INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

OFFENSIVE MITTELSTAND
GUT FÜR DEUTSCHLAND

Qualität der Beratung

Selbstcheck und Qualitätskriterien für Unternehmensberater – gute Beratung für den Mittelstand









Der Selbstcheck und die Qualitätskriterien für Unternehmensberater **Qualität der Beratung** wurden von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland", einem eigenständigen Netzwerk unter dem Dach der „Initiative Neue Qualität der Arbeit" (INQA), entwickelt und herausgegeben. Der Selbstcheck und die Qualitätskriterien geben freien Beratern eine Orientierung für eine qualifizierte und gute Beratung mittelständischer Betriebe.

Die **Initiative Neue Qualität der Arbeit** verfolgt als gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, Gewerkschaften, Kammern, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen das Ziel, mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland zu verwirklichen. Dazu bietet die im Jahr 2002 vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales ins Leben gerufene Initiative umfassende Beratungs- und Informationsangebote, umfangreiche Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch, inspirierende Beispiele aus der Praxis sowie ein Förderprogramm für Projekte an, die neue personal- und beschäftigungspolitische Ansätze auf den Weg bringen.

Die **Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland** fördert eine erfolgreiche, mitarbeiterorientierte Unternehmensführung durch die Entwicklung zeitgemäßer Praxisvereinbarungen sowie Selbstchecks und bietet vielfältige regionale Unterstützungsstrukturen speziell für den Mittelstand an. Derzeit arbeiten rund 400 Partner in der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland", unter anderem Bund und Länder, Unternehmerverbände, Fachverbände, Innungen, Handwerkskammern, Gewerkschaften, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Forschungsinstitute und Dienstleister. Träger der Offensive Mittelstand ist die Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung".

Inhalt

Qualität der Beratung 2

Wie können Sie den Selbstcheck nutzen? 4

Selbstcheck Qualität der Beratung

1 Grundlagen: Leitbild, Selbstverständnis, Rolle und Anspruch 6

1.1 Grundwerte der eigenen Beratung 6

1.2 Selbstverständnis der eigenen Beratung 8

1.3 Anspruch an meine Beratung 10

1.4 Grundlagen meiner Beratung 11

1.5 Kooperation 13

2 Der Beratungsprozess 14

2.1 Vorbereitung des Auftrags 14

2.2 Vertrag und Arbeitsplanung 16

2.3 Durchführung des Auftrags 18

2.4 Abschluss des Auftrags 20

3 Anforderungen an die Kompetenz der Berater 22

3.1 Kompetenzanforderungen an die Beratung 22

Selbsterklärung 24

Maßnahmenplan

Impressum

In dem Selbstcheck Qualität der Beratung wird auf eine geschlechtsneutrale Schreibweise geachtet. Wo diese nicht möglich ist, wird zugunsten der besseren Lesbarkeit das ursprüngliche grammatische Geschlecht als Klassifizierung von Wörtern (männlich, weiblich, sächlich und andere) verwendet. Es wird hier ausdrücklich darauf hingewiesen, dass damit auch jeweils das andere Geschlecht angesprochen ist.

Qualität der Beratung

Selbstcheck und Qualitätskriterien für Unternehmensberater



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 haben. 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 gibt. Es ist also Aufgabe aller Berater und ihrer Verbände, gemeinsam das 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 dem die Berater sich selbst bewerten und Verbesserungspotenziale identifizieren können.

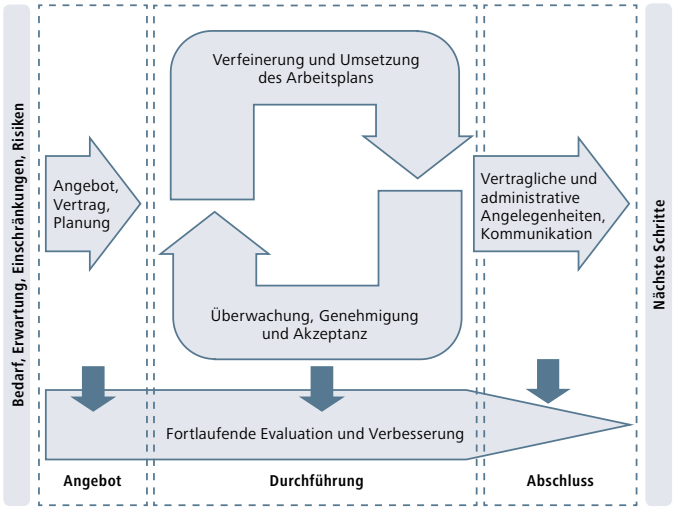
Was soll mit den OM-Qualitätskriterien „Qualität der Beratung" erreicht werden?

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 zur Verfügung stellen, um die Qualität seiner Beratung zu überprüfen und sich weiterzuentwickeln.
- Eine Hilfe zur Reflexion 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 Grundlagen der OM-Qualitätskriterien „Qualität der Beratung" ist die DIN EN 16114:2011-12 „Unternehmensberatungsdienstleistungen" sowie die Qualitätsleitbilder von Berufs- und Fachverbänden der freien Berater. Die OM-Qualitätskriterien „Qualität der Beratung" orientieren sich an folgendem idealtypischem Beratungsprozess:



Beratung – Vorgehensweise – DIN EN 16114:2011-12, 4.1

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

Für wen ist der Selbstcheck gedacht?

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

Wer steckt hinter dem Selbstcheck?

Die OM-Qualitätskriterien „Qualität der Beratung“ wurden 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 wurden 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 (Beraternettzwerk), Dr. Annette Icks (Institut für Mittelstandsforschung Bonn – IfM), 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 (Unternehmensberatung Keuken), 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).



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 55350 Teil 11, S. 3, Nr. 5)

Das bedeutet, Qualität setzt sich zusammen aus:

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

Wie können Sie den Selbstcheck nutzen?

▸ Schritt 1: Handlungsbedarf feststellen

Sie gehen die Themen durch und legen den Handlungsbedarf zu den Checkpunkten fest. Sie können den kompletten Selbstcheck bearbeiten. Dies dauert erfahrungsgemäß zwischen 30 und 60 Minuten.

▸ Schritt 2: Maßnahmen festlegen

Danach legen Sie im Maßnahmenplan (hintere Umschlagseite aufklappen) die wichtigsten Maßnahmen fest, die Sie in Ihrem Unternehmen angehen wollen. Dazu schauen Sie sich diejenigen Checkpunkte an, bei denen Sie dringenden Handlungsbedarf (rot) oder Handlungsbedarf (gelb) angekreuzt haben. Tragen Sie dann die zehn wichtigsten Checkpunkte in den Maßnahmenplan ein (Spalte 1) und legen Sie dazu die für Ihr Unternehmen geeigneten Maßnahmen fest (Spalte 2). In den jeweiligen Checkpunkten finden Sie Beispiele für Maßnahmen.

Als Nächstes legen Sie die Maßnahmenpriorität fest (Spalte 3). Schließlich sollten Sie festlegen, wer für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich ist (Spalte 4), wann mit den Maßnahmen begonnen wird (Spalte 5) und wann die Umsetzung der Maßnahmen kontrolliert wird (Spalte 6). Es können auch mehrere Maßnahmen zu einem Checkpunkt festgelegt werden.

▸ Schritt 3: Selbsterklärung ausfüllen

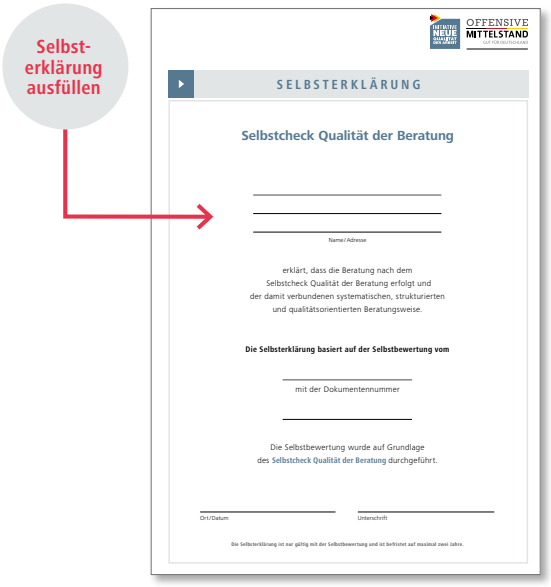
Um eine Selbsterklärung ausfüllen zu können, müssen Sie eine vollständige Selbstbewertung durchführen. Das heißt, Sie haben

- alle Themen und alle Punkte des Selbstchecks komplett bearbeitet,
- zehn Maßnahmen in den Maßnahmenplan aufgenommen, beschrieben und nach Dringlichkeit bewertet sowie
- eine verantwortliche Person, Zeit und Kontrolle festgelegt.

Sie finden die Selbsterklärung auf Seite 24. Mit dieser Selbsterklärung dokumentieren Sie, dass Sie mit dem Selbstcheck eine systematische Überprüfung der Qualität Ihrer Beratung vorgenommen haben. Sie können die Selbsterklärung als Aushang im Betrieb nutzen. Als Nachweis für die ausgefüllte Selbsterklärung ist es sinnvoll, die Maßnahmen zu dokumentieren.









Selbstcheck
Qualität der Beratung

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
Zurzeit kein Handlungsbedarf · Handlungsbedarf · Dringender Handlungsbedarf	
▸ Menschenbild	
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.	
▸ Ehrlichkeit	
Ich kenne die Grenzen meines Beratungswissens und sage ehrlich, wenn ich etwas nicht weiß (oder nicht kann), weil ich nur so authentisch bleibe.	
▸ Zuverlässigkeit (Seriosität)	
Auf meine Zusagen kann sich der Klient verlassen. Wenn ich zum Beispiel eine Vereinbarung nicht einhalten kann, teile ich das dem Klienten rechtzeitig unter Nennung der Gründe mit.	
▸ Neutralität und Unabhängigkeit	
Ich vertrete nicht ungenannt die Interessen Dritter. Ich nehme keine finanziellen oder materiellen Zuwendungen an, die meine Unabhängigkeit gefährden und dem Klienten nicht bekannt sind.	
▸ Vertraulichkeit	
Meine Klienten können sich darauf verlassen, dass ich keine internen Informationen und personenbezogenen Daten an Dritte weitergebe und alle Vorgänge vertraulich behandele. Das gilt auch für Beschäftigte in meinem eigenen Beratungsbetrieb.	
▸ Informationelle Selbstbestimmung	
Ich achte und garantiere Datensicherheit und Datenschutz sowie die Nutzungsrechte von Daten (Datensouveränität).	

Grundlagen: Leitbild, Selbstverständnis, Rolle und Anspruch

Beschreibung der guten und angestrebten Beratungspraxis Überprüfen Sie sich selbst:	Handlungsbedarf
Zurzeit kein Handlungsbedarf · Handlungsbedarf · Dringender Handlungsbedarf	
▶ Hilfe zur Selbsthilfe	
Ich erarbeite gemeinsam mit dem Klienten unternehmensspezifische Lösungen und präsentiere keine fertigen Lösungen „von der Stange".	
▶ Eigenverantwortlichkeit	
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.	
▶ Glaubwürdigkeit	
Ich verspreche nur das, was ich halten kann. Ich mache die Grenzen meiner Leistung schon zu Beginn des Beratungsprozesses deutlich und weise darauf hin, wenn sich eine Beratung nicht lohnen sollte.	
▶ Verantwortung	
Ich übernehme Verantwortung für meine Empfehlungen, Aktivitäten und die daraus resultierenden Folgen.	
▶ Rechtskonformität	
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.	
▶ Interessenskollision	
Ich berate nicht den Klienten und – in derselben Sache – einen anderen mit widerstreitenden Interessen.	
▶ Honorargestaltung	
Um meine Beratungsqualität und die der Branche abzusichern, beteilige ich mich nicht am Billigpreiswettbewerb. Ich berechne für den Klienten nachvollziehbare Honorare.	

Um zum Thema „1.1 Grundwerte der eigenen Beratung" besser zu werden, gehe ich folgende konkrete Maßnahmen an:

1.2 Selbstverständnis der eigenen Beratung



Beschreibung der guten und angestrebten Beratungspraxis Überprüfen Sie sich selbst:	Handlungsbedarf
Zurzeit kein Handlungsbedarf · Handlungsbedarf · Dringender Handlungsbedarf	
Leitbild	
Meine Beratung folgt einem Leitbild. Das meinem Beratungsansatz zugrunde liegende Leitbild und mein damit verbundenes Selbstverständnis sind mir bewusst und ich kann es verständlich erläutern.	
Rollenverständnis	
Berater übernehmen im Beratungsprozess Rollen. Ich reflektiere die von mir eingenommenen Rollen und kann sie beschreiben.	
Vielfalt	
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.	
Respekt	
Ich schaffe während meiner Beratung eine Atmosphäre, die auf Respekt, Wertschätzung und Transparenz basiert – auch um ein Vertrauensklima zwischen mir und dem Klienten entstehen zu lassen.	
Erfolgsverständnis der Beratung	
Eine gelungene Beratung ist für mich eine Beratung, die für den Klienten einen optimalen und erreichbaren Nutzen hat, weil sie ihm hilft, eigene Entscheidungen besser zu treffen und zielgerichtet umzusetzen (Klientenzufriedenheit).	
Ergebnisorientierung	
Ich entwickle gemeinsam mit dem Klienten eine klare Vorstellung davon, was durch die von mir angebotene Beratungsarbeit beziehungsweise -leistung erreicht werden kann, aber auch wo die Grenzen sind.	
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.	

Grundlagen: Leitbild, Selbstverständnis, Rolle und Anspruch

Beschreibung der guten und angestrebten Beratungspraxis Überprüfen Sie sich selbst:	Handlungsbedarf
Zurzeit kein Handlungsbedarf · Handlungsbedarf · Dringender Handlungsbedarf	
▶ Prozess- und Systemorientierung	
Ich betrachte die Ursachen von Gestaltungsproblemen nicht monokausal, sondern systemisch und prozessorientiert, um gemeinsam mit dem Klienten wirkungsvolle Lösungen zu finden.	
▶ Zukunftsfähigkeit	
Ich achte darauf, dass im Beratungsprozess die Chancen und Gefahren beim Klienten systematisch betrachtet und berücksichtigt sowie kontinuierlich entsprechende Verbesserungs- und Innovationsprozesse eingeleitet werden.	
▶ Kundenorientierung	
Bei der Problemlösung denke ich aus der Perspektive des Klienten, ohne die Unabhängigkeit meines Denkens aufzugeben (Spannungsverhältnis von Nähe und Distanz wahren).	
▶ Budgetverlässlichkeit	
Ohne vorherige Abstimmung mit dem Auftraggeber überschreite ich grundsätzlich nicht den vereinbarten Kostenrahmen (Festpreis, Budgetrahmen).	

Um zum Thema „1.2 Selbstverständnis der eigenen Beratung" besser zu werden, gehe ich folgende konkrete Maßnahmen an:

1.3 Anspruch an meine Beratung



Beschreibung der guten und angestrebten Beratungspraxis Überprüfen Sie sich selbst:	Handlungsbedarf
Zurzeit kein Handlungsbedarf · Handlungsbedarf · Dringender Handlungsbedarf	
Grundverständnis	
Ich fördere ganzheitlich menschengerechte, nachhaltige und produktive sowie wirtschaftliche Prozesse beim Klienten.	
Beteiligung	
Ich unterstütze eine Grundeinstellung beim Klienten, in der Führungskräfte und Beschäftigte beteiligt werden. Ich decke problematische Spannungsfelder, Machtverhältnisse, Konflikte und Abhängigkeiten auf.	
Sicherheit, Gesundheit, Umweltschutz	
Ich fördere sichere, gesundheitsgerechte und nachhaltige Arbeitsbedingungen sowie Prozesse beim Klienten, damit die Menschen zufrieden und leistungsbereit arbeiten.	
Gesellschaftliche Verantwortung	
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.	
Seriöse Geschäftsführung	
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.	

Um zum Thema „1.3 Anspruch an meine Beratung“ besser zu werden, gehe ich folgende konkrete Maßnahmen an:

Grundlagen: Leitbild, Selbstverständnis, Rolle und Anspruch

1.4 Grundlagen meiner Beratung



Beschreibung der guten und angestrebten Beratungspraxis Überprüfen Sie sich selbst:	Handlungsbedarf
Zurzeit kein Handlungsbedarf / Handlungsbedarf / Dringender Handlungsbedarf	
▸ Beratungsschwerpunkte	
Meine Kompetenzfelder sind konkret schriftlich formuliert und ratsuchenden Unternehmen zugänglich (zum Beispiel Fachkenntnisse, Branchenkenntnisse, methodische Kenntnisse).	
▸ Eignung	
Ich übernehme nur Aufträge, wenn ich über die dafür erforderlichen Kompetenzen (Fähigkeiten, Kenntnisse, Erfahrungen) und die zur Bearbeitung erforderliche Zeit verfüge. Ich nehme Aufträge nur an, wenn meine Arbeit Vorteile beziehungsweise einen klaren Nutzen („Wohlberatenheit") für den Klienten bringt.	
▸ 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).	
▸ 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 und wo ihre Grenzen sind.	
▸ Vorzeitige Beendigung des Auftrags	
Ich trete von dem Auftrag zurück, wenn meine Unabhängigkeit, Qualität oder Integrität beeinträchtigt oder in Zweifel gezogen werden.	
▸ Haftpflicht	
Für eventuelle Vermögenschäden durch meine Beratung habe ich eine entsprechende Versicherung.	
▸ Verbesserungsprozess	
Ich verbessere meine Beratungsleistungen fortlaufend. Dazu nutze ich systematisch Rückmeldungen der Klienten, Evaluationen von Beratungsaufträgen sowie Wirksamkeitskontrollen von umgesetzten Maßnahmen.	

Beschreibung der guten und angestrebten Beratungspraxis Überprüfen Sie sich selbst:	Handlungsbedarf
Zurzeit kein Handlungsbedarf Handlungsbedarf Dringender Handlungsbedarf	

Um zum Thema „1.4 Grundlagen meiner Beratung“ besser zu werden, gehe ich folgende konkrete Maßnahmen an:

Grundlagen: Leitbild, Selbstverständnis, Rolle und Anspruch

1.5 Kooperation



Beschreibung der guten und angestrebten Beratungspraxis Überprüfen Sie sich selbst:	Handlungsbedarf
Zurzeit kein Handlungsbedarf Handlungsbedarf Dringender Handlungsbedarf	

▸ Einbindung von Kollegen

Bei der Auftragsklärung und im laufenden Beratungsprozess prüfe ich, wie sinnvoll und angemessen eine fachübergreifende Zusammenarbeit mit anderen Beratenden für den Klienten ist.	

▸ Ergänzende Beratungsangebote einbinden

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, der Rentenversicherung.	

▸ Erfahrungsaustausch

Ich nutze den Erfahrungsaustausch mit anderen Kollegen zur Weiterbildung und zur eigenen Reflexion (zum Beispiel gemeinsame Workshops, Austauschtreffen, kollegiale Supervision oder kollegiale Fallberatung, Mitarbeit in Berufs- und Fachverbänden).	

Um zum Thema „1.5 Kooperation" besser zu werden, gehe ich folgende konkrete Maßnahmen an:

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 Auftrags



Beschreibung der guten und angestrebten Beratungspraxis Überprüfen Sie sich selbst:	Handlungsbedarf
Zurzeit kein Handlungsbedarf · Handlungsbedarf · Dringender Handlungsbedarf	
Kontaktaufnahme	
Ich biete ein kostenloses Vorgespräch an, damit der Klient mich, meine Methoden und Vorgehensweise kennenlernen kann. In dem Vorgespräch stelle ich meine Kompetenzen und Referenzen dar.	
Bedarfsermittlung	
Ich kläre mit dem Klienten, welche Bedarfe, Wünsche und Erwartungen er bezüglich der Beratung hat und welche konkreten Leistungen er von mir erwarten kann, zum Beispiel Nutzung der INQA-Checks, insbesondere Kurzeinstiege der Checks.	
Auftragsklärung	
Ich lege gemeinsam mit dem Klienten die zu diesem Zeitpunkt erkennbaren Eckpunkte und die Qualitätsvorstellungen sowie Inhalt, Art und Umfang der zukünftigen Beratung fest: ▸ Zielsetzung der Beratung ▸ Beratungsrollen ▸ Methoden der Beratung ▸ Phasen und Schritte der Beratung ▸ Projektsteuerung und Evaluation (Erfolgskontrolle) ▸ Involvierte Führungskräfte und Beschäftigte ▸ Eventuelle Einbindung des Betriebsrates/Personalrates und anderer Interessenvertretungen (wie Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung) ▸ Zeitrahmen der Beratung ▸ Benötigte Daten und Unterlagen ▸ Kostenhöhe und verfügbares Budget	
Abgleich der Qualitätsvorstellungen	
Ich gleiche mit dem Klienten die auf die Beratungsziele (Inhalt, Art und Umfang) bezogenen Qualitätsvorstellungen ab, damit dessen Erwartungen den Möglichkeiten und dem zur Verfügung stehenden Budget entsprechen.	

Der Beratungsprozess

Beschreibung der guten und angestrebten Beratungspraxis Überprüfen Sie sich selbst:	Handlungsbedarf
Zurzeit kein Handlungsbedarf Handlungsbedarf Dringender Handlungsbedarf	

Risikoabschätzung

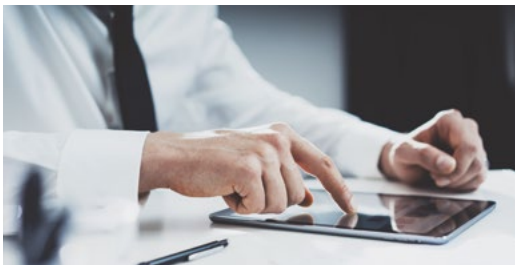
Ich analysiere auf Grundlage der mir aus der Auftragsklärung zur Verfügung stehenden Informationen die Risiken des Auftrags und schätze die Erfolgswahrscheinlichkeit ab. Dabei berücksichtige ich auch wechselseitige Akzeptanz, Verfügbarkeit und passende Kompetenzen.	

Angebot

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.	

Um zum Thema „2.1 Vorbereitung des Auftrags“ besser zu werden, gehe ich folgende konkrete Maßnahmen an:

2.2 Vertrag und Arbeitsplanung



Beschreibung der guten und angestrebten Beratungspraxis Überprüfen Sie sich selbst:	Handlungsbedarf
Zurzeit kein Handlungsbedarf · Handlungsbedarf · Dringender Handlungsbedarf	
Vertrag	
Ich schließe für jeden Beratungsauftrag einen Vertrag ab, in dem sich die Angebotspositionen wiederfinden. Die Zielvorgaben sind konkret und zeitlich gegliedert dargelegt.	
Art und Weise der Zusammenarbeit	
Ich vereinbare gemeinsam mit dem Klienten, wie wir im Beratungsprozess miteinander kommunizieren und umgehen wollen.	
Arbeitsplanung	
Ich plane den Ablauf des Projektes detailliert und stimme die Planung mit dem Auftraggeber/Klienten ab. Bei der Planung berücksichtige ich unter anderem: ▸ Konkretisierung der Ziele der Beratung (mit Teilzielen, Meilensteinen) ▸ 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 (inklusive 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	
Ressourcensteuerung	
Ich vereinbare gemeinsam mit dem Auftraggeber, welche Zeit-, Personal-, Material-, Raum- und Finanzressourcen für die Realisierung der Arbeitsplanung erforderlich sind und bereitgestellt werden müssen.	
Auftragsüberwachung	
Parallel zur Projektplanung lege ich gemeinsam mit dem Auftraggeber fest, von wem und wie Entscheidungen (zum Beispiel verantwortliche Personen) getroffen und wie die Arbeitsschritte überprüft werden (zum Beispiel ein Leitungs- und Steuerungsverfahren, Festlegung von Meilensteinen, Lösungslandkarten, digitale Kontrolle in Echtzeit).	

Der Beratungsprozess

Beschreibung der guten und angestrebten Beratungspraxis Überprüfen Sie sich selbst:	Handlungsbedarf
Zurzeit kein Handlungsbedarf Handlungsbedarf Dringender Handlungsbedarf	

Um zum Thema „2.2 Vertrag und Arbeitsplanung" besser zu werden, gehe ich folgende konkrete Maßnahmen an:

2.3 Durchführung des Auftrags



Beschreibung der guten und angestrebten Beratungspraxis Überprüfen Sie sich selbst:	Handlungsbedarf
Zurzeit kein Handlungsbedarf · Handlungsbedarf · Dringender Handlungsbedarf	
▸ Analyse und Einstieg	
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.	
▸ Sicherheit, Gesundheit, Umweltschutz	
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).	
▸ Maßnahmenentwicklung	
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.	
▸ Klienten handlungsfähig machen	
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.	
▸ Risikobetrachtung (Chancen und Gefahren)	
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.	
▸ Kontinuierliche Verfeinerung der Arbeitsplanung	
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 (zum Beispiel Zeit, Kosten, Personal), bevor ich sie umsetze.	

Der Beratungsprozess

Beschreibung der guten und angestrebten Beratungspraxis Überprüfen Sie sich selbst:	Handlungsbedarf
Zurzeit kein Handlungsbedarf Handlungsbedarf Dringender Handlungsbedarf	
▶ Unvorhersehbare Änderungen und Wünsche des Klienten	
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.	
▶ Terminprobleme	
Ich informiere den Klienten rechtzeitig, wenn sich bei mir Terminverschiebungen ergeben, und vereinbare mit ihm das weitere Vorgehen.	
▶ Schwachstellen in meiner Beratung und kontinuierliche Verbesserung	
Durch Hinweise in Gesprächen und Rückmeldungen des Klienten versuche ich schon während des Beratungsprozesses, Schwachstellen in meiner Arbeit herauszufinden. Ich lege Maßnahmen zur Verbesserung fest. Dazu gehören auch die fortlaufende Überprüfung und Verbesserung der Kommunikationswege im Projekt.	
▶ Begleitende Umsetzung	
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.	
▶ Konfliktfälle durch den Beratungsprozess	
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.	
▶ Konfliktfälle beim Klienten	
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 beziehungsweise einer Lösung zuzuführen. Ich rege gegebenenfalls an, weitere Experten hinzuzuziehen (zum Beispiel Mediatoren). Ich kenne dabei die Grenzen meiner Kompetenzen und beachte die notwendige Abgrenzung gegenüber anderen Fachbereichen (wie zum Beispiel Rechtsberatung, Heilberufe, Psychologen, Steuerberater).	

Um zum Thema „2.3 Durchführung des Auftrags“ besser zu werden, gehe ich folgende konkrete Maßnahmen an:

2.4 Abschluss des Auftrags



Beschreibung der guten und angestrebten Beratungspraxis Überprüfen Sie sich selbst:	Handlungsbedarf
Zurzeit kein Handlungsbedarf · Handlungsbedarf · Dringender Handlungsbedarf	

Evaluation

Ich bewerte nach jeder Beratung den Erfolg des Projektes anhand der im Auftrag vereinbarten Kriterien. Kriterien für die Evaluation können zum Beispiel sein:

- Entwicklung neuer Dienstleistungen
- Verfahrenseffektivität
- Verfahrensverbesserungen
- Bessere Nutzung der Ressourcen
- Einsatzbereitschaft der Beschäftigten
- Verkaufskontakte
- Zufriedenheit des Klienten

Ich dokumentiere die Ergebnisse der Evaluation.

Ergebnisbericht

Ich dokumentiere die Beratungsergebnisse in einem schriftlichen Bericht. Dieser Bericht enthält mindestens:

- Unternehmensbeschreibung
- Auftragsbeschreibung
- Ergebnisse der Unternehmensanalyse
- Festgestellte Handlungsbedarfe
- Ergebnisse der umgesetzten Maßnahmen
- Weitere noch umzusetzende Maßnahmen

Abschlussgespräch und Abnahme der Beratungsleistung

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.

Referenzklienten

Ich frage den Klienten, ob er bereit wäre, sich mit Namen, Firmendaten und Beratungsthemen für mich als Referenzgeber zur Verfügung zu stellen.

Nachbetreuung

Ich kontaktiere nach Abschluss des Beratungsprojektes den Klienten (zum Beispiel nach drei oder sechs Monaten), um zu erfahren, wie der Stand der Umsetzung ist und welche weiteren Effekte eingetreten sind.

Der Beratungsprozess

Beschreibung der guten und angestrebten Beratungspraxis Überprüfen Sie sich selbst:	Handlungsbedarf
Zurzeit kein Handlungsbedarf Handlungsbedarf Dringender Handlungsbedarf	

Um zum Thema „2.4 Abschluss des Auftrags“ besser zu werden, gehe ich folgende konkrete Maßnahmen an:

3 Anforderungen an die Kompetenz der Berater

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 Überprüfen Sie sich selbst:	Handlungsbedarf
Zurzeit kein Handlungsbedarf · Handlungsbedarf · Dringender Handlungsbedarf	
Grundvoraussetzung	
Ich besitze als Grundvoraussetzung für eine qualifizierte Beratung einen ▶ Hochschulabschluss oder ▶ einen vergleichbaren Abschluss oder eine Ausbildung mit mindestens fünf Jahren Berufserfahrung.	
Berufserfahrung	
Zusätzlich zu den Grundvoraussetzungen verfüge ich über fünf Jahre Berufserfahrung und kenne mich mit den Abläufen und Problemen in der Arbeitswelt aus.	
Referenzen	
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).	
Stand der Fachdiskussion kennen	
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.	
Reflexion	
Ich werte die Erfahrungen meiner Beratungsprozesse regelmäßig aus und überlege, welche Kompetenzen ich ausbauen sollte.	

Anforderungen an die Kompetenz der Berater

Beschreibung der guten und angestrebten Beratungspraxis Überprüfen Sie sich selbst:	Handlungsbedarf
Zurzeit kein Handlungsbedarf Handlungsbedarf Dringender Handlungsbedarf	
▶ Zusätzliche Qualifikationsnachweise	
Ich kann neben den oben genannten Grundvoraussetzungen zertifizierte Weiterbildungen in meinen Beratungsfeldern nachweisen – zum Beispiel über neue Erkenntnisse zum eigenen Fachthema, Kommunikation, Coaching, Prozessberatung.	
▶ Zertifikate und Autorisierungen	
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.	
▶ Verbandsmitgliedschaften	
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 beziehungsweise diese aktiv mitgestalte.	

Um zum Thema „3.1 Kompetenzanforderungen an die Beratung" besser zu werden, gehe ich folgende konkrete Maßnahmen an:

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

OFFENSIVE MITTELSTAND
GUT FÜR DEUTSCHLAND

SELBSTERKLÄRUNG

Selbstcheck Qualität der Beratung

_____

_____

_____

Name/Adresse

erklärt, dass die Beratung nach dem
Selbstcheck Qualität der Beratung erfolgt und
der damit verbundenen systematischen, strukturierten
und qualitätsorientierten Beratungsweise.

Die Selbsterklärung basiert auf der Selbstbewertung vom

_____

mit der Dokumentennummer

_____

Die Selbstbewertung wurde auf Grundlage
des **Selbstcheck Qualität der Beratung** durchgeführt.

_____ _____

Ort/Datum Unterschrift

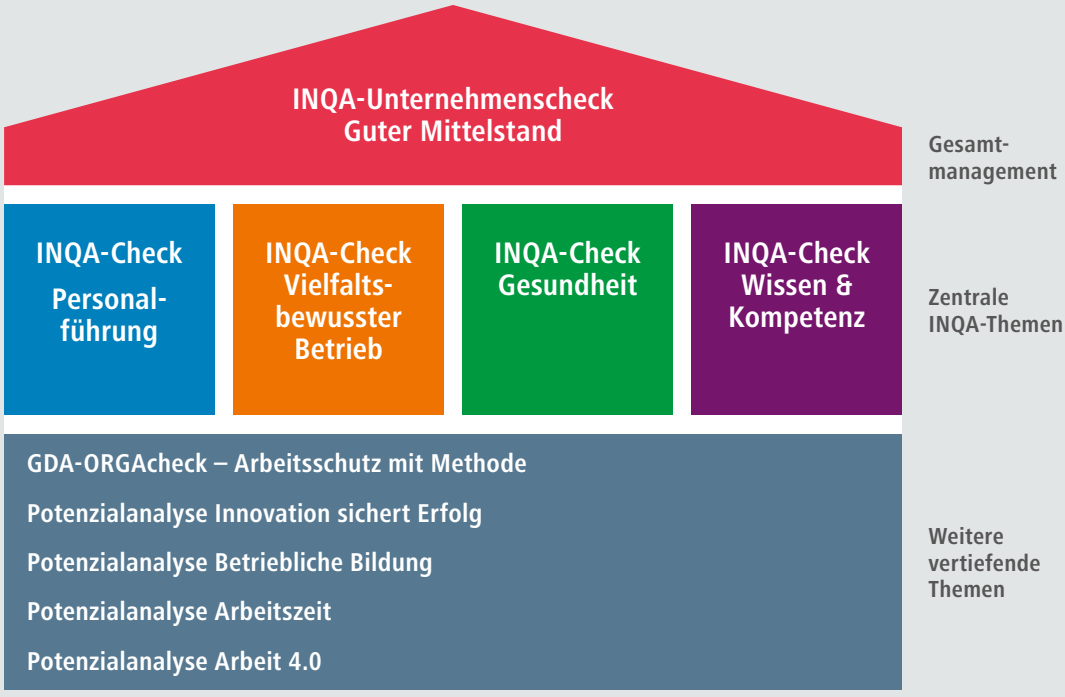
Die Selbsterklärung ist nur gültig mit der Selbstbewertung und ist befristet auf maximal zwei Jahre.

Die INQA-Instrumentenfamilie der Selbstbewertungs-Checks

Für kleine und mittlere Betriebe hat die Offensive Mittelstand OM-Praxis-Checks für alle relevanten Themen des Managements entwickelt. Diese OM-Praxis-Checks sind Praxisvereinbarung und ein Selbstbewertungsinstrument, mit dem Betriebe ihre Potenziale zum jeweiligen Thema erschließen können. Diese Selbstbewertungschecks können von freien Beratern als systematische Hilfe für ihre Beratung genutzt werden. Gleichzeitig bieten sie aber auch den Beratungsunternehmen die Möglichkeit, ihre eigenen Potenziale zu analysieren und zu überlegen, wie sie selber besser werden können. Das Besondere dieser OM-Praxis-Checks:

- Sie wurden im **Konsens** aller Partner der Offensive Mittelstand sowie weiterer relevanter Partner zum jeweiligen Thema als **Praxisvereinbarung und als Selbstbewertungscheck** entwickelt und verabschiedet.
- Sie folgen der **gleichen Systematik und Methodik** (orientiert am Wertschöpfungsprozess, kontinuierliche Verbesserung, Beschreibung guter Praxis/Stand der Arbeitswissenschaft, jedes Thema auf zwei Seiten, Print und online).
- Sie sind ein **systematisches Betrachtungsmuster und ein einfacher Einstieg** in das jeweilige Thema (auch ein Einstieg in zertifizierte Systeme wie INQA-Audit, QM, AMS, ÖKO-Audit, Qualitätssiegel von Institutionen).
- Jedes Unternehmen kann nach vollständiger Bearbeitung der jeweiligen Praxisvereinbarung und des Selbstbewertungsinstrumentes eine Selbsterklärung ausfüllen und damit dokumentieren, dass es seinen Betrieb zum jeweiligen Thema systematisch gestaltet („CE-Zertifizierung für das Management").
- **Weiterführende Praxishilfen** der Partner der Offensive Mittelstand und anderer INQA-Netzwerke sind im Online-Tool hinterlegt.

Die Nutzung aller Instrumente ist kostenfrei. Sie stehen als Printbroschüre und als Online-Tool zur Verfügung: www.offensive-mittelstand.de.



Maßnahmenplan Selbstcheck Qualität der Beratung

Checkpunkt	Maßnahme	Priorität	Umsetzung		
			Verantwortliche Person	Beginn: Datum	Kontrolle: Datum

IMPRESSUM

Selbstcheck Qualität der Beratung
Selbstcheck und Qualitätskriterien für Unternehmensberater – gute Beratung für den Mittelstand

Herausgeber:

„Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“
Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“
c/o Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie
Kurfürsten-Anlage 62
69115 Heidelberg
www.offensive-mittelstand.de

Konzept und Entwicklung von der Arbeitsgruppe „Qualitätssicherung für freie Beratung“ der Offensive Mittelstand:
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 (Beraternettzwerk), Dr. Annette Icks (Institut für Mittelstandsforschung Bonn – IfM), 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 (Unternehmensberatung Keuken), 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).

Der Selbstcheck und die Praxisvereinbarung „Qualität der Beratung“ wurden intensiv diskutiert, begleitet und verabschiedet von allen Partnern der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“.

Fotos: ALPA PROD/Shutterstock (Titel links; Titel rechts unten, S.13); goodluz/Shutterstock (S. 6, 10, 20); Gorodenkoff/Shutterstock (S. 11); g-stockstudio/Shutterstock (S. 5); ImYanis/Shutterstock (S. 16); Jacob Lund/Shutterstock (S. 2); nd3000/Shutterstock (S. 8); Rawpixel.com/Shutterstock (S. 18): REDPIXEL.PL/Shutterstock (S. 3); SOMKID THONGDEE/Shutterstock (S. 22); Stock Rocket/Shutterstock (Titel rechts oben); wavebreakmedia/Shutterstock (S. 14); YanLev/Shutterstock (Titel rechts mitte)

Grafik: BC GmbH Forschung, Wiesbaden

Druck: Druckerei im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Bonn

ISBN 978-3-940506-51-1

März 2019

Die „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ arbeitet unabhängig unter dem Dach der nationalen Initiative Neue Qualität der Arbeit:

Initiative Neue Qualität der Arbeit
Geschäftsstelle/Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Nöldnerstraße 40–42, 10317 Berlin, Internet: www.inqa.de

Sie können den Selbstcheck Qualität der Beratung über www.inqa.de/Publikationen bestellen.
Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“.

