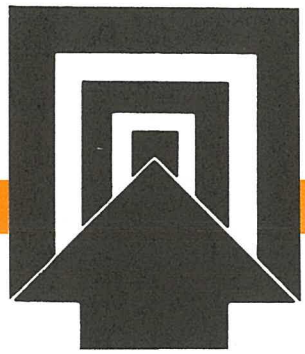

Wuppertaler Kreis e. V.
Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften

Bericht 47

Qualitätsmanagement in der Weiterbildung nach DIN EN ISO 9000 ff.

Ein Leitfaden

Ein Projekt der Stiftung Industrieforschung

Deutscher Wirtschaftsdienst

Bericht 47

Wuppertaler Kreis e.V. (Hrsg.)

Qualitätsmanagement in der Weiterbildung nach DIN EN ISO 9000 ff.

Ein Leitfaden

Ein Projekt der Stiftung Industrieforschung

Deutscher Wirtschaftsdienst

Die Deutsche Bibliothek — CIP-Einheitsaufnahme

Qualitätsmanagement in der Weiterbildung nach DIN EN ISO 9000 ff. :
ein Leitfaden ; ein Projekt der Stiftung Industrieforschung /
Wuppertaler Kreis e.V. (Hrsg.). - Köln : Dt. Wirtschaftsdienst, 1996
(Bericht / Wuppertaler Kreis e.V. ; 47)
ISBN 3-87156-199-1
NE: Stiftung Industrieforschung; Wuppertaler Kreis: Bericht

ISBN 3-87156-199-1
2., unveränderte Auflage
© 1998 Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst GmbH

Druck: Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst GmbH, Köln
Printed in Germany

Dieser Leitfaden basiert auf einer Projektarbeit des Wuppertaler Kreises e. V. (Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften), die von der Stiftung Industrieforschung (Stiftung zur Förderung der Forschung für die gewerbliche Wirtschaft), Köln gefördert wurde.

Projektträger und Herausgeber:	Wuppertaler Kreis e. V. - Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften Gustav-Heinemann-Ufer 84-88 50968 Köln
Projektleiter:	Dipl.-Kfm. Carsten R. Löwe Wuppertaler Kreis e. V.
Wissenschaftliche Leitung und Durchführung:	Dipl.-Kff. Katrin Klüber Wuppertaler Kreis e.V.

Inhalt

1 Einleitung 1

1.1 Warum Qualitätsmanagement in der beruflichen Bildung? 1

1.2 Ziel dieses Leitfadens 6

2 Bessere Bildungsangebote durch besseres Management? 7

2.1 Qualität in der Weiterbildung - Der Kunde im Mittelpunkt 7

2.2 Was bringt Qualitätsmanagement der Bildungseinrichtung? 9

3 Qualitätsmanagement und die Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. 13

3.1 Geschichte der Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. 13

3.2 Inhalt der Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. 15

3.3 Grundbegriffe des Qualitätsmanagements nach DIN EN ISO 9000 ff. 19

4 Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000 ff. in der Weiterbildung 26

4.1 Zielgerechte Gestaltung des Qualitätsmanagements 26

4.2 Struktur des Qualitätsmanagementsystems 27

4.3 Interpretation der Qualitätssicherungselemente für die Weiterbildung 28

5 Projekt „Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9000 ff." 57

5.1 Schritte zum Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000 ff. 57

5.2 Projekt „Qualitätsmanagement" planen und einsetzen 59

5.3 Qualitätspolitik und Qualitätsziele entwerfen 61

5.4 Wie funktioniert Ihr Qualitätsmanagementsystem heute? - Ist-Aufnahme 64

5.5 Qualitätsmanagement-Elemente festlegen 65

5.6 Qualitätsmanagementhandbuch und Verfahrensanweisungen zusammenstellen 67

5.7 Durchführung interner Audits 80

6 Zertifizierung 88

6.1 Gründe für eine Zertifizierung 88

6.2 Auswahl einer Zertifizierungsgesellschaft 89

6.3 Das Zertifizierungsverfahren 89

6.4 Werbung mit dem Zertifikat 96

Literaturhinweise 98

Abbildungen

Seite

Abb. 1: Dimensionen der Qualität in der Weiterbildung 3
Abb. 2: Inhaltliche Qualitätskriterien der Weiterbildung 4
Abb. 3: Qualitätsmanagementsysteme und Gütesiegel - kein Widerspruch 5
Abb. 4: Qualitätsmanagement in den betrieblichen Funktionsbereichen 8
Abb. 5: Der Qualitätskreis der DIN ISO 9004 - interpretiert für Weiterbildungseinrichtungen 8
Abb. 6: Fehler und organisatorische Mängel 10
Abb. 7: Abschätzung der Fehlerkosten - Welche Kosten entstehen durch Qualitätsmängel? 10
Abb. 8: Systemkosten des Qualitätsmanagements 11
Abb. 9: Kosten des Qualitätsmanagements und der optimale Organisationsgrad 11
Abb. 10: Historische Entwicklung der Qualitätssicherung nach DIN EN ISO 9000 ff. 14
Abb. 11: Was ist in der DIN EN ISO 9000 ff. genormt? 16
Abb. 12: Übersicht über die herangezogenen Normen 18
Abb. 13: Qualitätsbegriffe 19
Abb. 14: Bestandteile des Qualitätsmanagements 21
Abb. 15: Bestandteile eines Qualitätsmanagementsystems 22
Abb. 16: Qualitätspolitik bestimmt die Qualitätsanforderungen 23
Abb. 17: Struktur des Qualitätsmanagements 28
Abb. 18: Ernennungsschreiben zum QM-Beauftragten 30
Abb. 19: Qualitätsmanagementhandbuch und Verfahrensanweisungen 32
Abb. 20: Checkliste „Qualitätsmerkmale interner Seminare““ 34
Abb. 21: Merkblatt für Dozenten zur Gestaltung der Teilnehmerunterlagen 42
Abb. 22: Beispiele für Prüfmittel 46
Abb. 23: Erfassung der Teilnehmerbewertungen 49
Abb. 24: Errechnung von Kennzahlen zur Teilnehmer-Bewertung 50
Abb. 25: Auswertung der Teilnehmerbewertung - Qualitätsmessung 50
Abb. 26: Auswertungsbogen, der nach Abschluß eines Seminares für die Seminarakten angefertigt wird 51
Abb. 27: Interne Audits als Instrument des Qualitätsmanagements 54
Abb. 28: Projektschritte zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems 58
Abb. 29: Hinweise zur Formulierung einer Qualitätspolitik 61
Abb. 30: Qualitätskriterien des PRO e.V. für Seminare 63
Abb. 31: Liste der Arbeitsprozesse im PRO e.V., die die Qualität beeinflussen 66
Abb. 32: Arbeitsprozesse in Qualitäts-Regelkreise umsetzen 67
Abb. 33: Inhaltsverzeichnis des Qualitätssicherungshandbuches 70
Abb. 34: Beispiel aus dem Qualitätsmanagementhandbuch: „Lenkung der Dokumente und Daten“ 71
Abb. 35: Verweistabelle 72
Abb. 36: Sinnvoller Aufbau von Verfahrensanweisungen 72
Abb. 37: Verfahrensanweisung "Auswahl von Tagungsstätten" 73
Abb. 38: Formblatt „Bestellung von Räumen“ 75
Abb. 39: Formblatt „Bestellung Bewirtung in externen Seminarräumen“ 76
Abb. 40: Formblatt „Bestellung Technik“ 77
Abb. 41: Verteiler für das Qualitätsmanagementhandbuch QH 79
Abb. 42: Änderungsdienst für Verfahrensanweisung „Gestaltung von Lehrunterlagen“ 80
Abb. 43: Auditfragen zur Verfahrensanweisung "Beurteilung der Dozentenqualität" 81
Abb. 44: Auditplan für das Jahr 1996 82
Abb. 45: Ablaufplan eines Audits 83
Abb. 46: Verfahrensanweisung „Durchführung interner Audits“ 84
Abb. 47: Verfahrensanweisung „Durchführung interner Audits“ (2) 85
Abb. 48: Auditbericht 87
Abb. 49: Gründe für eine Zertifizierung 88
Abb. 50: Ablauf des Zertifizierungsverfahrens 90
Abb. 51: Auditplan 93
Abb. 52: Auditfragebogen für das Zertifizierungsaudit 94
Abb. 53: Das Überwachungsverfahren 96

1 Einleitung

1.1 Warum Qualitätsmanagement in der beruflichen Bildung?

1.1.1 Entwicklungen in der betrieblichen und überbetrieblichen Weiterbildung

Einrichtungen und Unternehmen der beruflichen Bildung stehen heute unter wachsendem Erfolgsdruck. Nach einigen Jahren stetigen Marktwachstums, das in den ersten Jahren nach der Wiedervereinigung durch zusätzliche Aufgaben in der Umschulung und Fortbildung in den neuen Ländern noch verstärkt wurde, kann man jetzt eine Konsolidierung des Marktes beobachten.

Vor allem Bildungsträger, deren Wachstum zu einem großen Anteil durch Maßnahmen im Auftrag der Arbeitsförderung zustande gekommen ist, können aufgebaute Kapazitäten teilweise nicht mehr auslasten. Sie versuchen häufig, die entstandene Lücke durch Aktivitäten auf anderen Teilmärkten der beruflichen Bildung wieder auszugleichen. Der Wettbewerb ist dadurch in allen Bereichen der Weiterbildung intensiver geworden.

Die Veränderungen betreffen nicht nur die überbetriebliche und die AFG-geförderte Weiterbildung. In der betrieblichen Weiterbildung haben sich in den vergangenen Jahren ebenfalls weitreichende Änderungen vollzogen. Viele Unternehmen haben Reorganisationsmaßnahmen zur Kostensenkung und Produktivitätssteigerung durchgeführt, die gerade die zentralen Bereiche betroffen haben. In einigen Großunternehmen wurden die bisherigen Bildungsabteilungen nun als Profit Center organisiert und sind jetzt darauf angewiesen, ihre Leistungen auch auf dem „freien" Markt zu verkaufen. Eine weitere Auswirkung der Restrukturierungsmaßnahmen in Unternehmen ist die große Zahl erfahrener Fach- und Führungskräfte, die mit Vorruhestandsregelungen abgefunden wurden. Viele dieser hochqualifizierten Mitarbeiter haben sich als Berater oder Trainer selbständig gemacht und damit die Zahl derjenigen noch erhöht, die den Unternehmen ihre Dienstleistungen anbieten.

Auf der Nachfrageseite im Teilmarkt der betrieblichen Weiterbildung sind ebenfalls Veränderungen zu verzeichnen. Anstatt Teilnehmer in externe Maßnahmen zu entsenden, gehen Unternehmen immer mehr dazu über, Weiterbildung intern zu organisieren. Der Anteil der Weiterbildungsangebote wächst, die nicht mehr als offene Seminare, sondern als - möglicherweise maßgeschneiderte - Angebote firmenintern durchgeführt werden. Dabei ist neben dem Preis vor allem die Flexibilität der Anbieter für die Auswahl entscheidend.

Diese veränderte Situation - wachsende Zahl der Anbieter, zum Teil sinkende Nachfrage, veränderte Nachfragestruktur - hat für die Anbieter betrieblicher Weiterbildung zu einem erhöhten Wettbewerbsdruck geführt. In diesem Zusammenhang kommt der Qualität der angebotenen Dienstleistung eine besondere Bedeutung zu.

1.1.2 Entwicklungen in der öffentlich geförderten Weiterbildung

Auch auf dem Teilmarkt der öffentlich geförderten Weiterbildung ist das Thema „Qualität in der Weiterbildung" insbesondere nach den Erfahrungen mit Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen in den neuen Ländern intensiv diskutiert worden. Die Diskussion wurde hauptsächlich unter dem Vorzeichen „Verbraucherschutz" geführt, da einige Anbieter der ihnen übertragenen Verantwortung für die arbeitslos gewordenen Menschen nicht gerecht wurden.

Die Bundesanstalt für Arbeit, die einen großen Teil dieser Maßnahmen finanziert, hat eigene Qualitätsrichtlinien verabschiedet, nachdem Anbieter und Maßnahmen mit sehr niedrigem Leistungsstand bekannt geworden waren. Aus diesem Grunde sind gerade die Einrichtungen, die weiterhin öffentlich geförderte Maßnahmen durchführen, an einer positiven Darstellung der Qualität ihrer Dienstleistung interessiert. Qualität ist gerade in diesem Bereich ein strategisch besonders wichtiges Element der Unternehmenspolitik, da einer Vielzahl von Anbietern in einer Region nur ein einziger oder einige wenige Kunden gegenüberstehen.

1.1.3 Qualität als Verkaufsargument und Wettbewerbsfaktor

Wie zeigt eine Weiterbildungseinrichtung ihre Qualität? Weiterbildung ist ein Erfahrungsgut - die Qualität der Dienstleistung kann man erst bewerten, wenn man sie bereits erfahren hat. Deshalb ist es für einen Anbieter schwierig, die Qualität seiner Leistungen zu belegen, wenn der Kunde noch keine positiven Erfahrungen mit diesem Anbieter gemacht hat.

Aus diesem Grunde werden bei „Erfahrungsgütern" häufig sekundäre Merkmale hervorgehoben, von denen man dann auf die Qualität der eigentlichen Leistung rückschließen

kann: Neben Referenzen sind die attraktive äußere Form der Lehrunterlagen, die Auswahl von Tagungshotels, die gesamte „Corporate Identity" gerade bei schwer faßbaren Dienstleistungen wie Beratung und Weiterbildung besonders wichtig.

Eine andere Möglichkeit, seine Qualität zu belegen ist es, die Bewertungen durch objektive Dritte besonders herauszustellen. Hierzu sind von Weiterbildungseinrichtungen verschiedene Gütegemeinschaften gegründet worden, die für ihre Mitglieder eigene Qualitätsstandards voraussetzen. Die älteste Gütegemeinschaft ist der Wuppertaler Kreis e.V. (Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften), der seine Qualitätsstandards in den „Grundsätzen zur Sicherung der Qualität in der Weiterbildung" festgelegt hat.

In diesem Zusammenhang hat die externe Zertifizierung von Qualität eine besondere Bedeutung erlangt.

1.1.4 Die Qualitätsdiskussion der letzten Jahre

In den letzten Jahren - vor allem seit der Wiedervereinigung - wurde das Thema „Qualität" in allen Bereichen der Weiterbildung intensiver diskutiert, wobei zunächst der Verbraucherschutz im Mittelpunkt stand. Sogenannte „Schwarze Schafe" drohten eine ganze Branche in Verruf zu bringen. In der Folge haben Weiterbildungseinrichtungen aller Bereiche versucht, Kriterien guter Qualität zu definieren und Mindeststandards festzulegen.

Der Versuch, eine allgemeine Aussage über die Kriterien qualitativ guter Weiterbildung zu treffen, war jedoch zum Scheitern verurteilt. Unterschiedliche Kunden- und Teilnehmergruppen haben unterschiedliche Anforderungen. Seminare zur technischen Weiterbildung von Datenkommunikations-Fachleuten unterliegen anderen Bedingungen als Rhetorik-Kurse, Management-Seminare für obere Führungskräfte erfordern weniger Verbraucherschutz als Maßnahmen, in denen ostdeutsche Facharbeiter marktgerechte Zusatzqualifikationen erhalten sollen.

Aus der Vielfalt der Kriterienkataloge wurde erkennbar, in welchen Dimensionen sich der Qualitätsbegriff bewegt:

Inputqualität	Bedingungen, die vorab erfüllt sein müssen, damit eine hohe Qualität in der Weiterbildung erzielt werden kann
Durchführungsqualität	Bedingungen, die eine einzelne Maßnahme erfüllen muß, um hohe Qualität zu erzielen
Outputqualität	Bedingungen, die im nachhinein festlegen, ob eine Maßnahme eine hohe Qualität erzielt hat

Abb. 1: Dimensionen der Qualität in der Weiterbildung

Zu jeder dieser Qualitätsdimensionen können verschiedene Kriterien definiert werden. Nicht jedes Kriterium kommt für jede Institution, jeden Kundenkreis und jedes Fachgebiet in Frage. Weiterbildungseinrichtungen müssen daher ihre eigenen Qualitätskriterien auswählen und gegebenenfalls neue entwickeln.

Inhaltliche Qualitätskriterien der Weiterbildung

Input-Kriterien	Durchführungs-Kriterien	Output-Kriterien
• Konzeption	• Organisation	• Zufriedenheit der Teilnehmer
• Planung	• Technik	• Zufriedenheit der entsendenden Unternehmen
• Angebot	• Personal	• Vermittlungsquoten
• Qualifikation des Personals	• Didaktik	• Lernerfolg
• Räumliche Ausstattung	• Themen	• Umsetzung des Gelernten
• Information	• Lehrmittel	
• Erfahrung und "Know-How" des Anbieters	• Lehrpläne	
	• Auswahl der Teilnehmer	

Abb. 2: Inhaltliche Qualitätskriterien der Weiterbildung

1.1.5 Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 ff. - ein Qualitätsmerkmal für Weiterbildungseinrichtungen?

In der Industrie und in der letzten Zeit auch in Handwerksbetrieben hat es sich durchgesetzt, Qualitätsmanagementsysteme nach der internationalen Normenfamilie DIN EN ISO 9000 ff. einzuführen und zertifizieren zu lassen. In der Zertifizierung wird dabei überprüft, ob das Qualitätsmanagementsystem die Anforderungen der gewählten Bezugsnorm erfüllt. Die Qualität der einzelnen hergestellten Produkte oder auch nur der Produkttypen wird jedoch mit diesem Verfahren nicht bewertet. Ein Zertifikat sagt daher nur etwas über die Qualität des Qualitätsmanagementsystems aus, es bescheinigt damit dem Unternehmen, so zu arbeiten, daß es die Qualität der Produkte sicherstellen kann.

Seit einiger Zeit haben auch Dienstleistungsunternehmen die Erfahrungen der Industriebetriebe genutzt und Qualitätsmanagementsysteme nach der Norm DIN EN ISO 9000 ff. eingerichtet. Die ersten Bildungseinrichtungen, die über ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem verfügten, waren Weiterbildungsinstitutionen aus größeren Industrieunternehmen, die im Zuge einer Zertifizierung des gesamten Unternehmens „mit-zertifiziert“ wurden.

Bei den Anbietern betrieblicher Weiterbildung hat dies eine große Aufmerksamkeit hervorgerufen, da viele Einrichtungen unter verschärftem Wettbewerbsdruck nach Möglichkeiten suchten, ihre Qualität werbewirksam herauszustellen. Inzwischen ist bei manchen Einrichtungen Ernüchterung eingetreten, da sie erkennen mußten, daß das Zertifikat nach DIN EN ISO 9001 häufig eine weitgehende Umgestaltung der Ablauforganisation notwendig macht. Außerdem schien die branchenübergreifende Formulierung der Normenreihe, die sprachlich so wenig mit den Prozessen in der Weiterbildung zu tun hat, eine unüberwindliche Hürde.

In vielen Weiterbildungsinstitutionen haben die Erfahrungen jedoch gezeigt, daß Qualitätsmanagementsysteme nach DIN EN ISO 9000 ff. in der beruflichen Bildung einen sinnvollen Beitrag leisten können. Die Normenreihe bietet auch Dienstleistungsunternehmen eine Möglichkeit, ihre Geschäftsprozesse qualitätsorientiert zu gestalten und damit die Qualität der Dienstleistung zu sichern und zu verbessern.

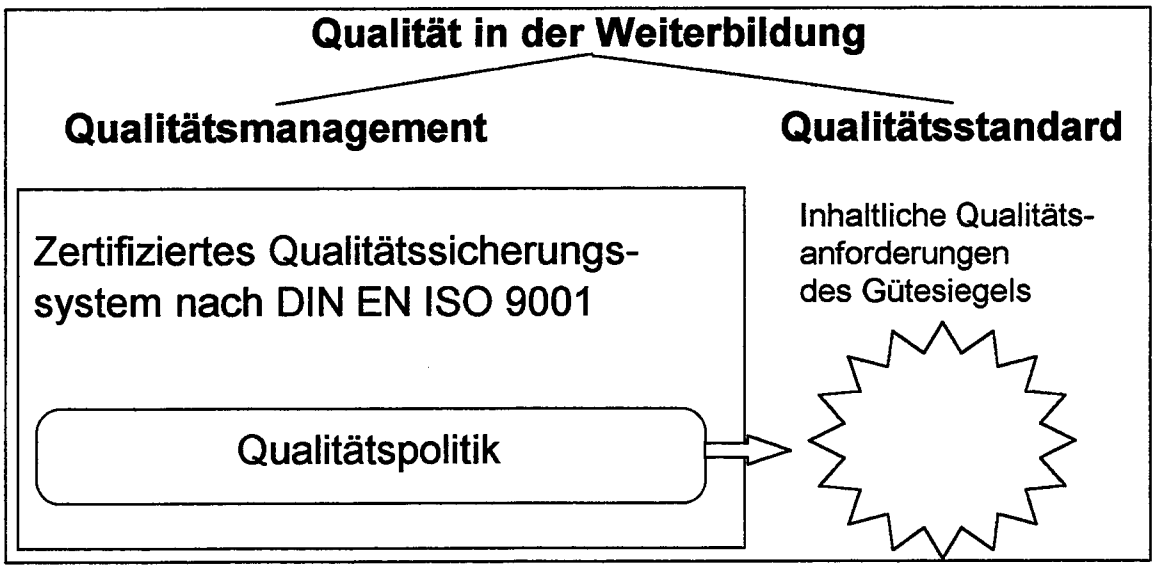

Abb. 3: Qualitätsmanagementsysteme und Gütesiegel - kein Widerspruch

Bildungseinrichtungen, die Seminare für Teilnehmer aus zertifizierten Industriebetrieben durchführen, mußten zum Teil bereits erfahren, daß die Unternehmen die Entsendung von der Zertifizierung der Einrichtung abhängig machen. Viele Unternehmen haben die Bedeutung der Qualität der Zulieferer - und damit auch der Dienstleistungsanbieter - für ihr eigenes Qualitätsmanagement erkannt und fordern daher von ihren Zulieferern ein gleich gutes Qualitätsmanagement, wie sie es für sich selbst eingeführt haben.

Es existieren eine Vielzahl von Institutionen, die Qualitätsmanagementsysteme in allen Branchen nach den Anforderungen der Normen DIN EN ISO 9001-9003 zertifizieren. Als Zertifizierungsorganisation der Wirtschaft ist die CERTQUA speziell für die berufliche Bildung gegründet worden. Für Weiterbildungseinrichtungen sind so alle Voraussetzungen gegeben, die Erfahrungen der Industrie zu nutzen und Qualitätsmanagement nach internationalen Normen einzusetzen und seine Anstrengungen für die Qualität durch das Zertifikat zu belegen.

1.2 Ziel dieses Leitfadens

Dieser Leitfaden richtet sich an Verantwortliche und Qualitätssicherungsbeauftragte in der beruflichen Bildung. Er soll die Anforderungen der Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. erläutern und Anregungen für die Gestaltung eines Qualitätsmanagementsystems geben, das diese Anforderungen erfüllt. Er greift dabei auf die Erfahrungen zurück, die Mitglieder des Wuppertaler Kreises mit dem Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen nach DIN EN ISO 9000 ff. gemacht haben.

Der Leitfaden ist das Ergebnis eines Forschungsprojektes des Wuppertaler Kreises, das durch die Stiftung Industrieforschung gefördert wurde.

Nach einer Einleitung im 1. Kapitel wird im 2. Kapitel die bisherige Diskussion um Qualität in der Weiterbildung resümiert, um die Gründe für die heutige hohe Bedeutung der Qualitätssicherung nach DIN EN ISO 9000 ff. in der Weiterbildung zu erläutern.

Das 3. Kapitel bietet eine kurze Einführung in die Geschichte und die Terminologie der Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. Die in der Sprache der Norm verwendeten Begriffe sowie die Zusammenhänge zwischen den Anforderungen der Normen werden erläutert und für eine Anwendung in der beruflichen Bildung umgesetzt.

Im 4. Kapitel werden die grundlegenden Elemente eines Qualitätsmanagementsystems in Weiterbildungseinrichtungen dargestellt und erläutert, wie diese in der Praxis realisiert werden können.

Das 5. Kapitel zeigt die Schritte auf, die zur Einrichtung eines Qualitätsmanagementsystems in Weiterbildungsinstitutionen ausgeführt werden müssen. Eine systematische Vorgehensweise wird vorgestellt, mit der Qualitätsmanagements effizient gestaltet wird, das die befürchtete unwirtschaftliche Bürokratie weitgehend vermeidet. Checklisten und Beispiele erleichtern die Umsetzung für das eigene Unternehmen.

Im 6. Kapitel wird das Verfahren der Zertifizierung erläutert und anhand von Beispielen dargestellt, welche Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Zertifizierungsverfahren vom Ausfüllen eines Vorfragebogens bis zum Zertifizierungsaudit notwendig werden.

2 Bessere Bildungsangebote durch besseres Management?

2.1 Qualität in der Weiterbildung - Der Kunde im Mittelpunkt

Gelegentlich wird Qualität in der Bildung immer noch als persönliche Leistung des Dozenten gesehen. Dabei besteht manchmal noch eine hierarchische Vorstellung von einem Lehrer-Schüler-Verhältnis. Der Dozent, der Experte, „weiß, was gut ist" und die Teilnehmer gelten dabei als unwissende Rezipienten, die „belehrt" werden müssen. Während diese Vorstellung in der allgemeinen Bildung mit Schulpflicht vielleicht sogar noch eine Berechtigung hat, müssen Weiterbildungseinrichtungen andere Qualitätsziele verfolgen, wollen sie langfristig wirtschaftlich erfolgreich sein.

Als Dienstleistungsunternehmen haben Weiterbildungseinrichtungen die Aufgabe, die Bedürfnisse ihrer Kunden zu erfüllen. Qualität bedeutet so, daß die Anforderungen der Kunden auch den Qualitätsbegriff der Bildungseinrichtung bestimmen. Die Wünsche und Ziele der Teilnehmer und der entsendenden Unternehmen müssen den Maßstab der Qualität bilden. Daneben fließen jedoch auch noch weitere Anforderungen in die Qualität ein, nicht zuletzt hat auch die Weiterbildungseinrichtung eigene professionelle Ansprüche, die vielleicht auch über das Anspruchsniveau der Teilnehmer hinausgehen.

Qualität ist die Erfüllung von Anforderungen - Die Normen der Reihe DIN EN ISO 9000 ff. arbeiten mit einem Qualitätsbegriff, die an diese kundenorientierte Definition angelehnt ist. Das Ziel des Qualitätsmanagements ist es, die Kundenanforderungen sicher und systematisch zu erfüllen. Dabei wird der Kundennutzen in allen Bestandteilen des Dienstleistungsprozesses berücksichtigt. Die Normen der Reihe DIN EN ISO 9000 ff. beschreiben ein inzwischen vielfach und in allen Branchen erprobtes System der Qualitätssicherung im Unternehmen. Dieses Qualitätsmanagementsystem funktioniert nach dem Prinzip vernetzter Regelkreise; in allen Aktivitäten, die Einfluß auf die Qualität der Dienstleistung haben, wird eine systematische Steuerung und Rückkopplung eingesetzt.

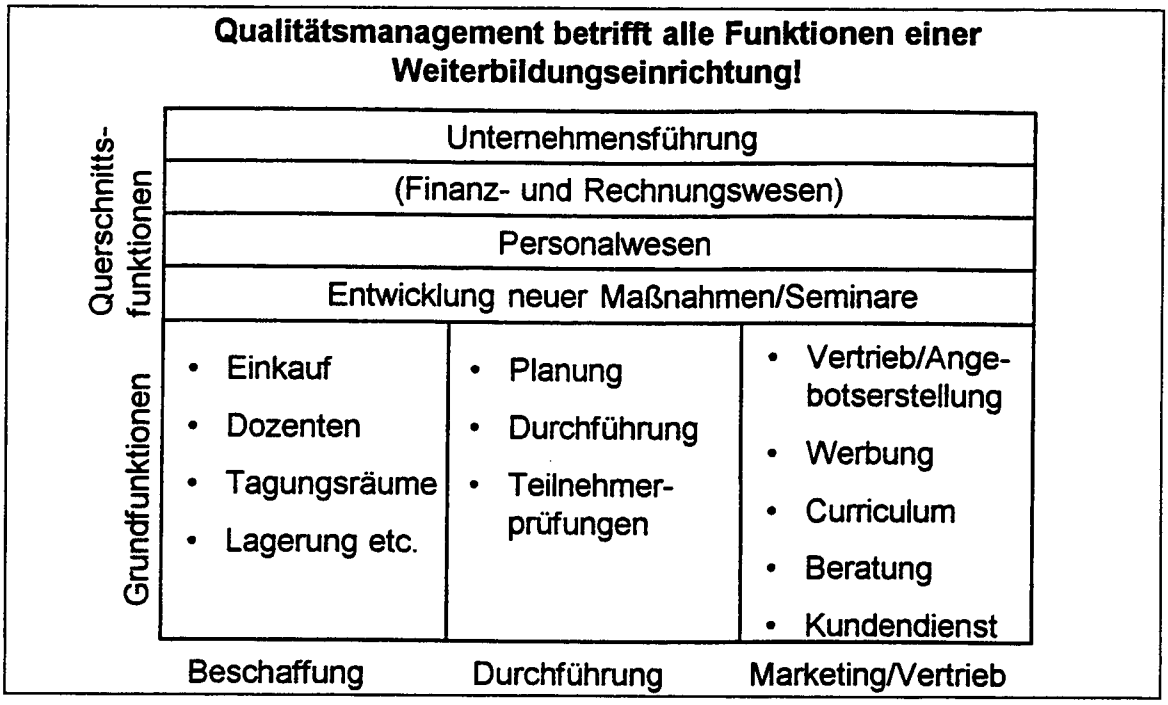

Abb. 4: Qualitätsmanagement in den betrieblichen Funktionsbereichen

Die DIN ISO 9004 drückt dies in dem Bild des „Qualitätskreises" aus, der den umfassenden Regelkreis des Qualitätsmanagements darstellt: Die Anforderungen der Kunden werden systematisch ermittelt, in der Marketingphase verarbeitet und bei der Entwicklung und Durchführung von Seminaren berücksichtigt. Das wichtigste Mittel der Qualitätssicherung ist dabei die Kommunikation mit den Kunden, die eine Rückkopplung darüber geben, in welchem Umfang ihre Wünsche und Ziele erfüllt worden sind. Die Ergebnisse dieser Rückkopplung werden wiederum in den Prozessen der Dienstleistung berücksichtigt.

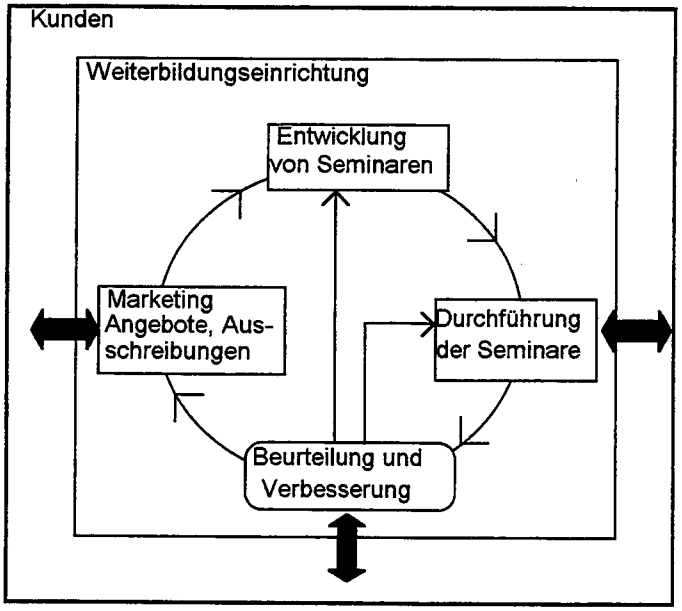

Abb. 5: Der Qualitätskreis der DIN ISO 9004 - interpretiert für Weiterbildungseinrichtungen

2.2 Was bringt Qualitätsmanagement der Bildungseinrichtung?

2.2.1 Kosten und Nutzen des Qualitätsmanagements - welche Kosten können durch Qualitätsmanagement vermieden werden?

Die Frage, ob Qualitätsmanagement im Unternehmen auch kurzfristig erfolgswirksam ist, kann am besten beantwortet werden, wenn man die Kosten der Qualitätssicherung den Kosten gegenüberstellt, die bei fehlender oder mangelhafter Qualitätssicherung entstehen.

Häufig werden Qualitätsmängel in Bildungseinrichtungen unter dem Motto „Wo gehobelt wird, da fallen Späne" in Bildungseinrichtungen einfach hingenommen. In anderen Fällen werden Fehler im System einzelnen Mitarbeiter als schlechte Arbeit zugerechnet, so daß sich das Unternehmen selbst damit entlastet. Zu selten wird jedoch betrachtet, welche Kosten durch - gelegentliche oder systematische - Qualitätsmängel entstehen.

Nicht immer sind Mißverständnisse und unglückliche Zufälle nur „menschlich". Im Gegenteil könnten sie zu einem guten Teil durch organisatorisch klare Konventionen vermieden werden. Sie treten oft erst dann auf, wenn Aufgaben durch neue Mitarbeiter übernommen werden, - bei gut eingespielten Teams treten Mängel in den organisatorischen Regeln nicht zu Tage, da sich „ungeschriebene Gesetze" gebildet haben.

Scheinbare Gründe für Fehler:

- Mißverständnisse
- Unglückliche Zufälle
- Falsches Vertrauen (z.B. in die Referenzen eines Dozenten)
- Menschliches Versagen

Häufiger sind aber organisatorische Mängel die Ursache:

- Unzulänglich definierte Schnittstellen in der Ablauforganisation: Wer ist wofür verantwortlich? Wodurch erkennt ein Mitarbeiter, daß alle notwendigen Vorarbeiten abgeschlossen sind?
- Unzureichende klare Absprachen (z.B. über die Lernziele einer Veranstaltung)
- Erkannte Fehler werden nicht beseitigt, sondern es wird aus Bequemlichkeit weitergemacht wie bisher.
- Mangelndes Qualitätsbewußtsein - „Ich kann ja doch nichts ändern", „Das haben wir aber immer so gemacht", „Mich fragt ja keiner"

Abb. 6: Fehler und organisatorische Mängel

	Wie oft jährlich?	geschätzte Kosten je Fall	Summe
direkte Fehlerkosten:	_____ X	_____ DM	_____ DM
Behandlung von Beschwerden (Telefonate, Briefverkehr)	_____ X	_____ DM	_____ DM
Erstattung von Teilnehmergebühren	_____ X	_____ DM	_____ DM
Kostenträchtiges „Improvisieren" (z.B. Material- und Raumbeschaffung) bei mangelhafter Organisation	_____ X	_____ DM	_____ DM
Kostenfreie Wiederholung von Veranstaltungen	_____ X	_____ DM	_____ DM
Weitere...	_____ X	_____ DM	_____ DM
	_____ X	_____ DM	_____ DM
	_____ X	_____ DM	_____ DM
Umsatzminderungen:	_____ X	_____ DM	_____ DM
Anmeldungen kommen durch organisatorische Mängel nicht zustande (Informationsmängel, Terminschwierigkeiten	_____ X	_____ DM	_____ DM
Abbrüche aufgrund von Qualitätsmängeln	_____ X	_____ DM	_____ DM
Weitere...	_____ X	_____ DM	_____ DM
	_____ X	_____ DM	_____ DM
Ungenutzte Kapazitäten:			
Leerstände aufgrund von Organisationsmängeln	_____ X	_____ DM	_____ DM
Angemietete Räume wurden nicht genutzt	_____ X	_____ DM	_____ DM
Weitere...	_____ X	_____ DM	_____ DM
	_____ X	_____ DM	_____ DM
Abbau von Potentialen:			
Verlust guter Dozenten (Kosten z.B. gemessen an Deckungsbeitrag je Seminar)	_____ X	_____ DM	_____ DM
	_____ X	_____ DM	_____ DM
	Gesamte Fehlerkosten/Jahr:		_____ DM

Abb. 7: Abschätzung der Fehlerkosten - Welche Kosten entstehen durch Qualitätsmängel?

Durch Qualitätsmanagement werden sich Fehler sicher nicht vollständig vermeiden lassen, systematische Fehler, die z.B. aufgrund von mangelhaft geregelten Betriebsabläufen entstehen, sollten durch systematisches Qualitätsmanagement jedoch beseitigt werden können.

2.2.2 Kosten des Qualitätsmanagements

Welche Kosten durch das Qualitätsmanagement selbst entstehen und wie sich diese zu den eingesparten „Fehlerkosten" verhalten, hängt davon ab, wie aufwendig das Qualitätsmanagementsystem gestaltet ist.

Systemkosten des Qualitätsmanagements

- Kosten für die erstmalige Einrichtung des Qualitätsmanagementsystems (Personalkosten, evtl. Beratungskosten, Kosten für Ausbildung des Personals, erste Zertifizierung)
- Kosten für den laufenden Betrieb des Qualitätsmanagementsystems (Personalkosten des Qualitätsbeauftragten für Wartung, Audits, Weiterbildung; Sachkosten für das Qualitätsmanagementhandbuch und Formulare, Wiederholungs- und Überwachungsaudits)
- Kosten des Qualitätsmanagements (Arbeitszeiten und Sachkosten für Messungen, Qualitätsgespräche mit Teilnehmern, Qualitätsüberwachung, Auswertungen etc.; Arbeitszeiten für Qualitätszirkel, Besprechungen)

Abb. 8: Systemkosten des Qualitätsmanagements

Die Systemkosten sind abhängig vom Organisationsgrad des Qualitätsmanagements: Je aufwendiger das System gestaltet ist, um so höher liegen die Kosten für die Einrichtung und den laufenden Betrieb. Es ist deshalb sinnvoll, einen „optimalen Organisationsgrad" des Qualitätsmanagement zu finden.

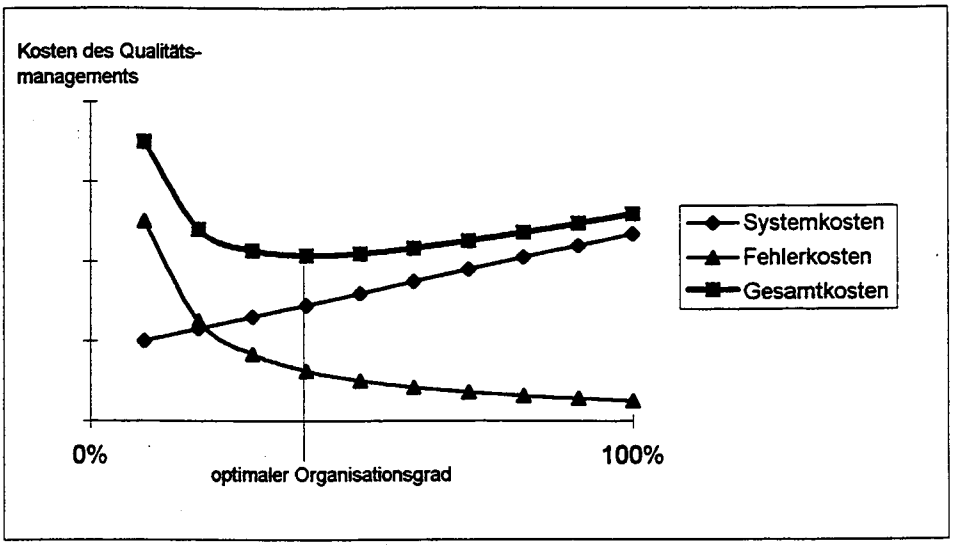

Abb. 9: Kosten des Qualitätsmanagements und der optimale Organisationsgrad

2.2.3 Nicht berechenbarer Nutzen

Neben der Einsparung von Fehlerkosten kann das Qualitätsmanagement weitere positive Auswirkungen haben:

- Wettbewerbsvorteil:
  Häufig wird Qualitätsmanagement und die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 vordergründig oder ausschließlich als mögliches Werbeargument - im Sinne eines Gütesiegels - gesehen. Dieser Wettbewerbsvorteil kann als „akquisitorischer Nutzen" zwar höchstens im Nachhinein berechnet werden, er spielt aber bei der Entscheidung für die Einrichtung eines Qualitätsmanagementsystems eine wichtige Rolle.

- Marktzugang:
  In anderen Teilmärkten kann es hingegen geradezu existenznotwendig werden, ein nach der Norm DIN EN ISO 9001 nachgewiesenes Qualitätsmanagement zu unterhalten. Vor allem von Einkaufsabteilungen aus Industrieunternehmen haben Bildungseinrichtungen bereits Anfragen erhalten, ob sie zertifiziert sind. Da zertifizierte Unternehmen manchmal in ihrem Qualitätsmanagementsystem fordern, ausschließlich von zertifizierten Zulieferern einzukaufen, kann dies auch Weiterbildungseinrichtungen treffen, die Seminare für Teilnehmer aus diesen Unternehmen durchführen.

- Qualität managen - Qualität verbessern:
  Unabhängig von den Effekten, die die Zertifizierung oder ein sonstiger Qualitätsnachweis für den Wettbewerb hat, wird ein systematisches Qualitätsmanagement auf jeden Fall positive Auswirkungen auf die Qualität der angebotenen Dienstleistungen haben. Wenn es zunächst auch das Ziel sein soll, Qualitätsschwankungen zu vermindern, d.h. die „unglücklichen Zufälle" oder „Ausrutscher" zu vermeiden, wird sich durch die stetigen Qualitätsverbesserungen auch das Qualitätsniveau als Ganzes heben.

- Verbesserte Strukturen in der Aufbau- und Ablauforganisation:
  Die Einrichtung eines Qualitätsmanagementsystems geht häufig einher mit einer rationalisierenden Reorganisation der Aufbau- und Ablauforganisation. Auch wenn die so eingesparten Kosten und verbesserten Abläufe nicht direkt mit dem Qualitätsmanagement in Verbindung gebracht werden sollten, so sind sie doch ein positiver Nebeneffekt, der oft allein den Aufwand rechtfertigt.

Deshalb sollte man den Beschluß zum Eintritt in das Qualitätsmanagement als Chance nutzen, grundsätzliche organisatorische Überlegungen anzustellen. Mit der Struktur, wie sie die DIN EN ISO 9001 für Qualitätsmanagementsysteme vorgibt, haben Bildungseinrichtungen die Möglichkeit, ein erprobtes Raster für ein funktionsfähiges Qualitätsmanagement einzusetzen. In den folgenden Kapiteln werden die Anforderungen der DIN EN ISO 9000 erläutert und Handreichungen für die Gestaltung eines Qualitätsmanagementsystems gegeben, das diese Anforderungen erfüllt.

3 Qualitätsmanagement und die Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff.

3.1 Geschichte der Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff.

Die Normen der Reihe DIN EN ISO 9000 ff. sind erstmals 1987 vom Deutschen Institut für Normung e.V. (DIN) als Deutsche Norm veröffentlicht worden. Normen für Qualitätsmanagementsysteme sind in verschiedenen Ländern und für unterschiedliche Branchen bereits früher entwickelt worden. In Großbritannien war 1979 die Norm BS 5750 herausgegeben worden, die vor allem in der Rüstungsindustrie verwendet werden sollte. In anderen Staaten (z.B. Kanada, Südafrika, Norwegen, USA) waren ähnliche Normen erstellt worden.

Die Deutsche Industrie hatte sich jahrelang dagegen gewehrt, Normen für Qualitätssicherungssysteme für Deutschland einzuführen. Sie konnten sich mit dieser Meinung in den europäischen Gremien jedoch nicht durchsetzen. Die Folge war, daß kein eigener deutscher Entwurf in den Verhandlungen über die europäische Norm zur Verfügung stand. Großbritannien, das weitreichende Erfahrungen mit ihrer eigenen Qualitätssicherungs-Norm BS 5750 gemacht hatte, hat diese in der internationalen und europäischen Norm weitgehend durchsetzen können. Nach der internationalen Abstimmung wurde 1987 die internationale Normenserie ISO 9000 ff. herausgegeben. Durch die Erfahrungen mit der eigenen britischen Norm hatten die britischen Unternehmen einen Vorsprung erhalten, den andere Länder bis jetzt noch nicht einholen konnten. Noch heute sind in Großbritannien etwa 10 mal mehr Unternehmen zertifiziert als in Deutschland.

Diese internationalen Qualitätssicherungsnormen wurden von der europäischen Normungsinstiution CEN/CENELEC in europäische Normen (EN 29000 ff.) überführt und sind damit Bestandteil der nationalen Normen der EU-Mitgliedsstaaten.

Im Jahre 1994 wurde von den Normungsinstitutionen eine überarbeitete Fassung einiger Normen der Normenreihe herausgegeben, die die Erfahrungen aus den ersten Jahren berücksichtigt und Verbesserungen - z.T. auch Vereinfachungen - enthalten.

1951:	„Geburtsstunde" des modernen Qualitätsmanagements: In Japan wird zum ersten Mal der Deming Prize vergeben.
1979:	Einführung der Qualitätssicherungssystem-Standards BS 5750 in England (ursprünglich für Rüstungsindustrie)
1987:	ISO gibt die Qualitätssicherungsnormen ISO 9000 ff. hinaus, die stark von der britischen Norm BS 5750 beeinflußt sind.
1985:	Entschließung des Rates zur Harmonisierung und Normung: EG-Kommission bekommt den Auftrag, ein umfassendes Konzept für Prüfung und Zertifizierung zu erarbeiten.
1988:	In den USA wird zum ersten mal der Malcolm Baldrige Award verliehen.
1990:	Beschluß des Rates über die Konformitätsbewertung: Um Vertrauen in die Produktqualität zu bilden, wurden folgende Instrumente ausgewählt bzw. geschaffen: • Europäische Produktnormen • Europäische Normen für QS-Systeme (DIN EN ISO 9000 ff) • Europäische Regelung der Akkreditierung von Prüf- und Zertifizierungsstellen.
1994:	Als revidierte Fassung werden Teile der Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. neu veröffentlicht.

Abb. 10: Historische Entwicklung der Qualitätssicherung nach DIN EN ISO 9000 ff.

1985 hat der Rat der Europäischen Gemeinschaft die EG-Kommision beauftragt, ein globales Konzept für Produktprüfungen und Zertifizierungen zu erarbeiten. Das daraufhin erarbeitete und 1990 vom Rat verabschiedete Konzept basierte darauf, bei Details auf europäische Normen zu verweisen und verwendete bei Anforderungen an die Qualitätssicherung die inzwischen herausgegebenen Normen der Reihe ISO 9000 ff.

Bei Produktgruppen, für die europäische harmonisierte Richtlinien erlassen worden sind (insgesamt 10 Richtlinien, z.B. Spielzeug, einfache Druckbehälter, nichtautomatische Waagen, Bauprodukte, etc.), ist ein Qualitätsmanagememententsystem nach DIN EN ISO 9000 ff. eine Bedingung für den Erhalt des CE-Zeichens, das die Konformität mit den europäischen Richtlinien belegt.

Im nicht gesetzlich geregelten Bereich (bei Produkten, für die keine harmonisierten europäischen Richtlinien bestehen) können die Behörden keinen direkten Einfluß darauf nehmen, ob Unternehmen Qualitätsmanagementsysteme einrichten, und auf welcher Grundlage diese nachweisbar sein müssen.

Die Handhabung der Europäischen Union hat jedoch auch außerhalb des geregelten Bereiches Einfluß darauf gehabt, daß sich die Qualitätssicherung nach DIN EN ISO 9000 durchgesetzt hat. Beispielsweise werden zu europäischen Ausschreibungen jenseits einer

bestimmten Größenordnung nur Unternehmen zugelassen, die über ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem verfügen.

Außerdem wurden im Rahmen des „globalen Konzeptes" die Anforderungen an Zertifizierungs- und Prüforganisationen genormt und damit ein europäisches Akkreditierungssystem geschaffen. Auf diese Weise ist die Zertifizierung in Europa einheitlich geregelt.

In der Industrie wurden zuvor Qualitätsmanagementsysteme im wesentlichen nur bilateral zwischen Kunden und Lieferanten geprüft. Durch eine einheitlich geregelte Zertifizierung aufgrund international anerkannter Normen konnte der kostenträchtige „Audit-Tourismus" weitgehend abgewendet werden. Gerade bei komplexen Produkten, die aus einer Vielzahl von Vorprodukten von unterschiedlichsten Zulieferunternehmen zusammensgesetzt sind, kann die Qualität nur durch ein die gesamte Zulieferkette erfassendes Qualitätsmanagement gesichert werden.

Durch diesen „Schneeballeffekt" wurden auch die ersten Dienstleistungsunternehmen vor die Notwendigkeit gestellt, Qualitätsmanagementsysteme nach DIN EN ISO 9000 ff. einzurichten und zertifizieren zu lassen. In den vergangenen Jahren haben Weiterbildungseinrichtungen, die Seminare für Mitarbeiter aus großen Industrieunternehmen durchführten, immer wieder Schreiben erhalten, die nach der Existenz eines Zertifikates fragten.

3.2 Inhalt der Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff.

Normung verfolgt den Zweck, Produkte, Verfahren und Begriffe zu vereinheitlichen, um damit die Transparenz zu erhöhen und wirtschaftliche Beziehungen zu vereinfachen. Beispielsweise ermöglichen genormte Schraubengewinde einem Hersteller unkomplizierte Zulieferbeziehungen, da keine individuelle Spezifikation der benötigten Produkteigenschaften notwendig ist.

Die Normen zum Qualitätsmanagement (DIN EN ISO 9001 - 9003) sind keine Produktnormen. Sie beschreiben auch keine Verfahrensnorm. Sie sollen dazu dienen, Vertrauen in die Qualitätsfähigkeit eines Unternehmens herzustellen und somit die wirtschaftlichen Beziehungen national und international zu fördern.

Ihr Zweck ist es, ein Schema („Modell") festzulegen, nach dem Unternehmen ihr Qualitätsmanagementsystem beschreiben können, um gegenüber ihren Kunden nachzuweisen, daß sie fähig sind, kontrolliert und regelmäßig Qualität zu liefern. In der deutschen Übersetzung der Norm wird dieser Nachweis „Darlegung" genannt.

Dieses Schema enthält 20 Forderungen, die an die Darlegung des Qualitätsmanagementsystems gestellt werden. Diese Forderungen werden „Qualitätssicherungselemente" ge-

nannt. Sie betreffen das Funktionieren des Qualitätsmanagementsystems nur indirekt, da sie jeweils nur auf den Nachweis, d.h. die Dokumentation zielen.

Durch Anwendung der Darlegungsnormen DIN EN ISO 9001 bis 9003 entstehen keine genormten Qualitätsmanagementsysteme. Qualitätsmanagementsysteme sind so unterschiedlich wie die Unternehmen selbst. Sie sind nur anhand des gleichen Kriterienkataloges „dargelegt", d.h. gegenüber dem Kunden nachweisbar gemacht worden. Dadurch ähnelt sich die Dokumentationen unterschiedlicher Qualitätsmanagementsysteme, da sie den gleichen Anforderungskatalog (die Darlegungsnorm) erfüllen.

☞ Die Normen DIN EN ISO 9001 bis 9003 beschreiben keine normierten Qualitätsmanagementsysteme, sondern legen Forderungen an ihre Darlegung fest!

Der Sinn dieser Norm ist es, eine „gemeinsame Sprachebene" zwischen Herstellern und Lieferanten zu schaffen. Hersteller und Lieferanten wissen, welcher Nachweis gemeint ist, wenn für die Übernahme eines Auftrages ein Qualitätssicherungssystem nach DIN EN ISO 9000 erforderlich ist. Auf diese Weise erleichtert der Verweis auf die Norm auch in diesem Fall die Handelsbeziehungen, individuelle Überprüfungen und Mißverständnisse können so vermieden werden.

Was ist in DIN EN ISO 9001 bis 9003 genormt?

- Branchenübergreifende Mindestanforderungen an die Darlegung eines Qualitätsmanagementsystems (als Nachweis, daß ein Unternehmen ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem unterhält)
- Begriffe zu Qualität und Qualitätsmanagement
- Grundstruktur eines Qualitätsmanagementsystems

Nicht genormt sind...

- Qualität der Produkte und Dienstleistungen
- Unternehmensstruktur und Organisatorische Abläufe
- Unternehmenskultur und Managementmethoden
- Qualitätsanforderungen an Produkte und Dienstleistungen
- das einzelne Qualitätsmanagementsystem

Darüber hinaus enthalten die Normen der Normenfamilie DIN EN ISO 9000 ff. Anleitungen, Definitionen, Hilfstexte, Erläuterungen, Veranschaulichungen, Leitfäden, die Unternehmen bei der Gestaltung von Qualitätsmanagementsystemen unterstützen sollen.

Abb. 11: Was ist in der DIN EN ISO 9000 ff. genormt?

Bei der Zertifizierung durch Dritte oder bei einem Kundenaudit wird „nur" die Übereinstimmung der „Darlegung" des Qualitätsmanagementsystems mit den Anforderungen der Darlegungsnorm (DIN EN ISO 9001, 9002 oder 9003) überprüft. Darüber hinaus wird im Audit überwacht, ob das Qualitätsmanagementsystem auch wie in der Dokumentation beschrieben angewandt wird. Es wird jedoch keine Aussage darüber gemacht, ob die Produktqualität oder die Qualität der Verfahren gut oder schlecht ist.

Diese Vereinheitlichung der Struktur der Dokumentation hat - obwohl nicht ausdrücklich Ziel der Normung - Rückwirkungen auf die Struktur der Qualitätsmanagementsysteme gehabt. Bei der Gestaltung ihrer Qualitätsmanagementsysteme gehen Unternehmen häufig von den Darlegungs-Anforderungen aus und gestalten daraufhin ihr Qualitätsmanagementsystem so, daß es diese Anforderungen erfüllt. Deshalb hat die Verbreitung der Norm indirekt auch in den Qualitätsmanagementsystemen zu einer strukturellen Angleichung geführt.

☞ In Qualitätsmanagementsystemen nach DIN EN ISO 9001 - 9003 ähneln sich die Dokumentationen, nicht die Systeme oder die Produktqualität

Welche Normen werden herangezogen, um ein Qualitätsmanagementsystem zu gestalten und nach DIN EN ISO 9001 darzulegen?

Bei der Gestaltung, Darlegung und Überprüfung von Qualitätsmanagementsystemen in Weiterbildungseinrichtungen spielen mehrere durch die internationalen Normungsgremien festgelegte Normen eine Rolle. Von diesen Normen müssen jedoch nicht alle dem Unternehmen zur Verfügung stehen und aktuell gehalten werden.

Als Bezugsnorm für die Darlegung - und die Zertifizierung - eines QM-Systems in der beruflichen Bildung wird in den meisten Fällen die DIN EN ISO 9001 in Frage kommen, gelegentlich kann auch die reduzierte Form der DIN EN ISO 9002 verwendet werden. Dies ist nur dann der Fall, wenn das Unternehmen keine Entwicklung von Maßnahmen oder Lehrgängen durchführt, sondern nur Lizenzlehrgänge durchführt oder z.B. ausschließlich streng nach Lehrbüchern vorgeht.

Eine Zertifizierung nur nach der Norm DIN EN ISO 9003, die die „Prozeßlenkung", d.h. für eine Weiterbildungseinrichtung die Durchführung der Maßnahmen nicht enthält, kommt in der beruflichen Bildung wohl nicht in Frage.

Die folgende Übersicht bietet eine Orientierungshilfe über den Inhalt der einzelnen Normen:

Norm	Titel	Inhalt	?
E DIN ISO 8402 (Entwurf)	Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung - Begriffe	*Begriffsdefinitionen für alle in der Normenfamilie 9000 ff. verwendeten Begriffe.Die wesentlichen Definitionen sind in 9000-1 sowie in 9004-4 ebenfalls aufgenommen*	O
DIN EN ISO 9000-1	Leitfaden zur Auswahl und Anwendung	*Konzept der Normenfamilie, Überblick über den Inhalt und die Anwendung der Normen*	O
DIN EN ISO 9001	Qualitätsmanagementsysteme - Modell zur Qualitätssicherung/ Qualitätsdarlegung in Design/Entwicklung, Produktion, Montage und Kundendienst	*Anforderungen an die Darlegung des Qualitätsmanagementsystems, Bezugsnorm für Zertifizierung, mögliche Grundlage für die Gliederung eines Qualitätsmanagementhandbuches*	++
DIN EN ISO 9002	Qualitätsmanagementsysteme - Modell zur Qualitätssicherung/ Qualitätsdarlegung in Produktion, Montage und Kundendienst	*Teilmenge aus 9001, nur relevant, wenn die Entwicklung nicht in das QM-System einbezogen werden soll, oder wenn keine Entwicklung durchgeführt wird.*	(+)
DIN EN ISO 9003	Qualitätsmanagementsysteme - Modell zur Qualitätssicherung/ Qualitätsdarlegung bei der Endprüfung	*Teilmenge aus 9001, für die Anwendung in Weiterbildungseinrichtungen i.d.R. nicht relevant*	(-)
DIN ISO 9004-2	Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagement-Elemente - Leitfaden für Dienstleistungen	*Leitfaden, d.h. keine Grundlage einer Zertifizierung, aber guter Überblick über die Besonderheiten des Qualitätsmanagements in Dienstleistungsunternehmen*	+
DIN ISO 10011-1	Leitfaden für das Audit von Qualitätsmanagementsystemen - Auditdurchführung	*Vorgehensweise bei (internen und externen) Audits, Auditberichte, Korrekturen*	+
DIN ISO 10011-2	Leitfaden für das Audit von Qualitätsmanagementsystemen - Qualifikationskriterien für Qualitätsauditoren	*Qualifikationsprofil für Auditoren und Auditleiter, Anforderungen werden durch eine entsprechende Ausbildung (Seminar). erfüllt, besondere Anforderungen i.d.R. nicht relevant*	O
DIN ISO 10011-2	Leitfaden für das Audit von Qualitätsmanagementsystemen - Management von Auditprogrammen	*Nur in großen Organisationen relevant, die umfangreiche Auditprogramme durchführen*	-
Anschaffung: ++: unbedingt notwendig, +: wichtig, O: evtl. sinnvoll, -: i.d.R. nicht notwendig			

Abb. 12: Übersicht über die herangezogenen Normen

3.3 Grundbegriffe des Qualitätsmanagements nach DIN EN ISO 9000 ff.

3.3.1 Qualität

In der Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. wird der Begriff „Qualität" in einer Weise verwendet, die von der in der Umgangssprache üblichen Bedeutung abweicht.

Was bedeutet Qualität?	
Umgangssprachlich	**Definition der Norm DIN EN ISO 9000 ff.**
„Güte" (Produkt mit vergleichsweise hohem Niveau, evtl. mit hohem Preis) Neutraler: Eigenschaft (z.B. von Stoffen)	Erfüllung der Anforderungen, die an ein Produkt gestellt werden

Abb. 13: Qualitätsbegriffe

Die genaue Definition für Qualität in der Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. ist wie folgt festgelegt:

> *Qualität: Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen (aus DIN ISO 8402:1994, zitiert nach DIN EN ISO 9000-1:1994)*

Diese abstrakte Definition der ist weit entfernt davon, „Qualität" im Sinne von „Güte" zu verstehen. Sie wird nahezu mathematisch als Verhältnisgröße definiert:

$$\textit{Qualität:}\ \frac{\textit{Merkmale, Merkmalswerte}}{\textit{festgelegte Erfordernisse}}$$

Qualität ist nach dieser Definition Ergebnis eines Soll/Ist-Vergleiches. Das „Soll" sind dabei die Qualitätsansprüche der verschiedenen interessierten Gruppen (festgelegte Erfordernisse), das „Ist" die Eigenschaften der produzierten Dienstleistung. Um also die Qualität der Dienstleistung Weiterbildung messen und verbessern zu können, müssen Zähler und Nenner der „Definitionsgleichung" festgelegt werden.

Zunächst muß man überlegen, welche Merkmale der Dienstleistung Weiterbildung für ihre Qualität maßgeblich ist. „Merkmale" sind Qualitätskriterien. Bei der Auswahl von geeigneten Qualitätskriterien sollte man kundenorientiert vorgehen:

- Was versteht mein Kunde (Teilnehmer, entsendendes Unternehmen, Arbeitsverwaltung) unter Qualität?
- Hat die Bildungseinrichtung darüber hinaus gehende Qualitätsansprüche (z.B. wegen Mitgliedschaft in einer Gütegemeinschaft?)

Beispiele für Qualitätskriterien:

- ♦ Zufriedenheit der Teilnehmer?
- ♦ Prüfungsergebnisse der Teilnehmer?
- ♦ Zufriedenheit der entsendenden Unternehmen?
- ♦ Vermittlungsquoten?

Um die Qualität der Dienstleistung in Bezug auf die ausgewählten und festgelegten Kriterien bestimmen (und systematisch verbessern) zu können, müssen die Kriterien möglichst meßbar formuliert werden, da nur so der Grad ihrer Erfüllung bestimmt werden kann. Das Ziel des Qualitätsmanagements ist es, die Qualität in dem so definierten Sinn zu managen, d.h. „im Griff zu haben" und zu verbessern.

Qualitätsmanagment hat deshalb nach der Definition folgende Ansatzpunkte:

⇒ Ermittlung der „festgelegten oder vorausgesetzten Erfordernisse"

⇒ Steuerung der „Merkmale und Merkmalswerte" (Entwicklung, Produktion, Ausführung der Dienstleistung"

⇒ Überprüfung und Verbesserung des Verhältnisses beider Größen

3.3.2 Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement als Aufgabe der Führungskräfte wird in der Normenfamilie 9000 ff. so definiert:

> *Qualitätsmanagement: Alle Tätigkeiten des Gesamtmanagements, die im Rahmen des QM-Systems die Qualitätspolitik, die Ziele und Verantwortungen festlegen und diese durch Mittel wie Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung/QM-Darlegung und Qualitätsverbesserung verwirklichen.*

Führungskräfte haben in diesem Sinne die Aufgabe, Ziele für die Qualitätspolitik des Unternehmens festzulegen und das Qualitätsmanagementsystem so zu gestalten, daß die

gesetzten Ziele erreicht werden können. Das Funktionieren des Qualitätsmanagementsystems muß durch die Führungskräfte gesteuert und überwacht werden.

Folgende Aktivitäten, für die Führungskräfte verantwortlich sind, werden ausdrücklich genannt:

- Qualitätsplanung: bezogen auf Produkte und auf das Funktionieren des Qualitätsmanagementsystems
- Qualitätslenkung: Überwachung von Prozessen und Beseitigung von Schwachstellen
- Qualitätssicherung/QM-Darlegung
- Qualitätsverbesserung

Qualitätsmanagement heißt...

Qualität

↪ planen: Ziele und Anforderungen festlegen

↪ lenken: Leistungserstellung planen und überwachen

↪ sichern: aufzeichnen, dokumentieren, „darlegen"

↪ verbessern: messen, Schwachstellen ermitteln und beseitigen

Abb. 14: Bestandteile des Qualitätsmanagements

3.3.3 Qualitätsmanagementsystem

Das Qualitätsmanagementsystem ist die Gesamtheit aller Verfahren, Regeln und Mechanismen im Unternehmen, die dafür sorgen, daß die vorgesehene Qualität des Endproduktes gewährleistet wird. In der DIN ISO 8402, in der die im Zusammenhang mit ISO 9000 ff. verwendeten Begriffe definiert sind, wird ein „Qualitätsmanagementsystem" wie folgt definiert:

> *Qualitätsmanagementsystem (kurz: QM-System): Zur Verwirklichung des Qualitätsmanagements erforderliche Organisationsstruktur, Verfahren, Prozesse und Mittel*

Diese Definition verweist auf die Aufgaben, die in der Definition des Qualitätsmanagements genannt worden sind. Das Qualitätsmanagementsystems ist demnach das System im Unternehmen, mit dem das Qualitätsmanagement verwirklicht wird. Die Beschreibung von Aufgaben ist hier durch den Systembegriff ersetzt.

Welche Bestandteile das im Unternehmen zu installierende System haben soll, und welche (Mindest-) Anforderungen an diese gestellt werden, ist in der Normenreihe klar beschrieben.

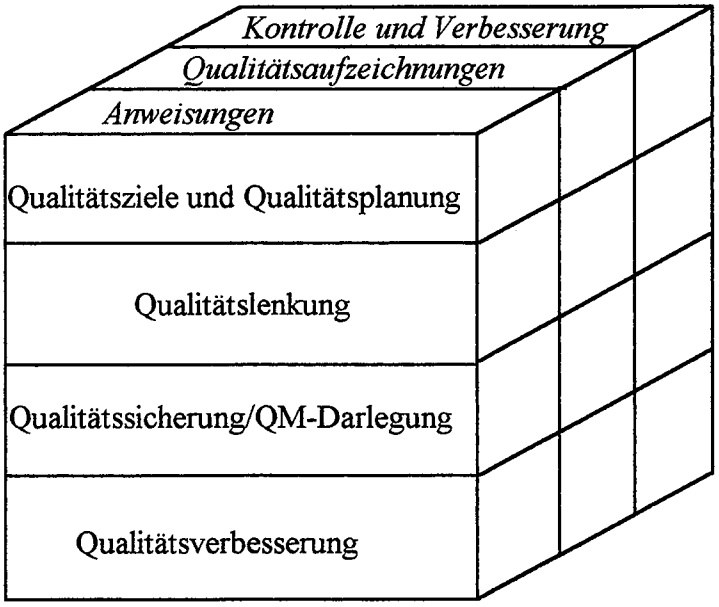

Abb. 15: Bestandteile eines Qualitätsmanagementsystems

3.3.4 Qualitätspolitik

Damit ein Qualitätsmanagementsystem eingerichtet werden kann und funktioniert, muß ein ein Unternehmen seine strategische Zielsetzung in Bezug auf die Qualität seiner Produkte und Leistungen kennen und festlegen. Die Qualität der Produkte kann nur an den Anforderungen gemessen werden, die an sie gestellt werden, und diese Anforderungen werden auf höchster Ebene durch die strategischen Qualitätszielsetzungen des Unternehmens, seine Qualitätspolitik gesetzt. Die Qualitätspolitik spielt somit im Qualitätsmanagement eine tragende Rolle und ist in der Sprache der Norm wie folgt definiert:

> *Qualitätspolitik: Die umfassenden Absichten und Zielsetzungen einer Organisation zur Qualität, wie sie durch die oberste Leitung formell ausgedrückt werden.*

Die Qualitätsforderung an ein Produkt oder eine Dienstleistung setzt sich aus einer Vielzahl von Forderungen von verschiedenen Seiten zusammen. In der Qualitätspolitik legt die Unternehmensleitung fest, welchen Stellenwert die unterschiedlichen Qualitätsforderungen haben und welche Qualitätsforderungen als maßgeblich für die Unternehmenspolitik gesehen werden, also als „festgelegte Erfordernisse" im Qualitätsmanagement berücksichtigt werden.

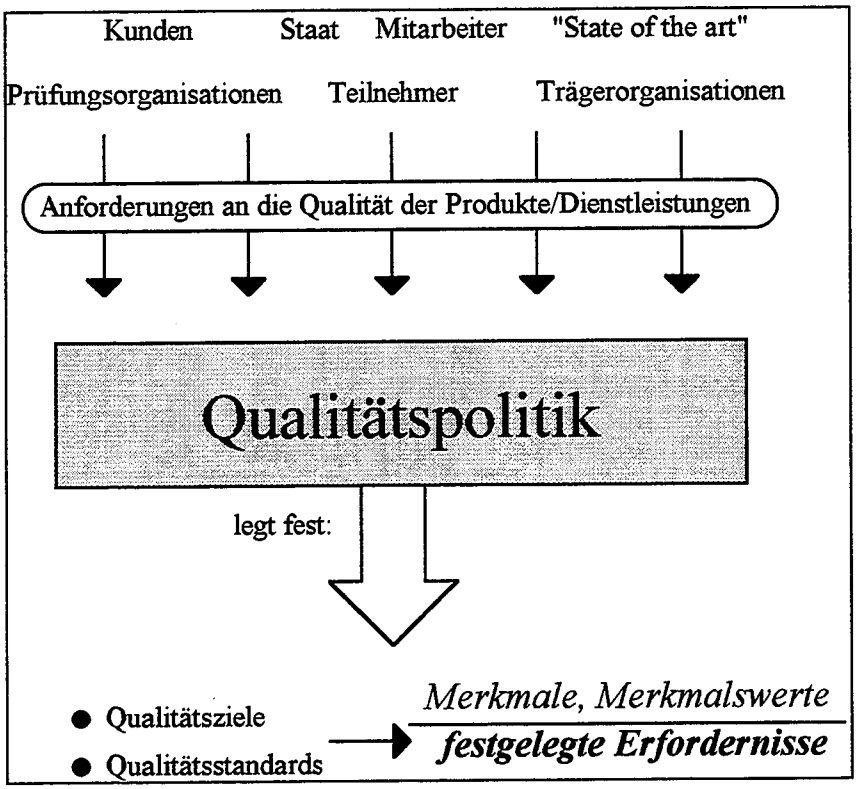

Abb. 16: Qualitätspolitik bestimmt die Qualitätsanforderungen

Aus diesem Grunde ist es wichtig, die Qualitätspolitik im Unternehmen auf eine breite Basis zu stellen und die Formulierung eingehend zu diskutieren.

In der Qualitätspolitik sollten nur Forderungen aufgestellt werden, die auch erfüllt werden können. Formulierungen wie: *„Wir unterrichten in unseren Seminaren immer nach dem neuesten Stand der Wissenschaft und der Technik"* sind weniger geeignet. Es werden dabei Ziele gesetzt, die nicht erreicht werden können. In einem Qualitätsmanagementsystem, das dieses Ziel als Maßstab verwendet, müßten Kontrollmechanismen installiert werden, die die durchgeführten Seminare mit dem aktuellsten Stand der Wissenschaft und Technik vergleichen, der Informationsbedarf hierfür würde die Wirtschaftlichkeit des Systems in Frage stellen.

3.3.5 Qualitätsplanung

Die Forderungen, die in der Qualitätspolitik aufgestellt sind können üblicherweise noch nicht direkt als Qualitätsmaßstab für die angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen oder für Tätigkeiten im Unternehmen verstanden werden, da sie relativ „weich" fomuliert sind.

Die Regelkreise, die das Qualitätsmanagementsystem ausmachen, können nur dann funktionieren, wenn die Qualitätsforderungen an die Produkte und Leistungen, aber auch an

die Art und Weise, wie sie erbracht werden, festgelegt sind, und auch überprüft werden können. Die Formulierung der Qualitätsanforderungen an Produkte und Prozesse wird in der Sprache der Norm als Qualitätsplanung bezeichnet.

> *Qualitätsplanung: Die Tätigkeiten, welche die Zielsetzungen und die Qualitätsforderungen sowie die Forderungen für die Anwendung der Elemente des Qualitätsmanagementsystems festlegen.*

Durch Qualitätsplanung werden Ziele gesetzt, deren Erfüllung im Prozeß der Qualitätslenkung gesteuert und kontrolliert wird.

3.3.6 Qualitätslenkung

Der Begriff „Qualitätslenkung" in der Norm ist die deutsche Übersetzung des englischen Begriffes „quality control". „control" im Englischen bedeutet mehr als nur „kontrollieren", es umfaßt zusätzlich auch die Steuerung eines Prozesses.

> *Qualitätslenkung: Die Arbeitstechniken und Tätigkeiten, die zur Erfüllung von Qualitätsforderungen angewendet werden.*

Unter „Qualitätslenkung" lassen sich damit die Bestandteile des Qualitätsmanagementsystems zusammenfassen, die anweisen und kontrollieren. Im ersten Fall wird beschrieben, wie eine Tätigkeit zu erbringen ist; im zweiten Fall, wie die Qualität dieser Tätigkeit überwacht wird. In der Realisierung handelt es sich in jedem Fall um Verfahrensanweisungen, systematisch werden jedoch unterschiedliche Phasen der jeweiligen Regelkreise unterschieden.

3.3.7 Qualitätssicherung

Als weiterer Systembestandteil eines Qualitätsmanagementsystems wird in der Norm die „Qualitätssicherung" genannt. Die Übersetzung des englischen Begriffes „quality assurance" ist im Deutschen einige Begriffsverwirrungen hervorgebracht. Die einfache Übersetzung „Qualitätssicherung" ist allgemeinsprachlich bereits belegt und umfaßt ein viel weiter gefaßtes Feld, als hier gemeint ist.

Aus diesem Grunde wurde bei der Übersetzung der Norm der Kompromiß gefunden, daß die Übersetzung „Qualitätssicherung" durch einen erläuternden Zusatz („QM-Darlegung") ergänzt wurde.

Der gemeinte Begriff umfaßt die Bestandteile eines Qualitätsmanagementsystems, die dafür sorgen, daß die Qualität eines Produktes oder eines Prozesses nachgewiesen wird. Durch Qualitätssicherung bzw. Qualitätsmanagement-Darlegung in diesem Sinne wird

für die Kunden und das Management Vertrauen geschaffen, daß das Produkt und die Prozesse im Unternehmen die Qualitätsforderung erfüllen.

Im wesentlichen wird die Qualitätssicherung durch Qualitätsaufzeichnungen und deren Dokumentation sowie die Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems realisiert.

> *Qualitätssicherung (QM-Darlegung): Alle geplanten und systematischen Tätigkeiten, die innerhalb des QM-Systems verwirklicht sind, und die wie erforderlich dargelegt werden, um angemessenes Vertrauen zu schaffen, daß eine Einheit die Qualitätsforderung erfüllen wird.*

Die Norm DIN EN ISO 9001 beschreibt ausschließlich die Anforderungen an die Qualitätssicherung/ QM-Darlegung im oben beschriebenen Sinne. Es wird daher bei einer Zertifizierung nur die Übereinstimmung der Qualitätssicherung/QM-Darlegung (d.h. der Dokumentation) mit den Anforderungen der Norm überprüft. Diese Überprüfung entspricht der ersten Stufe der Zertifizierung - der Dokumentenprüfung. Im Zertifizierungsaudit wird daraufhin überprüft, ob das Qualitätsmanagementsystem auch wie beschrieben angewendet wird.

3.3.8 Qualitätsverbesserung

Die Qualitätsverbesserung ist nicht ausdrücklich Bestandteil der DIN EN ISO 9001, die die Anforderungen an die Darlegung des Qualitätsmanagementsystems beschreibt, sondern ist in der Guideline DIN ISO 9004 als wichtiger Aspekt eines eines Qualitätsmanagementsystems beschrieben.

In der DIN ISO 8402 ist Qualitätsverbesserung wie folgt definiert:

> *Qualitätsverbesserung: Überall in der Organisation ergriffene Maßnahmen zur Erhöhung der Effektivität und Effizienz von Tätigkeiten und Prozessen zur Erzielung von zusätzlichem Nutzen sowohl für die Organisation als auch für ihre Kunden.*

Obwohl nicht explizit als Forderung in der Zertifizierungs-Norm DIN EN ISO 9001 aufgenommen, lassen die dort beschriebenen Anforderungen erkennen, daß ein Qualitätsmanagementsystem den Aspekt der kontinuierlichen Verbesserung von Abläufen und Produkten berücksichtigen muß. Fehler und Fehlermöglichkeiten bereits zu erkennen, bevor sie aufgetreten sind, und Prozesse und Produkte auf Fehlermöglichkeiten bereits im Entwicklungszyklus zu untersuchen und diese zu berücksichtigen, ist wesentliches Merkmal einer Organiation, die Fehlervermeidung und kontinuierliche Verbesserung in ihr Managementsystem integriert hat.

4 Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000 ff. in der Weiterbildung

4.1 Zielgerechte Gestaltung des Qualitätsmanagements

Bei der Frage, wie man ein Qualitätsmanagementsystem sinnvoll gestaltet, müssen zwei Aspekte berücksichtigt werden:

1. Wie muß ein Qualitätsmanagementsystem aufgebaut sein, damit es - möglichst wirtschaftlich - seine Aufgabe erfüllt, für eine systematische Qualitätserzielung und - verbesserung zu sorgen?

2. Wie kann man ein Qualitätsmanagementsystem so gestalten, daß es nach den Anforderungen der DIN EN ISO 9001 - 9003 nachgewiesen und zertifiziert werden kann?

Die Darlegungsnormen DIN EN ISO 9001 bis 9003 geben strenggenommen nur eine Antwort auf die zweite Frage, da sie eigentlich keinen Maßstab für die Gestaltung des in jedem Unternehmen individuellen Qualtiätsmanagementsystems bieten.

Dennoch sind für die einzelnen betrieblichen Funktionsbereiche (Beschaffung, Produktion, Entwicklung) in den Normen eigene Forderungen aufgenommen, deren Erfüllung nachgewiesen werden muß. Durch diese Struktur werden somit indirekt auch Anforderungen an das Qualitätsmanagementsystem selbst gestellt, denn wenn diese Funktionsbereiche im Unternehmen existieren, müssen in diesen Bereichen auch Regelungen für das Qualitätsmanagement getroffen werden, um diese dann im Sinne der Darlegungsnormen nachweisen zu können.

Deshalb sollte man bei der Gestaltung seines Qualitätsmanagementsystems die Anforderungen der Darlegungsnorm im Auge haben. Dies ändert jedoch nichts daran, daß es die erste und wichtigste Aufgabe eines Qualitätsmanagementsystems sein muß, für die besse-

re, sichere und systematischere Qualitätserzielung im Tätigkeitsbereich des Unternehmens zu sorgen.

Unabhängig vom Zertifikat kann ein Qualitätsmanagementsystem auf diese Weise einen positiven - und berechenbaren - Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Deshalb ist es kurzsichtig, bei der Gestaltung eines Qualitätsmanagementsystems vornehmlich dessen Darlegung nach der DIN EN ISO 9001 und die Zertifizierung anzustreben. Es besteht dann die Gefahr, daß das System andere und vielleicht auch aufwendigere Regelungen enthält, als für die systematische Erzielung von Qualität notwendig.

Qualitätsmanagement sollte in erster Linie der Verbesserung der Qualität dienen, nicht allein der Zertifizierung.

4.2 Struktur des Qualitätsmanagementsystems

Qualitätsmanagement hat das Ziel, Qualität systematisch zu erzielen. Zu diesem Zweck wird das Qualitätsmanagementsystem als System vernetzter Regelkreise gestaltet. Das Medium dieser Regelkreise sind in Qualitätsmanagementsystemen, die nach der Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. aufgebaut sind, immer Dokumente oder Aufzeichnungen. (Dieses Prinzip hat dem Qualitätsmanagement gelegentlich den Vorwurf des Bürokratismus eingebracht, ausufernde Bürokratie ist jedoch nicht zwangsläufig mit dem Qualitätsmanagement verbunden)

Die zentrale Zielsetzung dieses Systems ist in der **Qualitätspolitik** niedergelegt. Die **Verfahrensanweisungen** beschreiben, auf welche Weise die Ziele der Qualitätspolitik erreicht werden sollen. Die Tätigkeiten werden nach der Maßgabe der Verfahrensanweisungen **ausgeführt**. Schließlich wird das (Qualitäts-) Ergebnis der Aktivitäten durch **Aufzeichnungen** nachgewiesen.

Qualitätsmanagement beruht darauf, daß dieser „Top-Down"-Steuerung Rückkopplungsprozesse entgegengesetzt werden. Diese Rückkopplungen sind in allen Ebenen der Prozesse implementiert und beschränken sich nicht auf Endprüfungen und die Auswertung von Prüfungsergebnissen:

- Das Ergebnis wird mit den Zielvorgaben der Ausführung durch **Prüfen** verglichen. Diese Prüfungen werden nicht nur beim „Endprodukt", sondern auf allen „Produktionsstufen" durchgeführt.

- Ob Tätigkeiten so ausgeführt werden, wie im Qualitätsmanagementsystem festgelegt, wird durch regelmäßige und systematische **interne Audits** überwacht.

- Ob das Qualitätsmanagementsystem geeignet und ausreichend ist, die Ziele der Qualitätspolitik zu erfüllen, wird durch das Verfahren der QM-Bewertung (Management-Review) kontrolliert.

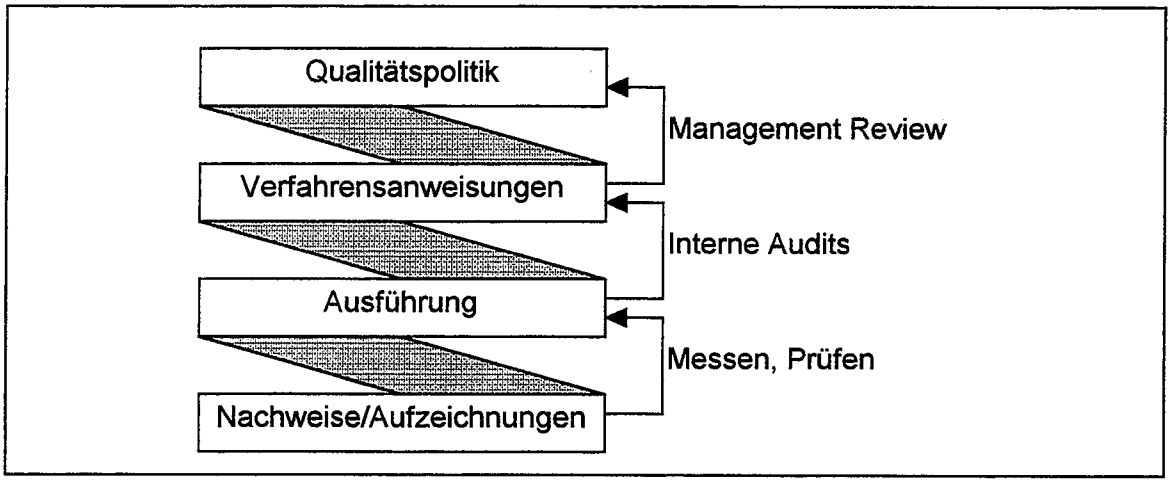

Abb. 17: Struktur des Qualitätsmanagements

4.3 Interpretation der Qualitätssicherungselemente für die Weiterbildung

Im folgenden ist in der Reihenfolge der QS-Elemente der Darlegungsnormen DIN EN ISO 9001 erklärt, wie die Umsetzung und ihre Darlegung in der beruflichen Bildung erfolgen kann.

4.3.1 Verantwortung der Leitung

a) Qualitätspolitik

Die Qualitätspolitik ist die Formulierung der Zielsetzungen der Unternehmensleitung in Bezug auf die Qualität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Sie ist der inhaltliche Ausgangspunkt des Qualitätsmanagements, deshalb sollte man hierzu bereits frühzeitig eine Vorstellung entwickeln.

Sie enthält Aussagen darüber, welches Qualitätsniveau in der Bildungseinrichtung angestrebt wird. Da das Qualitätsniveau von der Qualität der Arbeit aller Mitarbeiter abhängt, muß sie allen Mitarbeitern verständlich und bekannt gemacht werden. Sie braucht nicht lang zu sein und keine differenzierten Qualitätziele zu enthalten. Dennoch sollte die dort aufgenommenen Ziele so formuliert werden, daß auch nachgeprüft werden wann, ob sie erfüllt sind.

Darüber hinaus gilt die Qualitätspolitik als „Aushängeschild" für das Unternehmen, sie wird auch von den Kunden gelesen und kann zu Mißstimmungen führen, wenn sie vom tatsächlichen Qualitätsniveau weit abweicht.

Es ist deshalb sinnvoll, die Inhalte und die Formulierung der Qualitätspolitik sorgfältig zu überlegen. Eine Qualitätspolitik, die unverständlich ist oder unerreichbare Forderungen enthält, wirkt demotivierend oder wird bestenfalls nicht ernstgenommen.

Die Qualitätspolitik wird erster Bestandteil des Qualitätssicherungshandbuches. Von der Qualitätspolitik leiten sich die Qualitätsziele und von diesen die qualitätsregelnden, -sichernden und -verbessernden Maßnahmen ab.

b) Organisation

Verantwortung und Befugnis

Für alle Mitarbeiter und Tätigkeiten, die die Qualität der Produkte beeinflussen, müssen Aufgaben, Verantwortung und Beziehungen zueinander festgelegt und dokumentiert werden. Üblicherweise wird im Qualitätsmanagementhandbuch ein Organigramm beigefügt, das Auskunft darüber gibt, wer für welche Arbeitsbereiche verantwortlich ist.

Beauftragter der obersten Leitung

Die Verantwortung für die Errichtung und das Funktionieren des Qualitätsmanagementsystems muß einem Mitglied des Führungskreises als „QM-Beauftragtem" der Bildungseinrichtung persönlich übertragen werden. Die Aufgaben und Befugnisse müssen in einer Stellenbeschreibung festgelegt werden. Als Nachweis für die Benennung und die Übertragung der Verantwortung muß ein von der Unternehmensleitung unterschriebenes „Ernennungsschreiben" im QS-Handbuch enthalten sein, das auch die genaue Aufgabenzuweisung enthält. Es ist vor allem in kleineren Bildungeinrichtungen sinnvoll, dem QM-Beauftragen auch die Verantwortung für die Durchführung interner Audits zu übertragen.

Es ist wichtig, für diese Aufgabe einen geeigneten leitenden Mitarbeiter zu identifizieren und vor der Aufgabenübernahme eine gute Ausbildung im Qualitätsmanagement zu gewährleisten. Ein bestimmter formaler Abschluß ist von der DIN EN ISO 9001 nicht gefordert, doch muß man generell nachweisen können, daß das Personal für seine Aufgaben ausreichend qualifiziert ist (QS-Element 18). In den Normen DIN ISO 10011 sind Qualifikationen für Auditoren beschrieben, die Sie als Grundlage zur Formulierung eigener Qualifikationsanforderungen verwenden können oder auf die Sie direkt verweisen können.

Wichtiger jedoch als die Fachkenntnisse im Qualitätswesen - denn diese kann man leicht erwerben - sind Akzeptanz, Durchsetzungsvermögen, und Kommunikationsstärke. Qualitätsmanagement kann nur funktionieren, wenn alle Mitarbeiter dahinterstehen. Und dies zu erreichen, ist neben der Unternehmensleitung vor allem Aufgabe des QM-Beauftragten.

PRO - Seminare e.V.
Hauptstraße 43
40003 Düsseldorf

Herrn
Josef Q. Schmidt
im Hause

Ernennung zum „QM-Beauftragten"

Sehr geehrter Herr Schmidt,
in Ergänzung zu Ihren Aufgaben als Bereichsleiter für unsere offenen Seminare berufen wir Sie zum „Beauftragten Qualitätsmanagement" des PRO-Seminare e.V., und bitten Sie, die folgenden Aufgaben verantwortlich zu übernehmen:

- Sicherstellen, daß ein Qualitätsmanagementsystem in unserem Unternehmen festgelegt, verwirklicht und aufrechterhalten wird, das den Anforderungen der DIN EN ISO 9001 entspricht
- Auditplanung und Sicherung der regelmäßigen Durchführung von Qualitätsaudits
- Halbjährliche Berichterstattung über die Leistung des QM-Systems als Grundlage für Verbesserungen

_____
Geschäftsleitung

gegengezeichnete Kopie: Personalakte, Qualitätssicherungshandbuch

Abb. 18: Ernennungsschreiben zum QM-Beauftragten

c) QM-Bewertung

Als letzte Aufgabe der Unternehmensleitung nennt die DIN EN ISO 9001 die QM-Bewertung (management review). Die QM-Bewertung ist ein Teil des umfassenden Qualitäts-Regelkreises. Sie dient dazu, die Wirksamkeit des gesamten QM-Systems in Bezug auf die Qualitätsziele und die Qualitätspolitik - aber auch in Bezug auf die Anforderungen der Norm - zu überwachen.

Üblicherweise wird die QM-Bewertung so durchgeführt, daß der QM-Beauftragte in festgelegten Zeitabständen der Unternehmensleitung einen Bericht über die Funktion des QM-System erstattet. Wenn z.B. wegen in Audits festgestellter Mängel Änderungsmaßnahmen angeordnet werden, dann muß in der Dokumentation nachweisbar sein, daß diese auch ausgeführt worden sind. Die Unternehmensleitung muß sich mit den Ergebnissen der QM-Bewertung befassen und - falls nötig - Änderungen anordnen.

4.3.2 Qualitätsmanagementsystem

a) Allgemeines

Die Norm fordert den Nachweis dafür, daß das Unternehmen ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt hat, dokumentiert und aufrechterhält. Als Mittel der Dokumentation ist in der Norm ein Qualitätsmanagement-Handbuch (QM-Handbuch) vorgesehen, das somit notwendiger Bestandteil eines Qualitätssicherungssystems nach DIN EN ISO 9001 ist.

Das Qualitätsmanagementhandbuch muß die Forderungen der Norm DIN EN ISO 9001 behandeln. Üblicherweise wird deshalb ein Qualitätsmanagementhandbuch nach den Forderungen der Norm gegliedert. Dies ist jedoch nicht zwingend notwendig. In vielen Fällen kommt es den Führungs- und Organisationsstrukturen in Unternehmen näher, eine eigene Gliederung vorzusehen. In diesem Fall sollten Sie aber auf jeden Fall eine Verweistabelle anlegen, die es den Auditoren erleichtert, die QS-Elemente der Norm wiederzufinden.

Das QM-Handbuch muß ebenfalls die Verfahrensanweisungen enthalten, nach denen das Qualitätsmanagementsystem im Unternehmen verwirklicht ist. Es ist auch möglich, die Verfahrensanweisungen an anderer Stelle zu dokumentieren und im QM-Handbuch auf diese Dokumentation zu verweisen.

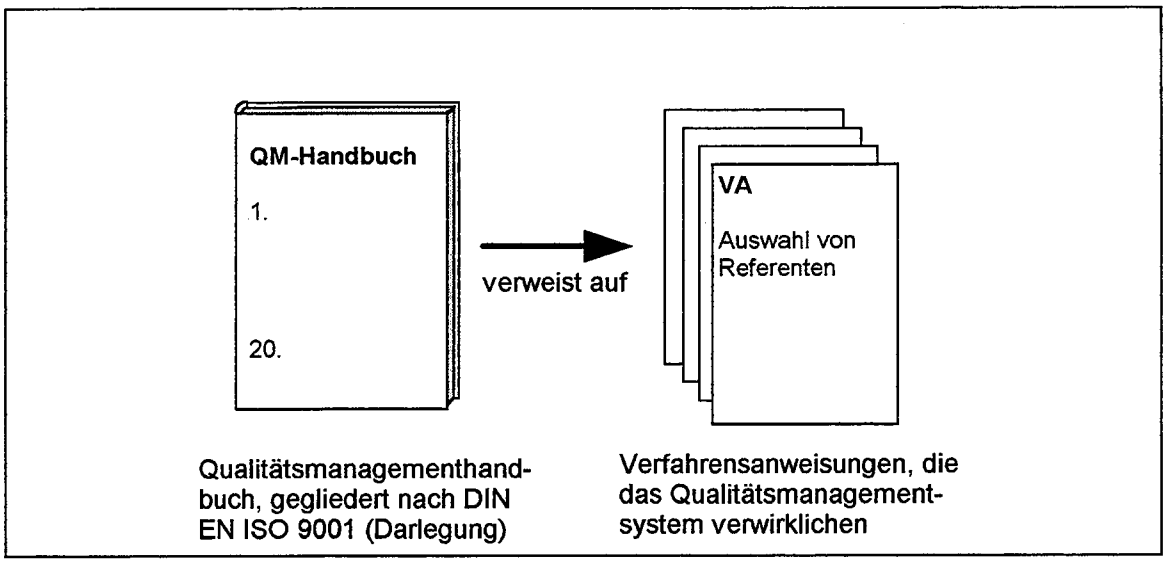

Abb. 19: Qualitätsmanagementhandbuch und Verfahrensanweisungen

Das Qualitätsmanagementhandbuch muß darüber hinaus eine Übersicht über die Struktur der Dokumentation enthalten, um zu gewährleisten, daß alle Dokumente des Qualitätsmanagementsystems identifiziert werden können.

Das Qualitätssicherungshandbuch ist das eigentliche „Kernstück" des Nachweises, daß in einem Unternehmen ein Qualitätsmanagementsystem besteht, das den Anforderungen der Normen DIN EN ISO 9001 (bzw. 9002 oder 9003) entspricht. Nähere Informationen zum Aufbau des Qualitätsmanagementhandbuchs und der Verfahrensanweisungen finden Sie im Kapitel 5 dieses Leitfadens.

b) QM-Verfahrensanweisungen

Die Norm fordert neben dem Qualitätsmanagementhandbuch, daß das Qualitätsmanagementsystem in Verfahrensanweisungen niedergelegt ist, die

- mit den Forderungen der DIN EN ISO 9001 übereinstimmen und
- mit der Qualitätspolitik des Unternehmens übereinstimmen,

sowie den Nachweis darüber, daß dieses Qualitätsmanagementsystem entsprechend den Verfahrensanweisungen auch verwirklicht ist.

Es ist jedoch nicht festgelegt, welchen Umfang und welchen Detaillierungsgrad die Verfahrensanweisungen haben müssen. Die gelegentlich geäußerte Befürchtung, auf dem Umwege über das Qualitätsmanagementsystem eine „zementierte" Ablauforganisation zu erhalten, ist deshalb eigentlich unbegründet.

Inwieweit einzelne Abläufe minutiös beschrieben und geregelt werden müssen, hängt von der Komplexität der Verfahren ab; die Vorgehensweise kann bei gut ausgebildetem und erfahrenen Personal auch der Eigenverantwortung der Mitarbeiter überlassen werden, ohne jeden Schritt im einzelnen festzulegen. Qualitätsmanagement nach DIN ISO 9000 ff. läßt somit auch Raum für mitarbeiterorientierte Führungsstile, da die Arbeit weitgehend über die in der Qualitätspolitik formulierten Zielvorgaben gesteuert werden kann.

c) Qualitätsplanung (zum QM-System)

Zusätzlich zu Qualitätsmanagementhandbuch und Verfahrensanweisungen fordert die DIN EN ISO 9001 den Nachweis, daß das Unternehmen eine Qualitätsplanung durchführt. Die Qualitätsplanung ist eine produkt- oder projektbezogene Planung der qualitätssichernden Maßnahmen. Der Nachweis kann jedoch auch durch den Verweis auf Elemente der Qualitätsplanung in den Verfahrensanweisungen erbracht werden.

4.3.3 Vertragsprüfung

a) Allgemeines

„Vertragsprüfung" bedeutet die systematische Überprüfung, welche Qualitätsforderungen geschlossene Verträge, Angebote und Werbematerialien beinhalten. Der Qualitätsbegriff der Normen DIN ISO 9000 ff. vergleicht Ist-Qualität mit Soll-Qualität. Für das einzelne Produkt oder die einzelne Dienstleistung ist die zu erzielende Qualität zu einem großen Teil in Verträgen festgelegt, deren Überprüfung hier vorgesehen ist. Darüber hinaus wird die Soll-Qualität insbesondere durch die eigenen Qualitätsziele, aber auch durch unausgeschriebene Qualitätsstandards, die Erwartungen der Kunden und „marktübliche" Qualitätsniveaus bestimmt.

Zur Gestaltung der Verfahrensanweisung bietet sich die Form einer Checkliste an, mit deren Hilfe beispielsweise Einigkeit über die Qualitätsmerkmale eines internen Seminars hergestellt wird und diese gleichzeitig dokumentiert werden.

Checkliste Vertragsprüfung
Qualitätsmerkmale interner Seminare

Seminarthema _____

Seminardauer _____

Anzahl Teilnehmer _____

Zielgruppe Teilnehmer _____

Referent _____

Fachliche Qualifikation _____

Bildungs-Qualifikation _____

Lehrmaterialien _____

Medien _____

Lernziele _____

Bereitgestellter Raum: _____

Abb. 20: Checkliste „Qualitätsmerkmale interner Seminare""

Das Qualitätsmanagementsystem muß Verfahren enthalten, die Verträge, Angebote und Werbematerialien systematisch in Bezug auf die enthaltenen Qualitätsforderungen überprüfen und dafür Sorge tragen, daß diese Qualitätsforderungen bei anderen Prozessen berücksichtigt werden.

Gelegentlich werden Verträge nur mündlich geschlossen. Für das Qualitätsmanagement ist dies problematisch, da leicht Mißverständnisse über die auszuführende Qualität auftreten können. Deshalb sollten auch für diesen Fall Regelungen getroffen werden, die eine Sicherung der Qualität ermöglichen. Beispiele hierfür sind wiederum Checklisten, die bei Telefongesprächen verwendet werden, um alle zu regelnden Punkte anzusprechen und die Vereinbarungen zu dokumentieren.

b) Prüfung

Vor Unterbreitung eines Angebotes bzw. vor Annahme eines Auftrages muß eine systematische Überprüfung der enthaltenen Qualitätsforderungen erfolgen:

- Welche die Qualität betreffenden Forderungen sind explizit enthalten?
- Besteht Einvernehmen über nicht explizit enthaltene Qualitätsforderungen? (z.B. marktübliche Standards, gewohntes Qualitätsniveau bei diesem Anbieter)?
- Können diese expliziten oder impliziten Qualitätsforderungen bei diesem Auftrag erfüllt werden?

Bei offenen Seminaren, die z.B. in Halbjahres-Katalogen angeboten werden, werden sich die Hauptaktivitäten der Vertragsprüfung auf das Angebot, wie es im Werbematerial zugesagt wurde, beziehen. Bei internen, individuell ausgehandelten Maßnahmen, erstmals angebotenen Lehrgängen muß die Vertragsprüfung eine besondere Bedeutung bekommen.

Es müssen Verfahrensanweisungen definiert werden, die festlegen, in welchen Fällen und auf welche Weise „Vertragsüberprüfungen" durchgeführt werden sollen.

c) Vertragsänderung

Die Verfahrensanweisungen für die Vertragsüberprüfung müssen auch den Fall regeln, daß Verträge (Angebote etc.) nachträglich verändert werden. Die Änderungen müssen mit allen Mitarbeitern abgestimmt werden, die für die Ausführung der qualitätsrelevanten Tätigkeiten verantwortlich sind.

d) Aufzeichnungen

In den Verfahrensanweisungen muß ebenfalls festgelegt werden, wo Aufzeichnungen über die Vertragsprüfung abgelegt werden.

4.3.4 Designlenkung

a) Allgemeines

In der Sprache der Norm wird der Begriff „Designlenkung" als Übersetzung des englischen „design control" verwendet. Gemeint ist die betriebliche Steuerung des Entwicklungsprozesses aus der Sicht des Qualitätsmanagements. Im wesentlichen handelt es sich hier um Anforderungen zum Projektmanagement bei Entwicklungsaktivitäten, die si-

cherstellen sollen, daß die Produktqualität (d.h. die Anforderungen der Kunden) bei der Entwicklung systematisch im Blick behalten werden.

Welche Tätigkeiten der „Entwicklungsprozeß" in einer Bildungseinrichtung umfaßt, ist von den Bildungsangeboten abhängig. Bei einem Anbieter offener DV-Seminare könnten zum Beispiel folgende Aktivitäten in Verfahrensanweisungen geregelt werden, die für die Qualität der Angebote relevant sind:

- Systematische Marktbeobachtung und Auswertung der Anmeldezahlen, um die Anforderungen des Marktes an die Seminarinhalte festzustellen,
- Neu- und Weiterentwicklung von Seminaren durch angestellte oder freie Mitarbeiter,
- Überprüfung neuentwickelter Seminare z.B. in Pilotseminaren.

Die Anforderungen der Norm zum Punkt „Designlenkung" beruhen zum Teil darauf, daß die Norm zunächst vor allem für industrielle Großprojekte (z.B. im Rüstungsbereich) genutzt wurde. Bei weniger aufwendigen Entwicklungsvorhaben können die Anforderungen der Norm zum Teil auch auch mit einfachen Regelungen erfüllt werden.

Beispielsweise könnten Regeln zur Designlenkung in der beruflichen Bildung festlegen, wie ein Projektteam zusammengesetzt sein muß, auf welche Weise das Projektergebnis durch Experten überprüft wird, ob Pilotmaßnahmen durchgeführt werden und wie diese ausgewertet werden sollen.

b) Design- und Entwicklungsplanung

Die Entwicklungstätigkeiten, die als relevant für die Qualität der Bildungsangebote identifiziert wurden, müssen geplant und systematisch durchgeführt werden. Man muß nachweisen können, daß die Entwicklung durch qualifiziertes Personal durchgeführt wurde. Für die Entwicklungsplanung muß daher ein Verfahren entwickelt und dokumentiert werden, das sicherstellt, daß Vorgaben, die z.B. aufgrund der Marktbeobachtung gegeben werden, in der Entwicklung berücksichtigt werden.

c) Organisatorische und technische Schnittstellen

Wenn z.B. Entwicklungsarbeiten durch freie Dozenten durchgeführt werden, dann muß beispielsweise festgelegt werden, zu welchen „Meilensteinen" des Projektes das Entwicklungsergebnis überwacht werden soll.

d) Designvorgaben

Bei der Entwicklung von Bildungsmaßnahmen ist es besonders wichtig, die Forderungen zu kennen und genau zu spezifizieren, die von den Teilnehmern, den entsendenden Unternehmen oder auch von einer dritten finanzierenden Stelle (z.B. Arbeitsamt) an die Maßnahme gestellt werden. Die Qualität der Maßnahme wird schließlich an der Erfüllung dieser Anforderungen gemessen. Vor der Entwicklung einer Maßnahme muß klar sein, welche Anforderungen erfüllt werden müssen:

- Externe Prüfungsordnungen (z.B. IHK-Prüfungen)
- Qualitätsmaßstäbe der Bundesanstalt für Arbeit
- Vertraglich vereinbarte Eigenschaften (Ergebnis der Vertragsprüfung)
- Gesetzliche Bedingungen (z.B. Arbeitsschutz)
- Übliches Qualitätsniveau des Anbieters
- In der Qualitätspolitik zugesagtes Qualitätsniveau

Diese Vorgaben müssen so dokumentiert und verfügbar sein, daß die Mitarbeiter, die die Entwicklungsarbeiten ausführen, darauf zugreifen können.

e) Designergebnis

Wenn die Entwicklungsarbeiten abgeschlossen sind, muß das Ergebnis dokumentiert werden. Entwickelte Lehrunterlagen (Lernziele, Stundenpläne, Themenübersichten, Lehrmaterialien) müssen vor einem Einsatz formell freigegeben werden. Vor einer Freigabe muß überprüft werden, ob die Anforderungen erfüllt sind, wie sie unter „Designvorgaben" festgelegt wurden.

f) Designprüfung

Bei umfangreicheren Entwicklungsprojekten müssen gegebenenfalls auch vor Abschluß der Arbeiten Prüfungen durchgeführt werden, die dann in den Entwicklungsunterlagen dokumentiert werden müssen. Ziel der Prüfungen ist es herauszufinden, ob die Merkmale des Entwicklungsergebnisses in dieser Phase den vorgegebenen Anforderungen entsprechen. Beispielsweise könnte überprüft werden, ob entwickelte Lehrmaterialien dem Standard des Anbieters entsprechen. Prüfungen müssen nicht unbedingt alle vereinbarten Anforderungen und Merkmale umfassen, sondern können sich auch auf einige (kritische) Eigenschaften beschränken.

g) Designverifizierung

Im Unterschied zur „Designprüfung" ist die „Designverifizierung" weitergehend. „Verifizieren" bedeutet, den Nachweis darüber zu führen, daß das Entwicklungsergebnis die vorgegebenen Anforderungen erfüllt. Die Verifizierung muß - je nach Umfang der Entwicklungsmaßnahme - auch während des Entwicklungszeitraumes phasenbezogen durchgeführt werden. Außer der einfachen Überprüfung von Merkmalen (z.B. durch Zählen, Messen, Besichtigen) können hier auch weitergehende Maßnahmen vorgenommen werden, wie z.B. Vergleiche mit anderen Entwicklungsvorhaben. Daß Entwicklungsergebnisse - gegebenenfalls auch schon während des Entwicklungszeitraumes - verifiziert wurden, muß nachweisbar dokumentiert werden.

h) Designvalidierung

Im Anschluß an die „Verifizierung", die formal die Übereinstimmung mit den Anforderungen nachweist, muß eine „Designvalidierung" durchgeführt werden. „Validierung" bedeutet in der Sprache der Norm den Nachweis, daß spezielle Anforderungen für einen genau bestimmten vorgesehenen Gebrauch erfüllt sind. Beispielsweise ist die Durchführung und Auswertung von Probeseminaren mit dem fertiggestellten Entwicklungsergebnis als Validierung zu bezeichnung. Validierung wird üblicherweise erst nach Abschluß des Entwicklungsprozesses durchgeführt.

i) Designänderungen

Schließlich muß sichergestellt werden, daß wenn Änderungen vorgenommen werden, diese dokumentiert, überprüft und genehmigt werden.

4.3.5 Lenkung der Dokumente und Daten

a) Allgemeines

Dokumente und Daten, die in Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagementsystem stehen, müssen nach dokumentierten Regeln behandelt werden. Das Ziel dieser Regeln ist es sicherzustellen, daß bei allen Aktivitäten aktuelle Unterlagen zur Verfügung stehen. Auf diese Weise können Fehler vermieden werden, die auf fehlende oder veraltete Unterlagen zurückzuführen sind. Die Qualitätssicherung nach der Normenreihe 9000 ff. baut entscheidend auf der Dokumentation von Regeln und Verfahren sowie dem aktuellen Ar-

beits- und Prüfungsstand auf. Deshalb wird besonderer Wert darauf gelegt, diese Dokumentation wirksam einzusetzen; sie muß daher bei der Ausführung der Arbeit verläßlich und aktuell zur Verfügung stehen.

Um die „Bürokratie" nicht ausufern zu lassen, ist es sinnvoll, im Qualitätsmanagementsystem zu definieren, welche Dokumente diese Steuerung umfassen soll. Dokumente, die z.B. Entwicklungsprojekte betreffen, könnten in einer Projektmappe zusammengefaßt werden, die jeweils demjenigen zur Verfügung stehen, der gerade Entwicklungsarbeiten ausführen.

Bei der Erstellung von Dokumenten ist es oft notwendig, diese durch eine weitere Person überprüfen und freigeben zu lassen. Beispielsweise sollten Verfahrensanweisungen nicht vom Ersteller freigegeben werden, sondern durch die Unternehmensleitung - dies ist allein schon notwendig, um die Akzeptanz der Regelungen sicherzustellen. Bei einfachen Dokumenten kann die Überprüfung und Abzeichnung durch den Ersteller jedoch ausreichend sein. Wichtig ist jedoch, daß leicht erkennbar ist, wer für ein Dokument verantwortlich ist und ob es dem aktuellen Stand entspricht. Bei der Einrichtung des Dokumentenmanagements hat sich eine Computerunterstützung bewährt, wenn die Bildungseinrichtung über eine zentrale oder vernetzte Datenverarbeitungsanlage verfügt, da so die Aktualität zentral gewährleistet werden kann.

Die Verfahrensanweisung für die Lenkung der Dokumente muß auch eine Regelung für die Änderung von Dokumenten enthalten, so daß Änderungen mit der gleichen Sorgfalt von verantwortlichen Personen überprüft werden.

4.3.6 Beschaffung

Um die geforderte Qualität der Bildungsangebote systematisch erzielen zu können, muß das Qualitätsmanagementsystem auch die Qualität der Leistungen einbeziehen, die nicht von der Einrichtung selbst erstellt werden, sondern von anderen eingekauft werden.

Hierzu gehören insbesondere:

- Dozenten und Seminare, die von externen Dozenten entwickelt worden sind
- Lehr- und Lernmittel
- Praktikumsfirmen
- Tagungsstätten, Hotels
- Verpflegung (Mittagessen, Pausenkaffee)
- Demonstrationsobjekte
- Busunternehmen (für Exkursionen)

Qualitätsmanagement erfordert so vom Einkauf eine stärkere Ausrichtung auf die Qualität der eingesetzten. Leistungen, so daß diese gegenüber dem Preis als Einkaufsargument an Bedeutung gewinnt. Qualitätsmanagement setzt sich zum Ziel, eine festgelegte Qualität sicher mit geringer Fehlerquote zu produzieren. Im Einkauf kann dies bedeuten, daß man darauf verzichtet, für eine bestimmte Leistung immer die günstigste Beschaffungsquelle zu nutzen, sondern längerfristige Beziehungen mit bestimmten Lieferanten unterhält.

Dieses Vorgehen hält auch einer Kostenüberlegung stand, da die Kosten, die durch Beschaffung von Vorleistungen schlechter Qualität entstehen, zu den Beschaffungskosten gezählt werden müssen. Solange Qualitätskosten (Kosten durch schlechte Qualität, Kosten für gute Qualität) in der Beschaffungsentscheidung nicht berücksichtigt werden, steht oft allein der Einkaufspreis im Vordergrund. Eine Entscheidung zugunsten höherer Qualität kann, wenn man Qualitätskosten einbezieht, dennoch weniger Kosten verursachen.

Beschaffte Produkte und Dienstleistungen müssen daher genauso einem systematischen Qualitätsmanagement unterworfen werden wir die eigene Arbeit.

a) Beurteilung von Unterauftragnehmern

Ein wichtiges Mittel des Qualitätsmanagements im Einkauf ist die Forderung der Norm, einen Nachweis darüber zu führen, daß man Lieferanten unter Qualitätsgesichtspunkten auswählt. In Weiterbildungseinrichtungen können folgende Aufzeichnungen als Nachweis für die qualitätsbewußte Auswahl von Lieferanten dienen:

Für freie Dozenten

- Gesprächsprotokolle von Einstellungsgesprächen
- Berichte über Hospitationen bei erstem Einsatz
- Auswertungen von Teilnehmerbewertungsbögen
- Liste mit Kriterien, die bei der Auswahl von Referenten berücksichtigt werden müssen und Nachweis darüber, daß diese Kriterien auch angewandt werden

Für Hotels und Tagungsräume

- ausgefüllte Checklisten von Besichtigungen vor der ersten Buchung
- regelmäßige Auswertungen von Teilnehmerbewertungsbögen in Bezug auf die Qualität der Veranstaltungsräume

b) Beschaffungsangaben

Der Einkauf von Produkten und Dienstleistungen muß auf dokumentierten Anforderungen beruhen. Bevor z.B. ein Vertrag mit einem externen Dozenten geschlossen wird, ein Seminar zu übernehmen, muß diesem nachweisbar übermittelt werden, welche Qualitätsmerkmale seine Leistung erfüllen soll.

Dies läßt sich z.B. durch „Merkblätter für Dozenten" erfüllen, auf die bei einem Vertrag Bezug genommen wird. Die Qualität der beschafften Leistungen ist in besonderem Maße wesentlich für die Qualität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen.

Deshalb muß die Definition und Dokumentation der Forderungen an die Qualität in das Qualitätsmanagementsystem einbezogen werden. „Merkblätter für Dozenten" oder andere Dokumente mit Forderungen, die die beschaffte Leistungen erfüllen müssen, müssen deshalb systematisch überprüft und freigegeben werden.

c) Prüfung von beschafften Produkten

Die Wareneingangsprüfung ist in der Norm im Kapitel 4.10 (Prüfungen) geregelt. Im QS-Element „Beschaffung" ist nur der Fall enthalten, daß Prüfungen auf dem Gelände des Unterauftragnehmers durchgeführt werden.

Dies könnte für die Besichtigung von Unterrichtsräumen (z.B. Hotels) gelten. Die Norm fordert, daß dann die Prüfmethode (z.B. Checklisten) und die formale Freigabe für die Beschaffung in den Beschaffungsunterlagen dokumentiert werden.

Teilnehmerunterlagen für Seminare des PRO-Seminare e.V.	
Umfang	25 bis 100 Seiten
Inhalt	Seminarbegleitende Wiedergabe des Stoffes, zusätzlich evtl: • Glossar/Nachschlagewerk • Übungsaufgaben • Arbeitsunterlagen Falls Übungsaufgaben/Arbeitsunterlagen nicht in die Seminarmappe eingeordnet, sondern erst während des Seminars an die Teilnehmer ausgegeben werden sollen, kennzeichnen Sie diese bitte deutlich, in dem Sie sie unabhängig von den Seminarunterlagen zusammenfassen und mit „Arbeitsmaterial" beschriften.
Gestaltung	Verwenden Sie bitte für die Unterlagen neutrales, weißes Papier ohne Logos, Anschriften etc. Die Unterlagen werden vom PRO e.V. auf Firmenpapier vervielfältigt. Das Deckblatt wird vom PRO e.V. gestaltet.
Abbildungen	sollten Sie als kopierfähige Vorlage beilegen, sie können von uns passend vergrößert/verkleinert werden. Farbige Abbildungen sind nicht möglich.
Gliederung, Literaturhinweise	Gliedern Sie ihr Seminar in mindestens zwei, höchstens 3 Gliederungsebenen. Nennen Sie als letzten Gliederungspunkt weiterführende Literatur (maximal 10 Nennungen).
Quellenangabe	Kennzeichnen Sie Zitate und Darstellung aus fremden Quellen: Autor, Titel, Jahr bzw. Autor, Titel, Zeitschrift, Datum/Heft Nr.
Termine	Wir bitten Sie, uns die Teilnehmerunterlagen bis spätestens 4 Wochen vor der Veranstaltung zuzusenden, damit Fehler noch korrigiert werden können und noch Zeit für die Vervielfältigung bleibt.

Abb. 21: Merkblatt für Dozenten zur Gestaltung der Teilnehmerunterlagen

4.3.7 Lenkung der vom Kunden beigestellten Produkte

„Beigestellte Produkte" sind Produkte oder Vorleistungen der Kunden, die notwendig sind, um die Dienstleistung erbringen oder das Endprodukt liefern zu können. Bei Seminarangeboten könnten dies z.B. sein:

- Räume des Auftraggebers, in denen Seminare stattfinden; Anlagen/Maschinen des Auftraggebers,
- Übungsfälle, die bearbeitet werden sollen.

Die Einordnung von Sachverhalten zu bestimmten QS-Elementen der Norm ist auch hier wieder Definitionsfrage. Beispielsweise könnte man die Vorbildung der Teilnehmer auch

als „Beigestelltes Produkt" definieren. In der Qualitätssicherung kommt es jedoch nicht darauf an, möglichst für alle QS-Elemente in seinem Unternehmen Anwendungsfälle zu finden.

Deshalb bietet es sich hier an, abzuwägen, ob die Verifizierung von Vorleistungen des Auftraggebers nicht bereits in „Vertragsüberprüfung" ausreichend geregelt ist. Beispielsweise könnte die Auswahl der richtigen Teilnehmer vollständig in die Verantwortung des entsendenden Unternehmens gelegt werden (wenn die Zielgruppe von Seiten des Seminaranbieters genau beschrieben ist). Dann braucht der Bildungsanbieter keine weitere Überprüfung des Leistungsstandes der Teilnehmer mehr zu regeln. In diesem Fall werden Regelungen unter der Überschrift „Beigestellte Produkte" vielleicht unnötig.

4.3.8 Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit von Produkten

Eine Bildungseinrichtung muß entscheiden, ob die eigene Qualitätspolitik es erfordert, auch nach Durchführung einer Veranstaltung noch alle damit zusammenhängenden Sachverhalte identifizieren zu können. Eine durchgängige Identifizierbarkeit ist von der Norm nicht für alle Produkte zwingend erforderlich. Wenn Qualität aber kundenorientiert verstanden wird, dann ist es sicher notwendig, auch nach Monaten oder Jahren noch Auskunft über ein Seminar, seine Inhalte, die Teilnehmer und den Referenten geben zu können.

Eine übliche Form der Kennzeichnung ist ein durchgängiges Benummerungssystem und die Anlage von Klassenbüchern und Seminarakten. Beispielsweise könnte eine Stammnummer für ein bestimmtes (mehrfach wiederholbares) Seminar vergeben werden, an die dann für jede Wiederholung eine durchlaufende Nummer angehängt wird. Wenn zusätzlich ein Verzeichnis von Seminarnummern angelegt wird, das auf den Standort der archivierten Seminarakten verweist, ermöglicht dies die lückenlose Rückverfolgung aller Aktivitäten von der Entwicklung bis zur Durchführung und Abrechnung einer Veranstaltung.

Für die Kennzeichnung muß - wenn man sich dafür entscheidet - eine Verfahrensanweisung entwickelt werden, die das Nummernsystem beschreibt und klärt, wer für die Nummernvergabe verantwortlich ist.

4.3.9 Prozeßlenkung

Prozeßlenkung betrifft die „Produktion" der Dienstleistung, im Falle eines Seminarveranstalters also die Planung und Durchführung des einzelnen Seminares.

Die Norm fordert, daß ein Unternehmen in seiner Ablauforganisation diejenigen Produktionsprozesse indentifiziert, die die Qualität direkt beeinflussen. Sinnvoll ist es deshalb, im Qualitätsmanagementhandbuch unter der Position „Prozeßlenkung" als erstes festzulegen, welche Prozesse im Sinne der Norm „geregelt" werden müssen. Diese Prozesse müssen „unter beherrschten Bedingungen" durchgeführt werden, um Fehler möglichst zu vermeiden.

Beispiele für Prozesse, für die im Rahmen der „Prozeßlenkung" Verfahrensanweisungen festgelegt werden müssen:

- Erstellung der Seminarunterlagen
- Ablaufplan für Seminarveranstaltungen
- Raumbelegungs- und Bestuhlungsplanung; Planung der Verfügbarkeit technischer Einrichtungen
- Detaillierte Zuordnung von Verantwortlichkeiten für die Planung, Durchführung, organisatorische Betreuung
- Anmeldungen und Rechnungstellung

Es auch in diesem Punkt der Norm nicht zwingend geregelt, daß für alle diese Prozesse minutiöse Anweisungen vorliegen müssen. Es ist auch nicht sinnvoll, neue Bürokratien einzuführen, und die Kreativität der Ausführenden übermäßig zu beschränken. Wenn aber z.B. ausreichende und bequeme Bestuhlung als wichtiges Kriterium für die Zufriedenheit der Teilnehmer anerkannt wurde, muß man auch für seine Erfüllung sorgen, indem man regelt, wer dies vor Seminarbeginn kurz überprüft und gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen einleitet.

Für die Prozesse, die als für die Produktqualität erheblich ausgewählt worden sind, sollte man die Verfahrensanweisungen so formulieren, daß folgende Fragen beantwortet werden:

- Wer ist verantwortlich?
- Was soll geschehen?
- Wann soll es geschehen? (Ablauforganisatorisch)
- Wer ist zusätzlich einzubeziehen? (Informieren, Mitwirken, Anordnen, Durchführen)
- Welches Ziel soll durch diese Tätigkeit erreicht werden?

Als besonders wesentlicher „Prozeß" der Seminarveranstaltung ist die Durchführung des Seminares selbst durch den Dozenten für dessen Qualität maßgeblich. Eine Lenkung der Qualität ist hier nur in geringem Umfang möglich, in dem z.B. Leitfäden für die didakti-

sche Qualität erstellt und den Dozenten (als Vertragsbestandteil) zur Verfügung gestellt werden. Die didaktische Durchführung bleibt schließlich dennoch nicht ausreichend regelbar. Es handelt sich deshalb um einen Prozeß, der im zweiten Abschnitt des Normelementes „Prozeßlenkung" speziell behandelt wird. Es muß deshalb durch Prüfung oder Überwachung sichergestellt werden, daß Dozenten über eine für dieses Seminar ausreichende didaktische Eignung verfügen. Diese Qualifikation muß in einer Verfahrensanweisung beschrieben werden, die auch festlegt, in welcher Weise sie überprüft oder überwacht wird.

4.3.10 Prüfungen

„Prüfungen" sind nach der Definition der Norm DIN ISO 8402 Tätigkeiten wie

> *„...Messen, Untersuchen, Ausmessen von einem oder mehreren Merkmalen einer Einheit sowie Vergleichen mit festgelegten Forderungen, um festzustellen, ob Konformität für jedes Merkmal erzielt ist".*

Das Prüfen kann sich dabei sowohl auf Produkte bzw. Dienstleistungen, als auch auf Prozesse beziehen.

Die Norm fordert, daß geprüft werden soll, ob festgelegte Qualitätsforderungen erfüllt sind und daß diese Prüfungen durch Verfahrensanweisungen oder in QM-Plänen angeordnet und ihre Dokumentation geregelt werden sollen.

Beispiele für „Prüfungen" im Sinne der ISO-Normen:

- Auswertung der Teilnehmerbewertungsbogen: ist das Ziel einer überdurchschnittlichen Gesamtbewertung erreicht?
- Hospitation bei einer Seminarveranstaltung mit einem neuen Referenten: Benutzt er geeignete und unterschiedliche Medien zur Vermittlung seiner Themen?
- Auswertung der Anmeldungen für eine Veranstaltung: Werden zu mindestens 80% Teilnehmer aus der für dieses Seminar vorgesehenen Zielgruppe angesprochen?
- Überprüfung der von Referenten eingereichten Seminarunterlagen: Sind die festgelegten Anforderungen an Seminarunterlagen erfüllt?

Prüfungen beziehen sich auf die „festgelegten Qualitätsforderungen", die vorher definiert sein müssen. Wie in anderen Punkten der Norm, ist es auch hier nicht notwendig, neue „Qualitätsforderungen" und Prüfungen zu erfinden, um alle QS-Elemente realisieren zu können. Qualitätsforderungen, die aber an anderer Stelle aufgestellt werden, müssen aber auf jeden Fall durch Prüfungen erfasst werden.

Zentraler Punkt des Qualitätsmanagements ist auch in diesem Fall der Anspruch, das Qualitätsversprechen und die Qualitätsziele. Wenn man bestimmte Qualitätsstandards für eingekaufte Leistungen und Produkte, für die eigene Tätigkeit und für das erreichte Ergebnis fordert, dann muß man dessen Erfüllung auch nachprüfen und nachweisen können. Auf diese Weise werden die Objekte und der Umfang der Prüfungen bereits durch die Qualitätspolitik und die Qualitätsziele für die zu schaffende Dienstleistung vorgegeben.

Wie und mit welchen Mitteln die Prüfung erfolgen soll, muß in Verfahrensanweisungen oder in den QM-Plänen, die das Qualitätsmanagement in Bezug auf ein Produkt oder ein Projekt beschreiben, festgelegt werden.

Beispiele für Prüfmittel in Weiterbildungseinrichtungen und die Qualitätsforderungen, deren Erfüllung mit ihnen geprüft wird:

Prüfmittel	**Qualitätskriterien, die mit diesem Prüfmittel überwacht werden**
Teilnehmerfragebogen	Eignung des Seminarraumes und der technischen Ausstattung Didaktische Qualität des Seminares und einzelner Referenten Übereinstimmung des Inhaltes mit den Anforderungen der Zielgruppe Zufriedenheit der Teilnehmer mit der Seminarorganisation
Computerprogramm zur Seminarauswertung, das u.a. die Vermittlungsquote berechnet	Übereinstimmung des durchgeführten Lehrganges mit den Anforderungen des regionalen Arbeitsmarktes
Anleitung/Checkliste zur Führung von Abschlußgesprächen	Zufriedenheit der Teilnehmer; gesamte Attraktivität des Angebotes
Statistisches Programm zur Auswertung von Prüfungsergebnissen der Teilnehmer	inhaltliche und didaktische Qualitität des Angebotes

Abb. 22: Beispiele für Prüfmittel

Es wird deutlich, daß die Prüfmittel nicht alle gleich gut geeignet sind, die Qualität zu messen. Ein Prüfmittel muß so ausgewählt werden, daß man damit in die Lage versetzt wird, die geforderten Qualitätsmerkmale so exakt wie notwendig zu erfassen. Auch hier kommt es wieder darauf an, wie exakt Qualitätsforderungen und -versprechen definiert sind.

Wenn in den Verfahrensanweisungen oder QM-Plänen Prüfungen gefordert wurden (weil Qualitätsanforderungen oder -versprechen aufgestellt wurden), dann müssen als Nachweis Aufzeichnungen über diese Prüfungen angefertigt und archiviert werden. Falls Fehler aufgetreten sind, muß das Verfahren angewendet werden, das unter „Lenkung fehlerhafter Produkte" festgelegt ist. Es können dort auch Schwellenwerte festgelegt werden, oberhalb derer z.B. Seminare kostenlos wiederholt werden können.

4.3.11 Prüfmittelüberwachung

Es reicht nicht aus, daß die unter „Prüfungen" beschriebenen Prüfmittel geeignet ausgewählt wurden. Die Norm fordert darüber hinaus, daß diese Prüfmittel regelmäßig überwacht und in Bezug auf ihre Eignung, die Qualität in der notwendigen Exaktheit zu messen, bewertet werden müssen.

In Bildungseinrichtungen werden „Prüfmittel" nur in wenigen Fällen technische Geräte sein, die „kalibriert", „justiert" und „geeicht" werden müssen. Man muß die Forderung der Überwachung der Prüfmittel jedoch auch auf die qualitativen Prüfmittel, wie z.B. den Teilnehmerfragebogen beziehen. Es muß sichergestellt werden, daß der Teilnehmerfragebogen in immer gleicher Weise verwendet wird. Es ist beispielsweise ein großer Unterschied, ob die Teilnehmer den Fragebogen sofort in Anschluß an das Seminar ausfüllen oder erst mit zeitlichem Abstand.

4.3.12 Prüfstatus

Es dürfen keine Produkte verwendet werden, die nicht die in den Verfahrensanweisungen oder QM-Plänen vorgesehenen Prüfungen bestanden haben. Für einen Seminaranbieter bedeutet dies beispielsweise, daß in den Verfahrensanweisungen für die Durchführung von Seminaren aufgenommen werden muß, daß grundsätzlich überprüft werden muß, ob das Seminar die Qualitätsforderungen erfüllt hat. Diese Verpflichtung kann z.B. so realisiert werden, daß ein „Laufzettel" für den Referenten die Durchführung und Protokollierung einer Abschlußbesprechung vorsieht.

Die Verwendung ungeprüfter Lehrunterlagen muß vermieden werden.Hier könnte z.B. ein Prüfvermerk des Fachbereichsleiters auf dem Auftragsformular zur Vervielfältigung der vom Referenten eingereichten Lehrunterlagen vorgesehen werden.

4.3.13 Lenkung fehlerhafter Produkte

„Fehlerhafte Produkte" sind solche Vorleistungen oder angebotene Dienstleistungen, die die vorgesehenen Prüfungen nicht bestanden haben.

Beispiele für fehlerhafte Produkte bei einem Seminaranbieter:

- Die inhaltliche oder didaktische Qualität einer Veranstaltung erhält von den Teilnehmern eine Bewertung, die die selbst gesetzte Mindest-Bewertung unterschreitet.
- Eingereichte Lehrunterlagen, die vom Fachbereichsleiter so nicht akzeptiert werden.
- Veranstaltungen oder Veranstaltungsteile, bei denen mehr Teilnehmer als akzeptabel die Abschlußprüfung nicht bestanden haben.

Bei allen vorgesehenen Prüfungen können „fehlerhafte Produkte" vorkommen, wenn die der Prüfung zugrundeliegende Qualitätsforderung nicht erfüllt wird. Es müssen deshalb Verfahrensanweisungen geschaffen werden, die regeln, was in diesen Fällen unternommen werden muß.

Dabei muß zuerst bewertet werden, wie schwerwiegend der Fehler ist. Abhängig vom Ergebnis der Bewertung muß dann das weitere Vorgehen in der jeweiligen Verfahrensanweisung beschrieben werden.

Das Verfahren zur Auswertung von Teilnehmerbewertungen kann sehr gut durch den Einsatz eines Tabellenkalkulationssystems automatisiert werden. In diesem Beispiel werden die Teilnehmerbewertungen durch einen Mitarbeiter der Bildungseinrichtung eingesammelt und mit Hilfe der gezeigten Maske einzeln erfaßt.

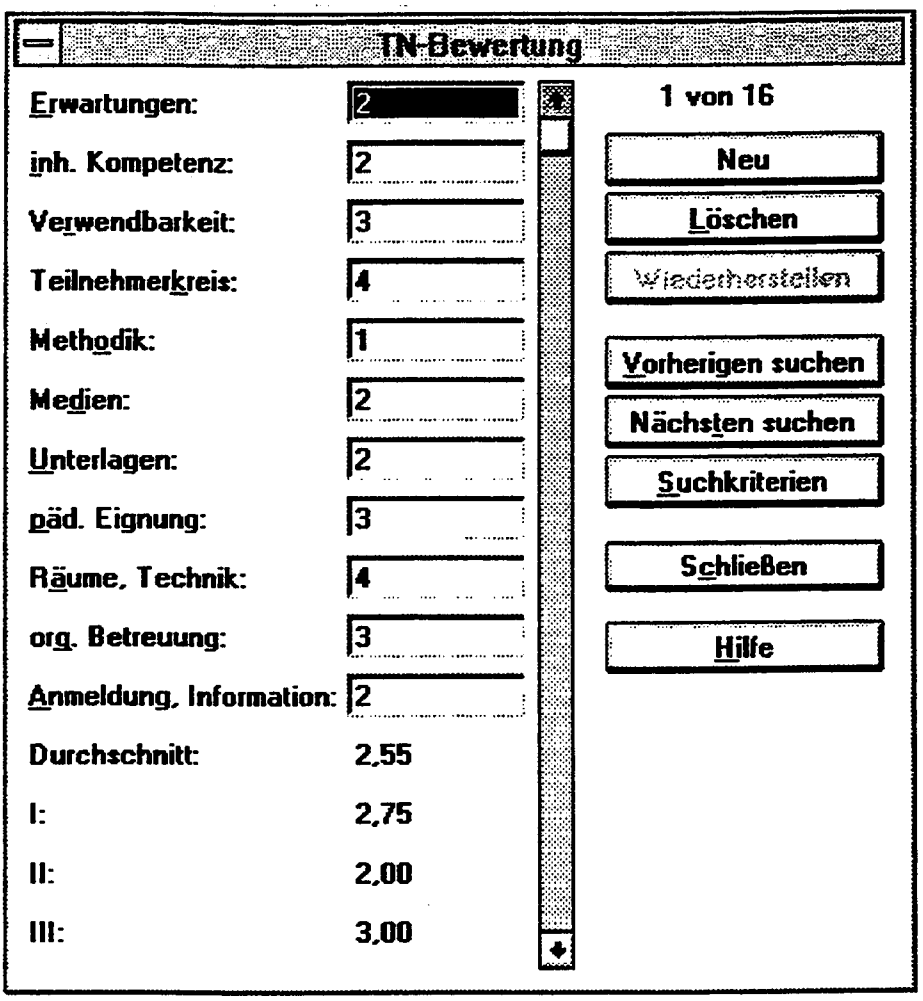

Abb. 23: Erfassung der Teilnehmerbewertungen

Microsoft Excel - TNAUSW.XLS

Datei Bearbeiten Ansicht Einfügen Format Extras Daten Fenster ?

N7 =MITTELWERT(C7:M7)

Erfassung der Teilnehmer-Bewertungen

TN	Erwartungen	Inh. Kompetenz	Verwendbarkeit	Teilnehmerkreis	Methodik	Medien	Unterlagen	päd. Eignung	Räume, Technik	org. Betreuung	Anmeldung, Informatio	Durchschnitt	I	II	III
1	2	2	3	4	1	2	2	3	4	3	2	2,55	2,75	2,00	3,00
2	2	2	4	4	2	2	1	1	2	2	2	2,18	3,00	1,50	2,00
3	2	2	3	3	1	3	2	3	4	3	2	2,55	2,50	2,25	3,00
4	2	3	3	1	3	3	2	3	2	1	3	2,36	2,25	2,75	2,00
5	2	2	5	4	1	3	1	2	4	1	2	2,45	3,25	1,75	2,33
6	3	3	3	2	1	2	2	2	4	3	2	2,45	2,75	1,75	3,00
7	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4,18	4,25	4,25	4,00
8	2	2	3	4	1	3	1	3	2	3	3	2,45	2,75	2,00	2,67
9	2	3	3	3	1	2	2	2	4	2	2	2,36	2,75	1,75	2,67
10	4	2	3	4	2	3	2	3	2	3	1	2,64	3,25	2,50	2,00
11	2	2	2	4	4	2	5	2	4	3	1	2,82	2,50	3,25	2,67
12	4	3	3	4	3	3	3	3	2	4	2	3,09	3,50	3,00	2,67
13	1	2	3	3	1	3	1	2	2	3	3	2,18	2,25	1,75	2,67
14	2	2	1	4	3	2	1	3	4	3	2	2,45	2,25	2,25	3,00
15	2	3	3	3	1	2	2	2	3	2	4	2,45	2,75	1,75	3,00
16	2	2	3	4	1	2	2	3	4	3	2	2,55	2,75	2,00	3,00

Auswertung | TN-Bewertung

Abb. 24: Errechnung von Kennzahlen zur Teilnehmer-Bewertung

Das Auswertungsprogramm berechnet zu jeder Frage auf dem Teilnehmerbewertungsbogen die mittlere Bewertung sowie die Anzahl von Bewertungen, die eine bestimmte Schwelle unter- bzw. überschreiten.

Die Auswertung wird für die Seminarakten ausgedruckt und muß vom Fachbereichsleiter zur Kenntnis genommen und unterzeichnet werden.

Die Verfahrensanweisung muß schließlich Anweisungen darüber enthalten, was bei bestimmten Ergebnissen unternommen werden muß: (Beispiele)

- Wenn in einer Teilfrage mehr als die Hälfte der Teilnehmer eine Bewertung schlechter als 3.0 abgegeben haben, muß der Fachbereichsleiter den Referenten ansprechen und um Erläuterung bitten.

- Wenn als Mittelwert des Bereiches „Didaktik, Referent" nur eine durchschnittliche Bewertung von unter 3.0 erreicht wird, oder mehr als die Hälfte der Teilnehmer eine durchschnittliche Bewertung von unter 3.0 abgeben, muß dies in der Referentenakte vermerkt werden.

Abb. 25: Auswertung der Teilnehmerbewertung - Qualitätsmessung

Bewertung der Seminarqualität durch die Teilnehmer

Seminar-Nr. B1304/2/1995
Seminar Titel: Datenkommunikation für den Einkauf
Datum: 23. August 1995
Referent: Dr. Josef Rottmann

Gesamtauswertung

		Anzahl Bewertungen		Anmerkungen
Anzahl TN	19			
Anzahl Bewertungen	16	unter 3,0	über 2,0	
durchschn. Gesamtbewertung	3,2	2	0	

Auswertung nach Bereichen:

Bereich:	Mittelwert	Anzahl Bewertungen unter 3,0	über 2,0	
Inhalt, Thema	4,1	2	0	
Didaktik, Referent	2,5	4	0	
Organisation	2,8	2	6	

Auswertung nach Fragen:

Bereich	Frage	Mittelwert	Anzahl Bewertungen unter 3,0	über 2,0	
Inhalt, Thema	Erwartungen erfüllt	8,5	13	1	
	inhaltliche Kompetenz	2,4	3	1	
	Verwendbarkeit	2,4	1	0	
	Teilnehmerkreis	3,1	3	1	
Didaktik, Referent	Methodik	3,4	10	1	
	Medien	1,9	2	9	
	Unterlagen	2,6	1	0	
	päd. Eignung	2,1	2	5	
Organisation	Räume, Technik	2,6	1	1	
	org. Betreuung	3,2	9	0	
	Anmeldung, Informationer	2,7	2	2	

Fachbereichsleiter (Datum, Unterschrift)

Abb. 26: Auswertungsbogen, der nach Abschluß eines Seminares für die Seminarakten angefertigt wird

Für den Fall, daß Fehler festgestellt werden, muß das weitere Vorgehen geregelt sein. Diese Forderung braucht nicht in einem Formalismus zu enden, der ein unsinnig schematisches Vorgehen fordert, es sollte in den Verfahren auf jeden Fall ein Ermessensspielraum erhalten bleiben.

4.3.14 Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen

Im Gegensatz zu den Anweisungen zur „Behandlung fehlerhafter Produkte" betreffen Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen die Ursachen von Fehlern. Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen führen normalerweise zu Verfahrensänderungen, in dem z.B. zusätzliche Prüfvorgänge eingeführt werden oder Aktivitäten anders organisiert werden. Eine andere Möglichkeit sind Korrekturmaßnahmen an den Produkten, indem z.B. andere Werkstoffe verwendet werden.

Beispiele für Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen bei einem Seminaranbieter:

- Da von Teilnehmern häufiger Beschwerden laut wurden, daß in einem bestimmten Seminarraum der Dozent schlecht zu verstehen war, wurde der dort liegende Linoleumboden durch Teppichboden ersetzt, so daß Nebengeräusche gedämpft wurden.
- Nachdem bekannt wurde, daß bei einer anderen Bildungseinrichtung durch Disketten der Teilnehmer ein Computervirus in das Netz des DV-Schulungsraumes eindrungen war, und einen Teil der Daten zerstört hatte, wurden vorsorglich automatisch ablaufende Virenschutzprogramme installiert.

4.3.15 Handhabung, Lagerung, Verpackung, Konservierung und Versand

Weiterbildungseinrichtungen als Dienstleistungsunternehmen brauchen nur in vergleichsweise geringem Umfang Regelungen über die Behandlung von materiellen Zwischen- oder Endprodukten zu treffen. Man muß auch bei den Forderungen dieses Norm-Elementes beachten, daß sie nur insoweit angewendet werden muß, wie dies Einfluß auf die Qualität des angebotenen Produktes oder der angebotenen Dienstleistung hat. Es ist deshalb beispielsweise nicht notwendig, für die Lagerung von Papier und Schreibmaterial eigens Verfahrensanweisungen zu erstellen.

Es sind aber auch Fälle denkbar, in denen dieses Normelement auch für Weiterbildungseinrichtungen relevant ist: wenn beispielsweise bei der Ausbildung von Köchen Lebensmittel verwendet werden, für deren einwandfreien Zustand Sorge zu tragen ist. Ein anderer Fall ist, wenn die Weiterbildungseinrichtung ihren Kunden auch materielle Produkte (z.B. Disketten mit Lernsoftware oder Lehrunterlagen) anbietet. In diesen Fällen

muß durch geeignete Regelungen oder Verfahren sichergestellt werden, daß die Produkte die Kunden in fehlerfreiem Zustand erreichen.

4.3.16 Lenkung von Qualitätsaufzeichnungen

In den Verfahrensanweisungen zur Ausführung qualitätsrelevanter Tätigkeiten sind an verschiedenen Stellen Qualitätsaufzeichnungen vorgesehen. Die Norm fordert für diese Qualitätsaufzeichnungen eine systematische Behandlung.

Sinnvoll ist beispielsweise ein zentrales Verzeichnis über die Typen von Qualitätsaufzeichnungen, die im Unternehmen vorkommen und die Standorte, wo diese zu finden sind.

In den einzelnen Verfahrensanweisungen, die z.B. die Auswertung von Teilnehmerbewertungsbögen regeln, wird dann aufgenommen, wie diese abgelegt werden sollen, wie lange sie aufbewahrt werden müssen, etc.

Zu den Qualitätsaufzeichnungen in einer Weiterbildungseinrichtung können beispielsweise gehören:

- Berichte von internen Audits
- Berichte von Evaluierungen bei der Entwicklung neuer Seminartypen (Protokolle von Beiratssitzungen)
- Protokolle von Management Reviews
- Ausgefüllte Teilnehmerbewertungsbögen

4.3.17 Interne Qualitätsaudits

Die Anforderungen der DIN ISO 9001 fordern unter Element 17 den Einsatz **interner Audits** als Methode zur Überprüfung der Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems.

Interne Audits dienen dazu, zu überwachen, ob die im Qualitätsmanagementsystem festgelegten Regeln eingehalten werden und ob diese sinnvoll sind. Es handelt sich demnach um ein Instrument, das auf die Überwachung und ständige Verbesserung des Qualitätssicherungssystems gerichtet ist.

Neben den Anweisungen, die festlegen, wie eine Arbeit im Sinne des Qualitätsmanagements zu erledigen sind, sind interne Audits das wichtigste Element des Qualitätsmana-

gements, weil sie einen Regelkreis zwischen den Anweisungen und der tatsächlich ausgeführten Arbeit definieren:

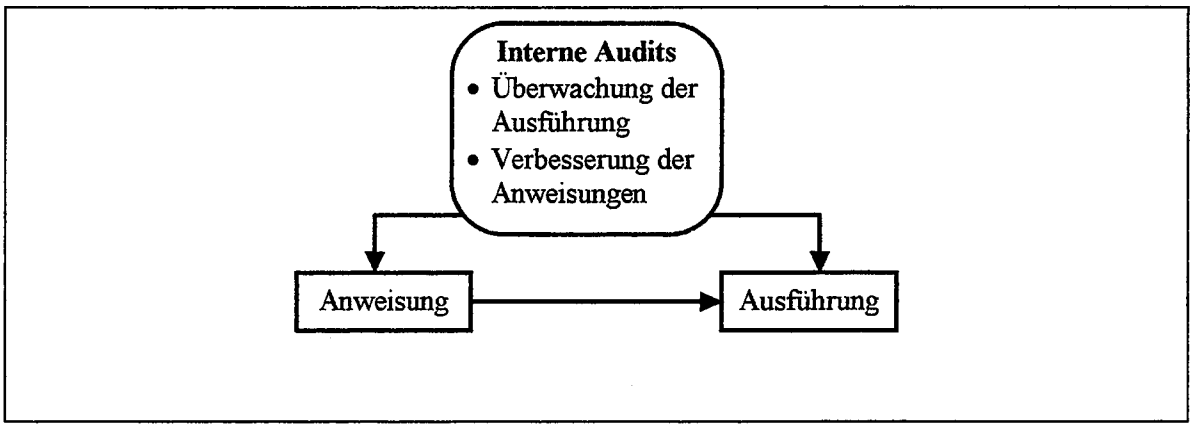

Abb. 27: Interne Audits als Instrument des Qualitätsmanagements

In der Norm DIN ISO 9001 wird gefordert, daß

- Verfahrensanweisungen existieren, die die Durchführung interner Audits regeln, um die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems festzustellen,
- ein Auditplan existiert, der für die Tätigkeiten des Qualitätsmanagements entsprechend ihrer Bedeutung und ihrem Status Audits festlegt,
- Audits von Personen durchgeführt werden sollen, die unabhängig von denjenigen sind, die direkte Verantwortung für die auditierte Abteilung haben. (Audits sollten nicht von Mitarbeitern der auditierten Abteilung durchgeführt werden),
- Auditergebnisse der Leitung der auditierten Abteilung schriftlich mitgeteilt werden müssen.

Bei festgestellten Mängeln muß die Leitung der auditierten Abteilung rechtzeitig Korrekturmaßnahmen ergreifen, um die Ursache der Mängel zu beseitigen

Es ist deshalb notwendig, in den Verfahrensanweisungen des Qualitätsmanagementsystems festzulegen, daß Audits durchgeführt werden. Bei der Anweisung, die das Verfahren festschreibt, kann man auf den Leitfaden DIN ISO 10011, Teil 1 zurückgreifen. Um die Verfahrensanweisung auch als Anleitung zu verstehen, ist es statt einem einfachen Verweis sinnvoll, das Verfahren in eigenen Worten zu beschreiben und die zu verwendenden Formulare beizulegen.

Ein Muster einer Verfahrensanweisung, die die Durchführung interner Audits in einer Bildungseinrichtung festlegt, finden Sie im Kapitel 5.

4.3.18 Schulung

Gerade in Dienstleistungsunternehmen ist die Qualifikation der Mitarbeiter, die die Dienstleistung „an der Schnittstelle zum Kunden" erbringen, die wichtigste Voraussetzung für die Qualität des Angebotes. Deshalb die Personalentwicklung auch ein grundlegender Bestandteil des Qualitätsmanagements. Die Anforderungen an die Qualifikation derjenigen Mitarbeiter müssen festgelegt werden, die für die Qualität wichtige Tätigkeiten durchführen.

Gleichzeitig muß ein Verfahren gefunden werden, um festzustellen, ob diese Anforderungen von den eingesetzten Mitarbeitern erfüllt werden, und gegebenenfalls Weiterbildungsmaßnahmen durchzuführen.

Die Norm fordert also eine systematische Personalentwicklung für diejenigen Mitarbeiter, die für die Qualität des Endproduktes wichtige Tätigkeiten durchführen. Es muß sichergestellt werden, daß sie die an die Aktivitäten gestellten Qualitätsansprüche auch erfüllen können.

Es kommt dabei nicht unbedingt darauf an, daß jeder Mitarbeiter an einer bestimmten Anzahl von Schulungen im Jahr teilnehmen kann. Wichtig ist aber der Nachweis darüber, daß die Qualifikation der Mitarbeiter überprüft, überwacht und gegebenenfalls verbessert wird. Die Aufzeichnungen über die Qualifikation der Mitarbeiter sind als „Qualitätsaufzeichnungen" zu behandeln, d.h. sie müssen nach festgelegten Regeln angefertigt, abgelegt und aktualisiert werden.

4.3.19 Wartung

„Wartung" umfaßt die Aktivitäten, die ein Hersteller nach Übergabe des Produktes an den Kunden noch für den Kunden und das Produkt durchführt. x

Bei einem Seminaranbieter könnten vielleicht Aktivitäten wie die Nachbetreuung von Teilnehmern nach einer internen Bildungsmaßnahme als „Wartung" aufgefaßt werden. Sinnvoller ist es jedoch, diese Aktivitäten als eigenständige Dienstleistungen aufzufassen. Evtl. notwendige „Nachbesserungen" im Falle eines mangelhaften Seminares sollten ebenfalls nicht als „Wartung" bezeichnet werden. Deshalb werden Regelungen unter diesem Punkt nur selten notwendig werden. (Die Zuordnung der Aktivitäten eines Unternehmens zu den einzelnen QS-Elementen der Norm bleibt jedoch individuell, so daß hier auch andere Auffassungen möglich sind.)

4.3.20 Statistische Methoden

Statistische Methoden sind ein unerläßliches Mittel der industriellen Qualitätssicherung. Stichproben, Trendberechnungen und Verfahren wie z.B. die FMEA (Fehler-Möglichkeits- und Einfluß- Analyse) als Hilfsmittel der Qualitätssicherung bei der Konstruktion sind es, die Qualitätsmanagement zum Teil erst ermöglichen. Deshalb legt die Norm besonderen Wert auf die Nutzung statistischer Methoden. Sie geht sogar so weit, den Nachweis darüber zu fordern, daß das Unternehmen den Bedarf an statistischen Methoden feststellt. Dies könnte z.B. so geschehen, daß eine Weiterbildungseinrichtung festlegt, daß statistische Auswertungen ausschließlich bei der Analyse und Aggregation von Teilnehmerbewertungen oder Prüfungsergebnissen notwendig sind. Im Rahmen interner Audits oder bei Management Reviews könnte dann regelmäßig erhoben werden, ob zur Verbesserung der Qualität differenziertere Auswertungen der Teilnehmerbewertung sinnvoll sind.

Die eingesetzten statistischen Methoden müssen nach festgelegten Verfahrensanweisungen angewendet werden. Beispielsweise könnte eine Verfahrensanweisung zur Auswertung von Teilnehmerbewertungen vorschreiben, grundsätzlich die hierfür entwickelte Software auf Basis eines Tabellenkalkulationssystems zu nutzen.

5 Projekt „Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9000 ff."

5.1 Schritte zum Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000 ff.

Der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems ist für Bildungseinrichtungen eine vielseitige und einmalige Aufgabe, in der unterschiedliche Prozesse koordiniert werden müssen. Es handelt sich damit um ein typisches Einsatzfeld für Projektmanagement. Die effiziente Gestaltung der Projektorganisation und der Projektplanung ist auch maßgeblich dafür, mit welchem Aufwand und in welcher Zeit die Einführung des Qualitätsmanagementsystems abgeschlossen werden kann.

In diesem Kapitel werden die Schritte, die von der Entscheidung für die Einrichtung des Systems bis zur Zertifizierung notwendig werden, beschrieben und an Beispielen, wie sie in einer Weiterbildungseinrichtung vollzogen werden können, kommentiert.

Die folgende Tabelle zeigt vorab eine Übersicht der Projektschritte und den zeitlichen Ablauf der Einführung des Qualitätsmanagementsystems. Die Projektschritte entsprechen den Abschnitten dieses Kapitels, in denen jeweils die Aktivitäten vorgestellt werden.

Für die Projektplanung kann diese Tabelle als Terminübersicht genutzt werden:

Projektschritt	**verantwortlich**	**Realisierung (Zeitraum)**
Projekt „Qualitätsmanagement" planen und einsetzen	GL	Projektbeginn am: _____
Qualitätspolitik und Qualitätsziele entwerfen	GL und leitende Mitarbeiter	Workshop am: _____
Wie funktioniert Ihr Qualitätsmanagement heute? - Ist-Aufnahme	QM, MA, GL	vom_____ bis zum _____
Wie soll Ihr Qualitätsmanagement in Zukunft arbeiten: Regelkreise festlegen	QM, GL, leitende Mitarbeiter	Workshop am: _____
Verfahren festlegen; Qualitätsmanagement-handbuch zusammenstellen	QM, MA	vom_____ bis zum: _____
Der „Stapellauf": Einführung des Qualitätsmanagementsystems und Überprüfung durch interne Audits	GL, MA, QM	Mitarbeiterversammlung zur Einführung am_____ interne Audits in der _____. Woche
Zertifizierung	GL, QM	Einsendung Unterlagen geplant für _____. Woche, Zertifizierungsaudit vereinbart für den _____

Abb. 28: Projektschritte zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems

Die Aktivitäten, die in den einzelnen Projektschritten erforderlich sind, sind in den folgenden Abschnitten näher erläutert:

5.2 Projekt „Qualitätsmanagement" planen und einsetzen

Wenn die Entscheidung getroffen ist, daß die Bildungseinrichtung ein Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9000 ff. einrichten und zertifizieren lassen will, ist es zunächst Aufgabe der Geschäftsleitung, die notwendigen Schritte hierfür einzuleiten.

5.2.1 Projektleiter und Qualitätsmanagement-Beauftragten benennen

Die Einrichtung des Systems kann gut als Projekt organisiert werden. Ein geeigneter Schlußzeitpunkt für das Projekt ist die Zertifizierung. Anschließend werden laufende Arbeiten notwendig, die aber sinnvollerweise nicht mehr in das Projekt gefaßt werden.

Eine der wichtigsten Aufgaben in dieser Phase ist es, einen geeigneten Projektleiter zu identifizieren und zu benennen. Häufig wird bereits jetzt festgelegt, wer schließlich als „Beauftragter der obersten Leitung" verantwortlich für das Qualitätsmanagementsystem sein wird und dieser Mitarbeiter wird auch in der Einführungsphase als Projektleiter benannt. Diese Vorgehensweise ist sinnvoll, da sich der Beauftragte auf diese Weise am besten mit dem Qualitätsmanagementsystem identifiziert und so die beste Vorbereitung für seine spätere Tätigkeit realisiert wird.

Wer kommt als Projektleiter und Qualitätsmanagement-Beauftragter in Frage?. Die Norm DIN EN ISO 9001 fordert, daß der Qualitätsmanagement-Beauftragte „Mitglied des Führungskreises" sein soll. Es ist auch zu beachten, daß der Beauftragte weitreichende Maßnahmen in der Arbeit der einzelnen Mitarbeiter durchsetzen muß, er muß deshalb mit der notwendigen Kompetenz ausgestattet sein und von den Mitarbeitern in dieser Rolle akzeptiert werden. Aus diesem Grunde werden häufig leitende Mitarbeiter, z.B. Abteilungs- oder Fachbereichsleiter als nebenberufliche Qualitätsmanagement-Beauftragte ausgewählt. Zumindest in der Einführungsphase ist jedoch der Arbeitsaufwand recht hoch, es sollte deshalb eine Entlastung von den täglichen Arbeiten vorgesehen werden.

Der ausgewählte Mitarbeiter sollte möglichst früh eine Schulung im Qualitätsmanagement erhalten, um seine Prinzipien zu verstehen und die Anforderungen der Normen umsetzen zu können.

5.2.2 Braucht man die Unterstützung externer Berater?

Es wird häufig gefragt, ob es sinnvoll ist, externe Berater mit der Einrichtung des Qualitätsmanagementsystems zu beauftragen. Beim Einsatz externer Berater in der Einführungsphase besteht die Gefahr, daß das Qualitätsmanagementsystem „übergestülpt"

wirkt, nicht akzeptiert wird und letztlich sein Ziel nicht erreicht, die Abläufe im Hinblick auf bessere Arbeitsqualität zu verbessern. Wenn doch - z.B. aus Zeitgründen - auf die Erfahrung Externer zurückgegriffen werden soll, sollte dieser Berater sehr eng mit dem ausgewählten Qualitätsbeauftragten zusammenarbeiten und seine Arbeit darauf beschränken, Erfahrungen mitzuteilen, interne Audits durchzuführen und ggf. Workshops zu moderieren. Ein Qualitätsmanagementhandbuch, das nicht von den Mitarbeitern des Unternehmens geschrieben wurde, wird Schwierigkeiten haben, als Arbeitsmittel akzeptiert zu werden und somit letztlich oft seinen Zweck nicht erfüllen.

5.2.3 Projekt definieren

Das Projekt „Einführung eines QM-Systems" sollte in Bezug auf seine Schritte, Abläufe, Termine und Kosten geplant werden. Eine gute - und von der Geschäftsleitung getragene - Projektplanung unterstützt den Projektleiter bei seiner Arbeit und verhindert, daß Kosten ausufern und Termine nicht eingehalten werden können. Durch eine vorher festgelegte Zeitplanung läßt sich auch vermeiden, daß das Qualitätsmanagementsystem „überorganisiert" wird. Die Grenzen, bis zu denen Regelungen sinnvoll und notwendig sind, lassen sich im voraus schwer erkennen, und einmal getroffene Regelungen werden später selten abgeschafft. Man sollte deshalb nicht im „vorauseilenden Gehorsam" alles regeln, was geregelt werden könnte; die Norm läßt einem Unternehmen einen weiten Interpretationsspielraum.

5.2.4 Mitarbeiter informieren

Die Mitarbeiter sollten frühzeitig darüber informiert werden, daß Maßnahmen zum Management und zur Verbesserung der Qualität eingeführt werden sollen. Letztlich sind es die Mitarbeiter, die die mit dem Qualitätsmanagement verbundenen Aufgaben ausführen, deshalb sollten sie frühzeitig informiert und einbezogen werden. Auch für die Einführungsphase ist die Mitarbeit und Akzeptanz der Mitarbeiter dringend notwendig, da sie am besten wissen, wie Arbeiten erledigt werden und was verbessert werden könnte.

> *Beispiel: Mit einem offenen Brief an alle Mitarbeiter (und evtl. auch an die freien Dozenten) oder bei einer Mitarbeiterversammlung wird angekündigt, daß ein Qualitätsmanagementsystem eingerichtet werden soll. Gleichzeitig werden die Mitarbeiter mit der Zeitplanung für das Projekt bekannt gemacht und der Projektleiter benannt. Die Mitarbeiter werden um ihre Unterstützung gebeten. Es wird darauf hingewiesen, daß Qualitätsmanagement nicht bedeutet, Schuldige für Fehler zu suchen, sondern daß die Chance genutzt werden soll, die Bildungsleistungen zu verbessern und so für die Zukunft vorzusorgen.*

5.3 Qualitätspolitik und Qualitätsziele entwerfen

5.3.1 Qualitätspolitik

Ebenfalls bereits zu Beginn des Projektes sollte man die Grundzüge der Qualitätspolitik der Bildungseinrichtung festlegen.

Um die Akzeptanz der Qualitätspolitik sicherzustellen, sollte man die leitenden Mitarbeiter bei der Formulierung einbeziehen oder ihnen die Qualitätspolitik mit der Bitte um Verbesserungsvorschläge vorlegen.

Bei der Formulierung einer Qualitätspolitik sollten folgende Regeln beachtet werden:

⇒ Fassen Sie sich kurz - Eine Qualitätspolitik braucht nicht länger als eine halbe Seite zu sein, wenige, aber gute strategische Zielsetzungen genügen.

⇒ Formulieren Sie verständlich - Mit der Qualitätspolitik sollen sich alle Mitarbeiter identifizieren.

⇒ Formulieren Sie die Ziele so, daß sie erreichbar sind - Unerreichbare Ziele wirken demotivierend.

⇒ Legen Sie die Richtung Ihrer Qualitätspolitik so fest, daß daraus Ziele abgeleitet werden können, die gemessen werden.

⇒ Das Ziel der Verbesserung der eigenen Leistung sollte grundlegender Bestandteil der Qualitätspolitik sein, weniger sollten absolute Qualitätsziele (wir wollen immer die besten sein) im Vordergrund stehen.

⇒ Denken Sie daran, daß das Qualitätsmanagement dazu dienen soll, die Qualitätspolitik zu verwirklichen. Deshalb sollten Sie die Qualitätspolitik nur so weitreichend fassen, daß die Ziele bei einem funktionierenden Qualitätsmanagementsystem mit vertretbarem Aufwand erreicht werden.

⇒ Die Qualitätspolitik ist das Aushängeschild für Ihr Qualitätsmanagement, sie wird nicht nur vom Zertifizierer, sondern wahrscheinlich auch von Ihren Kunden aufmerksam gelesen. Große Differenzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit werden keinen guten Eindruck hinterlassen.

Abb. 29: Hinweise zur Formulierung einer Qualitätspolitik

Dennoch brauchen Sie kein „Jahrhundertwerk" zu schaffen, auch die Qualitätspolitik kann - und sollte - veränderbar sein. Wenn Ihr Unternehmen die ersten Schritte im Qualitätsmanagement erfolgreich bestanden hat, werden neue Ziele wichtig, so daß Anpassungen der Qualitätsmanagement nicht nur notwendig sind, sondern auch ein Zeichen für den fortschreitenden Prozeß der Verbesserung des Qualitätsbewußtseins.

Beispiele für Formulierungen in einer Qualitätspolitik:

Wir wollen besser kennenlernen, was unsere Kunden von uns erwarten, damit wir Ihre Bedürfnisse immer besser erfüllen können. Dazu ist uns der Kontakt zu unseren Kunden wichtig, wir nehmen jede Rückäußerung über unsere Arbeit ernst, da sie uns dabei hilft, die Qualität unserer Leistungen zu erhalten und zu verbessern.

Unser wichtigstes Ziel ist die Zufriedenheit unserer Kunden, denn wir wissen, daß wir nur mit zufriedenen Kunden langfristig erfolgreich sein können.

Deshalb sind wir bestrebt, Mängel in unserer Arbeit und der Arbeit unserer Unterauftragnehmer zu entdecken, zu analysieren, zu beheben und für die Zukunft zu vermeiden.

Auch wenn wir wissen, daß sich Fehler nie ganz vermeiden lassen - wo gehobelt wird, da fallen Späne -, so versuchen wir dennoch, mit unserer Leistung immer höhere Qualitätsstufen zu erreichen.

Unser Ziel ist es deshalb nicht, negative Äußerungen über unsere Qualität für die Zukunft vollständig zu vermeiden, sondern diese immer wieder als Anlaß zu nehmen, unsere Qualität zu verbessern, so daß in Zukunft die gleichen Fehler nicht wieder auftreten.

Unser Maßstab ist dabei die Erwartung und die Zufriedenheit unserer Kunden, unserer Mitarbeiter und unserer Mitglieder/Vorstand, denn diese wissen, was sie erwarten dürfen und was in der Branche üblich ist. Wir wollen uns auf diese Weise mit der Qualität unserer Leistung über dem Branchendurchschnitt bewegen.

5.3.2 Qualitätskriterien und Qualitätsziele

Die Qualitätspolitik muß, damit die Regelkreise des Qualitätsmanagementsystems funktionieren, in Qualitätsziele umgesetzt werden.

Qualitätsziele betreffen direkt die angebotene Dienstleistung und die Arbeitsschritte, die zu ihrer Erbringung notwendig sind. Eine abstrakte Diskussion von Qualitätszielen ist nicht sehr effektiv, denn es gibt keine allgemeingültigen Kriterien für Qualität. Statt dessen sollten Sie sich überlegen, was in den Angeboten Ihrer Unternehmen als Qualität gilt. Die Qualitätskriterien sind immer individuell festzulegen.

Abstrakte, global formulierte Qualitätskriterien sind als Maßstab für das Qualitätsmanagement nicht tauglich, da oft nicht einmal nachträglich „gemessen" oder bestimmt werden kann, ob sie erfüllt sind oder nicht.

Qualitätskriterium	**Wie kann man die Erfüllung messen oder bestimmen?**	**Qualitätsziel**
Zufriedenheit der entsendenden Unternehmen und der Teilnehmer mit der inhaltlichen Bildungsleistung	Auswertung Teilnehmerbewertungsbogen Befragung der entsendenden Unternehmen	Mindestens 75% der Teilnehmer in jedem Seminar bewerten die inhaltliche Leistung mit „befriedigend" oder besser
Qualifikation der Dozenten	Auswertung von Referenzen, Probeseminaren, Erfahrungen; Hospitation; Teilnehmerbewertungsbogen	Es werden nur Dozenten eingesetzt, mit denen gute Erfahrungen vorliegen oder von deren Qualifikation man sich überzeugt hat
Qualität der Seminarunterlagen	Regeln aus der „Checkliste für Dozenten" Stellungnahme eines Fachbereichsleiters	Unterlagen nach einheitlichem Muster mit gleichbleibend hoher Qualität
Qualität der Organisation	Teilnehmerbewertungsbogen Fehlerstatistik (z.B. in der Anmeldeverwaltung)	Fehlerfreie organisatorische Vorbereitung; Mindestens 75% der Teilnehmer bewerten jährlich die Qualität der Organisation mit „befriedigend" oder besser.
Qualität der DV-Ausstattung	Vergleich mit dem Stand der Technik; Anzahl der Geräte pro Teilnehmer	Aktuelle Software, maximal 2 Teilnehmer teilen sich ein Gerät; Einwandfreie Funktion

Abb. 30: Qualitätskriterien des PRO e.V. für Seminare

Qualitätskriterien müssen überprüfbar sein, da nur so Qualitätsziele als Steuerungsinstrumente des Qualitätsmanagements wirksam werden können.

☞ Qualitätsziele sind das Maß, das an die Qualitätskriterien angelegt werden

5.4 Wie funktioniert Ihr Qualitätsmanagementsystem heute? - Ist-Aufnahme

Ein einfacher Weg, herauszufinden, welche Bestandteile eines Qualitätsmanagementsystems in einer Bildungseinrichtung bereits existieren, ist die Sammlung aller schriftlich dokumentierten und nicht dokumentierten Verfahren der Arbeitsorganisation, die Einfluß auf die Qualität der Bildungsangebote haben:

Welche dokumentierten Verfahren der Arbeitsorganisation existieren bereits?

- Fragebogen zur Bewertung von Veranstaltungen durch die Teilnehmer
- Formulare, mit denen Teilnehmerbewertungsbogen ausgewertet werden
- Checklisten zur Auswahl externer Referenten
- Checklisten für Dozenten mit Anforderungen an Lehrgangsmaterialien
- Checklisten zur Überprüfung von Hotels und Tagungsräumen
- Arbeitslisten in der Anmeldeverwaltung
- Formulare als Organisationsmittel zur Vorbereitung von Seminarveranstaltungen (Verfügbarkeit techn. Mittel, Verpflegung, Räume, etc.)
- Computergestützte Verfahren (die nicht mehr zusätzlich schriftlich dokumentiert werden müssen), z.B. zur Auswertung von Multiple-Choice-Prüfungen

Die Bestandsaufnahme für die dokumentierten Verfahren läßt sich einfach durch Sammlung aller Checklisten, Formulare, Regeln etc. erreichen. Die nicht dokumentierten Verfahren werden sinnvollerweise von den Mitarbeitern benannt, die diese Arbeiten ausführen. Bei der Bestandsaufnahme ist das persönliche Gespräch mit den Mitarbeitern unabdingbar.

Nur durch die Einbeziehung dieser „Experten" läßt sich auch erreichen, daß bei der Einrichtung des Qualitätsmanagementsystems keine unnötigen oder ineffizienten Regeln erstellt werden. Solche Verfahren schaden mehr, als sie nützen, da sie die Akzeptanz des gesamten Qualitätsmanagementsystems gefährden.

Welche Verfahren des Qualitätsmanagements werden weitgehend systematisch angewandt, ohne daß sie schriftlich dokumentiert sind?

- Regelmäßige Unterrichtung des Beirates der Bildungseinrichtung über thematische Entwicklungen in der Arbeit der Bildungseinrichtung
- Hospitationen beim ersten Einsatz externer Dozenten
- Schulung und Einweisung von Mitarbeitern, die Aufgaben durchführen, die für die Qualität der Bildungsleistung wichtig sind
- Teamarbeit und Zusammenarbeit mit Experten bei der Entwicklung neuer Bildungsangebote
- Rückfragen bei entsendenden Unternehmen über die Qualität und den Transfererfolg von Seminaren
- Behandlung von Kundenbeschwerden
- Regelmäßige Berichterstattung an die Leitung der Bildungsstätte auch über Qualitätsaspekte der Arbeit
- Qualitätszirkel, Projektgruppen oder Mitarbeiter-Qualifikationsgruppen

Sie werden vermutlich feststellen, daß bereits eine große Zahl von Regelungen und Verfahren existieren, die auch Bestandteile des Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9000 sein werden. In anderen Fällen wird es so sein, daß einige Mitarbeiter ihre Arbeit besser dokumentieren als andere. Vielleicht hat ein Mitarbeiter ein Formular oder ein DV-Hilfsmittel für seine Arbeit entwickelt, das Grundlage für ein allgemeingültiges Verfahren sein kann.

Wenn Einzelgespräche mit den Mitarbeitern zu aufwendig erscheinen, ist es eine sinnvolle Alternative, Arbeits- oder Projektgruppen mit der Erfassung und Dokumentation der eingesetzten Verfahren zu betrauen. Die Dokumentation muß dabei mit dem Qualitätsmanagementbeauftragten abgestimmt werden, um gemeinsame Dokumentationsstandards zu erfüllen.

5.5 Qualitätsmanagement-Elemente festlegen

Nachdem die Grundzüge der Qualitätspolitik des Unternehmens festgelegt ist, diese in realistische und realisierbare Qualitätsziele heruntergebrochen wurde und eine Übersicht über die bisher angewandten Methoden und Verfahren des Qualitätsmanagement feststeht, werden jetzt die Grundzüge des verbesserten Qualitätsmanagementsystems entwickelt.

Basis für die im Qualitätsmanagementhandbuch dokumentierten Verfahren sind die Techniken und Hilfsmittel, die bereits im Unternehmen verwendet werden. Um die Anforderungen der DIN EN ISO 9001 zu erfüllen, müssen in der Regel nur „Lücken gefüllt" werden.

Die Norm DIN EN ISO 9001 enthält 20 Qualitätssicherungselemente, die im Kapitel 3 dieses Leitfadens näher erläutert sind. Für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems muß man entscheiden welche dieser QS-Elemente angewandt werden sollen und in welchem Umfang sie realisiert werden.

Ein erfolgversprechender Weg, ein Qualitätsmanagementsystem effizient zu gestalten ist es, von den realen Arbeitsprozessen und Aktivitäten im Unternehmen auszugehen. Sie sollten deshalb zunächst eine Liste der Aktivitäten und Prozesse anfertigen, die für die Qualität der Bildungsangebote wichtig sind. Hierbei sind die Qualitätskriterien, die sie in der Qualitätspolitik und den Qualitätszielen als für Sie wichtig festgelegt haben, maßgeblich. Prozesse, die keinen Einfluß auf die - in ihrem Sinne definierte - Qualität haben, brauchen dementsprechend auch keine differenzierte Regelung zu erfahren.

Einkauf:
Auswahl von Referenten
Auswahl von Tagungsstätten
Einkauf von Lehr- und Lernmaterialien
Einkauf von DV-Ausstattung
Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern (Küche etc.)
Durchführung:
Teilnehmerunterlagen
Organisatorische Vorbereitung von Veranstaltungen
Seminarablauf
Teilnehmer-Prüfungen
Nachbereitung von Veranstaltungen
Planung, Information und Marketing
Informationsmaterialien und Beratung
Programmplanung

Abb. 31: Liste der Arbeitsprozesse im PRO e.V., die die Qualität beeinflussen

Jeder Arbeitsprozeß, der die Qualität beeinflußt, sollte dann in Form eines Qualitäts-Regelkreises festgelegt werden.

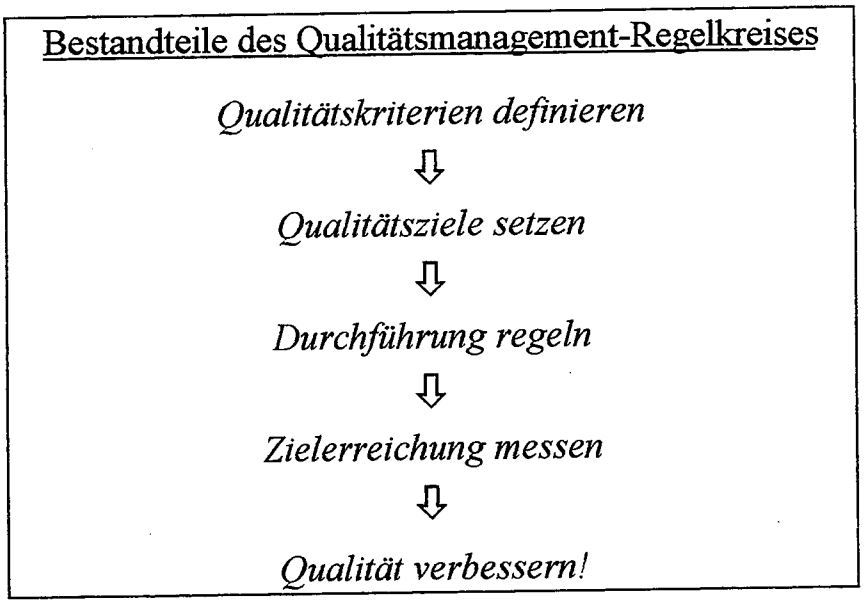

Abb. 32: Arbeitsprozesse in Qualitäts-Regelkreise umsetzen

5.6 Qualitätsmanagementhandbuch und Verfahrensanweisungen zusammenstellen

Die Konfiguration des Qualitätsmanagementsystems ist auf diese Weise zunächst allein aufgrund den Qualitätszielen und den Strukturen der Arbeitsorganisation der Bildungseinrichtung festgelegt worden. Die internen Gründe für die Einrichtung des Qualitätsmanagementsystems standen bei der Entwicklung bisher im Vordergrund.

Um auch die externen Motive zu berücksichtigen, d.h. das Qualitätsmanagementsystem anhand der Norm DIN EN ISO 9001 zertifizierbar zu machen, müssen die Regeln dieser Norm beachtet werden. Es steht dann die Aufgabe bevor, diese Strukturen und Verfahren auf eine Weise zu dokumentieren, die den Anforderungen der DIN EN ISO 9001 entspricht. Zusätzlich müssen interne Audits eingeführt werden, die für die Rückkopplung des Qualitätsmanagement-Regelkreises notwendig sind.

Es ist sicherlich auch möglich, das gesamte Qualitätsmanagementsystem in einem Dokument, dem Qualitätsmanagementhandbuch, zu dokumentieren. Dieses Qualitätsmanagementhandbuch müßte dann gleichzeitig als Anleitung für die Mitarbeiter dienen und den Nachweis darüber darstellen, daß die Anforderungen der DIN EN ISO 9001 erfüllt sind. Hinzu kommt, daß man es Kunden erlauben muß, das Qualitätsmanagementhandbuch einzusehen. Bei der Dokumentation kommt man jedoch in das folgende Dilemma:

- Die internen Zwecke der Qualitätsmanagement-Dokumentation (Anleitung zum qualitätsorientierten Arbeiten, Arbeitsanweisungen, durchgehende Gestaltung der Arbeitsabläufe, Rationalisierung) fordern von der Dokumentation eine klare, zweckmäßige und offene Gestaltung. Schließlich muß die Dokumentation als Arbeitsmittel dienen, sonst würde sie von den Mitarbeitern vielleicht nicht akzeptiert.

Aber:

- Zum externen Nachweis wird eine Dokumentation benötigt, die es dem Qualitätssicherungs-Fachmann ermöglicht, schnell zu übersehen, ob die Anforderungen an das Qualitätsmanagementsystem erfüllt sind. Außerdem will man vielleicht nicht alle Arbeitsabläufe offenlegen.

Aus diesen Gründen hat sich folgende Aufteilung der Qualitätsmanagementdokumentation bewährt:

Das Qualitätsmanagementhandbuch faßt so kurz wie möglich die Elemente des Qualitätsmanagementsystems zusammen. Es dient vor allem dazu, dem Kunden oder auch der Zertifizierungseinrichtung darzulegen, welche Qualitätspolitik die Bildungseinrichtung verfolgt und auf welche Weise sie die Anforderungen der Norm DIN EN ISO 9001 erfüllt. Aus diesem Grunde ist es auch nach den Elementen dieser Norm gegliedert. In diesem Qualitätsmanagementhandbuch enthalten sind Verweise auf Verfahrensanweisungen, mit denen das Qualitätsmanagementsystem im Unternehmen realisiert ist. Unabhängig davon, daß es als „Nachweishandbuch" dient, hat es Weisungscharakter.

Es ist in der hierarchischen Organisation der Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems das zentrale Dokument. Die Qualitätspolitik als wichtigster Maßstab der Qualitätsorientierung des Unternehmens und das Organigramm, mit dem die Verantwortung für die Qualität auch nach außen dokumentiert wird, sind deshalb Bestandteil dieses öffentlich zugänglichen Dokumentes, und nicht nur der Verfahrensanweisungen.

Dieses Qualitätsmanagementhandbuch kann - da es die Qualitätsorientierung des Unternehmens in die Öffentlichkeit widerspiegelt - in den Firmenfarben gestaltet und vielleicht auch gebunden werden. Dennoch sollte man es nicht als statisch und für alle Zeiten festgelegt interpretieren, die gewünschten Qualitätsverbesserungen werden schließlich auch Veränderungen des Qualitätsmanagementhandbuches mit sich bringen.

Verfahrensanweisungen, Checklisten und Formulare sind von diesem Qualitätsmanagementhandbuch unabhängig. Sie werden als einzelne Module gehandhabt und können auch einzeln geändert werden. Diese Dokumente sind zwar einem gemeinsamen Verwaltungs-Änderungs- und Verteilungssystem unterworfen, als Arbeitsmittel der einzelnen Abteilungen werden sie jedoch meist auch von diesen erarbeitet. Sie werden häufig in einem „Verfahrenshandbuch" zusammengefaßt.

5.6.1 Qualitätsmanagementhandbuch als „Nachweishandbuch" erstellen

Das Qualitätsmanagementhandbuch wird anhand der Gliederung der Darlegungsnorm DIN EN ISO 9001 gegliedert. Die einzelnen Qualitätselemente sollten folgendes beinhalten:

- Kurze Darstellung der Bedeutung, die dieses Qualitätselement für das eigene Qualitätsmanagementsystem hat. Manche in der Norm geforderten Elemente sind nicht relevant, andere betreffen unterschiedliche Strukturen, so daß diese kurz (vielleicht graphisch) dargelegt werden sollten.

- Beschreibung oder Auflistung des Geltungsbereiches. Eine klare Festlegung des Geltungsbereiches dient auch als Leitlinie für den Auditor.

- Verweis auf Verfahrensanweisungen, in denen die Tätigkeiten geregelt sind.

Die Anweisungen, die das Qualitätsmanagementsystem umsetzen und die als Anleitung zum qualitätsbewußten Arbeiten dienen, sind in einem separaten Verfahrenshandbuch oder auch einzeln als Arbeitsanweisungen niedergelegt.

PRO e.V. Qualitätsmanagementhandbuch S. 9/39

Inhalt:

1. Verantwortung der Leitung	1
1.1 Qualitätspolitik	2
1.2 Organigramm	4
1.3 Benennung des QM-Beauftragten	5
2. Qualitätsmanagementsystem	6
2.1 Graphische Darstellung der Struktur der QM-Dokumentation	7
3. Vertragsprüfung	8
4. Designlenkung	10
4.1 Ablauf des Entwicklungsprozesses	11
5. Lenkung der Dokumente und Daten	12
5.1 Auflistung von Dokumenten und Daten	13
6. Beschaffung	14
6.1 Auflistung von beschafften Produkt- und Dienstleistungsgruppen	16
6.2 Verweistabelle	17
7. Lenkung der vom Kunden beigestellten Produkte	18
8. Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit von Produkten	19
8.1 Tabelle: Struktur des Benummerungssystems	20
9. Prozeßlenkung	21
9.1 Prozeßmodell	23
9.2 Verweistabelle	24
10.Prüfungen	25
10.1 Prüfungen im Prozeßmodell	26
11.Prüfmittelüberwachung	27
12.Prüfstatus	28
13.Lenkung fehlerhafter Produkte	29
14.Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen	30
14.1 Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen im Prozeßmodell	32
15.Handhabung, Lagerung, Verpackung, Konservierung und Versand	33
16.Lenkung von Qualitätsaufzeichnungen	34
17.Interne Qualitätsaudits	35
18.Schulung	36
19.Wartung	37
20.Statistische Methoden	38
Verteiler	39

Abb. 33: Inhaltsverzeichnis des Qualitätssicherungshandbuches

PRO e.V. Qualitätsmanagementhandbuch S. 9/36

5. Lenkung der Dokumente und Daten

Für folgende Dokumente sind in Verfahrensanweisungen Regelungen zur Behandlung und Archivierung getroffen:

- Qualitätsmanagementhandbuch, Verfahrensanweisungen, Formulare und alle Dokumente, die in diesem Qualitätsmanagementhandbuch als Bestandteile des Qualitätsmanagementsystems genannt sind
- Unterlagen, die im Zusammenhang mit der Entwicklung neuer Veranstaltung entstanden sind und die in den Verfahrensanweisungen zur „Entwicklung neuer Veranstaltungen" als Dokumente näher spezifiziert sind
- Unterlagen, die im Zusammenhang mit der Beschaffung von Produkten oder Dienstleistung entstehen und die in den Verfahrensanweisungen zur „Beschaffung" als Dokumente näher spezifiziert sind
- Unterlagen, die im Zusammenhang mit der Durchführung von Seminaren entstehen und die in den Verfahrensanweisungen zur „Durchführung" als Dokumente näher spezifiziert sind
- Daten, die im Zusammenhang mit der Anmeldeverwaltung entstehen und die in den Verfahrensanweisungen zur „Anmeldeverwaltung" als Dokumente näher spezifiziert sind
- Personalakten, die in den Verfahrensanweisungen zur „Personalentwicklung" als Dokumente näher spezifiziert sind

Der Qualitätsmanagementbeauftragte ist dafür verantwortlich, daß für alle genannten Dokumente ein Änderungs- und Verteilersystem aufrechterhalten wird, das sicherstellt, daß keine ungültigen oder überholten Dokumente verwendet werden.

Unterlagen
VA „Lenkung der Dokumente des Qualitätsmanagementsystems"
VA „Entwicklung neuer Veranstaltungen"
VA „Auswahl von Tagungsstätten"
VA „Durchführung von Seminaren"
VA „Anmeldeverwaltung"
VA „Personalentwicklung"
Formular: „Änderungs- und Verteilerdienst"

Freigabe:

Erstellt:	23.1.95	*Mi.*
Freigegeben:	25.1.95	*Ro.*

Abb. 34: Beispiel aus dem Qualitätsmanagementhandbuch: „Lenkung der Dokumente und Daten"

Die Verweise können in einer Verweistabelle am Ende des Qualitätsmanagementhandbuches übersichtlich dargestellt werden:

Verweise																				
QH-Elemente→ ↓ Verfahren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
E1 Auswahl von Referenten																				
E2 Auswahl von Tagungsstätten																				
E3 Lehr- und Lernmaterialien																				
etc.																				

Abb. 35: Verweistabelle

5.6.2 Verfahrensanweisungen schreiben

Verfahrensanweisungen sollen so klar wie möglich beschreiben, wie Arbeiten ausgeführt werden und welche qualitätssichernden Maßnahmen durchgeführt werden. Die Aktivitäten müssen so beschrieben werden, daß folgende Fragen beantwortet sind:

Wer macht **was, wann, womit** und **wie, welche Qualitätsaufzeichnungen** werden angefertigt, **wie** wird die Tätigkeit **überwacht**?

Für den Aufbau hat sich folgende Struktur bewährt:

1. Zweck:	Hier wird beschrieben, wozu die folgende Aufgabe oder Teilaufgabe geregelt wird
2. Geltungsbereich:	Abteilungen, Sachliche Zuordnung, klare Eingrenzungen sind sinnvoll
3. Verantwortung:	Wer ist für die Aktivitäten verantwortlich, mit wem müssen Abstimmungen erfolgen?
4. Verfahren:	Beschreibung oder graphische Darstellung, oder Verweis auf eine Checkliste, ein Formular oder entsprechende Software, die das Verfahren festlegt
5. Unterlagen:	Verweis auf Formulare, mitgeltende Verfahrensanweisungen etc.

Abb. 36: Sinnvoller Aufbau von Verfahrensanweisungen

PRO e.V. Qualitätsmanagementsystem 9/95
Verfahrensanweisung „Auswahl von Tagungsstätten" S. 1/2

Zweck:

Diese Verfahrensanweisung legt das Vorgehen bei der Auswahl und der Beauftragung von Unterlieferanten fest, die Tagungsstätten zur Verfügung stellen

Geltungsbereich:

Diese Verfahrensanweisung gilt für die Beschaffung von externen Seminarräumen (Hotels, Tagungsräume, etc.).

Verantwortung:

Für die Beschaffung von Seminarräumen und die Befolgung dieser Verfahrensanweisung ist die Seminarorganisation (SO) in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung sowie den Bereichsleitern verantwortlich.

Verfahren:

Nach Möglichkeit wird bei der Auswahl von Seminarräumen auf bereits bekannte Orte zurückgegriffen. Es werden Qualitätsaufzeichnungen über Seminarräume angefertigt, aufbewahrt und bei der Auswahl von Seminarorten berücksichtigt.

Falls - z.B. in Orten, in denen bisher noch keine Maßnahmen durchgeführt wurden - neue Seminarräume erstmals eingesetzt werden, wird vorher eine Qualitätsüberprüfung durchgeführt. Seminarräume werden nicht ohne Qualitätsprüfung verwendet.

Die notwendigen Eigenschaften von Seminarräumen werden von der Geschäftsführung bzw. den Bereichsleitern (entweder separat für ein einzelnes Seminar oder pauschal für bestimmte Seminartypen) festgelegt. Die Seminarorganisation ist dafür verantwortlich, daß ein Seminarraum mit den von Bereichs- oder Geschäftsleitung geforderten Eigenschaften bereitgestellt wird. Abweichungen müssen mit GF oder BL besprochen werden.

Die Kriterien für die Qualität eines Seminarraums sind wie folgt definiert; d.h. Seminarräume werden nach folgenden Maßstäben bewertet. Neue Seminarräume werden anhand des Formblattes „Bewertung von Seminarräumen R4" eingeordnet. Anhand der Anforderungen für die Raumqualität, wie sie in den Seminarakten niedergelegt sind, kann dann entschieden werden, ob ein Raum für eine bestimmte Veranstaltung geeignet ist.

Ort:

- Stadt
- Ortslage (zentral, Randlage)
- Infrastruktur (Parkplätze, Erreichbarkeit mit öff. Verkehrsmitteln)
- Verfügbarkeit von geeigneten Übernachtungsmöglichkeiten

Abb. 37: Verfahrensanweisung "Auswahl von Tagungsstätten"

PRO e.V. Qualitätsmanagementsystem 9/95
Verfahrensanweisung „Auswahl von Tagungsstätten" S. 2/2

Raum:

- Größe (qm/Teilnehmer)
- Bestuhlung
- Allgemeine Raumqualität (subjektiver Eindruck, Repräsentabilität, Atmosphäre)
- Licht/Temperatur/Belüftung
- Infrastruktur (Pausenräume, san. Anlagen, Freizeitangebote)

Bewirtung:

- Pausenbewirtung
- Mittag- bzw. Abendessen

Technik:

- Verfügbarkeit und Funktion
- Flexibilität

Service

- Personal
- Flexibilität

Für eine Raumbestellung wird der Formularsatz R verwendet. Er wird von SO ausgefüllt.

Nach Abschluß einer Maßnahme wird die Qualität des Raumes aufgezeichnet. Der Qualitätsvermerk wird von der Person eingetragen, die die Teilnehmerbogen auswertet.

Die Mindestqualitätsstandards des PRO e.V. müssen auf jeden Fall eingehalten werden, Ausnahmen müssen gegenüber GF oder BL begründet und von diesen genehmigt werden.

Unterlagen:
Formblatt „Bestellung von Räumen" (R1)
Formblatt „Bestellung Bewirtung in externen Seminarräumen" (R2)
Formblatt „Bestellung Technik" (R3)
Formblatt „Bewertung von Seminarräumen" (R4)

Erstellt:	12.5.95	Kl.
Freigegeben:	14.5.95	Kl.

Abb. 37: Verfahrensanweisung "Auswahl von Tagungsstätten" (2)

PRO e.V. Qualitätsmanagementsystem 8/95
Formblatt „Bestellung von Räumen" (R1) S. 1/1

BL: _____ SO:_____ Seminar-Nr. _____
Titel: _____
Datum: _____
Ort: _____
Beginnt um: _____ endet um: _____

Vorgeschlagener Raum/Hotel:_____
Art Seminarraum _____
Anzahl Personen: _____
Bestuhlung U-Form ☐ Parlamentarisch ☐ Stuhlreihen ☐ Anders:_____
Bewirtung: _____
(s. hierzu Formblatt Bestellung Bewirtung)

Bestellt:
wie vorgeschlagen: ☐ anderer Raum: _____ bekannt? ja: ☐ nein: ☐
- Wenn nicht bekannt: Besichtigt und genehmigt am _____durch_____

Datum, Unterschrift:_____

Q-Vermerk
Anmerkungen SO/BL
_____
_____

Beurteilung durch Teilnehmer	Beurteilung durch Referenten:
ok: ☐	ok: ☐
Mängel:_____	Mängel: _____
_____	_____
_____	_____

Bewertung erfaßt: _____
Datum, Unterschrift

Abb. 38: Formblatt „Bestellung von Räumen"

PRO e.V. Qualitätsmanagementsystem 8/95
Formblatt „Bestellung Bewirtung in externen Seminarräumen" (R2) S. 1/1

BL: _____ SO: _____ Seminar-Nr. _____
Datum: _____
Seminarraum: _____
Anzahl Teilnehmer _____ Anzahl Dozenten und Org. Personal ___ Gesamt: _____

Pausengetränke: Gesamtzeitraum ☐ Pause(n) um _____ Uhr

	Seminartische	Buffet	Preis
Kaffee:	☐	☐	_____
Wasser:	☐	☐	_____
Saft:	☐	☐	_____

Mittagessen: um _____ Uhr
Buffet ☐ zum Preis von _____ DM pro Person
Tagesgericht ☐ _____ Preis _____ DM pro Person
à la carte ☐ Selbstzahler ☐ inclusiv ☐
Anders: ☐ _____
Getränke inclusiv ☐ Selbstzahler ☐ Nichtalkoholische Getränke incl. ☐

Bestellt:

Datum, Unterschrift: _____

Q-Vermerk
Anmerkungen SO/BL
_____

Beurteilung durch Teilnehmer
ok: ☐
Mängel: _____
_____

Beurteilung durch Referenten:
ok: ☐
Mängel: _____
_____

Bewertung erfaßt: _____
Datum, Unterschrift

Abb. 39: Formblatt „Bestellung Bewirtung in externen Seminarräumen"

PRO e.V. Qualitätsmanagementsystem 8/95
Formblatt „Bestellung Technik" (R3) S. 1/1

BL: _____ SO:_____ Seminar-Nr. _____
Datum: _____ Uhrzeit:_____
Seminarraum: _____

Anzahl Teilnehmer _____ Anzahl Dozenten und Personal _____ Gesamt: _____

Seminartechnik:

Overhead-Projektor	☐
Dia-Projektor	☐
Videoanlage	☐
Videokamera	☐
Pinwand	☐
Flip Chart	☐
_____	☐
_____	☐
_____	☐

Besonderes:

_____

Bestellt:

Datum, Unterschrift:_____

Q-Vermerk

Anmerkungen SO/BL

_____

_____

Beurteilung durch Teilnehmer

ok: ☐

Mängel:_____

_____

Beurteilung durch Referenten:

ok: ☐

Mängel: _____

_____

Bewertung erfaßt: _____
Datum, Unterschrift

Abb. 40: Formblatt „Bestellung Technik"

Bei der Formulierung von Verfahrensanweisungen sollte man daran denken, den potentiellen Änderungsaufwand möglichst gering zu halten. „Provisorien führen ein Eigenleben" - dies gilt besonders immer dann, wenn Bürokratie geschaffen wird. Anstatt in „vorauseilendem Gehorsam" oder aus Perfektionismus die kleinsten Details zu regeln, sollte man versuchen, einen arbeitsfähigen Kompromiß zu finden.

Allgemein ist es effizienter, verbale Beschreibungen der Tätigkeiten so weit wie möglich zu vermeiden. Arbeitsmittel, Tabellen und Checklisten, aber auch Softwareprogramme sind häufig selbsterklärend, d.h. sie führen automatisch zu einer richtigen Arbeitsweise.

5.6.3 Verteilersystem und Änderungsdienst

Der Aufwand, der in einem Qualitätsmanagementsystem mit der „Lenkung der Dokumente und Daten" entsteht, kann beträchtlich sein. Deshalb ist es wichtig, sich vor der Dokumentation des Verteilersystems folgende Fragen zu beantworten:

- Wer benötigt das Qualitätsmanagementhandbuch und einzelne Verfahrensanweisungen bzw. sollte sie erhalten?
  - Geschäftsleitung
  - Fachbereichsleiter/andere Führungskräfte
  - Mitarbeiter
  - Externe Mitarbeiter (Dozenten)
  - Kunden
  - Zertifizierungseinrichtung
- In welchen Fällen muß immer die aktuelle Version vorliegen? In welchen Fällen reicht es aus, daß auf Anfrage ein komplett aktualisiertes Handbuch ausgegeben wird? Mitarbeiter, die für eine Aktivität verantwortlich sind, müssen auf jeden Fall in den Änderungsdienst einbezogen werden.
- Sollen Verfahrensanweisungen in einem „Verfahrenshandbuch" zusammengestellt und komplett ausgegeben werden? Oder benötigen manche Personenkreise nur einzelne Anweisungen?

Modul: QH Persönliche Exemplare mit vollständigem Änderungsdienst					
Name	Funktion/ Anschrift	aufgenommen am	gelöscht am	Grund	durch wen
Müller, Dr. Ralf	GF	1.1.1995	30.9.95	scheidet aus dem Unternehmen aus	Kl.
Klein, Beate	Q-Beauftragte	1.1.1995			
Wieland, Peter	AL-P	1.1.1995			
Meier, Katharina	AL-S	1.1.1995			

Abb. 41: Verteiler für das Qualitätsmanagementhandbuch QH

Für jedes Modul der Qualitätsmanagement-Dokumentation, das einzeln behandelt und ausgegeben wird, muß ein solcher Verteiler geführt werden. Beispielsweise werden externe Dozenten in den Verteiler über die Verfahrensanweisung „Ablauf von Seminaren" aufgenommen, Verfahrensanweisungen zur Anmeldeverwaltung sind für sie nicht notwendig.

Der Verteiler hat die Funktion, daß bei jeder Änderung des Dokumentes klar ersichtlich ist, wer ein aktualisiertes Exemplar erhalten muß. Die Norm legt großen Wert darauf, daß das Änderungssystem sicherstellen muß, daß keine veralteten Versionen von Dokumenten verwendet werden. Bei einer elektronischen Form der Verwaltung von QS-Dokumenten kann dies durch eine Löschung der Dateien im Netz erfolgen; in kleineren

Instituten kann der Qualitätsmanagementbeauftragte die veralteten Versionen selbst einsammeln. Bei größeren Einrichtungen kann es notwendig werden, Empfangs- und Vernichtungserklärungen von den im Änderungsdienst einbezogenen Personen anzufordern.

PRO e.V. Änderungsdienst VA „Gestaltung von Lehrunterlagen"						
Version		erstellt/verändert		verteilt		
alt	neu	Datum	Name	Verteiler vom	Datum	Name
4/95	1/96	12.4.96	*Meier*	23.3.95	12.4.96	*Meier*
1/96	2/96	5.6.96	*Meier*	1.4.96	6.6.96	*Schulze*

Abb. 42: Änderungsdienst für Verfahrensanweisung „Gestaltung von Lehrunterlagen"

Durch ein solches „Änderungsprotokoll" ist immer genau feststellbar, wer welche Änderungen wann durchgeführt hat, und an welchen Verteiler die geänderten Exemplare versandt wurden.

5.7 Durchführung interner Audits

In den Normen der Reihe DIN EN ISO 9000 ist die Durchführung interner Audits ein fester Bestandteil der Anforderungen, die erfüllt werden müssen. Sie sind neben den Verfahrens- und Arbeitsanweisungen das wichtigste Element der Qualitätsmanagement-Regelkreise, da durch sie die Rückkopplung zwischen der tatsächlichen Ausführung der Arbeit und den Anweisungen hergestellt wird. Sie dienen dazu, zu beurteilen

- ob die Verfahrens- und Arbeitsanweisungen tatsächlich so angewandt werden,
- ob die Verfahrensanweisungen geeignet sind, die Qualitätsziele zu erfüllen,
- ob und wo Verbesserungen am Qualitätsmanagementsystem durchgeführt werden müssen.

5.7.1 Was benötigt man für die Durchführung interner Audits?

Das wichtigste Werkzeug für die Durchführung interner Audits sind die Auditfragenlisten. Anhand dieser Fragen kann der Mitarbeiter, der die Audits durchführt, beurteilen, ob die Arbeiten so durchgeführt werden, wie im Qualitätsmanagementsystem vorgesehen.

Auditfragenlisten sind die Umsetzung der Arbeits- und Verfahrensanweisungen in Frageform

Ein Beispiel für eine ausgefüllte Liste von Auditfragen zur Verfahrensanweisung „Beurteilung der Qualität externer Dozenten" stellt die folgende Tabelle dar:

Verfahrensschritt (Stichworte)	Auditfrage	Ergebnis	Nachweis
1.1 Bei Eingang unaufgeforderter Bewerbungen: a) Eindruck aufgrund der Bewerbungsunterlagen; Bewertung nach Kriterien der Personalauswahl durch den Fachbereichsleiter	1.1 a) Werden eingehende Bewerbungen externer Dozenten durch den Fachbereichsleiter überprüft? Verfügt der Fachbereichsleiter über die Qualifikation, Bewerbungsunterlagen nach Kriterien der Personalauswahl zu bewerten?	ja ja	Erledigungsvermerk des Fachbereichsleiters auf den Bewerbungsunterlagen, aus dem hervorgeht, ob ein positiver oder ein negativer Eindruck erweckt wurde. langjährige Führungserfahrungen
b) Bei einem positiven Eindruck entscheidet der Fachbereichsleiter, welche der folgenden zusätzlichen Maßnahmen eingesetzt wird (mindestens eine). • Persönliches Gespräch (Fachbereichsleiter) • Benennen von Referenzen; Kontrolle der Referenzen • Beurteilung von Arbeitsproben (Lehrmaterialien, Probeseminar) durch den Fachbereichsleiter; evtl. Rücksprache bei Fachexperten	b) Wird bei einem positiven Eindruck mindestens eine der folgenden zusätzlichen Maßnahmen durchgeführt: • Persönliches Gespräch • Benennen und Kontrolle von Referenzen • Beurteilung von Arbeitsproben durch den Fachbereichsleiter; evtl. Rücksprache bei Fachexperten	ja	In den Unterlagen eines neu eingesetzten Dozenten ist dokumentiert, daß eine der drei Maßnahmen durchgeführt wurde.
c) Ausfüllen der Checkliste „Qualifikation von externen Dozenten	c) Wird vor dem ersten Einsatz des Dozenten die Checkliste „Qualifikation von externen Dozenten" ausgefüllt?	ja	ausgefüllte Checklisten in den Personalunterlagen

Abb. 43: Auditfragen zur Verfahrensanweisung "Beurteilung der Dozentenqualität"

Die Auditfragen lassen sich immer mit **ja** oder **nein** beantworten und entsprechen in der Formulierung den Arbeitsanweisungen.

Auf diese Weise wird es einem erfahrenen Auditor nicht schwer fallen, auch ohne vorformulierte Auditfragen ein Audit durchzuführen. Objektive Nachweise für die Erfüllung der Verfahrensanweisungen könnten auch in einem eigens dafür präparierten Verfahrenshandbuch dokumentiert und archiviert werden. Für die Anlaufphase ist es zur Gestaltung des Audit-Prozesses jedoch sinnvoll, parallel zum Qualitätsmanagementhandbuch und den Verfahrensanweisungen einen Audit-Fragenkatalog zu erstellen.

Auf diese Weise erhält man einen Leitfaden für die Audit-Durchführung, mit dem man es vermeidet, zu oberflächlich zu sein oder aber sich mit zu kleinlichen Fragen zu verzetteln.

Zum Nachweis, daß regelmäßig Audits durchgeführt werden, ist eine dokumentierte Auditplanung erforderlich.

In einem Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9000 ff. sind regelmäßige Audits unabdingbar, bei Folge- und Wiederholungsaudits der Zertifizierungsgesellschaften gilt daher auch auch die erste Frage der Dokumentation durchgeführter interner Audits.

Bereich	Jan	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
Geschäftsleitung	A	13.	Meier									
Qualitätsbeauftragter		A	14.	Wieland								
Z/Anmeldeverwaltung			A	8.	Schulze							
SO/Seminarorganisation				A	22.	Wieland						
KA/Kaufmännische Abwicklung							A	8/9	Schmidt			
BL-I/offene Seminare								A	24.	Klein		
BL-II/Lehrgänge									A	6.	Müller	
BL-III/interne Seminare										A	23.	Mix
A: Auditfragen erstellen; Tag: Auditdurchführung; Name: Verantwortlich												

Abb. 44: Auditplan für das Jahr 1996

5.7.2 Wie werden interne Audits durchgeführt?

Auf der Basis des Auditplans und der angefertigten Audit-Fragenlisten wird dann das Audit durchgeführt. Audits müssen von Mitarbeitern durchgeführt werden, die unabhängig von denjenigen sind, die für den auditierten Bereich verantwortlich ist. Bei Audits, die die Geschäftsleitung betreffen, ist dies natürlich in der strengen Formulierung nicht durchsetzbar. In kleineren Unternehmen und Einrichtungen werden Audits häufig vom Qualitätsbeauftragten durchgeführt, der im Rahmen seiner Kompetenzen die notwendige

Unabhängigkeit besitzt. In den Abteilungen wird ein verantwortlicher Ansprechpartner benannt, der für die Koordinierung des Audits mit dem Auditor zuständig ist und den Auditor bei seiner Arbeit begleitet. Das Ziel des Audits ist es, herauszufinden, ob das Qualitätsmanagementsystem in den Abteilungen so funktioniert, wie es vorgesehen und im Qualitätsmanagementhandbuch beschrieben ist.

Der Auditor und der verantwortliche Ansprechpartner aus der Abteilung gehen dann gemeinsam durch die Abteilung und suchen nach Belegen dafür, daß die Verfahrensanweisungen wie beschrieben angewendet werden. Als Belege gelten nur „objektive Nachweise", wie z.B. vorgelegte Dokumentationen.

ca. 4 Wochen vorher:	Terminabsprache und Abstimmung der Anweisungen, die auditiert werden sollen
Am Audittag:	
10.00:	Vorbesprechung mit Begleitperson
10.15-11.45	Durchführung der Audits an den Arbeitsplätzen
11.45-12.00	Abschlußbesprechung und Vereinbarung eines Termins für Korrekturmaßnahmen (ca. 4 Wochen nachher)

Abb. 45: Ablaufplan eines Audits

Anhand des Auditplans und der festliegenden Auditfragenliste werden die Mitarbeiter der Abteilung befragt, die für die Ausführung der Tätigkeiten verantwortlich sind. Dabei ist es nicht notwendig, sich starr an die Formulierung der Auditfragenlisten zu halten. Sinnvoller sind häufig offene Fragen, aus deren Beantwortung der Auditor erkennen kann, ob die reale Arbeit den im Qualitätsmanagementsystem festgelegten Verfahren entspricht.

Beispiele für Fragestellungen während des Audits (nach dem Muster der oben gezeigten Verfahrensanweisung):

- Wer liest die Bewerbungsunterlagen und entscheidet, ob ein Referent eingeladen wird?
- Was für Unterlagen benötigen sie?
- Zeigen Sie mir doch einmal einen Vorgang aus der letzten Zeit.

Der Auditor protokolliert während des Audits zu den vorformulierten Fragen, ob die Anforderungen erfüllt sind, oder nicht, sowie zusätzlich den objektiven Nachweis. Dieses Vorgehen dient sowohl dem Auditor als auch der auditierten Abteilung. Die Erfüllung der Anforderungen ist klar dokumentiert und kann dann von niemandem mehr angezweifelt werden. Um Mißverständnisse und somit Mißstimmungen zwischen der Auditor und der Abteilung zu vermeiden, ist es auch wichtig, daß der Auditor immer von einem Mitarbeiter der Abteilung begleitet wird.

PRO e.V. Qualitätsmanagementsystem 8/95
Verfahrensanweisung „Durchführung interner Audits" S. 1/2

Zweck
Der PRO Seminare e.V. überprüft regelmäßig ihr Qualitätsmanagementsystem in Form interner Audits um

- festzustellen, ob das Qualitätsmanagementsystem wie dokumentiert angewendet wird
- zu überprüfen, ob das Qualitätsmanagement noch den Anforderungen entspricht
- und um Verbesserungsmöglichkeiten aufzudecken

Diese Verfahrensanweisung regelt Verantwortung und Verfahren für die Durchführung interner Audits des PRO e.V.

Geltungsbereich
Diese Verfahrensanweisung gilt für

- die Geschäftsleitung
- die Leiter und Mitarbeiter der Bereiche, für die das QS-System gilt:
- den Qualitätsmanagementbeauftragten

Verantwortung

Die Geschäftsleitung ist verantwortlich für

- die Erstellung eines Auditplans, der für jeden Bereich und jedes Element des Qualitätsmanagementsystems entsprechend seinem Status und seiner Bedeutung festlegt, in welchem Zeitraum Audits durchgeführt werden müssen

Der Qualitätsmanagementbeauftragte ist verantwortlich für:

- die Erstellung der Audit-Unterlagen, insbesondere der Audit-Fragenliste
- die Durchführung der Audits entsprechend dieser Verfahrensanweisung
- die Berichterstattung über die Ergebnisse der Audits
- die Verfolgung der Korrekturmaßnahmen
- die Benennung von Auditoren, die unabhängig von den zu auditierenden Bereichen sind

Die Bereichs- bzw. Abteilungsleiter sind verantwortlich für

- die Abstimmung der Audittermine mit dem Qualitätssicherungsbeauftragten im Rahmen des Auditplans
- die ordnungsgemäße Mitwirkung der Abteilung beim Audit entsprechend dieser Verfahrensanweisung
- die rechtzeitige Ergreifung von Korrekturmaßnahmen bei festgestellten Mängeln

Verfahren

a) Grundlagen
Grundlage für interne Audits im PRO e.V. ist das Qualitätsmanagementhandbuch mit den dazugehörenden Verfahrensanweisungen.

Abb. 46: Verfahrensanweisung „Durchführung interner Audits"

PRO e.V. Qualitätsmanagementsystem 8/95
Verfahrensanweisung „Durchführung interner Audits" S. 2/2

b) Planung
Der Auditor erstellt einen Auditablaufplan entsprechend dem Formular „Auditablaufplan", der festlegt, an welchen Arbeitsplätzen zu welcher Zeit und zu welchen Themen das Audit durchgeführt wird.
Außerdem erstellt er eine Auditfragenliste auf der Basis der genannten Unterlagen. Er stimmt entsprechend der Auditplanung die Termine für das Audit mit der zu auditierenden Abteilung ab.

c) Auswahl von Auditoren
Falls der Qualitätsbeauftragte nicht selbst das Audit durchführt, benennt er in Abstimmung mit der zu auditierenden Abteilung einen Auditor, der nicht der Leitung der auditierten Abteilung direkt unterstellt sein darf.

d) Einführungsgespräch
Der Auditor führt spätestens eine Woche vor dem vereinbarten Audit-Termin ein Einführungsgespräch mit der zu auditierenden Abteilung, in dem die Auditablaufplanung und die Aufgaben besprochen werden, die auditiert werden.

e) Stichprobenhafte Überprüfung der Wirksamkeit des QS-Systems
Der Auditor führt anhand der Auditfragenliste das Audit durch, indem er nach objektiven Nachweisen dafür sucht, daß die Arbeit so durchgeführt wird, wie im Qualitätsmanagementsystem festgelegt. Er wird dabei von einem Mitarbeiter der Abteilung während des gesamten Verlaufs des Audits begleitet. Der Auditor trägt die objektiven Nachweise als Auditprotokoll in die Auditfragenliste ein.
Wenn kein objektiver Nachweis dafür gefunden werden kann, daß so gearbeitet wird, wie im Qualitätsmanagementsystem festgelegt, wird für jede Abweichung ein „Auditabweichungsbericht" (Muster s. Anlage) beschrieben.

f) Schlußbesprechung
Nach dem Audit wird mit dem Leiter der auditierten Abteilung eine Abschlußbesprechung über das Auditergebnis durchgeführt. Das Auditprotokoll und die Auditabweichungsberichte werden vom Auditor und vom Begleiter aus der Abteilung unterschrieben. Gleichzeitig werden Termine vereinbart, bis zu denen evtl. notwendige Korrekturmaßnahmen durchgeführt sein müssen. Die Termine werden auf den Auditabweichugnsberichten vermerkt.
Die auditierte Abteilung erhält Kopien der Auditabweichungsberichte.

g) Auditbericht
Der Auditor faßt die Ergebnisse des Audits in einem Auditbericht zusammen. Die Abteilung und der Qualitätsmanagementbeauftragte erhalten diesen Auditbericht spätestens 14 Tage nach dem Audit.

Unterlagen:
Audit-Plan
Muster einer Audit-Fragenliste
Muster eines Auditberichtes
Muster eines Audit-Abweichungsberichtes

Abb. 47: Verfahrensanweisung „Durchführung interner Audits" (2)

5.7.3 Was wird unternommen, wenn Anforderungen nicht erfüllt werden?

Wenn der Auditor „Abweichungen" feststellt, d.h. Tätigkeiten nicht so durchgeführt werden, wie im Qualitätsmanagementsystem vorgesehen, werden diese ebenfalls dokumentiert. Üblicherweise ist für diese Fälle ein Formular „Auditabweichungsbericht" vorgesehen. Dieses Formular erfüllt praktischerweise mehrere Aufgaben:

- Dokumentation der „Abweichungen", diese werden vom Auditor und von dem Mitarbeiter der Abteilung, der das Audit begleitet, unterzeichnet
- Vereinbarung von Terminen, bis zu denen Korrekturen durchgeführt werden sollen
- Dokumentation der Korrekturen

Diese "Auditabweichungsberichte" sollten noch während des Audits in Kopie der auditierten Abteilung überlassen werden, damit Korrekturen möglichst einfach vorgenommen werden können - häufig sind ja keine komplizierten Maßnahmen erforderlich.

Es ist wichtig, daß festgestellte Mängel auf jeden Fall schnellstmöglich behoben werden. Audits sind das wirksamste Mittel zur Optimierung des Qualitätsmanagementsystems, sie können ihre Leistungsfähigkeit jedoch nur dann erreichen, wenn aus den Audit-Ergebnissen auch Konsequenzen gezogen werden. Die Korrekturmaßnahmen (z.B. Änderungen in Formularen, Schulungen von Mitarbeitern etc.) sollten jedoch auf keinen Fall vom Auditor oder vom Qualitätsbeauftragten „angeordnet" werden. Die Mitarbeiter und Führungskräfte der Abteilungen kennen ihre Ablauforganisation und ihre Mängel oft viel besser, und die Akzeptanz von Maßnahmen ist eher gewährleistet, wenn sie aus den Abteilungen selbst vorgeschlagen werden.

PRO e.V.

Audit-Abweichungsbericht **FO 17-03**

zum Audit am _____ Auditierte Stelle:_____

Auditgrundlage:

Abweichung:

Korrekturmaßnahmen vereinbart bis spätestens:_____

_____ _____ _____

Datum Begleiter Auditor

Korrekturen durchgeführt:

_____

Datum, Unterschrift (Verantwortlicher Leiter der auditierten Stelle)

Erledigungsvermerke:

Korrekturmaßnahmen in Ordnung? ja ☐ nein☐

Nachaudit erforderlich? ja ☐ nein☐

falls ja, bis wann

_____

Datum, Unterschrift (Auditor)

Abb. 48: Auditbericht

6 Zertifizierung

6.1 Gründe für eine Zertifizierung

Für eine Zertifizierung sprechen folgende Gründe:

- Die Zertifizierung bildet für die Mitarbeiter einen Anreiz, das Qualitätsmanagement zu verbessern, Abläufe zu sinnvoll zu gestalten und qualitätsbewußter zu arbeiten
- Ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem kann einen Wettbewerbsvorteil bedeuten,
  - → wenn ihre Mitbewerber zertifiziert sind oder dies beabsichtigen,
  - → wenn ihre Kunden ein systematisches Qualitätsmanagement betreiben und dies von ihren Zulieferern erwarten,
  - → wenn auf ihrem Markt Qualität eine besonders wichtige Rolle spielt.
- Durch die Einleitung des Zertifizierungsverfahrens können Sie dem Qualitätsmanagement eine stärkere Bedeutung verleihen:
  - → äußere Kontrollen interner Abläufe,
  - → Benennung eines verantwortlichen Qualitätsbeauftragten,
  - → formales Zwischenziel der Einrichtung eines Qualitätsmanagementsystems.
- Durch eine Zertifizierung können Sie die Qualität ihres Qualitätsmanagements nachweisen.
- Wenn Sie für öffentliche Auftraggeber tätig sind, die zukünftig die Existenz eines zertifizierten Qualitätsmanagementsystems zwingend voraussetzen.

Abb. 49: Gründe für eine Zertifizierung

Dennoch ist zu beachten, daß das Ziel des Qualitätsmanagements nicht allein die Zertifizierung sein darf. Qualitätsmanagement dient dazu, Qualität sicher zu produzieren und stetig zu verbessern. Wenn allein die Zertifizierung im Vordergrund steht, ist zu befürch-

ten, daß die Vorteile, die das Unternehmen durch die Zertifizierung erlangt, durch den Aufwand nicht aufgewogen werden.

6.2 Auswahl einer Zertifizierungsgesellschaft

Vor Eintritt in das Zertifizierungsverfahren sollten Sie sich einen Überblick über die geeigneten Zertifizierungsstellen verschaffen. Bei der TGA (Trägergemeinschaft für Akkreditierung GmbH, Frankfurt/M.) erhalten Sie eine Liste der Einrichtungen, die für die Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen in bestimmten Branchen akkreditiert sind.

Neben Einrichtungen, die branchenübergreifend tätig sind, ist die CERTQUA (Gesellschaft der Deutschen Wirtschaft zur Förderung und Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen in der beruflichen Bildung mbH, Anschrift: CERTQUA, Adenauerallee 8a, 53113 Bonn, Tel.: 0228/104480, Fax: 0228/104482) als Zertifizierungsstelle speziell für den Bereich der beruflichen Bildung tätig. Die CERTQUA setzt Auditoren ein, die über Berufserfahrung in leitender Funktion in Weiterbildungseinrichtungen verfügen. Außerdem arbeitet die CERTQUA mit einem Auditfragebogen, in dem die Anforderungen der Norm in die „Sprache der Bildung" übersetzt sind.

6.3 Das Zertifizierungsverfahren

Alle akkreditierten Zertifizierer arbeiten nach einem weitgehend einheitlichen Verfahren. In den Bedingungen zur Akkreditierung ist sogar der Aufwand festgeschrieben ist, mit dem für die einzelnen Zertifizierungsschritte zu rechnen ist. Aus diesem Grunde unterscheiden sich Leistungsangebot und Verfahren bei den verschiedenen Zertifizierern nur unwesentlich,[1] so daß auch die Preise vergleichbar sind.

Eine Zertifizierung wird üblicherweise in mehreren Schritten durchgeführt. Zu jedem Schritt muß ein gesonderter Vertrag mit der Zertifizierungsstelle geschlossen werden - so wird auch der Ausstieg zwischen den Schritten möglich. Da jeder Schritt einzeln veranlaßt wird, ist die Gesamtdauer des Zertifizierungsverfahrens nicht festgelegt.

[1] Die bekannten deutschen Zertifizierungsstellen richten sich nach einer Empfehlung des EQS (European Committee for Quality System Assessment and Certification), einem Ausschuß der von der EG-Kommission, EFTA und CEN/CENELEC eingerichteten EOTC (European Organization for Testing and Certifikation). Das EQS hat auf Basis der Normen DIN ISO 10011, Teile 1-3 und der Norm für Zertifizierungsstellen DIN EN 45012 Richtlinien für Verfahren entwickelt, nach denen Zertifizierung in Europa durchgeführt werden soll. Darüber hinaus hat die TGA (Trägergemeinschaft für Akkreditierung GmbH), die Zertifizierungsstellen in Deutschland akkreditiert, weitere ergänzende Richtlinien erarbeitet.

Folgende „Vertragsstufen“ sind bei der Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen üblich:

1. Vertragsstufe	Anmeldung und Auditvor-bereitung	Keine Aussicht auf erfolgreiche Zertifizierung ➔ weitere Entwicklungsarbeiten
	Vorfrageliste erfolgversprechend bewertet ⬇	
2. Vertragsstufe	Dokumentenprüfung	Nach der Dokumentationen fehlen notwendige QS-Elemente oder sind mangelhaft ➔ Fehlerbeseitigung und Nachweis (bei Nebenfehlern) ➔ Wiederholung der Dokumentenprüfung (bei Hauptfehlern)
	Dokumentation ohne Mängel ⬇	
3. Vertragsstufe	Audit im Unternehmen	QS-Elemente sind fehlerhaft, fehlen oder sind nicht wie dokumentiert umgesetzt ➔ Fehlerbeseitigung und Nachweis (bei Nebenfehlern) ➔ Wiederholung des Audits (bei Hauptfehlern)
	Audit bestanden bzw. Fehler beseitigt ⬇	
4. Vertragsstufe	Zertifizierung	

Abb. 50: Ablauf des Zertifizierungsverfahrens

6.3.1 Audit-Vorbereitung (1. Vertragsstufe)

Vor dem Vertragsschluß über die erste Vertragsstufe sollte man ein Gespräch mit der Zertifizierungsstelle führen, in dem Einzelheiten, wie z.B. Termine und voraussichtliche Kosten geklärt werden. Es ist sinnvoll, die vorgesehenen Termine für das Zertifizierungsaudit bereits jetzt zu planen, um das Verfahren zu beschleunigen.

Anschließend schließt man ein Vertrag über die Audit-Vorbereitung. Sie erhalten dann einen "Fragebogen zur Vorbereitung auf das Zertifizierungsaudit" mit der Aufforderung, diesen wahrheitsgemäß auszufüllen. Dieser Fragebogen umfaßt eine Auswahl von Fragen zu den einzelnen Qualitätselementen. Die Antwort auf diese Fragen läßt erkennen, ob das Qualitätsmanagement des Unternehmens im Wesentlichen der Struktur und den Anforderungen der DIN EN ISO 9001 entspricht. Anhand dieses Fragebogens entscheidet die Zertifizierungsstelle, ob das Qualitätssicherungssystem des Unternehmens soweit ausgereift ist, daß ein Qualitätsaudit aussichtsreich erscheint.

Auf Wunsch des Unternehmens können Auditoren der Zertifizierungsorganisation in der Phase der Audit-Vorbereitung auch ein informelles Voraudit im Unternehmen durchführen. Dieses wird in der Regel separat nach Aufwand abgerechnet. Dies ist vor allem dann vorteilhaft, wenn das Voraudit von den selben Auditoren durchgeführt wird, die später auch das Zertifizierungsaudit durchführen werden. Auf diese Weise ist es Ihnen möglich, den Fragestil und die Schwerpunkte bereits kennenzulernen und die Erfahrungen bei der weiteren Vorbereitung zu berücksichtigen.

In vielen Fällen werden Unternehmen bereits in einer relativ frühen Phase der Einrichtung ihres QS-Systems den Kontakt zur Zertifizierungsstelle suchen. Dann kann das Voraudit gezielt dazu genutzt werden, Mängel aufzudecken bzw. zu überprüfen, wie aufwendig die Weiterentwicklung noch gestaltet werden muß.

> ☞ Nutzen Sie die Möglichkeit eines Voraudits bereits vor Abschluß der Entwicklungs- und Dokumentationsarbeiten!

6.3.2 Prüfung des Qualitätssicherungshandbuchs (2. Vertragsstufe)

Wenn der Vor-Fragebogen den Eindruck hinterläßt, daß das Unternehmen ein QS-System unterhält, das den Anforderungen der DIN EN ISO 9001 weitgehend entspricht, kann man einen Vertrag über die zweite Vertragsstufe schließen: „Prüfung des Qualitätssicherungshandbuchs“.

In diesem Vertrag benennt die Zertifizierungsstelle dem Unternehmen die Auditoren, die später das Zertifizierungsaudit durchführen sollen. Das Unternehmen kann diese Auditoren ablehnen, falls diese z.B. Mitarbeiter von Mitbewerbern sind. Üblicherweise setzen Zertifizierungsorganisationen freiberufliche Auditoren ein. Diese Auditoren dürfen nicht im Unternehmen beratend am Aufbau des QS-Systems beteiligt gewesen sein.

Anschließend übermittelt das Unternehmen der Geschäftsstelle sein Qualitätssicherungshandbuch. Nicht in jedem Fall müssen Verfahrensanweisungen und Arbeitsanweisungen mit eingereicht werden. Die Zertifizierungsstelle kann diese jedoch zusätzlich anfordern. Die eingereichte Dokumentation wird daraufhin überprüft, ob die getroffenen Regelungen die Anforderungen der DIN EN ISO 9001 erfüllen.

Die Auditoren fassen die Ergebnisse der Überprüfung des Qualitätssicherungshandbuches in einem Ergebnisbericht zusammen. Anschließend kann dann der Vertrag über das Zertifizierungsaudit geschlossen werden.

Wenn die Anforderungen der DIN EN ISO 9001 durch die Dokumentation nicht erfüllt werden, müssen zunächst die festgestellten Mängel beseitigt werden, bevor ein Zertifizierungsaudit geplant und durchgeführt werden kann. Häufig handelt es sich in dieser Phase jedoch nur um geringe Abweichungen, wenn z.B. die Verantwortung dem QS-Beauftragten nicht formell zugewiesen wurde und diese Erklärung nicht in der Dokumentation enthalten ist.

Es ist deshalb in diesen Fällen nicht notwendig, eine „nicht bestandene" Dokumentenprüfung zu wiederholen; statt dessen wird die Zertifizierungsstelle darüber unterrichtet, auf welche Weise die festgestellten Mängel beseitigt worden sind.

Geringe Mängel in der Dokumentation sind kein Hindernis für die Fortführung des Zertifizierungsverfahrens.

6.3.3 Audit im Unternehmen (3. Vertragsstufe)

Für die Durchführung des Zertifizierungsaudits wird ein weiterer Vertrag mit der Zertifizierungsgesellschaft abgeschlossen, in dem die Auditoren namentlich benannt sind.

Zur Vorbereitung des Audits sollten Sie mit dem Auditor einen Auditplan abstimmen. Hier wird in einem genauen Zeitplan festgelegt, welche Elemente des Qualitätsmanagementsystems an welchem Ort geprüft werden, wer den Auditor begleitet und wer dort zur Beantwortung von Fragen zur Verfügung stehen soll.

Zeit	Bereich	Gesprächspartner
09:00 - 10:00 Uhr	Geschäftsleitung	Dr. Müller
10:00 - 11:30 Uhr	Qualitätsbeauftragter	Klein
11:30 - 12:00 Uhr	Fachbereich „offene Seminare“	Schulze
13:00 - 14:00 Uhr	Fachbereich „Lehrgänge“	Wieland
14:00 - 14:30 Uhr	Seminarorganisation	Rott, Meier
14:30 - 15:30 Uhr	Anmeldeverwaltung	Meier
15:30 - 16:00 Uhr	Forschungsstelle	Schuster
16:00 - 17:00 Uhr	Abschlußbesprechung	Dr. Müller

Abb. 51: Auditplan

Die Aufgabe der Auditoren ist es, an den Arbeitsplätzen **objektive Nachweise** dafür zu finden, daß das dokumentierte Qualitätsmanagementsystem der Realität entspricht und daß die Anforderungen der Norm erfüllt werden.

Das Audit findet an verschiedenen Arbeitsplätzen im Unternehmen statt und erfordert die Anwesenheit der jeweiligen Mitarbeiter, die für die Erfüllung der Anforderungen verantwortlich sind.

Ein objektiver Nachweis wird dabei in der Regel ein Dokument sein, das die Anwendung einer Verfahrensanwendung beweist:

Beispiele für „objektive Nachweise"

- Daß ein „Beauftragter der obersten Leitung" benannt wurde, wird objektiv dadurch nachgewiesen, daß in der QM-Dokumentation ein Auftrag der obersten Leitung an einen Mitarbeiter enthalten ist, die (ebenfalls dokumentierten) Aufgaben zu erfüllen. Dieser Nachweis sollte deshalb die Unterschrift des Geschäftsführers und eine Beschreibung der Aufgaben enthalten.

- Daß die Verfahrensanweisung „Beschaffung von Seminarräumen" eingehalten wird, die die Verwendung eines Formblattes vorsieht, wird dadurch nachgewiesen, daß in den Akten des jeweiligen Arbeitsplatzes die ausgefüllten Formblätter zu finden sind.

- Daß - wie von der Norm gefordert - alle Mitarbeiter über die Qualitätspolitik informiert sind, wird z.B. dadurch nachgewiesen, daß ein Protokoll einer Betriebsversammlung festhält, daß dort eine Präsentation der Qualitätspolitik stattgefunden hat.

Die Auditoren gehen beim Audit anhand von **Auditfragenlisten** vor. Grundlage für diese Auditfragenlisten sind die Anforderungen der DIN EN ISO 9001-9003. Diese Fragen können naturgemäß nur die Konformität des Systems mit den Anforderungen der Norm überprüfen. Ein Auditor wird darüber hinaus anhand der Dokumentation des Systems Fragen stellen, die die Umsetzung des realen Systems im Unternehmen erfassen.

17 - Interne Audits		Nachweis/Dokumentation	Erg.	Nachweis/Audit	Erg.
1	Werden interne Qualitätsaudits durchgeführt, um zu prüfen, ob die qualitätsbezogenen Tätigkeiten und zugehörige Ergebnisse die geplanten Festlegungen erfüllen, und um die Wirksamkeit des QM-Systems festzustellen?				
2	Werden die Audits nach einem Auditplan durchgeführt, so daß sichergestellt ist, daß alle qualitätsrelevanten Tätigkeiten in interne Qualitätsaudits einbezogen werden?				
3	Sind die Auditoren unabhängig von den Personen, die für den auditierten Bereich verantwortlich sind?				
4	Sind die Auditoren für ihre Tätigkeit qualifiziert?				
5	Werden die Ergebnisse interner Qualitätsaudits aufgezeichnet und dem Personal zur Kenntnis gebracht, das für den auditierten Bereich verantwortlich ist?				
6	Ergreifen die für den Bereich verantwortlichen Führungskräfte rechtzeitig Korrekturmaßnahmen im Hinblick auf die beim Qualitätsaudit gefundenen Unzulänglichkeiten?				
7	Werden die Korrekturen bei Folgeaudits überwacht und aufgezeichnet?				

Abb. 52: Auditfragebogen für das Zertifizierungsaudit

Über die Fragen hinaus, die direkt die Anforderungen der Norm widerspiegeln, verwenden einige Zertifizierer zusätzliche Nebenfragen, die die Hauptfragen erläutern und z.T.

alternative Fragestellungen bieten. Für ein mängelloses Audit ist es nicht notwendig, alle Nebenfragen positiv beantworten zu können. Die Nebenfragen helfen dem Auditor bei der Entscheidung, ob die vorgefundene Realität die Anforderung der Hauptfrage erfüllt.

Wenn die Vorgehensweise in Ihrem Unternehmen den dokumentierten Anweisungen nicht entspricht, oder wenn die dokumentierte und durchgeführte Vorgehensweise die Anforderungen der Norm nicht erfüllt, dokumentieren die Auditoren eine **Abweichung** in ihrem Auditprotokoll.

Eine erste Übersicht über ihre Ergebnisse geben die Auditoren den Führungskräften des Unternehmens in einer kurzen Schlußbesprechung nach dem Zertifizierungsaudit. Die Auditoren sind jedoch nicht berechtigt, endgültige Ergebnisse mitzuteilen, da das Zertifikat nicht von ihnen erteilt wird, sondern von einem unabhängigen Gremium der Zertifizierungsstelle.

Wenn Abweichungen festgestellt werden, muß nicht unbedingt das Audit wiederholt werden. Geringfügige Mängel, wie z.B. fehlerhafte Anweisungen und Dokumente können oft noch nachträglich behoben werden. Dennoch ist es sinnvoll, mit den internen Audits rechtzeitig vor dem ersten Zertifizierungsaudit zu beginnen, um Korrekturen möglichst schon vorher durchführen zu können.

Bei schwerwiegenden Mängeln, wenn z.B. einzelne Elemente des QS-Systems fehlen oder nicht angewendet werden, muß ein Nachaudit durchgeführt werden, bei dem die Korrektur der Fehler nachgewiesen wird.

Beginnen Sie rechtzeitig mit internen Audits, um Mängel in der Dokumentation und in der Anwendung zu erkennen und zu beheben!

6.3.4 Zertifizierung und Überwachung

Nach erfolgreich absolviertem Audit kann man bei der Zertifizierungsstelle die Erteilung des Zertifikates beantragen. Das Zertifikat hat üblicherweise eine Gültigkeit von 3 Jahren.

Jahr der erstmaligen Zertifizierung; danach alle 3 Jahre	**Zertifizierungsaudit** Prüfung der Dokumente Auditierung aller QS-Elemente
2. Jahr	**Überwachungsaudit** Durchgeführte interne Audits Korrekturmaßnahmen, Fehlerbehandlung, Stichproben der QS-Elemente (insbesondere diejenigen, die beim vorhergehenden Audit mangelhaft waren)
3. Jahr	**Überwachungsaudit** wie im 2. Jahr
4. Jahr	**Wiederholungsaudit** Umfang wie Zertifizierungsaudit

Abb. 53: Das Überwachungsverfahren

Während der Laufzeit des Zertifikates sind Sie verpflichtet, der Zertifizierungsstelle wichtige Veränderungen in ihrem Qualitätsmanagementsystem mitzuteilen.

Bei Überwachungsaudits werden stichprobenweise die wichtigsten Elemente des Qualitätssicherungssystems überprüft. Darüber hinaus wird überprüft, ob die internen Audits durchgeführt worden sind, und ob erkannte Mängel behoben wurden. Ein weiteres Ziel des Überwachungsaudits kann es sein, zu überprüfen, ob das „Beschwerdeverfahren", d.h. die Bearbeitung von Rückmeldungen des Kunden, wie dokumentiert durchgeführt wurde. Das Überwachungsaudit wird meist nur von einem Auditor durchgeführt.

Für eine Verlängerung nach drei Jahren ist ein umfangreicheres Wiederholungsaudit erforderlich. Hierfür wird die Wirksamkeit des gesamten Qualitätssicherungssystems stichprobenweise überprüft, beginnend mit der Überprüfung des inzwischen den veränderten Bedingungen angepaßten Qualitätssicherungshandbuchs.

6.4 Werbung mit dem Zertifikat

Nach erfolgter Zertifizierung erhält man eine Urkunde der Zertifizierungsgesellschaft, auf der die Nachweisstufe (9001, 9002 oder 9003), der zertifizierte Unternehmensbereich und die Gültigkeitsdauer benannt sind. Darüber erhält man das Recht, ein Logo der Zertifizierungsgesellschaft zu Werbezwecken einzusetzen. Man muß hier aber beachten, daß

das Zeichen für ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem nicht so verwendet werden darf, daß es irrtümlich als ein Gütesiegel für ein einzelnes Produkt gehalten werden kann.

Falls die Zertifizierung nur für einen Unternehmensbereich durchgeführt wurde, darf das Zeichen nur mit Nennung des zertifizierten Unternehmensbereiches verwendet werden, wie dieser auf der Zertifizierungsurkunde bezeichnet ist.

Literaturhinweise

U. Albrecht, E. Pfitzinger, M. Vogel	Projekt DIN EN ISO 9000 - Vorgehensmodell zur Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems, Beuth Verlag, Berlin, 1995
Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr	Qualitätsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen - Ein Leitfaden zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems, München,1995
Bundesinstitut für Berufsbildung	Checkliste Qualität beruflicher Weiterbildung, Berlin 1991
Michael Dembski, Thomas Lorenz	Zertifzierung von Qualitätsmanagement-systemen bei Bildungsträgern, expert Verlag, Renningen-Malmsheim, 1994
DIN EN ISO 9000 - 1	Normen zum Qualitätsmanagement und zur Qualitätssicherung/QM-Darlegung; Teil 1: Leitfaden zur Auswahl und Anwendung, Beuth Verlag, Berlin, August 1994
DIN EN ISO 9001	Qualitätsmanagementsysteme, Modell zur Qualitätssicherung/QM-Darlegung in Design, Entwicklung, Produktion, Montage und Wartung, Beuth Verlag, Berlin, August 1994
DIN ISO 9004, Teil 2	Qualitätsmanagement und Elemente eines Qualitätssicherungssystems, Leitfaden für Dienstleistungen, Beuth Verlag, Berlin, Juni 1992
DIN ISO 10011 - 1	Leitfaden für das Audit von Qualitäts-sicherungssystemen; Auditdurchführung, Beuth Verlag, Berlin, Juni 1992
DIN ISO 10011 - 2	Leitfaden für das Audit von Qualitätssicherungssystemen: Qualifikationskriterien für Qualitätsauditoren, Beuth-Verlag, Berlin, Juni 1992
DIN ISO 10011 - 3	Leitfaden für das Audit von Qualititätssicherungssystemen: Management von Auditprogrammen, Beuth-Verlag, Berlin, Juni 1992
Jörg E. Feuchthofen, Eckart Severing (Hrsg.)	Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung, Luchterhand Verlag, Neuwied 1995

Winfried Glaap	ISO 9000 leichtgemacht, Carl Hanser Verlag, München 1993
Grundlagen der Weiterbildung	Thema „Qualitätssicherung“, 5. Jahrgang, Februar 1994
Petra Stephan, Siegfried Klarhöfer u.a.	Qualitätssicherung in der Weiterbildung, QUEM-Report, Schriften zur beruflichen Weiterbildung in den neuen Ländern, Heft 8, Berlin 1993
Rita Stockmann	Qualitätsaspekte beruflicher Weiterbildung, Hrsg.: Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin, 1993
Ulla Thombansen u.a.	Vertrauen durch Qualität - Qualitätsmanagement in Weiterbildungsunternehmen, Verlag Neuer Merkur GmbH, München 1994

Wuppertaler Kreis e.V.

Der Wuppertaler Kreis e.V. – Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften – gegründet 1955 – ist eine Vereinigung von zur Zeit 50 Instituten der Wirtschaft, die auf dem Gebiet der Weiterbildung von Führungskräften tätig sind. Jährlich werden von den Mitgliedsinstituten des Wuppertaler Kreises ca. 23.000 Seminare und Bildungsmaßnahmen durchgeführt, an denen fast 450.000 Führungskräfte teilnehmen. Die überwiegende Zahl der Mitglieder des Wuppertaler Kreises ist gemeinnützig tätig.

Qualitätssicherung in der Weiterbildung

Die Mitglieder des Wuppertaler Kreises haben sich zur Einhaltung eines gemeinsamen hohen Qualitätsstandards in der Weiterbildung verpflichtet. Als Dachorganisation setzt sich der Wuppertaler Kreis auch in der Öffentlichkeit für die Qualitätssicherung in der Weiterbildung ein. Die Qualitätskriterien, die für eine Mitgliedschaft im Wuppertaler Kreis erfüllt werden müssen, sind in seinen „Grundsätzen zur Sicherung der Qualität in der Weiterbildung" festgelegt, die Mitgliedschaft gilt damit als Gütesiegel für die beteiligten Institute.

Er ist gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, dem Deutschen Industrie- und Handelstag und dem Zentralverband des Deutschen Handwerks Gesellschafter der CERTQUA (Gesellschaft der Deutschen Wirtschaft zur Förderung und Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen in der beruflichen Bildung), die Qualitätsmanagementsysteme in Bildungseinrichtungen nach der Norm DIN EN ISO 9001 zertifiziert.

Erfahrungsaustausch

Eine wichtige Aufgabe des Wuppertaler Kreises ist der Erfahrungsaustausch zwischen Weiterbildungseinrichtungen der Wirtschaft und Unternehmen, Verbänden und Behörden. Hierzu sind Arbeitskreise, Ausschüsse und Beiräte zu verschiedenen Themen eingerichtet, die zum Teil regelmäßig tagen, zum Teil auch nur beschränkte Aufgaben übernehmen.

Projektarbeit

Er führt mit seinen Mitgliedseinrichtungen regelmäßig Forschungs- und Entwicklungsprojekte durch. Schwerpunkte der Forschung bilden neben Fragen der Personalentwicklung und Weiterbildung aktuelle betriebswirtschaftliche Themen. Die Ergebnisse der Forschungsarbeit werden in der Reihe der „Berichte des Wuppertaler Kreises" als Leitfäden für die unternehmerische Praxis veröffentlicht.

Interessenvertretung/Öffentlichkeitsarbeit

Der Wuppertaler Kreis vertritt die Interessen der Weiterbildungseinrichtungen der Wirtschaft bei Verbänden und Ministerien. Er steht als Ansprechpartner zu Themen der Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft zur Verfügung.

Anschrift

Wuppertaler Kreis e.V.
Gustav-Heinemann-Ufer 84–88
50968 Köln
Tel.: 02 21 / 37 20 18
Fax: 02 21 / 38 59 52
E-Mail: info@wkr-ev.de
WWW: http://www.wkr-ev.de

Wuppertaler Kreis e.V.

Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften

Nr. 33
K. Müller
Einführung eines Qualitätszirkels
Konzept, Durchführung, Erfahrungen
1987, 112 S., DM 22,80
ISBN 3–87156–085–5

Nr. 34
A. Gartner / H. Lippold /E. Tiemeyer
Kosten senken in Büro und Verwaltung
Ein Leitfaden
1988, 162 S., DM 29,80
ISBN 3–87156–095–2

Nr. 35
H. Stabenau / J. Meyer
Unternehmensübergreifende Material- und Warenflußplanung
Ein Leitfaden zur logistischen Schnittstellengestaltung
1989, 115 S., DM 29,80
ISBN 3–87156–106–1

Nr. 36
Umweltschutz als Führungsaufgabe
Ein Leitfaden für mittelständische Betriebe
1991, 80 S., DM 34,80
ISBN 3–87156–139–8

Nr. 37
Berufliches Bildungswesen und kaufmännische Berufe in Spanien
Ein Leitfaden zum Standort Spanien für kleine und mittlere Unternehmen
1991, 184 S., DM 39,80
ISBN 3–87156–142–8

Nr. 38
Der britische Dienstleistungsmarkt
Ein Leitfaden für Export- und Investitionsaktivitäten
1992, 160 S., DM 38,80
ISBN 3–87156–148–7

Nr. 39
Führungsverständnis in Ost und West
Ergebnisse einer Befragung von Führungskräften
1992, 104 S., DM 36,80
ISBN 3–87156–149–5

Nr. 40
Kaufmännische Qualifikation und Personalentwicklung in den neuen Bundesländern
Ein Leitfaden
1992, 172 S., DM 39,80
ISBN 3–87156–156–8

Nr. 41
Weibliche Mitarbeiter fördern
Eine Chance der Personalentwicklung für mittelständische Unternehmen
1992, 156 S., DM 38,80
ISBN 3–87156–158–4

Nr. 42
Personalentwicklung in mittelständischen Unternehmen
Ein Leitfaden für die Praxis
1993, 86 S., DM 36,80
ISBN 3–87156–171–1

Nr. 43
Informationssicherheit in mittelständischen Unternehmen
Ein Leitfaden
1994, 140 S., DM 39,80
ISBN 3–87156–179–7

Nr. 44
Individuelle Datenverarbeitung
Ein Leitfaden für mittelständische Unternehmer
1995, 88 S., DM 39,80
ISBN 3–87156–187–8

Nr. 45
Personalmarketing in mittelständischen Unternehmen
Auswahl, Einstellung und Betreuung von Mitarbeitern
1995, 96 S., DM 42,80
ISBN 3–87156–188–6

Nr. 46
Internationalisierung – Chancen und Risiken für die Zulieferindustrie
Ein Leitfaden
1995, 140 S., DM 42,80
ISBN 3–87156–189–4

Nr. 47
Qualitätsmanagement in der Weiterbildung nach DIN EN ISO 9000 ff.
Ein Leitfaden
1996, 108 S., DM 42,80
ISBN 3–87156–199–1

Nr. 48
Ideenmanagement
Ein Leitfaden für mittelständische Unternehmen
1997, 168 S., DM 42,80
ISBN 3–87156–206–8

Nr. 49
Ältere Arbeitnehmer
Ein Leitfaden für mittelständische Unternehmen
1997, 154 S., DM 42,80
ISBN 3–87156–207–6

Nr. 50
Unternehmensstrategien und Finanzen
Ein Leitfaden für mittelständische Betriebe zur Existenzsicherung und Unternehmensfestigung
1997, 168 S., DM 42,80
ISBN 3–87156–208–4

Nr. 51
Praktisches Innovationsmanagement für junge Unternehmen
Ein Leitfaden
1998, 132 S., DM 42,80
ISBN 3–87156–213–0

Nicht aufgeführte Titel sind vergriffen.

Marienburger Str. 22, D-50968 Köln (Marienburg)
Telefon (02 21) 9 37 63-0, Telefax: (02 21) 9 37 63-99
(internet: http://www.dwd-verlag.com
e-Mail: box@dwd-verlag.de

Deutscher Wirtschaftsdienst

ISBN 3–87156–199–1
Qualitätsmanagement in der Weiterbildung nach DIN EN ISO 9000 ff.