

# **Qualitätsmanagement in der BGS Beratungsgesellschaft Software Systemplanung AG**



# **QM-Handbuch der BGS Beratungsgesellschaft Software Systemplanung AG**

**QM-Handbuch - Version 3.2**

**31.01.2011**

**BGS Beratungsgesellschaft  
Software Systemplanung AG**

**Robert-Koch-Str. 41**

**55129 Mainz**

**Tel.: 06131/914-0**

**e-mail: [info@bgs-ag.de](mailto:info@bgs-ag.de)**

Autor des Dokumentes: H. Kiefer, E. Weinandi  
BGS Beratungsgesellschaft Software Systemplanung AG

Online Dokument (BGS DMS): Unternehmen/Prozesse/Qualitätsmanagement/Beschreibung des  
QM-Systems/QM-Handbuch der BGS

## Vorwort

Die Qualität ist bei der BGS Beratungsgesellschaft Software Systemplanung AG (im Folgenden kurz „BGS“ genannt) eine sehr wichtige Produkteigenschaft aller vom Unternehmen erstellten Leistungen. Egal ob Konzept, Software oder Dienstleistung, jeder Kunde kann darauf vertrauen, dass er von BGS nur hochwertige Produkte erhält, die dauerhaft und mit hohem Nutzwert eingesetzt werden können. In diesem Sinne soll das Qualitätsmanagement sicherstellen, dass alle Kundenanforderungen an ein Produkt perfekt umgesetzt werden.

Damit die Qualität auch dauerhaft sichergestellt werden kann, verpflichtet sich jeder Mitarbeiter, seinen individuellen Beitrag zur Qualität zu leisten und in seinem Arbeitsumfeld qualitativ hochwertige Ergebnisse zu erzielen.

Das vorliegende Qualitätsmanagement- oder QM-Handbuch beschreibt, wie Mitarbeiter und Führungskräfte, die Qualität in den Mittelpunkt ihres täglichen Handelns stellen. Die Qualität kann nicht zum Schluss eines Projektes „hineingetestet werden“, sondern muss schon bei der Analyse der Kundenanforderungen hinreichend Beachtung finden. Dieses Handbuch ist die erste Informationsquelle, wenn es um Fragen des Qualitätsmanagements geht.

Im ersten Kapitel stellen wir das Unternehmen BGS kurz vor. Danach folgt die Qualitätspolitik der BGS und wie diese erfolgreich umgesetzt wird. Im Mittelpunkt des betrieblichen Handlungsfelds stehen die Prozesse der BGS, die im Prozesskonzept zusammen mit dem Beauftragungsmodell – und den Personen, die bei BGS mit der Wahrnehmung der Verantwortlichkeiten beauftragt sind – definiert und beschrieben sind. Im letzten Kapitel schließlich erfolgt eine Zuordnung der Qualitätselemente der BGS zu denen der ISO 9001.

Alle Mitarbeiter sind aufgefordert, das Handbuch sowie die Prozesse und Verantwortlichkeiten ständig im praktischen Einsatz zu überprüfen und bei Bedarf Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten. Die Prozessverantwortlichen und unser Qualitätsmanagement-Team werden die Verbesserungsvorschläge aufgreifen.

Die Unternehmensleitung der BGS setzt dieses Handbuch mit dem heutigen Tag in Kraft und legt fest, dass die darin enthaltenen Anweisungen sowie die zugehörigen Dokumente für die Mitarbeiter des Unternehmens verbindlich sind.

Vorstand

BGS Beratungsgesellschaft Software Systemplanung AG, Mainz, 31. Januar 2011

## **Gültigkeit des QM-Handbuches**

Der Geltungsbereich unseres Qualitätsmanagementsystems erstreckt sich auf alle Prozesse und Organisationseinheiten der BGS.

Das Handbuch ist verbindlich für alle Mitarbeiter der BGS und ist in der täglichen Arbeit anzuwenden. Es ist gültig ab dem 31.01.2011. Das jeweils aktuelle Handbuch ist durch Version und Datum gekennzeichnet im Dokumentenmanagementsystem (DMS) der BGS abgelegt und damit für alle jederzeit zugänglich.

Relevant ist die online verfügbare Fassung, ausgedruckte Versionen des QM-Handbuches stellen somit nicht immer den aktuellen Stand dar.

Wenn in diesem Dokument von Mitarbeitern, Projektleitern oder Geschäftsbereichsleitern gesprochen wird, sind immer die weiblichen und männlichen Angehörigen dieser Personengruppe gemeint.

# Inhalt

<b>1 DIE BGS BERATUNGSGESELLSCHAFT SOFTWARE SYSTEMPLANUNG AG. 1</b>	
<b>1.1 Das Unternehmen.....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Unser Leitbild .....	2
1.1.2 Unsere Leistungen .....	3
1.1.3 Unsere Lösungskompetenz.....	3
1.1.4 Unsere Kunden .....	4
1.1.5 Unsere Organisation .....	4
<b>1.2 Die Mitarbeiter .....</b>	<b>5</b>
1.2.1 Verantwortung.....	5
1.2.2 Wissen.....	6
1.2.3 Motivation.....	6
1.2.4 Verantwortung für die Umwelt.....	6
<b>2 DAS QM-SYSTEM .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Die Qualitätspolitik der BGS.....</b>	<b>7</b>
2.1.1 Qualitätspolitisches Grundverständnis .....	7
2.1.2 Qualitätsziele .....	8
2.1.2.1 Zielbildung.....	8
2.1.2.2 Die Ziele .....	9
<b>2.2 Die Qualitätsverantwortung in der BGS .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3 Die Funktionsweise des QM-Systems .....</b>	<b>10</b>
2.3.1 Das QM-System im Allgemeinen.....	10
2.3.2 Das V-Modell XT als Bestandteil des QM-Systems .....	11
<b>2.4 Verbesserung des QM-Systems .....</b>	<b>12</b>
2.4.1 Kontinuierliche Verbesserung .....	12
2.4.2 Verifikation des QM-Systems .....	12
2.4.2.1 Prozessaudit (Verfahrensaudit) .....	12
2.4.2.2 Qualitätsaudit (Systemaudit).....	13
2.4.2.3 Korrekturmaßnahmen.....	13
2.4.2.4 Auditplan .....	13
2.4.2.5 Review des QM-Systems .....	13

<b>3 DIE PROZESSE DER BGS.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1 Prozessorientierung.....</b>	<b>14</b>
3.1.1 Vorbemerkungen .....	14
3.1.2 Das Prozessmodell der BGS.....	15
3.1.3 Dokumentierte Verfahren .....	16
3.1.4 Steuerungs-/Leitungsgruppe.....	16
3.1.5 Wissens-/Innovationsmanagement .....	16
<b>3.2 Geschäftsprozesse der BGS .....</b>	<b>17</b>
3.2.1 Führungsprozesse .....	17
3.2.1.1 Unternehmensplanung und -steuerung .....	17
3.2.1.2 Personalführung .....	18
3.2.2 Kernprozesse.....	18
3.2.2.1 Vertrieb.....	19
3.2.2.2 Projekte .....	20
3.2.3 Unterstützungsprozesse .....	22
3.2.3.1 Personalressourcensteuerung.....	22
3.2.3.2 Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen .....	22
3.2.3.3 Informations- und Dokumentenmanagement.....	22
3.2.3.4 Qualitätsmanagement .....	23
3.2.3.5 Leistungserfassung und -abrechnung .....	23
3.2.3.6 Ausbildung, Themen- und Lösungsentwicklung.....	23
3.2.3.7 Partnerschaften und Allianzen.....	24
<b>3.3 Vergabe von Verantwortungen.....</b>	<b>25</b>
3.3.1 Welche Verantwortungen sind zu vergeben? .....	25
Unternehmensverantwortung (UV) .....	25
Geschäftsfeldverantwortung (GFV) .....	25
Geschäftsbereichsverantwortung (GBV) .....	26
Mitarbeiterverantwortung (MV).....	26
Themenverantwortung (TV).....	26
Kundenverantwortung (KV).....	26
Projektverantwortung (PV).....	27
Prozessverantwortung (PZV) .....	27
3.3.2 Prozesse und die zugehörigen Verantwortlichkeiten .....	27
<b>4 A ANHÄNGE .....</b>	<b>28</b>
<b>4.1 A1 Normen-Querverweis QM-System der BGS zur DIN EN ISO 9001:2008.....</b>	<b>29</b>
<b>4.2 A2 Normen-Querverweis DIN EN ISO 9001:2008 zum V-Modell XT .....</b>	<b>30</b>
<b>5 INDEX .....</b>	<b>34</b>
<b>NOTIZEN.....</b>	<b>36</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - BGS Kompetenzen.....	2
Abbildung 2 - Organisationsstruktur der BGS.....	4
Abbildung 3 - Prozessorientierung.....	14
Abbildung 4 - Prozessorganisation der BGS .....	15
Abbildung 5 - Aspekte des Wissensmanagements in der BGS .....	17
Abbildung 6 - Schnittstellen der aus Projektsicht relevanten Prozesse.....	21
Abbildung 7 - Zuordnung zwischen Prozessen und Verantwortlichkeiten .....	27

### Registered Trade Marks

- PRINCE2® is a Registered Trade Mark of the Office of Government Commerce in the United Kingdom and other countries.
- V-Modell® XT ist urheberrechtlich geschützt. Copyright © 2006 V-Modell® XT Autoren und Andere. Alle Rechte vorbehalten.

## Dokumenthistorie

Version	Änderungsdatum	Name	Bezeichnung der Änderungen
1.0	20.04.2000	Edgar Weinandi	Ersterstellung
1.1	09.05.2000	Reiner Caspari	Komplette Überarbeitung
1.2	28.06.2000	Reiner Caspari	Fehlerbereinigung Kapitel 1 und 2
1.3	01.09.2000	Reiner Caspari	Überarbeitung Kapitel 2.4
1.4	05.11.2001	Reiner Caspari	Komplette Überarbeitung
1.5	21.11.2001	Reiner Caspari	Überarbeitung Anhang A1 und A2
1.6	08.01.2003	Joachim Störmer	Überarbeitung Text/ Korrektur Anhang A1
2.0	06.01.2004	Jens Erik Henscher/ Joachim Störmer/ Heinz Zimmermann	Versionswechsel und vollständige Überarbeitung aufgrund der Umstellung auf die Norm DIN EN ISO 9001:2000 und Überarbeitung des Prozessmodells
3.0	30.10.2009	Hermann Kiefer Edgar Weinandi	Vollständige Überarbeitung aufgrund organisatorischer Änderungen und Überarbeitung des Beauftragungsmodells. Anpassung an die Norm DIN EN ISO 9001:2008
3.1	29.10.2010	Hermann Kiefer Edgar Weinandi	Anpassungen aufgrund von Änderungen (Organisation, Bezugsdokumente)
3.2	31.01.2011	Hermann Kiefer	Organisationsbedingte Aktualisierung

# 1 Die BGS Beratungsgesellschaft Software Systemplanung AG

## 1.1 Das Unternehmen

Die BGS Beratungsgesellschaft Software Systemplanung AG ist ein Beratungs- und Softwarehaus für organisationsübergreifende Informationstechnologie. Das Unternehmen wurde 1982 in Mainz gegründet und hat sich zu einem bundesweit tätigen Unternehmen entwickelt. Seit Januar 2011 gehört BGS zur DATAGROUP.

Mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bieten wir in unserem Geschäftssitz in Mainz (Rhein/Main) und in den Niederlassungen in Siegburg (Köln/Bonn) und Wilhelmshaven umfassende Kompetenz – von der **Beratung** von prozess-integrierten Anwendungslandschaften über die **Entwicklung, das Customizing** und die **Integration** von IT-Anwendungen bis zur Betriebsunterstützung.

Wir setzen entsprechend der individuellen Kundensituation auf Standardsoftware, wo Funktionalität wettbewerbsneutral genutzt werden kann und auf Individualsoftware, wo die Realisierung der Kundenanforderungen einen deutlichen Wettbewerbsvorteil zum Ziel haben. Die Integration zu verwaltungs- bzw. unternehmensweiten Anwendungslandschaften erzielen wir durch die Nutzung unserer Reengineering-Technologie für Legacy-Systeme und durch die Nutzung Service Orientierter Architekturen.

Als herstellerunabhängiges Unternehmen bieten wir unseren Kunden die besten Voraussetzungen, auch wirklich die beste Lösung umzusetzen. So sind wir für viele Kunden ein dauerhafter und zuverlässiger Partner.

## 1.1.1 Unser Leitbild

**„Unser Erfolg ist der Erfolg unserer Kunden“** - Dieser Anspruch ist Maßstab unseres Handelns: BGS-Kunden erhalten im Rahmen der Projektarbeit nicht nur die vertraglich vereinbarte Leistung, sondern profitieren vom Wissen und von der Erfahrung unserer Berater.



Abbildung 1 - BGS Kompetenzen

Unsere Kunden sind vor allem dann erfolgreich, wenn die von uns gelieferten Produkte sich in einer Welt von zunehmend vernetzten Prozessen und IT-Lösungen einfach integrieren und erweitern lassen und viele Jahre fehlerfrei mit anderen IT-Komponenten zusammenarbeiten. Hierzu sind breit gefächerte Kompetenzen notwendig, auf die BGS zurückgreifen kann:

**Prozesswissen:** In den Geschäftsfeldern der BGS sind die Beratungskompetenzen einer Branche gebündelt. Vom ersten Gespräch an hat der Kunde einen Ansprechpartner, der seine Prozesse versteht.

**Methodische Skills:** Durch permanente Ausbildung und durch die Mitarbeit in zahlreichen Standardisierungsgremien ist sichergestellt, dass in den Projekten nach anerkannten Standards und Methoden gearbeitet wird.

**Technologiekompetenz:** BGS ist Partner der wichtigsten Technologie-Lieferanten und weist diese Kompetenz durch die Zertifizierung der Mitarbeiter nach.

**Langjährige Erfahrung in der Projektabwicklung:** Führungskräfte mit Projekterfahrung kümmern sich intensiv um jedes einzelne Projekt und sind stets um eine hohe Kundenzufriedenheit bemüht.

**IT-Sicherheit:** Die Anforderungen an die IT-Sicherheit finden in allen Projektphasen ihren Niederschlag.

## 1.1.2 Unsere Leistungen

Als herstellerunabhängiges Unternehmen entwickeln wir entsprechend den Anforderungen unserer Kunden hochwertige IT-Lösungen. Unsere Leistungen umfassen:

- Die Beratung zur Prozessoptimierung und Prozessintegration mit Informationstechnologie.
- Das Customizing von Standardsoftware.
- Die Entwicklung von kundenspezifischen IT-Anwendungen.
- Die Modernisierung mittels Software-Reengineering von Legacy-Anwendungen.
- Die Umsetzung von kompletten Prozessketten durch Integration von Standard- und Individualsoftware.
- Die Beratung zur Sicherstellung von IT-Sicherheit in allen oben genannten Leistungsbereichen.

## 1.1.3 Unsere Lösungskompetenz

Die Projektreferenzen der BGS umfassen unter anderem die nachstehenden Lösungen:

- Systeme für das Archiv-, Wissens- und Dokumentenmanagement,
- Portallösungen unter Nutzung von Enterprise-Content-Management (ECM),
- Applikationen für den XML-basierten Datenaustausch,
- Logistische und administrative Fachinformationssysteme in der Öffentlichen Verwaltung, u. a. im Verteidigungsbereich,
- Lösungen für die Bereiche Programm- und Produktionslogistik und Archiv von Fernsehanstalten,
- Bewirtschaftungs- und Fördermittelverfahren für Bundes- und Landesverwaltungen,
- Registerwesen für Justizverwaltungen,
- Lösungen für Agrarverwaltungen mit Geo-Informationssystemen,
- Werkzeuge/Lösungen zur Automatisierung von (Entwicklungs-, Wartungs- und Veränderungs-) Aufgaben aus dem gesamten Lebenszyklus von Anwendungssystemen,
- Lösungen zur Umsetzung von Digitalen Signaturen.

Als Mitglied der DATAGROUP AG kann BGS darüber hinaus für ihre Kunden über das komplette Lösungsspektrum der gesamten Gruppe verfügen und damit weitere Angebotspakete aus den nachfolgenden Themenbereichen schnüren:

- Service Management, Data Center Management inkl. IT-Flatrate, Printing Services, Beschaffungsmanagement, Projektmanagement und Security-Lösungen,
- Hochverfügbare Betriebslösungen sog. Cloud Computing,

- Technischer Kundendienst,
- Software-Lösungen für das Gesundheitswesen, für die öffentliche Hand und für die Industrie.

### 1.1.4 Unsere Kunden

Bei allen Beratungsleistungen kombiniert BGS das jeweilige Branchen Know-how und die notwendigen IT-Skills in idealer Weise. Daher kann BGS Referenzen aus folgenden Kundensegmenten vorweisen:

Media & Broadcast: Öffentlich-rechtliche und private Medienanstalten

Defense: Einrichtungen der Verteidigung und der Industrie

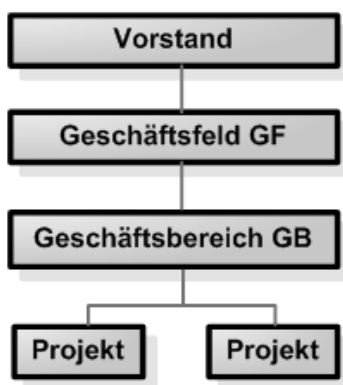
Government: EU-, Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen

Integration: Banken und Finanzdienstleister und weitere Branchen

### 1.1.5 Unsere Organisation

Neben dem Hauptsitz in Mainz unterhält BGS Niederlassungen in Siegburg und Wilhelmshaven sowie Projektbüros in allen Niederlassungen der Gruppe.

Um dem hohen Anspruch an ihre Branchenkompetenz gerecht zu werden, ist BGS niederlassungsübergreifend in Geschäftsfelder (GF) und Geschäftsbereiche (GB) organisiert. Die Geschäftsfelder Media & Broadcast, Defense und Government bestehen jeweils aus einem oder mehreren Geschäftsbereichen.



Jedes Geschäftsfeld wird von einem Geschäftsfeldverantwortlichen (GFV) geführt, jeder Geschäftsbereich von einem (oder mehreren) Geschäftsbereichsleitern (GBL).

Die Geschäftsfelder sind jeweils einem Vorstand zugeordnet. Dieser und die GFV sind verantwortlich für die Strategie und die synergetische Bündelung der Teilplanungen der zugeordneten Geschäftsbereiche. Die GBL handeln hinsichtlich des Vertriebs und der Projektdurchführung eigenverantwortlich.

Abbildung 2 - Organisationsstruktur der BGS

Die prägenden Elemente für die Organisation der BGS sind die Geschäftsbereiche und die Projekte bzw. die in diesen ausgeführten Prozesse und die damit verbundenen Beauftragungen. Diese werden in diesem QM-Handbuch beschrieben<sup>1</sup>.

Neben der **Unternehmensverantwortung**, die durch den Vorstand sowie die Geschäftsfeld- und Geschäftsbereichsleiter wahrgenommen wird, sind dort als weitere Rollen die **Geschäftsfeldverantwortung** und die **Geschäftsbereichsverantwortung** definiert. Die **Kunden-, Mitarbeiter-, Themen- und Prozessverantwortung** werden überwiegend von den **Geschäftsbereichsleitern** wahrgenommen. In Einzelfällen können die **Kunden- und Themenverantwortung** auch an besonders erfahrene Berater delegiert werden. Die **Projektverantwortung** umfasst alle Verantwortlichkeiten eines klassischen Projektleiters. Das Ergebnis ist eine Profit-Center Organisation mit eindeutigen Berichtswegen.

Die Verantwortung für das Qualitätsmanagementsystem ist einem Vorstandsmitglied und dem Qualitätsmanagement-Team (im Folgenden als „QM-Team“ abgekürzt) zugeordnet. Jede der oben erwähnten Rollen ist im Rahmen ihrer Zuständigkeit für die Einhaltung der definierten Qualitätsziele verantwortlich.

Grundsätzlich ist jeder Mitarbeiter für die Qualität seiner Arbeit und seine Arbeitsergebnisse selbst verantwortlich. Somit sind alle Mitarbeiter der BGS aufgefordert, sich für die Umsetzung der kommunizierten Qualitätsziele einzusetzen.

## 1.2 Die Mitarbeiter

BGS ist ein Dienstleistungsunternehmen, dessen Produkte ausschließlich durch die Mitarbeiter und deren Zusammenarbeit untereinander erzeugt werden. Neben den Kunden stehen deshalb gerade die Mitarbeiter im Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeit. Mitarbeiter sollen – namentlich in einer Hightech-Branche wie der IT – eine hohe Qualifikation und ein hohes Selbststeuerungsvermögen besitzen. Sie müssen mit herausfordernden Aufgaben sich ständig selbst motivieren können, um überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen.

Diese Aspekte, die von unseren Mitarbeitern getragen werden, schaffen eine Unternehmenskultur, die von Verlässlichkeit, Sicherheit und Vertrauen geprägt ist.

### 1.2.1 Verantwortung

Menschen werden ernst genommen, wenn ihnen ihrer Qualifikation und ihrem Potenzial entsprechend Verantwortung übertragen wird. BGS ist ein Unternehmen, das auf die Weitergabe von Verantwortung angewiesen ist. Über sein Beauftragungsmodell, in dem die Verantwortlichkeiten und deren Zusammenspiel niedergelegt sind, trägt BGS diesem Gesichtspunkt Rechnung.

---

<sup>1</sup> Eine detaillierte Erläuterung der Beauftragungen befindet sich in dem separaten Dokument „Organisation und Beauftragungsmodell der BGS“ sowie in den jeweiligen Prozessbeschreibungen, die Teil der Dokumentation des QM-Systems der BGS sind.

## 1.2.2 Wissen

Wissen ist einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren eines jeden Unternehmens. Da Wissen nur Menschen besitzen, sind es die Mitarbeiter der BGS, die ihr Wissen teilen und gemeinsam weiterentwickeln müssen. Das Wissen der Kunden als externer Faktor kommt in vielerlei Hinsicht hinzu. Das notwendige betriebliche Wissen, das ständig zielgerichtet weiterentwickelt werden muss, wird aus den Unternehmenszielen und der Unternehmensstrategie der Geschäftsfelder abgeleitet. Es umfasst nicht nur das reine IT-Wissen, sondern auch die methodischen Skills und das Branchenwissen.

Die Aufgabe des Unternehmens besteht darin, bei den Mitarbeitern die Bereitschaft zu erhalten, mit ihrem individuellen Wissen und ihrer Kreativität zum Unternehmenserfolg beizutragen und das eigene Wissen auch im Sinne einer Eigenverantwortlichkeit ständig auszubauen. In einer Hightech-Branche wie der IT nimmt die Geschwindigkeit, mit der alte Systeme vom Markt verschwinden und neue Technologien an Bedeutung gewinnen, ständig zu.

BGS hat die notwendigen Prozesse und Verantwortlichkeiten definiert, über die Wissensteilung und Wissensweiterentwicklung verantwortlich wahrgenommen werden können.

BGS orientiert sich ständig an den Kundenanforderungen, um in den Auf- und Ausbau der Qualifikation seiner Mitarbeiter zielgerichtet zu investieren.

## 1.2.3 Motivation

Delegation von Verantwortung, Förderung der Qualifikation und herausfordernde Arbeitsinhalte sind wichtige Voraussetzungen für motivierte Mitarbeiter. Nicht weniger wichtig ist aber auch der Stil der Zusammenarbeit der BGS-Mitarbeiter. Erfahrene Berater tragen als Geschäftsbereichsleiter (GBL) Verantwortung für die Führung, den Einsatz und die Weiterbildung der Mitarbeiter. Von ihrer Projekterfahrung profitieren Mitarbeiter und Projektleiter gleichermaßen. In den Projekten geben erfahrene Mitarbeiter ihr Wissen weiter, wenn es dazu dienen kann, andere Mitarbeiter produktiver zu machen.

## 1.2.4 Verantwortung für die Umwelt

BGS führt kein Umweltmanagementsystem, aber entsprechend unseren Grundwerten und Zielen sehen wir uns der Umwelt gegenüber verpflichtet. BGS und die Mitarbeiter sind bestrebt, die Belange der Umwelt und die Interessen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Bei der Konzeption unserer Produkte und Dienstleistungen ist darauf zu achten, dass Umweltbelastungen weitgehend vermieden werden. Die Mitarbeiter sind zu umweltbewusstem Handeln aufgefordert und zur Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften.

## 2 Das QM-System

### 2.1 Die Qualitätspolitik der BGS

#### 2.1.1 Qualitätspolitisches Grundverständnis

In einem Dienstleistungsunternehmen wie BGS ist das Projekt die Organisationsform zur Erstellung der Wertschöpfung des Unternehmens. Im Projekt wird Qualität hinsichtlich der Durchführung und der Ergebnisse für externe und interne Kunden sichtbar. Damit die Qualität der Projekte auch in der erforderlichen Dimension erzielt werden kann, ist es erforderlich, dass auch die den Projekten vorgeschalteten Prozesse und die im Unternehmen querschnittlich wirkenden Prozesse von hoher Qualität sind.

Die Qualität und der Erfolg der Leistungen von BGS am Markt sind aus den hohen Kundenanforderungen einerseits und aus dem Qualitätsverständnis der Mitarbeiter andererseits zu erklären. Nur robuste IT-Lösungen mit hoher Qualität sind sicher zu betreiben und erfordern keine permanente Fehlerbehebung, die kein Kunde bezahlen und kein BGS-Mitarbeiter gerne durchführen möchte.

Mit der Einrichtung eines formellen Qualitätsmanagement-Systems (im Folgenden mit „QM-System“ abgekürzt) werden den hohen Qualitätsanforderungen an die Produkte des Unternehmens seitens der Kunden Rechnung getragen. Mit der Verfolgung und Messung der Qualitätsziele erkennen wir die erreichte Leistungsfähigkeit, erhalten Hinweise auf notwendige Veränderungen und können unsere Kundenprozesse zielgerichtet entwickeln.

Die Fähigkeit des Unternehmens, die richtigen Leistungen zeitgerecht für den Markt verfügbar zu haben, basiert auf den Kompetenzen und dem Wissen der Mitarbeiter. Die Geschäftsbereichsleiter stellen sich dieser Herausforderung, in dem sie sich ständig bemühen, innovative IT-Projekte bei einer Vielzahl von Kunden am Markt zu erkennen und für BGS zu gewinnen.

Eine den Potentialen und Fähigkeiten entsprechende Förderung der Mitarbeiter durch die Führungskräfte des Unternehmens schafft die Qualifikation für eine zielorientierte Beauftragung sowie eine große Fachkompetenz. Die Qualifikation ist in zunehmendem Maße durch Zertifizierungen der Lieferanten oder neutralen Stellen nachzuweisen.

Durch die Einbindung von Partnern ergänzen wir unsere Kompetenz und unser Wissen und verbessern die Leistungs- und Umsetzungsfähigkeit in den Prozessen. Dort wo wir gemeinsam noch erfolgreicher sein können, pflegen wir den Kontakt zu anderen Unternehmen.

„Unser Erfolg ist der Erfolg unserer Kunden“ bedeutet für uns, dass uns die Kunden die qualitativen Maßstäbe setzen und wir uns dazu bekennen.

## 2.1.2 Qualitätsziele

### 2.1.2.1 Zielbildung

Die Führungskräfte der BGS binden die Mitarbeiter in den Zielfindungsprozess mit ein. Einerseits informieren alle Führungskräfte regelmäßig über die Geschäftsentwicklung und die planerischen Aktivitäten. Andererseits berücksichtigen die Führungskräfte die fachliche Expertise und das Leistungsvermögen der Mitarbeiter bei ihren Entscheidungen. Somit können alle Mitarbeiter durch ihre individuelle berufliche Entwicklung an der Unternehmensentwicklung teilhaben. Die Qualitätsziele ergeben sich unmittelbar aus den Kundenanforderungen und betreffen z. B. den Nutzwert von Software, die Fehlerrate bezogen auf den Umfang und die Komplexität von Software.

#### ***Unternehmensziele***

Der Vorstand, die Geschäftsfeldverantwortlichen und die Geschäftsbereichsleiter der BGS legen im Rahmen des Prozesses „Unternehmensplanung und –steuerung“ die Unternehmensziele und das Leistungsangebot fest.

Die Geschäftsbereichsleiter agieren weitestgehend selbstständig auf der Basis des Beauftragungsmodells und der relevanten Prozesse und bringen ihre Planungsanteile in die Gesamtplanung mit ein. Dabei berücksichtigen sie die Unternehmensziele aus vier Perspektiven: Wirtschaftlichkeit, Kunden, Mitarbeiter und Organisation – Alle vier beeinflussen sich gegenseitig und müssen in Einklang gebracht werden. Die Steuerung der Geschäftsfelder und Geschäftsbereiche erfolgt primär über Finanzkennzahlen.

#### ***Prozess- und Projektziele***

Die Prozessziele werden bis auf die Ebene möglichst messbarer Aktivitäten verfeinert. Vorstand, Geschäftsfeld- Geschäftsbereichs- und Prozessverantwortliche verfolgen und messen die so gewonnenen Zielerreichungsgrade und korrigieren bei Bedarf alternativ Zielvorgaben bzw. Maßnahmen.

Die Einhaltung der Projektziele obliegt den Projektverantwortlichen. Diese berichten hinsichtlich der vertraglich vereinbarten Qualitätskriterien einerseits an einen Geschäftsbereichsleiter bzw. dessen Vertreter und hinsichtlich des Verbesserungspotentials von Prozessen andererseits an den QM-Beauftragten.

#### ***Mitarbeiterziele***

Laut Beauftragungsmodell 2010 berichten alle Mitarbeiter des Unternehmens an genau eine Führungskraft, die hinsichtlich aller personellen Obliegenheiten verantwortlich zeichnet.

Die Führungskräfte vereinbaren im Rahmen ihrer Verantwortlichkeiten die Ziele zum Umfang der produktiven Leistungserbringung und die Ziele hinsichtlich der notwendigen Ausbildungsaktivitäten.

## 2.1.2.2 Die Ziele

### ***Wirtschaftlichkeit***

Mit der Verfolgung der BGS-Qualitätspolitik werden unternehmerische Entscheidungen und Strategien transparent, kommunizier- und steuerbar. Die Kundenzufriedenheit, die Höhe des Umfangs des produktiven Mitarbeiterereinsatzes und die quantitativen Messgrößen aus den Prozessen führen im Falle eines quantitativen Gleichgewichts auf ein Optimum hin.

Das heißt, das sich im Idealfall durch die Variation von geplantem Umsatz und Gewinn, geplanter Investition in künftige Leistungsangebote und damit die Förderung von Mitarbeitern und die geplante Investition in die Kundenentwicklung eine mittelfristig stabile und nachhaltige Unternehmensentwicklung erreichen lässt.

### ***Kunden***

Wir vereinbaren mit unseren Kunden die Qualitätsziele für unsere Dienstleistungen und Produkte und machen diese – möglichst messbar – transparent. Dazu gehören insbesondere der vertraglich vereinbarte Nutzwert, die Einhaltung von Terminen und des Kostenrahmens, die Risikominimierung und die Vermeidung von Folgekosten für beide Vertragspartner.

Die Geschäftsbereichs- und die an sie berichtenden Kundenverantwortlichen überprüfen dies durch die Ermittlung des Grads der Kundenzufriedenheit.

### ***Mitarbeiter***

Wir fördern unsere Mitarbeiter ihren Potentialen und Fähigkeiten entsprechend in der kontinuierlichen Entwicklung von Qualifikationen, die zur Umsetzung in anspruchsvollen Projekten notwendig sind. Die Ergebnisse der Fortbildungsaktivitäten werden in der Regel durch entsprechende Zertifikate der Produkthersteller nachgewiesen. Zur Umsetzung der Mitarbeiterführung bedienen wir uns des klassischen Instrumentariums des Jahresgesprächs.

### ***Organisation (Projekte und Prozesse)***

Wir beobachten im Markt die Verfügbarkeit von aktuellen Entwicklungstechnologien und -methoden für die Kernprozesse der BGS, die wir ständig weiterentwickeln und entsprechend modernisieren. Durch die Markterschließung von möglichst vielen potentiellen Interessenten unseres Leistungsangebots erhalten wir einen umfassenden Gesamteindruck des für den Markt notwendigen Methoden-, Branchen- und Entwicklungswissens. Durch die Kombination innovativer Entwicklungstechniken, durch die Verwendung von Standardmethoden und durch die Akquisition von innovativen Projekten erfolgt die eigentliche Innovation im Unternehmen, die in erster Linie im Wissensausbau in diesen drei Dimensionen erfolgt.

Die Schnelligkeit bei der Umsetzung von neuen Kompetenzen und neuem Wissen in unsere praktische Arbeit betrachten wir als einen wesentlichen Erfolgsfaktor. Deshalb wollen wir die Entwicklungszeit bis zur Marktreife für neue und bestehende, durch die Unternehmensplanung identifizierte Kernprozesse und die daraus entstehenden Elemente des Leistungsangebotes sowie deren Umsetzung in aktive Projek-

te immer weiter optimieren. Wir setzen dabei auch auf die Wiederverwendung bewährter Verfahren und Lösungsbausteine. Auch für diese verpflichten wir uns von Anfang an, die Qualitätsziele unseres schon länger bestehenden standardisierten Leistungsangebotes zu erreichen.

## 2.2 Die Qualitätsverantwortung in der BGS

Grundsätzlich ist jeder Mitarbeiter, der bei BGS eine Aufgabe bzw. Verantwortung übernimmt, für die Qualität seiner Arbeit selbst verantwortlich. Die Gesamtverantwortung für die Qualität bei BGS liegt beim Vorstand. Die Geschäftsbereichsleiter sind jeweils für den Bereich verantwortlich, der den ihnen zugeordneten Ausschnitt von Mitarbeitern, Kunden, Projekten und Prozessen abbildet. Ein Mitglied des Vorstandes ist der Qualitätsbeauftragte der BGS<sup>2</sup>. Alle Mitarbeiter werden durch das QM-Team unterstützt. Das QM-Team besteht aus mindestens je einem Mitarbeiter der größeren Niederlassungen und einem Sprecher, der zugleich verantwortlich für das QM-Team zeichnet. Das QM-Team berichtet an den Qualitätsbeauftragten der BGS.

## 2.3 Die Funktionsweise des QM-Systems

### 2.3.1 Das QM-System im Allgemeinen

Das gesamte QM-System der BGS ist prozessorientiert aufgebaut. Für jeden innerhalb des Unternehmens identifizierten Prozess wird eine Prozessverantwortung („process-owner“) vergeben. Die Prozessverantwortlichen übernehmen die Aufgabe der inhaltlichen Gestaltung und Weiterentwicklung der Prozesse innerhalb der BGS.

Die dezentrale Organisation des QM-Systems schafft Qualität im täglichen Handeln unserer Führungskräfte und Mitarbeiter und wird auch gerade dort und weitestgehend umgesetzt und verbessert. Wir verstehen deshalb das QM-System als einen integralen Bestandteil der täglichen Arbeit aller Mitarbeiter.

Die zentrale Qualitätsverantwortung wird durch den Vorstand und das QM-Team wahrgenommen. Vorstand und QM-Team stellen durch entsprechende Audits sicher, dass die Regelungen konsistent zueinander sind und sich in Übereinstimmung mit den allgemeinen Rahmenbedingungen und Zielsetzungen des Unternehmens befinden.

---

<sup>2</sup> Die verantwortlichen Personen sind namentlich im Dokumentenmanagementsystem (DMS) der BGS dokumentiert.

## 2.3.2 Das V-Modell XT als Bestandteil des QM-Systems

Das V-Modell® XT bildet den firmeninternen Standard der BGS für alle Leistungsbe-  
reiche und ist somit integraler Bestandteil des QM-Systems. Das V-Modell XT findet in  
allen Projekten der BGS Anwendung, sofern nicht durch den Kunden ein anderes Vor-  
gehen vorgeschrieben bzw. gefordert ist. Sofern mit dem Kunden ein Vorgehen nach  
PRINCE2®<sup>3</sup> vereinbart wurde, werden die Projekte entsprechend dem „Projekt-  
Management-Handbuch der BGS AG“ durchgeführt. In Projekten, die die Software-  
pflege und –änderung zum Gegenstand haben und in deren Struktur das V-Modell 97  
fest verankert ist, führen wir diese Struktur solange fort, wie der Kunde dies wünscht.

Die durch das V-Modell XT über Vorgehensbausteine geregelten Bereiche

- Systemerstellung (-entwicklung),
- Projektmanagement,
- Qualitätssicherung, Konfigurationsmanagement sowie das Problem- und Ände-  
rungsmanagement

decken insbesondere folgende Qualitätselemente<sup>4</sup> der ISO 9001 ab:

- Lenkung von Dokumenten
- Lenkung von Aufzeichnungen
- Bereitstellen von Ressourcen
- Planung der Produktrealisierung
- Kundenbezogene Prozesse
- Entwicklung
- Überwachung und Messung
- Lenkung fehlerhafter Produkte
- Verbesserungen

Die entsprechenden Prozesse werden deshalb i. d. R. im Rahmen des QM-Systems  
der BGS nicht nochmals vollständig beschrieben. Die hier getroffenen Regelungen bil-  
den vielmehr eine Ergänzung bzw. konkrete Umsetzungshilfen für die jeweiligen Be-  
schreibungen und Festlegungen des V-Modells XT.

---

<sup>3</sup> PRINCE2® (**PR**ojects **IN** **C**ontrolled **E**nvironments) is a Registered Trade Mark of the Office of Government  
Commerce in the United Kingdom and other countries

<sup>4</sup> vgl. hierzu auch den Anhang „A2 Normen-Querverweis  
DIN EN ISO 9001:2008 zum V-Modell “

## 2.4 Verbesserung des QM-Systems

### 2.4.1 Kontinuierliche Verbesserung

Die Definition der für eine Bewertung der Prozessabwicklung erforderlichen Rahmenbedingungen erfolgt durch die jeweiligen Prozessverantwortlichen. Sie bestimmen die Qualitätskriterien für „ihren“ Prozess und überprüfen die Wirksamkeit der Vorgaben. Die Festlegung der Kriterien und der einzuhaltenden Vorgaben orientieren sich an den angestrebten Unternehmenszielen.

Für die Projekte erfolgt die Bewertung der Qualität durch die Geschäftsbereichsleiter und Projektverantwortlichen einerseits und durch die QS- und Controlling-Instanzen des Projektes andererseits.

Im Rahmen der Projektinitiierung identifizieren die Projektverantwortlichen die für ihre Projekte relevanten Prozesse und orientieren sich an deren Vorgaben und Mustern.

Die Projektverantwortlichen liefern Informationen zu der im Projekt erreichten Prozessqualität, insbesondere auch zum Zeitpunkt des Projektabschlusses, an die jeweiligen Geschäftsbereichsleiter und Prozessverantwortlichen zurück.

Ergeben sich in einem Prozess Abweichungen von der geforderten Qualität, müssen der Geschäftsbereichsleiter und der Prozessverantwortliche Maßnahmen zur Behebung der Qualitätsmängel einleiten.

Auch wenn keine Abweichungen von der geforderten Qualität gemessen werden, bedeutet dies nicht, dass für einen Prozess kein Verbesserungspotential existiert. Alle an der Abwicklung eines Prozesses Beteiligten sind berechtigt und aufgefordert, Verbesserungsvorschläge zur Optimierung des Prozesses einzubringen<sup>5</sup>.

### 2.4.2 Verifikation des QM-Systems

Die Verifikation des QM-Systems bei BGS erfolgt über die nachfolgenden Arten von Audits.

#### 2.4.2.1 Prozessaudit (Verfahrensaudit)

Das Prozessaudit dient der Feststellung bzw. Verbesserung der Qualitätsfähigkeit des betrachteten Prozesses. Prozessaudits können durch die Prozessverantwortlichen durchgeführt werden, um

- die für den Prozess definierten Qualitätskriterien zu überprüfen,
- Verbesserungspotenziale zu ermitteln (Verbesserung der Qualitätsfähigkeit) und
- die Prozessüberwachung systematisch zu verbessern.

---

<sup>5</sup> Näheres unter der Prozessbeschreibung „Qualitätsmanagement“

Das QM-Team überwacht und unterstützt die Durchführung der Prozessaudits und überprüft deren Ergebnisse.

#### **2.4.2.2 Qualitätsaudit (Systemaudit)**

Qualitätsaudits überprüfen die innerhalb des QM-Systems der BGS getroffenen Festlegungen auf Angemessenheit, Zweckmäßigkeit und Wirksamkeit, d. h. sie dienen der Feststellung, ob die in der BGS durchgeführten Tätigkeiten mit Qualitätsbezug sowie die im Rahmen dieser Tätigkeiten erzielten Ergebnisse den innerhalb des QM-Systems definierten Festlegungen genügen und die gewünschte Wirkung zeigen. Qualitätsaudits werden durch das QM-Team organisiert und durchgeführt.

#### **2.4.2.3 Korrekturmaßnahmen**

Als Ergebnis eines Audits können Korrekturmaßnahmen definiert werden, die sich entweder auf das auditierte Element selbst oder dessen praktische Anwendung beziehen (z. B. „Unzulänglichkeiten innerhalb eines Prozesses“ vs. „Unzulänglichkeiten in der Anwendung eines Prozesses“). Für die Durchführung einer Korrekturmaßnahme sind entweder die Prozessverantwortlichen – sofern ein Prozessbezug gegeben und ein Verantwortlicher benannt ist – oder das QM-Team zuständig.

#### **2.4.2.4 Auditplan**

Die Durchführung der Audits wird in einem zentralen Auditplan geregelt, der durch das QM-Team gepflegt wird. Dieser enthält neben der eigentlichen Planung auch Informationen über die Auditergebnisse (z. B. abgeleitete Korrekturmaßnahmen und deren Umsetzung).

#### **2.4.2.5 Review des QM-Systems**

Die Unternehmensleitung überprüft und bewertet das QM-System in jährlichen Reviews. Sie wird dabei vom QM-Team unterstützt.

## 3 Die Prozesse der BGS

### 3.1 Prozessorientierung

#### 3.1.1 Vorbemerkungen

Die Unternehmensprozesse lassen sich nach folgenden Prozessarten gliedern:

- **Führungsprozesse** (Managementprozesse) sind die strategischen und operativen Prozesse zur Unternehmensentwicklung und -leitung.
- **Kernprozesse** (wertschöpfende Prozesse) sind Prozesse zur Erbringung der Leistungen gegenüber den Kunden. Sie beschreiben die gesamte Prozesskette der Leistungserbringung (von der Kundenanfrage bis zum Auftragsabschluss).
- **Unterstützungsprozesse** sind zur Unterstützung der Geschäfts- und Kernprozesse wesentlich und zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes notwendig. Die Supportprozesse sind nicht wertschöpfende Prozesse, aber sie sind erforderlich.

Teilprozesse sind Prozesse zur Präzisierung der Prozesskette innerhalb der Leistungserbringung. Sie dienen u. a. dazu die Komplexität zu reduzieren.

Die identifizierten Prozesse sind einer dieser Prozessarten zuzuweisen und zu beschreiben.

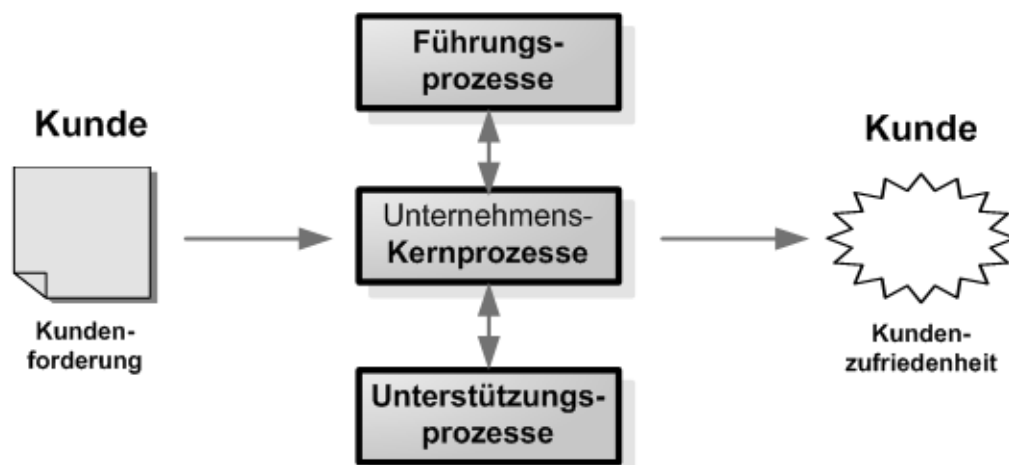


Abbildung 3 - Prozessorientierung

### 3.1.2 Das Prozessmodell der BGS

Die **Geschäftsbereiche** sowie die **Prozesse** und **Projekte** sind die prägenden Elemente für die Organisation der BGS.

Die Geschäftsprozesse der BGS werden wie folgt unterschieden:

- **Führungsprozesse** legen Unternehmensziele fest, steuern das Unternehmen und überwachen die Zielerreichung. Der Managementprozess umfasst die Steuerung von Kernprozessen zur Erreichung der Managementziele.
- **Kernprozesse** tragen zum Geschäftserfolg des Unternehmens bei und erzeugen sichtbaren, unmittelbaren Kundennutzen.
- **Supportprozesse** stellen betriebliche Ressourcen bereit. Sie unterstützen die Kern- und Führungsprozesse, indem sie den reibungslosen Ablauf des Geschäftslebens sichern.

Alle innerhalb der BGS identifizierten Prozesse werden einer dieser Prozessarten zugewiesen und beschrieben.

Dieses Prozessmodell wird in der folgenden Abbildung dargestellt.

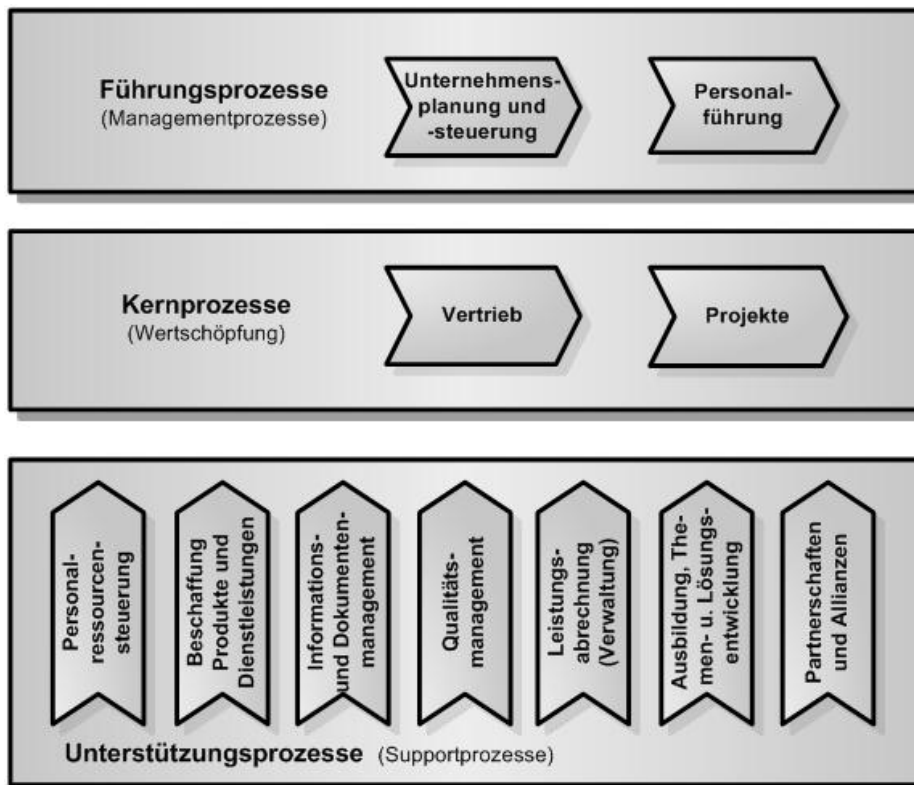


Abbildung 4 - Prozessorganisation der BGS

Nachfolgend (in Kap. 3.2 ff) werden die Prozesse inhaltlich kurz vorgestellt. Die detaillierte Beschreibung der Prozesse erfolgt in einem gesonderten Bereich „Prozessbeschreibungen“ innerhalb der Gesamtdokumentation des QM-Systems der BGS bzw. durch das V-Modell XT.

### 3.1.3 Dokumentierte Verfahren

Die in der folgenden Tabelle aufgeführten Prozessbeschreibungen sind dokumentierte Verfahren im Sinne der DIN EN ISO 9001:2008. Dokumentiertes Verfahren bedeutet, dass das jeweilige Verfahren festgelegt, dokumentiert, verwirklicht und aufrechterhalten wird.

Prozessbeschreibung	Dokumentiertes Verfahren für Abschnitt
Qualitätsmanagement	8.2.2
Dokumentenmanagement	4.2.3, 4.2.4, 8.3
Projektmanagement	8.3, 8.5.2, 8.5.3

### 3.1.4 Steuerungs-/Leitungsgruppe

Die Steuerungs-/Leitungsgruppe besteht aus unterschiedlichen Verantwortungsträgern, Gruppen bzw. Gremien der BGS. Die Gesamtheit dieser einzelnen Gremien bestimmt über die dort gefassten Entscheidungen und strategischen Beschlüsse die Prozessorganisation der BGS.

Die Gruppen bzw. Gremien werden entsprechend den Anforderungen der BGS zeitnah gebildet. Feste Gruppen sind derzeit der Aufsichtsrat, der Vorstand sowie die Geschäftsfeldverantwortlichen und die Geschäftsbereichsleiter.

### 3.1.5 Wissens-/Innovationsmanagement

Ein erfolgreiches Wissens-/Innovationsmanagement ist für BGS als Dienstleister ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die unterschiedlichen Aspekte des Wissens- und Innovationsmanagements der BGS finden sich in den in diesem QM-Handbuch beschriebenen Elementen wieder:

- Die Identifikation des für die einzelnen Elemente der Leistungskette notwendigen Wissens im Rahmen der Unternehmensplanung und -steuerung
- Die Themenentwicklung – d. h. die Wissenserschließung und -aufbereitung im Rahmen der Themenverantwortung und der Themenentwicklungsprojekte
- Die Bereitstellung von Wissen für die Prozesse der BGS im Rahmen der Personalführung

- Die technologische Unterstützung des Wissensmanagements im Rahmen des Informationsmanagements (Content-Management, Mitarbeiterskill, Wissensportal etc.)

Die folgende Abbildung zeigt die unterschiedlichen Aspekte im Zusammenhang:

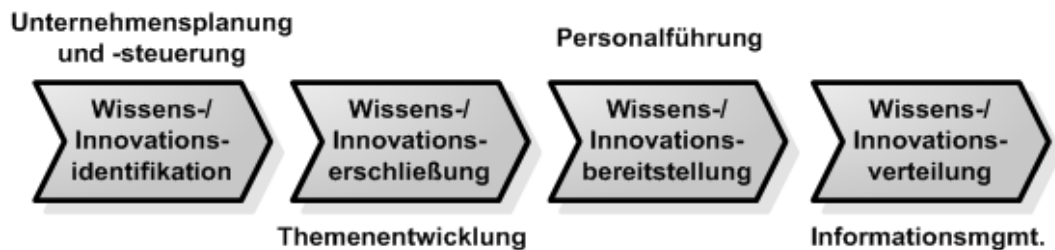


Abbildung 5 - Aspekte des Wissensmanagements in der BGS

Die Themenentwicklung wird entscheidend durch die Geschäftsfeld- und Geschäftsbereichsleiter gestaltet. Auf der Basis zukünftig zu erwartender Geschäftsmöglichkeiten werden investive Projekte durchgeführt und gefördert. Die Ausprägung solcher Projekte variiert zwischen dem Wissensaufbau eines oder mehrerer Mitarbeiter bis hin zur Einführung von neuen Entwicklungstechniken bis hin zu vorgefertigten Lösungen, die wir unseren Kunden anbieten können.

## 3.2 Geschäftsprozesse der BGS

### 3.2.1 Führungsprozesse

Die Führungsprozesse nehmen regelnde und entscheidende Funktionen in der BGS wahr (Management-Prozesse). Zu den Steuerungs- und Führungsprozessen der BGS gehören die Prozesse **Unternehmensplanung und -steuerung** sowie **Personalführung**.

Nachfolgend werden die Prozesse inhaltlich kurz vorgestellt. Die detaillierte Beschreibung der Prozesse erfolgt innerhalb der Gesamtdokumentation des QM-Systems der BGS.

#### 3.2.1.1 Unternehmensplanung und -steuerung

Dieser Prozess umfasst alle Aufgaben, die sich in Bezug auf die kurz-, mittel- und langfristige Ausrichtung des Unternehmens ergeben. Hier laufen die wesentlichen Informationen aus den anderen Prozessen zusammen (z. B. aus den Prozessen „Projekte“, „Personalführung“ und „Vertrieb“). Gleichzeitig erfolgen hier aber auch konkrete Vorgaben in Bezug auf andere Prozesse (Ziele, Rahmenbedingungen, Budgets etc.).

Dieser Prozess wird durch den Vorstand, die Geschäftsfeldverantwortlichen und die Geschäftsbereichsleiter wahrgenommen; ggf. unter Einbeziehung weiterer Mitarbeiter.

Aufgaben bzw. Bestandteile der Unternehmensplanung und -steuerung sind:

- Unternehmensentwicklung bewerten (Strategieaudit)
- kurz-, mittel- und langfristige Unternehmensplanung durchführen (Zieldefinition für Themen, Branchen etc.) und verfolgen
- besonders hervorzuheben ist die Jahresplanung der Bereiche und Geschäftsfelder, die die Basisfinanzplanung für das Geschäftsjahr liefert
- Leistungsangebot der BGS definieren und koordinieren
- Themenentwicklung i. w. S.
- Unternehmensorganisation
- Unternehmensführung.

### **3.2.1.2 Personalführung**

Personalführung ist der Oberbegriff für alle Aktivitäten, die die zielorientierte Einbindung der Führungskräfte und Mitarbeiter in die Aufgaben des Unternehmens zum Gegenstand haben.

Alle Elemente der Personalführung sowie prozessuale Elemente der Wissensbereitstellung von Mitarbeitern der BGS werden in einem Prozess zusammengefasst.

Neben der Führung und Betreuung von Mitarbeitern (Ziel-/Gehaltsvereinbarungen) ist es die Aufgabe dieses Prozesses, dem Unternehmen das notwendige Know-how bereitzustellen bzw. zu sichern, das es zur Erfüllung bzw. Wahrnehmung seiner geschäftlichen Ziele benötigt.

Personalführung umfasst eine Vielzahl von Aufgaben und Elementen wie:

- Personal- und Personalbedarfsplanung
- Personalbeschaffung
- Personalbetreuung
- Personalentwicklung
- Personaleinsatz und weitere Funktionen

Dieser Prozess wird im Wesentlichen von den Geschäftsbereichsleitern wahrgenommen.

### **3.2.2 Kernprozesse**

Die Kernprozesse leiten sich aus den definierten Kerngeschäften der BGS ab. Sie sind die wesentlichen Geschäftsprozesse der BGS und tragen zur Wertschöpfung bei. Der externe Kunde steht am Anfang und Ende des Prozesses. Die Kernprozesse tragen wesentlich zum Unternehmenserfolg und zur Kundenzufriedenheit bei.

Als Kernprozesse der BGS wurden die Prozesse **Vertrieb** (Akquisition, Angebots- und Vertragserstellung) und **Projekte** (Projektmanagement) identifiziert.

### 3.2.2.1 Vertrieb

Der Prozess Vertrieb umfasst die Teilprozesse Akquisition, Angebots- und Vertragserstellung sowie Öffentlichkeitsarbeit mit ihren spezifischen Aktivitäten.

Dieser Prozess umfasst alle Aufgaben bzgl. des Vertriebs der Elemente aus dem Leistungsangebot der BGS. Ziel ist es, das für den Kunden relevante Leistungsspektrum der BGS diesem gegenüber in gezielter, transparenter Art und Weise bekannt zu machen und Aufträge zu akquirieren. Die Planung der Zielvorgaben für die Geschäftsbereiche erfolgt anhand konkreter Vereinbarungen mit den Geschäftsleitern im Rahmen des Prozesses Unternehmensplanung und -steuerung.

Aufgaben bzw. Bestandteile von Akquisition/Vertrieb sind:

- Ggf. Leads erwerben, also Kontaktdaten von Kunden, die man noch nicht näher kennt, die aber in Frage kommen
- Kontakt zu Interessenten herstellen, also zu potenziellen Kunden, die Interesse am Angebotsportfolio haben
- Lösungsskizze entwerfen, die die Kundenbedürfnisse abbildet
- Durchführung von themengetriebenen Workshops mit den Kunden
- Erstellung einer Leistungsbeschreibung
- Dokumentation aller vorstehend genannten Aktivitäten im Vertriebsunterstützungssystem.

Der Teilprozess Angebots- und Vertragserstellung umfasst alle Aufgaben, die notwendig sind, um einen der BGS bekannt gewordenen Bedarf seitens eines (bestehenden oder potenziellen) Kunden bis zur Auftragserteilung und dem dazugehörigen Vertragsabschluss zu entwickeln. Der Bedarf kann dabei aus dem Teilprozess Akquisition/Vertrieb gemeldet oder anhand anderer Informationen (z. B. veröffentlichte Ausschreibungen) identifiziert werden. Üblicherweise sollte vor der Teilnahme an einem Ausschreibungsverfahren der potenzielle Kunde bereits einmal persönlich angesprochen worden sein. Dies erhöht die Erfolgchancen, da der potenzielle Kunde so das Angebot und die Leistungsfähigkeit von BGS besser einschätzen kann.

Aufgaben bzw. Bestandteile der Angebots-/Vertragserstellung sind:

- Informationspool verwalten
- Ausschreibung bearbeiten
- Leistungsbeschreibung auf inhaltliche/finanzielle Machbarkeit prüfen bzw. erstellen, wenn Leistungsbeschreibung nicht kundenseitig verfügbar.
- Angebot erstellen und -Angebot verfolgen
- Vertrag erstellen
- Vertragsänderungen durchführen
- Vertragserfüllung verfolgen
- Nach Abschluss des Projektes die Kundenzufriedenheit (Kundenerfolg) ermitteln

Der Teilprozess Öffentlichkeitsarbeit umfasst alle Aufgaben, die sich in Bezug auf eine marktgerechte Darstellung des Unternehmens ergeben.

Aufgaben und Bestandteile sind:

- Unternehmen und Leistungen in jeglicher Form darstellen
- Teilnahme an Messen vorbereiten und unterstützen
- Pflege der BGS-Website
- Aufbereitung fachlicher Beiträge für die Website und sonstige Publikationen
- Erarbeiten von Vorprodukten für Presse-Publikationen
- Foto-Dokumentation von Messen und Fachforen
- Vertriebsunterstützung bieten/leisten

Der Prozess Vertrieb wird überwiegend von den GBL und GFV unter Mitwirkung der jeweils notwendigen Fachexperten wahrgenommen. Laut Beauftragungsmodell der BGS werden je nach Erfordernis auch weitere Berater, sogenannte Kundenverantwortliche, mit Vertriebsaufgaben beauftragt.

### 3.2.2.2 Projekte

Dieser Prozess umfasst alle Führungsaufgaben, die notwendige Führungsorganisation, die notwendigen Führungstechniken und -instrumente, die zur Steuerung eines Projektes notwendig sind.

Das Projektmanagement bezeichnet alle wahrzunehmenden Aufgaben, die die Aktivitäten des Projektteams planen, kontrollieren und steuern, damit das Projektziel bzw. die mit dem Kunden vereinbarten Teilziele sicher erreicht werden können.

Um die Ziele auch sicher zu erreichen, ist es erforderlich, Probleme jeglicher Art rechtzeitig zu erkennen, um Gegenmaßnahmen ergreifen zu können. Risikobetrachtungen müssen frühzeitig angestellt werden, um Risiken einzuschätzen und zu vermeiden.

Das Management eines Projekts stellt einen wesentlichen Einflussfaktor für den Projekterfolg dar.

Da zu diesem Thema vielfältige Informationen verfügbar sind (Vorgehensbaustein Projektmanagement des V-Modells® XT, PRINCE2®, Literatur zum Projektmanagement etc.), wird der gesamte Prozess des Projektmanagements hier nicht nochmals detailliert beschrieben. Die Beschreibung beschränkt sich auf die Fragestellungen oder Aktivitäten, die seitens BGS durchzuführen sind.

Die Zielsetzung des Prozesses besteht darin, Projekte möglichst erfolgreich durchzuführen; d. h. mit dem vertraglich vereinbarten Funktionsumfang, termingerecht, mit hoher Qualität und wirtschaftlich erfolgreich.

Das Projektmanagement verantwortet sich extern gegenüber dem Kunden und intern gegenüber dem GBL bzw. GFV, dem internen Auftraggeber.

Im Bereich Leistungserstellung findet die eigentliche Wertschöpfung des Prozesses „Projekte“ statt. In ihm wird das Produkt (Software, Studie, Konzept, Dienstleistung etc.) erstellt.

Der Prozess Projekte umfasst folgende Teilprozesse

- Projekt initialisieren
- Projekt planen und steuern
- Projekt lenken
- Leistungserstellung
- Projekt abschließen

Die Leistungserstellung umfasst die Aktivitäten

- SW-Erstellung (SE)
- Qualitätssicherung (QS)
- Konfigurationsmanagement (KM)

Die folgende Abbildung stellt die aus Projektsicht relevanten Prozesse mit den wichtigsten Schnittstellen dar.

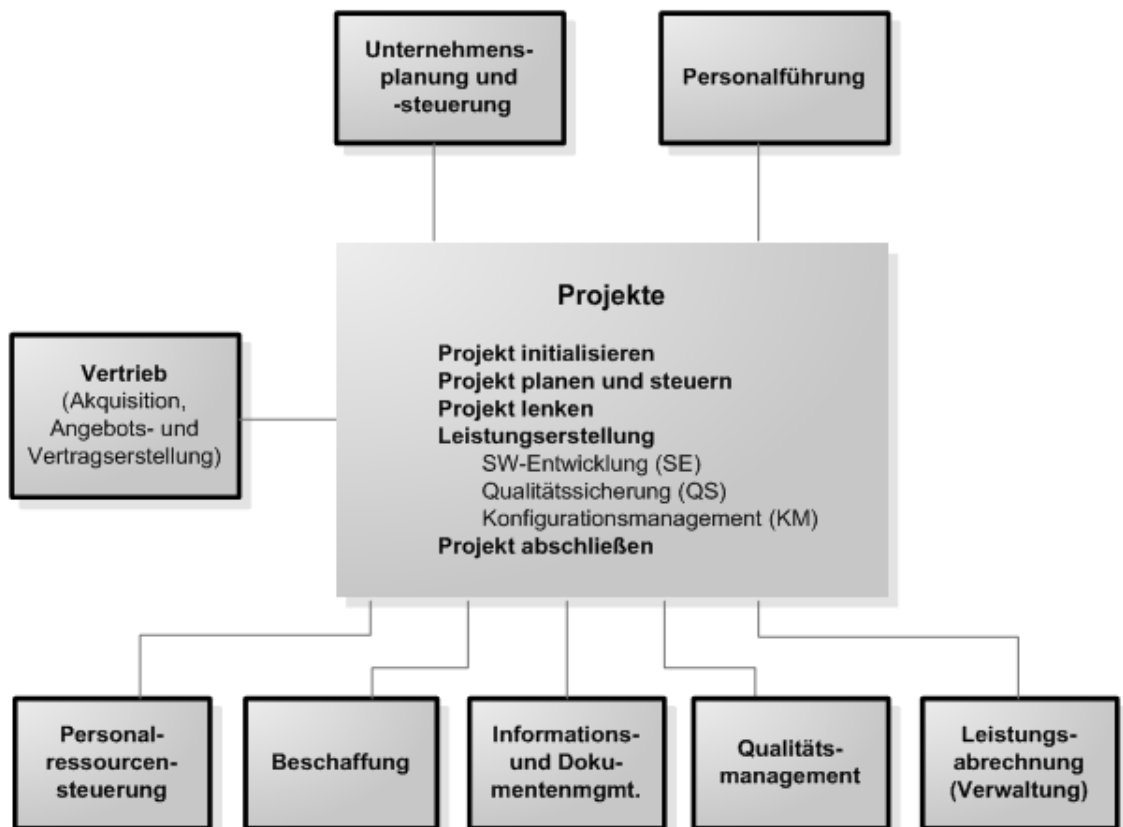


Abbildung 6 - Schnittstellen der aus Projektsicht relevanten Prozesse

### **3.2.3 Unterstützungsprozesse**

Die Unterstützungsprozesse unterstützen und begleiten die Geschäftsprozesse der BGS. Sie liefern Daten und Informationen und regeln verwaltungstechnische Abläufe. Zu diesen Supportprozessen gehören bei BGS die Prozesse:

- Personalressourcensteuerung
- Beschaffung / Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen
- Informations- und Dokumentenmanagement
- Qualitätsmanagement
- Leistungserfassung und -abrechnung (im Verwaltungshandbuch geregelt)
- Ausbildung, Themen- und Lösungsentwicklung
- Partnerschaften und Allianzen.

#### **3.2.3.1 Personalressourcensteuerung**

Aufgabe dieses Prozesses ist die gesteuerte Zuordnung adäquater personeller (feste/freie Mitarbeiter, Partner etc.) Ressourcen zu den Projekten. Aufgaben bzw. Bestandteile der Personalressourcensteuerung sind:

- Personalressourceneinsatz planen
- Personalressourceneinsatz verfolgen

Dieser Prozess wird von den Geschäftsbereichsverantwortlichen wahrgenommen.

#### **3.2.3.2 Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen**

Dieser Prozess umfasst die Beschaffung bzw. Bereitstellung von IT-Produkten und Dienstleistungen (Einsatz freier Mitarbeiter), die zur Leistungserstellung notwendig sind, aber nicht von BGS selbst erbracht werden können. Hierzu zählen HW- bzw. SW-Produkte oder Teile davon, aber auch Dienstleistungen wie die Vergabe von Arbeitspaketen an Unterauftragnehmer oder Partner. Aufgaben bzw. Bestandteile der Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen sind:

- Erstellen und Prüfen der Anforderungen an IT-Produkte und Dienstleistungen
- Genehmigung der Beschaffung und Beauftragung
- Abnahme der beschafften Produkte und Leistungen

#### **3.2.3.3 Informations- und Dokumentenmanagement**

Die Unterstützung der Prozesse und die Ablage und Erschließung der Dokumente, Aufzeichnungen und anderer Informationen (das explizite Wissen der BGS) erfolgt in bzw. über die Informationssysteme der BGS.

Dieser Prozess beschreibt alle Aufgaben und Regelungen, die die serviceorientierte Bereitstellung der Informationssysteme betreffen. Er umfasst alle Aufgaben, die in

Bezug auf die Verwaltung von Dokumenten und Aufzeichnungen unternehmensweit erforderlich sind.

Projektbezogene Dokumente und Aufzeichnungen unterliegen den Regelungen und Verfahren der jeweiligen Projekte, insbesondere denen des V-Modells XT, und werden im Rahmen der konkreten Projekte behandelt.

### **3.2.3.4 Qualitätsmanagement**

Dieser Prozess umfasst alle Aktivitäten, die im Rahmen der Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung des QM-Systems der BGS durchzuführen sind (z. B. zur Sicherstellung des optimalen Zusammenwirkens aller definierten Prozesse).

Aufgaben bzw. Bestandteile des Qualitätsmanagement sind:

- Kontinuierliche Verbesserung aufrechterhalten und unterstützen
- QM-System überprüfen und weiterentwickeln
- Neue Prozesse identifizieren und in das QM-System einordnen
- Aktualität der QM-Dokumentation sicherstellen

Dieser Prozess wird von allen Mitarbeitern und Verantwortlichkeiten der BGS wahrgenommen. Dabei werden sie vom QM-Team unterstützt.

### **3.2.3.5 Leistungserfassung und -abrechnung**

Dieser Prozess bildet die Schnittstelle zwischen dem Projekt bzw. Geschäftsbereich, in dem die Leistung erbracht wird und dem Verwaltungsprozess, der für die jeweilige Abrechnung der erbrachten Leistungen dem Kunden gegenüber zuständig ist. Aufgaben bzw. Bestandteile der Leistungsabrechnung sind:

- Berichte erstellen
- Berichte verarbeiten
- Rechnungen bearbeiten
- Kunden verwalten
- Projekte verwalten

Das Vorgehen zur Leistungserfassung und -abrechnung ist im Verwaltungshandbuch beschrieben.

### **3.2.3.6 Ausbildung, Themen- und Lösungsentwicklung**

Der Prozess zielt einerseits und in erster Linie auf die Ausbildung von BGS-Mitarbeitern ab. In der Regel bilden sich die Mitarbeiter in den neuen Methoden und Entwicklungstechniken der Hersteller aus bzw. weiter. In zunehmendem Maße wird die erfolgreiche Ausbildung durch entsprechende Zertifikate nachgewiesen, die ggf. für eine unternehmensbezogene Zertifizierung notwendig sind. Es ist erkennbar, dass die aktuellen und zukünftigen Kunden von unseren Mitarbeitern solche Zertifizierungen erwarten.

Andererseits umfasst dieser Prozess auch Aktivitäten, die dazu dienen, neue Themen, die in naher Zukunft bei den Kunden zum Tragen kommen, inhaltlich zu erschließen und daraus ein BGS-Angebot zu entwickeln.

Ein Thema ist eine strukturierte Aufbereitung von Wissen, das BGS zusammenhängend betrachtet (Wissensgebiet).

Themen können entweder eine Branchen-Entwicklung kennzeichnen, z. B. die EU-Dienstleistungsrichtlinie, die nur bei kommunalen Kunden und Landeskunden eine Rolle spielt oder eine querschnittliche branchenunabhängige Entwicklung wie z. B. die sogenannte Service Orientierte Architektur als Integrationsplattform, die gleichermaßen für die Öffentliche Verwaltung wie die Industrie einsetzbar ist. Ähnliche Überlegungen gelten für neue methodische Ansätze, die in allen Projekten eingesetzt werden können.

In geringerem Umfang umfasst dieser Prozess auch die Entwicklung von Lösungen, die entweder später in einem Kundenauftrag wiederverwendet werden können oder als Entwicklungswerkzeug oder Bestandteil in die Entwicklung eines Kundenauftrags eingehen können.

Zusammengefasst enthält der Prozess im Wesentlichen die folgenden Teilprozesse:

- Erkennen zukünftiger Geschäftsmöglichkeiten aus den vertrieblichen Aktivitäten
- Aufbereitung der Erkenntnisse zu sogenannten Themenskizzen
- Steuerung der Ausbildung und Zertifizierung von Mitarbeitern
- Steuerung der Entwicklung von neuen Lösungen und Lösungsbausteinen.
- Unterstützung der effektiven und effizienten Wiederverwendung.
- Sicherstellung des BGS Wissensmanagements zu Themen und Lösungen.

### **3.2.3.7 Partnerschaften und Allianzen**

Mit der Einbindung von Partnern erweitern wir qualitativ und quantitativ unser Geschäftspotenzial.

Unter Partnerschaften und Allianzen wird die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen verstanden, um die Vertriebsfähigkeit der Leistungen sowie Wirtschaftlichkeit und Qualität in der Leistungserbringung zu erhöhen und zu verbessern.

Der Prozess regelt den Abschluss und die regelmäßige Überprüfung von Partnerschaften. Er umfasst alle Aufgaben, die den Aufbau und die Pflege von Partnerschaften betreffen.

- Operative Partnerschaften schließen
- Strategische Partnerschaften schließen
- Partnerschaften pflegen und kündigen

Im Mittelpunkt stehen dabei die beiderseitigen Zielsetzungen, Wertmaßstäbe und die kulturellen Beziehungen.

## 3.3 Vergabe von Verantwortungen

### 3.3.1 Welche Verantwortungen sind zu vergeben?

Auf Grundlage der in Abschnitt 3.1 vorgestellten Prozessorganisation der BGS können folgende Verantwortlichkeiten identifiziert werden:

- Unternehmensverantwortung
- Geschäftsfeldverantwortung
- Geschäftsbereichsverantwortung
- Mitarbeiterverantwortung
- Themenverantwortung
- Kundenverantwortung
- Projektverantwortung
- Prozessverantwortung

Die Zuordnung der Verantwortlichkeiten zu Personen der BGS beschreibt das Organisationsgeflecht des Unternehmens und ist in den Informationssystemen der BGS abgelegt.

Im Folgenden werden die verschiedenen Verantwortungen kurz vorgestellt. Eine detaillierte Beschreibung der nachfolgend skizzierten Verantwortlichkeiten erfolgt in einem gesonderten Dokument (s. „**Organisation und Beauftragungsmodell der BGS**“) innerhalb der Gesamtdokumentation des QM-Systems der BGS.

#### Unternehmensverantwortung (UV)

Die Mitarbeiter mit Unternehmensverantwortung sind in den Prozess der Unternehmensplanung und -steuerung eingebunden. Sie sind für die kurz-, mittel- und langfristige Ausrichtung des Unternehmens verantwortlich. Sie sind für die Lenkung und Ausrichtung des Gesamtsystems zuständig<sup>6</sup> (vgl. Abbildung Prozessorganisation).

#### Geschäftsfeldverantwortung (GFV)

Für eine bessere Betreuung der Kunden und des Marktes organisiert sich BGS nach Geschäftsfeldern (GF). Ein Geschäftsfeld wird von einem Geschäftsfeldverantwortlichen geleitet. Die Geschäftsfeldverantwortlichen führen das Geschäftsfeld hinsichtlich der Zielplanung und verantworten das jeweilige Gesamtziel. Sie führen das Geschäftsfeld in enger Abstimmung mit den Geschäftsbereichsverantwortlichen, die an den Geschäftsfeldverantwortlichen berichten.

---

<sup>6</sup> Die Wahrnehmung der gesetzlich vorgegebenen Aufgaben (Haftung, Zeichnungsbefugnis etc.) ist hier nicht gemeint. Diese obliegt dem Vorstand bzw. den vom Vorstand entsprechend befugten Mitarbeitern.

### **Geschäftsbereichsverantwortung (GBV)**

Die Verantwortung für einen Geschäftsbereich wird von einem oder mehreren Geschäftsbereichsleitern (GBL) wahrgenommen. Der Geschäftsbereichsleiter führt den ihm übertragenen Geschäftsbereich verantwortlich entsprechend seinen Zielvorgaben. Zu seinen Aufgaben zählen der kontinuierliche Vertrieb von Leistungen, die Steuerung der Leistungserbringung in den ihm zugeordneten Projekten und die Personalbetreuung und Personalentwicklung der ihm zugeordneten Mitarbeiter. Auch die Ausbildung, Themen- und Lösungsentwicklung obliegt ihm, zumindest soweit seine Kunden und Mitarbeiter betroffen sind.

Die mit der Geschäftsbereichsverantwortung verbundene Mitarbeiterverantwortung ist nicht zu delegieren, die zugeordnete Kundenverantwortung kann in der operativen Umsetzung ggf. an einen Kundenverantwortlichen delegiert werden.

### **Mitarbeiterverantwortung (MV)**

Die Mitarbeiterverantwortung wird in der Regel vom zuständigen Geschäftsbereichsleiter wahrgenommen. Er ist der zentrale Ansprechpartner für alle Belange des betreuten Mitarbeiters in Bezug auf das Unternehmen. Der MV ist für die anforderungsgerechte Entwicklung der ihm zugeordneten Mitarbeiter verantwortlich und sorgt für den Einsatz in Projekten entsprechend seiner Qualifikation.

### **Themenverantwortung (TV)**

Mit der Themenverantwortung ist die Aufgabe verknüpft,

- ein (neues) Thema in Bezug auf die Zielsetzungen des Geschäftsbereichs bzw. der BGS aufzuarbeiten d. h. Themenentwicklung zu betreiben,
- neue Entwicklungen und Aspekte bzgl. eines (bestehenden) Themas aufzugreifen und in den Geschäftsbereich bzw. in die BGS hineinzutragen und
- spezifische Vorgehensweisen, Methoden aufzunehmen bzw. zu entwickeln und im Geschäftsbereich bzw. in der BGS bereitzustellen.

Die Themenentwicklung findet innerhalb der Geschäftsbereiche statt; durch Kommunikation zwischen den Geschäftsbereichen entstehen Synergien.

### **Kundenverantwortung (KV)**

Die Betreuung der bestehenden und die Gewinnung potenzieller Kunden wird durch die Kundenverantwortliche wahrgenommen; in der Regel sind es die Geschäftsbereichsleiter (GBL) bzw. GFV. Die Kundenverantwortung kann in der operativen Umsetzung an einen geeigneten Mitarbeiter delegiert werden.

Die Kunden der BGS werden nach Geschäftsfeldern (Branchen) gruppiert. Die Koordination aller Kundenverantwortlichkeiten übernimmt der jeweilige Geschäftsbereichsleiter.

Der GBL/GFV bzw. KV unterstützt die ihm zugeordneten Projekte bzgl. der von ihm betreuten Kunden.

### Projektverantwortung (PV)

Die Projektverantwortung richtet sich auf die Durchführung einer mit einem Kunden vertraglich vereinbarten Leistungserstellung. Diese Leistungserstellung erfolgt i. d. R. in Form eines Projektes, für die ein Mitarbeiter der BGS die Verantwortung erhält. Ein Kunde kann auch ein Auftraggeber innerhalb der BGS sein, dann handelt es sich um ein internes Projekt.

Der Projektverantwortliche berichtet an den zuständigen GBL bzw. GFV.

### Prozessverantwortung (PZV)

Für jeden innerhalb des Unternehmens identifizierten Prozess wird eine Prozessverantwortung („processowner“) vergeben. Die Prozessverantwortung (PZV) umfasst die inhaltliche Gestaltung und Weiterentwicklung eines bestimmten Prozesses. Die Prozessverantwortlichen können dabei durch weitere Mitarbeiter unterstützt werden.

## 3.3.2 Prozesse und die zugehörigen Verantwortlichkeiten

An dieser Stelle wird die Beziehung zwischen den Prozessen und den Verantwortungen dargestellt, d. h. es wird die Frage beantwortet: "Wer (bzw. welcher Verantwortungsträger) ist an der Ausführung von welchem Prozess beteiligt?"

Die folgende Tabelle ist eine Empfehlung für die Vergabe der Prozessverantwortung. Die tatsächliche Zuordnung kann davon abweichen und sollte eindeutig einer Person zugewiesen sein. Insofern ist bei der Zuweisung der Prozessverantwortung (Symbol Ⓟ) immer eine Person aus der Gruppe der jeweiligen Verantwortlichen gemeint.

Ⓟ = Prozessverantwortung  
▶ = Prozesswahrnehmung (Durchführung)

	Unternehmensverantwortung	Geschäftsfaktorverantwortung	Geschäftsbereichsverantwortung	Mitarbeiterverantwortung	Themenverantwortung	Kundenverantwortung	Projektverantwortung	QM-Team
Unternehmensplanung und -steuerung	Ⓟ	Ⓟ	Ⓟ	▶	▶	▶	▶	▶
Personalführung		Ⓟ	Ⓟ	Ⓟ	▶	▶	▶	
Vertrieb		Ⓟ	Ⓟ		▶	Ⓟ	▶	
Projektmanagement			Ⓟ			▶	Ⓟ	
Personalressourcensteuerung			Ⓟ	Ⓟ	▶	▶	▶	
Beschaffung Produkte/Dienstleistungen	explizite Beauftragung							
Informations- und Dokumentenmngmt.	explizite Beauftragung							
Qualitätsmanagement	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	Ⓟ
Leistungsabrechnung (Verwaltung)	explizite Beauftragung							
Ausbildung, Themen- u. Lösungsentwicklung	explizite Beauftragung							
Partnerschaften und Allianzen	explizite Beauftragung							

Abbildung 7 - Zuordnung zwischen Prozessen und Verantwortlichkeiten

## 4 A Anhänge

- A1 Normen-Querverweis Qualitätsmanagement-System der BGS zur  
DIN EN ISO 9001:2008
  
- A2 Normen-Querverweis DIN EN ISO 9001:2008 zum V-Modell XT

## 4.1 A1 Normen-Querverweis QM-System der BGS zur DIN EN ISO 9001:2008

	QM-Handbuch	Beauftragungsmodell	Unternehmensplanung und -steuerung	Personalführung	Vertrieb	Projekte / Projektmanagement	Personalressourcensteuerung	Beschaffung Produkte/Dienstleist.	Informations- und Dokumentenmgmt	Qualitätsmanagement	Leistungserfassung und -abrechnung	Ausbild., Themen-/Lösungsentwickl.	Partnerschaften und Allianzen	Abdeckung durch V-Modell
4.1 Qualitätsmanagementsystem: Allgemeine Anforderungen	X		X							X				X
4.2.3 Lenkung von Dokumenten								X						X
4.2.4 Lenkung von Aufzeichnungen								X						X
5.1 Verantwortung der Leitung: Verpflichtung der Leitung	X		X						X				X	
5.2 Kundenorientierung			X	X	X							X	X	
5.3 Qualitätspolitik	X		X					X						
5.4.1 Qualitätsziele	X			X	X									
5.4.2 Planung des Qualitätsmanagementsystems			X		X									X
5.5.1 Verantwortung und Befugnis		X	X					X						X
5.5.2 Beauftragter der obersten Leitung	X		X					X						X
5.5.3 Interne Kommunikation	X	X		X										X
5.6.1 Managementbewertung	X		X		X			X						X
5.6.2 Eingaben für die Bewertung			X					X						X
5.6.3 Ergebnisse der Bewertung			X					X						X
6.1 Management von Ressourcen: Bereitstellung von Ressourcen			X			X	X							X
6.2 Personelle Ressourcen		X	X		X	X								X
6.3 Infrastruktur							X	X						X
6.4. Arbeitsumgebung					X			X						X
7.1 Produktrealisierung: Planung der Produktrealisierung				X	X									X
7.2 Kundenbezogene Prozesse			X	X	X									X
7.3 Entwicklung					X									X
7.4 Beschaffung					X		X							
7.5 Produktion und Dienstleistungsentwicklung					X									X
7.6 Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln					X			X					X	X
8.1 Messung, Analyse und Verbesserung Allgemeines					X			X					X	X
8.2 Überwachung und Messung					X			X						X
8.3 Lenkung fehlerhafter Produkte					X								X	X
8.4 Datenanalyse			X		X		X	X						
8.5 Verbesserung			X		X			X						X

Tabelle 1: Normen-Querverweis / QM-System und DIN EN ISO 9001:2008

## 4.2 A2 Normen-Querverweis DIN EN ISO 9001:2008 zum V-Modell XT

DIN EN ISO 9001:2008	V-Modell XT (V.1.3.0)
Element der Konvention	Wird erfüllt durch

<b>4. Qualitätsmanagementsystem</b>	
4.1 Allgemeine Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgehensbaustein: Einführung und Pflege eines organisationsspezifischen Vorgehensmodells</li> <li>• Vorgehensbaustein: Messung und Analyse</li> <li>• Vorgehensbaustein: Qualitätssicherung</li> <li>• Vorgehensbaustein: Projektmanagement</li> </ul>
4.2 Dokumentationsanforderungen	
4.2.1 Allgemeines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgehensbaustein: Projektmanagement</li> <li>• Vorgehensbaustein: Qualitätssicherung</li> <li>• Vorgehensbaustein: Einführung und Pflege eines organisationsspezifischen Vorgehensmodells</li> </ul>
4.2.2 Qualitätsmanagementhandbuch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt: QS-Handbuch</li> </ul>
4.2.3 Lenkung von Dokumenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapitel: Grundkonzepte des V-Modells</li> <li>• Kapitel: Qualitätssicherung und Produktzustandsmodell</li> <li>• Vorgehensbaustein: Konfigurationsmanagement</li> <li>• Vorgehensbaustein: Problem- und Änderungsmanagement</li> <li>• Aktivität: Dokument prüfen</li> </ul>
4.2.4 Lenkung von Aufzeichnungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgehensbaustein: Konfigurationsmanagement</li> <li>• Produktgruppe: Prüfung</li> <li>• Produkt: Nachweisakte</li> <li>• Produkt: Projekthandbuch</li> <li>• Produkt: QS-Handbuch</li> </ul>

<b>5 Verantwortung der Leitung</b>	
5.1 Verpflichtung der Leitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt: QS-Handbuch</li> <li>• Produkt: Verbesserungskonzept für ein Vorgehensmodell</li> </ul>
5.2 Kundenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgehensbaustein: Anforderungsfestlegung</li> <li>• Vorgehensbaustein: Systemerstellung</li> <li>• Disziplin: Prüfung</li> </ul>
5.3 Qualitätspolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt: QS-Handbuch</li> <li>• Produkt: Verbesserungskonzept für ein Vorgehensmodell</li> </ul>
5.4 Planung	
5.4.1 Qualitätsziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt: QS-Handbuch</li> </ul>
5.4.2 Planung des Qualitätsmanagementsystems	

DIN EN ISO 9001:2008	V-Modell XT (V.1.3.0)
Element der Konvention	Wird erfüllt durch
5.5 Verantwortung, Befugnis und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapitel: Rollen</li> <li>• Produkt: Projektplan</li> </ul>
5.5.1 Verantwortung und Befugnis	
5.5.2 Beauftragter der obersten Leitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolle: Qualitätsmanager</li> </ul>
5.5.3 Interne Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disziplin: Berichtswesen</li> </ul>
5.6 Managementbewertung	
5.6.1 Allgemeines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt: Bewertung eines Vorgehensmodells</li> </ul>
5.6.2 Eingaben der Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disziplin: Berichtswesen</li> <li>• Disziplin: Prüfung</li> <li>• Produkt: Bewertung eines Vorgehensmodells</li> <li>• Thema: Erfahrungsdatenbasis</li> </ul>
5.6.3 Ergebnisse der Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt: Verbesserungskonzept für ein Vorgehensmodell</li> </ul>
<b>6 Management von Ressourcen</b>	
6.1 Bereitstellung von Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapitel: Rollen</li> <li>• Produkt: Projektplan</li> <li>• Produkt: Projektmanagement-Infrastruktur</li> </ul>
6.2 Personelle Ressourcen	
6.2.1 Allgemeines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapitel: Rollen</li> <li>• Produkt: Projektplan</li> </ul>
6.2.2 Fähigkeit, Bewusstsein und Schulung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt: Projektplan</li> <li>• Thema: Schulungskonzept</li> <li>• Thema: Erfahrungsdatenbasis</li> </ul>
6.3 Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt: Projektmanagement-Infrastruktur</li> <li>• Produkt: Unterstützungssystem</li> </ul>
6.4 Arbeitsumgebung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt: Projektmanagement-Infrastruktur</li> <li>• Produkt: Unterstützungssystem</li> </ul>
<b>7 Produktrealisierung</b>	
7.1 Planung der Produktrealisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt: Projektplan</li> <li>• Produkt: Projekthandbuch</li> <li>• Produkt: QS-Handbuch</li> </ul>
7.2 Kundenbezogene Prozesse	
7.2.1 Ermittlung der Anforderungen in Bezug auf das Produkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt: Gesamtsystemspezifikation (Pflichtenheft)</li> <li>• Produkt: Vertrag (von AG)</li> <li>• Produkt: Vertragszusatz (von AG)</li> </ul>
7.2.2 Bewertung der Anforderungen in Bezug auf das Produkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt: Anforderungsbewertung</li> <li>• Produkt: Bewertung der Ausschreibung</li> </ul>
7.2.3 Kommunikation mit dem Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt: Angebot</li> <li>• Produkt: Vertrag (von AG)</li> <li>• Produkt: Vertragszusatz (von AG)</li> <li>• Produkt: Abnahmeerklärung</li> </ul>

DIN EN ISO 9001:2008	V-Modell XT (V.1.3.0)
Element der Konvention	Wird erfüllt durch
7.3 Entwicklung	
7.3.1 Entwicklungsplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt: Projektplan</li> <li>• Produkt: QS-Handbuch</li> </ul>
7.3.2 Entwicklungseingaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt: Gesamtsystemspezifikation (Pflichtenheft)</li> </ul>
7.3.3 Entwicklungsergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt: System</li> <li>• Produkt: Segment</li> <li>• Produkt: HW-Einheit</li> <li>• Produkt: SW-Einheit</li> <li>• Produkt: Externe Einheit</li> <li>• Produkt: Lieferung</li> <li>• Produkt: Externes HW-Modul</li> <li>• Produkt: Externes SW-Modul</li> </ul>
7.3.4 Entwicklungsbewertung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt: Projektfortschrittsentscheidung</li> </ul>
7.3.5 Entwicklungsverifizierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disziplin: Prüfung</li> </ul>
7.3.6 Entwicklungsvalidierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disziplin: Prüfung</li> </ul>
7.3.7 Lenkung von Entwicklungsänderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgehensbaustein: Problem- und Änderungsmanagement</li> <li>• Produktgruppe: Vertragszusatz</li> </ul>
7.4 Beschaffung	
7.4.1 Beschaffungsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgehensbaustein: Lieferung und Abnahme (AG)</li> <li>• Vorgehensbaustein: Evaluierung von Fertigprodukten</li> </ul>
7.4.2 Beschaffungsangaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt: Ausschreibung</li> </ul>
7.4.3 Verifizierung von beschafften Produkten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt: Prüfprotokoll Lieferung</li> <li>• Produkt: Prüfspezifikation Lieferung</li> </ul>
7.5 Produktion und Dienstleistungserbringung	
7.5.1 Lenkung der Produktion und Dienstleistungserbringung	
7.5.2 Validierung der Prozesse zur Produktion und Dienstleistungserbringung	
7.5.3 Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgehensbaustein: Konfigurationsmanagement</li> </ul>
7.5.4 Eigentum des Kunden	
7.5.5 Produkterhaltung	
7.6 Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln	

DIN EN ISO 9001:2008	V-Modell XT (V.1.3.0)
Element der Konvention	Wird erfüllt durch
<b>8 Messung, Analyse und Verbesserung</b>	
8.1 Allgemeines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgehensbaustein: Messung und Analyse</li> <li>• Vorgehensbaustein: Einführung und Pflege eines organisationsspezifischen Vorgehensmodells</li> </ul>
8.2 Überwachung und Messung	
8.2.1 Kundenzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt: Abnahmeerklärung</li> <li>• Arbeitsschritt: Systemelement validieren</li> </ul>
8.2.2 Internes Audit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt: Prüfprotokoll Prozess</li> <li>• Produkt: QS-Bericht</li> <li>• Produkt: Bewertung eines Vorgehensmodells</li> </ul>
8.2.3 Überwachung und Messung von Prozessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt: Prüfprotokoll Prozess</li> <li>• Produkt: Bewertung eines Vorgehensmodells</li> <li>• Produkt: QS-Handbuch</li> </ul>
8.2.4 Überwachung und Messung des Produkts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disziplin: Prüfung</li> <li>• Produkt: QS-Handbuch</li> </ul>
8.3 Lenkung fehlerhafter Produkte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapitel: Managementmechanismen des V-Modells</li> <li>• Kapitel: Qualitätssicherung und Produktzustandsmodell</li> <li>• Produkt: Problemmeldung/Änderungsantrag</li> </ul>
8.4 Datenanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt: Projekttagbuch</li> <li>• Produkt: Bewertung eines Vorgehensmodells</li> <li>• Produkt: Metrikenauswertung</li> <li>• Produkt: Messdaten</li> <li>• Produkt: Abnahmeerklärung</li> <li>• Arbeitsschritt: Systemelement validieren</li> </ul>
8.5 Verbesserung	
8.5.1 Ständige Verbesserung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt: Bewertung eines Vorgehensmodells</li> </ul>
8.5.2 Korrekturmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgehensbaustein: Einführung und Pflege eines organisationsspezifischen Vorgehensmodells</li> <li>• Vorgehensbaustein: Problem- und Änderungsmanagement</li> </ul>
8.5.3 Vorbeugemaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgehensbaustein: Einführung und Pflege eines organisationsspezifischen Vorgehensmodells</li> <li>• Vorgehensbaustein: Systemsicherheit</li> </ul>

**Tabelle 2:** Normen-Querverweis / DIN EN ISO 9001:2008 und V-Modell XT

## 5 Index

### A

Akquisition 19  
Angebotserstellung 19  
Audit 10, 12, 13  
Auditplan 13

### B

Beauftragung 5, 7, 25  
Beauftragungsmodell 5, 25  
Beschaffung 22  
BGS Geschäftssitz 1  
BGS Niederlassungen 1, 4  
Branchen 18

### C

Content-Management 17  
Controlling 17

### D

DATAGROUP 1, 3  
Dienstleistungsunternehmen 7

### F

**Führungsprozess** 15, 17

### G

Geschäftsbereiche 4, 5, 8, 15, 19, 26  
Geschäftsbereichsverantwortung 5, 25, 26  
Geschäftsfelder 4, 6, 8, 18  
Geschäftsfeldverantwortung 5, 25

### I

Informationsmanagement 17

### K

**Kernprozess** 14, 18  
Know-how 18  
Kommunikationsbeziehungen 5  
Kompetenz 7  
Konfigurationsmanagement 11  
Kontinuierliche Verbesserung 7, 12, 23

Korrekturmaßnahmen 13  
Kreativität 6  
Kunden 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 19, 23  
Kundenbeziehungen 7  
**Kundenverantwortung** 5, 8, 25  
Kundenzufriedenheit 18

### L

Leistungen 7, 9  
Leistungsabrechnung 23  
Leistungsangebot 3, 8, 9, 10, 18, 19  
Leistungserstellung 22  
Leitbild 2

### M

Marktbeobachtung 9  
Mitarbeiter 5, 6, 8, 10, 18  
Mitarbeiterentwicklung 6, 9  
Mitarbeiterförderung 7, 9  
Mitarbeiterqualifikation 5, 6, 7, 9  
**Mitarbeiterverantwortung** 5, 8, 25, 26  
Mitarbeiterziele 8  
Motivation 6

### O

Organisation 8, 10  
Organisationsstruktur 5

### P

Partner 7, 24  
Personalentwicklung 18  
Personalführung 16, 17, 18  
Personalsteuerung 22  
PRINCE2 vii, 11, 20  
Projekt 7, 11, 12, 15  
Projektmanagement 20  
**Projektverantwortung** 5, 8, 25  
Projektziele 8  
Prozess 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23  
Prozessaudit 12  
Prozessbeschreibung 16  
Prozessoptimierung 12  
Prozessorganisation 16, 25  
Prozessorientierung 10  
Prozessüberwachung 12  
**Prozessverantwortung** 5, 8, 10, 12, 13, 25, 27  
Prozessziele 8

## Q

QM-System 7, 10, 11, 12, 13, 16, 17, 23, 25  
QM-Team 5, 10, 13  
Qualität 7, 10, 12  
Qualitätsaudit 13  
Qualitätsbeauftragter 10  
Qualitätsfähigkeit 12  
Qualitätsmanagement 23  
Qualitätsmetriken 12  
Qualitätspolitik 9  
Qualitätsverantwortung 10  
Qualitätsziele 5, 7, 8, 9, 10

## R

Review 13  
Risikominimierung 9  
Rollen 5, 6

## S

Schnittstellen 21, 23  
Steuerungs-/Leitungsgruppe 16  
Systemaudit 13

## T

Themenentwicklung 16, 18  
**Themenverantwortung** 5, 8, 16, 25  
Transparenz 9

## U

Unterauftragnehmer 22  
Unternehmenserfolg 6  
Unternehmensführung 18  
Unternehmenskultur 5  
Unternehmensleitung 13  
Unternehmensorganisation 5, 8, 15, 18  
Unternehmensplanung 8, 9, 16, 17, 18, 19, 25  
Unternehmenssteuerung 17, 18, 19, 25  
Unternehmensstrategie 6, 9  
**Unternehmensverantwortung** 5, 25  
Unternehmensziele 6, 8, 12  
**Unterstützungsprozess** 15, 22

## V

Verantwortung 5  
Vertragsänderungen 19  
Vertragserstellung 19  
Vertrieb 19  
V-Modell 11, 20, 28  
Vorstand 10

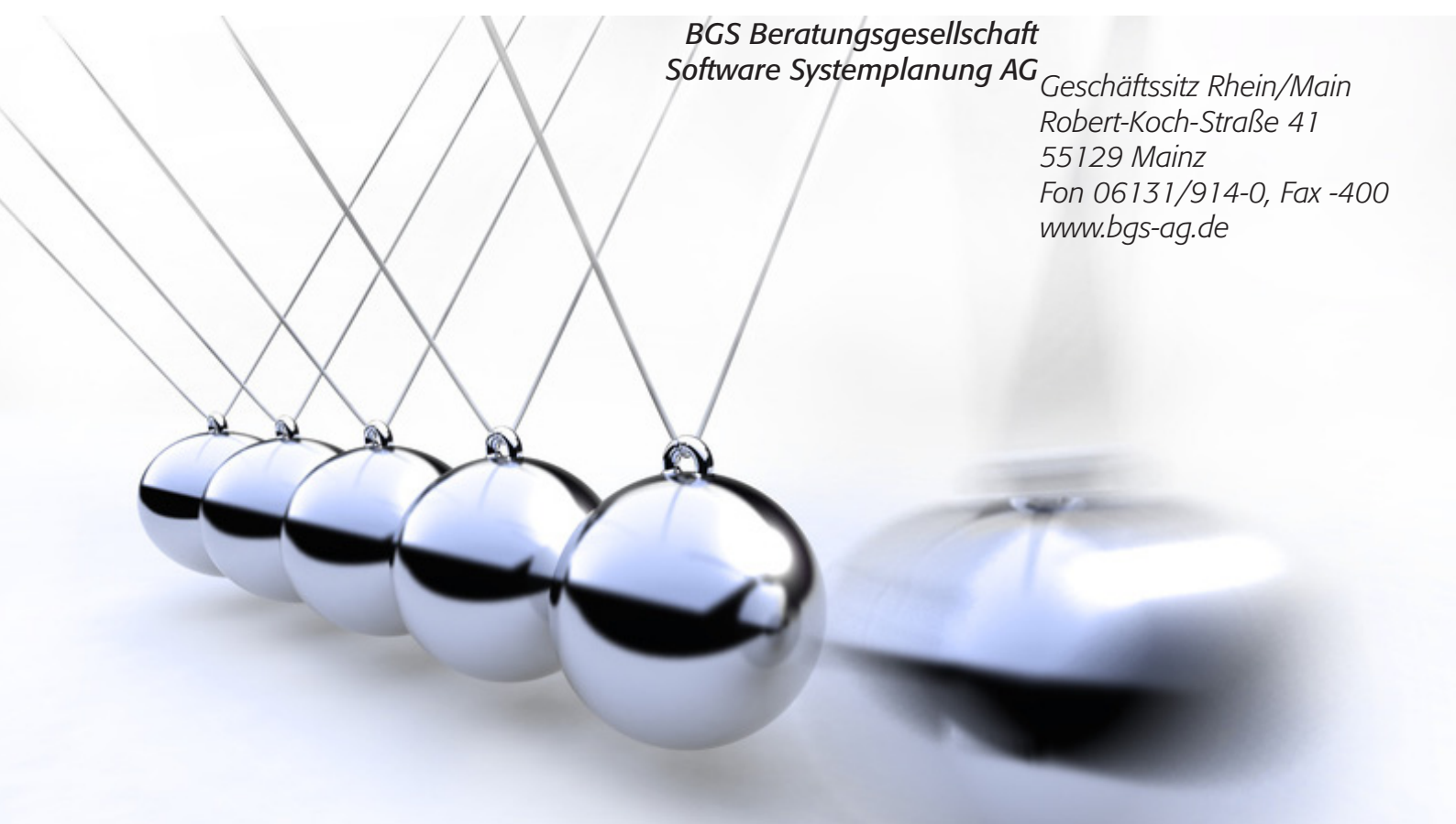
## W

Wertschöpfung 7, 14  
Wissen 6, 7  
Wissensbereitstellung 18  
Wissensmanagement 16  
Wissensportal 17

## Z

Ziele 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 18  
Zielfindung 8

# Notizen



*BGS Beratungsgesellschaft  
Software Systemplanung AG*

*Geschäftssitz Rhein/Main  
Robert-Koch-Straße 41  
55129 Mainz  
Fon 06131/914-0, Fax -400  
[www.bgs-ag.de](http://www.bgs-ag.de)*