

## **Qualität in der Beratung**

### **Messen und sichern der soft-factors**

---

Vorbemerkung: Personenbezeichnungen sind in der weiblichen Form genannt. Das männliche Geschlecht ist selbstverständlich mitgemeint.

Qualität in der Beratung ist schwer zu beurteilen, da sie auch nicht messbaren Faktoren wie etwa dem subjektiven Empfinden der Kundin unterworfen ist. Aus der Beratungspraxis lassen sich jedoch Kriterien aufstellen, die sich für die Definition von nicht objektiv messbaren Qualitätsstandards eignen. Umstritten bleibt die Frage des Aufwands und des Nutzens.

Wer in der Beratung mit der wirtschaftlichen Entwicklung Schritt halten will, hat schon vor Jahren wenigstens einige Qualitätsstandards eingeführt. Qualitätsmanagementsysteme geben allerdings wenige Hinweise, wie die Qualität von personenbezogenen Dienstleistungen wie die Beratung erfasst werden kann. Messbare Faktoren kombiniert mit Indikatoren, welche subjektives Empfinden in der Beratung bewertbar machen, bieten jedoch einige Anhaltspunkte zur Definition der personenbezogenen Dienstleistungsqualität in der Beratung. Mit Beratung ist Supervision, Teamentwicklung, Coaching, Organisationsentwicklung und Lehrsupervision gemeint.

#### **Qualitätskriterien - subjektives Empfinden**

Die Beurteilung der Qualität in der Beratung ist mit dem Blick in einen vollen Fruchtkorb zu vergleichen. Die oberste Lage lässt sich auf Anrieb bestimmen. Was darunter liegt, muss herausgenommen, sortiert, gezählt und bewertet werden, um eine differenzierte Aussage über den Inhalt, die Obstsorten und den Zustand der Früchte machen zu können. Die Früchte lassen sich messen, wiegen und beschreiben. Wie sie letztendlich aber im Geschmack beurteilt und bewertet werden, bleibt individuellen Vorzügen vorbehalten.

Bei der Bestimmung der Qualität in der Beratung lassen sich einerseits ebenso messbare Kriterien finden. Dies sind zum Beispiel die Art oder der Standard der Ausbildung der Beraterin oder der Ablauf des Vertragsabschlusses. Sehr unterschiedlich bewertet wird andererseits aber der "Geschmack", das heisst das subjektive Empfinden der Beratung, etwa im Bezug auf die emotionale Beziehungsqualität oder die persönlichen Lernergebnisse.

#### **Qualitätsmerkmale - individuelle Prozesse**

Massgebliche fachliche Kriterien zur Auswahl einer Beraterin sind für die Kundin unter anderem, wie rasch sie ihre Fragen beantwortet und die gewünschten Ergebnisse erreicht sieht und ob die Beratung in einer für sie emotional sicheren Atmosphäre stattfindet.

Die gewünschte Wirkung oder das Lernergebnis festzulegen erweist sich als ungleich schwieriger, da sich die Dienstleistung "Beratung" durch folgende Merkmale von anderen Branchen unterscheidet:

1. Kundinnen bestimmen durch ihre aktive Mitarbeit die Ergebnisse der Beratung wesentlich mit.
2. Ergebnisse sind von der erlebten emotionalen Grundstimmung abhängig.
3. Eigenschaften wie Freundlichkeit, Zuverlässigkeit oder Direktheit in der Kommunikation werden individuell wahrgenommen und bewertet.

Die Beratung erfährt die Kundin einen Lern- und Erkenntnisprozess, der sich aus der Kommunikation zwischen den beteiligten Personen ergibt. Beratungstätigkeit ist selten eindeutig richtig oder falsch. Laut Spiess (vgl. Spiess 2001, Bd. 3, S. 40ff)

lässt sich die Wirkung von Beratung vor allem durch Unterscheidungen wie wirksam - wenig wirksam, erfolgreich - erfolglos, sorgfältig - flüchtig, dilettantisch - professionell erfassen.

### **Qualitätsstandards - beschreiben und begründen**

Für die Bestimmung von Qualitätsstandards in personen- und beziehungsabhängigen Leistungen muss in einem ersten Schritt die Methode beschrieben werden: Welche Wirkung soll erzielt werden, zu welchem Zweck und auf welche Weise? Davon können Interventionen abgeleitet und vor allem begründet werden. Ist zum Beispiel eine distanziert sachliche oder eine fürsorgliche Grundhaltung der Beraterin beabsichtigt? Und warum wurde gerade diese Intervention gewählt? Durch die Wahl der Methode lässt sich begründen, ob eine bestimmte Wirkung erwünscht ist oder nicht, und welche. Erst daraus lassen sich in einem zweiten Schritt gewünschte Indikatoren ableiten und danach die zu erzielende Ausprägung beschreiben, zum Beispiel stark, mittel oder schwach.

Um die Qualität der Wirkung und der Ergebnisse von Beratung sichtbar zu machen, können folgende Schritte hilfreich sein:

1. Beschreibung der Methode. Was will wer, warum, wann, wie und mit wem erreichen?
2. Aus der Methode lassen sich Indikatoren wie etwa der Umgang mit Widerstand ableiten. Daran zeigt sich, ob die Methode umgesetzt worden ist.
3. Durch die Beschreibung der Ausprägung des einzelnen Indikators wird das gewünschte Qualitätsziel definiert.
4. Bewertet wird, ob der Indikator in der Beratung vorhanden ist und die Qualität seiner Ausprägung. Durch dieses Verfahren lassen sich einheitliche Kriterien schaffen, obwohl die Beurteilung der Ausprägung subjektiv gefärbt ist.

### **Beratungsqualität - messbar gleich austauschbar?**

Die Qualität von Beratung wird durch die Gesamtheit zahlreicher Merkmale und Eigenschaften definiert, die von den beteiligten Personen und Organisationen festgelegt werden. Sollen diese Merkmale zudem für die beziehungsabhängige Leistung, also für die personenbezogene Dienstleistungsqualität entwickelt und dokumentiert werden, hat dies Auswirkungen auf die Professionalität.

1. Aufwändig und teuer

Qualität kostet Geld! Das Beschreiben und Erstellen von Indikatoren zur Erfassung der personenbezogenen Dienstleistungsqualität ist zeitaufwändig und fachlich anspruchsvoll. Es bleibt sorgsam zu erwägen, wieviel Aufwand notwendig und sinnvoll ist.

2. Transparenz der Methode

Die Folge des oben beschriebenen Vorgehens wäre, dass Beratung methodisch transparent und personenbezogene Dienstleistungsqualität vergleichbar wird.

Die Beraterin müsste sich „in die Karten schauen lassen“. Für Kundinnen wäre dies von Vorteil, für Beraterinnen könnten aus der Preisgabe von Know-how an die Konkurrenz Nachteile erwachsen.

1. Grösserer Konkurrenzdruck

Das Angebot an Beratungen wäre für Kundinnen klarer zu erkennen und einfacher zu differenzieren. Es ermöglichte ihnen, eine Beraterin zu wählen, bei der sie rascher die gewünschten Ergebnisse und Wirkungen erzielten. Für die Beraterinnen könnte der Druck zunehmen, ihre Beratungsqualität auch zu dokumentieren.

## 2. Berufspolitische Folgen

Dies hätte Auswirkungen auf das Berufsbild, die Ausbildung von Beraterinnen und schliesslich den Umgang des BSO mit den sichtbar gemachten Qualitätsunterschieden. Aber die Diskussion darüber ist ja im BSO in vollem Gang!

Selbst wenn personen- und beziehungsabhängige Leistungen in der Beratung beschrieben sind, bleibt ein Teil der Beratungsleistung der subjektiven Bewertung durch die Kundin unterworfen. Emotionale Faktoren bei der Wahl einer Beraterin werden deshalb für die Kundin nach wie vor von Bedeutung sein.

Schliesslich aber bleibt die Dienstleistung "Beratung" im Setting "Beraterin-Kundin" mehr als die Summe der messbaren Qualitätsfaktoren.

## Quellen:

Hassler, Astrid: Indikatorenkatalog zur Evaluation von Qualität in der Lehrsupervision. Master Thesis, Donau Uni Krems 2003

Spiess, Kurt: Qualität und Qualitätsentwicklung. Eine Einführung. Aarau 2001