

Kriterienkatalog zum Qualitätsmanagement de'ge'pol – Deutsche Gesellschaft für Politikberatung e.V.

Einführung

Politikberatung leistet einen wesentlichen Beitrag zur Vorbereitung, Steuerung und Vermittlung politischer Entscheidungen. Mit wachsenden Ansprüchen an die Politik steigt auch die Forderung nach einer Qualitätssicherung in der Politikberatung.

Die Deutsche Gesellschaft für Politikberatung e.V. (de'ge'pol) sieht die Entwicklung und kontinuierliche Verbesserung von Qualitätsstandards als unabdingbare Voraussetzung einer Professionalisierung von Beratungsleistungen für Organisationen an, die Politikberatung in Anspruch nehmen.

Die Qualität von Politikberatung ist dabei zu messen

- an der Fähigkeit, die Einsatzplanung in politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Konflikt- und Wettbewerbssituationen effektiv an den vorgegebenen Zielen und den vorhandenen Mitteln auszurichten,
- an der persönlichen und fachlichen Kompetenz des Personals der Politikberatung sowie
- an der Effizienz und Nachprüfbarkeit der Prozesse der Politikberatung.

Interne und externe Politikberater handeln stets im Interesse ihrer Klienten oder Unternehmen, und sind sich bewusst, dass sie diese im Zuge der Auftragserfüllung auch nach außen hin repräsentieren. In diesem Sinne verstehen sie Kundenorientierung.

Die Qualitätskriterien bieten für Politikberater und Auftraggeber Anhaltspunkte für:

- die Optimierung der eigenen Dienstleistung,
- die Differenzierung im Feld der Politikberatung,
- Entscheidungshilfen bei der Auswahl unter den Anbietern von Beratungsdienstleistungen.

Der 2005 verabschiedete de'ge'pol-Kriterienkatalog zum Qualitätsmanagement in der Politikberatung ergänzt den Verhaltenskodex der de'ge'pol aus dem Jahr 2003. Der Verhaltenskodex und der Kriterienkatalog enthalten die Grundsätze professioneller Politikberatung, wie sie von der de'ge'pol vertreten werden.*

*Der Text des de'ge'pol-Kriterienkatalogs und des de'ge'pol-Verhaltenskodex ist urheberrechtlich geschützt. Die de'ge'pol untersagt daher Politikberatern, die nicht der de'ge'pol angehören, in ihren Unterlagen mit der Einhaltung der de'ge'pol-Vorschriften zu werben. de'ge'pol-Mitglieder sind angehalten, dem Vorstand entsprechenden Missbrauch anzuzeigen.

1. Personal

1.1. Fachliche Qualität

1.1.1. Politische Expertise

- Politikberater suchen Lösungen, die dem Stand der Wissenschaft, der Entwicklung der Branche und der jeweiligen Aufgabenstellung in bester Weise gerecht werden.
- Politikberater kennen die jeweils relevanten politischen Organisationen, Institutionen und Abläufe zur Entscheidungsfindung und Kommunikation sowie die konstitutiven Grundnormen, Abläufe von Gesetzgebungsverfahren, Geschäftsordnungen und Verfahrensregeln von Exekutive und Legislative.
- Politische Überzeugungen, Grundwerte und Weltanschauung sind wichtige Ausgangspunkte für die Arbeit der Politikberater. Sie sind aber angehalten, deutlich zwischen ihren eigenen politischen Ansichten und den politischen Zielen ihrer Beratung zu trennen.
- Politikberater pflegen ein weit reichendes Netz von Kontakten im politischen Raum, die sie als Ressource ihrer Beratungstätigkeit unter Beachtung des de'ge'pol-Verhaltenskodex nutzen.

1.1.2. Kommunikative Kompetenz

- Qualifizierte Politikberatung stellt hohe Anforderungen an die kommunikative Kompetenz und die Fähigkeit, die Interessen der jeweiligen Stakeholder/Anspruchsgruppen zu analysieren und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten.
- Politikberatung setzt die Fähigkeit voraus, die spezifische politische Expertise in zielgerichtete Kommunikationsmaßnahmen umzusetzen. Hierzu gehören einerseits gute Kenntnisse der Instrumente, die von der Politikwissenschaft und den Kommunikationswissenschaften bereitgestellt werden, andererseits persönliche Integrität und Kommunikationsfähigkeit im Auftritt und Dialog mit den Anspruchsgruppen.

1.1.3. Lösungskompetenz als Bedingung der Auftragsannahme

- Politikberater übernehmen nur Aufträge, für deren Bearbeitung die erforderlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und Mitarbeiter bereitgestellt werden können.
- Politikberater in Personalverantwortung übertragen die Verantwortung für Aufträge nur dann an Mitarbeiter, wenn diese die erforderliche fachliche und kaufmännische Qualifikation besitzen.

1.1.4. Fortbildung und Entwicklung

- Politikberater halten sich in ihrem Fachgebiet kontinuierlich auf dem aktuellen Stand der politischen Praxis und der für sie relevanten wissenschaft-

lichen Disziplinen. Sie verbessern ständig ihre Kenntnisse, Fähigkeiten und Verfahrenstechniken.

Insbesondere angemessene Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung, der Erwerb von Zusatzqualifikationen sowie die Nutzung der Fachliteratur sind Qualitätsmerkmale einer um die stetige Verbesserung ihrer Dienstleistung bemühten Politikberatung.

1.2. Persönliche Qualität

1.2.1. Unabhängigkeit, Neutralität und Integrität

- Professionelle Politikberatung richtet sich maßgeblich nach den Sachproblemen und -zielen des Auftraggebers. Politikberater streben in ihrer Beratungstätigkeit eine persönlich möglichst unvoreingenommene, objektive und neutrale Analyse und Bewertung an. Sie zeigen ihren Auftraggebern insbesondere kritische Positionen und Situationen an, um frühzeitig Interessen- und Zielkonflikte zu vermeiden.
- Politikberater, die als externe Berater tätig sind, weisen ihre Mitarbeiter auf das Gebot und die Anforderungen einer unabhängigen Beratung hin, insbesondere im Hinblick auf finanzielle und persönliche Beziehungen zu Auftraggebern, und beaufsichtigen ihre Mitarbeiter in dieser Hinsicht.

1.2.2. Vertraulichkeit/Diskretion

- Diskretion wird im Sinne des de'ge'pol-Verhaltenskodex verstanden.
- Politikberater sind sich der besonderen Vertrauensstellung im Beratungsverhältnis stets bewusst.
- Sie behandeln alle Informationen, die das Beratungsverhältnis betreffen, grundsätzlich vertraulich.
- Politikberater informieren ihre Mitarbeiter über die Pflicht zum Schutz des Vertrauensverhältnisses, erläutern ihnen die daraus folgenden Anforderungen und beaufsichtigen ihre Mitarbeiter entsprechend.

2. Prozesse/Auftragsabwicklung

2.1. Prozessorientierung als Qualitätsmanagement

- In der Politikberatung sind Prozesse oft schwierig zu definieren und voneinander abzugrenzen. Effektive und zielgerichtete Politikberatung setzt daher einen intensiven Informationsaustausch zwischen Berater und Auftraggeber voraus, um Prozesse zu analysieren, zu planen, zu führen und zu verbessern.
- Dazu gehören Informationen über:
 - Prozessfunktionen,

- Arbeitsschritte,
- Zeitvorgaben,
- Ressourcen,
- Kostenvorgaben,
- Mitarbeiter,
- Dokumentation,
- Auswertung.

2.2. Effizienz

2.2.1. Zielsetzung

- Politikberater ermitteln und beachten, was als Ziel einer prozessorientierten Vorgehensweise vom Auftraggeber beabsichtigt ist. Dieses Ziel bildet die verbindliche Grundlage für die Aufgabenformulierung und Erarbeitung der Strategie sowie für deren Umsetzung.
- Bei der Umsetzung von Public Affairs und Lobbying-Maßnahmen orientieren sich Politikberater an den konkreten Geschäftszielen ihres Auftraggebers.
- Die Erfolgs- und Ergebnismessung richtet sich an der Zielerfüllung klar definierter Prozessstufen aus.
- Vor dem Beginn einer Zusammenarbeit werden die einzelnen Stufen und Ziele in enger Abstimmung mit dem Klienten definiert und in regelmäßigen Abständen überprüft.

2.2.2. Auftragsformulierung

- Auf der Grundlage der definierten Ziele erarbeiten Politikberater die konkrete Aufgabenstellung und stimmen diese mit ihrem Klienten ab. Sie bildet die Voraussetzung für die Erarbeitung eines prozessorientierten Vorgehens.
- Politikberater entwickeln als Hilfsmittel für die Auftragsformulierung Vorschläge für Prioritäten und Szenarien, die zu situationsbedingten Alternativen führen können. Sie berücksichtigen ebenso externe wie interne Faktoren des Klienten.

2.2.3. Einsatzplanung

- Als Qualitätsmerkmal gilt eine sachgerechte Einsatzplanung, die einen angemessenen und ordnungsgemäßen Ablauf der Beratung gewährleistet.

- Zu den Elementen einer ziel- und sachgerechten Einsatzplanung gehören
 - Kenntnisse über Klienten, Politik- und Themenfelder,
 - Informationen zur Qualifikation und zeitlichen Verfügbarkeit der Mitarbeiter,
 - Führungserfahrung des Projektleiters,
 - angemessene Terminplanung,
 - Einplanung von Zeitreserven.

2.2.4. Orientierung an Stakeholdern/Anspruchsgruppen

- Politikberater systematisieren und analysieren das komplexe Beziehungsgeflecht der zur Durchführung des Auftrags relevanten Anspruchsgruppen.
- Das Erreichen von Zielen und Erfüllen der Aufgabenstellung setzt die Fähigkeit des Politikberaters voraus, alle relevanten Stakeholder und ihre spezifischen Interessen zu recherchieren, zu identifizieren und auf ihre Relevanz hin zu analysieren.
- Politikberater berücksichtigen in der Beratung alle Akteure, die als Stakeholder für das Ziel/den Auftrag Bedeutung haben oder gewinnen könnten.

2.2.5. Auftragssteuerung

- Politikberater gewährleisten ein Auftragscontrolling, das den Beratungsprozess von der Kontaktaufnahme bis zur Nachbereitung umfasst.
- Hierzu gehören:
 - die Erfassung, Verarbeitung und Aufbereitung von Informationen sowie die Erstellung neuer Informationen, die der Steuerung der Auftragserfüllung dienen,
 - die Kontrolle und nötigenfalls Korrektur des detaillierten Arbeitsplans mit allen Einzelaufgaben und Qualitätsanforderungen,
 - die angemessene Mitsteuerung der Beratungsprozesse durch den Auftraggeber,
 - die Beachtung der bei Auftragsannahme zur Prozess- und Erfolgskontrolle vereinbarten Maßnahmen, und zwar möglichst nicht nur nach dem Abschluss, sondern bereits während eines Projekts.
- Politikberater, die als externe Berater tätig sind, unterrichten ihre Auftraggeber von sich aus und ohne Aufforderung in regelmäßigen Abständen über den Fortgang der Auftragsdurchführung, es sei denn, der Klient verlangt ausdrücklich eine andere Regelung. Die Unterrichtung muss so ge-

schehen, dass dem Auftraggeber die Möglichkeit durchführungslenkender Weisungen bleibt.

- Politikberater, die als externe Berater tätig sind, setzen zeitgemäße Verfahren der Projektplanung und des Projektmanagements ein, um den Einsatz der Instrumente und die Betriebsabläufe nach Maßgabe eines optimalen Kosten-Nutzen-Verhältnisses kontinuierlich zu beobachten und daraus Optionen der Steuerung abzuleiten.

2.2.6. Zuverlässigkeit der Leistung

- Können verbindlich vereinbarte Vorgaben nicht eingehalten werden, informieren Politikberater ihre Klienten so frühzeitig wie möglich über die Nichterfüllung, und zwar unter Angabe der Gründe. Politikberater gewährleisten eine Fristenkontrolle bei gesetzlichen und anderen auf Aufträge bezogenen Terminen (wie Gremiensitzungen, Zwischenpräsentationen, Berichtsabgabe etc.).

2.3. Angemessenheit der Prozessstrategie

2.3.1. Strukturen

- Politikberater berücksichtigen in der Beratung die vom Klienten vorgegebenen Entscheidungswege, Entscheidungsträger, Vorgehensweisen und Termine.
- In angemessener Weise schlagen Politikberater alternative Strukturen vor, die für den Beratungsprozess und die Entwicklung von Strategien günstiger und effektiver sind.
- Politikberater schlagen insbesondere dann alternative Strukturen vor, wenn die Umsetzung von Strategien durch den Berater oder den Klienten andere Entscheidungswege, Entscheidungsträger, Vorgehensweisen und Termine zwingend erforderlich macht.

2.3.2. Ressourcen und Instrumente

- Politikberater sind sich bewusst, dass Ressourcen wie Zeit, finanzielle Mittel und Personal klar definiert und eingeteilt werden müssen, um eine Strategie umzusetzen. Politikberater geben ihren Klienten daher klare Hinweise und Empfehlungen, wie die von ihnen vorgeschlagenen Strategien durch entsprechenden Mitteleinsatz umgesetzt werden können. Sie geben auch klare Empfehlungen, welche Ressourcen nicht verwendet werden sollen.
- Politikberater identifizieren und empfehlen geeignete Instrumente zur Umsetzung der Strategie unter Ausschöpfung aller relevanten Bereiche der Politikberatung und Politikvermittlung.

2.4. Dynamische Anpassung

2.4.1. Kontinuierliche Beobachtung

- Politikberatung ist im Idealfall eine Dienstleistung, welche die vom Klienten benötigte Beratung und Zulieferung bedarfsgenau, zum richtigen Zeitpunkt, im richtigen Umfang und in der erforderlichen Qualität am richtigen Ort zur Verfügung stellt. Zur Qualitätssicherung passen Politikberater daher ihr Vorgehen kontinuierlich den jeweils wechselnden Umständen an.
- Politikberater sichern einen optimalen Informationsfluss und beobachten kontinuierlich die politischen Rahmenbedingungen und die jeweils relevanten Akteure, um ihre Beratungsleistung und die Beratungsprozesse zu optimieren. Dabei beobachten sie insbesondere
 - das politische Umfeld und relevante Akteure,
 - die Konkurrenten des Auftraggebers und ihr Verhalten,
 - bei wirtschaftlichen Fragestellungen andere Marktteilnehmer und ihr Verhalten am Markt.
- Politikberater gleichen ihre Beobachtungen ständig mit den vereinbarten Zielsetzungen ab, um eine Optimierung der empfohlenen Strategien zu erreichen.
- Politikberater dokumentieren die so erhaltenen Vergleichs- und Lernergebnisse und instruieren ihre Klienten sowie ihre Mitarbeiter entsprechend, um die angewandten Strategien für vergleichbare Fälle mittel- und langfristigen zu optimieren.

2.5. Nachprüfbarkeit

2.5.1. Kompetenzaufteilung

- Politikberater vereinbaren mit Klienten und Mitarbeitern Verantwortungsbereiche und Zuständigkeiten für Arbeitsschritte und Projekteinhalte.
- Diese Vereinbarungen berücksichtigen die Qualifikation der Teilverantwortlichen und die internen Betriebsabläufe, und zwar sowohl in der Beratungspraxis als auch beim Auftraggeber.
- Dem Klienten wird für alle Phasen und Teilbereiche eines Projekts ein Ansprechpartner genannt, dessen Erreichbarkeit für den Klienten während der Projektlaufzeit gesichert ist.

2.5.2. Information und Dokumentation

- Politikberater aktualisieren und verbessern den Informationsstand in Beratungsprojekten kontinuierlich durch Austausch mit dem Auftraggeber. Sie streben regelmäßige Arbeits- und Projektbesprechungen an.

- Zur professionellen Politikberatung gehört eine systematische und leicht verständliche Dokumentation, die vor allem Kosten und Ressourcen, Aufwendungen, Aktivitäten und Termine verzeichnet.
- Politikberater, die als externe Berater tätig sind, sollten ihre Tätigkeit in schriftlicher Vereinbarung mit dem Klienten in zwei Teilen präsentieren:
 - als Dokumentation in einem als Leitfaden zu gebrauchenden Projektplan oder Projekthandbuch,
 - als Dokumentation im Projektberichtswesen, das auf der Basis der Regelungen des Projektplans oder des Projekthandbuchs die Einzelschritte der Planung, Organisation und Ausführung belegt. Zu diesen Einzelschritten gehören Vorgaben von Zwischen- und Endberichtserstellung, von Meilenstein- und Endpräsentationen, Informations-, Beweis- und Lernfunktionen, Überwachung, Steuerung und Evaluation.
- Politikberater, die als externe Berater tätig sind, dokumentieren Projekte durch Verwaltung von
 - Angebot, Planungsunterlagen, Statistiken, Freigaben,
 - Schriftwechseln, Sitzungsprotokollen und Vertragsänderungen,
 - Phasenberichten, Aktivitätsberichten, Terminberichten, Endberichten, Kostenbelegen,
 - sonstigen Projektunterlagen.
- Politikberater verwalten Dokumente nach Maßgabe des gesetzlichen Datenschutzes und den Vorschriften zur Speicherung von Daten.

2.5.3. Controlling

- Politikberater erkennen an, dass politische Aktivitäten und Kommunikation als Teil des strategischen Managements für ihre Auftraggeber Faktoren betrieblicher Wertschöpfung darstellen. Politikberater machen diesen betriebswirtschaftlichen Zusammenhang transparent und akzeptieren ihn als einen Bewertungsmaßstab ihrer Arbeit.
- Politikberater, die als externe Berater tätig sind, akzeptieren, dass die Begründung, die Steuerung und die Kontrolle von politisch-strategischen Aktivitäten und Kommunikation in Controlling-Systeme von Auftraggebern eingepasst werden müssen.
- Politikberater nehmen teil an der Weiterentwicklung von Methoden und Kennziffern für das Controlling ihrer Dienstleistungen. Politikberater sehen ihre Verantwortung aber vorrangig darin, neben der rein betriebswirtschaftlichen Bewertung die gesellschaftlichen und politischen Perspektiven gleichberechtigt in Anschlag zu bringen.

2.6. Übernahme und Ausführung von Aufträgen

2.6.1. Allgemeine Grundsätze der Auftragsübernahme

- Politikberater, die als externe Berater Aufträge akquirieren, sind sich bewusst, dass politische Entscheidungen und Verfahren im Zusammenhang mit öffentlichen Gütern stehen. Die Integrität staatlicher Institutionen und politischer Prozesse darf durch die Auftragsübernahme nicht beschädigt werden.
- Politikberater, die als externe Berater Aufträge akquirieren, gewährleisten, dass sie bei der Akquise gewissenhaft Gesetze, fachliche Regelungen und Entwicklungen beachten. Dies gilt insbesondere für öffentliche Ausschreibungen und Antikorruptionsvorschriften im Auftragswesen. Sie informieren und beaufsichtigen ihre Mitarbeiter entsprechend.
- Politikberater nehmen nur solche Aufträge an oder führen nur solche Aufträge fort, die nach den in den vorigen Abschnitten genannten Vorgaben ordnungsgemäß bearbeitet werden können.
- Politikberater prüfen bei einem Auftrag alle mit dem Auftrag verbundenen Risiken, die den Ruf oder die wirtschaftliche Lage des Auftraggebers beeinträchtigen könnten.
- Politikberater, die als externe Berater tätig sind, leisten im Angebot eine Grobplanung des Auftrags.
- Politikberater, die als externe Berater tätig sind, empfehlen ihren Klienten bei der Auftragsannahme, eine eindeutige und schriftlich formulierte Vereinbarung über Inhalt, Umfang und Zweck des Auftrags sowie über die Verteilung von Zuständigkeiten zu treffen. Diese Vereinbarung sollte beinhalten:

- i. Leistungsform und Auftragsstruktur,
- ii. Regelungen über die Ermittlung des Beratungserfolgs,
- iii. die Haftungsbegrenzung,
- iv. die Zeit- und Terminplanung,
- v. die personelle Besetzung und die Zuständigkeiten,
- vi. die Verwendung von Beratungsergebnissen Dritter,
- vii. die Vergütung.

2.6.2. Fairer Wettbewerb

- Politikberater achten die geistige Urheberschaft an Vorschlägen, Konzeptionen und Veröffentlichungen anderer und verwenden solches Material nur mit eindeutiger Quellenangabe.
- Politikberater empfehlen bei sachlich-fachlicher Notwendigkeit nur solche Kollegen, die sich an den Qualitätsmerkmalen der de'ge'pol orientieren.
- Politikberater, die als externe Berater tätig sind, legen bei Kooperationen, soweit es sich nicht um einen Kapazitätsausgleich handelt, gegenüber den Klienten die Projektverantwortlichkeit sowie Art und Umfang der Zusammenarbeit offen und klar dar.

2.6.3. Seriöse Preisbildung

- Politikberater, die als externe Berater tätig sind, berechnen Honorare, die durch die Art und den Umfang des Auftrags begründet sind.
- Politikberater, die als externe Berater tätig sind, geben Festpreisangebote nur für solche Projekte ab, deren Umfang zu überblicken ist. Umfang und Schwierigkeitsgrad der zu lösenden Probleme sind präzise und für beide Vertragsparteien überschaubar und verbindlich zu beschreiben.
- Politikberater, die als externe Berater tätig sind, präzisieren ihre Angebote so, dass der Klient eindeutig erkennt, welche sonstigen Kosten neben dem Honorar in Rechnung gestellt werden.

2.6.4. Seriöse Werbung

- Politikberater, die als externe Berater tätig sind, üben in der Werbung wettbewerbliche Zurückhaltung. Sie präsentieren ihre Qualifikation einzig im Hinblick auf ihre Fähigkeiten und ihre Erfahrung.
- Politikberater, die als externe Berater tätig sind, halten sich in der Darstellung ihrer Umsätze, Mitarbeiter, Tätigkeitsbereiche etc. an den augenblicklichen Stand. Die Darstellung entspricht den Grundsätzen der Sorgfalt, Klarheit und Wahrhaftigkeit.
- Referenzen oder Beschreibungen von abgeschlossenen Projekten dürfen nur nach vorheriger Genehmigung des Wortlauts durch den Klienten veröffentlicht werden.
- Politikberater, die als externe Berater tätig und Mitglied der de'ge'pol sind, weisen Klienten und Dritte möglichst auf ihre Mitgliedschaft in der de'ge'pol und die Berufsgrundsätze hin, zu denen dieser Kriterienkatalog gehört.