

Qualitätskriterien bei der Zusammenarbeit mit Politikberatungsagenturen

Impulsreferat von Ansgar Zerfaß bei der Fachtagung „Mehr Wert durch Beratung? Qualität in Politik und Politikberatung“ der Friedrich-Ebert-Stiftung und der de'ge'pol Deutschen Gesellschaft für Politikberatung am 29.08.2005 in Berlin

—

Meine Damen und Herren, ich spreche hier vornehmlich aus der Perspektive des Beobachters, der Wissenschaft, und aus dem Blickwinkel der Unternehmenskommunikation. In diesem Umfeld haben wir uns in den letzten Monaten, insbesondere in der Deutschen Public Relations Gesellschaft und in vielen DAX-Unternehmen, sehr stark mit den Themen Qualität und Wertschöpfung auseinandergesetzt. Vieles davon ist sicherlich auf den Bereich der politischen Kommunikation übertragbar.

Zudem fließen in meine Überlegungen die langjährigen Praxiserfahrungen der MFG Baden-Württemberg ein. Wir sind ein als GmbH organisiertes Kompetenzzentrum des Landes, das dem Staatsministerium zugeordnet ist und seit nunmehr zehn Jahren erfolgreich Beratung und Projektmanagement erbringt, insbesondere im Bereich Informationstechnologie, Technologiebeziehungen und Innovationspolitik. Wir sind einerseits interne Berater für die Ministerien und zugleich Auftraggeber, weil wir immer wieder auch Dienstleister beauftragen und daher die hier diskutierte Thematik aus beiden Perspektiven gut kennen.

Ich möchte mich dem Thema „Qualitätskriterien bei der Zusammenarbeit mit Politikberatungsagenturen“ mit drei Thesen nähern. Dabei geht es mit jeweils um die

Fragen: Was bringt Qualitätsmanagement ganz konkret für den Auftraggeber?
Und was bringt es dem Kunden?

- Erste These:
Qualitätsmanagement ist heute notwendiger denn je und ein Katalysator für die Marktentwicklung.

Wenn Auftraggeber und Agenturn stärker auf die Qualität schauen, befördert das den Beratungsmarkt für politische Kommunikation. Denn trotz ode vielleicht auch wegen des Booms der Politikberatung sind klare Linien kaum erkennbar, vielen fehlt es an Erfahrung, wer was leisten kann und wie man den Erfolg beurteilt. Bei Wahlkampagnen reden wir beispielsweise über neue Instrumente wie das *Microtargeting*, also die gezielte Bearbeitung der Wahlkreise und Wähler, die das Zünglein an der Waage sind. Das erfordert komplexe Datenbankstrategien. Da muss viel geplant und getestet werden, auch für erfahrene Strategen ist die Qualitätssicherung hier Neuland.

Andererseits müssen Unternehmen, die den meisten Bedarf an politischer Beratung haben und auch die finanziellen Ressourcen dafür bereitstellen können, darauf achten, dass die Investitionen in diesem Bereich den intern üblichen Maßstäben entsprechen. Das heißt: Es muss klare Ziele geben, die Beratungsleistung muss evaluiert werden, man muss Lernprozesse anstoßen um im Laufe der Zeit immer besser zu werden. In der Produktion und in anderen Dienstleistungs- und Beratungsfeldern ist das längst üblich. Man versucht, die vorhandenen Ressourcen, die Menschen und Maschinen, besser zu nutzen, indem Prozesse optimiert werden und das Know-how in einem Qualitätszirkel vervielfältigt wird.

Auch im Bereich der Politikberatung kann ein solches Vorgehen zur Professionalisierung beitragen. Deswegen ist zu begrüßen, dass die de'ge'pol mit dem in die-

sem Frühjahr in Cadenabbia erarbeiteten und heute erstmals vorgestellten Kriterienkatalog versucht, dieses Thema auf die Agenda zu setzen und mehr Transparenz zu schaffen. Das ist dringend notwendig und ein Katalysator, der vermehrte Investitionsentscheidungen überhaupt erst ermöglicht.

- Zweite These:

Qualitätskriterien bieten wichtige Entscheidungshilfen, insbesondere für weniger erfahrene Auftraggeber.

Bislang habe ich allgemein vom Qualitätsmanagement gesprochen, also davon, dass der Prozess in Gang gesetzt wird, von dem auch Herr Althaus gesprochen hat. Was aber genau sind Qualitätskriterien, die zum Beispiel auch von der de'ge'pol genannt werden? Qualitätskriterien sind inhaltliche Aspekte, die als Indikatoren für erfolgreiche Politikberatung dienen können. Diese Dinge – wie bestimmte Personalqualifikationen, Zertifikate, Referenzen – werden Ihnen als Auftraggeber von den Beratern bzw. Agenturen in ihren Präsentationen angeboten, damit Sie sich daran orientieren und aus einer Vielzahl von möglichen internen oder externen Anbietern die richtige Auswahl treffen können.

Solche konkreten Qualitätskriterien – so meine These – bieten eine Entscheidungshilfe gerade für diejenigen Auftraggeber, die nicht über eine langjährige Erfahrung verfügen und nicht selbst schon ganz genau wissen, worauf sie achten müssen, und die in diesem gerade erst entstehenden Feld der Politikberatung im deutschsprachigen Raum und zwischen den sehr verschiedenen Anbietern Orientierung suchen. Der Markt wird natürlich immer sehr divergent bleiben. Aber auch andere Bereiche – von Wirtschaftsprüfern angefangen bis zu Kommunikations- und Marketingagenturen – zeigen, dass sich im Laufe der Zeit Standards, dass sich Kriterien herausbilden, auf die Auftraggeber achten, anhand derer sie vergleichen können, so dass sie letztlich in der Lage sind, Aufträge sinnvoll zu

vergeben. Qualitätskriterien, die beispielsweise von einem Verband benannt werden, bieten die Möglichkeit, als Auftraggeber zu lernen, zu vergleichen und die richtigen Berater zu finden.

Ich möchte das an einem einfachen Vergleich verdeutlichen. Wenn wir heute ein Auto kaufen, dann stützen wir uns auf einen Erfahrungsschatz, der sich im Markt herausgebildet hat und diesen prägt. Anfang des 20. Jahrhunderts wussten die ersten Autokäufer dagegen noch nicht, worauf sie achten sollten, wenn sie die motorisierte Pferdedroschke gekauft haben. Inzwischen gibt es Kriterien, die von Verbänden, von Testinstituten, vom ADAC, von der Presse, von Fachzeitschriften propagiert und ständig verfeinert werden, an denen sich sowohl die Marktteilnehmer in ihrer Werbung als auch die Käufer bei ihrer Urteilsfindung orientieren. Das heißt natürlich nicht, dass alle immer das richtige Auto für ihren Zweck kaufen, natürlich wird nicht immer rational entschieden. Aber diese Kriterien schaffen Transparenz und haben den Markt insgesamt vorwärts gebracht.

Wer heute in Deutschland Politikberatung nachfragt, sieht sich häufig in einer ähnlichen Rolle wie die Motordroschken-Fahrer vor hundert Jahren. Deshalb sind Qualitätskriterien so notwendig. Wie aber sollen sie konkret ausschauen? Die *de'ge'pol* hat ganz konkrete Vorschläge gemacht und prozessorientierte Hinweise gegeben. Ist der Ablauf bei den Beratern und Agenturen dokumentiert? Ist nachvollziehbar, wie gearbeitet wird? Wie ist die Ausbildung, die Kompetenz des Personals? – Das sind wichtige Aspekte, die sich in der Praxis bewähren müssen und sicher auch einer Weiterentwicklung bedürfen.

- Dritte These:
Qualitätskriterien in der Politikberatung müssen mindestens drei Dimensionen umfassen; es geht um die Potenzial-, Prozess- und Ergebnisqualität.

In der Fülle der möglichen Kriterien und der Erfolgsindikatoren, die von Beratern in Akquisegesprächen genannt werden, kann man als Auftraggeber drei Dimensionen unterscheiden. Ich versuche, das wieder anhand eines Vergleichs verständlich zu machen.

Zunächst geht es um die *Potenzialqualität*. Bildlich gesprochen: Über wie viele PS verfügt die Agentur? – Die Potenziale werden heute insbesondere in Wissensbilanzen abgebildet. Das Thema wird ja sowohl auf europäischer Ebene als auch vom Bundeswirtschaftsministerium gerade intensiv vorangetrieben. Die Menschen und deren Beziehungen sind im Dienstleistungsbereich ganz wichtig. Sie können sich als Auftraggeber ja nicht Maschinen anschauen, die in einer Fabrik stehen und von deren Zustand auf die Produktqualität schließen. Vielmehr sitzen bei allen Politikberatern Menschen vor Computern, die einen mehr oder weniger gedeckten Anzug anhaben. Wem wollen Sie da als Auftraggeber vertrauen? Aber Sie können durchaus nach normierten Vorgehensweisen, die sich ständig weiter entwickeln, prüfen, wie es um das Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital bestellt ist. Umgekehrt können Berater und Agenturen sich in diese Richtung bewegen und versuchen, Ihre internen Projekte und Ihre Kompetenzen so zu dokumentieren, dass das in Wissensbilanzen nachweisbar ist und damit Qualitätskriterien auf der Ebene der Potenziale erfüllt werden.

Zurück zu unserem Vergleich mit dem Autokauf. Die PS unter der Haube des Fahrzeugs, das uns im Schauraum anlacht, sind wichtig – aber damit ist noch nicht gesagt, ob Motor und Getriebe gut zusammenspielen, ob die Straßenlage stimmt und ob der Service des Autohauses funktioniert.

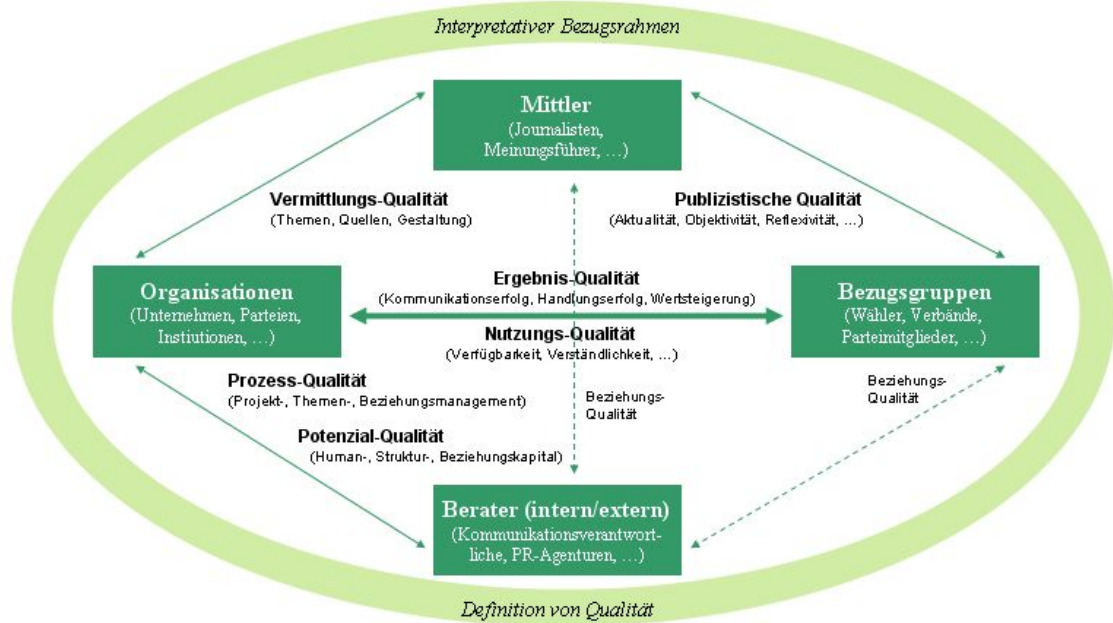


Abbildung: Potenzial- Prozess- und Ergebnisqualität im Kontext eines mehrdimensionalen Qualitätskonzepts der Kommunikationsberatung

Ebenso wichtig ist daher die *Prozessqualität*, die auch von der de'ge'pol besonders betont wird. Das entspricht der Frage, wie die PS auf die Straße gebracht werden. Entsprechende Kriterien muss man auch für die Politikberatung aufstellen. Bei der MFG Baden-Württemberg haben wir für diesen Bereich ein inzwischen nach internationalen Maßstäben zertifiziertes System entwickelt, das den Bedürfnissen der Politik- und Innovationsberatung in besonderem Maße gerecht wird. Als Auftraggeber sollte man fragen: Wie funktioniert das Projektmanagement, wie das Themenmanagement, wie das Beziehungsmanagement der Dienstleister? Sind das Beziehungen, die von einzelnen Beratern gepflegt werden, die vielleicht morgen nicht mehr da sind? Oder gibt es hier dokumentierte Prozesse bei den Beratungsunternehmen, die auch dafür sorgen, so dass das Know-how dauerhaft erhalten bleibt und dass auch Sie als Auftraggeber davon profitieren? Das im Zuge eines Beratungsprojekts entstandene Know-how sollte zudem auch beim Auftraggeber ankommen und nicht nur beim Berater, damit der den nächsten Auftrag bei der Konkurrenz mitnimmt.

Entscheidend ist aber – ich bemühe wieder meinen Vergleich – am Ende nicht nur, ob die PS da sind und wie sie auf die Straße gebracht werden, sondern ob Sie mit Ihrem neuen Auto letztlich das gewünschte Ziel „in time“ erreichen. Die *Ergebnisqualität* ist entscheidend, das gilt auch für die Politikberatung. Kommen Sie da an, wo Sie als Auftraggeber, als der von Herrn Althaus zitierte *Fürst*, hinwollten? Nur wenn Sie den richtigen Impuls geben, das gemeinsam mit dem Berater entwickeln und auch klar am Anfang Ihr Ziel definieren, können Sie auch beurteilen, ob der Handlungserfolg da ist, und zwar in zwei Ebenen:

Auf operativer Ebene ist zu prüfen: Haben Sie das kommunikative oder das politische Ziel des Lobbyismus erreicht, das Sie wollten, haben Sie beispielsweise eine bestimmte Perspektive in einen Gesetzentwurf hinein gebracht? Das ist überprüfbar, also auch eine Dimension von Qualität. Eine Agentur, ein Berater kann Ihnen vorher durch Referenzen, durch Fallstudien demonstrieren, ob er weiß, wie man das hinbekommt.

Langfristig und strategisch gesehen ist die Wertsteigerung ein weiterer wichtiger Aspekt. Sehr häufig wird das erste unmittelbare Ziel wie eine Gesetzesänderung nur bedingt erreicht. Sie haben aber auf dem Weg, den Sie mit Ihren internen oder externen Beratern gegangen sind, sehr viel dazu gelernt, haben Beziehungen, Themenkompetenz aufgebaut, die nicht nur beim Berater, sondern auch bei Ihnen hängen geblieben sind. Damit haben Sie eine weitere Erfolgsdimension, die man durchaus vorher als Ziel setzen kann und die man als Qualitätskriterium bei eigenen Aufträgen abrufen kann, die man aber auch vorher in kritischen Gesprächen mit Beratern erfragen kann.

Zusammenfassend möchte ich festhalten: Erstens wird *Qualitätsmanagement* in der Politikberatung immer wichtiger und künftig ein unverzichtbarer Standard sein, wie in der Kommunikationsberatung, in der Wirtschaftsprüfung und in ande-

ren dienstleistungsorientierten Berufen und Angebotsspektren auch. Zweitens sind innerhalb des Qualitätsmanagements konkrete *Qualitätskriterien* im Sinne inhaltliche Aspekte hilfreich, die einen Hinweis für gute, möglicherweise erfolgreiche Leistung sind. Wenn man sich daran orientiert, kann man sich selbst orientieren und gezielte Gespräche führen, um den richtigen Dienstleister zu finden. Drittens müssen Qualitätskriterien in mehreren konkreten Dimensionen entwickelt und angewendet werden. Dazu geben die de'ge'pol-Unterlagen erste Hinweise, aber auch viele Unternehmen und öffentliche Auftraggeber haben Erfahrungen in anderen Bereichen, die sich auf die Politikberatung übertragen lassen. Hier gibt es noch viel zu tun; der Weg vom Zeitalter der Motordroschken zur Automobillandschaft von heute war auch nicht in einem Tag zu bewältigen.