

Qualitätsmanagement der arf GmbH

Seit Firmengründung wendet die arf GmbH ein Qualitätsmanagement an. Das Qualitätsmanagementsystem der arf GmbH ist ein integriertes Managementsystem im Sinne des **Total Quality Management (TQM)**.

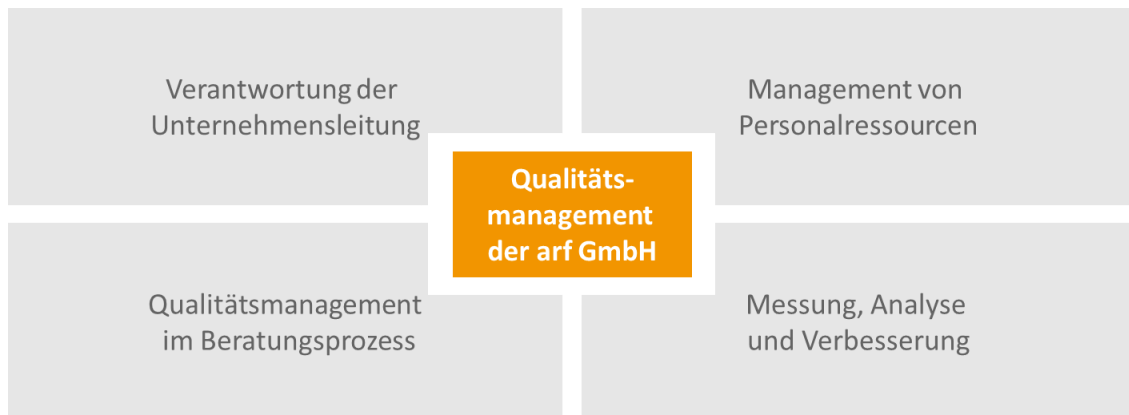


Abbildung 1: Qualitätsmanagement der arf GmbH

Das von uns praktizierte System bündelt folgende Qualitätssicherungselemente:

- **Verantwortung der Unternehmensleitung**

Grundlage der Qualitätspolitik der arf GmbH sind das von Unternehmensleitung und Beratern gemeinsam entwickelte Leitbild und das Wertesystem. Das von der Geschäftsführung aktiv vorgelebte **Leitbild** fokussiert die Vision eines Managementberaters für öffentliche Verwaltung und Politik auf die Figur des Hofnarren, dessen Funktion im Mittelalter weitgehend der Rolle moderner Managementberater entspricht, die außerhalb der Kundenorganisation stehend diese bei wichtigen Innovationsaufgaben je nach Projektlage als Fachexperten, Lotsen, Helfer, Moderatoren, Wertschöpfer, Mahner und Katalysatoren von Innovationsprozessen unterstützen. Die in einem gemeinschaftlichen Prozess entwickelten **Firmenwerte** Authentizität, Corpsgeist, Kompetenz, Kundenempathie und Solidität geben allen Beschäftigten Orientierung bei der Projektarbeit und im Unternehmensalltag.

Sämtliche Prozesse und Abläufe der arf GmbH sind in einem Organisations-Handbuch der arf GmbH dokumentiert. Das Handbuch stellt gemeinsam mit den verbindlich definierten Standards zum Corporate Design einheitliche Arbeitsabläufe sowie eine gleichbleibend hohe Qualität bei der Durchführung der Beratungsprojekte sicher.

- **Management von Personalressourcen**

Die Mitarbeiterqualifizierung baut auf internen und externen Fortbildungselementen auf. Neben dem standardisierten **Einführungsprogramm für neue Mitarbeiter** existiert ein **Förderprogramm für Seniorberater und Projektleiter**. Die Personalentwicklung und Qualifizierung basiert nach dem **Prinzip "Fordern und Fördern"** neben den externen und internen Trainings zur Reflektion und zum Ausbau der eigenen Projekterfahrungen jedes Mitarbeiters insbesondere auf dem firmenweiten Kapazitätsmanagement, das sicherstellt, dass in den einzelnen Projekten jederzeit die optimal verfügbare Beratungsmannschaft unter qualifizierten Projekt-

leitern eingesetzt wird und gleichzeitig den Kollegen nach dem Prinzip **Training on the Job** die Gelegenheit zum Lernen durch die Zusammenarbeit mit innovativen Kunden und erfahrenen Experten gegeben wird.

■ **Produktrealisierung – Qualitätsmanagement im Beratungsprozess**

Zur Qualitätssicherung ihrer Beratungsprojekte hat die arf GmbH **firmeneigene Standards** des externen und internen Qualitätsmanagements entwickelt, **die in zahlreichen Projekten im öffentlichen Dienst bewährt sind**. Die Qualitätssicherung in den einzelnen Projekten wird dabei, basierend auf den firmeninternen Methoden und Standards, individuell auf die Projekte und die Bedingungen und Anforderungen der Kunden zugeschnitten und in der Projektdefinition dokumentiert.

Nach den Firmenstandards kommt in jedem Projekt ein **Mix aus konstruktiven und analytischen Qualitätsmanagement-Maßnahmen** zum Einsatz, die über die gesamte Projektlaufzeit von der Vorbereitung bis zur Abnahme kontinuierlich Aussagen zum Projektstatus zulassen und Schwachstellen rechtzeitig signalisieren.

Die **konstruktiven Qualitätsmanagement-Maßnahmen** sind Teil der Projektorganisation, ihre Einhaltung ist prozessbegleitende Pflichtaufgabe aller Projektbeteiligten. Sie beinhalten u.a. eine klare Definition von Projektorganisation und Verantwortlichkeiten, Kommunikations- und Dokumentationsstandards sowie Dokumentenlenkung sowie die Strukturierung der Arbeit in den Projektgruppen und -gremien durch Einführung, Einweisung und Begleitung bei der Verwendung von standardisierten Arbeitsinstrumenten, wie z.B. Projekt- und Terminpläne, Aktivitätenlisten, Arbeitsaufträge und Ergebnisprotokolle.

Die **analytischen Qualitätsmanagement-Maßnahmen** werden - je nach Projektdauer, -verlauf und -größe - regelmäßig oder bei Bedarf eingesetzt, um (Fehl-) Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen und gegensteuern zu können. Die interne Projektbewertung auf Grundlage der Balanced Scorecard wird um eine externe Komponente zu einem **Qualitätsmanagementaudit nach dem Modell der Meilensteintrendanalyse** einzelner Projekte erweitert. Die Ergebnisse der Audits und aller anderen analytischen Maßnahmen fließen durch Geschäftsführung und Geschäftsfeldleiter ein in das regelmäßige Projektcontrolling und haben daher unmittelbaren Einfluss auf Prämien und Personalentwicklung.

Standards von Qualitätsmanagementaudits sind z.B. Interviews und Befragungen von Kunden und anderen Projektbeteiligten oder wichtigen Interessengruppen (z.B. Politiker, Personalräte) auf allen Handlungsebenen der Projektarbeit, die Analyse und Bewertung von Dokumenten, Organisation und Prozessen durch nicht zum ständigen Projektteam gehörende erfahrene Seniorberater und Projektmanager sowie Bewertung der Projektergebnisse im Vergleich zu den Projektzielen durch Geschäftsführung und Geschäftsfeldleiter im Zusammenwirken mit dem Auftraggeber.

Die Audits werden - in Großprojekten regelmäßig, bei kleineren Aufträgen nach dem Zufallsprinzip - durch eine **Projektbewertung** ergänzt. Gegenstand der Bewertung ist eine Statusanalyse des Projektfortschritts, der Organisation, Prozesse und Dokumentation durch Geschäftsfeldleiter und erfahrene, nicht am Projekt beteiligte, Projektmanager im Vergleich zu ähnlichen

Projekten der arf GmbH sowie der Abgleich der Projektergebnisse mit dem Stand der Technik und aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen.

- **Messung, Analyse und Verbesserung**

Die Einhaltung der definierten Qualitätsziele wird im Rahmen des Projektcontrollings überwacht. Das Projektcontrolling der arf GmbH baut auf einer **Balanced Scorecard** auf, die in mehreren Dimensionen (Kundenzufriedenheit, Prozessqualität, Mitarbeiterbeurteilung, Wirtschaftlichkeit) die wesentlichen Erfolgskriterien beinhaltet. In regelmäßigen halbjährlichen Projektsitzungen aller eingesetzten Berater und Mitarbeiterbewertungen durch die Projektleiter werden die Projekte und Berater bewertet. Auf dieser Basis wird der **kontinuierliche Qualifizierungs- und Verbesserungsprozess** mit den Beratern fortgeführt. Die Ergebnisse haben unmittelbare Auswirkung auf das leistungsorientierte Prämiensystem und die Personalentwicklung.

Im Rahmen unseres Risikomanagementsystems treffen Führungskräfte und Projektleiter zu regelmäßigen Projektaudits zusammen. So wird gewährleistet, dass möglichen Risiken in Bezug auf Qualität, Zeit und Budget frühzeitig identifiziert und bewertet werden sowie geeignete Lösungsvorschläge und Maßnahmen erarbeitet werden.

Darüber hinaus sind sämtliche Qualitätsmanagementmaßnahmen in der Projektarbeit sowie das Qualitätsmanagementsystem insgesamt integriert in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, bei dem bundesweit alle Berater/innen der arf GmbH halbjährlich zu regelmäßigen **Methoden-Workshops** zusammenkommen. In diesen Workshops werden die Ergebnisse des Qualitätsmanagements, aber auch das System selbst beraten und zu kontinuierlichen Verbesserungen in der Projektarbeit, bei den Standards des Qualitätsmanagements sowie der Qualifizierung der Beschäftigten genutzt.