

GABAL **TrainerPraxis**

Gitte Landgrebe, Franz Knist,  
Wolfgang Böhm, Günther Frosch

# **Mehr Erfolg durch Qualität für Trainer/innen, Berater/innen, Coachs**

Qualitätsentwicklung für mehr  
Leistung, Gewinn und Zufriedenheit

Gitte Landgrebe, Franz Knist, Wolfgang Böhm, Günther Frosch

**Mehr Erfolg durch Qualität  
für Trainer/-innen, Berater/-innen, Coachs**



Gitte Landgrebe, Franz Knist,  
Wolfgang Böhm, Günther Frosch

# **Mehr Erfolg durch Qualität für Trainer/-innen, Berater/-innen, Coachs**

Qualitätsentwicklung für mehr  
Leistung, Gewinn und Zufriedenheit

GABAL **TrainerPraxis**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89749-809-9

E-BOOK 978-3-86200-878-0

Programmleitung: Ute Flockenhaus

Lektorat: Dr. Michael Madel, Ruppichteroth

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen, [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg,

[www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2008 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

Abonnieren Sie unseren Newsletter unter:

[newsletter@gabal-verlag.de](mailto:newsletter@gabal-verlag.de)

<b>Vorwort .....</b>	<b>9</b>
<b>Ein Buch für Frauen und Männer.....</b>	<b>11</b>
<b>1 Qualität ohne Qual.....</b>	<b>12</b>
Qualitätsentwicklung ist dynamisch: Entwicklung statt Sicherung .....	12
Selbstbewertung statt Fremdbewertung und Zertifizierung.....	13
Verbesserungspotenziale statt »Schwächen«.....	14
Die Arbeit mit neun Elementen.....	14
Was Qualität ausmacht.....	16
Damit Sie wissen, was Sie tun: Ihre Werte und Selbstverpflichtung.....	18
<b>2 Leitfaden zur Qualitätsentwicklung: Wie Sie mit diesem Buch arbeiten .....</b>	<b>20</b>
Wie die Selbstbewertung funktioniert.....	20
Die praktische Arbeit mit diesem Buch .....	23
<b>3 Alle neu! Die Elemente der Qualitätsentwicklung .....</b>	<b>33</b>
Element 1: Leadership – Der große Wurf.....	34
Element 2: Politik & Strategie – Wohin die Reise geht .....	39
Element 3: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – Sich selbst und Mitarbeitende führen.....	46
Element 4: Partnerschaften & Ressourcen – Netzwerk und sicherer Boden.....	54
Element 5: Prozesse – Was läuft denn hier ab?.....	58
Element 6: Kundenbezogene Ergebnisse – Was Kunden und Kundinnen wahrnehmen .....	61
Element 7: Mitarbeiter/-innenbezogene Ergebnisse – Was Sie und die Mitarbeitenden wahrnehmen .....	64
Element 8: Gesellschaftsbezogene Ergebnisse – Ein Image, das trägt .....	68
Element 9: Leistungsergebnisse/Schlüsselergebnisse – Was unterm Strich erreicht wurde.....	70

#### **4 Die Selbstbewertungsbogen..... 73**

Selbstbewertungsbogen zum EFQM-Element 1: Leadership .....	75
Selbstbewertungsbogen zum EFQM-Element 2: Politik & Strategie .....	76
Selbstbewertungsbogen zum EFQM-Element 3a: Sich selbst führen – Selbstfürsorge & -Entwicklung .....	77
Selbstbewertungsbogen zum EFQM-Element 3b: Mitarbeitende führen.....	79
Selbstbewertungsbogen zum EFQM-Element 4: Partnerschaften & Ressourcen.....	80
Selbstbewertungsbogen zum EFQM-Element 5: Prozesse.....	82
Selbstbewertungsbogen zum EFQM-Element 6: Kundenbezogene Ergebnisse .....	83
Selbstbewertungsbogen zum EFQM-Element 7a: Eigene Zufriedenheit.....	84
Selbstbewertungsbogen zum EFQM-Element 7b: Mitarbeiter/-innenbezogene Ergebnisse .....	86
Selbstbewertungsbogen zum EFQM-Element 8: Gesellschaftsbezogene Ergebnisse/Image .....	87
Selbstbewertungsbogen zum EFQM-Element 9: Leistungsergebnisse/Schlüsselergebnisse.....	88

#### **5 Aus der Praxis für die Praxis:**

##### **20 Instrumente zur Verbesserung der Qualität..... 90**

Instrument 1: Arbeitsblatt zur Selbstverortung: Vision, Mission, Werte.....	91
Instrument 2: Arbeitsblatt zur Definition der Kunden-Gruppen und Geschäftsfelder .....	94
Instrument 3: Die Kunden-Datei.....	97
Instrument 4: Jahresplan zu Qualitätsentwicklungs-Projekten.....	100
Instrument 5: Checkliste: Finanzielle Risiken absichern.....	103
Instrument 6: Check Büroorganisation .....	108
Instrument 7: Kooperations-Check: Feedbackbogen zu einer Kooperation.....	111
Instrument 8: Beispiel für einen Kooperationsvertrag .....	115
Instrument 9: Check: Websitepflege .....	116
Instrument 10: Prozesse & Flussdiagramme .....	121
Instrument 11: Systematische Gestaltung der Kunden-Kontakte.....	124
Instrument 12: Anfrage-Bogen .....	127
Instrument 13: Systematische Sammlung und Auswertung von Kunden-Feedback .....	129

Instrument 14: Fragebogen und Auswertung einer Kunden-Befragung .....	132
Instrument 15: Übersicht zum Umfang der Risiko- und Altersvorsorge .....	136
Instrument 16: Feedbackbogen für Mitarbeitende.....	139
Instrument 17: Konkretisierung des gesellschaftlichen Umfeldes .....	143
Instrument 18: Auswertung von Image-Indikatoren .....	146
Instrument 19: Auswertung der Aufträge und Einkünfte.....	149
Instrument 20: Muster für einen Geschäftsbericht .....	153
<b>Schlusswort .....</b>	<b>156</b>
<b>Das Autorenteam .....</b>	<b>157</b>
<b>Literaturverzeichnis und wichtige Links.....</b>	<b>159</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>161</b>



Seit vielen Jahren arbeiten wir in den unterschiedlichsten Branchen und mit unterschiedlicher Ausrichtung im Kontext der Qualitäts- und Organisationsentwicklung. Dabei haben wir uns durchgehend am EFQM-Modell orientiert. Die dahinterstehende Philosophie und Methodik haben uns von Anfang an überzeugt – denn sie stimmten einfach mit unseren eigenen Wertvorstellungen überein. So haben wir viele Unternehmen, soziale und kommunale Einrichtungen unterschiedlicher Größe bei der Einführung von EFQM unterstützt und begleitet.

Die Impulse und auch die eigenen Lernerfahrungen, die wir durch die Selbstbewertungen unserer Kundinnen und Kunden gewonnen haben, haben uns immer wieder beeindruckt. Zugleich war es immer unser Anspruch, die Themen und Werte, die wir anderen in Training, Beratung und Coaching vermitteln, auch selbst zu praktizieren und zu leben.

**Orientierung  
am EFQM-  
Modell**

Vor diesem Hintergrund haben wir uns 2004 im Rahmen eines kollegialen Austauschs gefragt: Lässt sich das Modell auf unsere berufliche Tätigkeit als Trainerin, Berater und Coach übertragen? Wie müsste eine systematische Reflexion zur Qualität unserer Arbeit für uns aussehen, sodass der Zeitaufwand im richtigen Verhältnis zu dem erzielten Nutzen steht?

So entstand die Idee, einen eigenen Selbstbewertungsbogen speziell für Trainer/-innen, Berater/-innen und Coachs zu erstellen. Nach den ersten Testläufen und im kollegialen Austausch haben wir festgestellt: Mit relativ wenig Aufwand hatte jede und jeder von uns viele Erkenntnisse über die eigene Arbeitsweise, das eigene Unternehmen sowie eine Reihe von Ideen zur Verbesserung gewonnen. Und auch die Stärken des eigenen Unternehmens rückten mehr ins Blickfeld.

**Qualitäts-  
entwicklung  
mit wenig  
Aufwand**

Das Ergebnis halten Sie in Händen, nämlich dieses praxisorientierte Arbeitsbuch, in dem wir den Ansatz der EFQM für Coachs, Berater und Beraterinnen, Trainerinnen und Trainer »übersetzt« haben.

Parallel dazu konnten wir in den letzten Jahren einen klaren Trend in der Trainings- und Beratungsbranche beobachten: In vielen Marktsegmen-

**»Schein«-  
Qualität allein  
bringt nichts**

ten wird inzwischen vorausgesetzt, dass man die eigene Qualität nachweisen kann. Für Auftraggeberinnen und Auftraggeber ist es wichtig, sich einen Eindruck von der Qualität einer Trainerin, eines Beraters oder eines Coachs zu verschaffen. Viele Organisationen erwarten, dass die Auftragnehmerinnen und Auftragnehmer Zertifikate ihrer Qualität vorweisen können. Gleichzeitig sind wir von einer bloßen »Zertifikats«- oder »Schein«-Qualität wenig angetan. Wir sind überzeugt: Über die Qualität unserer Arbeit entscheiden unsere Kunden und Kundinnen und letztlich unser nachhaltiger Erfolg. Sie bescheinigen uns durch Treue, Folgeaufträge, direktes Feedback, ob unser eigener Anspruch an die Qualität unserer Arbeit in unseren konkreten Dienstleistungen deutlich wird.

**Zum Aufbau  
des Buches**

Nach einer Einführung ins Thema »Qualität« in Kapitel 1 stellen wir Ihnen in Kapitel 2 die Methode »Selbstbewertung« vor und führen Sie in die Arbeitsschritte und die Arbeit mit dem Buch ein. In Kapitel 3 bringen wir Ihnen die neun Themenkomplexe nahe, die mit den neun Elementen des EFQM-Modells verbunden sind, übersetzen Sie für Ihre konkrete Praxis und geben Ihnen Tipps an die Hand, wie Sie die Impulse der jeweiligen EFQM-Elemente für Ihre Qualitätsentwicklung nutzen können.

Kapitel 4 enthält die Selbstbewertungsbogen, die Sie für die Analyse Ihrer Stärken und Verbesserungsbereiche nutzen können. In Kapitel 5 stellen wir Ihnen schließlich praktische Arbeitshilfen zu den einzelnen Themenkomplexen vor.



Diesem Buch ist eine CD-ROM beigelegt. Auf ihr finden Sie die Selbstbewertungsbogen sowie Arbeitsinstrumente, Checklisten und Musterbeispiele. Ein Symbol weist Sie jeweils darauf hin, dass Sie Material zu einem Buchthema auch auf der CD-ROM finden.

**Danke!**

Dieses Buch ist das Ergebnis von vielen beruflichen Erfahrungen und Begegnungen, Sternstunden und mühsamen Phasen. Wir danken an dieser Stelle vor allem unseren Kundinnen und Kunden, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern von Seminaren und Trainings, den vielen Personen, die bei uns ein Coaching in Anspruch genommen haben. Ein herzlicher Dank auch an Herrn Jünger und Frau Flockenhaus vom GABAL-Verlag, die sich auf unser Anliegen und damit auf dieses Projekt eingelassen und uns aktiv unterstützt haben.

Und nun viel Spaß, Erkenntnisgewinn und Erfolg mit diesem Buch!

*Gitte Landgrebe, Franz Knist, Wolfgang Böhm und Günther Frosch*

# Ein Buch für Frauen und Männer

Wir haben uns bei der Erarbeitung dieses Buches bewusst für eine geschlechtersensible Sprache entschieden, das heißt für die weitgehend gleichberechtigte Ansprache von Männern und Frauen. Dafür sprechen mindestens zwei Gründe:

**Unsere Entscheidung für eine geschlechtersensible Sprache**

- Grund 1: Die Realität. Wir arbeiten eben für Kundinnen *und* Kunden, mit Kooperationspartnern *und* Kooperationspartnerinnen sowie Kolleginnen *und* Kollegen. Mit diesem Buch wollen wir selbstständige Männer *und* Frauen ansprechen.
- Grund 2: Sensibilität für die Konstruktion der Wirklichkeit ist eine Kernkompetenz von allen, die in unserer Branche tätig sind. Gerade auch öffentliche Auftraggeber/-innen achten bei der Auftragsvergabe verstärkt auf diese Kompetenz.

Geschlechtersensible Sprache, das muss keineswegs ein verbissener »IN-NEN-Stil« sein oder in Unlesbarkeit ausarten. Wir haben versucht, andere Lösungen zu finden: Wir benutzen abwechselnd entweder die weibliche und die männliche Form, verwenden geschlechtsneutrale Pluralwörter (»Mitarbeitenden«) und wechseln bei Aufzählungen einfach mal ab: »Trainer, Beraterinnen und Coachs« und »Trainerinnen, Berater und Coachs«. Wir freuen uns, wenn wir damit auch Ihnen eine Anregung zur Gestaltung von Texten geben. Hinweise und Links zum Thema finden Sie auch auf der Website des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend unter: [www.bmfsfj.de/Politikbereiche/Gleichstellung](http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/Gleichstellung)

**Es geht auch anders**

Wir beginnen mit einer kleinen Einführung in die Qualitätsentwicklung in Anlehnung an das EFQM-Modell.

## Qualitätsentwicklung ist dynamisch: Entwicklung statt Sicherung

Die Begriffe »Qualitätssicherung« und »Qualitätsentwicklung« sind auch in der Trainer- und Beraterinnen-Szene in aller Munde und werden oft synonym verwendet. Doch die beiden Begriffe beinhalten selbst einen qualitativen Unterschied: Qualitätssicherung sichert Standards – Qualitätsentwicklung bringt Innovation.

**Qualitätssicherung will – wie der Name schon sagt – Qualität sichern und orientiert sich an Standards, die in den meisten Fällen von außen vorgegeben oder erwartet werden.**

Qualitätsprüfungen und Zertifizierungen sind Ausdruck für den von außen bestimmten Charakter von Qualitätssicherungssystemen. Dabei kann das Zertifikat schnell zum Zentrum der Aufmerksamkeit werden; die Qualität wird dann etwas beiseite gedrängt.

**Qualitätsentwicklung hingegen richtet den Fokus nicht auf die Einhaltung von Vorgaben, sondern auf Innovation und kontinuierliches Lernen.**

Die Einhaltung der Vorgaben wird hier bereits vorausgesetzt. Wirkliche Qualität – so der implizite Ansatz der EFQM – entwickelt sich aus der inneren Haltung einer »lernenden Organisation« heraus.

### Unser Ansatz: die Qualitäts- entwicklung

Wir setzen auf die innere Motivation des Trainers oder der Trainerin, das eigene Unternehmen, das »Management« und die eigenen Dienstleistungen zum Gegenstand selbstkritischer Reflexion zu machen. Wir setzen auf die noch ungenutzten Potenziale unserer Aktivitäten. Damit postulieren wir für uns eine Haltung und »Kultur« des Lernens – über das

Erfüllen von Standards hinaus. Wir verpflichten uns zugleich, Rahmenbedingungen zu schaffen für eigene Lernprozesse, zum Beispiel durch feste Klausurzeiten im Jahr, die für die Reflexion, Selbstbewertung und eigene Planung reserviert sind.

Wir begeben uns also mit der Entscheidung für die Qualitätsentwicklung in einen dynamischen Prozess. Qualitätsmanagement ist damit nicht eine von außen verlangte Auflage, nichts Fremdes, das wir »zusätzlich« zu unserer täglichen Arbeit tun. Vielmehr findet Qualitätsmanagement im Rahmen der täglichen Arbeit statt. Qualität wird damit zu einem willkommenen »Nebenprodukt«, das erstaunlich mühelos entsteht. So verstandenes Qualitätsmanagement hilft uns, das, was wir sowieso schon tun, noch systematischer, professioneller und zielgerichteter anzugehen.

**Qualitätsentwicklung als dynamischer Prozess**

## **Selbstbewertung statt Fremdbewertung und Zertifizierung**

Eine Fremdbewertung in Form eines Audits zur Zertifizierung ist gerade für Selbstständige mit unverhältnismäßig hohen Kosten und erheblichem Aufwand verbunden.

Ein wesentlicher Vorteil der Methode »Selbstbewertung« ist: Sie können den Umfang der Bewertung selbst bestimmen und gelangen viel schneller und bedarfsgerechter zur Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen.

**Selbst ist die Frau, selbst ist der Mann**

**Die Methode der Selbstbewertung ist die Basis für Qualitätsentwicklungsprozesse in Anlehnung an EFQM und bietet für selbstständige Trainer/-innen und Berater/-innen zahlreiche Vorteile und Chancen.**



Der Gefahr, lediglich blinde Flecken zu pflegen, können Sie durch einen systematischen kollegialen Austausch oder durch ein Coaching entgegen. So hat es sich für das Autorenteam bewährt, uns jährlich einmal mit unseren Selbstbewertungen zusammenzusetzen. Dabei präsentieren wir unsere Bewertungen, die abgeleiteten Verbesserungsprojekte und den Grad der Umsetzung früherer Projekte und stellen uns dem kritischen Feedback der Kolleginnen und Kollegen.

Mit der Selbstbewertung zu allen relevanten Aspekten Ihres Unternehmens stellen Sie sicher, dass die Wechselwirkungen Ihrer Aktivitäten vor und hinter den Kulissen deutlich werden. Damit vermeiden Sie blinden Aktionismus und behalten das Ganze im Blick.

**Selbstbewertung verhindert blinden Aktionismus**

Übrigens: Das Einlassen auf einen konsequenten, systematischen Selbstbewertungsprozess schließt nicht aus, dass Sie sich irgendwann einmal einer Fremdbewertung stellen und den Prozess der Qualitätsentwicklung zum Beispiel durch die Deutsche EFQM bewerten lassen.

## Verbesserungspotenziale statt »Schwächen«

Wenn Sie sich den Fragen der Selbstbewertungsbogen stellen, erkennen Sie recht schnell, dass Sie vieles noch nicht leisten oder erreichen. Und je selbstkritischer man die Selbsteinschätzungen angeht, umso ernüchternder sind die Ergebnisse. Aber: Es geht bei der Selbstreflexion nicht darum, anderen oder gar sich selbst etwas vorzumachen.

**Nur die kritische Betrachtung der eigenen Praxis schärft den Blick für das, was notwendig ist und wirklich ansteht. Zentral sind die Potenziale, die Sie entdecken – nicht Schwächen und Lücken.**

### Konstruktive Hinweise auf Potenziale

EFQM spricht deshalb auch stets von Verbesserungspotenzialen und nie von Schwächen. EFQM will konstruktiv Potenziale aufzeigen und schlägt für die Nutzung der vielen Potenziale, die sich aus der Selbstbewertung ergeben, den Weg der Priorisierung vor (mehr dazu in Kapitel 2).

## Die Arbeit mit neun Elementen

Das zugrundeliegende EFQM-Modell für Excellence umfasst zwei verschiedene Perspektiven, sich der Qualität des eigenen Unternehmens zu vergewissern. Es unterscheidet zwischen den sogenannten Befähigerkriterien und den Ergebniskriterien. Wir haben das EFQM-Modell für unsere eigene Praxis als Beraterinnen, Trainer und Coachs übersetzt. Dabei berücksichtigen wir, dass viele Trainer, Beraterinnen und Coachs ohne Mitarbeitende, also als echte Einzelunternehmerinnen tätig sind.

### Fünf Befähigerkriterien

Mit den fünf Befähigerkriterien bewerten Sie, was Sie tun und leisten, um exzellente Qualität zu erzielen. Es handelt sich um:

1. Leadership der Selbstständigen
2. Politik & Strategie
3. a) Sich selbst führen – Selbstfürsorge & Selbstentwicklung  
b) Mitarbeiterinnen führen – Einbindung und Entwicklung der Mitarbeitenden

4. Partnerschaften & Ressourcen
5. Prozesse

Die Befähigerkriterien 1 bis 5 hinterfragen zum Beispiel:

- Wie plane und gestalte ich meine Vorhaben, um für meine Kunden und Kundinnen und mich selbst die gesteckten Ziele zu erreichen?
- Was will ich vor allem erreichen, was ist mir für die Zukunft wichtig?
- Wie erhalte ich meine eigene Leistungsfähigkeit und Motivation?
- Wie pflege ich die Leistungsfähigkeit und Motivation meiner Mitarbeitenden?
- Wie gestalte ich meine Dienstleistungen und Abläufe?
- Wie gestalte ich Kooperationen, Netzwerke und wie manage ich Ressourcen?
- Wie lebe ich das, was ich an Philosophie, Inhalten und Instrumenten »verkaufe«, selbst vor?

**Nutzen der Befähigerkriterien**

Mit den vier Ergebniskriterien 6 bis 9 bewerten Sie die Ergebnisqualität Ihrer Arbeit vor allem aufgrund der Rückmeldungen der Interessengruppen:

**Vier Ergebniskriterien**

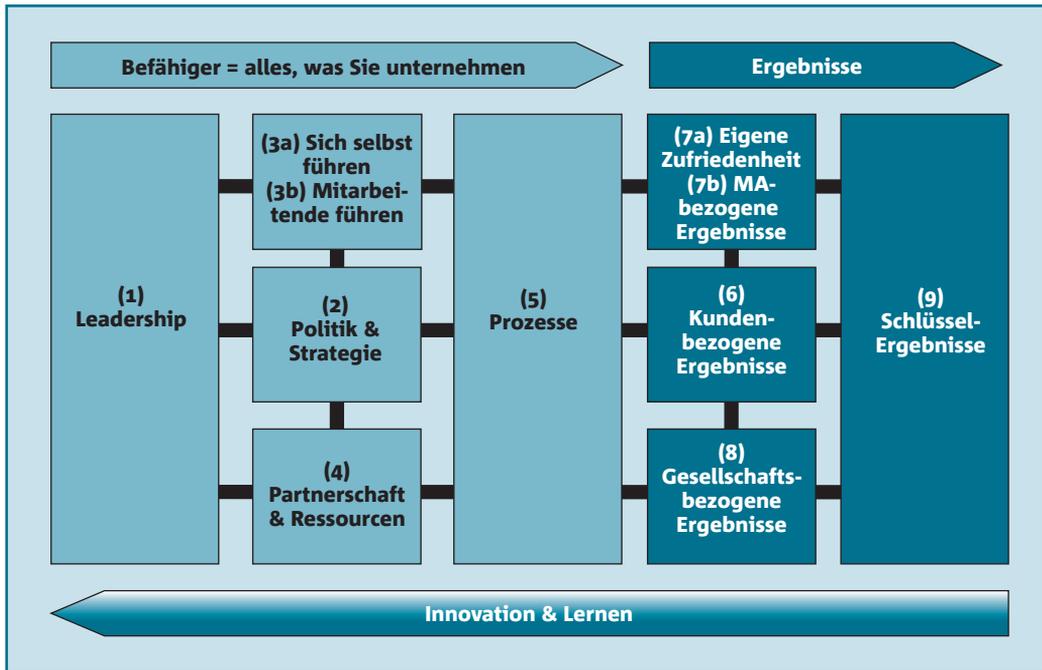
6. Kundenbezogene Ergebnisse
7. a) Eigene Zufriedenheit  
b) Mitarbeiter-Zufriedenheit
8. Image-/gesellschaftsbezogene Ergebnisse (Wahrnehmung im Umfeld)
9. Schlüsselergebnisse

Die Ergebniskriterien hinterfragen zum Beispiel:

- Welche konkreten Resultate habe ich durch zielorientiertes Handeln erreicht?
- Wie bewerten die Kunden und Kundinnen und das Umfeld mein Auftreten und meine Arbeit?
- Wie bewerten meine Mitarbeitenden mein Verhalten und meine Arbeit?
- In welchem Umfang, mit welchem Ergebnis und welcher Effizienz habe ich meine zentralen Dienstleistungen erbracht?

**Nutzen der Ergebniskriterien**

Die Grafik zeigt das EFQM-Modell für Excellence, übersetzt für Trainerinnen, Berater, Coachs, im Überblick:



### Strukturqualität in Befähiger- kriterien integriert

Fachlich versierte Leserinnen und Leser werden die im Qualitätsmanagement oft thematisierte »Strukturqualität« vermissen. Im EFQM-Modell ist die Strukturqualität keine eigene Kategorie für sich, sondern implizit in den Befähigerkriterien 1 bis 4 vertreten. Entscheidend ist für EFQM zum Beispiel nicht, ob mein Büro 25 oder 50 m<sup>2</sup> groß ist oder ob ich über einen Prospekt über mein Unternehmen verfüge. Entscheidend ist, wie und ob ich diese Ressource nutze und einsetze!

## Was Qualität ausmacht

Aus der differenzierten Betrachtung der Befähigerkriterien und durch den Bezug der Ergebniskriterien auf die Befähigerkriterien leitet sich die Beurteilung ab, ob in einem umfassenden Verständnis von Qualität gesprochen werden kann. Um zu einer objektivierten Beurteilung zu kommen, wird eine von der EFQM als RADAR-Logik bezeichnete Bewertungssystematik angewandt, die sich an dem bekannten PDCA-Zyklus orientiert: Plan – Do – Check – Act. RADAR steht dabei für die Begriffe: