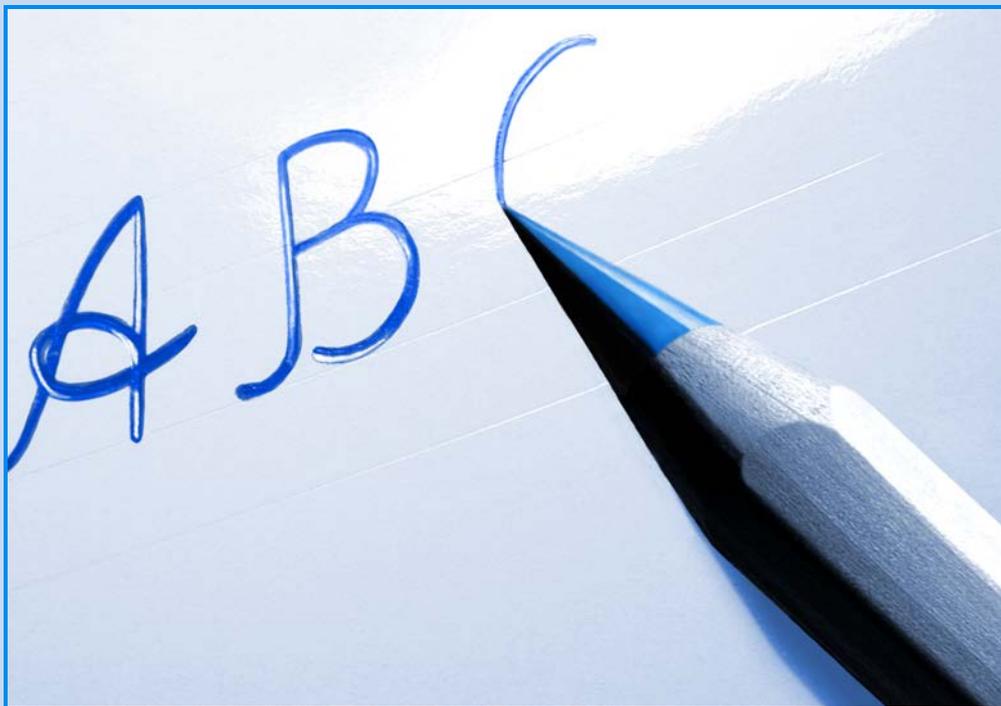


Basiswissen
MANAGEMENTSYSTEM

Bildungsqualitätsmanagement



INHALTSVERZEICHNIS

Führungsinstrument Managementsystem

Vorwort
Bildungsqualitätsmanagement
Branchen
Normen und Standards

Einführung eines QM-Systems

Vorgehensweise
Statusaufnahme
Projektplanung
Dokumentation
Praktische Umsetzung
Prozessoptimierung
Systempflege
Interne Überprüfung

Zertifizierung des QM-Systems

Zertifikat
Zertifizierungsvertrag
Zertifizierungsverfahren
Überwachungsaudit
Rezertifizierung

Vorwort

Managementsysteme sind systematische Instrumente und Methoden zur erfolgreichen Leitung, strategischen Planung, Steuerung und Kontrolle eines Unternehmens.

Jedes Unternehmen hat ein "Managementsystem" - zumindest eine gewisse Vorgehensweise zur Organisation und Lenkung seiner Betriebsabläufe -, sonst würde es von vornherein nicht funktionieren und könnte sich nicht sehr lange am Markt behaupten.

Um die an ein zertifizierungsfähiges Managementsystem nach der jeweils zugrunde gelegten Norm gestellten Anforderungen umfassend erfüllen zu können, bedarf es jedoch ein wenig mehr als nur gelenkter Betriebsabläufe.

Alle heute wichtigen Aspekte der Unternehmensführung wie Qualitäts-, Umwelt-, Energie-, Arbeits- / Gesundheitsschutz-, Hygiene-, Risiko-, Finanzmanagement u.a. sind heute in einer Managementsystem-Norm bzw. einem spezifischen Branchenstandard abgebildet. Die Konformität des jeweiligen Systems mit dem ausgewählten Regelwerk wird durch das Zertifikat einer unabhängigen Zertifizierungsstelle bescheinigt.

Managementsysteme haben sich in den letzten Jahren zunehmend als Standard und Imageträger in Industrie, Wirtschaft und Dienstleistung etabliert. Die Einführung eines solchen Systems gewährleistet aber viel mehr als eine außenwirksame Darstellung: den nach innen gerichteten Wert für das Unternehmen.

Die Strukturen eines Managementsystems stellen sicher, dass alle relevanten Prozesse im Unternehmen geplant, transparent und nachvollziehbar ablaufen. Ein effektives Managementsystem ist deshalb heute mit entscheidender Faktor für den Erfolg eines Unternehmens am Markt.

Bildungsqualitätsmanagement

Qualitätsstandards für Bildungsträger und Personalvermittlungsunternehmen

Die Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung (AZAV), in Anwendung seit dem 06.04.2012, fordert von Bildungsträgern, privaten Arbeitsvermittlern und Personalvermittlungsunternehmen neben weiteren im Detail definierten Nachweisen zu deren Qualitätsfähigkeit ein wirksames Qualitätsmanagementsystem.

Die regelmäßig aktualisierten Empfehlungen des Anerkennungsbeirates der Bundesagentur für Arbeit interpretieren und konkretisieren die damit verbundenen Qualitätsstandards für diese Branche.

Die AZAV ist eine Verordnung nach dem Sozialgesetzbuch SGB III zur Verbesserung der Eingliederungschancen am Arbeitsmarkt und regelt die Anerkennung und Zulassung von Bildungsträgern und deren angebotenen Bildungsmaßnahmen sowie die Akkreditierung von Personen und Organisationen im Bereich der Arbeitsvermittlung.

Die von der Agentur für Arbeit bzw. den Arbeitsgemeinschaften für Grundsicherung an Arbeitssuchende heraus gegebenen Bildungs-, Aktivierungs- bzw. Vermittlungsgutscheine können nur für AZAV zertifizierte Maßnahmen bei zugelassenen Bildungsträgern bzw. Personalvermittlern eingelöst werden.

Mögliche Fachbereiche betreffen dabei die Gebiete

- Aktivierung und berufliche Eingliederung
- erfolgsbezogen vergütete Arbeitsvermittlung
- Berufswahl und Berufsausbildung
- berufliche Weiterbildung
- Transferleistungen
- REHA-spezifische Maßnahmen
(Teilnahme behinderter Menschen am Arbeitsleben).

Nach jüngstem Stand der Gesetzgebung sind Träger im Bereich der Arbeitsförderung verpflichtet, ein wirksames Qualitätsmanagement zu betreiben und zu dokumentieren, um die Zulassung als anerkannter Träger nach AZAV zu erreichen.

Nur AZAV-akkreditierte Unternehmen, die über eine entsprechende Zulassung als Organisation (Trägerzertifizierung) und eine Zulassung ihrer Angebote (Maßnahmenzulassung) verfügen, können Leistungsabrechnungen gegenüber der Agentur für Arbeit bzw. dem Europäischen Sozialfonds (ESF) geltend machen.

Durch die Einführung eines QM-Systems erfüllen Sie jedoch nicht nur die Fördervoraussetzungen, Sie optimieren des Weiteren Ihre Unternehmensprozesse sowie deren Schnittstellen und stärken nachweislich Ihre Konkurrenzfähigkeit im sich verschärfenden globalen Wettbewerb.

Die Kernthemen für die Bildungsträger bzw. Arbeitsvermittler betreffen dabei folgende Punkte:

- Führung und Entwicklung der Organisation
- Bereitstellung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern und zugehöriger Infrastruktur
- Konzeption, Durchführung und Evaluation von Beratungs-, Bildungs- sowie Transferangeboten
- Messung, Analyse und Optimierung der Geschäftsprozesse.

Branchen

Ursprünglich aus der Rüstungs- und Luftfahrtindustrie stammend, hat sich das Qualitätsmanagement in den letzten Jahren zunehmend in allen Bereichen der Wirtschaft und Industrie entwickelt. Seit geraumer Zeit sind QM-Systeme jedoch auch als verbreitete Standards im Dienstleistungssektor etabliert.

Neben den branchenunabhängigen Standards wie DIN EN ISO 9001, TQM oder EFQM gibt es inzwischen eine Vielzahl verbindlicher Spezifikationen und Regelwerke mit konkreten Anforderungen der jeweiligen Branche an das Qualitätsmanagement.

Normen und Standards

Allgemeingültige Normen und Regelwerke:

- DIN EN ISO 9001
- TQM
- EFQM
- Business Excellence

Branchenmodelle:

- AZAV
- BQM
- PAS 1037
- DIN ISO 29990

2 Einführung eines QM-Systems

Vorgehensweise

Einführung

Im Rahmen der ersten Einarbeitung werden üblicherweise verschiedene Informationen zum Thema Qualitätsmanagement durch Besuch von Seminaren, Studium von Fachliteratur oder Internet-Recherchen gewonnen.

Projektvergabe

Im nächsten Schritt erfolgt die Klärung der Frage, ob die erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen für das Projekt zur Verfügung stehen, d.h. ob dieses in Eigenregie bewältigt werden kann oder ein externer Berater zur Unterstützung eingeschaltet werden soll.

Die externe Fachberatung empfiehlt sich insbesondere für diejenigen Unternehmen, die aufgrund nicht oder nur ungenügend vorhandener personeller / fachlicher bzw. zeitlicher Ressourcen eine fundierte Unterstützung benötigen.

Projektplanung

Mit Freigabe des Projekts erfolgt die Projektplanung samt Festlegung von Projektzielen (in der Regel die Abnahme des QM-Systems anhand eines erteilten Zertifikates), Terminen / Zeitvorgaben, Verantwortlichkeiten und zugehörigen Maßnahmen.

An dieser Stelle wird auch der Qualitätsmanagementbeauftragte (QMB) festgelegt, dem die spätere Verantwortung und Aufsicht für das eingeführte QM-System übertragen wird.

Projektarbeit

Nach einer allgemeinen Information der Mitarbeiter zum anstehenden Vorhaben beginnt die eigentliche Projektarbeit. Neben der Erstellung der QM-Dokumentation in Form von Handbuch, Verfahrensanweisungen und zugehörigen Arbeitsunterlagen sind die Mitarbeiter zu den jeweiligen Abläufen einzuarbeiten bzw. zu qualifizieren.

Projektabschluss

Ist das QM-System eingeführt, eine gewisse Zeit praktisch erfolgreich angewandt und hat sich bewährt, kann über die zugehörige Abnahme in Form eines internen Audits sowie eine externen Begutachtung durch eine externe Zertifizierungsstelle nachgedacht werden.

Statusaufnahme

Zur Ermittlung der aktuellen Aufbau- und Ablauforganisation im Unternehmen müssen die Strukturen und Prozesse zunächst in ihrem Ist-Zustand erfasst werden. Dies erfolgt im Rahmen einer detaillierten Betriebsbegehung und Begutachtung des Trägers / des Arbeitsvermittlers (Verwaltung sowie Beratungs- und Ausbildungsräumlichkeiten), Aufnahme der Arbeitsabläufe, Befragung der Mitarbeiter sowie Einsichtnahme in die verwendeten Unterlagen.

In Rahmen dieser ersten Statusaufnahme wird die aktuelle Situation im Unternehmen mit den jeweiligen Anforderungen des betreffenden QM-Standards abgeglichen, auf dessen Basis das QM-System eingeführt und später zertifiziert werden soll.

Projektplanung

Durch Abgleich der obigen Ergebnisse mit dem ausgewählten Regelwerk sowie den für das Unternehmen maßgeblichen Anforderungen seiner Kunden und sonstigen Anspruchsgruppen (Arbeitsagentur, Jobcenter, Firmenkunden, Teilnehmer sowie Arbeitsmarkt) wird ein Maßnahmenkatalog mit den erforderlichen Aktivitäten formuliert. Dieses Arbeitspapier stellt den eigentlichen Projektplan dar; dieser beinhaltet konkrete Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Termine zur Umsetzung.

Dokumentation

Die Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems beschreibt den Umfang / Anwendungsbereich des QM-Systems sowie die Abläufe und Wechselwirkungen seiner Prozesse – und zwar diejenigen, die zur Umsetzung der vorhandenen Forderungen benötigt werden. Dies beinhaltet auch die Gestaltung entsprechender Arbeitsunterlagen für den jeweiligen Arbeitsplatz / die betreffende Aufgabenstellung.

QM-Dokumentationen sind heute völlig frei in ihrer Gestaltung und werden je nach Anspruch und Bedarf des Unternehmens auf gängigen EDV-Formaten der Microsoft-Standardsoftware erstellt, in firmeninterne Intranet-Systeme eingebunden oder gar mittels spezifischen Softwareprogrammen zur Dokumentenverwaltung gelenkt.

Praktische Umsetzung

Qualitätsmanagement bedingt zunächst eine Festlegung der Aufbau- und Ablauforganisation. Organigramme mit Zuordnung von Verantwortlichkeiten sind dazu ebenso erforderlich wie die Beschreibung der Aufgaben und Zuständigkeiten einer Stelle. Diese müssen jedoch ergänzt werden durch detaillierte Festlegungen in Form von Prozessbeschreibungen mit zugehörigen Schnittstellenregelungen.

Prozessbeschreibungen bzw. Verfahrensanweisungen regeln bereichsübergreifend betriebliche Abläufe und treffen detaillierte Festlegungen zur Aufgabenteilung und den entsprechenden Zuständigkeiten. Diese sollten nach einem einheitlichen Konzept erstellt, zwischen den beteiligten Stellen abgestimmt und von übergeordneter Stelle in Kraft gesetzt sein. Die Art der Ausführung und die Gestaltung können dabei unternehmensspezifisch stark variieren; die Darstellung wird entweder in Textform, in Form von Flussdiagrammen oder in weiteren Alternativ-Varianten vorgenommen.

Die Prozessdarstellung erfolgt in Abstimmung mit den betreffenden Prozessverantwortlichen, in der Regel die zuständigen Führungskräfte des jeweiligen Bereiches. Nach Gestaltung der erforderlichen Arbeitsunterlagen sind die Mitarbeiter zeitnah zum Umgang mit den neuen / geänderten Verfahren und Vorlagen zu schulen.

Prozessoptimierung

Die heutigen QM-Standards fordern von Unternehmen die Steuerung ihrer identifizierten Prozesse zur Gewährleistung von Effektivität („Funktioniert der Prozess überhaupt?“) und Effizienz („Wie gut funktioniert der Prozess?“).

Prozessoptimierung dient dazu, die Leistungsfähigkeit bestehender Geschäftsprozesse sowie den Einsatz der hierfür benötigten Ressourcen ständig zu messen, zu hinterfragen und kontinuierlich zu verbessern.

Zunächst als Aufgabe des Qualitätsmanagements betrachtet, sind Prozessdenken und -optimierung heutzutage Grundlage einer wirkungsvollen betriebswirtschaftlichen Ausrichtung und unverzichtbarer Bestandteil jeder modernen Betriebsführung.

Systempflege

Im Anschluss an die Einführung eines QM-Systems werden zunächst erste Erfahrungen mit den neuen / geänderten Verfahren und Arbeitsunterlagen gesammelt. Die Anweisungen und Formulare werden erprobt, mit Inhalten gefüllt und belegen die Wirksamkeit des „gelebten“ Qualitätsmanagements anhand der entstandenen Aufzeichnungen.

Oftmals sind dabei – insbesondere zu Beginn – noch umfangreiche Änderungen und Anpassungen erforderlich, die vom QM-Beauftragten organisiert und angeleitet werden müssen. Aber auch nach Bewältigung der Einführungsphase werden immer wieder Erweiterungen und Modifikationen an den bisherigen Festlegungen notwendig sein, um den wechselnden Rahmenbedingungen und Markterfordernissen auch weiterhin gerecht werden zu können.

Interne Überprüfung

Die Durchführung eines internen Audits als quasi "Probelauf" vor der eigentlichen Zertifizierung ist eines der erforderlichen Pflichtelemente zur Erteilung eines QM-Zertifikates und dient gleichzeitig der Feststellung des Projekterfolges des Einführungsprojektes.

Mit ähnlicher Aufgabenstellung wie bei der ursprünglichen Statusaufnahme werden die einzelnen Prozesse nochmals detailliert begutachtet und mit den betreffenden QM-Elementen des ausgesuchten Regelwerkes sowie der erstellten QM-Dokumentation abgeglichen.

Die Überprüfung erfolgt durch einen qualifizierten Mitarbeiter des Unternehmens bzw. – falls ein solcher nicht zur Verfügung steht – einen externen Berater. Die Auditergebnisse werden in Form eines Auditberichts dokumentiert, der ggfs. erforderliche Korrektur- / Vorbeugungsmaßnahmen beinhaltet.

Da insbesondere bei neu eingeführten, jungen Management-Systemen aufgrund mangelnder Erfahrung bzw. knappen Ressourcen in der Regel noch gewisse Defizite im Hinblick auf die sich anschließende Zertifizierung bestehen, sollte genügend Zeit zwischen dem internen Audit und der abschließenden Abnahme in Form der Zertifizierung eingeplant werden.

3 Zertifizierung des QM-Systems

Zertifikat

Auf Grundlage der jeweiligen Normen und Spezifikationen, welche die konkreten Anforderungen an das Qualitätsmanagement aus Sicht des Kunden beschreiben, wird das eingeführte Managementsystem auf Konformität mit dem betreffenden Regelwerk durch eine externe, unabhängige, zugelassene Zertifizierungsstelle (im Falle der Zulassung gemäß AZAV eine sog. Fachkundige Stelle (FKS)) überprüft.

Die Einhaltung wird durch Ausstellung eines Zertifikates bestätigt, welches inhaltlich den zertifizierten Standard, die zertifizierten Standorte, die Tätigkeiten des Trägers / des Arbeitsvermittlers sowie die Gültigkeitsdauer des Zertifikates bestätigt.

Parallel zur Trägerzertifizierung sind diejenigen Bildungsangebote und Maßnahmen zertifizieren zu lassen, für die staatliche oder vergleichbare Fördermittel seitens der Teilnehmer in Anspruch genommen werden sollen.

Zertifizierungsvertrag

Ein akkreditiertes Zertifikat, basierend auf einem Zertifizierungsvertrag zwischen Ihrem Hause und der ausgewählten Zertifizierungsstelle, hat eine Gültigkeit von drei oder fünf Jahren und ist an die regelmäßige Durchführung von Überwachungsaudits innerhalb dieses Zeitraumes gebunden.

Unabhängig vom gewählten Standard und System sind die Überwachungsaudits zur Aufrechterhaltung des Zertifikates jährlich durchzuführen.

Nach Ablauf der Zertifikatsgültigkeit wird die Zertifizierung des Managementsystems durch eine Rezertifizierung aufrechterhalten.

Zertifizierungsverfahren

Voraudit

Das – je nach angewandtem Regelwerk optionale bzw. verbindliche („Stage 1“ - Audit) Voraudit ist eine erste grobe Bestandsaufnahme, bei der überprüft wird, inwieweit das Unternehmen alle Forderungen der Norm erfüllt und somit „zertifizierbar“ ist. Das Voraudit findet je nach Größe und Komplexität des Unternehmens entweder vor Ort oder in Form einer Dokumentenprüfung statt. Bei Bestätigung der Zertifizierungsreife kann das eigentliche Zertifizierungsaudit eingeleitet werden.

Zertifizierungsaudit

Die detaillierte Prüfung und Beurteilung des QM-Systems in Theorie und Praxis erfolgt im Rahmen des eigentlichen Zertifizierungsprozesses, bestehend aus vorheriger Dokumentenprüfung und Vor-Ort-Begutachtung. Die Auditergebnisse werden in Form eines Auditberichtes dokumentiert, der in einer zweiten Prüfungsroutine durch eine unabhängige Stelle, den Bewertungsausschuss der Zertifizierungsgesellschaft, verifiziert werden muss. Bei Konformität wird das Zertifikat ausgestellt.

Maßnahmenzulassung

Für die zuzulassenden Bildungs- / Beratungsangebote sind Unterlagen zur Maßnahme (Zugangsvoraussetzungen, Ziel, Zielgruppe, Inhalte, Methodik / Didaktik, Lehrplan / Konzept, Lernziel- / Erfolgskontrollen u.a.), zur Infrastruktur (Räumlichkeiten, Ausstattung, Technik, Anschauungs- / Praxisobjekte u.a.) sowie zum Fachpersonal inklusive einer zugehörigen Kalkulation zur Festlegung der Teilnehmerkosten vorzulegen. Die Unterlagen werden im Abgleich mit den einschlägigen Richtlinien der Bundesagentur für Arbeit geprüft und bei Konformität in Form einer Maßnahmenzulassung bestätigt.

Überwachungsaudit

1. / 2. Überwachungsaudit

In den folgenden zwei bzw. vier Jahren wird eine jährliche, reduzierte Begutachtung des QM-Systems durchgeführt. Sollten sich während der jährlichen regulären Überprüfungen wesentliche Änderungen in der Aufbau- bzw. Ablauforganisation (z.B. Neufirmierung, neue Standorte oder Prozesse, Wechsel im obersten Management u.a.) ergeben, sind diese zwingend bei

der Zertifizierungsstelle anzeigepflichtig und ziehen in der Regel ein außerplanmäßiges Überwachungsaudit nach sich. Gegebenenfalls können derartige Änderungen auch über eine Dokumentenprüfung auf Basis eingereicherter Unterlagen kenntlich gemacht werden.

Rezertifizierung

Trägerzulassung

Nach 3 bzw. 5 Jahren ist eine erneute umfassende Begutachtung des QM-Systems notwendig. Der bisherige Zertifizierungsvertrag zwischen Ihnen und der Zertifizierungsstelle läuft aus und muss neu aufgesetzt werden. Wechseln Sie zu diesem Zeitpunkt den Zertifizierungspartner, startet der Zertifizierungsprozess gänzlich von vorn („Transferaudit“).

Maßnahmenzulassung

Die Zulassung der zertifizierten Maßnahmen ist (mit gewissen Ausnahmeregelungen in einzelnen Branchen) ebenfalls auf einen Zeitraum von 3 Jahren beschränkt. Nach 3 Jahren laufen die Maßnahmenzulassungen ab und müssen erneut geprüft und bestätigt werden. In besonderen Einzelfällen können Maßnahmen auch mit einer Laufzeit von 5 Jahren zugelassen werden.



QUACON GmbH

Gesellschaft für Qualitätsmanagement und
Personalberatung mbH

Eutighoferstraße 137

D – 73525 Schwäbisch Gmünd

Tel. + 49 (0)7171 – 925990

Fax + 49 (0)7171 – 925991

info@quacon.de

www.quacon.de