



Zusammenhalt  
durch Teilhabe

# LEITFADEN FÜR EINE GELUNGENE BERATUNG

QUALITÄTSKRITERIEN FÜR DIE BERATUNG IM  
PROGRAMM „ZUSAMMENHALT DURCH TEILHABE“  
(KURZFASSUNG)



Werkstatt für Fortbildung,  
Praxisbegleitung und Forschung  
im sozialen Bereich gGmbH



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Gefördert durch das Bundesministerium des Innern im Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“

## IMPRESSUM

**Camino – Werkstatt für Fortbildung,  
Praxisbegleitung und Forschung  
im sozialen Bereich gGmbH**  
Boppstr. 7 · 10967 Berlin  
Telefon (030) 610 7372 0  
mail@camino-werkstatt.de  
www.camino-werkstatt.de

Berlin 2015

## INHALT

<b>Gut beraten – Qualitätskriterien in ZdT</b> .....	6
<b>Vorschläge zum Einsatz des Leitfadens</b> .....	11
Workshop bzw. Arbeitstreffen zur Weiterentwicklung/Konkretisierung der Qualitätskriterien/Indikatoren .....	11
Workshop zur Bewertung und qualitativen Weiterentwicklung der Beratungsleistungen des Projekts .....	13
<b>Strukturqualität: Welche Rahmenbedingungen sollten für eine gute Beratung geschaffen werden?</b> .....	15
<b>Unsere Beratung ist dann gut, ...</b> .....	15
... wenn die Berater/innen gut ausgebildet sind und eine fortlaufende fachliche Begleitung und Qualifizierung stattfindet <b>(QK 1)</b> . .....	15
... wenn die Berater/innen über ausreichende fachliche, methodische und persönliche Kompetenzen verfügen und sich kontinuierlich professionell weiterentwickeln <b>(QK 2)</b> . .....	16
... wenn ausreichend zeitliche und finanzielle Ressourcen vorhanden sind <b>(QK 3)</b> . .....	16
... wenn die Beratung niedrigschwellig durchgeführt wird und unter ange- messenen örtlichen und zeitlichen Rahmenbedingungen stattfindet <b>(QK 4)</b> . ..	17
... wenn Klarheit darüber besteht, wer an dem Beratungsprozess beteiligt wird und wer darüber informiert wird <b>(QK 5)</b> . .....	18
... wenn die Beratung unter Beachtung datenschutzrechtlicher Aspekte stattfindet <b>(QK 6)</b> . .....	18

... wenn die Sicherheit der Berater/innen durch den Verband gewährleistet wird (QK 7). .....19

... wenn das Beratungsangebot transparent und verbandsöffentlich ist (QK 8). 19

... wenn die Besonderheiten, Schwierigkeiten und Chancen der Beratungsarbeit in der eigenen Organisation wahrgenommen werden (QK 9). .....20

... wenn die Möglichkeiten und Grenzen von (ehrenamtlichen) Berater/innen reflektiert werden und die Berater/innen nicht überfordert werden (QK 10). 20

... wenn Kooperationsbereitschaft gegenüber anderen Strukturen und Angeboten besteht und das Projekt gut vernetzt ist (QK 11). ..... 21

... wenn eine Legitimation des Beratungsangebots auf allen Ebenen im Verband gewährleistet ist (QK 12). ..... 22

... wenn die Bereitschaft des Verbands zur Veränderung und Reflexion besteht (QK 13). ..... 23

... wenn die Arbeit der Berater/innen durch den Verband wertgeschätzt wird (QK 14). ..... 23

... wenn das Angebot einer weiteren Unterstützung durch die Berater/innen besteht (QK 15). ..... 24

**Prozessqualität: Welche Haltungen, Prozesse und Handlungsabläufe sind für eine gute Beratung notwendig?** ..... 25

Unsere Beratung ist dann gut, ... ..... 25

... wenn die Berater/innen offen für das vorgetragene Anliegen der Beratungsnehmer/innen sind, ohne die übergeordneten Programmziele aus dem Auge zu verlieren (QK 16). ..... 25

... wenn die Berater/innen ressourcenorientiert vorgehen (QK 17). ..... 26

... wenn das Beratungsverständnis und das Beratungsangebot transparent gemacht werden (QK 18). ..... 26

... wenn mit den Beratungsnehmer/innen eine Ziel- und Auftragsklärung stattgefunden hat (QK 19). ..... 27

... wenn sich eine vertrauensvolle Beratungsbeziehung entwickelt (QK 20). ....27

... wenn die Berater/innen ihre Grenzen kennen und im Beratungsprozess ggf. die nötigen Konsequenzen ziehen (QK 21). ..... 28

... wenn der Beratungsprozess angemessen dokumentiert wird (QK 22). ..... 28

... wenn der Beratungsprozess und seine Ergebnisse im Rahmen eines Abschlussgesprächs reflektiert werden (QK 23). ..... 29

... wenn der Beratungsprozess nach Abschluss der Beratung von den Berater/innen ausgewertet und nachbereitet wird (QK 24). ..... 29

**Ergebnisqualität: Welche Veränderungen sollen sich durch eine gelungene Beratung ergeben?** ..... 30

Unsere Beratung ist dann gut, ... ..... 30

... wenn die Beratungsnehmer/innen und alle weiteren Beteiligten ein Problembewusstsein entwickelt haben (QK 25). ..... 30

... wenn die Beratungsnehmer/innen durch die Beratung ihre Kompetenzen und ihr Wissen erweitern konnten (QK 26). ..... 31

... wenn die Beratung zum Empowerment der Beratungsnehmer/innen beiträgt (QK 27). ..... 31

... wenn die Beratungsnehmer/innen einen für sie angemessenen Lösungsansatz gefunden haben (QK 28). ..... 32

... wenn aus Sicht der Beratungsnehmer/innen die Beratung abgeschlossen ist und sie mit der Beratung zufrieden sind (QK 29). ..... 33

... wenn (nachhaltige) Veränderungsprozesse in Organisationen angestoßen werden (QK 30). ..... 33

Notizen ..... 34

# GUT BERATEN – QUALITÄTSKRITERIEN IM BUNDESPROGRAMM „ZUSAMMENHALT DURCH TEILHABE“

## Das Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“

Das Bundesministerium des Innern fördert mit seinem Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ seit 2010 die Ausbildung von Berater/innen und Demokratietrainer/innen. Diese beraten und unterstützen die Vereine vor Ort im Umgang mit Konflikten und mit rechtsextremen, rassistischen und menschenfeindlichen Vorfällen. Die meist ehrenamtlichen Engagierten haben für diese Arbeit eine Ausbildung durchlaufen und sich dabei u.a. mit Konfliktmanagement, Kommunikation und Argumentationstraining beschäftigt. Damit die Beratungsarbeit auch langfristig in den Verbänden verankert werden kann, wurden gemeinsame Kriterien für qualitativ gute Beratung entwickelt.

## Entwicklung von Qualitätskriterien gemeinsam mit Projektverantwortlichen

Welche Anforderungen und Erwartungen haben die im Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ geförderten Projekte an eine gelungene Beratung? Welche Rahmenbedingungen und Arbeitsprozesse sind Voraussetzung dafür, damit Beratung gelingen kann? Was verändert sich im optimalen Fall bei den Ratsuchenden durch eine Beratung? Diesen und weiteren Fragen wurde im Rahmen der Entwicklung von Qualitätskriterien für die Beratung in gemeinsamen Diskussionen mit Projektvertreter/innen nachgegangen.

## Qualitätskriterien als Merkmale und Maßstäbe aus Sicht des Projektes

Die Qualitätskriterien, die im Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (ZdT) entwickelt wurden, werden verstanden als Merkmale oder Maßstäbe, die Anforderungen an das Projekt aus Sicht der Organisation – d.h. des Projektteams – selbst beschreiben. Camino hat gemeinsam mit Projektmitarbeiter/innen und -leitungen in einem partizipativen Prozess Qualitätskriterien sowohl für die Ausbildung zum/r Berater/in bzw. Multiplikator/in als auch für die

Beratungstätigkeit selbst entwickelt. Dabei sind wir von den positiven Erfahrungen ausgegangen, die die Projektvertreter/innen mit der Umsetzung der Ausbildung und der Beratung gemacht haben, und die sich auf andere Projekte übertragen lassen.



Die Qualitätskriterien wurden durch gemeinsam erarbeitete Indikatoren ergänzt. Indikatoren zeigen an, in welchem Ausmaß ein Qualitätskriterium realisiert worden ist, sie geben Antwort auf die Frage: Wie kann man erkennen, dass das Qualitätskriterium erfüllt wurde? Auf eine spezifische projektbezogene Formulierung der Indikatoren wurde verzichtet, da diese Konkretisierung nur in den Projekten selbst erfolgen kann.

Diese verbandsübergreifenden Qualitätskriterien haben einen Empfehlungscharakter und können von den einzelnen Verbänden jeweils unter Berücksichtigung der eigenen Interessen und Bedarfe weiter konkretisiert werden. Jedes Projekt muss mittelfristig festlegen, welche Qualitätskriterien für das Projekt gelten und verbindlich verankert werden sollen.



## Diese Publikation: Arbeitsmaterial zu Qualitätskriterien für die Beratung

Der vorliegende „Leitfaden für eine gelungene Beratung“ kann als Arbeitsmaterial für die qualitative Weiterentwicklung der Beratungstätigkeit genutzt werden, z.B. im Rahmen von Selbstevaluation und Projektplanung sowie auch für den externen Qualitätsnachweis. Die Publikation enthält konkrete Vorschläge für die Nutzung der Qualitätskriterien im Rahmen von projekt- bzw. verbandsinternen Workshops oder Arbeitstreffen. Im Anschluss werden die Qualitätskriterien für die Beratung jeweils durch die gemeinsam entwickelten Indikatoren erläutert. Die Qualitätskriterien sind nach Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität gegliedert und jeweils mit unterschiedlichen Farben markiert. Strukturqualität bezieht sich auf die Rahmenbedingungen, die für die Beratung erforderlich sind, Prozessqualität auf die für eine gute Beratung notwendigen Arbeitsprozesse und Ergebnisqualität auf die Beratungsergebnisse, die im optimalen Fall erzielt werden sollen.

## Anpassung der Qualitätskriterien an die Projektspezifika

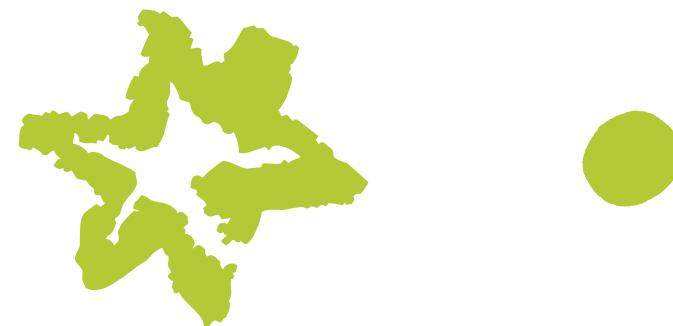
Da der Leitfaden sehr umfangreich ist und verbandsübergreifend entwickelt wurde, möchten wir alle Projekte dazu ermutigen, diesen zu bearbeiten und auf die spezifische Projektrealität anzupassen. Diese Bearbeitung kann sowohl Kürzungen als auch Ergänzungen und inhaltliche Konkretisierungen und Präzisierungen der einzelnen Indikatoren umfassen. Der Leitfaden kann von dem Projektteam zur Entwicklung eigener konkreter Festlegungen bzw. Erwartungen an die Beratungsqualität genutzt werden. Weiterhin kann er der Bewertung der eigenen Beratungsleistungen dienen und schließlich ist damit auch die Weiterentwicklung der Beratungsleistungen möglich.

## Die andere Publikation: „Qualitätskriterien für die Beratung und die Ausbildung im Programm ‚Zusammenhalt durch Teilhabe‘“ – Qualitätskriterien mit Erläuterungen

Der vorliegende Leitfaden ergänzt die ausführlichere Handreichung „Qualitätskriterien für die Beratung und die Ausbildung im Programm ‚Zusammenhalt durch Teilhabe‘“, in dem sowohl die Qualitätskriterien für die Berater- bzw. Multiplikatoren-ausbildung dargestellt sind als auch die Qualitätskriterien für die Beratung. Die Qualitätskriterien werden jeweils durch einen Fließtext erläutert, der auf Basis der gemeinsam entwickelten Indikatoren formuliert wurde. Außerdem finden sich dort Ausführungen zum Qualitätsbegriff.

## Dank an die Mitwirkenden

Projektleitungen und Projektmitarbeiter/innen von rund 30 ZdT-Projekten haben in insgesamt acht Workshops ihre Anforderungen und Erwartungen formuliert, die sie an die Qualität ihrer Beratung und Ausbildung haben. Wir möchten uns bei allen Teilnehmer/innen unserer Workshops bedanken, die mit großem Engagement und Interesse an der Entwicklung der Qualitätskriterien für die Ausbildung und/oder für die Beratung mitgearbeitet haben!



## Im Einzelnen bedanken wir uns bei:

Sabrina Amalou (THW Jugend Berlin, Brandenburg, Sachsen-Anhalt), Annett Bauer (Der PARITÄTISCHE Berlin-Brandenburg), Alfred Bax (Heimatbund Thüringen), Tanja Berg (Fortbildnerin), Susanne Brandes (Katholische Erwachsenenbildung Sachsen-Anhalt), Mike Brendel (Jugendfeuerwehr Sachsen), Sina Burmeister (Brandenburgische Sportjugend), Anna Czechowska (Berlin-Brandenburgische Landjugend – Bildungsstätte Trebnitz), Antje Ebersbach (Evaluatorin), Florian Druckenthaner (Anne Frank Zentrum), Christa Dziallas (portablo), Elisa Grahmann (Der PARITÄTISCHE Thüringen), Ingo Grastorf (Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz), Sandra Haaf (AWO Sachsen), Nadine Haase (LSB Sachsen), Kristin Heinig (Aktion Zivilcourage), Alexander Holmig (Arbeitslosenverband Deutschland – Landesverband Brandenburg), Ulrich Karg (AWO Sachsen), Ute Kloß (Johanniter Unfallhilfe), Nora Köhler (Diakonie Sachsen), Nadja Körner (AWO Thüringen), Natalia Krasowska (Aktion Zivilcourage), Aenne Kürschner (LSB Thüringen), Franziska Kuhne (Aktion Zivilcourage), René Lenz (Diakonisches Werk Mecklenburg-Vorpommern), Christiane Lochner-Landsiedel (Der PARITÄTISCHE Thüringen), Kevin Marx (Brandenburgische Sportjugend), Stephan Matecki (LSB Sachsen-Anhalt), Matthias Nowatzki (Landesfeuerwehrverband Mecklenburg-Vorpommern), Karl-Georg Ohse (AG TEO – Evangelisch-Lutherische Kirche Norddeutschland), Ralph Piotrowski (Coach), Anja Rödiger-Erdmann (Thüringer Feuerwehrverband), Anne Rübner (Brandenburgische Sportjugend), Michael Schaffhauser (Bildungswerk Blitz), Eckhard Schimansky (LSB Mecklenburg-Vorpommern), Rebekka Scholze (Katholische Erwachsenenbildung Sachsen-Anhalt), Susanne Springborn (Brandenburgische Sportjugend), Elias Steger (AWO Sachsen-Anhalt), Judith Steinkühler (Coach), Mandy Teichmann (DRK Sachsen-Anhalt), Helge Tiede (LSB Sachsen-Anhalt), Sandra Tüchel (Evaluatorin), Judith Tuchscherer (Bildungswerk Blitz), Carina Weber (Deutsche Sportjugend), Thomas Weidlich (Landesfeuerwehrverband Berlin-Brandenburg) sowie zwei Berater aus dem LSB Sachsen-Anhalt, die unseren Workshop auf der bundesweiten ZdT-Tagung im November 2014 besucht haben.

Dorte Schaffranke und Victoria Schwenzer

Berlin, im Dezember 2015

## VORSCHLÄGE ZUM EINSATZ DES LEITFADENS

### Workshop bzw. Arbeitstreffen zur Weiterentwicklung/Konkretisierung der Qualitätskriterien/Indikatoren

**Ziele:** Die eigene Beratungsarbeit wird anhand der Qualitätskriterien reflektiert, für die Beispiele guter Praxis gefunden werden. Die Indikatoren, die den Qualitätskriterien zugeordnet sind und anzeigen sollen, ob bzw. in welchem Ausmaß das jeweilige Qualitätskriterium erfüllt worden ist, wurden verbandsübergreifend entwickelt. Sie sollen nun weiter konkretisiert werden, sodass sie passgenau für das jeweilige Projekt zur Verfügung stehen. Ziel ist es, am Ende einen überprüften und auf das Projekt passenden Leitfaden in den Händen zu halten.

**Teilnehmer/innen:** An dem Arbeitstreffen sollten alle Projektmitarbeiter/innen teilnehmen, ggf. auch weitere Unterstützer/innen des Projekts. Möglich ist es auch, die ausgebildeten Berater/innen in diesen Überarbeitungsprozess einzubeziehen, jedoch ist genau zu prüfen, ob diese damit überfordert werden.

**Moderation:** Damit sich alle Teilnehmer/innen gleichermaßen einbringen können, sollte dieses Arbeitstreffen extern moderiert werden, am besten durch den für das Projekt zuständigen Coach.

**Zeitraumen:** ca. zwei bis drei Stunden

**Inhalte/Methoden:** Der hier vorliegende Vorschlag für das methodische Vorgehen orientiert sich an den methodischen Erfahrungen, die Camino im Rahmen der Workshops zur Erarbeitung der Qualitätskriterien sammeln konnte. Das Verfahren sollte jedoch vorab mit der externen Moderation besprochen und an die projektinternen Bedarfe angepasst werden.

Der Workshop enthält zwei Phasen. Im ersten Teil werden die Qualitätskriterien anhand von Beispielen aus der eigenen Arbeitspraxis konkretisiert. Im zweiten Teil werden inhaltliche Präzisierungen und Überarbeitungen an den Qualitätskriterien und Indikatoren vorgenommen.

## 1. Teil

- Welche Beispiele guter Praxis fallen Ihnen ein, wie Sie bestimmte Qualitätskriterien im Projekt umgesetzt haben?

Dieser Teil dient dazu, in die Diskussion zu Qualitätskriterien inhaltlich anhand von ganz konkreten Beispielen aus der eigenen Arbeitspraxis einzusteigen (inhaltlicher Austausch, „sich warmreden“ in der Arbeitsgruppe). Nehmen Sie sich ca. drei Qualitätskriterien pro Arbeitsgruppe bzw. pro Person (bei Einzelarbeit) vor. Gleichzeitig kann dieser erste Teil schon erste Hinweise auf fehlende oder noch nicht ausreichend konkrete Indikatoren liefern, die sich aus den Beispielen guter Praxis ableiten lassen.

## 2. Teil

- Welche Indikatoren können/sollten noch präzisiert werden, damit sie möglichst konkret auf das Projekt bezogen werden können? Bitte erarbeiten Sie einen konkreten Formulierungsvorschlag.
- Gibt es noch Indikatoren, die fehlen? Bitte erarbeiten Sie ebenfalls einen Formulierungsvorschlag, der sich an der Frage orientiert: Woran kann man erkennen, dass das Qualitätskriterium erfüllt ist?
- Gibt es Indikatoren (oder auch übergeordnete Qualitätskriterien), die als problematisch empfunden werden? Warum/inwiefern passen diese nicht zum Projekt? Sollten diese Indikatoren (oder auch übergeordnete Qualitätskriterien) gestrichen werden?

Dieser zweite Teil dient der ganz konkreten Arbeit an den Indikatoren, die anzeigen sollen, ob das Qualitätskriterium erfüllt ist. Hier können die Beispiele aus dem ersten Teil aufgegriffen werden und danach befragt werden, inwiefern sich daraus Indikatoren ableiten lassen. Ebenso können auch die übergeordneten Qualitätskriterien verändert bzw. gestrichen werden. Ergebnis ist ein überprüfter und auf das Projekt passender Leitfaden.

Je nach Anzahl der Teilnehmer/innen und Format der Veranstaltung (eher Arbeitstreffen in kleinerer Runde oder Workshop) können die Fragen entweder in Arbeitsgruppen oder in Einzelarbeit bearbeitet werden. Darauf folgt eine gegenseitige Präsentation der Ergebnisse und ein Einigungsprozess, welche Qualitätskriterien/Indikatoren wie weiter konkretisiert und präzisiert werden. Der überarbeitete Leitfa-

den, der die Qualitätskriterien mit Indikatoren enthält, wird schriftlich dokumentiert und allen Projektmitarbeiter/innen und Berater/innen zur Verfügung gestellt.

## Diskussion mit den Berater/innen

Der so erarbeitete projektbezogene Leitfaden sollte mit den Berater/innen besprochen werden. Er stellt eine vom Projektteam festgelegte Qualitätsanforderung an die Beratung dar. Im Gespräch mit den Berater/innen ist zu prüfen, ob diese Qualitätsanforderung realistisch ist und an welcher Stelle noch Veränderungen vorgenommen werden müssen. Die Diskussion mit den Berater/innen kann nach dem Muster des oben skizzierten Workshops erfolgen, wobei der Schwerpunkt hier auf dem ersten Teil – der Konkretisierung der Qualitätskriterien durch Beispiele aus der eigenen Arbeitspraxis – liegen sollte. Dafür können auch einzelne Qualitätskriterien ausgewählt werden, die vorrangig bearbeitet werden sollen.

So kann der Leitfaden als strukturierter Diskussionsanlass von den Berater/innen genutzt werden, um die eigene Beratungsarbeit systematisch in der Gruppe zu reflektieren.

## Workshop zur Bewertung und qualitativen Weiterentwicklung der Beratungsleistungen des Projekts

**Ziele:** Die Beratungsleistungen des Projekts werden insgesamt bewertet. Es werden Stärken und Schwächen identifiziert. Aufbauend auf dieser Stärken-Schwächen-Analyse werden Maßnahmen entwickelt und Verantwortlichkeiten für diese Maßnahmen festgelegt.

**Teilnehmer/innen:** Projektmitarbeiter/innen und Berater/innen können gemeinsam an diesem Workshop teilnehmen. Es ist sinnvoll, diesen Workshop einmal jährlich durchzuführen.

**Zeitraumen:** ca. drei bis vier Stunden (je nach Anzahl der zu bearbeitenden Qualitätskriterien und Diskussionsbedarf)

**Inhalte/Methoden:** Interviewen Sie sich gegenseitig in Zweiergruppen anhand des Leitfadens, der zuvor bereits in einem Arbeitstreffen/Workshop überprüft und konkretisiert wurde. Es ist empfehlenswert, sich ausschließlich auf eine Qualitätsdimension – Struktur-, Prozess- oder Ergebnisqualität – zu konzentrieren oder nur ausgewählte Qualitätskriterien zu bearbeiten, da der gesamte Leitfaden sehr umfangreich ist. Ggf. kann auch der gesamte Leitfaden gekürzt werden, damit das entstandene Arbeitsinstrument gut handhabbar und einsetzbar ist.

### 1. Teil

- Welche Indikatoren sind erfüllt?
- Wie bewerten Sie die Umsetzung des jeweiligen Qualitätskriteriums im Rahmen der Beratungen, die das Projekt bislang durchgeführt hat, insgesamt?

### 2. Teil

- Wo liegen die Stärken der Beratungsleistungen?
- Wo gibt es Schwächen bzw. Handlungsbedarf?

Stellen Sie sich im Plenum die Ergebnisse des zweiten Teils (Stärken und Schwächen) vor. Der dritte Teil baut darauf auf und wird gemeinsam im Plenum erarbeitet.

### 3. Teil

- Welche Maßnahmen ergeben sich daraus?
- Wer ist verantwortlich für welche Maßnahme? Bis wann?

Die erarbeiteten Maßnahmen mit Verantwortlichkeiten und der dazugehörige Zeitplan werden schriftlich dokumentiert und allen Teilnehmer/innen zur Verfügung gestellt.



# STRUKTURQUALITÄT: WELCHE RAHMENBEDINGUNGEN SOLLTEN FÜR EINE GUTE BERATUNG GESCHAFFEN WERDEN?

Unsere Beratung ist dann gut, ...

**...wenn die Berater/innen gut ausgebildet sind und eine fortlaufende fachliche Begleitung und Qualifizierung stattfindet (QK 1).**

- Die Berater/innen werden gemäß den entwickelten Qualitätskriterien für die Ausbildung qualifiziert (siehe Publikation „Qualitätskriterien für die Beratung und die Ausbildung im Programm ‚Zusammenhalt durch Teilhabe‘“).
- Das Projekt bietet Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung, z.B. durch thematische Aufbaumodule, und stellt ein Coaching bzw. eine Begleitung bereit, z.B. durch die Projektleitung oder durch externe Begleiter/innen.
- Es besteht für die Berater/innen die Möglichkeit zur Supervision der Fallarbeit.
- Es gibt regelmäßig die Möglichkeit zu einem fachlichen Austausch unter den Berater/innen bzw. zwischen dem Projektteam und einzelnen Berater/innen (z.B. Beraterforum mit kollegialer Fallberatung).



**...wenn die Berater/innen über ausreichende fachliche, methodische und persönliche Kompetenzen verfügen und sich kontinuierlich professionell weiterentwickeln (QK 2).**

- Die Berater/innen haben Moderations- und Kommunikationsfähigkeiten erworben, die für ihre Beratungstätigkeit von Bedeutung sind (z.B. Spiegeln, Zusammenfassen, jeder kommt zu Wort, Aktives Zuhören).
- Die Berater/innen verfügen über entsprechendes Fachwissen, z.B. hinsichtlich neuerer regionaler Entwicklungen des Rechtsextremismus und Rechtspopulismus.
- Die Berater/innen treten im Kontakt mit den Beratungsnehmer/innen freundlich, empathisch und verständnisvoll auf.
- Für die Beratungsnehmer/innen<sup>1</sup> ist im Beratungsprozess erkennbar, dass die Berater/innen sensibilisiert für die Problemlagen der Beratungsnehmer/innen sind.
- Die Berater/innen haben ein Eigeninteresse, sich weiterzubilden und nehmen an weiteren Qualifizierungen, Veranstaltungen und Austauschforen teil.

**...wenn ausreichend zeitliche und finanzielle Ressourcen vorhanden sind (QK 3).**

- Das Projekt hat genügend Ressourcen, um im Team zu beraten. Im optimalen Fall wird ein gendergemischtes Team eingesetzt.
- Für die Koordination der Beratung steht eine feste hauptamtliche Ansprechpartner/in zur Verfügung.
- Aus Sicht der Berater/innen steht genügend Zeit für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Beratung zur Verfügung.

<sup>1</sup> Unter Beratungsnehmer/innen werden sowohl Einzelpersonen als auch Gruppen und Organisationen verstanden.

- Das Budget und die zeitlichen Ressourcen für Beratungstätigkeiten sind durch das Projekt festgelegt und beschrieben.
- Das Beratungsangebot ist institutionell abgesichert. Es werden frühzeitig Überlegungen zur Weiterführung und Weiterfinanzierung des Projekts über die Programmlaufzeit hinaus angestellt und ggf. entsprechende Vereinbarungen getroffen.

**...wenn die Beratung niedrigschwellig durchgeführt wird und unter angemessenen örtlichen und zeitlichen Rahmenbedingungen stattfindet (QK 4).**

- Der Ort der Beratung ist für die Beratungsnehmer/innen gut erreichbar; wenn möglich und gewünscht, wird die Beratung aufsuchend durchgeführt.
- In dem Raum, in dem die Beratung stattfindet, ist ausreichend Platz vorhanden; ggf. wird bei der Auswahl des Raumes auf Barrierefreiheit geachtet.
- Die Beratung findet in einem ruhigen, abgeschlossenen Raum statt, damit sie störungsfrei verlaufen kann.
- Die Berater/innen planen genügend Zeit für die Beratung ein, damit ohne Zeitdruck gearbeitet werden kann.
- Berater/innen und Beratungsnehmer/innen stimmen den Zeitpunkt der Beratung miteinander ab, wobei die jeweiligen Bedürfnisse Berücksichtigung finden.
- Die Beratung wird sprachlich verständlich durchgeführt; die Berater/innen stellen sich dabei auf die Sprache und Ausdrucksweisen der Beratungsnehmer/innen ein.
- Die Beratungsnehmer/innen erhalten eine schnelle Hilfe und Unterstützung, das gilt insbesondere in Krisen- und Gefahrensituationen.
- Es wird genügend Vor- und Nachbereitungszeit für die Beratung eingeplant, auch für die Beratungsnehmer/innen.



### **...wenn Klarheit darüber besteht, wer an dem Beratungsprozess beteiligt wird und wer darüber informiert wird (QK 5).**

- Die Berater/innen prüfen gemeinsam mit den Beratungsnehmer/innen, wer alles in den Beratungs- und Umsetzungsprozess einbezogen werden muss (z.B. werden im Falle eines Konfliktes möglichst alle Beteiligten „an einen Tisch“ geholt).
- Auf Seiten der Berater/innen und auf Seiten der Beratungsnehmer/innen gibt es jeweils feste Ansprechpartner/innen.
- Die Berater/innen wissen, wen in den Verbandsstrukturen sie wann in Absprache mit den Beratungsnehmer/innen zusätzlich informieren müssen.

### **...wenn die Beratung unter Beachtung datenschutzrechtlicher Aspekte stattfindet (QK 6).**

- Die Berater/innen kennen die datenschutzrechtlichen Bestimmungen, unter denen die Beratung stattfindet.
- Die Beratungsnehmer/innen wissen, dass die Beratung in einem geschützten Raum stattfindet und nichts davon nach außen dringt. Es werden dementsprechende Vereinbarungen über die Vertraulichkeit der Beratung getroffen.
- Konkrete Beratungsfälle werden nur dann für die Öffentlichkeitsarbeit genutzt, wenn dies explizit mit den Beratungsnehmer/innen abgesprochen ist.



### **...wenn die Sicherheit der Berater/innen durch den Verband gewährleistet wird (QK 7).**

- Das Projekt verständigt sich über die Gefährdungslage der Berater/innen und holt dazu ggf. weitere externe Einschätzungen ein.
- Der Verband legt fest, welche Maßnahmen umgesetzt werden, um die Gefährdungslage derjenigen Berater/innen, die im Kontext von Rechtsextremismus beraten, zu reduzieren.
- Öffentliche Veranstaltungen, die im Kontext der Beratung durchgeführt werden, werden mit einer Ausschlussklausel versehen, die besagt, dass sich der Veranstalter vorbehält, rechtsextreme Personen von der Veranstaltung auszuschließen.
- Der Verband klärt, inwiefern die Berater/innen in Unfallsituationen versichert sind.

### **...wenn das Beratungsangebot transparent und verbandsöffentlich ist (QK 8).**

- Es werden Materialien und Strategien der Öffentlichkeitsarbeit entwickelt, um das Beratungsangebot öffentlich zu präsentieren (z.B. Webpräsenz, Flyer, Newsletter, Social Media, Projekt-Film).
- Die Verbands- bzw. Vereinsmitglieder wissen um das Beratungsangebot; entsprechende Beratungs- und Begleitungsanfragen gehen beim Verband bzw. beim Projekt ein.
- Projektvorstellungen in Form von Kurzpräsentationen in Gremien oder bei Veranstaltungen werden durchgeführt.
- Es werden Beraterprofile erstellt, die z.B. inhaltliche Einsatzbereiche, Kompetenzen und regionale Zuständigkeit enthalten und die in anonymisierter Form für die Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden können.

**...wenn die Besonderheiten, Schwierigkeiten und Chancen der Beratungsarbeit in der eigenen Organisation wahrgenommen werden (QK 9).**

- Die Position der Berater/innen und ihre Abhängigkeit von Strukturen und Hierarchien in der eigenen Organisation werden reflektiert.
- Die Rolle der Berater/innen in der eigenen Organisation und der Aufgabebereich sind geklärt und ihr Beratungsmandat ist abgesichert.
- Um Rollenkonflikte zu vermeiden, werden Beratungen vorzugsweise von Berater/innen übernommen, die nicht aus der gleichen Untergliederung des Verbands stammen wie die Beratungsnehmer/innen.
- Die Berater/innen nutzen ihre Kontakte und Netzwerke in den Untergliederungen der Organisation, um für das Beratungsangebot zu werben.

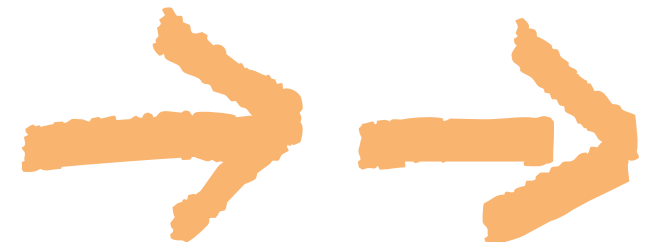
**...wenn die Möglichkeiten und Grenzen von (ehrenamtlichen) Berater/innen reflektiert werden und die Berater/innen nicht überfordert werden (QK 10).**

- Es wird genau geprüft und im Projektteam besprochen, was sich realistischer Weise von den (ehrenamtlichen) Berater/innen erwarten lässt (u.a. hinsichtlich Zeitressourcen, Anspruch an Professionalität).
- Der Verband, das Projekt und die Berater/innen selbst kennen und erkennen die Grenzen des eigenen Beratungsangebots und der Beratungsleistungen.
- Der Verband und das Projekt üben keinen Druck auf die Berater/innen aus; sie werden durch das Projekt entlastet (z.B. durch Arbeitsteilung, kollegiale Beratung, Supervision, Coaching).

- Bei jedem eingehenden Beratungsanliegen wird geklärt, ob dieses von den ausgebildeten Berater/innen übernommen werden kann oder von der Projektleitung/dem Projektteam übernommen werden sollte.
- Der Verband bzw. das Projekt bieten den Berater/innen genügend Raum für die Vorbereitung einer Beratung, z.B. durch Absprachen im Team und durch die Unterstützung bei der Bereitstellung von Informationen im Vorfeld einer Beratung.
- Die Beratung findet möglichst zu zweit statt, so dass der/die einzelne Berater/in entlastet wird.

**...wenn Kooperationsbereitschaft gegenüber anderen Strukturen und Angeboten besteht und das Projekt gut vernetzt ist (QK 11).**

- Durch das begleitende Coaching lässt der Verband bzw. das Projekt den Blick von außen zu.
- Es werden Kooperationsvereinbarungen mit externen Experten getroffen und bei Bedarf Beratungsfälle an diese weitervermittelt (z.B. Kooperation mit Vereinen und Verbänden vor Ort, fachspezifische Beratungsstellen, Mobile Beratung gegen Rechtsextremismus).
- Wenn ein Projektbeirat besteht, der die Aufgabe hat, das Projekt zu beraten und zu unterstützen, werden auch externe Expert/innen eingebunden.



### **...wenn eine Legitimation des Beratungsangebots auf allen Ebenen im Verband gewährleistet ist (QK 12).**

- Die Berater/innen haben vom Verband einen grundsätzlichen Beratungsauftrag erhalten und sind als solche durch die Organisation legitimiert; Entscheidungen in der Beratung sind durch die Organisation rechtlich abgesichert.
- Es gibt ein schriftlich fixiertes Selbstverständnis der Berater/innen, das Ziele, Kompetenzen und Aufgaben der Berater/innen beschreibt und mit dem Verband abgestimmt ist.
- Die Beratungsnehmer/innen werden darüber informiert, dass die Berater/innen institutionell eingebunden sind und dass das Projektteam hinter den Berater/innen steht.
- Die Zuständigkeiten innerhalb des Verbands für Beratungsanfragen sind geklärt; Beratungsfälle werden an das Projekt weitervermittelt.
- Das Beratungsangebot ist durch die Verbandssatzung legitimiert, da sich der Verband für Demokratie und gegen Rassismus und Rechtsextremismus positioniert.
- Die Expertise der Berater/innen wird innerhalb des Verbands anerkannt und öffentlich gemacht, z.B. durch wertschätzende Äußerungen auf öffentlichen Veranstaltungen.
- Das Projekt nutzt symbolische Formen, die die Zugehörigkeit der Berater/innen zum Projekt deutlich macht (z.B. Sticker, T-Shirt, Beraterausweis) und durch die die Berater/innen erkennbar sind.



### **...wenn die Bereitschaft des Verbands zur Veränderung und Reflexion besteht (QK 13).**

- Im Verband gibt es eine lebendige und demokratische Gesprächskultur, die auf einem Leitbild beruht, das von den hauptamtlichen Mitarbeiter/innen und den ehrenamtlich Engagierten im Verband getragen wird.
- Die Leitungsebene des Verbands und die Projektverantwortlichen verstehen und nehmen wahr, dass Veränderungsprozesse offen und unberechenbar sind und dass in solchen Prozessen auch Umwege und Scheitern einkalkuliert werden müssen (trial and error).
- Bei der Leitungsebene des Verbands herrschen die Einsicht und die Überzeugung, dass es wichtig ist, die Themen Demokratieentwicklung und Rechts-extremismusprävention auf die Agenda zu setzen.
- Der Verband und ggf. seine Untergliederungen positionieren sich deutlich nach außen gegen demokratiefeindliche Einstellungen, z.B. im Rahmen der eigenen Satzung oder eines Positionspapiers.

### **...wenn die Arbeit der Berater/innen durch den Verband wertgeschätzt wird (QK 14).**

- In denjenigen Verbänden, in denen nicht ausschließlich oder überwiegend ehrenamtlich gearbeitet wird, gibt es eine angemessene Aufwandsentschädigung oder ein Honorar für Beratungstätigkeiten.
- Berater/innen, die hauptamtlich im Verband beschäftigt sind, werden für ihre Beratungstätigkeit durch den Arbeitgeber freigestellt; entsprechende Zeitkontingente werden für die Beratungstätigkeit zur Verfügung gestellt.
- Die Arbeit der Berater/innen wird in der Verbandszeitung, in Newslettern o.ä. vorgestellt.
- Die Zertifikatsübergabe für die Berater/innen erfolgt in einer feierlichen Veranstaltung unter Einbeziehung der Leitungsebene.

**...wenn das Angebot einer weiteren Unterstützung durch die Berater/innen besteht (QK 15).**

- Die Beratungsnehmer/innen wissen, dass sie – auch nach Abschluss der Beratung – wieder auf das Beratungsangebot zurückkommen können, wenn sie weitere Unterstützung benötigen.
- Die Beratungsnehmer/innen werden bei einem Beratungsbedarf, der die Kompetenzen der Berater/innen übersteigt, an externe Expert/innen weitervermittelt.
- Es besteht ein Pool von externen Expert/innen, mit denen das Projekt zusammenarbeitet.
- Wenn sich aus der Beratung weitere Aufträge an das Projekt ergeben (z.B. eine Fortbildung, ein Workshop, eine Moderation), werden diese mit dem Beratungsnehmer/innen gemeinsam geplant und in der Folge umgesetzt.

Notizen

**PROZESSQUALITÄT: WELCHE HALTUNGEN, PROZESSE UND HANDLUNGSABLÄUFE SIND FÜR EINE GUTE BERATUNG NOTWENDIG?**

**Unsere Beratung ist dann gut, ...**

**...wenn die Berater/innen offen für das vorgetragene Anliegen der Beratungsnehmer/innen sind, ohne die übergeordneten Programmziele aus dem Auge zu verlieren (QK 16).**

- Die Berater/innen fühlen sich grundsätzlich dem Wertehorizont des Programms verpflichtet.
- Die Berater/innen sind offen dafür, an eigenen Haltungen zu arbeiten und sich mit eigenen Vorurteilen und Rassismen auseinanderzusetzen.
- Die Berater/innen führen die Beratung orientiert an den konkreten Zielstellungen der Beratungsnehmer/innen durch.
- Das konkrete Ergebnis bzw. der Lösungsweg wird – mit Unterstützung der Berater/innen – von den Beratungsnehmer/innen selbst erarbeitet und nicht von den Berater/innen vorgegeben.
- Die Berater/innen verhalten sich parteipolitisch neutral.

### **...wenn die Berater/innen ressourcenorientiert vorgehen (QK 17).**

- Die Berater/innen begegnen den Beratungsnehmer/innen mit Wertschätzung.
- Die Berater/innen fragen zu Beginn der Beratung Wünsche und Bedürfnisse der Beratungsnehmer/innen ab.
- Die Berater/innen sind geduldig, auch wenn das Tempo der Umsetzungsschritte ihnen langsam erscheint.
- Die Berater/innen knüpfen an vorhandene Kompetenzen, Kenntnisse, Fähigkeiten, Verbindungen und Netzwerke der Beratungsnehmer/innen an und nehmen eine Analyse der vorhandenen Ressourcen vor.
- Die Berater/innen stellen die Stärken der Beratungsnehmer/innen ins Zentrum der Beratung.

### **...wenn das Beratungsverständnis und das Beratungsangebot transparent gemacht werden (QK 18).**

- Das Beratungsangebot und seine Grenzen werden zu Beginn der Beratung von den Berater/innen vorgestellt.
- Rolle, grundsätzliche Aufgaben der Berater/innen und Beratungsmethoden werden im Beratungsgespräch offen gelegt.
- Die Berater/innen stellen zu Beginn der Beratung Rahmenbedingungen und Ablauf der Beratung dar (z.B. Zeitrahmen, Gesprächskultur, Teamzusammensetzung).
- Die Berater/innen vermitteln den Beratungsnehmer/innen, dass nicht die Berater/innen die Lösung liefern, sondern dass sie mit Unterstützung der Berater/innen selbst Lösungsmöglichkeiten entwickeln.

### **...wenn mit den Beratungsnehmer/innen eine Ziel- und Auftragsklärung stattgefunden hat (QK 19).**

- Die Berater/innen analysieren gemeinsam mit den Beratungsnehmer/innen die Ausgangssituation und die Problemlagen.
- Die Beratungsnehmer/innen haben genug Raum, um ihr Beratungsanliegen darzustellen und werden dabei unterstützt, die Ziele, die sie erreichen möchten, und den Beratungsauftrag an die Berater/innen zu formulieren.
- Die Berater/innen prüfen, ob bzw. inwieweit der Beratungsauftrag von ihnen selbst übernommen werden kann, oder ob andere Berater/innen oder Expert/innen die Beratung übernehmen.
- Wenn Beratungsnehmer/innen vornehmlich auf Druck von außen zur Beratung bereit sind, wird erst das eigene Anliegen der Beratungsnehmer/innen herausgearbeitet.
- Die Beratungsnehmer/innen und Berater/innen überprüfen die vereinbarten Ziele für den Beratungsprozess regelmäßig und aktualisieren sie ggf.
- Die Ziele der Beratung und der gemeinsam verabredete Beratungsauftrag werden schriftlich dokumentiert.

### **...wenn sich eine vertrauensvolle Beratungsbeziehung entwickelt (QK 20).**

- Die Berater/innen führen die Beratung kooperativ und auf Augenhöhe durch.
- Die Berater/innen nehmen die Beratungsnehmer/innen in ihrem Anliegen ernst.
- Die Beratungsnehmer/innen fühlen sich durch die Beratung verstanden, aufgefangen und unterstützt.
- Die Beratungsnehmer/innen fühlen sich gut betreut und begleitet.

**...wenn die Berater/innen ihre Grenzen kennen und im Beratungsprozess ggf. die nötigen Konsequenzen ziehen (QK 21).**

- Die Berater/innen sind verweisungskompetent, d.h. sie wissen in welchen Fällen an welche Expert/innen weitervermittelt werden kann.
- Die Berater/innen vermitteln Beratungsfälle, die sie nicht selbst übernehmen können oder wollen, an externe Expert/innen oder an andere verbandsinterne Berater/innen weiter.
- Die Berater/innen signalisieren dem Projektteam Unterstützungsbedarf, wenn sie sich mit einem Beratungsfall überfordert fühlen.

**...wenn der Beratungsprozess angemessen dokumentiert wird (QK 22).**

- Es besteht ein einheitliches Dokumentationssystem für die durchgeführten Beratungen.
- Die Dokumentation enthält alle Angaben, die projektintern für die weitere Arbeit wichtig sind; dazu gehören z.B. Kontaktdaten, angestrebte Zielstellungen und Überprüfung der Zielstellungen, vereinbarter Beratungsauftrag, verabredete Schritte.
- Die Berater/innen fühlen sich vom Umfang der Dokumentation nicht überfordert; der bürokratische Aufwand ist gering.
- Die Dokumentation dient ausschließlich internen Arbeitsprozessen und wird streng vertraulich behandelt.
- Für ihre Aufbewahrung werden durch die Projektleitung Fristen vereinbart, die eingehalten werden; nach Ablauf der Frist werden die Dokumente vernichtet.

**... wenn der Beratungsprozess und seine Ergebnisse im Rahmen eines Abschlussgesprächs reflektiert werden (QK 23).**

- Im Abschlussgespräch benennen die Beratungsnehmer/innen die Ergebnisse des Beratungsprozesses, bewerten inwieweit die Ziele erreicht wurden und verabreden wie es ggf. weitergeht.
- Die Berater/innen holen im Abschlussgespräch ein Feedback der Beratungsnehmer/innen zur Durchführung des Beratungsprozesses ein.
- Die Berater/innen melden sich – mit einem im Projekt festgelegten zeitlichen Abstand – nach Abschluss der Beratung bei den Beratungsnehmer/innen, besprechen den aktuellen Stand und bieten ggf. weitere Unterstützung an.

**...wenn der Beratungsprozess nach Abschluss der Beratung von den Berater/innen ausgewertet und nachbereitet wird (QK 24)**

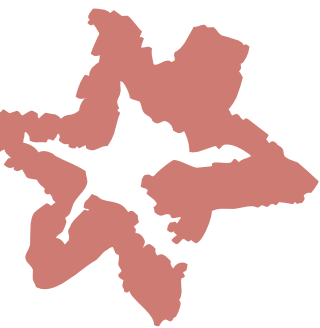
- Die Berater/innen schließen den Prozess mit einer Selbstevaluation ab und bewerten den Erfolg der Beratung aus ihrer Sicht.
- Die Berater/innen treten nach der Beratung in den Austausch mit der Projektleitung und/oder mit anderen Berater/innen über Beratungsverlauf und Ergebnisse; insbesondere mit der/dem Co-Berater/in, mit dem/der sie die Beratung zusammen durchgeführt haben, findet eine Reflexion der Beratung statt.
- Wurde der Beratungsfall weitervermittelt, fungieren die Berater/innen als Kontaktpersonen für beide Seiten, die Beratungsnehmer/innen und den/die Expert/in.

## ERGEBNISQUALITÄT: WELCHE VERÄNDERUNGEN SOLLEN SICH DURCH EINE GELUNGENE BERATUNG ERGEBEN?

Unsere Beratung ist dann gut, ...

**...wenn die Beratungsnehmer/innen und alle weiteren Beteiligten ein Problembewusstsein entwickelt haben (QK 25)**

- Die Beratungsnehmer/innen erkennen die Gefahr, die in rechtsextremen, undemokratischen und menschenfeindlichen Verhaltensweisen und Einstellungen für den Zusammenhalt in ihrem Verband/ihrer Organisation liegt.
- Die Beratungsnehmer/innen können durch die Beratung ihre Probleme besser einordnen und strukturieren, um sie daraufhin bearbeiten zu können.
- Die Beratungsnehmer/innen entwickeln in Bezug auf ihr Anliegen bzw. ihr Problemfeld eine klare Position und vertreten diese auch nach außen.



**...wenn die Beratungsnehmer/innen durch die Beratung ihre Kompetenzen und ihr Wissen erweitern konnten (QK 26).**

- Die Beratungsnehmer/innen haben notwendige Informationen erhalten, die sie für ihre kommenden Handlungsschritte benötigen und/oder haben ihr Wissen in Bezug auf die Problemlage erweitert.
- Die Beratungsnehmer/innen fühlen sich durch die Beratung in die Lage versetzt, ihr eigenes Handeln stärker zu reflektieren und unterschiedliche Perspektiven einzunehmen (z.B. Perspektivwechsel in Konfliktfällen).
- Die Beratungsnehmer/innen können durch die Beratung – in anonymisierter Form – von anderen Betroffenen lernen und auf positive Beispiele zurückgreifen, die deutlich machen, welche Möglichkeiten des Umgangs mit der Situation es geben könnte.

**...wenn die Beratung zum Empowerment der Beratungsnehmer/innen beiträgt (QK 27).**

- Die Beratungsnehmer/innen gehen selbstbewusst und gestärkt aus der Beratung hervor.
- Die Beratungsnehmer/innen fühlen sich aktiviert, nächste Schritte zu gehen und wissen, was sie konkret tun können.
- Die Beratungsnehmer/innen werden nicht nur dabei unterstützt, Zielvorstellungen, Handlungsschritte und Handlungsoptionen zu erarbeiten, sondern auch selbst Verantwortung für den gewählten Weg zu übernehmen.
- Die Beratungsnehmer/innen haben eine intrinsische Motivation entwickelt, tätig zu werden und initiieren von sich heraus Veränderungen.
- Die Beratungsnehmer/innen stehen im Mittelpunkt der Beratung und haben nicht das Gefühl, durch die Berater/innen instrumentalisiert zu werden.



**...wenn die Beratungsnehmer/innen einen für sie angemessenen Lösungsansatz gefunden haben (QK 28).**

- Der Lösungsansatz, den die Beratungsnehmer/innen für sich gefunden haben, ist für die Berater/innen entscheidend (auch wenn die Berater/innen einen anderen Weg favorisieren).
- Es wurde entweder gemeinsam eine Lösung für das Problem gefunden oder es wurden Handlungsansätze bzw. Maßnahmen entwickelt, die zur Verbesserung der Problemlage beitragen, oder aber die Beratungsnehmer/innen selbst können durch die Beratung besser mit der Problemlage umgehen (auch wenn das Problem an sich nicht gelöst werden konnte).

**...wenn aus Sicht der Beratungsnehmer/-innen die Beratung abgeschlossen ist und sie mit der Beratung zufrieden sind (QK 29).**

- Für die Beratungsnehmer/innen hat sich durch die Beratung etwas verändert und sie haben von der Beratung profitiert.
- Die Beratungsnehmer/innen stellen fest, dass die Ziele des Beratungsprozesses erreicht wurden bzw. dass der Auftrag der Berater/innen erfüllt wurde.
- Die Beratungsnehmer/innen sehen keinen weiteren Beratungsbedarf in diesem Fall; der Auftrag ist (zunächst) beendet.

**...wenn (nachhaltige) Veränderungsprozesse in Organisationen angestoßen werden (QK 30).**

- Die Ergebnisse der Beratung fließen in die Organisation ein und geben Impulse für Veränderungsprozesse.
- Es werden durch die Beratung spezifische Präventions- und Interventionsmaßnahmen entwickelt und umgesetzt.
- Wenn es sinnvoll und möglich erscheint, werden die durch die Beratung entwickelten Präventions- und Interventionsmaßnahmen strukturell in der Organisation verankert.

**Notizen**

**Notizen**

**Notizen**



Zusammenhalt  
durch Teilhabe

