

Weiterentwicklung der Beratungsqualität im Arbeitgeberservice: Verbesserungspotenziale anhand der Kundenbedürfnisse erkennen

GIULIA BÜTTNER UND RUTH MORITZ

Kernbotschaften

- In Zeiten eines sich stark verändernden Arbeitsmarktes mit langfristig abnehmendem Erwerbspersonenpotenzial ist es wichtig, dass die entsprechenden Beratungsdienstleistungen in hoher Qualität erbracht werden, um den Betrieben einen Mehrwert zu bieten.
- Die Bundesagentur für Arbeit nutzt die Perspektive der Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen, um die Qualität der Beratungsdienstleistung im Arbeitgeberservice zu bewerten.
- Forschungsergebnisse zeigen, dass Kundenbefragungen im Rahmen der Zielnachhaltung einen Mehrwert für die Ausrichtung der Dienstleistungen an den Kundenbedürfnissen sowie für die Umsetzung kontinuierlicher Verbesserungen im Sinne der Strategie 2025 und des EFQM-Modells 2020 bieten.
- Insbesondere die Ergebnisse aus freien Kommentaren sind methodisch gut geeignet, um Verbesserungspotenzial für die Arbeitgeberberatung zu identifizieren.
- Die Weiterentwicklung der Beratungsqualität basierend auf Kundenfeedback gelingt besonders effektiv, wenn ausreichend Ressourcen für gründliche Analysen bereitgestellt werden. Eine gelebte Organisationskultur im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung wird dabei als weiterer entscheidender Faktor zur nachhaltigen Steigerung der Beratungsqualität identifiziert.

1 Einleitung

Die Beratung von Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen gehört zu den gesetzlich vorgesehenen Dienstleistungen der Bundesagentur für Arbeit (BA). Der gesetzliche Auftrag aus § 34 SGB III umfasst eine Reihe von Themenfeldern, die für Betriebe eine hohe Relevanz für die Gewinnung, Bindung und Qualifizierung von Personal haben. In Zeiten eines sich stark verändernden Arbeitsmarktes mit langfristig abnehmendem Erwerbspersonenpotenzial (Fuchs et al. 2017) ist es deshalb wichtig, dass die entsprechenden Beratungsdienstleistungen in hoher Qualität erbracht werden, um den Betrieben einen Mehrwert zu bieten. Einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Dienstleistungsqualität, die auf einer Erfassung des Istzustands und daraus abgeleiteten Entwicklungspotenzialen basiert, kommt deshalb eine zentrale Bedeutung zu. Die

BA nutzt zur Qualitätsentwicklung das EFQM-Modell 2020¹, das eine ganzheitliche Betrachtung von Organisationen, ihren Stärken und Verbesserungspotenzialen ermöglicht.

Um die Beratungsqualität im Rahmen der Qualitätsentwicklung betrachten zu können, muss diese auf angemessene Weise erfasst werden. Dies ist jedoch eine methodische Herausforderung, da geeignete, wissenschaftlich fundierte Messverfahren, die der Komplexität eines Beratungsprozesses gerecht würden, bisher nur in Ansätzen vorliegen (Schiersmann & Weber 2013, S. 44). Die Komplexität der Arbeitgeberberatung ist besonders hoch, denn diese ist als Organisationsberatung durch die Beteiligung vieler Akteure gekennzeichnet (s. Abbildung 1).

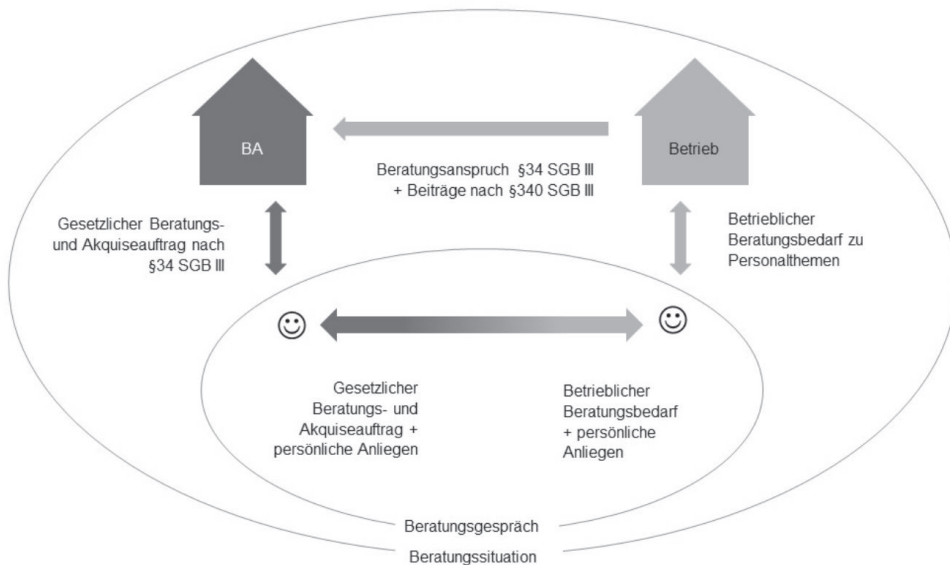


Abbildung 1: Grafische Darstellung der Beratungssituation der Arbeitgeberberatung (Quelle: Moritz 2021, S. 130)

Als Dienstleistungsgeberin bietet die BA Arbeitsmarktberatung an, auf die Betriebe als Dienstleistungsnahmer nach § 34 (1) SGB III einen Anspruch haben. Gleichzeitig ist in § 34 (2) SGB III festgelegt, dass die BA im Rahmen dieser Beratung Arbeits- und Ausbildungsstellen für die Vermittlung akquirieren soll. Somit bringen beide Seiten unterschiedliche Interessen in das Beratungsgespräch ein (Moritz 2021, S. 130).

Die Situation gewinnt durch die Tatsache an Komplexität, dass sowohl Dienstleistungsnehmer als auch Dienstleistungsgeberin durch einzelne handelnde Personen vertreten werden. Es ist anzunehmen, dass diese Personen versuchen, auf die Beratung entsprechend den Vorgaben und Erwartungen ihrer jeweiligen Organisationen

¹ Das EFQM-Modell 2020 ist der Rahmen für ein ganzheitliches Qualitätsmanagement nach den Standards der European Foundation for Qualitymanagement.

einzuwirken (Nerdinger et al. 2019, S. 565). Zusätzlich spielen aber möglicherweise auch persönliche Anliegen, wie individuelle Karriereziele, persönliches Ansehen, Wertvorstellungen oder Wünsche bezüglich der zeitlichen Gestaltung, eine Rolle. Obwohl individuelle Ziele normalerweise nicht offen kommuniziert werden, beeinflussen sie den Gesprächsverlauf (Moritz 2021, S. 130). Eine erfolgreiche Interaktion in der Beratung erfordert eine Zielkongruenz sowohl zwischen der jeweiligen Herkunftorganisation und deren Vertreter oder Vertreterin als auch zwischen Berater oder Beraterin und Betriebsvertreter oder -vertreterin (Santen und Seckinger 2005).

Um die Qualität des gesamten Beratungsprozesses in der Arbeitgeberberatung angemessen abbilden zu können, wäre es deshalb wünschenswert, die Perspektiven mehrerer beteiligter Akteure zu betrachten (Schiersmann & Weber 2013, S. 44). Dies wären beispielsweise die Qualitätswahrnehmung der beratenen Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen, die Qualitätswahrnehmung der Beraterinnen und Berater selbst sowie die Qualitätswahrnehmung aus gesellschaftlicher Perspektive (Moritz 2021, 130 f.). Dem stehen jedoch Wirtschaftlichkeitsüberlegungen sowie methodische Herausforderungen entgegen.

Tatsächlich erhebt die BA seit 2004 regelmäßig die Kundenzufriedenheit durch Befragungen von Arbeitgebenden (Deinzer und Schopf 2021), sodass zumindest diese eine Perspektive von Qualitätswahrnehmung abgebildet wird. Die Kundenzufriedenheitsbefragung war von 2020–2022 über den Beratungsindex-Arbeitgeber (BI-AG) in das Zielsystem der BA eingebunden, seit 2023 erfolgt die Abbildung durch den „Serviceindex-Arbeitgeber“ (SI-AG). Die hierbei genutzte Methodik wird im Kapitel 2 dieses Aufsatzes genauer betrachtet.

Im Kapitel 3 wird aufgezeigt, welche Möglichkeiten sich für die Qualitätsentwicklung der Arbeitgeberberatung aus der bereits vorhandenen Qualitätskennzahl in der Praxis ergeben, wenn diese im Sinne von Strategie 2025 und EFQM-Modell 2020 zur kontinuierlichen Verbesserung der Dienstleistung entsprechend der Kundenerwartungen und -bedürfnisse genutzt wird. Der Aufsatz schließt mit der Ableitung von Implikationen für die Arbeitgeberberatung in Kapitel 4.

2 Kundenzufriedenheitsbefragung als Grundlage der Qualitätsentwicklung

Die Ausgestaltung und Qualitätsentwicklung der Arbeitgeberberatung² der Bundesagentur für Arbeit wird maßgeblich von der Strategie 2025 sowie der Einführung des EFQM-Modells 2020 im Zuge des Performancemanagements der BA ab 2018 bestimmt.

Mit der Einführung des EFQM-Modells 2020 wird auch eine kontinuierliche Verbesserung des Arbeitgeberservices und seiner Dienstleistungen für die Kundinnen

2 Im Folgenden dient der Begriff „Arbeitgeberberatung“ als Überbegriff für die Arbeitsmarkt- und Qualifizierungsberatung nach § 34 SGB III.

und Kunden angestrebt. Im Sinne des Modells besteht das Ziel darin, die (berechtigten) Erwartungen der Kundinnen und Kunden an die Arbeitgeberberatung zu erfüllen oder zu übertreffen. Gleichzeitig wird mit der Strategie 2025³ eine qualitativ hochwertige, vorausschauende Beratung angestrebt, die sich an den Bedürfnissen der Arbeitgebenden orientiert und gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern und -partnerinnen gestaltet wird (Büttner 2022).

In der Folge wird das Kundenfeedback aus halbjährlichen Befragungen der Arbeitgeberkunden und -kundinnen durch das Zentrum für Kunden- und Mitarbeiterbefragungen (ZKM) zur Messung und Weiterentwicklung der Beratungsqualität des Arbeitgeberservices herangezogen, deren Ergebnisse seit 2020 als „Beratungsindex-Arbeitgeber“ (BI-AG) bzw. seit 2023 als „Serviceindex-Arbeitsgeber“ (SI-AG) in das Zielsystem einfließen (Antonia 2021).

Das ZKM realisiert hierzu jährlich 200 Telefoninterviews pro Agentur, wodurch eine Gesamtmenge von 31.200 Interviews pro Jahr entsteht. Befragt werden Arbeitgeberkunden und -kundinnen innerhalb des Folgemonats nach dem letzten Beratungskontakt (Antonia 2021).

Der den Interviews zugrundeliegende Fragenkatalog umfasst Items zur wahrgenommenen Qualität und Wirkung der Beratung sowie zu den Dienstleistungen Vermittlung und Förderung. Er schließt mit einem freien Kommentarfeld ab, in dem freiwillig Anregungen und Kommentare geteilt werden können (Bundesagentur für Arbeit, o. J.).

Insgesamt werden die Ergebnisse soweit möglich als Kennzahlen ausgewertet und den Führungskräften auf dezentraler Ebene zur Verfügung gestellt. Hierbei handelt es sich um errechnete Durchschnittswerte zu einzelnen Fragen und Aussagen, deren Einschätzung durch die Befragten entlang einer Schulnotenskala erfolgte. Hinzu kommen die transkribierten freien Kommentare und Anregungen der Arbeitgebenden aus dem freien Kommentarfeld. Einige Items beinhalten „ja“/„nein“-Fragen sowie Multiple-Choice-Fragen, weshalb diese nicht unmittelbar durch Kennzahlen abgebildet werden können. Zur besseren Einschätzung der Beratungsleistung wird eine Abweichungsanalyse des Ist-Wertes der jeweiligen Agentur für Arbeit zum Soll-Wert sowie eine Abweichungsanalyse des Ist-Niveaus zum Ist-Niveau der Agenturen innerhalb des Vergleichstyps⁴ durchgeführt.

In diesem Zusammenhang ist es Aufgabe der lokalen Controllerinnen und Controller, die Führungskräfte in den Dienststellen vor Ort bezüglich möglicher und akuter Interventionspunkte zu beraten. Hierzu analysieren sie die Befragungsergebnisse im Kontext der aktuellen Entwicklungen am Arbeitsmarkt sowie unter Berücksichtigung weiterer relevanter Prozesskennzahlen, um im Ergebnis fachlich fundierte,

³ Die Strategie 2025 gibt die Organisationsstrategie der Agenturen für Arbeit und der Jobcenter bis zum Jahr 2025 vor.

⁴ Um die Arbeitsmarktverhältnisse vor Ort bei der Steuerung und Zielkontrolle angemessen berücksichtigen zu können, nutzt die BA Agenturtypisierungen, welche durch das IAB erstellt werden. Agenturen eines sogenannten „Vergleichstypus“ ähneln sich hinsichtlich ihrer Merkmale, welche sich auf die arbeitsmarktpolitische Zielerreichung auswirken. Hierzu zählen unter anderem die Arbeitslosenquote, das Erwerbspersonenpotenzial ohne Berufsabschluss sowie der Tertiarisierungsgrad (Blien & Hirschenauer 2017).

steuerungsrelevante Ursache-Wirkungs-Aussagen bezüglich der wahrgenommenen Beratungsqualität treffen zu können (Pscheidl & Schmidt, 2021).

An eben dieser Stelle lassen sich jedoch erste Limitierungen in der Verwendbarkeit der Daten für die Qualitätsentwicklung erkennen.

Eine erste Beschränkung ergibt sich aus dem verwendeten Bewertungssystem (Schulnotenskala): Mit Ausnahme der freien Kommentare stehen ausschließlich die Durchschnittswerte der vergebenen Schulnoten für die Einzelitems zur Verfügung. Daher bleibt fraglich, inwieweit aus den Ergebnissen steuerungsrelevante Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen der Gestaltung der Arbeitgeberberatung und der von den Kunden und Kundinnen wahrgenommenen Beratungsqualität ersichtlich werden.

Erklärungen für auffällig positive oder negative Ausprägungen der Einzelergebnisse könnten teils aus den freien Kommentaren entnommen werden – allerdings ist die Äußerung des abschließenden Feedbacks für die Befragten optional. Ferner werden keine Ansprüche an Inhalte und Qualität des Feedbacks erhoben, sodass sich hier eine weitere Limitierung der Verwendbarkeit abzeichnet.

Zusammenfassend bleibt mangels einschlägiger Studien und Untersuchungen fraglich, inwieweit die Ergebnisse aus den Arbeitgeberkundenbefragungen in der Praxis tatsächlich steuerungsrelevante Erkenntnisse für die Qualitätsentwicklung der Arbeitgeberberatung im Sinne der Strategie 2025 und des EFQM-Modells 2020 auf Ebene der Agenturen für Arbeit bieten (Büttner 2022). Um eine eindeutige Beurteilung der tatsächlichen Anwendbarkeit der bereitgestellten Befragungsergebnisse, speziell hinsichtlich ihres Mehrwerts für die dezentrale Qualitätsentwicklung der Arbeitgeberberatung, zu ermöglichen, wurde im Jahr 2022 eine qualitative Interviewstudie zu diesem Themenkomplex durchgeführt. Im Folgenden werden die Erkenntnisse dieser Studie präsentiert.

3 Qualitätsentwicklung in der Praxis

Die qualitative Interviewstudie von Büttner (2022) untersucht die Fragestellung, welchen Beitrag die Befragungsergebnisse zur Erhebung des BI-AG⁵ auf dezentraler Ebene für die Realisierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im Sinne des EFQM-Modells 2020 sowie für die Ausrichtung der Beratung an den Kundenerwartungen und –bedürfnissen im Sinne der Strategie 2025 leisten können. Betrachtet wurde die Nutzbarkeit aller dezentral zu Verfügung gestellten Daten aus den Arbeitgeberbefragungen des ZKM, einschließlich der freien Kommentare.

Als Forschungsumfeld wurde eine Dienststelle der BA gewählt, in der eine intensive Auseinandersetzung mit der Nutzbarkeit der Befragungsergebnisse im Rahmen

5 Zum Zeitpunkt der Interviewstudie wurden die Befragungsergebnisse des ZKM im BI-AG abgebildet. Für die Erhebung des SI-AG wurde der Fragenkatalog marginal abgeändert. Als wesentliche inhaltliche Änderung ist die Ergänzung einer weiteren Frage zur Anliegenklärung im Abschnitt „Gesamtfeedback“ zu nennen, sodass sich die Studienergebnisse auf die aktuellen Befragungsergebnisse übertragen lassen.

von Workshops und Arbeitsgruppen vorausgegangen war. Hierbei wurden die Erfahrungen und Einschätzungen von drei Expertinnen und Experten erhoben und ausgewertet, welche über einschlägige Erfahrung mit der Nutzbarkeit der Befragungsergebnisse des ZKM für die dezentrale Prozesssteuerung verfügten. Zusätzlich wurde die Kundenperspektive durch Befragung eines Arbeitgeberkunden im Agenturbezirk abgedeckt.

Bewertet wurden Umfang, Relevanz und Verwendbarkeit der vorhandenen Daten sowie die Realisierbarkeit positiver Trends in der Kundenwahrnehmung. Zusätzlich wurden der Mehrwert der Einbeziehung von Vergleichszahlen aus anderen Agenturbezirken sowie die Effektivität der Steuerung über Ziele analysiert.

Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die Befragungsergebnisse des BI-AG grundsätzlich einen Mehrwert für die verstärkte Ausrichtung der Dienstleistungen an den Kundenbedürfnissen sowie für die Realisierung kontinuierlicher Verbesserung im Sinne der Strategie 2025 und des EFQM-Modells 2020 bieten, wobei nachfolgende Potenziale und Grenzen festgestellt wurden.

Grundsätzlich fördert die halbjährliche Bereitstellung der Befragungsergebnisse eine regelmäßige Auseinandersetzung mit der Kundenperspektive in den Dienststellen und leistet damit einen zielgerichteten Beitrag zur Erhaltung und Steigerung der Beratungsqualität des Arbeitgeberservices. In der Gesamtschau stellen die freien Kommentare und Anregungen aus dem Feedbackfeld die ertragreichste Informationsquelle zur Entwicklung der Beratungsqualität dar, da diese die individuellen Erwartungen und Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden widerspiegeln. Durch Analyse der freien Kommentare können wertvolle Erkenntnisse über Verbesserungspotenziale gewonnen werden und Ursachen für besonders positive oder negative Ergebnisse begründet werden. Aufgrund des vergleichsweise hohen Auswertungsaufwands der freien Kommentare ist es notwendig, die zeitlichen wie personellen Ressourcen für die detaillierte Auseinandersetzung mit den Befragungsergebnissen zur Verfügung zu stellen.

Bleiben die freien Kommentare unberücksichtigt, werden Interventionspunkte erst bei hohen Abweichungen der Zahlenwerte aus den Einzelitems zum Vergleichstyp sichtbar. In der Praxis sind diese Abweichungen oft zu gering, um gezielte Steuerungsimpulse zu setzen. Problematisch ist zudem, dass ohne Berücksichtigung der freien Kommentare kaum Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen der internen Prozessgestaltung und den erzielten Zahlenwerten erklärt werden können. Lediglich für bestimmte Items gilt, dass bereits aus dem Zahlenwert konkrete Interventionspunkte erkannt und darauf aufbauend Strategien zur Verbesserung der Beratungsqualität entwickelt werden können. Ein Beispiel hierfür ist das Item „Wie bewerten Sie das Fachwissen des Beraters?“

Trotz der aufgezeigten Grenzen der Aussagekraft der Befragungsergebnisse kann eine Verbesserung der von den Kundinnen und Kunden wahrgenommenen Beratungsqualität durch die datenbasierte Prozesssteuerung erreicht werden.

In der untersuchten Dienststelle wurden konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität aus den Befragungsergebnissen abgeleitet und umgesetzt,

was zu verbesserten Bewertungen in der nachfolgenden Erhebung führte. Dies gelang durch eine detaillierte Auseinandersetzung mit den Einzelergebnissen und freien Kommentaren. Zusätzlich wurden Rückmeldungen des Kundenreaktionsmanagements sowie Erkenntnisse aus Fachdialogen mit den Regionaldirektionen einbezogen.

Darüber hinaus wurden eine ganzheitliche Betrachtung der operativen Prozesse und die Bereitschaft der Fachkräfte zur kontinuierlichen Reflexion der eigenen Beratungsleistung als entscheidende Faktoren für die langfristige Steigerung der Beratungsqualität in der untersuchten Dienststelle identifiziert. Des Weiteren ist es zuträglich, die Auseinandersetzung mit der Verbesserung der eigenen Beratungsleistung in den Dienststellen präsent zu halten – beispielsweise durch Platzierung in den freien Zielen im Geschäftsplan. Daher sind der Umgang mit Qualitätsentwicklung und deren Stellenwert in den Dienststellen entscheidend für die Aufrechterhaltung und Steigerung der Kundenzufriedenheit mit der Beratungsleistung des Arbeitgeberservices.

Zusammenfassend eignen sich die dezentral zur Verfügung gestellten Daten aus den Befragungsergebnissen des ZKM für eine erste Einschätzung der Beratungsleistung des Arbeitgeberservices. Aufgrund der dargestellten Grenzen der Nutzbarkeit stellen diese jedoch keine abschließende Datengrundlage dar. Daher ist es notwendig, zusätzliche Daten für eine gezielte Steuerung heranzuziehen. Durch eine eingehende Analyse der Einzelergebnisse in Verbindung mit weiteren Daten können die identifizierten Beschränkungen überwunden und positive Trends in der Beratungsqualität durch eine datenbasierte Prozesssteuerung realisiert werden. Als weitere entscheidende Treiber für die Qualitätsentwicklung wurden das Vorhandensein ausreichender zeitlicher und personeller Ressourcen sowie ein kundenorientiertes Qualitätsverständnis identifiziert.

4 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Um die Qualität in der Arbeitgeberberatung erfolgreich weiterentwickeln zu können, wäre es wünschenswert, die Perspektiven mehrerer beteiligter Akteure (z. B. Kundinnen und Kunden, Beratende, Gesellschaft) zu betrachten, da sich diese voneinander unterscheiden können. In der Praxis wird aufgrund der besonderen Relevanz jedoch besonders häufig ausschließlich die Kundenperspektive betrachtet, dies gilt auch für die Arbeitgeberberatung der BA.

In der qualitativen Interviewstudie von Büttner (2022) wurden drei Faktoren identifiziert, die für eine erfolgreiche Steigerung der Beratungsqualität aufgrund von Kundenzufriedenheitsbefragungen förderlich sind. Hierzu zählen die für die Auswertung und Qualitätsentwicklung bereitgestellten Ressourcen, die Verfügbarkeit weiterer Daten sowie das Dienstleistungsverständnis und die Organisationskultur. Im Folgenden werden zu jedem der drei Faktoren konkrete Handlungsempfehlungen präsentiert, die einen erfolgreichen Umgang mit Kundenzufriedenheitsbefragungen zur Steigerung der Qualität der Arbeitgeberberatung ermöglichen.

Ressourcen

Für die Realisierung einer auf die Kundenbedürfnisse ausgerichteten Arbeitgeberberatung ist die Kenntnis von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zwischen der eigenen Dienstleistungsgestaltung und der Kundenwahrnehmung notwendige Voraussetzung. Im Beispiel der Kundenbefragungen des ZKM zur Erhebung des SI-AG stellen die freien Kommentare hierfür die ertragreichste Informationsquelle dar, welche jedoch die zeitintensivste Auswertung erfordert.

Um den Erkenntnisgewinn zu maximieren, müssen entsprechend ausreichende zeitliche Freiräume für die Auseinandersetzung mit den freien Einzelrückmeldungen der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auf allen beteiligten Ebenen geschaffen werden. Hierzu können beispielsweise Arbeitskreise mit Mitarbeitenden, Controllern und Controllerinnen und Führungskräften etabliert werden, in denen in zeitlich festgelegten Abständen regelmäßige Auswertungen des Kundenfeedbacks erfolgen.

Bietet die vorhandene Datengrundlage nicht ausreichende Informationen über konkrete Interventionspunkte, sollten zusätzliche Daten herangezogen werden, wofür ebenfalls entsprechende Ressourcen bereitgestellt werden müssen.

Ergänzende Daten

Um das Feedback der Arbeitgebenden besser einordnen und konkrete Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen der dezentralen Prozessgestaltung und der Kundenwahrnehmung genau identifizieren zu können, sollten stets weitere Daten in die Auswertung mit einbezogen werden.

Je nach Organisation gibt es hierfür unterschiedlichste Quellen. In jedem Fall können fehlende Informationen im direkten Austausch mit den Arbeitgeberkunden sowie -kundinnen gewonnen werden, unter anderem durch Einholen von Feedback im Beratungsgespräch. Darüber hinaus stellen standortübergreifende Austauschformate innerhalb der Organisation sowie Netzwerktreffen mit Partnern und Partnerinnen und Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen ertragreiche Informationsquellen dar.

In den Agenturen für Arbeit können Rückmeldungen des Kundenreaktionsmanagements sowie Erkenntnisse aus den Fachdialogen mit den Regionaldirektionen zur besseren Einordnung der Befragungsergebnisse herangezogen werden. In der untersuchten Dienststelle wurde zudem eine lokale, eigens initiierte Kundenbefragung durchgeführt, in der die konkreten Erwartungen und Bedürfnisse der lokalen Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen an den AGS als Dienstleister erfragt wurden. Dies führte zu konkreten Ansätzen zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität und Steigerung der Kundenzufriedenheit (Büttner 2022).

Dienstleistungsverständnis und Kultur

Zuletzt kam die Studie zu dem Ergebnis, dass die Effekte von Maßnahmen zur Entwicklung der Beratungsqualität basierend auf Kundenbefragungen am größten sind, wenn in den Agenturen für Arbeit eine gemeinsame Mentalität der kontinuierlichen Verbesserung vorhanden ist (Büttner 2022).

Um zu vermeiden, dass der Prozess nach Kenntnisnahme der bereitgestellten Daten abbricht, und um eine hohe Umsetzungsbereitschaft für Maßnahmen zur Qualitätssteigerung bei den Beratungsfachkräften zu erreichen, sollte ein einheitliches Dienstleistungsverständnis unter den Beschäftigten hergestellt werden. Hierbei unterstützt die Orientierung an in Wirtschaft und Wissenschaft vorhandenen Modellen und Konzepten, wie dem EFQM-Modell 2020. Das Modell betont den Vorrang der Kundinnen und Kunden und deren Bedürfnissen vor anderen Zielen sowie die Notwendigkeit eines langfristigen, auf die Interessensgruppen gerichteten Blickwinkels (EFQM 2021, S. 7). Dabei wird auf die Bedeutsamkeit der Verbesserung und Veränderung der eigenen Produkte und Dienstleistungen entlang der Kundenbedürfnisse verwiesen (EFQM 2021). In der Konsequenz werden die Beschäftigten zur stetigen Selbstreflexion und Auseinandersetzung mit Kundenfeedback sowie zur Implementierung darauf abgestellter Maßnahmen aufgefordert. Konkrete Ansprüche an die Qualitätsentwicklung und den Umgang mit Kundenfeedback sollten in einem gemeinsamen Serviceversprechen auf Organisationsebene sowie auf Ebene der Mitarbeitenden formuliert werden.⁶ Zusätzlich können gesonderte Ansprüche aufgrund regionaler oder fachlicher Spezifika von einzelnen Beratungsteams erstellt und in einem Teamvertrag festgehalten werden.

Darüber hinaus benötigt es eine Kultur des offenen Austausches zwischen den einzelnen Hierarchieebenen. Um gemeinschaftlich zu konkreten Handlungsansätzen zu kommen, müssen Verbesserungspotenziale offen kommuniziert werden. Zudem sollte Transparenz über die Hintergründe und Vorteile der anstehenden Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung bei den Mitarbeitenden geschaffen werden. Idealerweise werden die Beratungsfachkräfte bereits bei der Maßnahmenkonzeption mit einbezogen.

In der Zusammenfassung ist es entscheidend für die Entwicklung einer nachhaltig hochwertigen Beratungsqualität, die drei genannten Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Die Nutzung von Kundenfeedback zur Qualitätsentwicklung zeigt besonders dann sichtbare Erfolge, wenn ausreichend Ressourcen für gründliche Analysen eingeplant und zusätzliche Daten auf verschiedenen Wegen aktiv eingeholt werden. Wenn zudem eine Kultur kontinuierlicher Verbesserung, gestützt durch klare Standards und transparente Kommunikation, geschaffen wird, sind gute Voraussetzungen geschaffen, um die Beratungsqualität nachhaltig und kundenzentriert zu steigern.

Literatur

Antonia, B. (2021). Controlling in der Arbeitgeberberatung. In: B.-J. Ertelt & M. Scharpf (Hg.), *Controlling und Beratung*, S. 87–96. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33503-8_7

6 Die BA hat mit dem im März 2022 veröffentlichten Servicekompass für die Arbeitgeber-Arbeit einen gemeinsamen Serviceanspruch für den Arbeitgeberservice formuliert (Bundesagentur für Arbeit 2023).

- Blien, U. & Hirschenauer, F. (2017). *Vergleichstypen 2018. Aktualisierung der SGB-III-Typisierung*. IAB-Forschungsbericht. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Bundesagentur für Arbeit. (o. J.). *ZKM: Häufige Fragen*. Verfügbar unter: <https://www.arbeitsagentur.de/ueber-uns/befragungen/haeufige-fragen> (Zugriff am 12.01.2024).
- Bundesagentur für Arbeit (2023). *Geschäftsbericht 2022 der Bundesagentur für Arbeit*. Verfügbar unter: https://www.arbeitsagentur.de/datei/geschaeftsbericht-2022_ba043736.pdf (Zugriff am 12.01.2024).
- Büttner, G. (2022). *Eine qualitative Interviewstudie zur Nutzbarkeit der Befragungsergebnisse des Beratungsindex-Arbeitgeber für die Neugestaltung der Arbeitgeberberatung im Sinne der Strategie 2025 und des EFQM-Modells 2020*. Hochschule der Bundesagentur für Arbeit.
- Deinzer, R. & Schopf, M. (2021). Controlling der Beratungsdienstleistung der Bundesagentur für Arbeit im strategischen Kontext. In: B.-J. Ertelt & M. Scharpf (Hg.), *Controlling und Beratung*, S. 3–16. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33503-8_1
- EFQM (Hg.) (2021). *Das EFQM Modell*. Verfügbar unter: <https://efqm.org/de/the-efqm-model/> (Zugriff am 30.09.2023).
- Fuchs, J., Hummel, M., Hutter, C., Klinger, S., Wanger, S., Weber, E. & Zika, G. (2017). *IAB-Prognose für 2017/2018 Arbeitsvolumen so hoch wie nie*. IAB-Kurzbericht 21/2017, S. 1–12.
- Moritz, R. (2021). Wahrnehmung von Qualität in der Arbeitgeberberatung der Bundesagentur für Arbeit. *Verwaltung und Management*, 27(3), S. 129–138. <https://doi.org/10.5771/0947-9856-2021-3-129>
- Nerding, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Aufl. 2019). Berlin, Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4>
- Pscheidl, A. & Schmidt, A. (2021). Aspekte der aktuellen Controllingpraxis in der BA und erste Erfahrungen mit dem Weiterbildungsmodul Beratungsorientiertes Controlling. In: B.-J. Ertelt & M. Scharpf (Hg.), *Controlling und Beratung*, S. 265–279. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33503-8_22
- Santen, E. von & Seckinger, M. (2005). Fallstricke im Beziehungsgeflecht. In: U. Otto & P. Bauer (Hg.), *Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive*. Tübingen: DGVT-Verl. Dt. Gesellschaft für Verhaltenstherapie.
- Schiersmann, C. & Weber, P. (2013). *Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts*. Bielefeld: Bertelsmann Verlag. <https://doi.org/10.3278/6004331w>