

Fassung 09-10-2018

Qualität der Beratung

Selbstcheck und Qualitätskriterien für UnternehmensberaterInnen – gute Beratung für den Mittelstand

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

1. Grundlagen: Leitbild, Selbstverständnis, Rolle und Anspruch

- 1.1 Grundwerte der eigenen Beratung
- 1.2 Selbstverständnis der eigenen Beratung
- 1.3 Anspruch an meine Beratung
- 1.4 Grundlagen meiner Beratung
- 1.5 Kooperation

2. Der Beratungsprozess

- 2.1 Vorbereitung des Auftrages
- 2.2 Vertrag und Arbeitsplanung
- 2.3 Durchführung des Auftrags
- 2.4 Abschluss des Auftrags

3. Anforderungen an die Berater

- 3.1 Kompetenzanforderungen an die Beratung

Vorwort

Qualität der Beratung

Studien und Erfahrungen aus der Beratungspraxis zeigen, dass gerade kleine und mittlere Unternehmen oftmals Vorbehalte und einen gewissen Mangel an Vertrauen gegenüber der freien Unternehmensberatung besitzen. Als Ursachen werden wiederkehrend benannt: „Die Intransparenz, die fehlenden Standards für die Qualifikation von Beratern und die Qualität der Beratungsleistung verhindern eine objektive Beurteilung von Unternehmensberatungsleistungen. Verschärft wird dieser Zusammenhang durch die oftmals beträchtliche Informationsasymmetrie zwischen Anbieter und Nachfrager.“¹ Allerdings zeigen diese Studien und Erfahrungen auch, dass es keine grundsätzliche Ablehnung gegenüber den Unternehmensberatern gab. Es ist also Aufgabe aller Beratern und ihrer Verbände gemeinsam Vertrauen beim Klienten in die Qualität und Seriosität ihrer Leistungen zu fördern.

Die Partnerorganisationen der Offensive Mittelstand (OM) autorisieren ihre Berater als OM-Berater. Insofern ist es der OM und ihren Partnern ein Anliegen, eine hohe Qualität der Beratung zu ermöglichen und Beratern sowie kleinen und mittleren Unternehmen Hilfen an die Hand zu geben, mit denen diese die Qualität der Beratung einschätzen können.

Aus diesem Grund haben die OM-Partner die vorliegenden OM Qualitätskriterien „Qualität der Beratung“ für Unternehmensberater erarbeitet, die die gemeinsamen Qualitätsvorstellungen einer guten Beratung für kleine und mittlere Unternehmen zusammenfassen. Die Qualitätskriterien sind gleichzeitig ein Check, mit denen die Berater sich selbst bewerten und Verbesserungspotenziale identifizieren können.

Was soll mit den OM Qualitätskriterien „Qualität der Beratung“ erreicht werden?

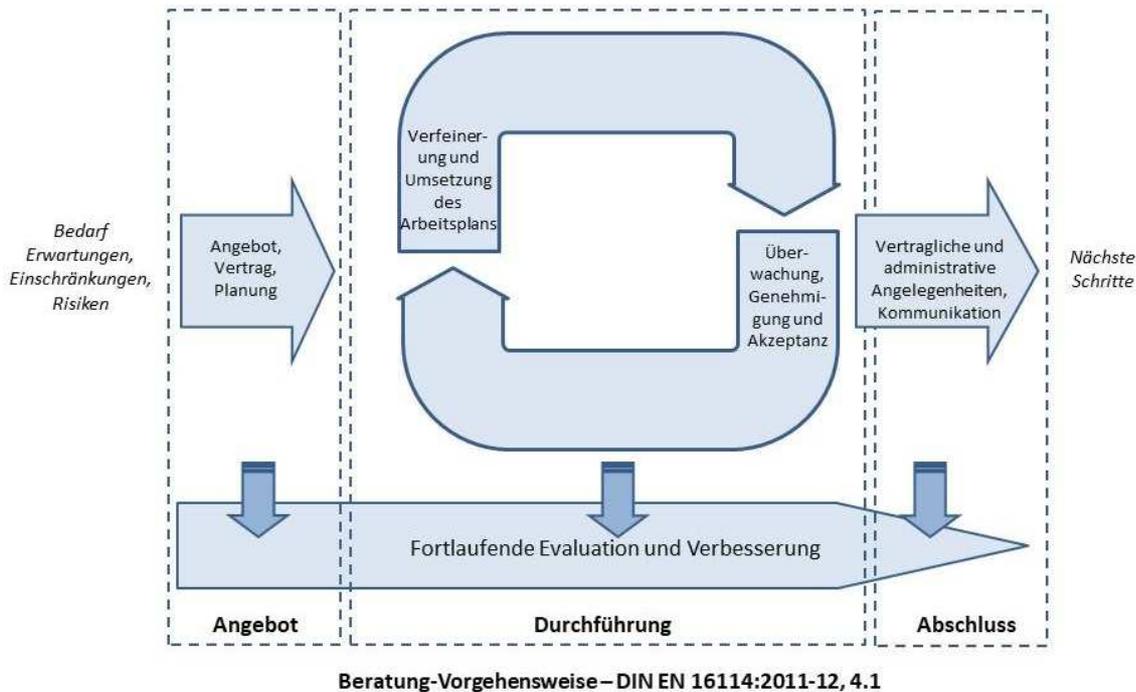
Mit den OM Qualitätskriterien des Selbstchecks soll unter anderem folgendes bezweckt werden.

- Die gemeinsamen Vorstellungen der Qualität der Beratung konkret sichtbar machen.
- Die Qualität der Beratung durch Unternehmensberater weiterentwickeln.
- Dem Berater ein Instrument geben, um die Qualität seiner Beratung zu überprüfen und sich weiterzuentwickeln.
- Eine Hilfe zur Reflektion der eigenen Beratungsaktivitäten geben.
- Gesellschaftliche Verantwortung des Beraters sich selbst sichtbar und dem Klienten deutlich machen.
- Vor unqualifizierten Beratern schützen.
- Unsere Kriterien für das Berufsbild des Beraters sichtbar und für Klienten nachvollziehbar machen.
- Die Bereitschaft zur Kooperation mit Beratern aus anderen Kompetenzbereichen fördern.

Die Grundlagen der Qualitätskriterien

Inhaltliche Grundlage der OM Qualitätskriterien „Qualität der Beratung“ waren die DIN EN 16114:2011-12 und die DIN ISO 20 700 Unternehmensberatungsdienstleistungen sowie die Qualitätsleitbilder von Berufs- und Fachverbänden der freien Berater. Die OM Qualitätskriterien „Qualität der Beratung“ orientieren sich an folgendem idealtypischen Beratungsprozess:

¹ Brink, S. (2010): Familienunternehmen und Unternehmensberatung – Eine empirische Bestandsaufnahme, IfM Bonn – Working Paper 07/10, Bonn: IfM Bonn, S. 18



Komplett zitieren

Die OM Qualitätskriterien „Qualität der Beratung“ bieten einen Rahmen für eine gemeinsame Qualitätssicherung der Beratung. Die einzelnen Berufs- und Fachverbände besitzen weitergehende Leitbilder und Zertifizierungen. Die OM Kriterien „Qualität der Beratung“ erleichtern es darüber hinaus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die Berater nach OM-Kriterien zu beurteilen.

Begriffe

Qualität

In diesen OM-Qualitätskriterien wird der Begriff Qualität wie folgt verstanden:

„Qualität ist die Beschaffenheit einer Einheit bezüglich Ihrer Eignung, die Qualitätsanforderungen zu erfüllen.“ (nach: DIN 55 350 Teil 11, S. 3, Nr.5)

Das bedeutet, Qualität setzt sich zusammen aus einem

- *Produkt-/leistungsbezogenen Qualitätsbegriff (Eignung)*– ergibt sich aus vereinbarten Qualitätsstandards für die betrachtete Einheit (Produkt, Leistungsbereich, Auftrag, ...) wie z.B.: rechtlich-normativer Rahmen, Zertifizierungen, Siegel, Produktzeichen, wissenschaftliche Erkenntnisse, Stand der Technik
- *Kundenbezogenen Qualitätsbegriff (Qualitätsanforderung)*– ergibt sich aus der Qualität eines Produktes/einer Leistung aus Sicht des Klienten wie zum Beispiel seinen Vorstellungen, Erwartungen, Ansprüchen, Klienten-Voraussetzungen für Akzeptanz des Produktes/ der Leistung

Klient

In diesen OM-Qualitätskriterien wird der Begriff Klient wie folgt verstanden: Eine Organisation oder eine Person, die der Empfänger und/oder Teilnehmer der Beratung ist.

Für wen ist der Selbstcheck gedacht?

Mit dem Selbstcheck „Qualität der Beratung“ können Berater sich persönlich überprüfen. Auch die Beratungsunternehmen können sich zielgerichtet selbst einschätzen, wie sie in der Beratung aufgestellt sind. Auch für interne Berater *in* Unternehmen kann der Check Anregungen für die Weiterentwicklung der eigenen Beratungsleistungen bieten.

Wer steckt hinter dem Selbst-Check?

Die OM Qualitätskriterien „Qualität der Beratung“ wurde von der Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland, einem eigenständigen nationalen Netzwerk unter dem Dach der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), entwickelt und auf dem Plenum verabschiedet (siehe Innenseite des Titelblatts).

Die Konzepterstellung und die Moderation des Abstimmungsprozesses wurde von folgender Arbeitsgruppe erstellt: Joachim Behrendt (Bundesverband Die KMU-Berater), Oleg Cernavin (Stiftung "Mittelstand - Gesellschaft – Verantwortung"), Boje Dohrn (IBWF - Institut für Betriebsberatung, Wirtschaftsförderung und -forschung e.V.); Hans-Jürgen Dorr (Demografie-Experten e.V. (DEx)); Claus Heitzer (BeraterNetzwerk); Dr. Annette Icks (Institut für Mittelstandsforschung Bonn); Andreas Ihm (itb Institut für Technik der Betriebsführung); Karlheinz Kalenberg (VDSI Verband für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz bei der Arbeit e. V.), Dr. Friedhelm Keuken (G.I.B. - Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH, Prof. Dr. Oliver Kruse (Hochschule der Deutschen Bundesbank), Dr. Achim Loose (Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement); Bruno Schmalen (BDVT e.V. - Berufsverband für Training, Beratung und Coaching), Achim Sieker (Bundesministerium für Arbeit und Soziales); Angelika Stockinger (OM-Netzwerk Baden-Württemberg), Christian Wilken (Fachhochschule des Mittelstands).

Wie kann man mit dem Selbstcheck arbeiten?

1. Grundlagen: Leitbild, Selbstverständnis, Rolle und Anspruch

Ziel: Ich reflektiere die Grundlagen meiner Beratung, um kompetent, glaubwürdig, authentisch und überzeugend beraten zu können. Dies ist eine entscheidende Voraussetzung dafür, dass meine Klienten, die kleinen und mittleren Unternehmen, einen Nutzen von meiner Arbeit haben, ohne den sie mich und andere Berater nicht beauftragen werden.

1.1 Grundwerte der eigenen Beratung	
Beschreibung der guten und angestrebten Beratungspraxis Überprüfen Sie sich selbst:	Handlungsbedarf
<p>■ = zur Zeit kein Handlungsbedarf ■ = Handlungsbedarf ■ = dringender Handlungsbedarf</p>	
<p><u>Menschenbild:</u> Ich höre erst einmal allen Beteiligten im Beratungsprozess zu und nehme alle Aussagen ernst. Ich trete nicht als Besserwisser auf. Für mich sind die Unternehmensführung sowie die Beschäftigten oftmals die eigentlichen „Experten“ für ihr Unternehmen.</p>	
<p><u>Ehrlichkeit:</u> Ich kenne die Grenzen meines Beratungswissens und sage ehrlich, wenn ich etwas nicht weiß (oder kann), weil ich nur so authentisch bleibe.</p>	
<p><u>Zuverlässigkeit (Seriosität):</u> Auf meine Zusagen kann sich der Klient verlassen. Wenn ich zum Beispiel eine Vereinbarung nicht einhalten kann, teile ich das rechtzeitig unter Nennung der Gründe mit.</p>	
<p><u>Neutralität und Unabhängigkeit:</u> Ich vertrete nicht ungenannt Interessen Dritter. Ich nehme keine finanziellen oder materiellen Zuwendungen an, die meine Unabhängigkeit gefährden und dem Klienten nicht bekannt sind.</p>	
<p><u>Vertraulichkeit:</u> Meine Klienten können sich darauf verlassen, dass ich keine internen Informationen und personenbezogenen Daten an Dritte weitergebe und alle Vorgänge vertraulich behandelt werden. Das gilt auch für Beschäftigte in meinem eigenen Beratungsbetrieb, es sei denn sie sind zur Verschwiegenheit verpflichtet.</p>	
<p><u>Hilfe zur Selbsthilfe:</u> Ich erarbeite gemeinsam mit dem Klienten unternehmensspezifische Lösungen und präsentiere keine fertigen Lösungen „von der Stange“.</p>	
<p><u>Glaubwürdigkeit:</u> Ich verspreche nur das, was ich halten kann. Ich mache die Grenzen meiner Leistung deutlich und weise darauf hin, wenn sich eine Beratung nicht lohnen sollte.</p>	
<p><u>Rechtskonformität:</u> Grundlage für meine Beratung sind die Gesetze, rechtlichen Bestimmungen, Normen und Standards, die für die Beratung gültig sind. Ich handele so, dass ich den Berufsstand nicht in Misskredit bringen könnte.</p>	
<p><u>Verantwortung:</u> Ich übernehme Verantwortung für meine Empfehlungen, Aktivitäten und die daraus resultierenden Folgen.</p>	
<p><u>Gesellschaftliche Verantwortung:</u> Ich nehme meine gesellschaftliche Verantwortung wahr, indem ich das Engagement für die Zivilgesellschaft, für mittelständische Unternehmen, für nachhaltiges und gesundheitsgerechtes Verhalten sowie für ein tolerantes Miteinander und ein demokratisches Bewusstsein fördere und stärke.</p>	
<p>Maßnahmen/Bemerkungen:</p>	

1.2 Selbstverständnis der eigenen Beratung	
Beschreibung der guten und angestrebten Beratungspraxis Überprüfen Sie sich selbst:	Handlungsbedarf
 = zur Zeit kein Handlungsbedarf  = Handlungsbedarf  = dringender Handlungsbedarf	
<u>Leitbild</u> : Jede Beratung folgt – mehr oder weniger bewusst – einem Leitbild. Das meinem Beratungsansatz zugrunde liegende Leitbild und mein damit verbundenes Selbstverständnis sind mir bewusst und ich kann es verständlich erläutern.	
<u>Rollenverständnis</u> : BeraterInnen übernehmen im Beratungsprozess Rollen. Ich reflektieren die von mir eingenommenen Rollen und kann sie beschreiben.	
<u>Vielfalt</u> : In meiner Beratung achte ich auf Meinungsvielfalt und Gleichheit. Ich diskriminiere niemanden hinsichtlich Lebensalter, Geschlecht, sexueller Orientierung/Identität, Behinderung (physische und/oder psychische Fähigkeiten), ethnischer Herkunft sowie Nationalität, Religion und Weltanschauung.	
<u>Respekt</u> : Ich schaffe während meiner Beratung eine Atmosphäre, die auf Respekt, Wertschätzung und Transparenz basiert – auch um ein Vertrauensklima zum Klienten entstehen zu lassen.	
<u>Erfolgsverständnis der Beratung</u> : Eine gelungene Beratung ist für mich eine Beratung, die für den Klienten einen optimalen und erreichbaren Nutzen hat, weil sie ihm geholfen hat, eigene Entscheidungen besser zu treffen und zielgerichtet umzusetzen (Klientenzufriedenheit).	
<u>Ergebnisorientierung</u> : Ich entwickle gemeinsam mit dem Klienten eine klare Vorstellung davon, was durch die von mir angebotene Beratungsarbeit bzw. -leistung erreicht werden kann aber auch wo die Grenzen sind.	
<u>Kompetenzen und Ressourcen</u> : Ich übernehme nur Beratungsprojekte, für die ich über die notwendigen Fähigkeiten, Kenntnisse, Erfahrungen sowie zeitlichen Ressourcen verfüge.	
<u>Budgetverlässlichkeit</u> : Ohne vorherige Abstimmung mit dem Auftraggeber überschreite ich grundsätzlich nicht den vereinbarten Kostenrahmen (Festpreis, Budgetrahmen).	
Maßnahmen/Bemerkungen:	

1.3 Anspruch an meine Beratung	
Beschreibung der guten und angestrebten Beratungspraxis Überprüfen Sie sich selbst:	Handlungsbedarf
 = zur Zeit kein Handlungsbedarf  = Handlungsbedarf  = dringender Handlungsbedarf	
<u>Grundverständnis</u> : Ich fördere ganzheitlich menschengerechte, nachhaltige und produktive sowie wirtschaftliche Prozesse beim Klienten.	
<u>Zukunftsfähigkeit</u> : Ich achte darauf, dass im Beratungsprozess die Chancen und Gefahren beim Klienten systematisch betrachtet und berücksichtigt werden und dass kontinuierlich entsprechende Verbesserungs- und Innovationsprozesse eingeleitet werden.	

<p>Beteiligung: Ich unterstütze eine Grundeinstellung beim Klienten, in der Führungskräfte und Beschäftigte beteiligt werden. Ich decke problematische Spannungsfelder, Machtverhältnisse, Konflikte und Abhängigkeiten auf.</p>	
<p>Sicherheit, Gesundheit, Umweltschutz: Ich fördere sichere, gesundheitsgerechte und nachhaltige Arbeitsbedingungen sowie Prozesse beim Klienten, damit die Menschen zufrieden und leistungsbereit arbeiten.</p>	
<p>Maßnahmen/Bemerkungen:</p>	

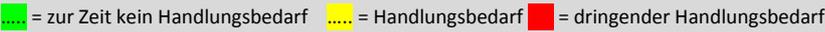
<h2>1.4 Grundlagen meiner Beratung</h2>	
<p>Beschreibung der guten und angestrebten Beratungspraxis</p> <p>Überprüfen Sie sich selbst:</p>	<p>Handlungsbedarf</p>
<p> = zur Zeit kein Handlungsbedarf  = Handlungsbedarf  = dringender Handlungsbedarf</p>	
<p>Beratungsschwerpunkte: Meine Kompetenzfelder sind konkret schriftlich formuliert und ratsuchenden Unternehmen zugänglich (z.B. Fachkenntnisse, Branchenkenntnisse, methodische Kenntnisse).</p>	
<p>Eignung: Ich übernehme nur Aufträge, wenn ich über die dafür erforderlichen Kompetenzen und die zur Bearbeitung erforderliche Zeit verfüge. Ich nehme Aufträge nur an, wenn meine Arbeit Vorteile bzw. einen klaren Nutzen („Wohlberatenheit“) für den Klienten bringt.</p>	
<p>Interessenskollision: Ich berate keinen Klienten und – in derselben Sache – einen anderen mit widerstreitenden Interessen.</p>	
<p>Transparenz: Ich erkläre transparent und verständlich meine Vorgehensweise und stimme sie mit dem Klienten ab. Dazu gehört auch, sich über (Berater- und Klienten-) Rollen und Prozesse zu verständigen und sie zu klären.</p>	
<p>Eigenverantwortlich: Ich arbeite grundsätzlich eigenverantwortlich und akzeptiere keine Einschränkung meiner Unabhängigkeit durch Erwartungen und/oder Leistungen Dritter. Bei geförderter Beratung akzeptiere und befolge ich die Förderbedingungen.</p>	
<p>Prozess- und Systemorientiert: Ich betrachte die Ursachen von Gestaltungsproblemen nicht monokausal, sondern systemisch und prozessorientiert, um gemeinsam mit den Klienten wirkungsvolle Lösungen zu finden.</p>	
<p>Kundenorientiert: Bei der Problemlösung denke ich aus der Perspektive des Klienten, ohne die Unabhängigkeit meines Denkens aufzugeben (Spannungsverhältnis von Nähe und Distanz wahren).</p>	
<p>Gesicherte Inhalte: Um gesicherte und aktuelle Inhalte zu vermitteln, orientiere ich mich an neuen beratungsspezifischen Diskussionen sowie Publikationen und nutze wissenschaftliche Erkenntnisse, Praxisvereinbarungen, Standards (wie zum Beispiel die OM-Checks/Praxisvereinbarungen, DIN-ISO-Normen, rechtliche Regelungen).</p>	
<p>Digitale Technologien in der Beratung: Ich weiß, dass sich der Beratungsprozess durch künstliche Intelligenz und digitale Technologien verändern wird (zum Beispiel Kollaborations-Tools). Ich habe Kriterien, wie ich diese Technologien nutzen kann, welche Vorteile sie haben</p>	

und wo ihre Grenzen sind.	
<u>Datensicherheit und Datenschutz:</u> Ich achte und garantiere Datensicherheit und Datenschutz sowie die Nutzungsrechte von Daten.	
<u>Honorargestaltung:</u> Um meine Beratungsqualität und die der Branche abzusichern, beteilige ich mich nicht am Billigpreiswettbewerb. Ich berechne für den Klienten nachvollziehbare Honorare.	
<u>Vorzeitige Beendigung des Auftrags:</u> Ich trete von dem Auftrag zurück, wenn meine Unabhängigkeit, Qualität oder Integrität beeinträchtigt oder in Zweifel gezogen werden.	
<u>Seriöse Geschäftsführung:</u> Ich führe mein Beratungsunternehmen nach dem Grundsatz ordnungsgemäßer Geschäftsführung (wie Planungs- und Kontrollsystem, Risikobewertung, Qualitätssicherung, ökonomische Zweckmäßigkeit, sozial-ethische Zuträglichkeit). Ich betreibe eine seriöse Werbung.	
<u>Verbesserungsprozess:</u> Ich verbessere meine Beratungsleistungen fortlaufend. Dazu nutze ich systematisch Rückmeldungen der Klienten, Evaluationen von Beratungsaufträgen sowie Wirksamkeitskontrollen von umgesetzten Maßnahmen.	
Maßnahmen/Bemerkungen:	

1.5 Kooperation	
Beschreibung der guten und angestrebten Beratungspraxis	Handlungsbedarf
Überprüfen Sie sich selbst:	
= zur Zeit kein Handlungsbedarf = Handlungsbedarf = dringender Handlungsbedarf	
<u>Einbindung von Kollegen:</u> Bei der Auftragsklärung und im laufenden Beratungsprozess prüfe ich, wie sinnvoll und angemessen eine fachübergreifende Zusammenarbeit mit anderen Beratenden für den Klienten ist.	
<u>Ergänzende Beratungsangebote einbinden:</u> Um meinen Klienten zusätzlichen Mehrwert zu verschaffen und zu binden, weise ich auch auf Beratungsleistungen ohne Zusatzkosten hin wie zum Beispiel Beratungsangebote der Kammern, der Unfallversicherungsträger, der Krankenkassen, der Arbeitsagenturen, Rentenversicherung.	
<u>Erfahrungsaustausch:</u> Ich nutze Erfahrungsaustausch mit anderen Kollegen zur Weiterbildung und zur eigenen Reflexion (z.B. gemeinsame Workshops, Austauschtreffen, kollegiale Supervision oder kollegiale Fallberatung).	
Maßnahmen/Bemerkungen:	

2. Der Beratungsprozess

Ziel: Meine Beratung folgt einer klaren Prozess- und Phasenorientierung. Alle Schritte meines Beratungsprozesses werden mit dem Klienten abgesprochen, nachvollziehbar untergliedert, kooperativ durchgeführt und verständlich dokumentiert.

2.1 Vorbereitung des Auftrages	
Beschreibung der guten und angestrebten Beratungspraxis Überprüfen Sie sich selbst:	Handlungsbedarf
	
<u>Kontaktaufnahme:</u> Ich biete ein kostenloses Vorgespräch an, damit der Klient mich, meine Methoden und Vorgehensweise kennen lernen kann. In dem Vorgespräch stelle ich meine Kompetenzen und Referenzen dar.	
<u>Bedarfsermittlung:</u> Ich kläre mit dem Klienten, welche Bedarfe, Wünsche und Erwartungen er bezüglich der Beratung besitzt und welche konkreten Leistungen er von mir erwarten kann, z.B. Nutzung der INQA-Checks, insbesondere Kurzeinstiege der Checks.	
<u>Auftragsklärung:</u> Ich lege gemeinsam mit dem Klienten die zu diesem Zeitpunkt erkennbaren Eckpunkte und die Qualitätsvorstellungen der zukünftigen Beratung fest: <ul style="list-style-type: none"> • Zielsetzung der Beratung, • eventuelle Einbindung des Betriebsrates/Personalrates und anderer Interessenvertretungen (wie Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung) • Phasen und Schritte der Beratung, • Methoden der Beratung, • involvierte Führungskräfte und Beschäftigte beim Klienten, • Beratungsrollen, • Zeitrahmen der Beratung, • benötigte Daten und Unterlagen, • Projektsteuerung und Evaluation (Erfolgskontrolle) sowie • verfügbares Budget. 	
<u>Abgleich der Qualitätsvorstellungen:</u> Ich gleiche mit dem Klienten die auf die Beratungsziele bezogenen Qualitätsvorstellungen ab, damit dessen Erwartungen den Möglichkeiten und dem zur Verfügung stehenden Budget entsprechen.	
<u>Risikoabschätzung:</u> Ich analysiere auf Grundlage der mir aus der Auftragsklärung zur Verfügung stehenden Informationen die Risiken des Auftrages und schätze die Erfolgswahrscheinlichkeit ab. Dabei berücksichtige ich auch wechselseitige Akzeptanz, Verfügbarkeit und passende Kompetenzen.	
<u>Angebot:</u> Auf dieser Grundlage formuliere ich ein detailliertes und nachvollziehbares schriftliches Beratungsangebot. Im Angebot sollte neben den Punkten aus der Auftragsklärung zudem folgendes berücksichtigt werden: Honorar und Zahlungskonditionen, Honorierung von Zusatzleistungen, Start der Beratung, Datenschutz, AGB, konkrete Terminplanung, Nutzungsrechte, Verschwiegenheitspflichten und Ausstiegsklausel.	
Maßnahmen/Bemerkungen:	

2.2 Vertrag und Arbeitsplanung	
Beschreibung der guten und angestrebten Beratungspraxis	Handlungsbedarf
Überprüfen Sie sich selbst:	
 = zur Zeit kein Handlungsbedarf  = Handlungsbedarf  = dringender Handlungsbedarf	
<u>Vertrag:</u> Ich schließe für jeden Beratungsauftrag einen Vertrag ab, in dem sich die Angebotspositionen wiederfinden. Die Zielvorgaben sind konkret und zeitlich gegliedert dargelegt.	
<u>Art und Weise der Zusammenarbeit:</u> Ich vereinbare gemeinsam mit dem Klienten, wie wir im Beratungsprozess miteinander kommunizieren und umgehen wollen.	
<u>Arbeitsplanung:</u> Ich plane den Ablauf des Projektes detailliert und stimme die Planung mit dem Auftraggeber/Klienten ab. Bei der Planung berücksichtige ich unter anderem: <ul style="list-style-type: none"> • Konkretisierung der Ziele der Beratung (mit Teilzielen, Meilensteine) • Inhalte der Beratung/des Beratungsprozesses • Methodik (methodisches Vorgehen) • Daten, Informationen und technische (Hilfs-) Mittel der Beratung • Organisation: Vorgehensweise im Beratungsprozess • Entscheidungsprozesse und/oder Entscheidungsgremien • Kommunikationswege und -verfahren mit dem Klienten (inkl. Medien) • Personal/Ansprechpartner beim Klienten (auch Mitarbeitervertretung) • Verantwortlichkeiten des Personals beim Klienten • Detaillierte Zeitplanung des Beratungsprozesses • An-/Abnahmeschritte (Meilensteine, Zwischenergebnisse) • Ankündigungen von/ Umgang mit Verzögerungen • Verfahren bei Vertragsabweichungen • Fortlaufende Dokumentation des Beratungsprozesses 	
<u>Ressourcensteuerung:</u> Ich vereinbare gemeinsam mit dem Auftraggeber, welche Zeit-, Personal-, Material-, Raum- und Finanzressourcen für die Realisierung der Arbeitsplanung erforderlich sind und bereitgestellt werden müssen.	
<u>Auftragsüberwachung:</u> Parallel zur Projektplanung lege ich gemeinsam mit dem Auftraggeber fest, von wem und wie Entscheidungen (z.B. verantwortliche Personen) getroffen und wie die Arbeitsschritte überprüft werden (z.B. ein Leitungs- und Steuerungsverfahren, Festlegung von Meilensteinen, Lösungslandkarten, digitale Kontrolle in Echtzeit).	
Maßnahmen/Bemerkungen:	

2.3 Durchführung des Auftrags	
Beschreibung der guten und angestrebten Beratungspraxis	Handlungsbedarf
Überprüfen Sie sich selbst:	
 = zur Zeit kein Handlungsbedarf  = Handlungsbedarf  = dringender Handlungsbedarf	
<u>Analyse und Einstieg:</u> Bei der Datensammlung und Analyse der Ausgangssituation versuche ich möglichst die Sichtweisen aller Betroffenen einzubeziehen. Dabei nutze ich zur Analyse der Situation qualitätsgesicherte Instrumente wie zum Beispiel die OM-Praxis-Checks (www.offensive-mittelstand.de) oder Instrumente der Fach- und Berufsverbände.	
<u>Sicherheit, Gesundheit, Umweltschutz:</u> Ich achte darauf, dass bei dem Projekt die notwendigen Maßnahmen zum sicheren und gesundheitsgerechten Arbeiten eingehalten werden. Ich achte auch darauf, dass die im Beratungsprojekt festgelegten Maßnahmen für das Unternehmen des Klienten den Anforderungen an Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz entsprechen. Falls erforderlich, weise ich auf den Nutzen und die Notwendigkeit einer Gefährdungsbeurteilung hin beziehungsweise veranlasse sie (zum Beispiel bei psychischen und physischen Belastungen für Führungskräfte und Beschäftigte - gegebenenfalls Fachkraft für Arbeitssicherheit und Betriebsarzt hinzuziehen).	
<u>Maßnahmenentwicklung:</u> Die erforderlichen Maßnahmen im Unternehmen des Klienten erarbeite ich je nach Projektinhalt und -aufbau gemeinsam mit den Beschäftigten und den Führungskräften. Die verbindliche Festlegung von Maßnahmen erfolgt immer durch die Verantwortlichen im Unternehmen.	
<u>Klienten handlungsfähig machen:</u> Ich gebe Hilfe zur Selbsthilfe . Ich lege den Beratungsprozess so an, dass die Beteiligten im Unternehmen des Klienten die Maßnahmen eigenständig und eigenverantwortlich umsetzen können.	
<u>Risikobetrachtung (Chancen und Gefahren):</u> Die Risiken, die durch meine Beratung für das Unternehmen des Klienten und auch für mich auftreten können, analysiere und beurteile ich fortlaufend, um Chancen gezielt zu nutzen und Gefahren minimieren, überwachen und kontrollieren zu können.	
<u>Kontinuierliche Verfeinerung der Arbeitsplanung:</u> Ich überprüfe regelmäßig die Arbeitsplanung (Kontrolle der Leistungen) und verfeinere bei Bedarf die Planung gemeinsam mit dem Klienten. Eventuelle Auswirkungen von Änderungen der Planung stimme ich mit dem Klienten ab und vereinbare Anpassungen der Ressourcen (wie Zeit, Kosten, Personal, usw.), bevor ich sie umsetze.	
<u>Unvorhersehbare Änderungen und Wünsche des Klienten:</u> Ich weise den Klienten darauf hin, wenn sich durch kurzfristig auftretende, unvorhersehbare Änderungen im Beratungsablauf oder durch zusätzliche Wünsche des Klienten der vereinbarte Umfang der Beratungsleistung verändert. So kann der Klient abschätzen, wie sich die Änderungen beziehungsweise seine Wünsche auf Kosten und Termine auswirken. Ich führe die Änderungen erst dann durch, wenn wir Leistung, Aufwand, Zeit und Kosten geklärt und vereinbart haben.	
<u>Terminprobleme:</u> Ich informiere den Klienten rechtzeitig, wenn sich bei mir Terminverschiebungen ergeben und vereinbare mit ihm das weitere Vorgehen.	
<u>Schwachstellen in meiner Beratung und kontinuierliche Verbesserung:</u> Durch Hinweise aus Gesprächen und Rückmeldungen vom Klienten versuche ich schon während des Beratungsprozesses, Schwachstellen in meiner Arbeit heraus zu finden. Ich lege Maßnahmen zur Verbesserung fest. Dazu gehören auch die fortlaufende Überprüfung und Verbesserung der Kommunikationswege im Projekt.	

<p><u>Begleitende Umsetzung:</u> Ich prüfe, wie ich die eigenständige Umsetzung beim Klienten sichern kann beziehungsweise inwieweit ich die Umsetzung begleiten muss. Ich strebe eine abnehmende Intensität meiner Beratung an. Ich gebe Hilfe zur Selbsthilfe.</p>	
<p><u>Konfliktfälle durch den Beratungsprozess:</u> Ursachen für Konflikte oder Missverständnisse, die durch meine Beratung entstehen, spreche ich offen an. Ich versuche, sie bereits im Entstehungsprozess gemeinsam mit den Betroffenen und Beteiligten zu lösen.</p>	
<p><u>Konfliktfälle beim Klienten:</u> Konflikte im Unternehmen des Klienten, die meine Beratungsleistung tangieren, spreche ich beim Klienten an (Tabuisierung vermeiden). Ich biete weitere Unterstützung an. Falls möglich versuche ich, den Konflikt gemeinsam mit dem Klienten zu lösen bzw. einer Lösung zuzuführen. Ich rege gegebenenfalls an, weitere Experten hinzu zu ziehen (z.B. Mediatoren). Ich kenne dabei die Grenzen meiner Kompetenzen und beachte die notwendige Abgrenzung gegenüber anderen Fachbereichen (wie zum Beispiel Rechtsberatung, Heilberufe, Psychologen, Steuerberater).</p>	
<p>Maßnahmen/Bemerkungen:</p>	

<h2>2.4 Abschluss des Auftrags</h2>	
<p>Beschreibung der guten und angestrebten Beratungspraxis</p> <p>Überprüfen Sie sich selbst:</p>	<p>Handlungsbedarf</p>
<p> = zur Zeit kein Handlungsbedarf  = Handlungsbedarf  = dringender Handlungsbedarf</p>	
<p><u>Evaluation:</u> Ich bewerte nach jeder Beratung den Erfolg des Projektes anhand der im Auftrag vereinbarten Kriterien. Kriterien für die Evaluation können zum Beispiel sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung neuer Dienstleistungen, • Verfahrenseffektivität, • Verfahrensverbesserungen, • bessere Nutzung der Ressourcen, • Einsatzbereitschaft der Beschäftigten, • Verkaufskontakte, • Zufriedenheit des Klienten. <p>Ich dokumentiere die Ergebnisse der Evaluation.</p>	
<p><u>Ergebnisbericht:</u> Ich dokumentiere die Beratungsergebnisse in einem schriftlichen Bericht. Dieser Bericht enthält mindestens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensbeschreibung • Auftragsbeschreibung • die Ergebnisse der Unternehmensanalyse, • die festgestellten Handlungsbedarfe, • die Ergebnisse der umgesetzten Maßnahmen <p>weitere noch umzusetzende Maßnahmen.</p>	
<p><u>Abschlussgespräch und Abnahme der Beratungsleistung:</u> Ich führe am Ende jedes Beratungsprojektes ein Abschlussgespräch mit dem Klienten, um die Beratung noch einmal gemeinsam zu bewerten und die erbrachten Leistungen abschließend abzunehmen. Ich erfrage ein persönliches Feedback zu meiner Person.</p>	

<u>Referenzkunden:</u> Ich frage den Klienten ob er bereit wäre, sich mit Namen, Firmendaten und Beratungsthemen für mich als Referenzgeber zur Verfügung zu stellen.	
<u>Nachbetreuung:</u> Ich kontaktiere nach Abschluss des Beratungsprojektes den Klienten (zum Beispiel nach 3 oder 6 Monaten), um zu erfahren, wie der Stand der Umsetzung ist und welche weiteren Effekte eingetreten sind.	
Maßnahmen/Bemerkungen:	

3. Anforderungen an die Berater: Grund- / Basiswissen, Qualifizierungsanforderungen und Kompetenzentwicklung

Ziel: Meine Beratung erfolgt auf der Grundlage nachgewiesener Fachkompetenz, mehrjähriger Berufserfahrung sowie einer systematischen Kompetenzentwicklung und Weiterbildung.

3.1 Kompetenzanforderungen an die Beratung	
Beschreibung der guten und angestrebten Beratungspraxis	Handlungsbedarf
Überprüfen Sie sich selbst:	
 = zur Zeit kein Handlungsbedarf  = Handlungsbedarf  = dringender Handlungsbedarf	
<u>Grundvoraussetzung:</u> Ich besitze als Grundvoraussetzung für eine qualifizierte Beratung einen <ul style="list-style-type: none"> • Hochschulabschluss oder • einen vergleichbaren Abschluss oder eine Ausbildung mit mindestens fünf Jahren Berufserfahrung.	
<u>Berufserfahrung:</u> Zusätzlich zu den Grundvoraussetzungen verfüge ich über fünf Jahre Berufserfahrung und kenne mich mit den Abläufen und Problemen in der Arbeitswelt aus.	
<u>Referenzen:</u> Ich kann drei differenzierte Referenzen aus den letzten zwei Jahren über meine Beratungstätigkeit von unterschiedlichen Unternehmen vorweisen (Ansprechpartner mit Telefonnummer, Kurzbeschreibung der Beratung/Aufgabenstellung, Begründung der Zufriedenheit des Klienten).	
<u>Stand der Fachdiskussion kennen:</u> Um überzeugend und innovativ beraten zu können, muss ich den Stand der fachbezogenen und/oder wissenschaftlichen Diskussion in meinem Beratungsfeld kennen. Aus diesem Grund informiere ich mich fortlaufend über neue fachliche Publikationen, wissenschaftliche Erkenntnisse und Studien in meinem Beratungsfeld.	
<u>Reflexion:</u> Ich werte die Erfahrungen meiner Beratungsprozesse regelmäßig aus und überlege, welche Kompetenzen ich ausbauen sollte.	
<u>Zusätzliche Qualifikationsnachweise:</u> Ich kann neben den oben genannten Grundvoraussetzungen zertifizierte Weiterbildungen in meinen Beratungsfeldern nachweisen zum Beispiel über neue Erkenntnisse zum eigenen Fachthema, Kommunikation, Coaching, Prozessberatung.	
<u>Zertifikate und Autorisierungen:</u> Ich kann über Zertifizierungen und Autorisierungen darstellen, dass ich Qualitätsstandards erfülle – wie zum Beispiel QM-Zertifizierung, Zertifizierungen der	

Verbände, KfW runder Tisch, unternehmensWert:Mensch, Offensive-Mittelstands-Berater, DEX-Berater, BAFA etc.	
<u>Verbandsmitgliedschaften:</u> Ich dokumentiere in meiner öffentlichen Darstellung meine Mitgliedschaften in Verbänden und in Netzwerken zur Beratungsqualität, um sichtbar zu machen, dass ich mich für meine Berufsgruppe und die Gesellschaft engagiere und den jeweiligen Qualitätsanforderungen entspreche bzw. diese aktiv mitgestalte.	
Maßnahmen/Bemerkungen:	