



CERTQUA

**Kontakt:**

CERTQUA GmbH  
Bonner Talweg 68  
53113 Bonn  
Tel.: 0228/4299200  
Fax: 0228/2803430  
E-Mail: presse@certqua.de

# Whitepaper

## Qualitätsmanagement richtig einsetzen – So bringen Sie Ihre Bildungsorganisation auf Erfolgskurs



Bildquelle: Gerd Altmann/pixelio.de

### Erfahren Sie in diesem Leitfaden,

- warum Bildungseinrichtungen ein Qualitätsmanagementsystem einführen sollten
- wie Sie ein QM-System umsetzen können
- wie Sie ein QM-Handbuch richtig aufbauen
- wie eine Zertifizierung Ihres QM-Systems abläuft

Der Bildungsmarkt ist in Bewegung geraten. Die Entwicklung von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft und das schnelle Wachstum von neuen Informations- und Kommunikationstechnologien stellen nicht nur Unternehmen, sondern auch Bildungseinrichtungen vor neue Herausforderungen. Bildungsdienstleister stehen unter dem hohen Druck, auf neuen Qualifikationsbedarf des Arbeitsmarktes reagieren zu können und diesen schnell und flexibel in praxisnahe Bildungsdienstleistungen umzusetzen. Die kontinuierliche Überprüfung der Qualität der angebotenen Bildungsprodukte sowie der Lehr- und Lernmethoden spielt daher im Wettbewerb um Kunden eine entscheidende Rolle. Ein auf die Einrichtung abgestimmtes Qualitätsmanagementsystem ist die Voraussetzung für eine nachhaltige Qualitätssicherung.

## **Warum Qualitätsmanagement? 6 gute Gründe, warum Bildungseinrichtungen ein Qualitätsmanagementsystem einführen sollten**

Bildungseinrichtungen hinterfragen häufig kritisch, welchen Nutzen sie von einem Qualitätsmanagementsystem haben, bevor sie eines einführen. Dabei liegen die Vorteile klar auf der Hand. Der grundlegende Vorteil für die Bildungsorganisation liegt in der Systematisierung vorhandener Vorgehensweisen. Dazu gehören die Erhöhung von transparenten Abläufen in der Organisation, die Vergrößerung der Steuerbarkeit durch klare Prozessorientierung und die Sicherung der Durchführungsqualität von Schulungsmaßnahmen. Doch welche Effekte ergeben sich für Mitarbeiter, Unternehmen, Auftraggeber und Teilnehmer konkret?

### **Folgende 6 Vorteile ergeben sich:**

1. Die Organisation der Bildungseinrichtung wird mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems professionell dokumentiert.
2. Die Kommunikationsstrukturen werden optimiert. Dies ist insbesondere für Einrichtungen mit mehreren Standorten ein Pluspunkt, da sie komplexere Kommunikationswege zurücklegen müssen, als Einrichtungen, die nur an einem Standort Bildungsarbeit leisten.
3. Bestimmte Arbeitsprozesse (z.B. Anmeldeverfahren, Abrechnung, Zertifikatserstellung für die Teilnehmer) werden standardisiert und sind damit für Mitarbeiter und Führungskräfte leichter durchzuführen und zu überprüfen.
4. Die Kunden- bzw. Teilnehmerzufriedenheit wird erhalten bzw. gesteigert.
5. Parallel zur Kundenzufriedenheit wird auch die Motivation interner und externer Mitarbeiter gesteigert.
6. Die Weiterbildung der Mitarbeiter wird gefördert. Dies erhöht auch gleichzeitig die Professionalität der Organisation.

Neben diesen funktionalen Vorteilen eines Qualitätsmanagementsystems, gibt es auf langfristige Sicht auch finanzielle Pluspunkte. Gegenüber den Kosten der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems stehen viel höhere Kosten der mangelnden Qualitätssicherung bei Nicht-Einführung. So müssen Bildungseinrichtungen tief in ihre Haushaltsetats greifen, wenn sie z. B. aufgrund von mangelnder Qualitätssicherung ihre Mitarbeiter nachschulen müssen, unnötige Mehrfachbearbeitungen leisten oder hohe Fehlerquoten aufweisen. Das zieht nicht nur einen großen finanziellen Aufwand nach sich, sondern erwirkt auch einen Imageverlust der Einrichtung. Ein Qualitätsmanagementsystem kann dies verhindern. Durch die Ableitung messbarer Qualitätsziele, die Definition, Transparenz und Dokumentation aller Geschäftsprozesse und die Festlegung von Qualitätsstandards für eine kundenorientierte Aufgabenerfüllung, werden Fehler vermieden und die Anforderungen der Kunden und allen weiteren Stakeholdern erfüllt.

## **Einführung eines Qualitätsmanagementsystems leicht gemacht – Wie Sie in nur 8 Schritten ein QM-System umsetzen können**

Der Aufbau eines Qualitätsmanagement ist für Bildungseinrichtungen eine vielseitige Aufgabe, in der unterschiedliche Prozesse koordiniert werden müssen. Es handelt sich damit um ein typisches Einsatzfeld für das Projektmanagement. Eine effiziente Gestaltung der Projektorganisation und -planung verschlankt den Aufwand und die Zeit, die für die Einführung des Qualitätsmanagement eingeplant werden muss.

**Folgende 8 Schritte sind für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems notwendig:**



### **Projektleiter und Qualitätsmanagementbeauftragten benennen**

Eine der wichtigsten Aufgaben ist es, einen geeigneten Projektleiter zu identifizieren und zu benennen. Häufig wird ein Mitarbeiter aus der obersten Leitung zum Projektleiter benannt. Auch der Qualitätsmanagementbeauftragte sollte der Leitungsebene angehören und die notwendigen Kompetenzen aufweisen.



### **Projekt definieren**

Das Projekt „Einführung eines Qualitätsmanagementsystems“ sollte in Bezug auf seine Schritte, Abläufe, Termine und Kosten geplant werden. Eine gute Projektplanung unterstützt den Projektleiter bei seiner Arbeit und verhindert, dass Kosten ausufern und Termine nicht eingehalten werden können.



### **Mitarbeiter informieren**

Die Mitarbeiter sollten frühzeitig darüber informiert werden, dass Maßnahmen für ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt werden. Ihre Mitarbeit ist dringend notwendig, da sie am besten wissen, wie die Arbeitsabläufe aussehen und wo Verbesserungspotenzial liegt.



### **Qualitätspolitik und -ziele festlegen**

Ebenfalls zu Beginn des Projektes sollten die Grundzüge der Qualitätspolitik sicher gestellt werden. Die Qualitätspolitik muss in messbaren Qualitätszielen umgesetzt werden. Die Kriterien, die dabei festgelegt werden, müssen überprüfbar sein, da nur so messbare Qualitätsziele als Steuerungsinstrumente des Qualitätsmanagementsystems wirksam werden können.



### **Qualitätsmanagementelemente festlegen**

Ein Erfolg versprechender Weg, ein Qualitätsmanagementsystem effizient zu gestalten, ist es, von den realen Arbeitsprozessen und Aktivitäten im Unternehmen auszugehen, sie dann mit den Anforderungen der gewünschten Norm abzugleichen und dann zu entscheiden, welche dieser Anforderungselemente angewandt werden müssen. Die Anfertigung einer Liste mit allen Aktivitäten und Prozessen, die für die Qualität der Bildungsangebote wichtig sind hilft, um sich einen Überblick zu verschaffen.



### **Qualitätsmanagementhandbuch und Verfahrensanweisungen zusammenstellen**

Das Qualitätsmanagementhandbuch fasst die zentralen Anforderungen des Qualitätsmanagementsystems zusammen. Hier sind Verweise auf Verfahrensanweisungen enthalten, mit denen das Qualitätsmanagementsystem im Unternehmen realisiert ist. Verfahrensanweisungen, Checklisten und Formulare ergänzen das Handbuch.



### **Interne Audits durchführen**

Mit internen Audits lässt sich überprüfen, ob die Verfahrens- und Arbeitsanweisungen tatsächlich so angewandt werden, wie sie dokumentiert wurden und ob sie geeignet sind, um die Qualitätsziele zu erfüllen. In einem Qualitätsmanagement nach ISO 9001 sind regelmäßige interne Audits sogar unabdingbar. Das wichtigste Werkzeug für die Durchführung von internen Audits sind Auditfragelisten, die die Kernpunkte der gewünschten Norm enthalten. Anhand dieser Auditfragen kann der Mitarbeiter, der die

Audits durchführt, beurteilen, ob die Arbeiten so durchgeführt werden wie im Qualitätsmanagement vorgesehen.



### **Zertifizierungsgesellschaft auswählen**

Ziel einer Zertifizierung ist die Beantwortung der Frage, ob das Qualitätsmanagementsystem und damit die Organisation des Bildungsanbieters mit seinen Prozessen, Schnittstellen und Methoden geeignet ist, die Forderungen der Kunden, aber auch die Forderungen der eigenen Qualitätspolitik zu erfüllen. Externe Auditoren einer Zertifizierungsgesellschaft geben dafür in einer jährlich wiederkehrenden Überprüfung Hinweise auf Schwachstellen und Optimierungspotenziale und spiegeln so die Leistungsfähigkeit der Organisation wieder. Dies bedingt natürlich die Auswahl eines auf die Bildungsbranche spezialisierten Zertifizierers.

## **Wie Sie Ihr Qualitätsmanagementhandbuch richtig aufbauen**

Das Qualitätsmanagementhandbuch ist die Basis für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems. Es fasst die zentralen Anforderungen des jeweiligen QM-Systems zusammen und enthält Verweise auf Verfahrensanweisungen, mit denen das System in der Bildungseinrichtung realisiert ist. Die Voraussetzung für das QM Handbuch ist die Aufstellung aller Geschäftsprozesse, einschließlich Personal, Daten- und Informationssicherheit. Damit erhält man eine gute Übersicht über das Gesamtunternehmen und kann auf dieser Grundlage ein Qualitätsmanagementhandbuch aufbauen und verfassen. Dabei sind folgende Punkte zu beachten:

### **Über die Inhalte der QM-Dokumentation entscheiden**

Grundsätzlich lassen sich die Dokumente eines Qualitätsmanagementsystems in vier Kategorien einteilen: das Qualitätsmanagementhandbuch an sich, Verfahrensanweisungen, Arbeitsanweisungen und Formulare. Der Umfang einer QM-Dokumentation und damit auch die Anzahl von Dokumentenarten sind jedoch von der Größe der Bildungseinrichtung abhängig. Kleine Unternehmen werden i.d.R. mit einem Qualitätsmanagementhandbuch auskommen, das alle Verfahrensregelungen enthält. Separate Verfahrens- und Arbeitsanweisungen sind für diese Einrichtungen also nicht notwendig. Meist führen sie die Formulare als Anlage zum Handbuch mit, die bei der Abwicklung des Verfahrens zu verwenden sind.

### **Dokumentationsstandards festlegen**

Vor Beginn der Dokumentenerstellung muss festgelegt werden, mit welchen Werkzeugen und Standards dies geschehen soll. Dazu gehören die Auswahl einer

geeigneten Dokumentationssoftware und die Einhaltung eines gleichbleibenden Erscheinungsbildes aller Dokumente. Natürlich können hier bereits vorhandene Standards zum Corporate Design einfließen. Darüber hinaus sollten alle Projektmitarbeiter auf ein und dasselbe Dokument zugreifen können, es sollte jedes Dokument also nur einmal geführt werden.

## Struktur für das QM Handbuch erstellen

Die erste Stufe der Erstellung des Qualitätsmanagementhandbuchs besteht darin, eine Struktur festzulegen. Grundsätzlich gibt es keinerlei Bestimmungen hinsichtlich der Gestaltung einer QM-Dokumentation. Im Idealfall hält man sich dabei an die Struktur, die sich aus den eigenen Abläufen ergibt. Entscheidet sich eine Bildungseinrichtung dafür sich nach der DIN EN ISO 9001 zertifizieren zu lassen, ist aber auch eine Anlehnung an die Struktur der Norm möglich. In diesem Fall könnte das Qualitätsmanagementhandbuch folgende Struktur aufweisen:

### 1. Deckblatt:

Das Deckblatt beinhaltet den Geltungsbereich des Qualitätsmanagementsystems und die Inkraftsetzung durch die Unternehmensleitung.

### 2. Inhaltsverzeichnis:

Das Inhaltsverzeichnis bildet die Gliederung des QM-Handbuches ab und ist so eine bedeutende Lesehilfe für Mitarbeiter, Kunden und Auditoren.

### 3. Führungsprozesse:

- Beschreibung der Qualitätspolitik und Unternehmensleitlinien (DIN EN ISO 9001, Kap. 5.1 Verpflichtung der Leitung, 5.2 Kundenorientierung und 5.3 Qualitätspolitik)
- Ziele und Planung: Aufzählung und Beschreibung von Zielvereinbarungen und Planungen (Kap. 5.4 Planung, 6.1 Bereitstellung von Ressourcen)
- Qualitätsmanagementsystem: Beschreibung des Aufbaus und der Struktur des Qualitätsmanagementsystems und des Handbuchs (Kap. 4.1 QM-System)
- Verantwortung und Befugnisse: In diesem Kapitel könnte beispielsweise ein Organigramm des Unternehmens eingefügt werden (Kap. 5.5 Verantwortung, Befugnis und Kommunikation)
- Personal: Hier können beispielsweise Verfahrensbeschreibungen zur Personalauswahl, zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter, zu Weiterbildungen und Schulungen, zum Austritt von Mitarbeitern und zur Sicherheit am Arbeitsplatz eingefügt werden (Kap. 6.2 Personelle Ressourcen)
- Interne Kommunikation: Dokumentation für Besprechungen und den Informationsaustausch (Kap. 5.5.3 Interne Kommunikation)

#### 4. Unterstützende Führungsprozesse:

- Dokumentation des Projektmanagements.
- Beurteilung des QM-Systems: Dokumentation von internen Audits und der Managementbewertung (Kap. 8.2.2 Interne Audits und Kap. 5.6 Managementbewertung)
- Lenkung der Dokumente: Beschreibung des Dokumentenmanagements einschließlich der Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems (Kap. 4.2.2 QM-Handbuch und Kap. 4.2.3 Lenkung von Dokumenten)
- Lenkung von Aufzeichnungen: Verfahrensbeschreibung zum Umgang mit Aufzeichnungen (Kap. 4.2.4 Lenkung von Aufzeichnungen)
- Auswertungen: Dokumentation zur Lieferantenbewertung sowie zur Auswertung von Aufzeichnungen (Kap. 8.4 Datenanalyse)
- Verbesserungsprozess: Beschreibung von Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen sowie Verbesserungsmaßnahmen (Kap. 8.5 Verbesserung)

#### 5. Kernprozesse:

- Produkt-/ Dienstleistungsentwicklung: Dieses Kapitel umfasst z.B. die Prozessbeschreibung der Entwicklung von Produkten/ Dienstleistungen und die Änderungen (Kap. 7.3 Entwicklung)
- Auftragsvorbereitung: Dokumentation der Auftragsprüfung, Arbeitsvorbereitung etc. ( Kap. 7.2 Kundenbezogene Prozesse und Kap. 7.1 Planung der Produktrealisierung)
- Auftragsabwicklung: Dokumentation der Seminardurchführung etc. (Kap. 7.5.1 Lenkung der Produktion, Kap. 7.5.5 Produkterhaltung und Kap. 8.2.4 Überwachung des Produktes)

#### 6. Unterstützende Prozesse:

- Marketing: Hierzu zählen z.B. die Dokumentation der Prozesse des Marketings, der Kundenbefragungen oder Marktforschung/ -beobachtung (Kap. 5.2 Kundenorientierung)
- Beschaffung des Produktionsmaterials: Verfahrensbeschreibungen der Lieferantenauswahl, Abwicklung von Bestellungen, Warenannahme, Wareneingangsprüfung, Lieferreklamation etc. (Kap. 7.4 Beschaffung)
- Produktionseinrichtung: Beschreibung der Investitionsplanung, räumliche Einrichtung etc. (Kap. 6.3 Infrastruktur und Kap. 6.4 Arbeitsumgebung)
- Lenkung fehlerhafter Produkte/ Dienstleistungen: Dokumentation von internen Fehlleistungen und des Kundenfeedbacks (Kap. 8.3 Lenkung fehlerhafter Produkte und Kap. 8.2.1 Kundenzufriedenheit)

- 7. Abkürzungsverzeichnis und Begriffserläuterungen:** Das Abkürzungsverzeichnis und die Begriffserläuterungen sind eine wichtige Lesehilfe für Mitarbeiter, Kunden und Auditoren.
- 8. Anhang:** Im Anhang können alle wichtigen Dokumente und Aufzeichnungen der einzelnen Prozesse beispielhaft angehängt werden.

### Qualitätsmanagementhandbuch schreiben

Sobald alle Prozesse festgelegt und beschrieben sind und der Rahmen für das Handbuch erstellt ist, können die jeweiligen Kapitel nun in allen Bereichen der Forderungen der jeweiligen Norm entsprechend ausgefüllt werden.

Ein sorgfältig geführtes Handbuch ist Grundlage für die Zertifizierung durch eine akkreditierte Zertifizierungsorganisation, die einen anerkannten Nachweis für die Qualitätsfähigkeit der Einrichtung erbringt.

## Wie läuft eigentlich eine Zertifizierung ab?

Eine Zertifizierung dient der Beantwortung der Frage, ob eine Bildungseinrichtung mit seinen Prozessen und Lehrmethoden geeignet ist, die Kundenanforderungen und die Forderungen der eigenen Qualitätspolitik zu erfüllen. Externe Auditoren überprüfen dafür jährlich die Einhaltung der geplanten Qualitätsstandards und geben Hinweise zu Schwachstellen und Optimierungspotenzialen. Die Bearbeitung der Zertifizierungsverfahren übernehmen akkreditierte Zertifizierungsstellen, die üblicherweise nach folgenden 4 Leistungsstufen arbeiten:

### Stufen der Zertifizierung



### 1. Stufe: Auditvorbereitung

Vor Beginn des Auditierungsprozesses sollten Bildungseinrichtungen zunächst ein Gespräch mit den Experten der Zertifizierungsorganisation führen, um Auditschwerpunkte, Dokumentationsanforderungen etc. zu klären.

### 2. Stufe: Prüfung des Qualitätsmanagementhandbuchs

Nun folgt die ausführliche Prüfung der Qualitätsmanagementdokumentation. Sie wird auf Vollständigkeit, Plausibilität und Normkonformität überprüft. Ein detaillierter Bericht erläutert ggf. noch Verbesserungen, die von der Bildungsorganisation vorzunehmen sind und enthält die Entscheidung über die Zertifizierungsfähigkeit der Einrichtung.

### 3. Stufe: Audit im Unternehmen

Im dritten Schritt erfolgt die Auditierung vor Ort. Aufgabe der Auditoren ist es, objektive Nachweise dafür zu finden, dass das dokumentierte Qualitätsmanagementsystem der Realität und den Anforderungen der Norm entspricht. Sie zeigen Schwachstellen auf, veranlassen kontinuierliche Verbesserungsmaßnahmen und überwachen die Wirksamkeit bereits eingeführter Verbesserungen. Wenn die von den Auditoren vorgefundenen Vorgehensweisen nicht der im Qualitätsmanagementhandbuch geplanten Vorgehensweise entsprechen, dokumentieren sie eine Abweichung. Die Abweichungen lassen sich in Hauptabweichungen, Abweichungen und Einzelabweichungen unterteilen. Bei einer Hauptabweichung muss nachauditert werden. Die Abweichung hat eine Korrektur zur Folge, die noch vor Erteilung des Zertifikats nachgewiesen werden muss. Einzelabweichungen sind Einzelfehler, die für die Zertifizierung nicht relevant sind.

### 4. Stufe: Zertifizierung und Überwachung

Endet das Audit erfolgreich, erhält die Bildungseinrichtung ein Zertifikat, das die Existenz, Wirksamkeit und die Anwendung eines Qualitätsmanagementsystems auf Basis der jeweiligen Norm bestätigt. Das Zertifikat gilt i. d. R. 3 Jahre, wobei jedes Jahr ein kürzeres Überwachungsaudit stattfindet.

Eine Zertifizierungsorganisation, die auf die Zertifizierung von Einrichtungen der beruflichen Bildung spezialisiert ist, ist die CERTQUA ([www.certqua.de](http://www.certqua.de)). Sie ist eine nach ISO 17021 akkreditierte Zertifizierungsorganisation für Bildungs- und Dienstleistungsorganisationen. Darüber hinaus ist die CERTQUA als „Fachkundige Stelle“ auf der Basis der Rechtsverordnung AZAV akkreditiert.

**Autorenhinweis:**

Andreas Orru ist seit 1996 Geschäftsführer der CERTQUA – Gesellschaft der Deutschen Wirtschaft zur Förderung und Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen in der beruflichen Bildung mbH. Er ist Experte im Bereich Qualitätsmanagement für Bildungsorganisationen. Nach seinem Studium der Soziologie sowie Rechtswissenschaft mit dem Schwerpunkt Industrie- und Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld war er als Lehrbeauftragter im Bereich Internationales Qualitätsmanagement an der Universität Düsseldorf tätig.