neuen Herausforderungen gewachsen zu sein.

Die Beratungsorganisation sichert damit intern ein zielgerichtetes, handlungsleitendes und wirksames Qualitätsmanagement und weist extern ihre Qualitätsfähigkeit und -praxis gegenüber Dritten aus. Diese Form gewährleistet zugleich die Anpassung an die Erfordernisse und Spezifika der jeweiligen Beratungsorganisation und eine Integration in ein bestehendes Qualitätsmanagementsystem, beispielsweise nach DIN EN ISO 9001, dem EFQM oder dem LQW-Modell.

### 2.3 Reflexives Qualitäts- und Beratungsverständnis

Die Einführung eines Qualitätsmanagements ist kein finaler Zustand, sondern erfordert einen kontinuierlichen Entwicklungs- und Verbesserungsprozess. Die Qualitätssicherung und -entwicklung wird als ein reflexiver Prozess verstanden und zielt auf die Entwicklung der Qualität von Organisation selbst. Beratungsqualität ist nicht als feste Größe oder fixer Standard zu betrachten, sondern vielmehr eine kompetenzorientierte Entwicklungspraxis der Organisation und der Menschen, die sie ausmachen.

Die grundlegende Idee im Qualitätskonzept ist die Einführung eines prozess- und wirkungsorientierten Managements, das eine kompetente, bedarfsorientierte und lernbezogene Beratung aus der Perspektive der Teilnehmenden definiert und gestaltet. Qualität wird innerhalb dieses Ansatzes auf zwei Ebenen betrachtet. Einerseits die Qualität des Beratungsprozesses und der Handlungs- und Ablaufstruktur, die maßgeblich von der Selbstaktivität der Beratenen beeinflusst ist. Andererseits die Qualität der Kontextbedingungen, also jenen Bedingungen, die indirekt auf das Beratungsgeschehen einwirken und zu dessen Qualität beitragen. Die Kontextbedingungen werden von der Beratungsorganisation und den Beratenden gestaltet.



Abbildung: Aufbau des Qualitätskonzepts für Beratung

Das Qualitätskonzept ist deshalb um seinen Kern (das Beratungsgeschehen) herum aufgebaut und systematisiert. Es fokussiert auf das Vorgehen in der Beratung und auf die unmittelbaren und die mittelbaren Prozesse und Aufgaben. Es zielt auf eine Beratungsqualität, die eine ganzheitliche Betrachtung fördert und eine kontinuierliche und nachhaltige Weiterentwicklung unterstützt.

Grundlage ist ein reflexives Verständnis von Qualitätssicherung und -entwicklung. Für die Gestaltung und die Entwicklung des Qualitätsmanagements nach dem Qualitätskonzept für Beratung in Beratungseinrichtungen sind folgende Prämissen richtungsgebend:

Das Handeln der Beratungsorganisation erfolgt geplant und nicht zufällig.

Die Tätigkeiten und Arbeitsabläufe, die Einfluss auf die Prozess- und die Ergebnisqualität haben, sollten identifiziert und systematisiert werden. Mit der Festlegung auf ein bestimmtes Beratungsgeschehen sollte definiert und festgelegt werden, was in welcher Weise durch Beratende in vergleichbarer Weise ausgeführt und realisiert wird, doch sollte das professionelle Handeln der Beratenden nicht zu stark formalisiert werden. Die Herausforderung besteht darin, einen angemessenen Detaillierungsgrad zu wahren. Zu berücksichtigen ist hierbei ein angemessenes reflexives und erwachsenenpädagogisches Vorgehen.

Das Handeln der Beratungsorganisation erfolgt begründet und zielgerichtet.

Qualitätsstandards gewährleisten ein zielgerichtetes Handeln in der Organisation und ermöglichen zugleich eine Überprüfung des Handelns. Die Beratungsorganisation sollte unter Bezugnahme auf ihre Ziele und ihr Selbstverständnis und auf die Erwartungen und Ansprüche ihrer Beratenen sowie der Auftraggebenden ihre eigenen Qualitätsstandards für die Beratungsleistung definieren.

Das Handeln der Beratungsorganisation erfolgt reflexiv und entwicklungsorientiert.

Die Beratungseinrichtung bewertet und reflektiert ihr eigenes Handeln (organisatorisch, fachlich und methodisch) und sichert eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Qualität. Diese Bewertungen und Reflexionen sollen die strukturelle Ebene (Organisationsabläufe und -strukturen), die professionelle Ebene (Personalentwicklung) und die inhaltliche Ebene (eigene und fremde Qualitätsstandards) umfassen. Die Leistungsfähigkeit der Organisation und ihr Wirken sollte in den Rückmeldungen von Beratenen sichtbar und bewertbar werden. Dieses schließt eine systematische Evaluation und Reflexion der Bedingungen für Qualität unter Berücksichtigung von internen und externen Umweltfaktoren ein.

Die Anwendung eines Qualitätsmanagements sollte als ein Prozess der Organisationsentwicklung und eines Lernens in der Organisation hinterlegt werden. Dies bedingt eine offene und an Ergebnissen ausgerichtete Kommunikation, Partizipation und Qualitätskultur.

Entscheidend ist ein organisationsbezogenes Verstehen und Umsetzen des Qualitätsmanagements, als Ausdruck einer eigenen Verpflichtung für die Gewährleistung von Qualität in der Beratung. Diese sollte ausgehend von den Interessen und Bedarfen der beratenen Personen partizipativ mit den Beratenden entwickelt und realisiert werden. Von hoher Bedeutung ist es, dass die Beratungsorganisation ihren Qualitätsanspruch formuliert und im Abgleich mit der Zielerreichung und dem Auftrag stetig reflektiert und selbst gestaltet. Eine wirksame und gelebte Praxis der Qualitätsentwicklung in der Beratungsorganisation, im und mit dem Team, ist das leitende Organisationsverständnis.



Abbildung: Organisation und Qualitätskultur

### 3. Das Qualitätskonzept für Beratung

Das Qualitätskonzept ist in bestimmte Qualitätsbereiche aufgeteilt und enthält Anforderungen an eine Aufbau- und Ablauforganisation der Beratungsorganisation bzw. für die Beratungseinrichtung. Diese repräsentieren Prozess- und Regelungsbedarfe für eine qualitätsvolle und systematische Bildungs- und Weiterbildungsberatung.

Die Qualitätsanforderungen dienen in ihrer Gesamtheit dazu das Beratungsgeschehen und das Kontextgeschehen in Bezug zu bildungs- und lernbezogenen Qualitätszielen zu entwickeln und festzulegen. Das Qualitätskonzept folgt so dem Gegenstand und eigentlichen Zweck und nimmt darin die Perspektive der Beratenen ein, die die Kernleistung erhalten und erfolgreich nutzen sollen. Es umfasst Anforderungen für die Entwicklung, Beschreibung und die Begründung sowie den Nachweis von Beratungsqualität.



Abbildung. Qualitätskonzept für Beratung (Version 2.0)

#### 3.1 Anwendung und Einführung

Mit Anwendung des Qualitätskonzepts für Beratung sollen:

- Die Aufbau- und Ablauforganisation dargelegt,
- die Kompetenzanforderungen des Beratungspersonals definiert und die Professionalität gefördert,
- die Beratungserbringung und die -methoden geplant und operationalisiert,
- die Beratungsstandards, Grundlagen und Methoden begründet,
- die benötigte Wissensbasis ausgewählt, gelenkt und bereitgestellt,
- die Effekte und Wirkungen evaluiert und bewertet und
- die Qualitätssicherung reflexiv gelenkt, bewertet und verbessert werden.

Im Leitbild werden die organisationsbezogenen Standpunkte zum Angebot, den Leistungen und den Qualitätszielen dargelegt und öffentlich gemacht. Diese haben die Funktion das Profil und das Selbstverständnis der Beratungsorganisation und ihre Werte abzubilden und als Leistungsversprechen gegenüber den Beratenen nach innen und außen zu wirken. Folglich sollen sich die einzuführenden und festzulegenden Verfahren, Vorgehensweisen, Reglements und Standards aus der Qualitätspolitik und dem Leitbild begründen.

Die Beratungsorganisation erarbeitet und beschreibt für jeden Qualitätsbereich die entsprechenden eigenen Vorgaben, Verfahren und Vorgehensweisen sowie Zuständigkeiten. In diesen Ausführungen und Darstellungen sind die für die Beratungsorganisation gültigen Standards und Kriterien aufzuzeigen und zu begründen. Ausgangspunkt ist eine Systematisierung der für die Beratung relevanten Leistungen und Tätigkeiten unter Berücksichtigung der dafür erforderlichen fachlichen und methodischen Grundlagen und Kompetenzen.

Die Qualitätsbereiche und Anforderungen stehen miteinander in Wechselbeziehungen, mit dem Effekt, dass die Vorgaben, Festlegungen oder Ergebnisse des einen Qualitätsbereichs Eingaben sind für Umsetzungen in einem anderen Qualitätsbereich. Diese Wechselbeziehungen mit ihren Verknüpfungen in ihrer Wirkungsfolge darzustellen ist eine wesentliche Gestaltungsaufgabe und Herausforderung.

Um die Qualitätsfähigkeit nach dem Qualitätskonzept für Beratung zu erfüllen und nachzuweisen, muss die Beratungsorganisation die Anforderungen durch eine eigene organisationsbezogene Anwendung und eine Darlegung von Prozessen (Verfahren oder Abläufe) und Regelungen (Verantwortlichkeiten, Schnittstellen und Vorgaben) konkretisieren.

## 3.2 Die Qualitätsbereiche und Anforderungen

### 0. Profil der Beratungsorganisation

Vorstellung der Beratungsorganisation

#### A. Leitbild und Qualitätsziele

- A.1 Die Organisation verfügt über ein Leitbild, in dem die Grundlagen und Kontexte sowie die Qualitätsziele für die Beratung dargelegt sind.
- A.2 Die Organisation beschreibt ihre Zusammenarbeit mit relevanten Einrichtungen und Netzwerken.

#### B. Qualitätssicherung und -entwicklung

- B.1 Die Organisation verpflichtet sich zu Qualitätssicherung und -entwicklung.
- B.2 Die Organisation plant und lenkt die Aufgaben und Verfahren zum Qualitätsmanagement und führt dazu Nachweise.

#### C. Beratungsstandards

- C.1 Das Beratungsverständnis, die fachlichen Grundlagen und die spezifischen Standards zur Gestaltung der Beratung sind definiert.
- C.2 Die eingesetzten Methoden und Instrumente sind für die Durchführung der Beratung geeignet.
- C.3 Die Infrastruktur, die Ausstattung und die Arbeitsbedingungen sind geeignet und angemessen.

#### D. Beratungsprozess(e)

- D.1 Beratungsleistungen sind nach bestimmten Merkmalen und Inhalten in ihrem Ablauf geplant und definiert. Sie sind Grundlage für die Durchführung.
- D.2 Angebot, Inhalte und Formate der Beratung sowie die Voraussetzungen für eine Beratung sind transparent und den Beratern bekannt.

## E. Wissen

- E.1 Die Organisation verfügt über relevante Informationen, Kenntnisse und Wissen zur Beratung.
- E.2 Verfahren der Informations- und Wissensbeschaffung und zum Einsatz in der Beratung sind definiert und geeignet. Wissen, Kenntnisse und Informationen werden intern geteilt.
- E.3 Bedarfe und Erwartungen an die Beratung werden erhoben, analysiert und bewertet.

## F. Personal

- F.1 Qualifikations- und Kompetenzanforderungen für das Beratungspersonal sind festgelegt.
- F.2 Das Beratungspersonal ist qualifiziert und geeignet.
- F.3 Die Organisation fördert und dokumentiert die Kompetenzentwicklung des Beratungspersonals. Sie unterstützt die Reflexion der Beratenden zum Beratungshandeln.
- F.4 Die Organisation bewertet die Kompetenzentwicklung des Beratungspersonals.

## G. Evaluation

- G.1 Die Organisation bestimmt Gegenstände und Indikatoren zur Evaluation der Beratung und führt regelmäßig Evaluationen durch.
- G.2 Evaluationsergebnisse, Rückmeldungen von Beratenen und Beschwerden werden erhoben, analysiert und bewertet.
- G.3 Die Organisation überprüft und bewertet die Funktionalität ihrer Verfahren, Prozesse und Regelungen.
- G.4 Die Organisation führt systematische Bewertungen ihrer Ergebnisse und zum Management durch. Sie plant und lenkt daraus Verbesserungen.

---

Für die Bearbeitung und zum Verständnis sind die einzelnen Qualitätsbereiche in der folgenden Weise gegliedert:

- 1) Inhaltsbeschreibung zum Qualitätsbereich
- 2) Benennung der Anforderungen
- 3) Erläuterungen zu den Anforderungen
- 4) Bearbeitungs- und Reflexionsfragen
- 5) Auswahl an Instrumenten und Nachweisen zum Qualitätsbereich

## 0. Profil der Beratungsorganisation

Die Organisation beschreibt ihre Struktur und ihre Leistungen sowie die Anzahl der Mitarbeitenden und Tätigkeiten zur Bildungs- und Weiterbildungsberatung. Sie zeigt dazu die Übergänge und Schnittstellen zwischen Beratungseinrichtung und Trägergesellschaft auf. Schwerpunkt ist die Beratungseinrichtung bzw. der Bereich einer Organisation, der nach dem Qualitätskonzept für Beratung anerkannt und zertifiziert werden soll, wenn dieser Teil einer größeren Organisation oder Trägereinrichtung ist.

In diesem Kapitel beschreiben Sie das Profil Ihrer Beratungsorganisation in seiner Grundstruktur mit den Schwerpunkten: Trägerschaft, Auftragssituation, Aufgabenprofil und Verortung.

Die Vorstellung der Beratungsorganisation soll Aussagen zu folgenden Merkmalen umfassen:

- Name der Beratungsorganisation und Adresse.
- Trägerin oder Träger der Beratungsorganisation: Gesellschaft, Inhaber:in, Rechtsform, Sitz.
- Benennung und Typ des Beratungsangebots (Bildungs-, Weiterbildungsberatung, Qualifizierungsberatung o. ä.).
- Größe der Beratungsorganisation und Anzahl Mitarbeitende (inkl. Aufgaben zur Beratung).
- Ansprechpartner:in für das Qualitätsmanagement.
- Verweis auf ein bestehendes Qualitätsmanagementsystem der Trägerin oder des Trägers der Beratungsorganisation.
- Beschreibung von Funktionen und Verantwortlichkeiten in der Beratungsorganisation bzw. -einrichtung.

Kurzer Abriss zur Historie

- Erfahrungen zur Beratung und zum Bestehen des Beratungsangebots und dessen Reichweite (Land oder Region).
- Beschreibung des Auftrags, Auftraggebende sowie Finanzierung der Beratung.
- Kurze Beschreibung zu weiteren Aufgaben der Beratungsorganisation.

## A. Leitbild und Qualitätsziele

Das Leitbild ist ein Leistungs- und Güteversprechen der Organisation an ihre Beratungskund:innen und gegenüber Auftraggebern sowie der interessierten Öffentlichkeit. Im Leitbild beschreibt die Organisation ihre Ziele, ihren Auftrag und ihre Werte sowie ihre Fähigkeiten und Kompetenzen, um das Beratungsangebot anhand von Qualitätszielen zu realisieren.

Die Qualitätsziele der Beratung beschreiben im Besonderen, was die Berater:innen von der Beratungsleistung erwarten können, welchen Grundlagen und Voraussetzungen sich die Beratungsorganisation verpflichtet sieht und welchen Nutzen und Erfolg für die Berater:innen angestrebt wird.

Jedliches Handeln findet in einem Kontext (Umfeld) statt. Dies gilt im Besonderen für Beratungseinrichtungen. Dies setzt voraus, dass die relevanten Anspruchsgruppen und die interessierten Parteien sowie deren Bedürfnisse und Interessen bekannt sind und gesellschaftliche Herausforderungen und Trends rechtzeitig erkannt und in der Strategie der Organisation berücksichtigt werden.

Die Zusammenarbeit und Kooperation mit Akteur:innen und Partner:innen der regionalen Bildungs- und Beratungslandschaft unterstützt und fördert die Bekanntheit, die Akzeptanz, die Nutzung und den Erfolg der Beratung.

Das Leitbild bildet die Grundlage für die Planung und Lenkung durch das Management und repräsentiert die Qualitätspolitik der Einrichtung.

### Anforderungen

---

A.1 Die Organisation verfügt über ein Leitbild, in dem die Grundlagen und Kontexte sowie die Qualitätsziele für die Beratung dargelegt sind.

A.2 Die Organisation beschreibt ihre Zusammenarbeit mit relevanten Einrichtungen und Netzwerken.

---

Erläuterungen zu den Anforderungen:

A.1 Die Organisation verfügt über ein Leitbild, in dem die Grundlagen und Kontexte sowie die Qualitätsziele für die Beratung dargelegt sind.

In einem Leitbild informiert die Organisation ihre Beratungskund:innen und die interessierte Öffentlichkeit über Ziele, Auftrag, Inhalte, Ressourcen und Fähigkeiten für die Beratung. Sie gibt Auskunft zu ihrem Selbstverständnis und zu den Qualitätszielen für die Beratung.

Das Leitbild dient der Organisation zugleich als ein nach innen und außen gerichteter Rahmen für die Input-, Prozess- und Ergebnisqualität. Alle Verfahren, Regelungen und die qualitätssichernden und -fördernden Maßnahmen der Organisation sind auf die Erfüllung der im Leitbild getroffenen Aussagen hin auszurichten.

Das Leitbild sollte folgende Inhalte umfassen:

- Ziele und Werte (Beratungsverständnis): Beschreiben Sie, welche grundsätzlichen Ziele die Organisation verfolgt und für welche Werte und welches Beratungsverständnis die Organisation steht, die dem Handeln der Beratenden zugrunde liegen.
- Auftrag: Beschreiben Sie den spezifischen Auftrag, den die Organisation verfolgt und benennen Sie die oder den Auftraggeber:in.

- Kund:innen der Beratung: Beschreiben Sie, an wen sich das Beratungsangebot richten soll. Wer sind die Adressat:innen bzw. die Zielgruppe(n) des Leistungsangebots der Organisation.
- Leistungen: Beschreiben Sie das Leistungsangebot (Beratungsangebot) und den Nutzen für die Nachfragenden.
- Fähigkeiten und Ressourcen: Beschreiben Sie die Fähigkeiten und Kompetenzen des Beratungspersonals sowie die Ausstattung, die zur Erbringung der Beratungsleistung zur Verfügung stehen.
- Qualitätsziele der Beratung: Beschreiben Sie, was die Beratenen im besten Fall während und nach der Beratung erreicht haben oder wissen sollten. Wann ist eine Beratung aus Sicht von Beratenen erfolgreich? Welche Effekte und Wirkungen soll die Beratung auslösen und erreichen?

Bearbeitungs- und Reflexionsfragen:

- Welche Grundlagen, welches Beratungsverständnis und welche Werte leiten die Beratungsorganisation und das Team?
- Was ist der Auftrag für die Bildungs- und Weiterbildungsberatung? Wer ist die oder der Auftraggeber:in? Inwieweit sind deren Erwartungen und Ansprüche sichtbar und erklärt?
- An wen richten Sie Ihr Beratungsangebot? Haben Sie bestimmte Adressat:innen oder Zielgruppen?
- Was können Sie? Über welche Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen Sie? Was zeichnet Ihre Beratungsorganisation oder Ihre Beratung besonders aus?
- Was besagen die Inhalte in der Praxis? Welche Annahmen und Erwartungen knüpfen Dritte ggf. daran? Was soll geleistet werden?
- Was sollen Beratene nach einer abgeschlossenen Beratung besser können? Was haben diese in, durch und nach der Beratung erreicht? Was ist der geplante Erfolg und was ist der Nutzen für die Beratungskund:innen?

## A.2 Die Organisation beschreibt ihre Zusammenarbeit mit relevanten Einrichtungen und Netzwerken.

Es ist darzulegen, wie die Organisation und ihr Beratungsangebot in die regionale Bildungslandschaft eingebettet ist und über welche Kooperationen und Netzwerke die Beratungsorganisation verfügt. Dabei ist deutlich zu machen, inwieweit die Kooperationen bzw. Netzwerke für die Beratung förderlich sind, und welcher Nutzen beabsichtigt ist.

Die Darstellung der Vernetzung und Zusammenarbeit der Beratungsorganisation mit anderen Organisationen, Institutionen bzw. Akteur:innen kann mittels einer Übersicht (beispielsweise als Diagramm oder Tabelle) dargelegt werden. Sie sollte den Grad und das Niveau der Beziehungen aufzeigen und Kriterien wie zum Beispiel Zweck, Funktion, Inhalte und Dauer einbeziehen sowie eine Überprüfung und Bewertung von Kooperationen berücksichtigen.

Über die direkte Kooperation und Zusammenarbeit mit Dritten hinaus sind in Bezug auf die Bildungs- und Weiterbildungsberatung interessierte Parteien und die Fachöffentlichkeit relevant und einzubeziehen.

Bearbeitungs- und Reflexionsfragen:

- Welche Interessen und Erwartungen richten sich an die Beratungsorganisation? Welche Ansprüche richten Dritte an Ihre Arbeit?
- Über welche Netzwerke und Kooperationen sowie Beziehungen verfügen Sie? Mit wem arbeiten Sie zusammen? In welchen Netzwerken sind Sie aktiv? Wie gestalten Sie die Zusammenarbeit?
- Wer sind die relevanten Partner:innen Ihrer Beratungsorganisation? Welche Interessen gibt es seitens der interessierten Öffentlichkeit und von Auftraggebenden? Wer sind die interessierten Parteien für die Bildungs- und Weiterbildungsberatung? Welche Bedeutung und welchen Einfluss haben diese?
- Wie ist die Beratungsorganisation in Strukturen der Erwachsenen- und Weiterbildung und des Arbeitsmarktes eingebettet? Wie sind Ihre Angebote und Leistungen eingebunden? Wie bewerten Sie diese? Welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus für die Organisation?
- Welchen Nutzen hat die Organisation aus der Beteiligung in Netzwerken und Kooperationen und welcher Nutzen entsteht daraus für die Beratenen? Woran messen Sie den Nutzen und den Erfolg von Kooperationen mit Dritten?

Auswahl an Instrumenten und Nachweisen zum Qualitätsbereich:

- Leitbild
- Netzwerkübersicht
- Umfeldanalyse

## B. Qualitätssicherung und -entwicklung

Das Qualitätsmanagement umfasst die systematische Planung und Lenkung aller Aufgaben, Prozesse und Vorgaben für die Beratungsorganisation und eine Festlegung in Bezug auf die Ziele und Kontexte für die Beratung (Qualitätspolitik).

Die Organisation plant, realisiert, bewertet und lenkt Aufgaben und Prozesse der Bildungs- und Weiterbildungsberatung und überprüft regelmäßig, ob die festgelegten Vorgaben und Maßnahmen realisiert werden, wirksam sind und den Erwartungen und eigenen Zielen entsprechen. Sie nimmt Korrekturen vor, bewertet Veränderungen bzw. Verbesserungen und plant daraus Maßnahmen für eine Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements. Die Organisation begründet damit einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess und sichert eine regelmäßige Aktualisierung und Revision des Qualitätsmanagements.

Anforderungen:

---

- B.1 Die Organisation verpflichtet sich zu Qualitätssicherung und -entwicklung.
  - B.2 Die Organisation plant und lenkt die Aufgaben und Verfahren zum Qualitätsmanagement und führt dazu Nachweise.
- 

Erläuterungen zu den Anforderungen:

### B.1 Die Organisation verpflichtet sich zu Qualitätssicherung und -entwicklung.

Die Organisation verpflichtet sich zur Einführung und Anwendung des Qualitätskonzepts für Beratung. Sie verpflichtet sich damit die Qualität und Funktionalität ihrer Prozesse und Regelungen durch eine systematische Vorgehensweise und geeignete Maßnahmen zu planen und zu sichern.

Die Vorgaben an das Qualitätsmanagement beziehen sich u. a. auf die Festlegungen im Leitbild, die Einführung einer Prozessorganisation, die Verantwortung für das Qualitätsmanagement, die Lenkung und Gestaltung der Dokumentation und den Anwendungsbezug mit möglichen Schnittstellen zu einem weiteren bestehenden Qualitätssystem in der Organisation.

Die Organisation legt Ziele und Inhalte ihrer Qualitätspolitik fest und zeigt auf, wie ihr Qualitätsmanagement aufgebaut ist. Sie setzt darüber Vorgaben an die Planung, Durchführung, Bewertung und Verbesserung des Qualitätsmanagements. Die Aufgabenbeschreibungen zum System der Qualitätssicherung und -entwicklung sollten Inhalte, Funktionen, Termine, Instrumente, Wechselbeziehungen mit Qualitätsbereichen und die Dokumentation (Nachweise) beinhalten.

Die Organisation definiert Aufgaben und Vorgehensweise für die Lenkung von Dokumenten und Nachweisen zum Qualitätsmanagement und legt dafür Kriterien u. a. zur Speicherung, Gültigkeit, Aktualität, Entnahme und Archivierung fest.

Reflexions- und Bearbeitungsfragen:

- Welche Ziele und Aufgaben leiten die Qualitätspolitik der Beratungsorganisation? Was zeichnet das Qualitätsmanagement der Organisation aus? Wie wird die Einhaltung der Qualitätspolitik und des Qualitätsmanagements überwacht?

- Wie werden die Qualitätsaufgaben geplant und gelenkt? Wer ist verantwortlich, wer ist beteiligt? Wie unterstützt und beteiligt die Organisation das Beratungspersonal bei den Aufgaben der Qualitätssicherung und -entwicklung?
- Wer moderiert und koordiniert den Qualitätsentwicklungsprozess in der Organisation? Gibt es eine oder mehrere mit Qualitätsaufgaben beauftragte Personen in der Beratungsorganisation? Welche Aufgaben übernimmt die:der Qualitätsbeauftragte:r ?
- Wann sind Verbesserungen oder Korrekturen im Qualitätsmanagement erforderlich und vorzunehmen? Wie erfolgt die Umsetzung? Welche Ziele und Maßgaben gelten dafür?
- Was sind die Vorgaben an die Dokumentation zum Qualitätsmanagement, an das Qualitätshandbuch und die Vorgabe- und Nachweisdokumente? Wie werden die Dokumente gestaltet, gelenkt und abgelegt bzw. archiviert? Woran erkennen Sie, welches Dokument aktuell ist? Wo und wie sichern Sie die Aufzeichnungen und Nachweise?
- Wie beobachtet die Organisation gesellschaftliche und politische Entwicklungen und Rahmenbedingungen in Bezug auf die Bildungs- und Weiterbildungsberatung?
- Welche Risiken bestehen für die Bildungs- und Weiterbildungsberatung und für die Organisation? Wie werden diese Risiken berücksichtigt, wahrgenommen, eingeschätzt und bearbeitet? Wie werden Risiken im Qualitätsmanagement einbezogen und gelenkt?
- Sind Bezüge und Wechselwirkungen mit den weiteren Qualitätsbereichen, insbesondere zu A. Leitbild und Qualitätsziele und zu G. Evaluation, hergestellt und wirksam?

## B.2 Die Organisation plant und lenkt die Aufgaben und Verfahren zum Qualitätsmanagement und führt dazu Nachweise.

Die Organisation plant und lenkt ihr Qualitätsmanagement im Sinne der Qualitätspolitik und legt dar, mit welchen Maßnahmen sie ihre Qualitätssicherung und -entwicklung realisiert.

Instrumente und Nachweise des Qualitätsmanagements sind beispielsweise ein Qualitätshandbuch, eine Prozessübersicht, Qualitätszirkel, interne und externe Audits oder Funktionsprüfungen, interne Kommunikation, Evaluations- und Entwicklungsworkshops oder Organisationstreffen, Managementbewertung und Maßnahmeplanung zur Entwicklung und Planung von Verbesserungen.

Im Qualitätshandbuch begründet die Organisation ihre fachlichen und methodischen Grundlagen für die Beratungsleistungen und beschreibt die eingesetzten Verfahren, Vorgaben und Regelungen, um eine qualitätsvolle und kompetente Bildungs- und Weiterbildungsberatung vorzuhalten, zu realisieren und zu sichern.

Für die eingeführten Verfahren und Prozesse liegen Beschreibungen vor und Verantwortliche sind benannt. Alle Nachweisdokumente sind aufgeführt.

Reflexions- und Bearbeitungsfragen:

- Was muss im und über das Qualitätsmanagement geregelt und definiert sein? Was muss beschrieben, begründet und belegt werden? Welche Fragen stellen sich an die Herstellung, die Organisierung und die Umsetzung (Richtschnur, Vorgehensweisen, Prinzipien) im Qualitätsmanagementsystem?

- Welche Regelungen und Zuständigkeiten sind erforderlich und zu klären? Was muss dahinter abgestimmt und vereinbart haben?
- Welche Strukturen oder Beteiligte der Qualitätsarbeit gibt es? Gibt es eine Übersicht über die Prozesse und Verfahren, die Dokumente und mitgeltenden Nachweise sowie über die Zuständigkeiten?
- Welche Festlegungen und Regelungen gelten für die Planung, Durchführung und Nachbereitung von Austauschen und Teamtreffen, Qualitätszirkeln, Evaluations- und Entwicklungsworkshops oder Jahrestreffen und von internen und externen Audits sowie für die Planung von Maßnahmen und die Erstellung und Revision des Qualitätshandbuchs? Wie ist das jeweilige Vorgehen dazu in der Organisation? Wer ist zuständig oder wirkt mit?
- Was muss und soll das Qualitätshandbuch beinhalten? Welche Instrumente und Formulare sind implizit für das Qualitätshandbuch?
- Wie informiert die Organisation das Beratungspersonal und wie ist die regelmäßige interne Kommunikation gestaltet und organisiert? Wie wird das Beratungspersonal beteiligt und involviert?
- Wie und in welchem Turnus überprüft die Organisation ihr Qualitätsmanagement, bewertet dieses und zieht daraus Konsequenzen?
- Wie sind die Bezüge und die Wechselwirkungen mit den weiteren Qualitätsbereichen, insbesondere zum Qualitätsbereich G. Evaluation, gestaltet und wirksam?

Auswahl an Instrumenten und Nachweisen zum Qualitätsbereich:

- Qualitätshandbuch
- Vorgaben und Übersichten zu den Instrumenten des Qualitätsmanagements, zu den Aufgaben und den Verantwortlichkeiten
- Dokumentationsvorgaben (z. B. Prozessbeschreibungen, Aufgabenbeschreibungen, Checklisten, Protokolle für Teamtreffen, Berichtswesen)
- Lenkung der Dokumentation und Ablage
- Verfahren und Formate der internen und externen Kommunikation

## C. Beratungsstandards

In der Organisation bildet ein erstelltes und geteiltes Beratungsverständnis die Grundlage, um ein einheitliches Vorgehen und vergleichbares Beratungshandeln des Beratungspersonals zu gewährleisten und sicher zu stellen. Dies umfasst die Beschreibung von handlungsleitenden Vorstellungen und Vorgehensweisen der Organisation zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Beratungen.

Das Beratungsverständnis ist eng mit den Aussagen des Leitbilds und den Qualitätszielen verknüpft. Die eingesetzten Methoden und Instrumente sowie die vorhandene Ausstattung zur Durchführung der Beratung sollen geeignet sein, um die Qualitätsziele zu erreichen.

Anforderungen:

---

- C.1 Das Beratungsverständnis, die fachlichen Grundlagen und die spezifischen Standards zur Gestaltung der Beratung sind definiert.
  - C.2 Die eingesetzten Methoden und Instrumente sind für die Durchführung der Beratung geeignet.
  - C.3 Die Infrastruktur, die Ausstattung und die Arbeitsbedingungen sind geeignet und angemessen.
- 

Erläuterungen zu den Anforderungen:

- C.1 Das Beratungsverständnis, die fachlichen Grundlagen und die spezifischen Standards zur Gestaltung der Beratung sind definiert.

Die Organisation begründet und erläutert ihr Beratungsverständnis und die Leitlinien für das Beratungshandeln der Beratenden. Sie zeigt darin auf, wie die Bedarfe, Erwartungen und Anliegen von Beratungskund:innen wahrgenommen, bearbeitet und zu einem Ergebnis geführt werden sollen.

Die Organisation benennt die theoretischen, fachlichen und wissenschaftlichen Grundlagen für ihre Beratung. Dies können Grundhaltungen und Einstellungen zur Beratung und zum Interaktions- und Kommunikationsgeschehen zwischen Beratenden und Beratenen sein.

Das Beratungsverständnis der Organisation bildet den Rahmen für die Gestaltung und Realisierung der Beratungsprozesse. Es wird aufgezeigt, ob und wie sie weitere bzw. mitgeltende Anforderungen und Erwartungen an Standards wie Neutralität, Unabhängigkeit, Sanktionsfreiheit, Chancengerechtigkeit, Gleichstellung, Gender und Diversität berücksichtigt und realisiert. Das Beratungsverständnis ist den Beratenden bekannt und Grundlage für die Personalplanung und -entwicklung.

Reflexions- und Bearbeitungsfragen:

- Welche theoretischen und konzeptionellen Ansätze nutzt die Organisation? Auf welchen fachlichen und/oder wissenschaftlichen Grundlagen basiert das Beratungsverständnis?
- Welche Leitlinien bzw. Beratungsstandards prägen das Beratungshandeln der Mitarbeitenden? Was ist in der Organisation dazu beschrieben, begründet und festgelegt?
- Welches Beratungsziel wird verfolgt, wie sieht das Beratungsverständnis aus? Was verstehen Sie unter „Bildungs- oder Weiterbildungsberatung“? Inwieweit stehen das Beratungsverständnis, der Auftrag und die Ziele in Beziehung?

- Wie wird das Beratungsverständnis in der Organisation kommuniziert, abgestimmt und verabredet?
- Inwieweit ist das Beratungsangebot an den Bedürfnissen und/oder Bedarfen von Beratenen ausgerichtet?
- Welche Kriterien und Standards gelten für die Organisation und das Beratungspersonal? Wie werden diese verfolgt und gesichert?
- Wie sind die Bezüge und Wechselwirkungen mit den weiteren Qualitätsbereichen, insbesondere zu D. Beratungsprozesse und zu A. Leitbild und Qualitätsziele, gestaltet und wirksam?

### C.2 Die eingesetzten Methoden und Instrumente sind für die Durchführung der Beratung geeignet.

Die für die Organisation relevanten Methoden und Instrumente zur Gestaltung und Durchführung der Beratungsleistungen sind nach Beratungsschwerpunkten strukturiert, beschrieben und begründet.

Die Organisation beschreibt und ordnet die Methoden und Instrumente nach den inhaltlichen Aspekten, dem zeitlichen Verlauf und der beabsichtigten Wirkung. Sie beschreibt, wann und warum bestimmte Methoden und Instrumente im Beratungsprozess eingesetzt werden und was damit bei den Beratenen in Bezug auf das Anliegen und das Beratungsziel erreicht werden soll.

Bearbeitungs- und Reflexionsfragen:

- Welche Methoden und Instrumente (Checklisten, Werkzeuge etc.) nutzt die Organisation in ihrem Beratungsprozess? Welche Kriterien gelten für die Auswahl und den Einsatz von Methoden und Instrumenten? Wie und wonach differenziert die Beratungsorganisation die Wahl und den Einsatz von Methoden und Instrumenten?
- Wie wählen und entscheiden Beratende über den Einsatz der Methoden und Instrumente im Beratungsgeschehen? Wie werden die persönlichen Ressourcen und Kenntnisse von Beratenen in der Beratung in Hinblick auf die Auswahl und den Einsatz von Methoden berücksichtigt?
- Welche Eignungskriterien oder Ausschlusskriterien bestehen nach Anliegen oder Themen der Beratung? Wie überprüft die Beratungsorganisation den Zweck, Nutzen und Tauglichkeit von Methoden? Gibt es Vorgaben oder Regelungen für den Wechsel von Methoden und der Recherche nach weiteren oder neuen Methoden?

### C.3 Die Infrastruktur, die Ausstattung und die Arbeitsbedingungen sind geeignet und angemessen.

Die Organisation plant und lenkt die Voraussetzungen und die Rahmenbedingungen für die Durchführung von Beratungen und zeigt auf, dass diese geeignet und angemessen sind. Diese beinhalten sowohl die räumliche, technische und materielle Ausstattung sowie den Gesundheits- und Unfallschutz als auch die Arbeitsbedingungen des Personals.

Die Ausstattung umfasst alle Beratungsräumlichkeiten (Zugang und Erreichbarkeit, Arbeitsstätte, Arbeitsschutz und -sicherheit), die für die Beratung zur Verfügung stehenden Materialien (z. B. Moderationsmaterialien) und die technische Ausstattung (Computer, Internetzugang, Telefonie, Software und Programme etc.). Sie beinhaltet auch die IT-Sicherheit und die Regelungen zum Datenschutz und -sicherheit sowie zur Einhaltung von Arbeitsschutzbestimmungen.

Es sind alle für die Beratungsorganisation geltenden und relevanten arbeitsschutzrechtlichen Standards und gesetzlichen Vorgaben wie u. a. zu Arbeitssicherheit, Gesundheits- und Unfallschutz, Arbeitsstätte, Barrierefreiheit, datenschutzrechtliche Vorgaben und Maßnahmen aufzunehmen und darzulegen. Die Organisation legt die internen und externen Anforderungen dazu fest und begründet ihre Angemessenheit. Die Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen ist zu dokumentieren.

Die Bestimmungen und Maßnahmen zum Datenschutz und zur Datensicherheit sollen für die Beteiligten transparent und bekannt sein sowie regelmäßig überprüft und bei Bedarf überarbeitet werden.

Bearbeitungs- und Reflexionsfragen:

- Welche räumliche, technische und materielle Ausstattung und welche Ressourcen sind für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Beratungen erforderlich und vorhanden? Was ist relevant und in der Organisation geregelt?
- Entsprechen Ausstattung und Ressourcen der Beratungseinrichtung den zeitgemäßen Anforderungen, Standards und gesetzlichen Vorgaben (Barrierefreiheit, Arbeitssicherheits-, Gesundheits- und Sicherheitsstandards etc.)?
- Welche Sicherheits- und Wartungsaufgaben gelten für die Beratungseinrichtung? Wie sind der Datenschutz und die Datensicherheit gewährleistet? Welche IT-Sicherungsmaßnahmen gelten für die Beratungsorganisation?
- Nutzen Sie digitale Beratungsformate? Wenn ja, welche grundlegenden Datenschutzmaßnahmen haben Sie? Wie werden die Teilnehmenden einbezogen und informiert?
- Ist die Ausstattung und sind die Ressourcen für den Auftrag, für die Beratenden und für die Beratenden angemessen, geeignet und sicher? Welche der Ausstattungsbestandteile begünstigt eine qualitätsvolle Beratungssituation und -atmosphäre?

Auswahl an Instrumenten und Nachweisen zum Qualitätsbereich:

- Übersicht zu den Methoden und Instrumenten (inkl. Zuordnung für die Beratung)
- Vorgaben und Übersicht zur Ausstattung und Inventar
- Vorgaben für Datenschutz und -sicherung
- Vorgaben und Übersicht zu den angewandten gesetzlichen Sicherungsverfahren und -standards
- Nachweise über Schulungen (Gesundheit, Datenschutz/-sicherheit) und Wartungen von Geräten und Ausstattungen

## D. Beratungsprozess(e)

Der Beratungsprozess (oder auch Beratungsprozesse) ist der Kern der Angebots- und Leistungsgestaltung und der unmittelbare Ausdruck und Nachweis der Beratungsqualität. Die Planung und ein systematischer Ablauf der Beratungserbringung konkretisieren Ziele, Standards und Methoden sowie die gesetzten Leistungsansprüche der Beratungsorganisation.

Die Beschreibung des Beratungsprozesses dient der Operationalisierung von Aufgaben und Tätigkeiten sowie der Ausprägung einer Handlungs- und Ablaufstruktur bei den Beratenden. Der Beratungsprozess bezieht sich auf die Interaktion zwischen Beratenden und Beratenen und den möglichen Formen der Intervention. Es hat darüber die Funktion, Transparenz zum Beratungsgeschehen herzustellen und eine Rückbezüglichkeit zu den Qualitätszielen für die Beratung zu ermöglichen und zu sichern.

Die Organisation zeigt damit auf, wie das individuelle Anliegen von Beratenen wahrgenommen, im Beratungsverlauf zwischen beratener Person und Berater:in gemeinsam geklärt und prozessbegleitend bearbeitet wird sowie wie eine Nachbereitung durch die Beratenden erfolgt.

Beratungsinteressierte und die Adressat:innen der Beratung sollen auf geeignete Weise über das Beratungsangebot, den Umfang, die Voraussetzungen und den Zugang informiert werden.

Anforderungen:

---

- D.1 Beratungsleistungen sind nach bestimmten Merkmalen und Inhalten im Ablauf definiert. Sie sind Grundlage für die Durchführung.
  - D.2 Angebot, Inhalte und Formen der Beratung sowie die Voraussetzungen für eine Beratung sind transparent und den Beratenen bekannt.
- 

Erläuterungen zu den Anforderungen:

- D.1 Beratungsleistungen sind nach bestimmten Merkmalen und Inhalten im Ablauf definiert. Sie sind Grundlage für die Durchführung.

Die Organisation plant und definiert die Inhalte und den Ablauf der Beratung. Sie beschreibt darin die Tätigkeiten, die Formate, die Übergänge, die Schnittstellen und Verantwortlichkeiten sowie mitgeltende Eingaben. Sie zeigt darin auf, wie die festgelegten Beratungsstandards und die Grundlagen für die Beratung umgesetzt und operationalisiert sind.

Die Tätigkeiten sind chronologisch geordnet und nachvollziehbar dokumentiert. Es sind darin die in den Beratungsphasen und für die einzelnen Prozessschritte ausgewählten und einzusetzenden Instrumente (z. B. Checklisten, Übungen, Protokolle oder Feedbackbögen) aufgeführt.

Die Prozessgestaltung sollte die individuell unterschiedlichen Fähigkeiten und Ressourcen von Beratenen berücksichtigen und die Ablaufplanung diesbezüglich anpassungsfähig und flexibel halten. Insbesondere sind die Bedingungen und Anforderungen einer online-geführten Beratung einzubeziehen und im Vorfeld sollte geprüft werden, über welche digitalen Grundfertigkeiten die beratene Person verfügt, um das passende Format zu wählen.

Die Beschreibung des Beratungsprozesses (mehrere Prozesse) soll so gestaltet und visualisiert sein, dass sie für das Beratungspersonal verständlich und nachvollziehbar ist.

Bearbeitungs- und Reflexionsfragen:

- Wie kann das Beratungsgeschehen in seinem Ablauf inhaltlich, chronologisch geplant und nachvollziehbar dargestellt werden? Welche Tätigkeiten bzw. Schritte sind erforderlich und aufzunehmen? Mit welchen Materialien und Instrumenten werden die Arbeitsschritte ausgeführt?
- Wer muss was, wann, an wen und in welcher Form übergeben? Was muss die Organisation dabei unbedingt sicherstellen? Welche Eingaben (Vorgabe- oder Nachweisdokumente) werden für die einzelnen Arbeitsschritte genutzt?
- Wie werden Informationen und Kenntnisse über Bedarfe und Bedürfnisse von (möglichen) Beratenen gewonnen und für den Beratungsprozess (und seine Gestaltung) genutzt?
- Welche Materialien, Methoden und Instrumente verwenden die Beratenden im Beratungsprozess während einzelner Tätigkeiten oder Arbeitsschritte?
- Wie und wann werden die Beratenen im Ablauf über Inhalt und Umfang der Beratungsleistung und den Auftrag, mögliche (analoge oder digitale) Beratungsformate und die Voraussetzungen sowie über den Einsatz von Methoden in Kenntnis gesetzt?
- Welche Schnittstellen gibt es im Prozess und zu anderen Prozessen oder Aktivitäten? Welche Schnittstellen entstehen,
  - zwischen den Beratenden und weiteren Mitarbeitenden,
  - zwischen Beratenden und den Beratenen,
  - zwischen der Organisation und anderen Institutionen (z. B. Bildungseinrichtungen, Unternehmen, Behörden)?
- Wie sind die Bezüge und Wechselwirkungen mit den weiteren Qualitätsbereichen, insbesondere zu C. Beratungsstandards und zu A. Leitbild und Qualitätsziele, gestaltet und wirksam?

## D.2 Angebot, Inhalte und Formen der Beratung sowie die Voraussetzungen für eine Beratung sind transparent und den Beratenen bekannt.

Die Organisation informiert die Adressat:innen der Beratung, Beratungsinteressierte und die interessierte Öffentlichkeit zum Beratungsangebot und -auftrag und zu den Bedingungen. Sie kommuniziert über die Ziele, Inhalte, den Zugang und Nutzen der Beratung sowie über die (analogen und digitalen) Beratungsformate.

Die Organisation beschreibt, wie sie die Inhalte ihrer Angebote und Leistungen verbreitet und veröffentlicht. Sie macht deutlich, dass und wie sie die Voraussetzungen zur Teilnahme an einer Beratung transparent macht.

Die Organisation verfügt über Kommunikations- und Informationsformen zur Kontaktaufnahme, Anbahnung oder Terminvereinbarung mit Beratungsinteressierten. Dies umfasst Medien und unterschiedliche Formen der Öffentlichkeitsarbeit und Werbung.

Die Organisation beschreibt, wie sie ihre Beratungskund:innen und die interessierte Öffentlichkeit über die unterschiedlichen Beratungsformate informiert und sie in deren Bedienung unterstützt.

Den Beratenen sollen vor und im Verlauf einer Beratung die entsprechenden Voraussetzungen und Bedingungen analoger und digitaler Beratungsformate bekannt sein.

Bearbeitungs- und Reflexionsfragen:

- Wie und wo werden Beratungsleistungen und -möglichkeiten bekannt gemacht und kommuniziert? Wie gestalten und realisieren Sie die Öffentlichkeitsarbeit zum Beratungsangebot?
- Ist das Leistungsangebot für Adressat:innen und für Interessierte transparent, sichtbar und ausreichend klar kommuniziert? Wird das Beratungsangebot verstanden? Wie werden die Beratungsinteressierten im Vorfeld informiert?
- Wie und über welche Medien informiert die Organisation Beratungsinteressierte, die Öffentlichkeit und interessierte Parteien? Welche Inhalte und Themen sind hier relevant?
- Wie werden Beratungsinteressierte angesprochen und über das Beratungsangebot informiert? Welche Möglichkeiten haben Beratungsinteressierte, mit Ihnen in Kontakt zu treten?

Auswahl an Instrumenten und Nachweisen zum Qualitätsbereich:

- Prozessablaufbeschreibung, Flussdiagramm
- Vorgaben an die Beratungsdurchführung und -lenkung
- Interne Kommunikation und Teamaustausche
- Vorgaben zur Öffentlichkeitsarbeit, Informationsmaterialien für Beratene, Webseite

## E. Wissen

Die Dynamik technologischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklungen hat großen Einfluss auf individuelle Bildungs- und Berufsperspektiven. Entsprechend sind aktuelle, fachlich fundierte und geeignete Informationen sowie Kenntnisse über Bedingungen und Möglichkeiten von Bildung, Weiterbildung und beruflicher Entwicklung grundlegend für eine qualitätsvolle Beratung.

Die Organisation definiert ihre Informations- und Wissensbasis in Bezug auf die Anliegen, Bedarfe und Interessen von Beratenen. Sie plant und realisiert geeignete Vorgehensweisen und nutzt Techniken, Informationen, Kenntnisse und Medien, um über eine geeignete und angemessene Informations- und Wissensbasis zu verfügen.

Die Organisation beschreibt die Beschaffung, Analyse und Nutzung von Informationen und Wissen für die Bildungs- und Weiterbildungsberatung und sichert eine regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung der Informations- und Wissensbasis.

Anforderungen:

---

- E.1 Die Organisation verfügt über relevante Informationen, Kenntnisse und Wissen zur Beratung.
  - E.2 Verfahren der Informations- und Wissensbeschaffung und zum Einsatz in der Beratung sind definiert und geeignet. Wissen, Kenntnisse und Informationen werden intern geteilt.
  - E.3 Bedarfe und Erwartungen an die Beratung werden erhoben, analysiert und bewertet.
- 

Erläuterungen zu den Anforderungen:

- E.1 Die Organisation verfügt über relevante Informationen, Kenntnisse und Wissen zur Beratung.

Information und Kenntnisse über Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten und Bildungsangebote, über berufliche Orientierung und Abschlüsse, Laufbahnentwicklung und lebenslanges Lernen, über Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt und in den Bereichen der Berufsbildung und Erwachsenenbildung, der Aufstiegsfortbildung und Anerkennung von Qualifikationen oder zu Förderungsmöglichkeiten bilden die Grundlage für eine wissensbasierte und professionelle Bildungs- und Weiterbildungsberatung.

Die Organisation stellt sicher, dass Informationen, Kenntnisse und Wissen zum Beratungsangebot und -auftrag sowie zur Durchführung der Beratung den fachlichen Anforderungen und anerkannten Regeln entsprechen, aktuell, geeignet und bekannt sind. Dies erfordert eine (regelmäßige) Überprüfung der vorhandenen Informations- und Wissensquellen auf Aktualität, Eignung und Nützlichkeit sowie Maßnahmen zur Sicherung und Anpassung oder Erweiterung.

Bearbeitungs- und Reflexionsfragen:

- Welches Wissen und welche Kenntnisse benötigt die Organisation und benötigen die Berater:innen für eine sach- und fachgerechte Beratung? Welche Vorgaben ergeben sich aus der Beauftragung?
- Wie werden Hinweise und Rückmeldungen von Beratenen in Bezug auf das Wissensmanagement aufgenommen, erhoben und bewertet?

- In welchem Rhythmus erheben Sie die Informationen und aktualisieren Sie Wissen und Fachkenntnisse zu Bildung, Lernen, Berufe und zum Arbeitsmarkt? Welche Quellen und Medien (zum Beispiel Datenbanken, Newsletter, Literatur und Webseiten) nutzen Sie?

### E.2 Verfahren der Informations- und Wissensbeschaffung und zum Einsatz in der Beratung sind definiert und geeignet. Wissen, Kenntnisse und Informationen werden intern geteilt.

Durch eine stetige und gezielte Erschließung von Informationen, Wissen und Kenntnissen kann die Organisation passende und geeignete Informationen für die Beratenen bereithalten. Da diese Informationen, Kenntnisse und das Wissen in Bezug auf Bildung und Beruf einer permanenten Veränderung unterliegen, bedarf es einer systematischen Aktualisierung der Wissensquellen.

Die Organisation legt Regelungen fest, um relevantes Wissen und Kenntnisse zu erwerben und intern zu teilen. Die kontinuierliche Erschließung und Beschaffung von Wissen sind in der Organisation zu planen und zu lenken. Sie bestimmt dafür die Auswahl, Analyse und Nutzung von Wissensquellen und legt ein Vorgehen der Wissensbeschaffung, der Wissensbereitstellung und des internen Wissensaustausches (Transfer und Teilen innerhalb des Teams) für eine kompetente Verwendung in der Beratung fest.

Bearbeitungs- und Reflexionsfragen:

- Wie und durch wen erfolgt die Datenerhebung, -eingang und -weitergabe von Informationen? Wie wird die Verwendung von neuen Informationen gelenkt?
- Wie werden erhobene Daten, Informations- und Wissensbestände strukturiert, verfügbar gemacht und ausgewertet und wie fließen die Ergebnisse dieser Analysen in die weitere Arbeit der Organisation ein?
- Welches Vorgehen ist bestimmt, um die benötigten Informationen und die Wissensbasis für die Beratung systematisch zu erheben?
- Wie nutzt die Organisation diese Informationen im Beratungsprozess? Verfügt die Organisation über ein Wissensmanagement?
- Wie stellt die Organisation sicher, dass die Informationen und die Ergebnisse aus Bedarfsanalysen, Erhebungen und Auswertungen, Rückmeldungen den Mitarbeitenden bekannt und verfügbar sind? Gibt es einen internen Wissensaustausch?
- Wie fließen Wissen und Kenntnisse der Organisation und des Beratungspersonals in das Beratungsgeschehen und übergreifend in die konzeptionelle Weiterentwicklung der Leistungen und Prozesse ein?

### E.3 Bedarfe und Erwartungen an die Beratung werden erhoben, analysiert und bewertet.

Die Erwartungen der Beratenen, aber auch die Erwartungen weiterer Zielgruppen der Organisation und von interessierten Parteien verändern sich stetig.

Die Organisation definiert Kriterien und Vorgehensweisen zur systematischen Analyse und Bewertung von Bedarfen und Erwartungen von Beratenen und von interessierten Parteien.

Bedarfe und Erwartungen an die Beratung sind vielschichtig und unterliegen diversen Erfordernissen, Anlässen oder Motiven. Sie werden von Auftraggebern und von interessierten Parteien formuliert, intendiert und begründet oder von den Beratern geäußert.

Bearbeitungs- und Reflexionsfragen:

- Welche Instrumente werden genutzt, um die Bedarfe und Erwartungen der Beraterinnen festzustellen? Wie werden Kenntnisse über Bedarfe für den Beratungsprozess ausgewertet und genutzt?
- Wie können die dynamischen Veränderungen am Arbeitsmarkt, in der Wirtschaft und im (Weiter-)Bildungssystem beobachtet und für die Planung der Beratungsarbeit (Formen und Zugänge in die Beratung) antizipiert und genutzt werden?
- Wie werden sich Ausbildungsordnungen, Berufsbilder, Weiterbildungen und berufliche Abschlüsse oder die Anerkennung von Abschlüssen in der Zukunft gestalten? Wie plant die Beratungsorganisation hier Wissen und Kenntnisse auf einem hohen Stand zu sichern? Welche Formen an Bildungsnachweisen gibt es aktuell und künftig? Wie werden digitale Lernformate und Nachweise aussehen und verwendet?
- Wie werden die Veränderungen und Transformation des digitalen und ökologischen Wandels in der Organisation aufgenommen und verfolgt?
- Wie plant die Organisation die neuen oder sich verändernden beruflichen Anforderungsprofile und Berufsbilder beispielsweise in den Bereichen Digitalisierung, Klima- und Umweltschutz, erneuerbare Energien oder IT-Berufe aufzunehmen und für die Beratung einzubeziehen?

Auswahl an Instrumenten und Nachweisen zum Qualitätsbereich:

- Aufbau oder Struktur des Wissensmanagements
- Informationsquellen, Medien und Literatur
- Aufnahme und Eingabe von Informationen in die Organisation
- Verarbeitung und Transfer von Wissen in das Team und in die Organisation

## F. Personal

Voraussetzung für die Bildungs- und Weiterbildungsberatung sind qualifizierte und kompetente Berater:innen, die über entsprechende Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten verfügen.

Die Personalplanung und -entwicklung ist darauf ausgerichtet, die für die Organisation relevanten und gültigen Qualifikationsvoraussetzungen und Kompetenzanforderungen für das Beratungspersonal der Organisation zu definieren und eine stetige Kompetenzentwicklung zu ermöglichen und zu begleiten.

Die Organisation sichert eine strukturierte Auswahl- und Einstellungspraxis sowie die Einarbeitung. Sie bietet dem Beratungspersonal Möglichkeiten zur Weiterbildung unter Berücksichtigung der individuellen, aber auch der organisationalen Erfordernisse und Bedingungen. Sie unterstützt und motiviert die Berater:innen zur Reflexion von Beratungserfahrungen.

Die Organisation fördert die berufliche Weiterentwicklung der Beratenden sowie der weiteren Beschäftigten und bewertet und begleitet deren Kompetenzentwicklung.

Anforderungen:

---

- F.1 Die Qualifikations- und Kompetenzanforderungen an das Beratungspersonal sind festgelegt.
  - F.2 Das Beratungspersonal ist qualifiziert und geeignet.
  - F.3 Die Organisation fördert und dokumentiert die Kompetenzentwicklung des Beratungspersonals. Sie begleitet und fördert die Reflexion zum Beratungshandeln der Beratenden.
  - F.4 Die Organisation bewertet die Kompetenzentwicklung des Beratungspersonals.
- 

Erläuterungen zu den Anforderungen:

- F.1 Die Qualifikations- und Kompetenzanforderungen an das Beratungspersonal sind festgelegt.

Die Organisation legt Qualifikations- und Kompetenzanforderungen für das Beratungspersonal im Abgleich zu den internen und externen Erwartungen an die Tätigkeit fest.

Qualifikations- und Kompetenzanforderungen für das Beratungspersonal ergeben sich aus den allgemeingültigen (fachlichen Standards) und den organisationalen Erwartungen an Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die zur Erfüllung der Aufgaben und Tätigkeiten erforderlich sind. Sie beinhalten die fachlichen, methodischen, personalen und sozialen Kompetenzen, die Qualifikationsvoraussetzungen und berufliche Erfahrungen und Kenntnisse.

Die Organisation überprüft regelmäßig die Gültigkeit, Passung und Aktualität ihrer Qualifikations- und Kompetenzanforderungen.

Bearbeitungs- und Reflexionsfragen:

- Welche Erwartungen und Ansprüche richtet die Organisation an das Beratungspersonal? Welche beruflichen Erfahrungen und qualifikatorischen Voraussetzungen sollen die Beschäftigten erfüllen? Über welche Beratungskompetenzen sollen Berater:innen verfügen?

- Welche Qualifikations- und Kompetenzanforderungen werden seitens der Organisation an das Beratungspersonal und Beschäftigte gestellt? Welches Kompetenzverständnis liegt diesen zugrunde?
- Wie sichert die Organisation die Gültigkeit und Aktualität ihrer Qualifikations- und Kompetenzanforderungen? Wie werden Änderungen und Anpassungen geplant und realisiert?

## F.2 Das Beratungspersonal ist qualifiziert und geeignet.

Die Organisation definiert, wie und woran sie feststellt, dass das Beratungspersonal qualifiziert und geeignet ist. Sie legt Kriterien für die Überprüfung der Qualifikationsvoraussetzungen und vorhandenen Kompetenzen zugrunde. Die Überprüfung gilt für neue wie auch für bestehende Beschäftigten, im Falle sich verändernder Kompetenzanforderungen an die Tätigkeiten.

Die Organisation bestimmt Aufgaben und Vorgehensweisen für die Neueinstellung von Beratungspersonal, von der Bewerbung, der Auswahl und Eignungsüberprüfung bis zur Einstellung und betrieblichen Aufnahme. Sie plant und lenkt eine systematische Einarbeitung des Beratungspersonals und überprüft die Umsetzung.

Bearbeitungs- und Reflexionsfragen:

- Wie überprüft und sichert die Organisation die Erfüllung der Qualifikations- und Kompetenzanforderungen an das Beratungspersonal zu Beginn und während der Beschäftigung? Wie und woran stellt die Organisation fest, dass eine Person für die Beratungstätigkeit qualifiziert und geeignet ist?
- Welche Auswahlkriterien sind festgelegt, um die Eignung des Beratungspersonals zu bewerten? Wie erfolgt die Auswahlpraxis und wer ist verantwortlich oder beteiligt?
- Was müssen und was sollen künftige Berater:innen für die Tätigkeit (mindestens) an Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten mitbringen?
- Wie erfolgt eine Überprüfung bei veränderten oder neuen Qualifikations- und Kompetenzanforderungen? Gibt es Regelungen zu einer wiederholenden Überprüfung der vorhandenen Kompetenzen des Beratungspersonals?
- Wie werden neue Beschäftigte in ihre Tätigkeit oder in eine veränderte Tätigkeit eingearbeitet und begleitet? Wie erfolgt die Einstellungs- und Einarbeitungspraxis? Wer begleitet in der Organisation die Einarbeitung und wer ist für die Einarbeitung zuständig?
- Wie überprüft und bewertet die Organisation die Einarbeitung des Beratungspersonals? Erfolgen beispielsweise Auswertungsgespräche zu Hospitationen oder zur Einarbeitungspraxis? Wie und woran stellen Sie fest, ob die Einarbeitungsziele erreicht wurden? Wie werden die Ergebnisse dokumentiert?

## F.3 Die Organisation fördert und dokumentiert die Kompetenzentwicklung des Beratungspersonals. Sie unterstützt die Reflexion der Beratenden zum Beratungshandeln.

Die Organisation definiert und bietet Möglichkeiten zur Kompetenzentwicklung und für die Weiterbildung des Beratungspersonals. Sie bestimmt dafür Ziele und Vorgehensweisen unter Berücksichtigung der individuellen Voraussetzungen.

Die Organisation zeigt auf das, wie und womit sie die Kompetenzentwicklung des Beratungspersonals fördert, unterstützt und fortschreibt (z. B. interne oder externe Weiterbildungen oder Schulungen oder Teilnahmen an Fachtagungen). Sie erhebt regelmäßig die Teilnahmen und Lernergebnisse, um den Zuwachs an formal, non-formal und informell erworbenen Kompetenzen festzustellen und zu bewerten.

Die Organisation fördert den Austausch zwischen den Berater:innen und bietet Gelegenheiten berufliche Erfahrungen zu reflektieren und aus diesen zu lernen sowie organisational Wissen und Kenntnisse zu teilen.

Die Organisation führt dazu regelmäßig Personalgespräche und begleitet die Kompetenzentwicklung des Beratungspersonals.

Bearbeitungs- und Reflexionsfragen:

- Wie, wann und durch wen werden die Kompetenzen des Beratungspersonals erhoben? Wie werden Personalentwicklungsmaßnahmen geplant und genutzt?
- Wie unterstützt und fördert die Organisation das Beratungspersonal in Bezug auf die Weiterentwicklung vorhandener Qualifikationen und Kompetenzen?
- Welche Möglichkeiten haben die Berater:innen zur Reflexion und zum Austausch? Gibt es Möglichkeiten zu kollegialer Beratung oder Supervision?
- Wie werden Personalgespräche vorbereitet, durchgeführt, ausgewertet und dokumentiert?
- Wie werden Weiterbildungsbedarfe ermittelt und eine Umsetzung geplant? Wie plant und lenkt die Organisation betriebliche Weiterbildungen?
- Wie werden absolvierte Weiterbildungen und Lernergebnisse aufgenommen und dokumentiert? Wie werden Nutzen und Lernerfolge aus einer Weiterbildung evaluiert und überprüft? Gibt es einen Transfer und Austausch aus Weiterbildungen in die Organisation?
- Wie sichert und dokumentiert die Organisation den Kompetenzzuwachs und die erworbenen Lernergebnisse und realisierte Weiterbildungen des Beratungspersonals?

#### F.4 Die Organisation bewertet die Kompetenzentwicklung des Beratungspersonals.

Die Organisation bewertet die individuelle Kompetenzentwicklung des Beratungspersonals im Sinne des lebensbegleitenden Lernens in Hinblick auf den Zuwachs an Kompetenzen und die individuelle berufliche Entwicklung sowie in Hinblick auf den Abgleich mit den Erfordernissen sich wandelnder Qualifikations- und Kompetenzanforderungen für die Bildungs- und Weiterbildungsberatung.

Die systematische Bewertung der Kompetenzentwicklung umfasst eine Bestandsaufnahme zur Zufriedenheit, zum Zuwachs an Kompetenzen und zu erworbenen Lernergebnissen aus Weiterbildung sowie zur Reflexion von Erfahrungen aus der Beratungspraxis.

Die Organisation ermittelt neue oder sich verändernde Kompetenzanforderungen und -erwartungen an die Bildungs- und Weiterbildungsberatung und leitet daraus Anforderungen an die personale Kompetenzentwicklung und mögliche Weiterbildungsbedarfe ab.

Bearbeitungs- und Reflexionsfragen:

- Wie plant und gestaltet die Organisation die Kompetenzentwicklung des Beratungspersonals? Wie und nach welchen Kriterien bewertet sie die Kompetenzentwicklung?

- Wie sichert und begleitet die Organisation eine Kompetenzentwicklung des Beratungspersonals, vor dem Hintergrund sich stetig wandelnder Bedingungen und Erwartungen für und in der Bildungs- und Weiterbildungsberatung?
- Wie werden Personalgespräche vorbereitet, durchgeführt, ausgewertet und dokumentiert?
- Welche Möglichkeiten haben die Berater:innen zur Reflexion und zum Erfahrungsaustausch ihrer Beratungserfahrungen? Gibt es Instrumente zur Selbstbewertung?
- Wie und womit werden neue Qualifikations- und Kompetenzanforderungen an das Personal identifiziert und ermittelt? Wie werden dazu Konsequenzen gezogen und nächste Schritte geplant und gelenkt?

Auswahl an Instrumenten und Nachweisen zum Qualitätsbereich:

- Stellenplanung und Übersicht der Aufgaben und Funktionen
- Bewerbungsverfahren oder -management
- Auswahl und Einstellung sowie die Einarbeitung von (neuen) Mitarbeitenden
- Kompetenzanforderungsprofile (nach den Tätigkeiten und Funktionen)
- Stellenbeschreibungen (nach den Tätigkeiten und Funktionen)
- Urlaubsplanung
- Weiterbildungsplanung und -dokumentation (Realisierung und Bewertung, Transfer)
- Personalverwaltung und -entwicklung
- Vorgaben und Regeln für Personalgespräche

## G. Evaluation

Die Evaluation dient der Erhebung, Bewertung und Überprüfung der erbrachten Leistungen im Verhältnis zu den erreichten Beratungsergebnissen. Es umfasst Informationen und Daten zu erheben, auszuwerten, zu interpretieren und für die Organisation zu bewerten in Bezug auf die kund:innenbezogenen oder die systembezogenen Leistungen, Aktivitäten und Ergebnisse.

Die Evaluation liefert Informationen zu den Beratungsleistungen und -ergebnissen und gibt darüber Anregungen und Impulse, welche Veränderungen sinnvoll sind. Die Evaluation soll mit objektiven, zuverlässigen und kontrollierten Verfahren, möglichst „sichere“ und gültige Erkenntnisse über einen oder mehrere Sachverhalte gewinnen.

Evaluation meint dabei das systematische Einholen von Informationen mit dem Ziel, die erbrachten Leistungen und Tätigkeiten der Beratungsorganisation zu messen und zu bewerten. Sie beinhaltet und ermöglicht eine Ziel-Wirkungsbetrachtung zur Beratungsqualität und die Identifizierung von Verbesserungen der Prozesse und des Qualitätsmanagements.

Die Organisation definiert Aufgaben, Gegenstände und Vorgehensweisen zur Evaluation von Leistungen und Aktivitäten und zu den Effekten und Wirkungen der Beratung. Sie bestimmt Indikatoren und erhebt mittels geeigneter Instrumente Informationen zur Erreichung ihrer im Leitbild formulierten Kriterien. Sie überprüft und bewertet die Planung und Durchführung des Beratungsprozesses.

Die Organisation überprüft die Funktionalität der Verfahren und Regelungen im Qualitätsmanagement. Sie bewertet die Evaluationsergebnisse und die Maßnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung, sichert die Ableitung von Konsequenzen und lenkt die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen. Die Organisation sichert die Wirksamkeit des Qualitätsmanagements.

### Anforderungen:

---

- G.1 Die Organisation bestimmt Gegenstände und Indikatoren zur Evaluation der Beratung und führt regelmäßig Evaluationen durch.
  - G.2 Evaluationsergebnisse, Rückmeldungen von Beratenen und Beschwerden werden erhoben, analysiert und bewertet.
  - G.3 Die Organisation überprüft und bewertet regelmäßig die Funktionalität ihrer Verfahren, Prozesse und Regelungen.
  - G.4 Die Organisation führt systematische Bewertungen ihrer Ergebnisse und zum Management durch. Sie plant und lenkt daraus Verbesserungen.
- 

### Erläuterungen zu den Anforderungen:

- G.1 Die Organisation bestimmt Gegenstände und Indikatoren zur Evaluation der Beratung und führt regelmäßig Evaluationen durch.

Die Organisation bestimmt ihre Ziele, Vorgaben und die Vorgehensweisen für eine regelmäßige Evaluation zu den durchgeführten und erbrachten Beratungsleistungen. Sie legt fest, welche Informationen und Daten von beratenen Personen und zu Beratungsleistungen erhoben, dokumentiert und ausgewertet werden. Und sie bestimmt, wie und zu welchen Zeitpunkten die Erhebungen durchgeführt werden sollen.

Die Organisation legt dazu Indikatoren fest, mit denen sie die Effekte und Wirkung ihrer Beratungsleistungen auch in Hinblick auf die Erreichung der Qualitätsziele überprüfen, messen und /oder bewerten kann.

Bearbeitungs- und Reflexionsfragen:

- Welche Inhalte, Aspekte bzw. Fragestellungen evaluieren Sie? Warum und in welcher Weise soll die Erhebung durchgeführt werden? Wie wird die Umsetzung geplant und gesichert?
- Welche Informationen und Daten müssen, welche sollten erhoben werden?
- Wer nutzt Ihr Beratungsangebot? Wen wollen Sie darüber hinaus noch erreichen? Wer sind die Teilnehmenden an der Bildungs- und Weiterbildungsberatung?
- Welche Erfolgskriterien (Zielerreichung) haben Sie für die Beratung definiert? Wie überprüfen Sie, ob die Qualitätsziele für Beratung erreicht wurden?
- Was sind die herausragenden internen wie externen Prozesse (Tätigkeiten), die einer regelmäßigen Betrachtung unterzogen werden?
- Beziehen sich die Gegenstände und Indikatoren auf die im Leitbild beschriebenen Ziele, Aufgaben, Bedingungen und Ressourcen sowie auf die Qualitätsziele der Beratung?
- Welche Methoden und Instrumente sind in Bezug auf die an der Evaluation Beteiligten und auf die zu erhebenden Informationen geeignet?

## G.2 Evaluationsergebnisse, Rückmeldungen von Beratenen und Beschwerden werden erhoben, analysiert und bewertet.

Die Organisation beschreibt die Aufgaben und die Vorgehensweise zur Erhebung und Auswertung von Evaluationsergebnissen und der Einholung von Rückmeldungen von den Beratenen. Sie erläutert, nach welchen Kriterien sie die erhobenen Informationen bewertet und wann bzw. wie sie daraus Konsequenzen ableitet und umsetzt.

Die Organisation ermöglicht und sichert die Aufnahme und die Bearbeitung von Beschwerden. Sie definiert dafür Aufgaben und Vorgehensweisen sowie eine Überprüfung im Rahmen der Evaluation und Qualitätssicherung.

Die erhobenen Informationen und Daten werden von der Organisation systematisch auf die zu erreichenden Ziele, Kennzahlen und Vorgaben hin ausgewertet.

Bearbeitungs- und Reflexionsfragen:

- Wie erhebt und dokumentiert die Organisation die erfolgten bzw. abgeschlossenen Beratungen und die Informationen pro Beratungsfall? Welche Informationen und soziodemografischen Daten werden zu welchem Zweck erhoben und gesammelt?
- Wie werden Inhalte und Ergebnisse aus Beratungen festgehalten, dokumentiert und bewertet? Wie analysieren und werten Sie die erhobenen Informationen und Daten aus? Wer ist daran beteiligt?
- Wie erheben und evaluieren Sie Rückmeldungen von Beratenen?
- Wie erhält die Organisation Beschwerden und Kund:innenhinweise und wie werden diese aufgenommen, bearbeitet und beantwortet? Gibt es in der Organisation Kriterien und Vorgaben für

den Umgang mit kritischen Rückmeldungen von Beratern? Wie sichert die Organisation Anforderungen an den Verbraucher:innenschutz und Teilnahmeschutz von Beratern?

- Wie reflektieren und bewerten Berater:innen ihre Beratungspraxis und -ergebnisse?
- Wie bewertet die Beratungsorganisation die Effekte und Wirkungen der Beratung? Wie erfolgt eine systematische Reflexion mit den Beratenden oder dem Team? Wie werden daraus Maßnahmen oder Änderungen geplant?

### G.3 Die Organisation überprüft und bewertet die Funktionalität ihrer Verfahren, Prozesse und Regelungen.

Die Organisation überprüft regelmäßig ihre eingeführten Verfahren und organisationalen Regelungen in Hinblick auf die Übereinstimmung zwischen Qualitätsplanung und -realisierung im Sinne einer Konformitätsbewertung.

Die Überprüfung mittels interner Audits oder Funktionsprüfungen untersucht, ob die festgelegten Verfahren und Regelungen in der Beratungsorganisation eingehalten und wirksam sind und durch die Mitarbeitenden praktiziert werden, oder ob die beschriebenen Verfahren und Regelungen ggf. anzupassen oder zu verbessern sind.

Der Zweck ist ein systematischer Einblick und gezielter Fokus auf die Wirksamkeit von Vorgaben und Regelungen im Qualitätsmanagement, inklusive der Vorgabe- und Nachweisdokumente.

Ein internes Audit dient der Bestandsaufnahme und einem Soll-Ist-Abgleich, um mögliche Unterschiede zwischen dem Regelwerk im Qualitätshandbuch und der Realisierung zu untersuchen und mögliche Abweichungen oder Verbesserungen zu identifizieren sowie Änderungen aufzuzeigen. Das Ergebnis fließt in die Managementbewertung ein. Die Aufgaben und Leistungserwartungen sind im Qualitätsmanagement festgelegt, dem Beratungspersonal bekannt und transparent. Es ist zu prüfen, ob die Prozesse und Verfahren in der dort beschriebenen Art und Weise stattfinden. Ein internes Audit erfolgt als Selbstbewertung (organisationsintern) zu ausgewählten Qualitätsbereichen oder zu Praktiken der Beratungseinrichtung.

Die Organisation definiert die Aufgaben und Vorgehensweise für die Vorbereitung, Durchführung und Ergebnisdokumentation sowie den Zeitpunkt und die Inhalte von jährlichen internen Audits oder Funktionsprüfungen. Diese sollen durch dafür eingearbeitete und geeignete Personen ausgeführt werden.

Bearbeitungs- und Reflexionsfragen:

- Wie definiert und plant die Organisation die Durchführung von internen Audits bzw. Funktionsprüfungen zu geltenden Verfahren und Regelungen im Qualitätsmanagement?
- Welche Vorgaben und Regelungen gelten in der Organisation zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von internen Audits oder Funktionsprüfungen?
- Wie werden die Auditergebnisse festgehalten und dokumentiert und wie erfolgt eine Bewertung? Wie sind die Bezüge und Wechselbeziehungen zu den Vorgaben und Festlegungen im Qualitätsbereich B. Qualitätssicherung und -entwicklung?
- Wie und durch wen werden interne Audits und Funktionsprüfungen vorbereitet und durchgeführt? Welche Kriterien gelten für die Umsetzung? Wie werden die Ergebnisse und Erkenntnisse festgehalten und intern bearbeitet?

- Wie wird intern mit Abweichungen oder Änderungsbedarfen zum Qualitätsmanagement umgegangen?
- Wie wird die Realisierung interner Audits und Funktionsprüfungen überwacht und wie wird das Regelwerk selbst, in Hinblick auf die Zweckerfüllung überprüft?

#### G.4 Die Organisation führt systematische Bewertungen ihrer Ergebnisse und zum Management durch. Sie plant und lenkt daraus Verbesserungen.

Die Überprüfung und Bewertung des Qualitätsmanagements, unter Einbeziehung der erzielten Ergebnisse und Wirkungen der Beratung, ist die erklärte Aufgabe kontinuierlicher Qualitätssicherung und -entwicklung. Dafür sind in der Organisation systematisch Ergebnisse und Einschätzungen zu erheben und zu reflektieren, um daraus Schlussfolgerungen abzuleiten und mögliche Verbesserungen zu bestimmen und zu planen.

Mittels interner Audits, den Evaluationspraktiken, Qualitätszirkel, Entwicklungsworkshops und Managementbewertungen kann zum einen die Wirksamkeit des Qualitätsmanagements gemessen und überwacht werden. Zum anderen können die Ergebnisse aus der Beratung und die Rückmeldungen von Beratern sowie die Einschätzungen zur Bedarfsentwicklung und zu Kompetenzanforderungen zusammengefasst werden. Weitere Bewertungen können die Reputation der Beratungseinrichtung in der Öffentlichkeit, die Netzwerkarbeit und Kooperationsbeziehungen sowie die Effekte der Öffentlichkeitsarbeit betreffen.

In einer verschränkten Betrachtung werden diese unterschiedlichen Ergebnisse, Einschätzungen und Erkenntnisse zusammengeführt, um die Zielerreichung und den Erfolg zu bewerten und mögliche Änderungen und Verbesserungen des Qualitätsmanagements zu entwickeln und zu planen. Aufgrund der Bedeutung ist eine systematische Vorgehensweise förderlich, um die relevanten Ergebnisse und die Schlussfolgerungen retrospektiv und für die weitere Entwicklung prospektiv zu definieren.

Die Organisation definiert die Aufgaben und Vorgehensweise für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von jährlichen Evaluations- und Entwicklungsworkshops. Sie legt fest, wie die Managementbewertung erfolgt und dokumentiert wird.

Bearbeitungs- und Reflexionsfragen:

- Wie werden die im Leitbild formulierten Qualitätsziele überprüft in Bezug auf Art, Bedeutung und Merkmale?
- Welches Vorgehen hat die Organisation festgelegt, um die Ergebnisse und Rückmeldungen aus Evaluationen und aus Überprüfungen zur Wirksamkeit des Qualitätsmanagements systematisch zu erheben, zu reflektieren und zu bewerten? Wie wird das Beratungspersonal einbezogen?
- Wie und in welchem Rhythmus werden Verbesserungsmaßnahmen überprüft?
- Wie fließen die Erkenntnisse aus Evaluationen in die Strategieentwicklung und die Managementbewertung der Organisation ein?
- Wie findet eine Bewertung der Evaluationsergebnisse in der Organisation statt? Wie ziehen Sie daraus Rückschlüsse oder Konsequenzen?
- Wie überprüft und bewertet die Organisation die Ergebnisse in Bezug auf die Qualitätsziele in der Beratung und das Leitbild? Wie zieht die Organisation Konsequenzen aus der Überprüfung und Bewertung?

- Welche weiteren Fragestellungen und Themen werden im Rahmen der Managementbewertung betrachtet und bewertet? Wie werden die Netzwerkarbeit und die Zusammenarbeit mit Dritten durch das Management bewertet?
- Wie und mit welchen Vorgaben werden festgelegte und geplante Verbesserungen und Entwicklungsmaßnahmen im Qualitätsmanagement umgesetzt und dokumentiert?
- Werden Änderungen im System und im Qualitätshandbuch vorgenommen? Wie wird die Wirksamkeit von Verbesserungen und eingeführten Maßnahmen überprüft?
- Ist eine kontinuierliche Qualitätssicherung und -entwicklung gesichert? Wie ist diese organisiert und umgesetzt? Sind die Bezüge und Wechselwirkungen zu den weiteren Qualitätsbereichen, insbesondere zu A. Leitbild und Qualitätsziele und zu B. Qualitätssicherung und -entwicklung hergestellt und wirksam?

Auswahl an Instrumenten und Nachweisen zum Qualitätsbereich:

- Evaluationskonzept
- Beratungsdokumentation (systematische Erfassung und Auswertung)
- Befragung von Beratern und Auswertungsformen
- Beschwerdemanagement
- Interne Auditplanung und -dokumentation
- Evaluations- und Entwicklungsworkshops
- Maßnahmen- und Entwicklungsplanung
- Berichtswesen und Ergebnisdokumentation
- Managementbewertung (Management-Review)

## 4. Qualitätshandbuch

Das Qualitätshandbuch dokumentiert die geltenden Regelungen, Verfahren und Maßnahmen der Beratungsorganisation, entsprechend den Anforderungen des Qualitätskonzepts für Beratung. Es enthält darüber Festlegungen zur Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität und zur kontinuierlichen Qualitätssicherung und -entwicklung nach diesem Modell.

Die Beratungsorganisation beschreibt die Abläufe (Verfahren, Prozesse und Regelungen) und die Aufbaustruktur (Verantwortlichkeiten, Funktionen bzw. Strukturen). Dazu weist sie nach, welche Instrumente, Checklisten und Dokumente sie dafür einsetzt.

Das Qualitätshandbuch ist das zentrale Dokument des Qualitätsmanagements, in dem die Beratungsorganisation erklärend und nachvollziehbar darlegt, warum und wie sie mit Bezug zu den Organisationszielen und den Qualitätszielen vorgeht und handelt. Die Beratungsorganisation ermöglicht auf dieser Grundlage eine interne wie auch externe Überprüfung und Bewertung zur Konformität mit den Anforderungen des Qualitätskonzepts für Beratung.

Die Beschreibungen, Begründungen und Nachweise im Qualitätshandbuch sollen einheitlich, anschaulich und informativ sowie ohne weitere Unterlagen verständlich, nachvollziehbar und selbsterklärend sein. Selbsterklärend bedeutet hierbei, dass außenstehende Personen oder Beteiligte die Ausführungen durch sich selbst verstehen können, ohne die Beratungsorganisation zu kennen oder auf organisationsinterne Vorgabedokumente (wie z. B. Checklisten, Formulare, Arbeitsanweisungen) oder Aufzeichnungen zurückgreifen zu müssen.

Das Qualitätshandbuch gliedert sich entlang der Qualitätsbereiche. Vorangestellt ist ein Kapitel zur Vorstellung der Beratungseinrichtung.

Im Qualitätshandbuch können Tabellen, Diagramme, Grafiken und sonstige Abbildungen zur Veranschaulichung und als Nachweise enthalten oder beigelegt sein. Diese sollen jedoch nicht als Ersatz für eine inhaltliche Ausführung und Erklärung fungieren, sondern verdeutlichen oder ergänzen, was gemeint ist und wie es funktioniert.

### 4.1 Operationalisierung und Beschreibungsniveaus

Für die Beschreibungen im Qualitätshandbuch sollen folgende Niveaus berücksichtigt werden:

#### Beschreiben

Die Prozesse, Verfahren und Instrumente zur Erfüllung (Konformität) des Qualitätsbereichs und der Anforderungen sind zu beschreiben. Leitende Fragen für Darstellungen und Beschreibungen sind beispielsweise: Was und wie soll es getan werden (Vorgaben, Ablauf von Tätigkeiten)? Wer ist beteiligt?

#### Begründen

In der Beschreibung der Prozesse und Regelungen sind die Motive und Hintergründe für deren Gestaltung zu nennen. Gewählte (Auswahl-, Lenkungs- oder Bewertungs-) Kriterien und Merkmale erklären dabei, welche Verfahren im Hinblick auf die jeweilige Anforderung eingeführt wurden und wie diese jeweils geregelt sind bzw. funktionieren.

Die Prozesse und Verfahren stehen in Wechselbeziehung zu weiteren Verfahren und sind Teil eines Ganzen oder Bestandteil eines Bündels an Aktivitäten. Deshalb sind die Beziehungen und Zusammenhänge zu anderen Qualitätsbereichen und zu den Rahmenbedingungen aufzuzeigen.

Leitende Fragen sind beispielsweise: Was ist in welchem Zusammenhang zu tun? Warum oder weshalb ist es so tun? Welche Motive liegen dem zugrunde und welche Systematik wird verfolgt? Was soll darüber geregelt, erreicht und gesichert werden?

### Belegen

Die Darstellungen und Beschreibungen im Qualitätshandbuch sind zusätzlich durch Nachweise (Prozessbeschreibungen, Arbeitsanweisungen, Checklisten und Aufzeichnungen) zu untersetzen, um die Regelungen in ihrer Gänze intern wie extern nachvollziehen zu können. Die Nachweise müssen dem Qualitätshandbuch nicht beigelegt werden, sondern sollen als Auflistung in einer nachvollziehbaren Systematik im Anhang des Qualitätshandbuches benannt werden. Die Nachweise beziehen sich dabei auf beispielhafte Muster (z. B. ohne konkrete Angaben von Personen oder Sachverhalten).

Als Nachweise gelten Beschreibungen, Checklisten, Ordner, Formulare, Aufzeichnungen, Grafiken oder auch Fotos, die in Verbindung mit beschriebenen Verfahren und Regelungen die Umsetzung lenken oder begleiten (im Vorhinein), deren Einhaltung belegen oder deren Ergebnisse sichern (im Nachhinein).

Es kann hierbei unterschieden werden zwischen Vorgabe- oder Nachweisdokumenten (oder auch Aufzeichnungen). Nachweise erläutern häufig bereits ein Verfahren und Vorgehen. Sie werden daher im Qualitätshandbuch benannt und dem Thema bzw. dem Reglement zugeordnet.

## 4.2 Formatvorgaben zum Qualitätshandbuch

Format:	DIN A4
Seitenrand:	25 mm links, 40 mm rechts, 35 mm oben, 25 mm unten
Schriftart:	Arial oder eine vergleichbare Schriftart
Schriftgröße:	11 pt, Zeilenabstand 1,5
Seitenzahl:	maximal 60 Seiten, inklusive Übersicht der Vorgabe- und Nachweisdokumente (Liste) sowie Tabellen, Diagramme, Grafiken und sonstige Abbildungen
Kopfzeile:	Name der Beratungsorganisation
Fußzeile:	Seitenzahl (Seite a von Gesamtseitenanzahl b)

Die Beratungsanbieter erhalten mit der Anmeldung und zum Start des Qualitätsprozesses eine Dokumentenvorlage für ein Qualitätshandbuch zur freien Verwendung.

## 5. Auditierung und Anerkennung

Im Rahmen der Anerkennung und Zertifizierung des Qualitätsmanagements nach dem Qualitätskonzept für Beratung sind folgende Phasen zu durchlaufen und Nachweise zu erbringen.

- Einführung des Qualitätskonzepts für Beratung und Selbstverpflichtung
- Bearbeitung und Dokumentation des Qualitätsmanagements
- Auditierung zum Qualitätsmanagement
- Anerkennung und Beurkundung

Gemeinsam wird im Rahmen der Auftragsklärung ein Zeitplan für die Etappen und Termine abgestimmt.



Abbildung: Ablauf des Anerkennungsprozesses

Die Beratungsorganisation erhält mit der Auftragsbestätigung den gültigen Leitfaden zum Qualitätskonzept für Beratung als Grundlage für eine selbstständige Bearbeitung und Erstellung des Qualitätshandbuchs und weitere Informationen sowie Arbeitshilfen.

Bei Interesse können zusätzlich Beratungsleistungen etwa zur Einführung in das Qualitätskonzept oder zu Grundlagen im Qualitätsmanagement angeboten werden. Diese sind unabhängig zur Auditierung und Anerkennung.

### 5.1 Bearbeitung und Dokumentation des Qualitätsmanagements

Die Erstellung und Veröffentlichung des Qualitätshandbuchs gilt als Nachweis der Beratungsorganisation für ein wirksames Qualitätsmanagement. Darin sind die Vorgaben, Vorgehensweisen und Verantwortlichkeiten

in Bezug auf die Qualitätsbereiche und Anforderungen im Qualitätskonzept für Beratung (vgl. Kap. 3) dargelegt und beschrieben.

Folgende Merkmale sind zu berücksichtigen:

- Die Beschreibungen und Aussagen im Qualitätshandbuch sollen vollständig, selbsterklärend und plausibel sein.
- Die Beratungsorganisation begründet mit dem Qualitätshandbuch ihre fachlichen und methodischen Grundlagen.
- Das Qualitätshandbuch ist Gegenstand (Grundlage) für das Audit der Beratungseinrichtung.

Es gibt kein festes Zeitlimit für die Einreichung des Qualitätshandbuchs durch die Beratungsorganisation. Die Auditierung und Anerkennung beginnt ab dem Zeitpunkt des Eingangs des Qualitätshandbuchs bei der k.o.s GmbH.

Die Beratungsorganisation kann in der Phase der Erstellung bzw. Selbstbearbeitung des Qualitätshandbuchs Informationen zum Verständnis von Anforderungen telefonisch oder per E-Mail nachfragen.

Wir empfehlen für die Einführung und Anwendung des Qualitätskonzepts folgendes Vorgehen.



Abbildung: Einführung und Qualitätsentwicklungsprozess

Der Eingang des Qualitätshandbuchs wird der Beratungseinrichtung bestätigt und es startet der Prozess der Auditierung.

## 5.2 Auditierung des Qualitätsmanagements

Das Absolvieren eines Audits beinhaltet eine externe Bewertung und Einschätzung des Qualitätsmanagements der Beratungsorganisation durch zwei Auditor:innen, im Auftrag der k.o.s GmbH. Ziel und Auftrag des Audits ist die Durchführung einer Konformitätsbewertung und Feststellung, ob die Qualitätsanforderungen erfüllt und die erforderlichen Nachweise dafür vorhanden sind. Im Rahmen des Audits werden die Beschreibungen, Aussagen und Regelungen im Qualitätsmanagement erkundet, gesichtet, eingeschätzt, reflektiert und erörtert, um die Konformität zu bewerten.

Das Audit besteht aus zwei Teilen, dem Audit in der Beratungseinrichtung und dem Dokumentenaudit, um die Erfüllung der Qualitätsanforderungen zu bewerten.

Die Einsichtnahme und Sichtung des Qualitätshandbuchs (Schwerpunkt des Dokumentenaudits) durch Auditor:innen erfolgt im Vorhinein als Vorbereitung auf den Audittermin. Das Dokumentenaudit kann einen Zeitrahmen von 4 Wochen umfassen. Anhand des Qualitätshandbuchs bereiten die Auditor:innen das Audit vor, diskutieren erste Einschätzungen, sammeln Fragen und Eindrücke für den Audittermin.

Die Beratungsorganisation erhält mit dem Start des Auditprozesses den Leitfaden zum Audit mit den Details zum Programm und den Merkmalen, dem Ablauf und die möglichen Formate der Durchführung (in Präsenz, blended oder online) in ihrer zeitlichen und inhaltlichen Struktur – angepasst pro Auditform.

Mit dem Eingang des Qualitätshandbuchs wird der Audittermin zwischen dem Auditteam und der Beratungsorganisation geplant. Der Audittermin ist frühestens 4 Wochen nach dem Eingang. Es wird abgestimmt, ob die Durchführung in Präsenz (eintägig) oder im Blended-Format (halb Präsenz und online, zweitägig) oder ggf. nur online erfolgt.

Die Beratungseinrichtung kann in dieser Phase Informationen zum Verständnis des Audits telefonisch oder per E-Mail nachfragen.

Das Audit (mit einem Zeitumfang bis zu 6 Stunden) umfasst:

- Eine Präsentation der Beratungseinrichtung zum Qualitätsmanagement.
- Einen Austausch zwischen dem Auditteam und dem Team der Beratungseinrichtung und eine Erörterung und Reflexion rund um das Qualitätsmanagement, mit der Bezugnahme zum Qualitätshandbuch und zu weiteren Nachweisen.

Das Audit schließt mit einer Feststellung des Auditergebnisses:

- Die Anforderungen **sind erfüllt**: es gibt keine Abweichungen.  
Die Beratungseinrichtung erhält ein Zertifikat zur Anerkennung nach dem Qualitätskonzept für Beratung, mit einer Registrierungsnummer und dem „Qualitätssiegel Beratung“, für 3 Jahre gültig.
- Die Anforderungen **sind nicht erfüllt**: aufgrund von Abweichungen, wenn Anforderungen nicht erfüllt oder nicht bearbeitet wurden.  
Die Beratungseinrichtung kann eine Wiederholung des Audits umsetzen und hat dafür maximal 6 Monate Zeit oder muss den gesamten Prozess wiederholen.

Den Abschluss des Audits bilden die finale Bewertung und Rückmeldung (mündlich im Audittermin) und nachfolgend eine schriftliche Zusammenfassung durch die Auditor:innen.

Das Audit insgesamt und das Auditgespräch werden konstruktiv kritisch, fachlich begründet und in zugewandter Weise durchgeführt. Die Planung, Durchführung und Nachbereitung der Auditierung wird durch die k.o.s überwacht.

### 5.3 Anerkennung und Erhalt des Gütesiegels

Die Ergebnisse aus dem Audit und die Bewertung werden in einem Auditbericht dokumentiert und begründet. Dieser enthält Anmerkungen zum Stand des Qualitätsmanagements, Erläuterungen zu möglichen Abweichungen oder Änderungsbedarfen sowie Hinweise für Verbesserungen und Entwicklungsmaßnahmen.

Die Zusendung an die Beratungsorganisation folgt zwei Wochen nach dem Audittermin.

Die Beratungseinrichtung erhält im Fall der positiven Bewertung und Feststellung, das heißt bei Erfüllung der Anforderungen nach dem Qualitätskonzept für Beratung durch die k.o.s:

- Eine Anerkennungsurkunde mit einer individuellen Registrierungsnummer (ggf. Fortschreibung der bestehenden Registrierungsnummer bei einer Re-Anerkennung).
- Das „Qualitätssiegel Beratung“ (digitales Format), überlassen zur Nutzung und Präsentation für den Gültigkeitszeitraum von 3 Jahren.

Die Beratungseinrichtung (Träger) verantwortet eine kontinuierliche Qualitätssicherung und -entwicklung in eigener Regie (Selbstverpflichtung) und weist diese für eine Gültigkeitsdauer von 3 Jahren danach wiederkehrend – in Form eines wirksamen Qualitätsmanagements (dokumentierte Qualitätsfähigkeit) nach dem Qualitätskonzept für Beratung nach.

Bei einer negativen Audit-Bewertung und Feststellung, das heißt bei Nicht-Erfüllung der Anforderungen, entscheidet die k.o.s nach Rücksprache mit den Auditor:innen über den Grad der Wiederholung des Audits wie folgt:

- A. Bei einer geringfügigen Abweichung hat die Beratungsorganisation bis zu 6 Monate Zeit für eine Wiederholung des Audits, berechnet ab dem Stichtag des absolvierten Audits. Die Beratungsorganisation präsentiert die eingeführten Änderungen und Nachweise zu den im Audit festgestellten Abweichungen.

In der Zeit der Wiederholung der Auditierung (bis 6 Monate) ruht eine bisherige Anerkennung.

- B. Bei umfassender Abweichung muss die Beratungsorganisation den gesamten Prozess wiederholen und ihr Qualitätshandbuch überarbeiten und neu einreichen.

Eine bis hierher geltende Anerkennung der Beratungsorganisation nach dem Qualitätskonzept für Beratung wird in diesem Fall aberkannt (die Registrierungsnummer erlischt), das „Qualitätssiegel Beratung“ ist nicht mehr gültig und der k.o.s GmbH zurückzugeben und wird auf der Webseite zum Qualitätskonzept für Beratung kenntlich gemacht.

### 5.4 Grundsätze und Bewertungskriterien zur Auditierung

Im Folgenden sind die wichtigen Bewertungskriterien aufgeführt, die bei der Auditierung und Anerkennung berücksichtigt werden.

Die Verfahren und Prozesse sowie Regelungen im Qualitätsmanagement sind:

- vollständig und stimmig,

- verständlich und plausibel,
- begründet in Bezug auf die Anforderungen und auf eine eigene Managementpraxis,
- systematisiert und strukturiert,
- sind den Mitarbeitenden bekannt,
- handlungsleitend für die Organisation.

Die Arbeitsweise und die Maßnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung zeigen auf, dass und wie:

- die Anforderungen erfüllt werden,
- eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung und -verbesserung praktiziert wird,
- die Beratungseinrichtung evaluiert und ihre Beratungsergebnisse bewertet,
- die Beratungseinrichtung die Funktionalität ihrer Prozesse sichert,
- die Beratungseinrichtung ihre Prozesse und Regelungen dokumentiert und ihre Verbesserungen lenkt.

Rückbezüglichkeit zu den Qualitätsmerkmalen und -zielen für die Beratung. Die Festlegungen:

- sind lern- und teilnehmendenbezogen (Erwartungen, Ansprüche und Zufriedenheiten von Beratern werden einbezogen und reflektiert),
- sind prozessbezogen (die Betrachtung der 5-W-Fragen); das meint, dass das Was, wie und warum, in welcher Weise und durch wen zu tun, geregelt und organisiert ist,
- widersprechen sich nicht in Logik, Handlung oder Ziele und
- ergeben inhaltliche und funktionale Rückbezüge zur Qualitätspolitik und zu den Qualitätszielen für die Beratung (u. a. in den Qualitätsbereichen A. und G.).

Es ist erkennbar und überprüfbar, dass die Qualitätsziele der Beratung sowie das organisationspezifische Beratungsverständnis stimmig zueinanderstehen.

## 6. Dokumente und Literatur

### 6.1 Dokumente zum Qualitätskonzept für Beratung

- Leitfaden zum Qualitätskonzept für Beratung
- Leitfaden zum Audit  
inklusive Hinweise zur Präsentation des Qualitätsmanagements durch die Beratungseinrichtung
- Allgemeine Informationen und Regelungen zur Anerkennung nach dem Qualitätskonzept für Beratung (QfB), u. a. eine Präsentation zum Qualitätsmodell
- Vorlagen: für ein Qualitätshandbuch (Muster zur offenen Nutzung) und Vorlage zu einem Management-Review (fakultativ)

### 6.2 Quellen und weitere Beschreibungen zum Qualitätskonzept für Beratung

- Schröder, F.; Schlögl, P. (2014). Weiterbildungsberatung. Qualität definieren, gestalten, reflektieren. In Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hrsg.), Reihe: Perspektive Praxis. wbv.
- Schröder, F. (2014). Qualitätssicherung und -entwicklung. Zusammenspiel von externer und interner Qualitätssicherung. In Bundesministerium für Bildung und Frauen, Abt. Erwachsenenbildung (Hrsg.), *Professionalität in der Bildungsberatung. Anforderungen und Entwicklungsfelder in der „Bildungsberatung Österreich“* (S. 79 – 88). Wien.
- Schröder, F. (2020). Bildungsberatung als nachhaltige Strategie: Qualität und Wirkung im Fokus. In Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH (Hrsg.) im Rahmen der „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“, *Bildungsberatung gestalten: kommunal, transparent, partizipativ* (27 – 34). Themendossier 12.2020
- Schröder, F. (2023). Das Matrix-Qualitätsmanagement der Bildungsberatung in Niedersachsen. In *Beratung in Hochschule und Erwachsenenbildung Hessische Blätter für Volksbildung (HBV) – 2023* (4), Hessischer Volkshochschulverband e. V. (hvv) (Hrsg.), (S. 81 – 90). wbv.
- Deutsches Institut für Normierung (DIN): Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen. DIN EN ISO 9001:2015. Berlin.

## 7. Glossar

Nachfolgend sind ausgewählte Begriffe und Bedeutungen im Zusammenhang mit dem Qualitätskonzept für Beratung und mit Qualitätsmanagementprinzipien aufgeführt und erläutert.

### Ablauforganisation

Die Ablauforganisation stellt die organisationsinternen Abläufe (Prozesse) unter Berücksichtigung der Ressourcen dar. Hierzu gehören zum Beispiel: Gliederung der Arbeit in einzelne Schritte, zeitliche Reihenfolge der Arbeitsschritte und Einsatz von Sachmitteln.

### Anforderung

Eine Anforderung ist ein Erfordernis oder eine Erwartung, das oder die festgelegt und verpflichtend ist. Anforderungen sind üblicherweise definiert und beschrieben z. B. in Handbüchern, Lastenheften, Leitfäden, Anforderungskatalogen, Prozessen, Fragebögen etc..

### Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation bildet die organisatorischen Einheiten (Stellen, Abteilungen) und den hierarchischen Aufbau der Organisation ab. Zur Darstellung wird meist ein Organigramm genutzt.

### Aufzeichnung

Aufzeichnungen bezeichnen Dokumente, die Aussagen zu erreichten Ergebnissen oder Nachweise über ausgeführte Tätigkeiten beinhalten. Beispiele sind Protokolle, Berichte, Notizen.

### Audit

Ein Audit (lat.: audire – hören; hier: Anhörung) ist eine systematische und unabhängige Untersuchung, um festzustellen, ob die Tätigkeiten und deren Ergebnisse den geplanten Anforderungen entsprechen, und ob diese Anforderungen tatsächlich verwirklicht und geeignet sind, die Ziele zu erreichen (vgl. DIN EN ISO 8402). In einem Audit erfolgt ein Soll-Ist-Vergleich mit dem Ziel, Korrekturbedarf oder Verbesserungspotenziale zu identifizieren und Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln.

### Beratungspersonal

Gemeint ist hier das gesamte Personal bzw. die Mitarbeitenden einer Beratungsorganisation, die direkt und indirekt in der Planung, Lenkung und Realisierung von Beratungsleistungen beteiligt sind. Berater:innen (oder auch Beratende) sind hier vorrangig gemeint und werden an einzelnen Stellen explizit benannt.

### BeQu-Konzept

In Deutschland vollzog sich ab 2011 unter dem Dach des Nationalen Forums für Beratung eine Qualitätsdiskussion, die zur Entwicklung des BeQu-Konzepts (vgl. <https://www.forum-beratung.de/beratungsqualitaet/>) führte. Es umfasst Qualitätsstandards und ein Kompetenzprofil sowie einen Qualitätsentwicklungsrahmen.

### Bildungsberatung Niedersachsen

Die Bildungsberatung Niedersachsen besteht seit dem Jahr 2009 und ist ein landesweiter Verbund aus zwölf öffentlich geförderten Beratungseinrichtungen. Die Agentur für Erwachsenen- und Weiterbildung (AEWB) koordiniert das Landesprogramm und den fachlichen Austausch. Die Qualitätsentwicklung der Bildungsberatung basiert auf dem Qualitätskonzept für Beratung und wird seit 2010 durch die k.o.s GmbH kontinuierlich begleitet und moderiert.

## Dokument

Ein Dokument bezeichnet ein Schriftstück, welches Informationen, Vorgaben und Anforderungen bereithält bzw. beinhaltet. Beispiele sind Verfahrensanweisungen, Berichtsmuster oder Formularvordrucke.

Dokumentation kann als Nutzbarmachung von Informationen zur weiteren Verwendung definiert werden. Ziel der Dokumentation ist es, schriftlich oder auf andere Weise dauerhaft niedergelegte Informationen (Dokumente) gezielt auffindbar zu machen.

## Evaluation

Evaluation oder Evaluierung bedeutet allgemein die Analyse und Bewertung von Projekten, Prozessen und Organisationseinheiten. Dabei können sowohl Kontext, Struktur, Prozess als auch Ergebnis einbezogen werden.

## Fachkonzept Beratung zu Bildung und Beruf

Das Fachkonzept für die Beratung zu Bildung und Beruf beschreibt die Ziele, Standards, Prozesse, Aufgaben und Grundlagen für die öffentlich geförderte Bildungs- und Weiterbildungsberatung im Land Berlin. Es enthält die Vorgaben und Anforderungen für die Qualitätssicherung, die Evaluation und das Personal sowie die Kooperationspraxis. Die Anerkennung und Zertifizierung von Beratungseinrichtungen erfolgt nach dem Qualitätsrahmen Berliner Modell QBM-Verfahren. Grundlage bildet das Qualitätskonzept für Beratung.

## Indikator

Indikatoren sind Anzeiger. Sie sind grundsätzlich unvollständige Anhaltspunkte für das Vorhandensein eines Sachverhaltes. Die Ausprägung eines Indikators macht Angaben zum Erreichungsgrad eines angestrebten Zielwertes (bzw. Referenzwertes oder Referenzbereiches). Quantitative Indikatoren werden als Kennzahlen bezeichnet.

## Input

Input beschreibt die Rahmenbedingungen der Dienstleistungserbringung (z. B. Anzahl und Qualifikation der Mitarbeitenden, technische und bauliche Infrastruktur, Organisationsstruktur).

## IOSM-Modell

IOSM ist die Kurzformel für „informierter, orientierter, strukturierter und motivierter“ und dahinterliegende Erfolgsindikatoren zur Evaluierung und Messung von Effekten und Wirkungen nach der Beratung und daraus abstrahiert für die Entwicklung von Qualitätszielen zur Beratung.

IOSM beschreibt Wirkungsdimensionen für die Bildungs- und Weiterbildungsberatung anhand allgemeingültiger Ziele und als ein Lern- und Bildungsprozess. Die Ziel-Wirkungs-Logik zur Überprüfung und Bewertung nach der Beratung, beispielsweise mittels Feedbacks oder Nachbefragungen von Beratenen. IOSM wurde erstmalig 2008 im Land Berlin eingeführt und wird in verschiedenen Beratungssystemen und Einrichtungen genutzt.

Eine Einführung und nähere Beschreibung ist in der Publikation „Weiterbildungsberatung. Qualität definieren, gestalten, reflektieren.“ von Schröder & Schlögl (2014) (S. 78-95) nachzulesen.

## Kontextbedingungen

Die im Leitfaden benannten Kontextbedingungen wirken sich direkt auf die Qualität des Beratungsgeschehens aus und entsprechend den Qualitätsbereichen Leitbild, Beratungsverständnis, Wissen, Personal und Evaluation.

### Kund:innenorientierung

Kund:innenorientierung ist die Ausrichtung sämtlicher Tätigkeiten und Abläufe einer Organisation auf die Wünsche, Anforderungen und Erwartungen oder die Bedürfnisse von Kund:innen (inkl. Auftraggebenden).

### Kund:innenzufriedenheit bzw. Zufriedenheit der Beratenen

Beschreibt und bezeichnet den von Beratenen bzw. Teilnehmenden wahrgenommenen Grad, in dem die Erwartungen und Anforderungen an die Beratungsleistung und das -ergebnis erfüllt worden sind. Zufriedenheit entsteht als Empfindung des:der Beratenen durch einen Abgleich des wahrgenommenen Zugewinns (als Ergebnis der Inanspruchnahme der Beratung) mit dem Anliegen und dem erwarteten Zugewinn (vor der Inanspruchnahme).

### Lernen

Lernen umfasst das Aneignen von Wissen (Kenntnissen) und bestimmten Fähigkeiten und Fertigkeiten zum eigenen, selbstständigen Gebrauch, Kompetenzzuwachs, Selbstaktivität und -kompetenz, Empowerment und Entwicklung von eigenen Lern- und Handlungsstrategien.

### Management

Unter Management werden aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation verstanden.

### Management-Review

Der Management-Review ist ein standardisiertes Instrument, mit dem die Beratungseinrichtung die Resultate ihrer Qualitätsarbeit bewertet und die Selbstbewertung dokumentiert, mit den Inhalten und Kriterien (Managementbewertung):

- Informationen über die erreichten Ergebnisse und die Wirksamkeit des Qualitätsmanagements:
  - Beratungsergebnisse und -zahlen.
  - Zufriedenheit und Rückmeldungen von Beratenen und Auftraggeber:in.
  - Ergebnisse der Öffentlichkeitsarbeit und Netzwerkarbeit.
  - Ergebnisse der Personalentwicklung.
  - Status von Entwicklungsmaßnahmen zum Qualitätsmanagement (aus letztem Review).
  - Ergebnisse aus internen Audits oder Funktionsprüfungen.
  - Änderungen und Korrekturmaßnahmen im Qualitätsmanagement, Stand des Qualitätshandbuchs.
- Einschätzungen und Bewertungen:
  - Angemessenheit von Ressourcen (personelle Ressourcen, Infrastruktur und Prozessumgebung).
  - Veränderungen von Bedarfen und Erwartungen (Beratene, Auftraggebende, Umwelt).
  - Erfüllung der Qualitätsziele.
  - Mögliche Verbesserungen.
  - Wirksamkeit von Entwicklungsmaßnahmen planen.

- Weiterentwicklung der Organisation und des Qualitätsmanagements.

### Organisation (Beratungsorganisation)

Bezeichnet die zuständige und verantwortliche Struktur, die das Qualitätsmanagement plant, führt und überwacht. Dies kann entsprechend die Beratungseinrichtung selbst (synonym) sein oder die:der Träger:in der Beratungseinrichtung. Häufiger sind Beratungseinrichtungen eine Teileinheit eines größeren Betriebs oder einer Einrichtung (beispielsweise in Volkshochschulen, in Weiterbildungseinrichtungen oder kommunalen Einrichtungen) und dementsprechend integriert in ein anderes oder weiteres Qualitätsmanagementsystem. Es ist diesbezüglich hilfreich die Zuständigkeiten, Bezüge und Reichweiten (z. B. in einem Organigramm) zu erklären.

### PDCA-Zyklus oder Kreislauf

Die Buchstaben PDCA stehen für die Schritte Plan (planen), Do (durchführen), Check (überprüfen), Act (handeln, bzw. auswerten, verbessern, standardisieren). Der PDCA-Zyklus stellt die Basis eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses dar und gilt als Arbeitsweise im Qualitätsmanagement, vgl. Prozessorientierter Ansatz in DIN EN ISO 9001:2015.

Auf alle Prozesse und auf das Qualitätsmanagementsystem als Ganzes kann der Planen-Durchführen-Prüfen-Handeln -Zyklus angewendet werden.

Der PDCA-Zyklus geht auf William Edwards Deming (1900–1993) zurück. Deming wollte die ständige Verbesserung qualitätsbestimmender Faktoren im Rahmen eines, aus vier Phasen bestehenden und prozessorientierten Zyklus vollziehen. Jeder Buchstabe bezeichnet dabei eine eigene Phase:

- (P) Plan: In der Planungsphase werden Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung entwickelt.
- (D) Do: In der Ausführungsphase werden die geplanten Maßnahmen in der gesamten Organisation umgesetzt.
- (C) Check: Die Maßnahmen werden hinsichtlich ihrer Wirksamkeit überprüft und bewertet.
- (A) Act: Auf Grundlage der Ergebnisse aus Phase C werden eventuelle Korrekturen der Maßnahmen eingeleitet.

Der Stand nach den Korrekturmaßnahmen aus der letzten Phase bildet wiederum den Startpunkt für ein erneutes Durchlaufen des Zyklus.

### Personalgespräch

Instrument der Personalführung (zumeist 1x pro Jahr) und strukturierter Austausch zwischen Leitung und Mitarbeiter:in zu personenbezogenen Inhalten (z. B. Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung, Weiterbildung, persönliches Feedback, Entwicklungsmöglichkeiten etc.).

### Prozess

Ein Prozess umfasst eine Abfolge von Tätigkeiten, die durch ein Ziel, ein Starterereignis, Schnittstellen, Verantwortlichkeiten, eingesetzte Mittel und das angestrebte Ergebnis gekennzeichnet sind. Im Leitfaden wird Prozess synonym mit Ablauf (oder auch Verfahren) verwendet.

### Qualität

Qualität ist die Gesamtheit aller Eigenschaften einer Dienstleistung im Vergleich zu den Anforderungen und Erwartungen an die Dienstleistung.

Die Qualität ist gut bei Erfüllung der Anforderungen/ Erwartungen und entsprechend schlecht bei Nicht-Erfüllung.

### Qualitätshandbuch (QH)

Im Qualitätshandbuch dokumentiert die Beratungsorganisation die fachlichen und methodischen Grundlagen ihrer Beratung sowie die Maßnahmen und Ergebnisse zum Nachweis ihrer Qualitätsfähigkeit. Der Qualitätshandbuch ist das Dokument, in dem die Beratungsorganisation selbsterklärend und nachvollziehbar beschreibt, warum und wie sie handelt.

### Qualitätsentwicklung

Qualitätsentwicklung zielt auf eine kontinuierliche Reflexion und Verbesserung des Qualitätsmanagements sowie der Umfeldbedingungen.

### Qualitätskonzept für Beratung

Das Qualitätskonzept für Beratung (k.o.s GmbH) ist prozessorientiert aufgebaut und beinhaltet Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation sowie für den Nachweis zur Verwirklichung der Beratungsqualität. Der Qualitätsansatz fokussiert auf die Interaktion zwischen Beratenden und Beratenen und zielt darauf das Beratungsgeschehen und die Kontexte zu planen, zu gestalten, zu bewerten sowie kontinuierlich zu verbessern.

### Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement bedeutet das Leiten und Lenken von notwendigen Prozessen zur „Realisierung von Qualität“. Unter Qualitätsmanagement wird das Regeln und Steuern von Organisationsabläufen und -strukturen mit dem Ziel verstanden, die Qualität der Leistungen zu sichern und zu verbessern. Das heißt die Abläufe und Strukturen in der Organisation müssen systematisch gestaltet sein und dokumentiert vorliegen. Die Gesamtheit aller Regelungen, Prozesse und Mechanismen wird als Qualitätsmanagementsystem bezeichnet.

### Qualitätssicherung

Qualitätssicherung ist ein Teil des Qualitätsmanagements und zielt auf eine Überprüfung geltender Qualitätsstandards. Sie gibt zu einem bestimmten Zeitpunkt (nur) Auskunft darüber, ob im Moment der Prüfung der Zustand bzw. die Leistungen der Organisation mit ihren Zielen und Bestimmungen übereinstimmen.

### Qualitätsziele für die Beratung

Die Beratungsorganisation legt messbare Ziele für die Beratungserbringung aus Sicht von Beratenen fest, mit dessen Hilfe zu erreichende Effekte und Wirkungen definiert sind. Beispielsweise: die Beratung befähigt zur (selbst-) reflektierten Entscheidungsfindung bezüglich eines Bildungs-/ Berufswegs.

### Qualitätszirkel

Qualitätszirkel finden in moderierten Kleingruppen statt und sollen das große Potenzial von Wissen, Ideenreichtum, Erfahrung und Verantwortungsbereitschaft von Mitarbeitenden aktivieren. Ziel dieser Kleingruppe ist es, Themen des eigenen Arbeitsbereiches zu analysieren und mithilfe spezieller Problemlöse- und Kreativitätswerkzeuge, Lösungsvorschläge zu erarbeiten, diese Vorschläge umzusetzen und eine Ergebniskontrolle vorzunehmen.

### Reflexive Systematisierung und Qualitätsentwicklung

Die reflexive Systematisierung bezieht sich auf eine überprüfende Erarbeitung von Aufgaben und Prozessen sowie die Einführung einer, für die eigene Einrichtung, geeigneten Aufbau- und Ablauforganisation.

### Selbstbewertung (auch Selbstevaluation)

Eine Selbstbewertung beschreibt eine regelmäßige und systematische Überprüfung von Vorgehensweisen und Ergebnissen der eigenen Organisation. Das Ziel ist dabei eine ständige Verbesserung und Weiterentwicklung der Organisation.

### Standard

Ein Standard beschreibt vereinbarte und/oder festgelegte Vorgehensweisen für die Ausführung von Tätigkeiten und/oder eine Zielgröße für die Ergebnisse von Prozessen.

### Systematisch

Es bedeutet hier, dass ein bestimmtes Vorgehen oder eine bestimmte Prozessgestaltung geplant, zielgerichtet und begründet ist und nicht zufällig abläuft.

### Verfahren

Ein Verfahren (vergleichbar Prozess) ist eine festgelegte Art und Weise für die Ausführung einer Tätigkeit oder eines Tätigkeitsbündels.

### Verfahrens- oder Prozessbeschreibung

Eine Verfahrensbeschreibung legt in schriftlicher Form den Zweck und Anwendungsbereich des Verfahrens, den Ablauf des Verfahrens, die Verantwortlichkeiten und zu verwendenden Ressourcen sowie mitgeltende Dokumente fest.

### Zertifizierung (auch Anerkennung)

Eine Zertifizierung ist ein Nachweis zu einer extern festgestellten (im Rahmen einer Auditierung oder Konformitätsbewertung s. o.) Wirksamkeit und Funktionsfähigkeit eines Qualitätsmanagements. Die Prüfung und Ausstellung eines Zertifikats (synonym Gütesiegel) erfolgt i.d.R. durch unparteiische Dritte.





## Leitfaden

### Qualitätskonzept für Beratung

Der Leitfaden beinhaltet ein Qualitätsmodell für die Planung, Gestaltung und Entwicklung von Beratungsqualität in Einrichtungen der Bildungs- und Weiterbildungsberatung. Grundlegend darin sind die Orientierung an den Anliegen und Bedarfen von Beratenen, die Förderung und Entwicklung der benötigten Kompetenzen der Beratenden und eine regelmäßige Evaluation und Bewertung der Beratungsergebnisse.

Das Qualitätskonzept ist prozessorientiert aufgebaut und unterstützt ein agiles und flexibles Vorgehen der Organisationsentwicklung, um sich kontinuierlich an die Bedürfnisse und Anforderungen einer sich verändernden Gesellschaft und des Lernkulturwandels anpassen zu können. Im Ergebnis soll eine qualitätsvolle und teilnehmendeorientierte Beratung entwickelt und kontinuierlich verwirklicht werden.