

Qualitätssicherung in der Unternehmensberatung

Bei der Qualitätssicherung der Unternehmensberatung ist zwischen der Organisation der Unternehmensberatung allgemein (Ziffer 1) und der Abwicklung einzelner Aufträge (Ziffer 2 und 3) zu unterscheiden.

1. Qualitätssicherung bei der Organisation der Unternehmensberatung

1.0. Vorbemerkung

Die Qualitätssicherung der Unternehmensberatung gilt für alle Unternehmensberatungen ob Einzelberater oder große Unternehmensberatungen. Der Umfang der organisatorischen Vorkehrungen zur Sicherung der Qualität der Beratung nimmt mit zunehmender Größe der Unternehmensberatung zu.

Insoweit ist der Inhaber oder Geschäftsführer einer Unternehmensberatung verpflichtet, dem Umfang der organisatorischen Maßnahmen zur Sicherstellung der Qualität der Beratung selbst zu entscheiden und diese zu überwachen.

1.1. Unabhängigkeit, Unparteilichkeit und Besorgnis der Befangenheit Grundsatz:

Der Berater hat seinen Beruf unabhängig und ausschließlich nach den Regeln der fachlichen Kunst auszuüben. Er darf im Hinblick auf das Beratungsergebnis weder nach anderen Regeln handeln noch sich vom Auftraggeber oder anderen Dritten beeinflussen lassen.

Der Berater hat sich insbesondere bei Gutachten unparteiisch zu verhalten, es sei denn, er hat die Parteien darüber aufgeklärt, dass es sich um ein Parteigutachten handelt.

Der Berater hat seine Tätigkeit zu versagen, wenn die Besorgnis der Befangenheit bei der Durchführung eines Auftrages besteht. Befangenheit liegt vor, wenn aus einer früheren Auftragsbearbeitung kundenspezifisches Fachwissen bei späteren Aufträgen zum Nachteil des Altkunden verwendet werden oder der Berater in einer finanziellen Abhängigkeit zum Auftraggeber steht.

Eine Beratung kommt nicht in Betracht bei Interessenkollisionen.

Maßnahmen:

- Überwachung der Unabhängigkeit zwischen Auftraggeber und Mitarbeitern, die an Projekten beteiligt sind
- Überarbeitung der Vertragswerke (Arbeits-, Beratungs- und freie Dienstverträge)
- Überwachung der Anweisungen zur Unabhängigkeit der Beratung
- Informationen an Mitarbeiter zur Unabhängigkeit
- Regelmäßige Offenlegung finanzieller und persönlicher Beziehungen zu Auftraggebern
- Erklärung der Mitarbeiter, dass finanzielle und persönliche Beziehungen nicht bestehen
- Festlegung des Überwachungsmodus.

1.2. Auftragsannahme und -fortführung

Grundsatz:

In jeder Unternehmensberatung ist darauf zu achten, dass nur solche Aufträge angenommen oder fortgeführt werden, die in sachlicher, personeller und zeitlicher Hinsicht ordnungsgemäß abgewickelt werden können.

Es ist darauf zu achten, dass bei Beratungsaufträgen nur Mitarbeiter eingesetzt werden, die die obigen Kriterien erfüllen.

Maßnahmen:

- Eindeutige Regelungen und Zuständigkeiten zur Auftragsannahme z. B.:
 - Im Vorgespräch mit dem Mandanten ist das genaue Anforderungsprofil potentieller Berater abzufragen (Akquisitionscheck).
 - Das Anforderungsprofil ist sorgfältig mit der auftragsspezifischen Qualität der Mitarbeiter abzustimmen. Bei nicht ausreichender Qualifikation der eingesetzten Mitarbeiter ist der Mandant darüber zu informieren und mit ihm die Einsatzfähigkeit dieser Mitarbeiter abzustimmen.
 - Eine Erfolgskontrolle nach Projektende ist erforderlich, die in Form eines Projektreviews oder in Form eines Kundenchecks stattfinden sollte.
- Prüfung aller mit dem Auftrag verbundenen Risiken, die den Ruf oder die wirtschaftliche Lage der Unternehmensberatung beeinträchtigen könnten.
- Wird ein Beratungsauftrag vorzeitig gekündigt und von einem anderen Berater übernommen, so sollte dieser sich über die Hintergründe informieren und entscheiden, ob er den Auftrag annehmen kann.
- Klare schriftliche Formulierungen zwischen Auftraggeber und Berater über Inhalt, Umfang und ggf. Zweck des Auftrags. Die Vereinbarung sollte auch Fragen zur Haftungsbegrenzung, zeitliche Abwicklung, Verwendung von Beratungsergebnissen Dritter und Vergütung beinhalten.

1.3 Qualifikation und Information

Grundsatz:

Die Bearbeitung der erteilten Aufträge in der Unternehmensberatung hängt entscheidend von der Qualifikation und dem Informationsstand der in der Praxis tätigen Mitarbeiter ab.

Den Mitarbeitern kann die Auftragsverantwortung nur übertragen werden, wenn sie die dafür erforderliche Qualifikation besitzen.

Maßnahmen:

- Mitarbeiter sind über die Berufsgrundsätze zu informieren
- Prüfung der personellen und fachlichen Eignung bei der Einstellung
- Regelmäßige Beurteilung der Mitarbeiter
- Sicherstellung einer angemessenen Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter und angemessenes Studium der Fachliteratur
- Sicherstellung des Zugangs zu ausreichender Fachliteratur in der Unternehmensberatung.

1.4 Gesamtplanung aller Aufträge
Grundsatz:

Durch eine sachgerechte Einsatzplanung aller Beratungsaufträge und Durchführungsplanung einzelner Aufträge sind die Voraussetzungen zu schaffen, dass die übernommenen und erwarteten Aufträge ordnungsgemäß und zeitgerecht abgeschlossen werden können.

Maßnahmen:

- Bei der Gesamtplanung ist von der Planung der einzelnen Aufträge auszugehen. Pro Auftrag ist ein detaillierter Arbeitsplan mit allen Einzelaufgaben sowie deren Qualitätsanforderungen hinsichtlich Mitarbeiterereinsatz zu erarbeiten.
- Bei der Gesamtplanung sind Beginn und Dauer der Aufträge sowie das in qualitativer und quantitativer Hinsicht erforderliche Personal zu berücksichtigen und zu koordinieren und zeitliche Reserven mit einzuplanen.
- Fristenkontrolle bei gesetzlichen und anderen auftragsbezogenen Terminen (Lenkungsgruppen-sitzungen, Zwischenpräsentationen, Berichtsabgabe etc.).
- Nach Abschluss der Projekte ist eine Nachkalkulation und Manöverkritik durchzuführen, deren Ergebnisse in folgenden Planungen mit einfließen können.
- Je nach Größe der einzelnen Unternehmensberatung sollte ein flexibles Projektplanungssystem eingesetzt werden.

1.5 Fachliche und organisatorische Anweisungen und Hilfsmittel
Grundsatz:

Es ist zu gewährleisten, dass die Mitarbeiter einer Beratungspraxis bei der Durchführung von Aufträgen gewissenhaft Gesetze, fachliche Regelungen und Entwicklungen beachten.

Hierfür eignen sich neben der angemessenen Information und Beaufsichtigung auch schriftliche Anweisungen.

Die Einhaltung der fachlichen und organisatorischen Anweisungen muss in geeigneter Weise überprüft werden.

Maßnahmen:

- Umfang und Form der Anweisungen sind nach der jeweiligen Unternehmensberatung auszurichten
- Organisatorische Anweisungen haben sich auf die sachgerechte Erledigung der Aufträge, deren Dokumentation sowie eine ordnungsgemäße Übermittlung der Beratungsergebnisse zu beziehen
- Als Hilfsmittel können u.a. Musterberichte, Formblätter, Arbeitsprogramme, Kontroll-Listen, Checklisten und DV-Programme eingesetzt werden
- Anweisungen und Hilfsmittel sind regelmäßig zu aktualisieren.

2. Qualitätssicherung bei der Abwicklung einzelner Beratungsaufträge

2.1. Einsatzplanung Grundsatz:

Der für den Beratungsauftrag verantwortliche Mitarbeiter hat von der Auftragsannahme an durch sachgerechte Einsatzplanung dafür Sorge zu tragen, dass ein angemessener und ordnungsgemäßer Ablauf der Beratung gewährleistet ist.

Maßnahmen:

- in sachlicher Hinsicht
 - Ordnungsgemäße Beratungsprogramme zur Abwicklung des Auftrages
 - Laufende Überwachung der Auftragsabwicklung
 - Durchsicht der Beratungsergebnisse.
- in personeller Hinsicht
 - Qualifikation der eingesetzten Mitarbeiter
 - Kenntnisse über das zu beratende Unternehmen und der Branche
 - Zeitliche Verfügbarkeit der Mitarbeiter
 - Führungserfahrung des Projektleiters.
- in zeitlicher Hinsicht
 - Ausreichende Terminplanung
 - Vorliegen der Beratungsanweisungen bei der Durchführung der Beratung
 - Ausreichende Zeitvorgaben zur Bewältigung der Aufgaben
 - Einplanung von Zeitreserven.

2.2. **Beratungsanweisungen**

Grundsatz:

Der für den Beratungsauftrag verantwortliche Projektleiter hat seine Mitarbeiter durch angemessen strukturierte und klar verständliche Anweisungen mit ihren Aufgaben vertraut zu machen und auf ihre Verantwortlichkeit hinzuweisen.

Soweit Mitarbeiter des Mandanten in die Projektarbeit einzubinden sind, ist deren Qualifikation und Verantwortlichkeit mit dem Mandanten abzustimmen und als Ergänzung im Auftrag schriftlich festzuhalten.

Maßnahmen:

- Die Beratungsanweisungen müssen so ausgestaltet werden, dass sie
 - sachgerechte Vornahmen von Beratungshandlungen
 - ausreichende Dokumentation der Beratungshandlungen und -ergebnisse
 - ordnungsgemäße Berichterstattunggewährleisten.

- Die Verantwortung bei Einsatz von Mitarbeitern des Mandanten sind schriftlich festzuhalten und von beiden Parteien abzuzeichnen.

2.3 **Überwachung des Ablaufs von Beratungsaufträgen**

Grundsatz:

Der für den Beratungsauftrag verantwortliche Projektleiter hat sich an dem Auftrag in einem Umfang zu beteiligen, der es ihm ermöglicht, zuverlässig zu einer eigenen Urteilsbildung zu gelangen.

Seine Mitarbeiter sind von ihm in angemessener Weise anzuleiten und zu überwachen.

Delegiert der Projektleiter bei größeren Beratungsaufträgen einen Teil seiner Überwachungsaufgaben an andere Mitarbeiter, so hat er deren Qualifikation und Eignung für diese Aufgaben besonders zu würdigen.

Maßnahmen:

- der Projektleiter hat festzustellen, dass
 - alle bei der Beratung eingesetzten Mitarbeiter über erforderliches Fachwissen und Urteilsvermögen verfügen
 - die Mitarbeiter die Anweisungen verstehen und ordnungsgemäß umsetzen
 - die tatsächliche Auftragsabwicklung den Vorgaben entspricht.

2.4 **Durchsicht der Beratungsaufträge**

Grundsatz:

Der für den Beratungsauftrag verantwortliche Projektleiter oder ein anderer Mitarbeiter mit angemessener Berufserfahrung sollte möglichst vor Beendigung der Beratung die Arbeiten der an der Beratung beteiligten Mitarbeiter sowie die Dokumentation der Arbeitsweise und Beratungsergebnisse auf Ordnungsmäßigkeit hin beurteilen.

Maßnahmen:

- Durchsicht der Beratungsergebnisse nach dem Vier-Augen-Prinzip, ob
 - die Auftragsabwicklung in Übereinstimmung mit den Beratungsvorgaben erfolgte
 - die Beratungshandlungen ordnungsgemäß dokumentiert wurden
 - das Ziel der Beratung erreicht wurde
 - die Beratungsergebnisse logisch nachvollziehbar sind.

3. Nachschau

Grundsatz:

Um die Einhaltung der für die Unternehmensberatung geltenden Qualitätsnormen zu gewährleisten, ist das Qualitätssicherungssystem in angemessener Weise einer internen Nachschau zu unterziehen, insbesondere die Organisation der Unternehmensberatung und die Abwicklung von einzelnen Beratungsaufträgen mit den geltenden Qualitätsnormen zu vergleichen.

Maßnahmen:

- Organisation einer regelmäßigen Nachschau
- als Hilfsmittel können praxisindividuelle Fragebögen entwickelt werden