

# LEITFADEN FÜR PROZESSBERATER/INNEN

Stand: Februar 2018

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>1. Förderung von kleinen und mittelständischen Unternehmen</b>	<b>2</b>
1.1. Das Programm <i>unternehmensWert:Mensch</i>	2
1.2. Ziele   Was soll erreicht werden?	3
1.3. Förderkonditionen für KMU	4
<b>2. Akteure im Programm <i>unternehmensWert:Mensch</i></b>	<b>8</b>
2.1. Die Akteure im Überblick	8
2.2. Die Programmkoordinierungsstelle	8
2.3. Das Bundesverwaltungsamt	9
2.4. Die regionalen Erstberatungsstellen	9
2.5. Die Prozessberater/innen	9
<b>3. Der Beratungsprozess im Programm <i>unternehmensWert:Mensch</i></b>	<b>11</b>
3.1. Das Erstberatungsgespräch	11
3.2. Die Prozessberatung	13
Vorlagen und Beispiele für Tagesprotokolle und Betriebliche Handlungspläne	17
3.3. Antrag auf Förderung und Erstattung und Feedback zur Erst- und Prozessberatung	29
3.4. Ergebnisgespräch - Bilanzierung der Ergebnisse der Prozess- beratung	30

## Einleitung

### Zum Hintergrund dieses Leitfadens

Vor Ihnen liegt der Leitfaden für Prozessberater/innen, den Sie für das Förderprogramm *unternehmensWert:Mensch* als von uns autorisierte/re-autorisierte Prozessberater/innen nutzen können. Er bündelt alle relevanten Hintergrundinformationen zum Programm und soll Ihnen Anregungen geben, wie Sie das Programm umsetzen können. Der Leitfaden ist eine Hilfestellung „aus der Praxis für die Praxis“ und greift die Erfahrungen aus der Modellphase des Programms auf.

Der Leitfaden besteht aus folgenden Bausteinen:

In [Kapitel 1 | Förderung von kleinen und mittelständischen Unternehmen](#) erfahren Sie, was die Ziele des Programms *unternehmensWert:Mensch* sind, wie es sich inhaltlich mit der Initiative Neue Qualität der Arbeit verzahnt und welche Fördervoraussetzungen für Unternehmen bestehen.

In [Kapitel 2 | Akteure im Programm \*unternehmensWert:Mensch\*](#) stellen wir Ihnen die Ansprechpartner/innen in der Programmkoordinierungsstelle des BMAS und im Bundesverwaltungsamt vor. Die Adressen Ihrer Ansprechpartner/innen in den regionalen Erstberatungsstellen finden Sie auf der Webseite des Programms *unternehmensWert:Mensch*.

Das [Kapitel 3 | Der Beratungsprozess im Programm \*unternehmensWert:Mensch\*](#) führt Sie Schritt für Schritt durch die Phasen der Beratungs- und Unterstützungsprozesse und erläutert Ihnen die wichtigsten Aspekte der Erstberatung, der Prozessberatung sowie des Ergebnisgesprächs. Zudem werden die wichtigsten Formulare dargestellt, die Sie im Rahmen der Prozessberatung ausfüllen müssen.

Wir hoffen, dass dieser Leitfaden und die darin zur Verfügung gestellten Informationen und Materialien Sie bestmöglich bei der Durchführung der Prozessberatung unterstützen und wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Initiierung und Umsetzung von Veränderungsprozessen in den von Ihnen beratenden Unternehmen.

[Ihre Programmkoordinierungsstelle](#)

[Dr. Gabriele Feulner, Michael Schulze](#)

## 1. Förderung von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU)

### 1.1. Das Programm *unternehmensWert:Mensch*

Zur Sicherung ihrer Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit stehen Unternehmen zunehmend im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter/innen. Durch den demografischen Wandel verschärft sich dieser Wettbewerb weiter. Dabei stehen die Unternehmen nicht nur vor der Herausforderung, Bewerber/innen auf das Unternehmen aufmerksam zu machen und für das Unternehmen zu gewinnen. Ebenso bedeutsam ist es, die Fluktuation qualifizierter Mitarbeiter/innen gering zu halten sowie ihre Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und zu verbessern. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stehen dabei vor besonderen Herausforderungen.

Vor dem Hintergrund der bedeutsamen Rolle, die KMU in der deutschen Volkswirtschaft einnehmen, wurden auf Bundes- wie auch auf Landesebene verschiedene Förderstrukturen geschaffen, die KMU dabei unterstützen sollen, auf die aktuellen Veränderungen in der Arbeitswelt aktiv zu reagieren und diese zu gestalten.

Ein wichtiges Instrumentarium der KMU-Förderung ist die Beratungsförderung. Verschiedene Förderprogramme zielen darauf ab, mittels eines Zuschusses zu den Beratungskosten einen Anreiz für Unternehmen zu schaffen, externe Beratung in Anspruch zu nehmen.

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) initiierte 2012 im Rahmen der Fachkräfte-Offensive das ESF-Modellprogramm *unternehmensWert:Mensch (uWM)*. Durch das Programm sollen KMU mittels professioneller Beratung auf das Thema der Fachkräftesicherung aufmerksam gemacht, Handlungsbedarfe geprüft und Interventionsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

In der Modellphase des Programms wurden zwischen Oktober 2012 und März 2015 bundesweit bereits knapp 3.000 KMU mit insgesamt ca. 100.000 Beschäftigten erreicht – darunter viele Kleinunternehmen. Auf unserer Webseite zum Programm [www.unternehmens-wert-mensch.de](http://www.unternehmens-wert-mensch.de) können Sie sich über Erfahrungen aus der Modellphase sowie über konkrete Praxisbeispiele informieren.

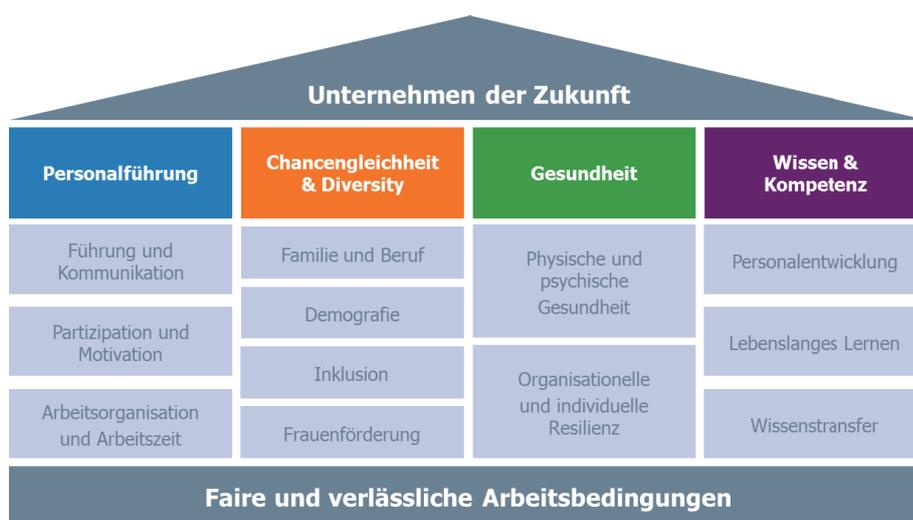
Nach erfolgreicher Modellprojektphase wird das Programm *unternehmensWert:Mensch* von August 2015 bis Juli 2020 bundesweit fortgeführt. Mit der Neuauflage unterstützt das bundesweite Förderprogramm als Ergänzung zu bestehenden Landesinitiativen Unternehmen und ihre Beschäftigten bei der Gestaltung einer mitarbeiterorientierten, alternsgerechten und zukunftsfähigen Personalpolitik.

Das Förderprogramm *unternehmensWert:Mensch* wird finanziert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS).

## Die Initiative Neue Qualität der Arbeit als inhaltlicher Anker für *unternehmensWert:Mensch*

Inhaltliche Basis des Programms *unternehmensWert:Mensch* ist ein im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit entwickelter Handlungsansatz, der in vier zentralen, für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen bedeutsamen personalpolitischen Handlungsfeldern nachhaltige Veränderungsprozesse der Personal- und Organisationsentwicklung anstößt: eine moderne Personalführung, die Gewährleistung von Chancengleichheit und Vielfalt in der Belegschaft, die Förderung der psychischen und physischen Gesundheit der Beschäftigten sowie den kontinuierlichen Aufbau und Transfer von Wissen und Kompetenz im Unternehmen.

Abb.: Handlungsfelder im Programm *unternehmensWert:Mensch*



In diesen vier Handlungsfeldern unterstützt auch das Programm *unternehmensWert:Mensch* KMU dabei, eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur mit attraktiven Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Weitere Informationen zur Initiative Neue Qualität der Arbeit und zu den Unterstützungsangeboten finden Sie unter [www.inqa.de](http://www.inqa.de).

### 1.2. Ziele | Was soll erreicht werden?

Das Programm *unternehmensWert:Mensch* hat zum Ziel, insbesondere KMU bei der Gestaltung einer mitarbeiterorientierten und zukunftsgerechten Personalpolitik unter Einbeziehung ihrer Beschäftigten zu unterstützen. Damit soll eine Unternehmenskultur etabliert werden, die zur motivierenden, leistungsförderlichen und altersgerechten Gestaltung der Arbeits- und Produktionsbedingungen wie auch zur Fachkräftesicherung beiträgt. *unternehmensWert:Mensch* ist als beteiligungsorientierter Beratungsprozess angelegt, der den Menschen als Ausgangspunkt für nachhaltige betriebliche Veränderungsprozesse in den Mittelpunkt stellt. In die Beratungsprozesse sind deshalb explizit sowohl die Unternehmensleitungen und Führungskräfte als auch die Mitarbeitenden einzubeziehen. Hierdurch wird eine höhere Akzeptanz in der Belegschaft gefördert und damit eine nachhaltigere Wirkung der Maßnahmen sichergestellt.

Konkret soll das Programm:

- ▶ Unternehmen dabei unterstützen, den personalpolitischen Handlungsbedarf zusammen mit ihren Beschäftigten aufzudecken und betriebliche Veränderungsprozesse anzustoßen,
- ▶ Unternehmen mithilfe der Erst- und Prozessberatung dazu befähigen, Ziele und Maßnahmen festzulegen sowie maßgeschneiderte Lösungen und Konzepte zur Sicherung der Umsetzung und Nachhaltigkeit zu entwickeln,
- ▶ den Blick in den Betrieben für den nachhaltigen Ansatz einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik weiten, der die Beschäftigten konsequent mit einbezieht, und damit
- ▶ Unternehmen dazu befähigen, zukünftig auf die vielfältigen betrieblichen Herausforderungen, die die Veränderungen der Arbeits- und Produktionswelt sowie der demografische Wandel mit sich bringen, auch eigenständig angemessen zu reagieren.

### 1.3. Förderkonditionen für kleine und mittelständische Unternehmen

#### Wer wird gefördert?

Um als Unternehmen im Rahmen des Programms *unternehmensWert:Mensch* eine Förderung zu erhalten, müssen eine Reihe von Fördervoraussetzungen erfüllt sein, die im Rahmen des Erstberatungsgesprächs geprüft werden. Antragsberechtigt sind generell rechtlich selbständige Unternehmen, Angehörige der Freien Berufe und gemeinnützige Unternehmen. Die konkreten Fördervoraussetzungen können Sie der Förderrichtlinie *unternehmensWert:Mensch* entnehmen, die Sie auf der *uWM*-Webseite unter <http://www.unternehmens-wert-mensch.de/das-programm/wer-wird-gefoerdert.html> finden.

#### Was wird gefördert?

Das Programm *unternehmensWert:Mensch* sieht einen **dreistufigen, beteiligungsorientierten Beratungsprozess** vor: Erstberatung, Prozessberatung, Ergebnisgespräch. Dieser Beratungsprozess orientiert sich gezielt am Bedarf der teilnehmenden Betriebe.

#### 1. Erstberatung

Alle Unternehmen können eine kostenlose Erstberatung in Anspruch nehmen. Im Rahmen dieser neutralen und bundesweit einheitlichen Erstberatung wird die Förderfähigkeit der Unternehmen anhand der Förderkriterien geklärt und der konkrete betriebliche Veränderungsbedarf entlang der vier personalpolitischen Handlungsfelder des Programms festgestellt. Je nach Bedarf kann die EBS entweder einen Beratungsscheck für die Prozessberatung im Rahmen des Programms *unternehmensWert:Mensch* ausstellen oder auf andere regionale Angebote verweisen.

## 2. Prozessberatung

Um eine geförderte Prozessberatung in Anspruch nehmen zu können, benötigen die Unternehmen einen Beratungsscheck, den sie nach einer Erstberatung in ihrer regionalen Erstberatungsstelle erhalten. Voraussetzung hierfür: Die Unternehmen erfüllen die Fördervoraussetzungen und die Erstberatungsstelle ermittelt einen förderfähigen Handlungsbedarf, der sich im Rahmen des Programms *unternehmensWert:Mensch* realisieren lässt.

Gefördert wird eine [beteiligungs- und prozessorientierte Beratung](#).

Die Prozessberatung erfolgt direkt vor Ort im Betrieb durch für das Programm autorisierte Prozessberater/innen sowie unter Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung (falls vorhanden) und der Beschäftigten. Sie orientiert sich an dem in der Erstberatung identifizierten Veränderungsbedarf und den Handlungsempfehlungen in einem oder mehreren Handlungsfeldern des Programms.

Beratungsleistungen sind [pro Beratungstag bis zu einem Höchstbetrag von 1.000 Euro netto förderfähig](#). Mit diesem Honorar sind alle Beratungsleistungen abgedeckt.

Alle Nebenkosten (Fahrtkosten, Verbrauchsmaterial etc.) sind nicht zuwendungsfähig. Das bedeutet, dass Sie als Prozessberater/in den Unternehmen Nebenkosten wie Fahrtkosten, Verbrauchsmaterial etc. separat in Rechnung stellen können. Diese Nebenkosten werden jedoch nicht bezuschusst, d.h. die Unternehmen müssen sie alleine tragen. Die Erstberatungsstellen weisen die Unternehmen in der Erstberatung darauf hin, dass sie bei der Auswahl einer Prozessberaterin oder eines Prozessberaters darauf achten sollen, ob und welche Kosten ihnen zusätzlich in Rechnung gestellt werden.

Eine [förderfähige Prozessberatung](#) beinhaltet folgende Schritte:

- ▶ Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens hinsichtlich der im Rahmen der Erstberatung identifizierten Handlungsfelder,
- ▶ Entwicklung von Handlungszielen und Maßnahmen mit dem Ergebnis eines verbindlichen betrieblichen Handlungsplans, der die Verankerung einer nachhaltigen Personalstrategie im Unternehmen unterstützt,
- ▶ Initiierung des Veränderungsprozesses und Entwicklung eines Konzepts zur Begleitung und Nachhaltung dieser Maßnahmen mit dem Ziel, entsprechende betriebliche Routinen zu erarbeiten und ggf. die Akteure in den ersten Umsetzungsschritten zu begleiten.

Eine Beratung, die nur Einzelmaßnahmen wie Führungskräfte- und Mitarbeitertraining, Weiterbildung oder Coaching beinhaltet, ohne in die Prozessberatung eingebettet zu sein, ist nicht förderfähig. Einzelmaßnahmen dürfen einen Anteil von 40 % nicht übersteigen. Nicht förderfähig sind zudem Beratungen, die auf einen Personalabbau hinzielen, die Konkurrenzabwehr- und Beschäftigtentransferberatung beinhalten, die ausschließlich Zertifizierungs- oder QM-Maßnahmen (z. B. nach ISO 9000 ff.) beinhalten, deren Zweck auf den Vertrieb von bestimmten Waren, Dienstleistungen oder weiteren Beratungen gerichtet ist, die Rechts- und Versicherungsfragen, steuerberatende Tätigkeiten, gutachterliche Stellungnahmen oder sonstige Umsatz steigernde Maßnahmen einschließlich des entsprechenden Marketings zum Inhalt haben. [Weitere Hinweise, welche kon-](#)

kreten Beratungsleistungen gefördert werden und welche nicht förderfähig sind, finden Sie in der oben benannten Förderrichtlinie *unternehmensWert:Mensch* unter 4.1.

Die Prozessberatung ist nur dann förderfähig, wenn der/die Prozessberater/in auch in dem zu beratenden Handlungsfeld autorisiert ist.

Die Prozessberatung darf nicht durch Unternehmensangehörige oder durch ein mit dem Unternehmen mehrheitlich unmittelbar oder mittelbar verbundenes Beratungsunternehmen durchgeführt werden.

### **3. Ergebnisgespräch**

Das Ergebnisgespräch ist ein Angebot der Erstberatungsstellen, gemeinsam mit dem Unternehmen die umgesetzten Maßnahmen und Ergebnisse der Prozessberatung zu bilanzieren und im Falle des Bedarfs an weiterer Beratung und Unterstützung geeignete Handlungsoptionen aufzuzeigen (siehe auch S. 30).

### **Sonderregelungen**

Im Programm *unternehmensWert:Mensch* muss generell ein regionaler Bezug zwischen den Erstberatungsstellen und den Unternehmen bestehen. Das bedeutet, EBS und Unternehmen müssen im gleichen Bundesland liegen, da nach den Vorgaben der EU in den Bundesländern unterschiedliche Fördersätze bestehen. Eine bundeslandübergreifende Beratung ist leider nicht möglich.

Zu beachten ist die Ausnahme für die Regionen Leipzig und Lüneburg, dort dürfen die EBS nur Unternehmen aus derselben Region beraten. Zudem gilt für die Erstberatungsstelle der Metropolregion Rhein-Neckar GmbH: Sitz und Arbeitsstätte des Unternehmens befinden sich in Deutschland und liegen in Baden-Württemberg oder in der Metropolregion Rhein-Neckar.

Eine weitere Sonderregelung: In Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Sachsen-Anhalt werden nur Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten über das Programm *uWM* gefördert, Unternehmen mit 10 und mehr Beschäftigten können entsprechende Landesprogramme nutzen.

Im Land Brandenburg richtet sich *unternehmensWert:Mensch* an die Zielgruppe der Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten sowie Unternehmen mit weniger als 249 Beschäftigten, die nicht über die Sozialpartnerrichtlinie (SOPA) abgedeckt sind.

### **Förderumfang | Bis zu welcher Höhe wird gefördert?**

Gefördert wird eine Prozessberatung zwischen 1 und maximal 10 Beratungstagen, abhängig davon, was im Beratungsscheck festgesetzt ist. Der Beraterhöchstsatz beträgt 1.000 EUR netto pro Tag.

Die Förderquote beträgt für Unternehmen mit 10 bis 249 Beschäftigten 50 %, für Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten 80 %, sofern Jahresumsatz oder Jahresbilanzsumme nicht höher sind als 2 Mio. Euro.

Hinweise:

Bei der Berechnung der Anzahl der Beschäftigten bleiben Auszubildende und geringfügig Beschäftigte, sogenannte Minijobber, unberücksichtigt, Teilzeitkräfte sind anteilig hinzuzurechnen.

Zum Stichtag: Für den Nachweis der Anzahl der Beschäftigten ist hier gemäß Programmrichtlinie das letzte Geschäftsjahr vor Beginn der Erstberatung anzusetzen. Als Geschäftsjahr gilt der Endpunkt des letzten Geschäftsjahres vor der Erstberatung (bei Erstberatung in 2015 = 31.12.2014, falls Geschäftsjahr = Kalenderjahr).

Vom Unternehmen sind als Eigenanteil 50 % bzw. 20 % des Beratersatzes aufzubringen.

Haben Unternehmen bereits eine Beratung im Rahmen des Programms „Unternehmerisches Know-How“ des BMWi in den letzten zwei Jahren in Anspruch genommen, werden diese ggf. bei *unternehmensWert:Mensch* angerechnet. Einzelheiten dazu werden im Erstberatungsgespräch geklärt.

Ein Beratungstag umfasst acht Stunden. Die Aufteilung eines Beratungstages ist zulässig, abrechnungsfähig sind jedoch nur ganze Beratungstage. Beratungen, die von mehreren Beratern zeitgleich mit gleichem Personenkreis durchgeführt werden, zählen als eine Beratung.

#### Förderfristen | Welche Stichtage sind zu berücksichtigen?

Von der Erstberatung (Beginn mit Übergabe des Beratungsschecks) bis zur abgeschlossenen Prozessberatung können **bis zu neun Monate** vergehen. Innerhalb dieser neun Monate müssen alle mit der EBS vereinbarten (im Beratungsscheck ausgewiesenen) Beratungstage in Anspruch genommen und tatsächlich auch durchgeführt worden sein.

Die Unternehmen sind aufgefordert, die regionale EBS zu informieren, sobald mit der Prozessberatung begonnen wurde. Der EBS ist dazu ein Tagesprotokoll für den ersten Beratungstag, das von allen Beteiligten an diesem Tag unterschrieben wird, zuzusenden. Nachfolgend sind der EBS **auch alle weiteren Tagesprotokolle zuzusenden (per E-Mail oder Post)**.

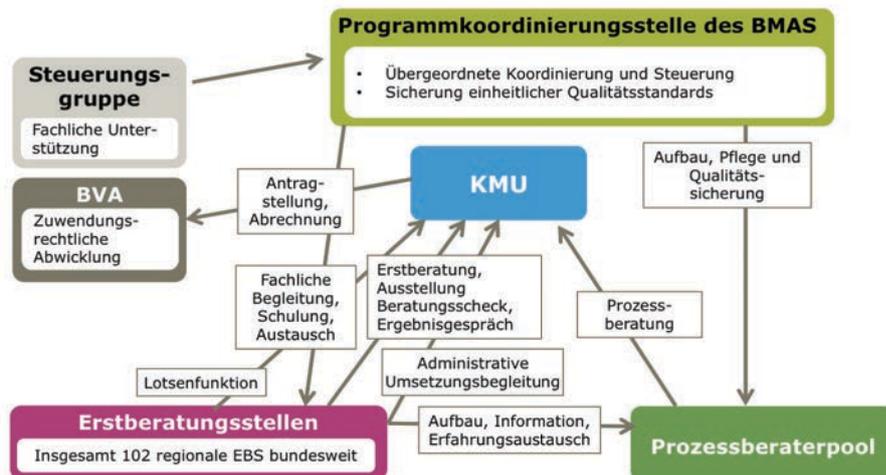
Nach Abschluss der Prozessberatung müssen der EBS alle Tagesprotokolle vorliegen - von den jeweiligen Beteiligten unterschrieben. Zudem ist **innerhalb eines Monats** nach Abschluss der Prozessberatung von den Unternehmen ein Antrag auf Förderung zu stellen und gleichzeitig der Verwendungsnachweis beim BVA einzureichen, mit dem sie die entstandenen Kosten und das Ergebnis der Prozessberatung nachweisen. Der Zeitraum für die Antragstellung ist auf einen **Monat** begrenzt, **sofern die neun Monate für die Prozessberatung ausgeschöpft wurden**. Wenn die Prozessberatung früher abgeschlossen wurde, können Antrag und Verwendungsnachweis auch früher eingereicht werden, damit verlängert sich auch der Bearbeitungszeitraum für die Antragstellung.

Ca. drei bis sechs Monate nach Abschluss der Prozessberatung können die Unternehmen gemeinsam mit ihrer Erstberatungsstelle ein **Ergebnisgespräch** zur Bilanzierung der umgesetzten Maßnahmen und Ergebnisse der Prozessberatung durchführen.

## 2. Akteure im Programm *unternehmensWert:Mensch*

### 2.1. Die Akteure im Überblick

Eine Übersicht über die Akteure und ihre Aufgaben zeigt die folgende Abbildung (Quelle: Darstellung Rambøll Management Consulting):



### 2.2. Die Programmkordinierungsstelle

Das Referat Ic1 „Zukunftsgerechte Gestaltung der Arbeitswelt und Arbeitskräftesicherung“ im Bundesministerium für Arbeit und Soziales fungiert als Programmkordinierungsstelle (PKS) des Programms *unternehmensWert:Mensch* und begleitet in dieser Funktion die Umsetzung des Programms. In ihrer steuernden Funktion übernimmt die PKS die Verantwortung, einheitliche Qualitätsstandards bei der Erst- sowie Prozessberatung sicherzustellen. Dazu ist sie für den Aufbau, die Pflege und Qualifikation der Erstberater/innen zuständig und begleitet die regionalen Erstberatungsstellen in fachlichen Fragen. Ebenso unterstützt sie koordinierend beim Aufbau und der Pflege des Prozessberaterpools.

Ansprechpartner/innen in der PKS sind:

Dr. Gabriele Feulner  
Tel. 030-18 527-2788  
E-Mail: [Gabriele.Feulner@bmas.bund.de](mailto:Gabriele.Feulner@bmas.bund.de)

Michael Schulze  
Tel. 030-18 527-2725  
E-Mail: [Michael.Schulze@bmas.bund.de](mailto:Michael.Schulze@bmas.bund.de)

### 2.3. Das Bundesverwaltungsamt

Mit der finanzadministrativen Umsetzung des Programms *unternehmensWert:Mensch* hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales das Bundesverwaltungsamt (BVA) beauftragt. Im Rahmen dieser Tätigkeit ist das BVA für die fördertechnische Umsetzung des Programms verantwortlich, d. h. für die Bewilligung und Auszahlung der Förderung sowie Verwaltung der Fördergelder. Dabei unterstützt das BVA alle Antragsteller bei allen Fragen rund um Zuwendung und Fördermittelabrechnung, d. h. sowohl die regionalen Erstberatungsstellen als auch die Unternehmen, die eine Prozessberatung in Anspruch nehmen.

Hinweis: Für die Bereitstellung der Mittel ist das BMAS verantwortlich.

Direkte Ansprechpartner sind:

Hans-Wilhelm Müller

Tel. 0228-99 358 0

E-Mail: [Hans-Wilhelm.Mueller@bva.bund.de](mailto:Hans-Wilhelm.Mueller@bva.bund.de)

Tobias Formanski

Tel. 0228-99 358 0

E-Mail: [Tobias.Formanski@bva.bund.de](mailto:Tobias.Formanski@bva.bund.de)

### 2.4. Die regionalen Erstberatungsstellen (EBS)

Dreh- und Angelpunkt der Programmumsetzung sind die regionalen EBS. In insgesamt 102 regionalen EBS finden Unternehmen fachlich kompetente Lotsen, die sie im gesamten Beratungsprozess begleiten. Sie helfen den Unternehmen nicht nur, den Blick für den eigenen Beratungsbedarf zu schärfen, sie sind zentrale Ansprechpartner für die Unternehmen: sie beantworten alle Fragen rund um die Förderung und unterstützen sie von der Antragstellung bis hin zur fördertechnischen Abwicklung.

Die für Unternehmen passende Erstberatungsstelle und die Kontaktdaten sind auf der Webseite des Programms *unternehmensWert:Mensch*: [www.unternehmens-wert-mensch.de/das-programm/erstberatungsstellen.html](http://www.unternehmens-wert-mensch.de/das-programm/erstberatungsstellen.html) zu finden.

### 2.5. Die Prozessberater/innen

Für die inhaltliche Umsetzung des Programms sind Sie als für das Programm *unternehmensWert:Mensch* autorisierte Prozessberater/innen zuständig.

Wichtig ist, dass Sie nur in den Handlungsfeldern eine Prozessberatung durchführen können, für die Sie autorisiert sind. Eine Erweiterung der Autorisierung um ein zusätzliches Handlungsfeld ist nach dem Autorisierungsverfahren für die gesamte Laufzeit des Programms nicht möglich.

Die Unternehmen können aus einem Beraterpool auf der Webseite des Programms je nach Region und Handlungsfeld einen geeigneten Prozessberater/in auswählen: [www.unternehmens-wert-mensch.de/das-programm/prozessberater-suche/ergebnis.html](http://www.unternehmens-wert-mensch.de/das-programm/prozessberater-suche/ergebnis.html).

Die EBS dürfen keine Prozessberater/innen empfehlen oder vermitteln, auch nicht auf eine dritte Instanz verweisen, die die Vermittlung/Auswahl von Prozessberatern/innen übernimmt.

Sie als Prozessberater/in können auch außerhalb der im Bewerbungsverfahren angegebenen Bundesländer tätig sein. Die regionale Zuordnung im Beraterpool dient lediglich als Orientierung für Unternehmen, die eine/n geeignete/n Berater/in suchen.

### Erhalt der Autorisierung

Die Teilnahme an einer Informationsveranstaltung ist Voraussetzung für die Autorisierung der Prozessberater/innen und damit für die Beratungstätigkeit im Programm.

Die Autorisierung ist nicht übertragbar und gilt immer für Einzelpersonen, nicht für Unternehmen.

Das BVA behält sich vor, die eingereichten Nachweise und die Selbsterklärungen stichprobenartig zu prüfen.

Zum Erhalt der Autorisierung ist die jährliche Teilnahme an einem Erfahrungsaustausch zwischen Prozessberatern/innen notwendig:

- ▶ Der Erfahrungsaustausch zwischen Prozessberatern/innen wird im Rahmen des Programms jeweils regional durch die regionale EBS angeboten und durchgeführt. Sie werden über Ihre EBS über diese Veranstaltungen rechtzeitig informiert und eingeladen.

Für den Erhalt Ihrer Autorisierung im Folgejahr müssen Sie die Teilnahme an einem Erfahrungsaustausch bis jeweils Ende des laufenden Jahres nachweisen. Das Formular, das Sie für die Teilnahmebescheinigung verwenden sollten, ist auf unserer Webseite im Bereich „Für Prozessberater/innen“ eingestellt. Den Nachweis (Teilnahmebestätigung) senden Sie bitte an die für Sie zuständige EBS. Erfolgt dies nicht, wird die Autorisierung für das Folgejahr entzogen, d.h. dann dürfen keine Prozessberatungen mehr durchgeführt werden. Werden die fehlenden Nachweise nachträglich erbracht, wird die Autorisierung wieder aktiviert. Dies gilt analog für die folgenden Jahre.

### 3. Der Beratungsprozess im Programm *unternehmensWert:Mensch*

Das Programm *unternehmensWert:Mensch* sieht einen dreistufigen, beteiligungsorientierten Beratungsprozess vor, der sich gezielt an Ihrem Bedarf orientiert:

Abb.: Der Beratungsprozess im Überblick



Zentrale Anlaufstelle für die Unternehmen sind die Erstberatungsstellen (EBS). Sie führen mit den Unternehmen die Erstberatung und das Ergebnisgespräch durch, begleiten sie bei der Antragstellung und Abrechnung und fungieren als Lotsen für andere regionale Angebote, die für KMU interessant sein könnten.

#### 3.1. Das Erstberatungsgespräch

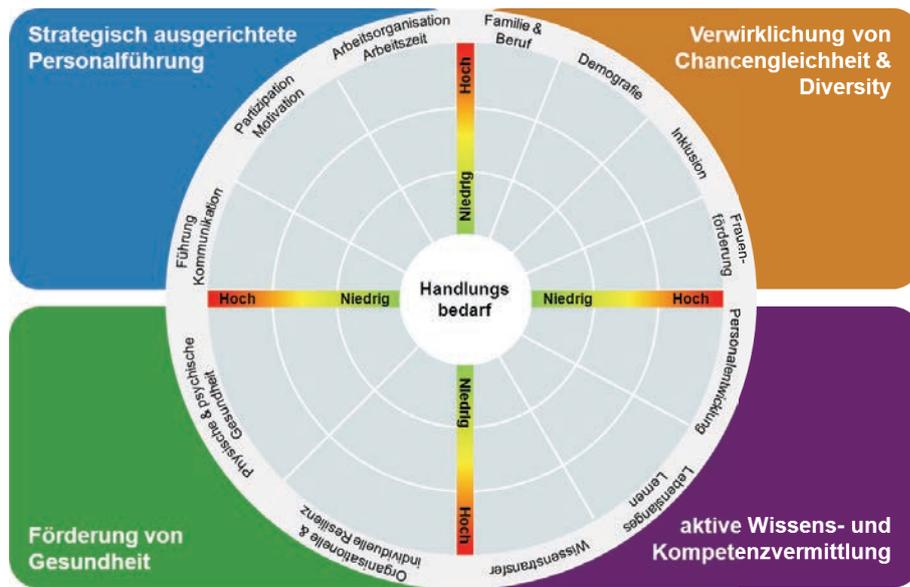
Das Erstberatungsgespräch ist ein Kernelement des Programms *unternehmensWert:Mensch*. Hier wird überprüft, ob die Fördervoraussetzungen erfüllt sind, ob Handlungsbedarf in einem oder mehreren der vier Handlungsfelder des Programms besteht und ob die Prozessberatung im Rahmen des Programms das richtige Instrument zur Lösung der betrieblichen Herausforderungen darstellt. Die EBS empfiehlt den Unternehmen die bestmögliche Unterstützung für ihre jeweilige Situation. Dabei können explizit auch andere Unterstützungsmöglichkeiten empfohlen werden, wie beispielsweise landesspezifische Förderprogramme, Unterstützungsleistungen der Krankenkassen und Unfallkassen oder auch regionalspezifische Unterstützungsangebote.

Die Klärung der Fördervoraussetzungen erfolgt gemeinsam mit den Unternehmen im Rahmen des Erstberatungsgesprächs entlang der Kriterien der Förderrichtlinie *unternehmensWert:Mensch*:

<http://www.unternehmens-wert-mensch.de/das-programm/wer-wird-gefoerdert.html>.

Um den konkreten Handlungsbedarf im Unternehmen in Bezug auf die vier Handlungsfelder des Programms systematisch zu erfassen, wird gemeinsam mit dem Unternehmen im Rahmen einer Analyse ein sogenanntes individuelles *uWM-Handlungsradar* erstellt. Es gibt Auskunft, wie hoch der Veränderungsbedarf in den einzelnen Handlungsfeldern einzustufen ist und Hinweise auf erste Handlungsschritte.

Abb.: Das uWM-Handlungsradar:



Die Erstberater/in prüft mit dem Unternehmen gemeinsam, wie gut es in allen vier Handlungsfeldern des Programms aufgestellt ist. Die Analyse mündet darin, eine **Handlungsempfehlung** zu erstellen, die die Themenfelder, in denen eine Prozessberatung zunächst ansetzen soll, aufzeigt, ebenso Vorgehensweise und Ziele.

Die Handlungsempfehlung ist somit Richtschnur für die nachfolgende Prozessberatung und benennt bereits die wichtigsten Handlungsfelder und Ziele, die das Unternehmen mit ihrem/r Prozessberater/in bearbeiten bzw. erreichen sollte. Wird in der Prozessberatung davon abgewichen, muss das nachvollziehbar im Tagesprotokoll begründet werden.

Schließlich ist anhand des konkreten Handlungsbedarfs die Anzahl der voraussichtlich benötigten Beratungstage festzulegen. Da das Unternehmen die Kosten der Prozessberatung zunächst komplett aus Eigenmitteln begleichen muss, werden bei der Festlegung der Beratungstage die finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens berücksichtigt.

Sind die Fördervoraussetzungen gegeben und wird ein Handlungsbedarf festgestellt, für den sich das Programm *unternehmensWert:Mensch* im Vergleich mit allen anderen Alternativen am besten eignet, stellt der/die Erstberater/in dem Unternehmen einen **Beratungsscheck** für das Programm aus. Damit kann die Prozessberatung sofort beginnen (vorzeitiger Maßnahmenbeginn).

Obleich der Beratungsscheck als vorzeitiger Maßnahmenbeginn (VZM) gilt, begründet die Zulassung weder dem Grunde noch der Höhe nach einen Rechtsanspruch auf eine Gewährung der Förderung. **Der Beratungsscheck stellt keine verbindliche Förderzusage dar**, wird aber auch nur dann von den EBS vergeben, wenn die Unternehmen im Rahmen des Erstberatungsgesprächs die Checklisten zur Prüfung der Fördervoraussetzungen und der Ausschlussgründe entsprechend ausgefüllt und unterschrieben haben. Von einer Erstattung ist auszugehen, sofern die Förderfähigkeit gegeben ist, die Prozessberatung ordnungsgemäß durchgeführt wurde und dem BVA alle erforderlichen Nachweise bei Antragstellung auf Förderung vorliegen. Das BVA ist für die Bewilligung

der Förderung zuständig, prüft die eingereichten Unterlagen und veranlasst die Auszahlung.

Das Ergebnis eines jeden Erstberatungsgesprächs wird von dem/der Erstberater/in in einem elektronischen Beratungsprotokoll dokumentiert. Darin wird auch vermerkt, ob ein Beratungsscheck ausgegeben wurde und wie hoch die Zahl der empfohlenen Beratungstage sowie die maximale Förderhöhe (= empfohlene Beratungstage x max. 1.000 Euro netto Tagessatz) ist.

Die Unternehmen erhalten zum Ende des Erstberatungsgesprächs folgende Unterlagen für die Prozessberatung:

- ▶ Ausdruck des Beratungsprotokolls,
- ▶ Ausdruck der Handlungsempfehlung inklusive des *uWM*-Handlungsradars,
- ▶ Beratungsscheck.

Der/die Erstberater/in weist die Unternehmen noch auf die notwendigen Schritte der Antragstellung auf Förderung und Erstattung nach Abschluss der Prozessberatung hin. Denn: Ein Beratungsscheck stellt noch **keine Bewilligung** der Förderung dar. Er ist aber ein zwingender Bestandteil jedes Fördermittelantrags, den die Unternehmen zur Förderung der Prozessberatung an das Bundesverwaltungsamt stellen.

Damit die Unternehmen mit der Prozessberatung beginnen können, werden sie von ihrem/r Erstberater/in noch auf den Prozessberaterpool hingewiesen. **Wichtig ist, dass die Erstberatungsstelle keine Prozessberater/innen direkt empfehlen oder vermitteln und auch auf keine „Zwischeninstanz“ verweisen darf, die dann eine Auswahl oder Vermittlung der Prozessberater/innen vornimmt.**

Stellt sich im Erstberatungsgespräch heraus, dass das Unternehmen die Förder Voraussetzungen nicht erfüllt, ist gemeinsam mit dem Unternehmen zu klären, welche anderen Förderprogramme auf Bundes- oder Landesebene in Anspruch genommen werden können. Gleichzeitig werden Informationen über niedrigschwellige Handlungshilfen gegeben, die über die Initiative Neue Qualität der Arbeit angeboten werden, wie beispielsweise der INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“.

### **3.2. Die Prozessberatung**

Nach der Erstberatung haben die Unternehmen für die Prozessberatung **neun Monate** Zeit. Dafür stehen ihnen die von uns autorisierten Prozessberater/innen als kompetente und erfahrene Experten/innen zur Seite.

Die Gesamtzahl der Beratungstage, die im Beratungsscheck festgelegt ist, kann dem Beratungsbedarf angepasst und flexibel an die Beratungsinhalte und betrieblichen Rahmenbedingungen über einen längeren Zeitraum aufgeteilt werden, um den besonderen Bedürfnissen der kleinen und mittleren Unternehmen zu entsprechen.

Ein Beratungstag umfasst acht Stunden. Die Aufteilung eines Beratungstages ist zulässig, abrechnungsfähig sind jedoch nur ganze Beratungstage. Beratungen, die von mehreren Beratern zeitgleich mit gleichem Personenkreis durchgeführt werden, zählen als eine Beratung.

## Prozessberaterpool

Der Prozessberaterpool von *unternehmensWert:Mensch* führt alle autorisierten Prozessberater/innen mit den Kontaktdaten. Auf unserer Webseite [www.unternehmenswert-mensch.de/das-programm/prozessberater-suche/ergebnis.html](http://www.unternehmenswert-mensch.de/das-programm/prozessberater-suche/ergebnis.html) können Unternehmen gezielt nach passenden Beratern/innen in ihrer Region oder zu ihren Themen suchen.

## Zur Öffentlichkeitsarbeit

Für Ihren Auftritt in der Öffentlichkeit stehen Ihnen Ihr Zertifikat und das Logo „autorisierte/r Prozessberater/in“, der Flyer zum Programm *unternehmensWert:Mensch* sowie ein Foliensatz für KMU zur Verfügung. Weitere Logos (EU, ESF, BMAS, *unternehmensWert:Mensch*, INQA etc) sowie Fotos aus dem Flyer oder der *uWM*-Webseite dürfen Ihrerseits nicht verwendet werden. Zudem ist es nicht zulässig, die Flyer oder den Foliensatz zu verändern und mit eigenen Inhalten zu ergänzen.

## Wann ist die Prozessberatung förderfähig?

Gefördert wird eine **beteiligungs- und prozessorientierte Beratung**. Wichtige Hinweise dazu finden Sie im Kapitel 1.3. (S. 4) sowie in der Förderrichtlinie *unternehmensWert:Mensch* unter 4.1. und auf der *uWM*-Webseite unter <http://www.unternehmenswert-mensch.de/das-programm/wer-wird-gefoerdert.html>.

## Exkurs: Was heißt Beteiligungsorientierung?

Folgende Aspekte sind für die Einbindung der Beschäftigten im Rahmen der Prozessberatung von Bedeutung:

- ▶ **Breit aufgestellte Analyse:** Die Analysen der Situation im Unternehmen werden nicht allein mit Führungskräften durchgeführt, sondern unter Beteiligung der relevanten Beschäftigtengruppen. Die Erfahrungen und Kenntnisse der Mitarbeiter/innen liefern praxisrelevante und betriebsbezogene Informationen zu Prozessen, Strukturen und Arbeitsbedingungen.
- ▶ **Aktiver Part:** Die Einbindung der Beschäftigten sollte über die Rolle als Inputgeber in der Analysephase hinausgehen. Sie sollen sich aktiv mit ihren Kompetenzen in die Erarbeitung von konkreten Lösungen einbringen können. Eine gestaltende Rolle der Beschäftigten erhöht die Akzeptanz der Lösungen und verbessert die Wirksamkeit.
- ▶ **Instrumente:** Kick-off-Workshops, Betriebsversammlungen zu Beginn oder Gruppengespräche und Qualitätszirkel mit den Beschäftigten im Rahmen des Veränderungsprozesses.

## Was ist zu dokumentieren?

Sie als Prozessberater/innen unterstützen die Unternehmen darin, die geplanten Maßnahmen umzusetzen. Sie sind auch für die Dokumentation der Beratungen verantwortlich, die über folgende Dokumente erfolgt:

- ▶ Übersichtsliste der Beratungstage,

- ▶ Tagesprotokolle der Prozessberatung und Anlage (von allen Beteiligten unterschriebene Teilnehmerlisten),
- ▶ Betrieblicher Handlungsplan.

Sie als Prozessberater/in füllen für jeden Beratungstag ein [Tagesprotokoll](#) auf einem separaten Blatt aus. Erwartet werden hier Ausführungen, was in den 8 h Prozessberatung gemacht wurde, d.h. Inhalt der Beratung und Prozess müssen nachvollziehbar sein. Das Tagesprotokoll ist dem Unternehmen innerhalb einer Woche vorzulegen und muss von allen am Beratungstag Beteiligten unterschrieben werden.

Die Unternehmen sind aufgefordert, die regionale EBS zu informieren, sobald mit der Prozessberatung begonnen wurde. Der EBS ist dazu das Tagesprotokoll für den ersten Beratungstag sowie in der Folge auch alle weiteren Tagesprotokolle zuzusenden (per E-Mail oder Post).

Der [verbindliche betriebliche Handlungsplan](#) als Ergebnisdokumentation der Prozessberatung legt Maßnahmen fest, ebenso die nächsten Schritte über die Beratungsphase hinaus, um den Unternehmen eine eigenständige Weiterverfolgung des Veränderungsprozesses zu ermöglichen. Neben Zielen und Aufgaben sind auch Zuständigkeiten, Zeitangaben und erreichte oder angestrebte Ergebnisse anzugeben. Der betriebliche Handlungsplan wird von Ihnen sowie vom Unternehmen unterschrieben.

Für die Tagesprotokolle, die Übersichtsliste der Beratertage sowie auch für den Betrieblichen Handlungsplan stehen [Vorlagen als überschreibbare PDF-Dateien](#) zur Verfügung, die Sie am Ende des Kapitels finden und auf der *uWM*-Webseite unter dem Register *Für Prozessberater/innen* herunterladen können. Die Vorlagen erhalten die Unternehmen über ihre zuständigen EBS. Bitte nutzen Sie nur diese Vorlagen und keine eigenen Formate. Weitere Unterlagen können Sie natürlich den Tagesprotokollen oder dem Betrieblichen Handlungsplan gerne als Anlage beifügen, wenn es dem besseren Verständnis dient. Am Ende des Kapitels werden Ihnen zudem Beispiele ausgefüllter Tagesprotokolle und Betrieblicher Handlungspläne zur Verfügung gestellt.

### [Erfolgsfaktoren einer guten Prozessberatung – Erfahrungen aus der Modellphase](#)

Aus den Befragungen und Interviews mit den Unternehmen sowie den Beratern/innen im Rahmen der Evaluation der Modellphase des Programms lassen sich die folgenden Erfolgsfaktoren für eine gute Prozessberatung ableiten:

- ▶ Ein guter Prozessberatungsprozess erfordert, dass sich die Geschäftsleitung, aber auch Führungskräfte sowie die Mitarbeiter/innen der Unternehmen ausreichend Zeit für den Beratungsprozess nehmen (z. B. Begleitung des Beratungsprozesses durch eine „Betriebsinterne Umsetzungsgruppe“, „Projektgruppe“ oder bei kleineren Unternehmen eine Person mit Koordinationsfunktion).
- ▶ Es muss eine gemeinsame Ziel- und Rollenklärung (und bei längeren Beratungsprozessen eine regelmäßige Ziel- und Rollenüberprüfung) zwischen dem Unternehmen und dem/der Prozessberater/in stattfinden.
- ▶ Ein guter Verlauf der Prozessberatung ist häufig davon abhängig, ob sich die Prozessberater/innen flexibel auf die zeitlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des beratenen Unternehmens einlassen. Dies hat insbesondere

bei kleineren Unternehmen großen Einfluss auf den Erfolg des Beratungsprozesses.

- ▶ Die Mitarbeitereinbindung darf nicht zum Selbstzweck werden: Eine Mitarbeitereinbindung wird insbesondere bei der Bestandsaufnahme und bei der abschließenden Entscheidung für Handlungsansätze sowie bei der Umsetzung nach dem Ende des Beratungsprozesses als sinnvoll angesehen. Vor einer Einbindung der Mitarbeiter/innen müssen strategische Vorentscheidungen durch die Geschäftsleitung getroffen und kommuniziert werden und ggf. Arbeit mit der Führungsebene geleistet werden, damit diese bereit ist, ihre Mitarbeiter/innen auch einzubinden.
- ▶ Die Beratung muss ergebnisoffen durchgeführt werden. Also: Prozessberatung statt „Verkauf“ der Lieblingslösung des/r Beraters/in.
- ▶ Wichtig ist außerdem ein konstruktiver Umgang der Prozessberater/innen mit den Befindlichkeiten und Eigenheiten der Ansprechpersonen.





## Tagesprotokoll der Prozessberatung

**Hinweise:** Das Tagesprotokoll ist von dem/der Prozessberater/in auszufüllen und dem auftraggebenden Unternehmen innerhalb einer Woche vorzulegen. Eine Teilnehmerliste aller Beteiligten an der Beratung mit Funktion und Unterschrift ist dem Tagesprotokoll als Anlage beizufügen. Für jeden Beratungstag ist das Tagesprotokoll auf einem separaten Blatt auszufüllen.

Lfd. Nummer: ..... Datum: ..... Stundenumfang<sup>1</sup>: .....

Name des Unternehmens: .....

### Thema der Beratung

### Inhalt der Beratung

Datum: .....

Name und PLZ Prozessberater/in: ..... Unterschrift: .....

Name des Unternehmensvertreters: ..... Unterschrift: .....

<sup>1</sup> Vor- und Nachbereitungszeiten für die Beratung, Fahrzeiten sowie telefonische Beratungsgespräche sind nicht zu berücksichtigen.







## Betrieblicher Handlungsplan

Name Prozessberater/in: ..... Datum: ..... Seitenzahl: .....

Name des Unternehmens: .....

Handlungsfeld/Thematik: .....

Nr.	In der Erstberatung und Prozessberatung erarbeitete Ziele	Aufgaben/Maßnahmen

**Hinweise:** Der betriebliche Handlungsplan ist Ergebnisdokumentation der Prozessberatung, sollte aber auch eine Planung der nächsten Schritte über die Beratungsphase hinaus enthalten, um dem Unternehmen eine eigenständige Weiterverfolgung des Veränderungsprozesses zu ermöglichen.



Seitenzahl: .....

Nr.	Zeitziel	Verantwortlich / unterstützt durch	Was soll erreicht werden?

.....  
Unterschrift Prozessberater/in:

.....  
Unterschrift Unternehmensvertreter/in:

**Hinweis:** Wenn mehr als zwei Seiten dieses Formulars ausgefüllt werden, sind die Unterschriften nur auf der letzten Seite zu leisten



# Betrieblicher Handlungsplan

Name Prozessberater/in: ..... Name des Unternehmens: ..... Datum: ..... Seitenzahl: .....

Handlungsfeld/Thematik: .....

Nr.	In der Erstberatung und Prozessberatung erarbeitete Ziele	Aufgaben/Maßnahmen	Zeitziel	Verantwortlich / unterstützt durch	Was soll erreicht werden?

Hinweise: Der betriebliche Handlungsplan ist Ergebnisdokumentation der Prozessberatung, sollte aber auch eine Planung der nächsten Schritte über die Beratungsphase hinaus enthalten, um dem Unternehmen eine eigenständige Weiterverfolgung des Veränderungsprozesses zu ermöglichen.



Handlungsfeld/Thematik: ..... Seitenzahl: .....

Nr.	In der Erstberatung und Prozessberatung erarbeitete Ziele	Aufgaben/Maßnahmen	Zeitziel	Verantwortlich / unterstützt durch	Was soll erreicht werden?

Unterschrift Prozessberater/in: ..... Unterschrift Unternehmensvertreter/in: .....

Hinweise: Wenn mehr als zwei Seiten dieses Formulars ausgefüllt werden, sind die Unterschriften nur auf der letzten Seite zu leisten.





## Tagesprotokoll der Prozessberatung

Hinweise: Das Tagesprotokoll ist von dem/der Prozessberater/in auszufüllen und dem auftraggebenden Unternehmen innerhalb einer Woche vorzulegen. Eine Teilnehmerliste aller Beteiligten an der Beratung mit Funktion und Unterschrift ist dem Tagesprotokoll als Anlage beizufügen. Für jeden Beratungstag ist das Tagesprotokoll auf einem separaten Blatt auszufüllen.

Lfd. Nummer: 3 Datum: 19.01.2016 Stundenumfang<sup>1</sup>: 8,00

Name des Unternehmens: [REDACTED]

### Thema der Beratung

Stärken und Schwächen Analyse, Wissensmatrix erstellen, Organisation und Arbeitsabläufe ändern.  
Prüfung der Produkte auf Zukunftsfähigkeit, Anpassung der Aufgaben und Neuaufgaben altersentsprechend.

### Inhalt der Beratung

Ableiten von Stärken und Schwächen / Zuordnung der Produkte und Leistungen.  
Erarbeiten eines Plans welche Themen, Aktivitäten welche Mitarbeiter ausführen.  
Coaching der GF und eines führenden Mitarbeiters wer, wie, wo und wann was zu tun hat.  
[REDACTED] wird Geschäftsführungsverantwortung mit übernehmen.  
Nach dem 31.3.2016 wird [REDACTED] zur Aufgabenübergabe sporadisch greifbar sein.  
Für die Zukunftsperspektive wird erarbeitet, welche Programme zukünftig auslaufen werden, welche Programme neu und für die meisten Mitarbeiter zur Anwendung kommen müssen.  
Weiterbildung und wechselnde Teambildungen werden erörtert.  
Die Altersstruktur muss in der Zukunft berücksichtigt werden.  
Neue Betriebssysteme müssen eingeführt werden. Hierbei gilt es Rücksicht auf zwei ältere Mitarbeiter zu nehmen. Alle Mitarbeiter müssen sich gegenseitig informieren.  
Es muss eine Strategie der internen dauernden Kommunikation entwickelt werden.

Datum: 19.01.2016 [REDACTED]

Name Prozessberater/in: [REDACTED] Unterschrift: [REDACTED]

Name des Unternehmensvertreters: [REDACTED] Unterschrift: [REDACTED]

<sup>1</sup>Vor- und Nachbereitungszeiten für die Beratung, Fahrzeiten sowie telefonische Beratungsgespräche





## Tagesprotokoll der Prozessberatung

Hinweise: Das Tagesprotokoll ist von dem/der Prozessberater/in auszufüllen und dem auftraggebenden Unternehmen innerhalb einer Woche vorzulegen. Eine Teilnehmerliste aller Beteiligten an der Beratung mit Funktion und Unterschrift ist dem Tagesprotokoll als Anlage beizufügen. Für jeden Beratungstag ist das Tagesprotokoll auf einem separaten Blatt auszufüllen.

Lfd. Nummer: 01 Datum: 08.12.2015 Stundenumfang<sup>1</sup>: 8 Stunden

Name Prozessberater/in [redacted] Name des Unternehmens [redacted]

### Thema der Beratung

Analyse der Ausgangssituation, Schaffung Überblick Mitarbeiter, Erarbeitung Problemstellung, Fahrplan Beratung

### Inhalt der Beratung

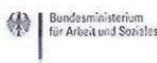
- Auftragsklärung Handlungsfeld "strategisch ausgerichtete Personalführung"; Analyse Ausgangssituation (Unternehmensebene) mit dem Geschäftsführer, Durchführung Analysen Soll/ Ist Vergleich
- Ergebnis: Starke Fokussierung der Mitarbeiter auf Geschäftsführer, da stark im Tagesgeschäft involviert; aktueller Weg unklar bzw. wenig kommuniziert
- Festlegung/Aufgaben [redacted] gezielte Betrachtung der Aufgaben- und Entscheidungsverteilung der Mitarbeiter und der eigenen Verantwortlichkeiten im Tagesgeschäft, Erstellung einer groben Zeittafel für die Unternehmensnachfolge sowie Meilensteinplan)
- Analyse Stärken/ Schwächen Führung/ Kommunikation Personalebene
- Ergebnisse: interne Spannungen aufgrund der aktuellen Planung der Unternehmensnachfolge, --> wirken sich auf Arbeitsklima aus, daraus entstehende Probleme auch im operativen Geschäft bemerkbar
- Festlegung/Aufgaben [redacted] gezielte Betrachtung bei welchen Punkten/ MA Reibungspunkte besonders rasch auftreten;
- Erarbeitung Fahrplan für die nächsten Schritte (Erstellung Liste Welche Unterlagen benötigt werden, welche Arbeitspapiere/ Leistungsbeschreibungen gibt es); Entwicklung Prozessgestaltung Mitarbeiter, Einzelgespräche, Teamgespräche, Workshops

Datum: 08.12.2015

Name Prozessberater/in [redacted] Name des Unternehmensvertreters: [redacted]

Unterschrift [redacted] Unterschrift: [redacted]

<sup>1</sup> Vor- und Nachbereitungszeiten sowie Fahrzeiten für die Beratung sowie telefonische Beratungsgespräche sind nicht zu be...



Zusammen.  
Zukunft.  
Gestalten.



## Betrieblicher Handlungsplan

Name Prozessberatung: [Redacted]  
 Name des Unternehmens: [Redacted]

Datum: 07.02.2016 Seitezahl: 1

**Handlungsfeld/Thematik:** Personalführung / Führung & Kommunikation, Partizipation & Motivation, Arbeitsorga

**In der Erstberatung und Prozessberatung erarbeitete Ziele:** Die Kita-Leiterin und ihre Vertreterinnen benötigen Unterstützung bei der Stärkung ihrer Führungskompetenzen und bei der Klärung ihrer Rollen & Aufgaben.

**Aufgaben/Maßnahmen:** Im Mittelpunkt des Beratungsprozesses steht ein Teamentwicklungsprozess.

Dabei: Stärkung der Partizipation der Mitarbeiter/Innen um die Ängste vor Veränderungen zu nehmen.

Dabei aktive Teilhabe der Veränderungsprozesse installieren. Rollen und Aufgabenklärung.

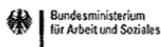
Priorität	Zeitziel	Verantwortlich	Unterstützung
hoch	ab Oktober 2015 fortlaufend	Kita - Leitung [Redacted]	Stellvertretende Leitung

**Was wurde/soll erreicht werden?:** Auf Leitungsebene konnten die Rollen - Aufgaben geklärt werden. Klare Ziele wurden definiert und überprüft. Im Team wurden Stärken und Schwächen und Kommunikationswege besprochen.

Auch hier wurde an den Stärken ausgerichtet Aufgaben verteilt und mit Zielformulierungen gearbeitet.

Das päd. Konzept wurde partizipativ weiter entwickelt.

Hinweise: Der betriebliche Handlungsplan ist Ergebnisdokumentation der Prozessberatung, sollte aber auch eine Planung der nächsten Schritte über die Beratungsphase hinaus enthalten, um dem Unternehmen eine eigenständige Weiterverfolgung des Veränderungsprozesses zu ermöglichen.



**Zusammen.  
Zukunft.  
Gestalten.**

Name ProzessberaterIn: 

Datum: 07.02.2016

Seitenzahl: 2

Name des Unternehmens: 

**Handlungsfeld/Thematik:** Chancengleichheit & Diversity / Demografie

**In der Erstberatung und Prozessberatung erarbeitete Ziele:** Im Teamentwicklungsprozess werden Spannungen die aufgrund der demographischen Verhältnisse zwischen den MitarbeiterInnen bestehen, abgebaut.

**Aufgaben/Maßnahmen:** Aufbau von Tandemlösungen zwischen Jung und Alt. Austausch über Erfahrungen und Wertvorstellungen - Entwicklung eines Leitsatzes in der Kita. Festlegung von Umgangsformen und

Kommunikationsregeln.

Priorität	Zeitziel	Verantwortlich	Unterstützung
hoch	fortlaufend, ab November 2015 im Dialog.	Kita - Leitung  Stellvertretung und das Team	Stellvertretung

**Was wurde/soll erreicht werden?:** Aufbau von Tandemlösungen zwischen Jung und Alt. Austausch über Erfahrung und Wertvorstellungen - Entwicklung eines Leitsatzes in der Kita. Festlegung von Umgangsformen und

Kommunikationsregeln.



## Betrieblicher Handlungsplan



Datum: 04.02.2016 Satzenzahl: 1 Name Prozessberater: [Redacted] Name des Unternehmens: [Redacted]

Handlungsfeld/ Thematik	Zielerwartung und Prozessberatung erforderliche Ziele	Aufgaben/ Maßnahmen	Priorität (hoch, mittel, niedrig)	Zeitziel	Verantwortlich	Unterstützung	Was wurde bereits erreicht, was ist langfristiges Ergebnis
aktive Wissens- und kompetenzvermittlung	- Personalentwicklung im Hinblick demografischer Wandel - Prüfen Erstausbildung	- Alters- und Verfügbarkeitsanalyse - Personalentwicklung vorausschauen - Beherrschung der Tätigkeiten der einzelnen Mitarbeiter - fehlende Qualifikation ermitteln und gezielte Weiterbildungsmaßnahmen - Sicherung von Erfahrungswissen und Abschätzung des techno- logischen und organisa- torischen Wandels	mittel	02/2017	[Redacted]	[Redacted]	- Nachfolgeregelung - neue Leistungsspektren besprechen - Personalbedarf in 5 Jahren - wohin geht die Entwicklung darauf gezielt aufbauen und Einsatz der Arbeitskräfte - Erweiterung des Mitarbeiterstammes - Entwicklung am Markt beobachten in Zusammenarbeit mit IHK - daraufhin das Leistungs- angebot entwickeln und verändern - Einstellen von weiteren 2 Mitarbeitern falls nicht auf Markt dann durch Lehre bzw. Umschulungsmaßnahmen

**Hinweise:**  
Der betriebliche Handlungsplan ist Ergebnisdokumentation der Prozessberatung, sollte aber auch eine Planung der nächsten Schritte über die Beratungsphase hinaus enthalten, um dem Unternehmen eine eigenständige Weiterverfolgung des Veränderungsprozesses zu ermöglichen.



Zusammen.  
Zukunft.  
Gestalten.

### 3.3. Antrag auf Förderung und Erstattung und Feedback zur Erst- und Prozessberatung

Nach der Prozessberatung können die Unternehmen mit Hilfe ihrer EBS einen Antrag auf Förderung und Erstattung der Prozessberatung über das System Zuwendungsmanagement des Europäischen Sozialfonds (ZUWES) stellen. Der Antrag muss beim BVA innerhalb eines Zeitraums von **einem Monat** nach Beendigung der Prozessberatung eingehen, **sofern die neun Monate für die Prozessberatung ausgeschöpft wurden**. Wenn Unternehmen die Prozessberatung früher abgeschlossen haben, können Antrag und Verwendungsnachweis auch früher eingereicht werden, damit verlängert sich auch der Bearbeitungszeitraum für die Antragstellung.

#### Wie wird der Antrag auf Förderung und Erstattung gestellt?

Die für die Unternehmen zuständigen EBS begleiten die Unternehmen – sofern gewünscht – bei der Antragstellung auf Förderung und Erstattung.

Dem BVA sind zusätzlich zum Antrag und weiteren Nachweisen als **Verwendungsnachweis** folgende Unterlagen zur Verfügung zu stellen:

- ▶ die Übersichtsliste der Prozessberatungstage,
- ▶ alle Tagesprotokolle,
- ▶ der betriebliche Handlungsplan sowie
- ▶ die Rechnung(en) des/r Prozessberaters/in (Original),
- ▶ die Zahlungsnachweise (z. B. Original Kontoauszug).

Wie bereits erläutert, dokumentiert der Beratungsscheck, dass eine Erstberatung stattgefunden hat, alle Fördervoraussetzungen von der Erstberatungsstelle geprüft und die Prozessberatung durch die Erstberater/innen als förderungswürdig eingestuft wurde. Die abschließende Prüfung behält sich das BVA als zuständige Bewilligungsbehörde vor. Das BVA prüft alle eingereichten Unterlagen und veranlasst die Auszahlung.

Ein **Merkblatt zur Antragstellung auf Förderung und Erstattung der Prozessberatung** wird das BVA den EBS und den Unternehmen zur Verfügung stellen.

#### Hinweise zur Erstattung

Die Förderung der Beratungsleistung folgt dem Erstattungsprinzip. Das bedeutet, die Unternehmen gehen in Vorleistung und müssen die Kosten der Prozessberatung zunächst komplett aus Eigenmitteln begleichen. Der Beratungsscheck an sich stellt, wie bereits ausgeführt, keine verbindliche Förderzusage dar, wird aber auch nur dann vergeben, wenn die Unternehmen im Rahmen des Erstberatungsgesprächs die Checklisten zur Prüfung der Fördervoraussetzungen und der Ausschlussgründe entsprechend ausgefüllt und unterschrieben haben.

Nach Abschluss der Prozessberatung haben die Unternehmen innerhalb eines Monats den Antrag auf Förderung inklusive Anlagen und gleichzeitig den Verwendungsnachweis beim BVA einzureichen, mit dem sie die entstandenen Kosten und das Ergebnis der Prozessberatung nachweisen. Das BVA prüft die eingereichten Unterlagen und veranlasst die Auszahlung. Von einer Erstattung ist auszugehen, sofern die Förderfähigkeit

gegeben ist, die Prozessberatung ordnungsgemäß durchgeführt wurde und alle erforderlichen Nachweise vorliegen. Die Unternehmen sind Antragsteller und Zuwendungsempfänger. Die Möglichkeit einer Abtretungserklärung besteht nicht.

### Feedback zur Erst- und Prozessberatung

Zur Sicherstellung der Beratungsqualität und der Effektivität der Beratung wird das Programm kontinuierlich evaluiert. So werden die Unternehmen nach Abschluss der Prozessberatung und Antragstellung auf Förderung und Erstattung gebeten, mithilfe eines Fragebogens ein kurzes Feedback zu geben: zur Zufriedenheit mit der Erstberatung, der/dem Prozessberater/in, dem Prozess und dem Programm insgesamt.

### 3.4. Ergebnisgespräch - Bilanzierung der Ergebnisse der Prozessberatung

Das Ergebnisgespräch [ist ein Angebot](#) der Erstberatungsstellen, gemeinsam mit dem Unternehmen die umgesetzten Maßnahmen und Ergebnisse der Prozessberatung zu bilanzieren und im Falle des Bedarfs an weiterer Beratung und Unterstützung geeignete Handlungsoptionen aufzuzeigen.

[Das Ergebnisgespräch wird ca. drei bis sechs Monate nach Abschluss der Prozessberatung durchgeführt.](#)

Ziel des Ergebnisgesprächs ist es zu reflektieren, wie die Handlungsempfehlung umgesetzt und ob die damit verbundenen Zielsetzungen erreicht wurden. Das Ergebnisgespräch kann in eine gemeinsame Abstimmung münden, ob ggf. noch Korrekturen vorgenommen werden müssen, d. h. ob bestimmte Maßnahmen zu Nachjustierungen notwendig sind. Damit werden die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen und der Stand der Veränderungen im Unternehmen nachgehalten.

### Information über weitere Handlungsmöglichkeiten

Das Ergebnisgespräch dient auch dazu, im Falle des Bedarfs an weiterer Beratung und Unterstützung geeignete Handlungsoptionen aufzuzeigen. Das können in Frage kommende regionale, lokale oder ggf. landesweite Angebote für KMU sein, z. B. von Land, Kammern, Krankenkassen oder der Bundesagentur für Arbeit. Gleichzeitig wird auch über niedrigschwellige Handlungshilfen informiert, die über die Initiative Neue Qualität der Arbeit angeboten werden, wie beispielsweise der INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“. Diese Angebote sind auch in einer separaten Handreichung *Unterstützungsangebote für KMU für die betriebliche Praxis* auf der Webseite des Programms *unternehmensWert:Mensch* zu finden.

Zudem kann bei Bedarf ein zweiter Beratungsscheck ausgestellt werden, sofern der Umfang an maximalen Beratungstagen und die zur Verfügung stehenden Fördermittel noch nicht ausgeschöpft sind und die Dauer des gesamten Folgeprozesses (Prozessberatung und Ergebnisgespräch) nicht die Laufzeit des Programms (Juli 2020) überschreitet.

## Impressum

### Herausgeber

Programmkoordinierungsstelle *unternehmensWert:Mensch* im Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Referat Ic1 – Zukunftsgerechte Gestaltung der Arbeitswelt und Arbeitskräftesicherung,  
11017 Berlin

Kontakt: 030-18527 1011

E-Mail: [unternehmenswertmensch@bmas.bund.de](mailto:unternehmenswertmensch@bmas.bund.de)

Internet: [www.unternehmens-wert-mensch.de](http://www.unternehmens-wert-mensch.de)

### Text

Doreen Molnár, *uWM*-Programmkoordinierungsstelle,

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

### Redaktion/ Illustrationen

ressourcenmangel Berlin GmbH

E-Mail: [presse@ingq.de](mailto:presse@ingq.de)