

## Protokoll

### Arbeitskreis „Steuerungsmechanismen für transparente Beratungsergebnisse“

**Ort:** Berlin  
**Datum/Uhrzeit:** 05. Mai 2011, 11:00 – 16:00 Uhr  
**Teilnehmer:** siehe Anhang

**Protokoll:** Ariane Weiß

#### Tagesordnungspunkte:

1. Begrüßung und Einführung
2. Nutzen und Wirkung der Beratung – Möglichkeiten der Steuerung
3. Steuerung der Qualifizierungsberatung am Beispiel der Agentur für Arbeit
4. Instrumente zur Reflexion, Selbstevaluation und Dokumentation – was wird genutzt und was fehlt?
5. Transparenz von Nutzen und Wirkung: Identifizierung geeigneter Kennzahlen und Erhebungsmethoden

## TOP 1: Begrüßung und Einführung

Den Teilnehmenden wurde das Programm für den Arbeitskreis vorgestellt. Der Fokus des Arbeitskreises liegt in der Erarbeitung von geeigneten Mechanismen und Indikatoren zur Steuerung der Beratungsarbeit.

## TOP 2: Nutzen und Wirkung der Beratung – Möglichkeiten der Steuerung

Im Einführungsvortrag wurde zunächst die Ausgangslage geschildert, die insgesamt durch schwierige Rahmenbedingungen, wie intransparentes Leistungsprofil, Heterogenität der Anbieterlandschaft und diskontinuierliche und damit brüchige Projektförderungen, gekennzeichnet ist. Die Folge ist, dass auf Anbieterseite unsystematische Steuerungsprozesse aufgrund von Zeit- und Ressourcenmangel existieren, auf der Nachfragerseite folgen entsprechende Zugangsschwierigkeiten zum Kunden. Durch die Optimierung der Prozesse, zum Beispiel durch Klarheit über Ziele, Prozesse und Umfeld, können der Nutzen und die Wirkung der Beratung nach außen transparenter gestaltet werden. Damit ließe sich auch den Zugangsschwierigkeiten zu den Betrieben begegnen. Eine gezielte Steuerung kann helfen die eigenen Prozesse effektiver zu gestalten und Marktzugangsschwierigkeiten zu begegnen. Die Steuerung der Beratungsarbeit ist jedoch nicht mit einem Kontrollsystem gleichzusetzen. Es soll jedem Berater individuell helfen, die eigene Arbeit zu systematisieren und zu optimieren. Steuerung ist damit ein Ansatz, den Markt besser zu durchdringen und zu überblicken und auch das eigene Betätigungsfeld kontinuierlich zu reflektieren und geeignete Anpassungen vorzunehmen. Damit ist das geplante Steuerungssystem in der Anwendung unabhängig vom institutionellen Kontext, da es sich auf die Optimierung der individuell eigenen Arbeit bezieht.

In anderen Kontexten werden bereits Steuerungssysteme verwendet (Balanced Score Card, Cockpit System) deren Prinzip und Anwendung kurz erläutert wurde. Steuerungssysteme definieren und überwachen Parameter und helfen damit frühzeitig Trendentwicklungen, Schwachstellen und Verbesserungspotenziale aufzudecken. Innerhalb der Qualifizierungsberatung helfen Steuerungssysteme die Beratungsarbeit zu systematisieren und zu optimieren und damit langfristig bessere Erkennbarkeit der Dienstleistung insgesamt herzustellen.

Drei Teilziele können vereinbart werden, um den Beratungsprozess systematisch zu steuern:

- Umfeld: Informationen über das Beratungsumfeld und die Arbeitsbedingungen abbilden und optimal nutzen
- Prozess: Beratungsprozesse und Kundenbeziehungen abbilden und optimieren
- Ergebnis: Nutzen und Wirkung der Beratung abbilden und optimieren

Von den Teilnehmenden wurde angemerkt, dass Steuerungssysteme nicht zu aufwendig und kompliziert, vor allem aber ressourcen- und zeitsparend sein müssen. Gerade als kleines Beratungsunternehmen oder als selbständiger Berater mangelt es oft an zeitlichen Ressourcen. Problematisch ist außerdem, dass das unterschiedliche Verständnis von Beratung und die unterschiedlichen Beratungsschwerpunkte die Erarbeitung eines gemeinsamen Systems schwierig sein kann. Entsprechend müssen Indikatoren identifiziert werden, die allgemeingültig sind. Möglich wäre auch, das System nach dem Baukastenprinzip zu entwickeln oder auch eine Kombination aus beiden Ansätzen. Dabei müssen insbesondere die spezifischen Ziele, Aufgaben und Ansätze der Beratungsinstitutionen Berücksichtigung finden. Bei Qualifizierungsberatern, die öffentlich gefördert

sind und damit bestimmten Auflagen unterliegen, sind einige Elemente der Beratung aus diesen Gründen nicht steuerbar (weil vorgegeben).

### TOP 3: Steuerung der Qualifizierungsberatung am Beispiel der Agentur für Arbeit

Frau Schröter von der Agentur für Arbeit Dessau stellte die Steuerung der Qualifizierungsberatung im Rahmen eines Modellprojekts der Bundesagentur für Arbeit vor. Im Rahmen dieses Modellprojekts wurden verschiedene vorbereitende Maßnahmen (Planung der zusätzlichen Personalbedarfs und der Organisation der Schulungen etc.), Besprechungsformate (Briefing, Schulung der Teamleiter und Qualifizierungsberater, Jour Fixe etc.) und Kennzahlen (Anzahl der Erst- und Folgeberatungen, Anzahl der angesprochenen Betriebe, Anzahl der Empfehlungen, Beratungsschwerpunkte etc.) eingesetzt. Die verschiedenen Steuerungsmechanismen tragen dazu bei, dass eine klare Zielstellung für das Projekt vorlag, ein regelmäßiger und strukturierter Austausch zwischen den Qualifizierungsberatern und den Teamleitern stattfand und dass ggf. rechtzeitig nachgesteuert werden konnte. Damit befanden sich zu jeder Zeit alle Beteiligten auf dem gleichen Kenntnisstand, den Beratungsprozess, die Ergebnisse und das Umfeld betreffend. Von diesem regelmäßigen Austausch profitierte jeder einzelne Qualifizierungsberater für die eigene Beratungsarbeit.

Die Agentur für Arbeit hat den Vorteil, dass eine gesetzte und anerkannte Institution, mit einem positiven Image dahinter steht. Damit ist es leichter für die Qualifizierungsberater der einen Zugang zu den Unternehmen zu finden. Zusätzlicher Türöffner war das Programm WeGebAU.

### TOP 4: Instrumente zur Reflexion, Selbstevaluation und Dokumentation – was wird genutzt und was fehlt?

Wichtig ist zunächst der genaue Verwendungszweck. Das Steuerungsinstrument soll die Beratungsarbeit nach innen strukturieren und optimieren und dadurch eine bessere Erkennbarkeit nach außen bewirken. Damit ist es ein personenbezogenes und individuelles Hilfsmittel. Das Steuerungsinstrument an sich dient nicht der Akquise oder der Kommunikation mit dem Beratungskunden.

Nützlich wäre ein Instrument zur Steuerung, das insbesondere das Umfeld analysiert, das feststellt, in welchen Branchen welche Themen gerade ankommen, in welchen Branchen welche Förderprogramme laufen oder mit welchen Methoden und Themen die Akquise von Neukunden bewerkstelligt werden kann.

In vielen Beratungsinstitutionen, die durch öffentliche Mittel finanziert werden ist die Erhebung von Kennzahlen bereits Pflicht. Dies zielt allerdings darauf ab, ob die im Vorfeld formulierten Ziele erreicht werden konnten.

Die Teilnehmenden merkten an, dass einige Indikatoren, die das eigene Umfeld und die eigene Beratung betreffen, in den Köpfen gespeichert werden. Ein Steuerungssystem ist nur dann sinnvoll, wenn es neue Aspekte und Zusammenhänge beleuchten kann. Welche Branche aktuell welchen Fokus hat, würde man selbst wissen.

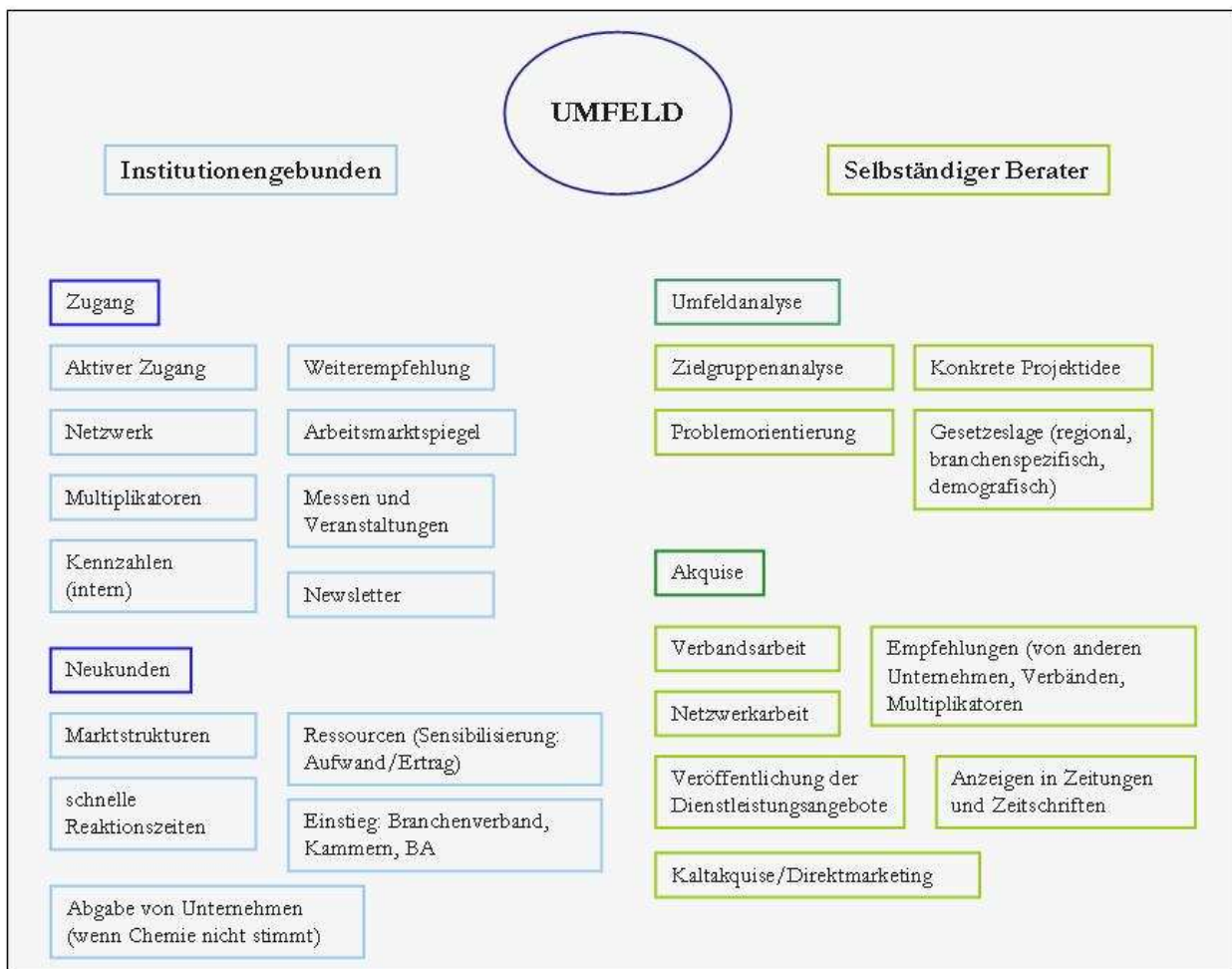
Gerade für selbständige Berater ist es jedoch wichtig, Steuerungsmechanismen bei der Hand zu haben. Bisher können Finanzierungsprogramme als Türöffner fungieren, fallen diese jedoch weg, braucht es neue Themen oder Inhalte. Diese sollten durch geeignete Steuerungsmechanismen offen gelegt werden können. Zudem bietet ein Steuerungsinstrument die Möglichkeit der objektiven Reflexion. Viele

Aspekte der täglichen Beratungsarbeit, die im Alltagsgeschäft untergehen, können so strukturiert sichtbar und damit optimierbar gemacht werden.

Notwendig ist nicht unbedingt ein technisch unterlegtes Steuerungssystem. Damit Berater mit verschiedenen institutionellen Kontexten und selbständige Berater gemeinsam dieses System nutzen können, sollte eine Art Reflexionsrahmen geschaffen werden. Der Leitgedanke bei der Erarbeitung sollte sein „So wenig wie möglich, aber so viel wie nötig“. Das heißt, eine Reihe von Kennzahlen, die nichts aussagen, helfen nicht, die Beratungsarbeit zu steuern, zentral ist die Suche nach den richtigen und wichtigen Kennzahlen.

**TOP 5: Transparenz von Nutzen und Wirkung: Identifizierung geeigneter Kennzahlen und Erhebungsmethoden**

Zur Identifizierung von geeigneten Indikatoren wurden die Teilnehmenden in zwei Gruppen aufgeteilt, getrennt nach selbständiger Berater und Berater mit institutionellem Kontext. Ziel der Gruppenarbeit war es, geeignete Umfeld-, Prozess- und Ergebnisindikatoren zu erarbeiten. Die Ergebnisse der Gruppenarbeit wurden abschließend von den Teilnehmenden vorgestellt. Die jeweiligen Indikatoren hatten eine eher geringe inhaltliche Abweichung. In der Abbildung 1 und 2 sind die Ergebnisse der Gruppenarbeit dargelegt:



**Abbildung 1: Indikatoren zur Beschreibung des Umfelds**

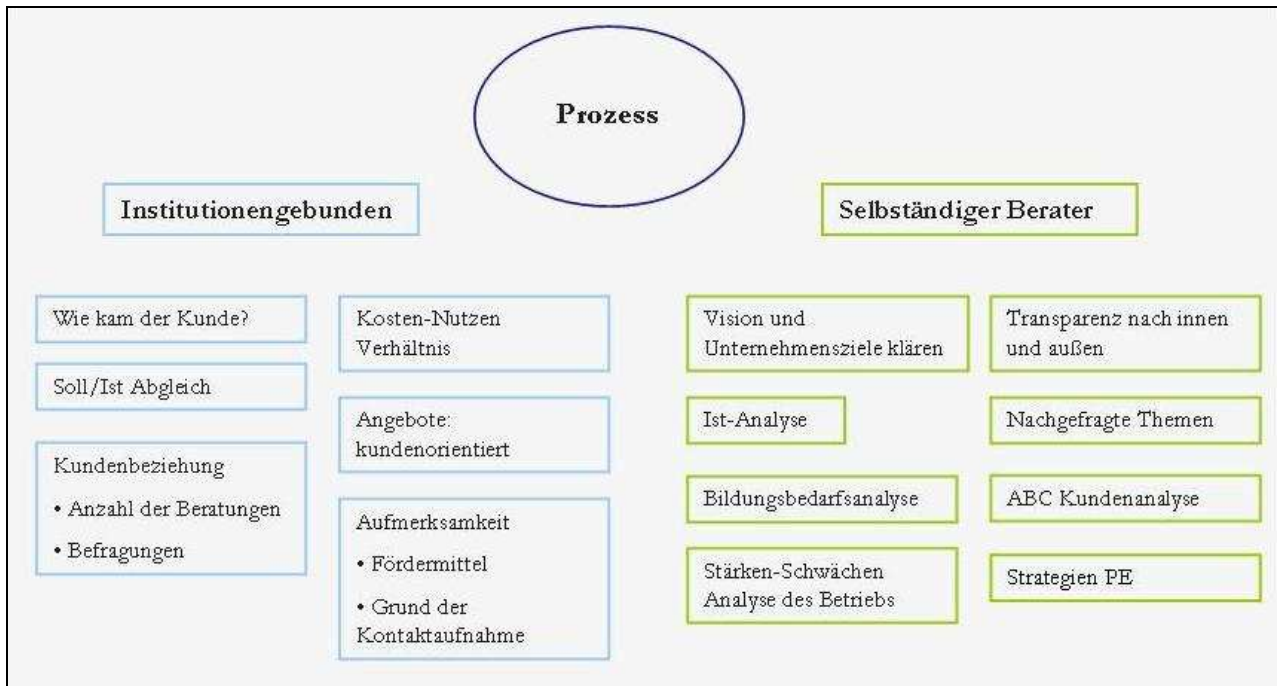


Abbildung 2: Indikatoren zur Beschreibung der Prozesse

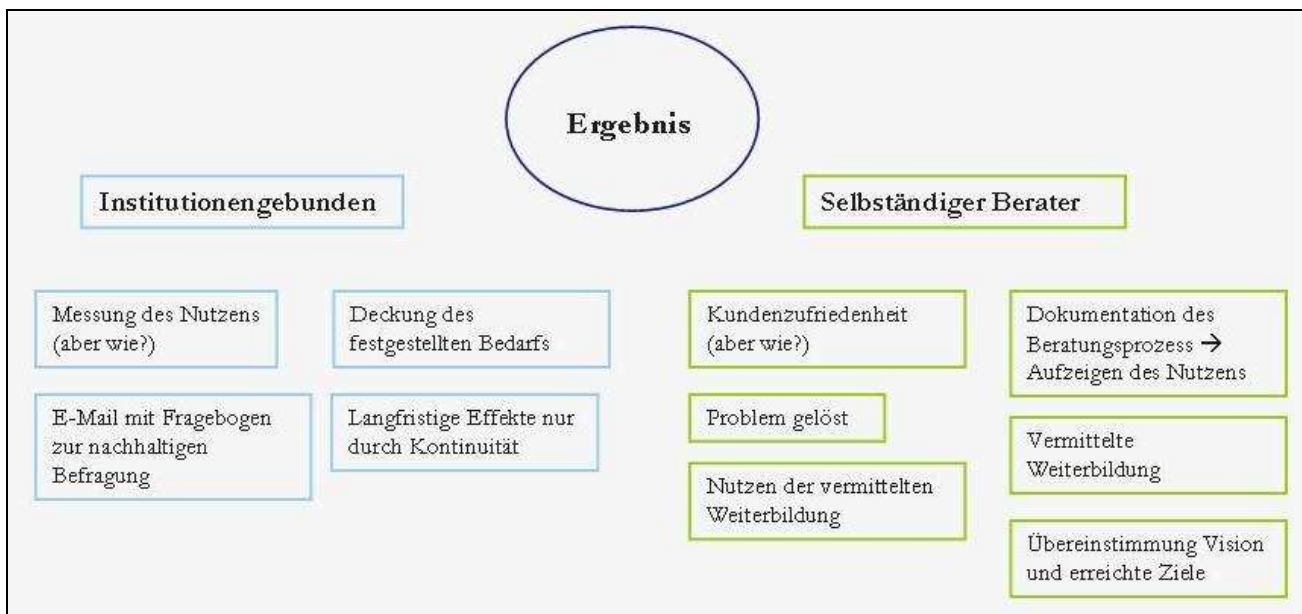


Abbildung 3: Indikatoren zur Beschreibung der Ergebnisse

Diese Teilnehmerliste ist ausschließlich zum persönlichen Gebrauch der Veranstaltungsteilnehmer bestimmt.  
Eine weitergehende Nutzung ist gesetzlich (u. a. § 28 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)) ausgeschlossen.

## TEILNEHMERLISTE

Name	Vorname	Unternehmen/Institution
Ahlheit	Ivonne	Förderservice GmbH der Investitionsbank Sachsen-Anhalt
Bartelt	Thomas	Bundesministerium für Bildung und Forschung
Blankenburg	Ursula	Personal Contract GbR
Brenneisen	Jens	Förderservice GmbH der Investitionsbank Sachsen-Anhalt
Diller	Franziska	Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)
Graf	Carsta	Unternehmensberaterin
Kohl	Anke	Personalberatung Kohl
Kuhnke	Harald	Bibeg mbH
Löffelmann	Sonja	Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)
Ludwig	Frank	Mitteldeutscher Verband für Weiterbildung
Marx	Angela	HAB Hamburger Arbeit
Rübesamen	Sabine	Büro für Prozessmanagement und Service
Schröter	Antje	Agentur für Arbeit Dessau
Schultz	Doris	Gesellschaft für Struktur- und Arbeitsmarktentwicklung (GSA)
Weiß	Ariane	Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)
Zibulski	Susann	gsub Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH