

Ein junges IT-Unternehmen managt sein Wachstum

Der Betrieb x, ein Unternehmen der Computerbranche mit den Schwerpunkten Hardware, EDV-Dienstleistungen, Marktforschung und Geographische Informationssysteme, gründete sich 1996 aus einem anderen Unternehmen und ist seitdem kontinuierlich gewachsen. Dieses Wachstum umfasste sowohl die Mitarbeiterzahl als auch die Angebote für den Markt sowie die regionale Ausdehnung. So ist das Unternehmen heute in der gesamten Bundesrepublik tätig und beschäftigt neben der Geschäftsleiterin noch weitere neun Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Darüber hinaus werden noch 15-20 freie Mitarbeiter regelmäßig beauftragt. Aufgrund des zusätzlichen Angebots im Bereich Hardware konnte das Unternehmen ab dem Jahre 2001 eine erhebliche Umsatzsteigerung verzeichnen.

Die Kundenstruktur ist für das Unternehmen eine besondere Herausforderung. Überwiegend handelt es sich um große Organisationen (in der Hauptsache Kommunen), die als Verwaltung oftmals starr und unflexibel reagieren. Diese Kunden stellen aber gleichzeitig hohe Anforderungen an die Qualität der Arbeit von Betrieb x und fordern hier Fehlerfreiheit, absolute Termintreue, hohe Flexibilität, permanente Ansprechbarkeit sowie sofortige Reaktion bei Sonderwünschen. Aufgrund der Tatsache, dass Betrieb x diesen Forderungen bisher immer nachkommen konnte, wurden bis heute alle Kunden gehalten und zu Stammkunden gemacht, so dass eine hohe Kundenbindung erreicht werden konnte. Schwierig und langwierig stellt sich die Neukquise von Kunden dar. Die öffentlichen Ausschreibungen, die hier die Regel sind, terminieren die Angebotsabgabe meist innerhalb kurzer Fristen, führen aber dann selten zur schnellen Auftragsvergabe, so dass sich für Betrieb x längere Zeiten der Unsicherheit und des Abwartens abwechseln mit extremem Zeitdruck nach einer Auftragserteilung.

Die Geschäftsleiterin möchte ihren Betrieb stabilisieren und das bisher Erreichte sichern. Sie nutzt die Beratung durch ac.consult, um die Qualitätssicherung ihres Betriebs zu systematisieren. Sie verbindet diesen Auftrag mit folgenden Zielen :

- Entwicklung und Implementierung eines individuellen und überschaubaren Qualitätsmanagementsystems, das im Arbeitsalltag reibungslos angewendet werden kann
- eine klarere Strukturierung der Organisation und der Arbeitsabläufe
- eine Verbesserung der Kommunikation intern und extern
- eine verbesserte Akquisestruktur zur Erlangung von langfristigen Aufträgen

Die Betriebsanalyse durch den Berater bestätigt und konkretisiert den Beratungsbedarf. Es werden besonders unter Qualitätsgesichtspunkten die folgenden Arbeitsbereiche für die Beratung vereinbart:

- klare Regelungen zur internen Daten- und Informationssteuerung inklusive einer Verbesserung der Ablage
- Festlegung von Qualitätsstandards für ausgewählte Arbeitsabläufe – verbunden mit Arbeitsplatzbeschreibungen für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
- eindeutiges Führungsverhalten, ohne den Teamcharakter des Unternehmens zu schädigen
- verbesserte Steuerung der Akquise unter Zuhilfenahme neu entwickelter Instrumentarien
- Entlastung der Geschäftsleiterin durch mehr Delegation von Aufgaben

Die erste Beratungsphase erfolgt mit der Geschäftsleiterin. Hier nehmen grundsätzliche Regelungen und Klärungen Gestalt an, die später die Basis für die weitere Umsetzung bilden. Im einzelnen werden folgende Themen bearbeitet:

- exemplarische Beschreibung eines konkreten Arbeitsablaufs im Bereich Verwaltung und Digitalisierung
- Erstellung einer Vorlage für regelmäßige Feedbackgespräche mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen
- Entwicklung und Implementierung einer Routine „Bericht an die Geschäftsleitung“ durch die Projektleitenden im Rahmen von Großprojekten
- Durchführung einer Organisationsaufstellung zur Klärung des Systems sowie als Basis zur Neustrukturierung der Aufbauorganisation
- Konzeption und Implementierung einer „zweiten Hierarchieebene“ im Unternehmen

Parallel dazu wird eine „Qualitätsmanagementgruppe“ gegründet, die im Kern aus drei Mitarbeitern besteht und regelmäßig Treffen mit allen Arbeitnehmenden des Unternehmens initiiert und sich so institutionalisiert. Diese Gruppe erarbeitet auf der Basis der Geschäftsleitungsvorgaben unter Anleitung des Beraters ein individuelles Qualitätshandbuch mit den Themen:

- Definition von Qualität im Betrieb x und weiterführend die Formulierung der gesamten Unternehmensphilosophie
- Festlegung von Qualitätsstandards in den Bereichen Arbeitsorganisation, Informationsfluss, Zeitplanung, Arbeitsklima, Arbeitsmittel und Kundenbetreuung
- Erarbeitung von Standards in den Bereichen Besprechungswesen, Informationsaustausch, Transparenz in Abrechnungen und Kosten, Überstundenregelungen, Arbeitszeitregelungen, Terminverwaltung

Am Ende des Prozesses sind folgende Beratungsergebnisse zu verzeichnen:

- Neueinstellung eines Mitarbeiters als Assistent der Geschäftsleiterin, detaillierte Einarbeitungsplanung, klare Aufgabenbeschreibung sowie eine eindeutige Vertretungsregelung für die Geschäftsleiterin
- Neuordnung der Aufbauorganisation, verbunden mit einer Arbeitsplatzbeschreibung für jede/n Mitarbeiter/in
- Festlegung von Arbeitsabläufen in internen Kernaufgaben sowie in Projekten
- jährliche Mitarbeitergespräche zwischen Geschäftsleiterin und den einzelnen Mitarbeitern, u.a. zur Festlegung der weiteren Zusammenarbeit und zur Planung der individuellen beruflichen Weiterbildung
- Erstellung eines Qualitätshandbuchs für das Unternehmen – verbunden mit Vereinbarungen, die den weiteren Umgang damit regeln

Im Abschlussgespräch äußert sich die Geschäftsleiterin sehr zufrieden. Die eingeführten Veränderungen haben zu einer internen Klärung und zur Stabilisierung des Unternehmens geführt. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist stark gewachsen, da nun jeder weiß, was er zu tun hat und über welche Aufgaben, Verantwortungsbereiche und Kompetenzen er verfügt. Das Qualitätshandbuch wächst und ist für alle Mitarbeiter und die Geschäftsleiterin eine regelmäßige Hilfe im Arbeitsalltag.