

BQM – Bildungs-Qualitäts-Management
4. überarbeitete Auflage

TÜV Media

BQM – Qualitätsstandard für Bildungsträger



Herausgegeben von: BBB Bundesverband der Träger beruflicher Bildung
(Bildungsverband) e. V.
Hannoversche Straße 19a, 10115 Berlin
Tel. 030 214096-16, Fax 030 214096-22

Redaktion: Corinna Kieser – DAA Deutsche Angestellten-Akademie GmbH
Tel.: 040 35094-214
Dr. Roderich Hettwer – TÜV Rheinland Akademie GmbH
Tel.: 030 7562-3340

Verantwortlich: BBB

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7406-0032-7 (Print)
ISBN 978-3-7406-0033-4 (E-Book)

© by TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland Group und BBB.
4., überarbeitete Auflage, Köln 2016

www.tuev-media.de

® TÜV, TUEV und TUV sind eingetragene Marken.

Eine Nutzung und Verwendung bedarf der vorherigen Zustimmung.

Die Inhalte dieses Werks wurden von Redaktion und Verlag nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet und zusammengestellt. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden. Gleiches gilt auch für Websites, auf die über Hyperlinks verwiesen wird. Es wird betont, dass wir keinerlei Einfluss auf die Inhalte und Formulierungen der verlinkten Seiten haben und auch keine Verantwortung für sie übernehmen. Grundsätzlich gelten die Wortlaute der Gesetzestexte und Richtlinien sowie die einschlägige Rechtsprechung.

Anmerkung: Die vorrangige Verwendung von Maskulina ist verwaltungstechnischen Gründen geschuldet; sie ist keinesfalls als eine Diskriminierung der Leserinnen aufzufassen.

Vorwort zur 4., überarbeiteten Auflage

Vor zwölf Jahren wurde der Qualitätsstandard für Bildungsträger (nachfolgend: BQM-Standard) entwickelt – ausgehend von den ersten Entwürfen der Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung (AZWV). „BQM“ steht im engeren Sinne für „Bildungs-Qualitäts-Management“. Das BQM hat sich seither als Umsetzungshilfe für den Aufbau und die Weiterentwicklung eines Qualitätsmanagementsystems im Bildungsbereich bewährt. Es ist zugleich ein anerkannter Qualitätsstandard für Bildungsdienstleistungen.

Zu einer Neuauflage haben sich die Autoren des BQM-Kompodiums entschieden, weil einerseits aus der Arbeit des Anerkennungs- und AZAV-Beirats immer neue Anforderungen an Träger erwachsen und andererseits mit der DIN EN ISO 9001:2015-11 neue Strukturen und Begrifflichkeiten Einzug gehalten haben, mit denen jeder Anbieter von Bildungsmaßnahmen in spezifischer Form konfrontiert ist.

Der Text der DIN EN ISO 9001:2015 wurde einer neuen Systematik folgend erarbeitet. Er basiert auf der seitens der ISO eingeführten „High Level Structure“ (Managementsystemnormen). Ansonsten erscheint im Detail besonders wichtig, dass

- ausdrücklich von „Produkten und **Dienstleistungen**“ gesprochen wird, die Bedeutung der Norm für den Dienstleistungsbereich also Hervorhebung findet;
- in 5.1.1 der neuen Norm **die oberste Leitung** explizit aufgefordert wird, bezüglich des Qualitätsmanagements Führung und Verpflichtung zu zeigen, und dies in wesentlich stärkerer Art und Weise als bisher. Einige Beispiele aus dieser Passage der Norm: Die oberste Leitung übernimmt die Rechenschaftspflicht für die Wirksamkeit des QMS; sie stellt sicher, dass die Qualitätspolitik und die Qualitätsziele für das Qualitätsmanagement festgelegt und mit dem Kontext und der strategischen Ausrichtung der Organisation vereinbar sind. Schließlich fördert sie die Anwendung des prozessorientierten Ansatzes und das risikobasierte Denken. Es sei auch erwähnt, dass die oberste Leitung Personen einsetzt, anleitet und unterstützt, damit diese zur Wirksamkeit des QMS beitragen; Verbesserungen fördert und andere relevante Führungskräfte unterstützt, um deren Führungsrolle in deren jeweiligem Verantwortungsbereich deutlich zu machen. Diese und weitere Anforderungen machen klar, dass der „Beauftragte der obersten Leitung“ zwar im Gegensatz zur Vorgängernorm nicht verwendet wird, vergleichbare Verantwortlichkeiten und Befugnisse jedoch zugewiesen werden. Die Aufgaben werden auf „breitere Schultern“ verteilt und die Verantwortung des Führungsteams wird gestärkt. Es wird unabdingbar sein, einen oder mehrere Spezialisten einzusetzen, die sich – gleich dem vormaligen „Beauftragten der obersten Leitung“ – in besonderer Weise für die Umsetzung der Norm einsetzen.
- ein „risikobasierter Ansatz“ herausgearbeitet wurde (insbesondere 4.4 sowie 6.1 – bislang wohl nur aus der DIN ISO 29990 ansatzweise bekannt); so muss die Organisation planen (6.1.2), wie Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen einzusetzen sind. Wie sind Maßnahmen in Qualitätsmanagementprozesse der Organisation zu integrieren und dort umzusetzen? (4.4) *Und schließlich – wie wird die Wirksamkeit dieser Maßnahmen beurteilt. Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen müssen proportional zur möglichen Auswirkung auf die Konformität von Produkten und Dienstleistungen sein (nochmals 6.1.2).*

Hierzu auch ein – nach unserer Ansicht – praktisches Beispiel, das mehr und mehr an Bedeutung gewinnt und dennoch unterschätzt wird: **der Datenschutz**. Noch immer arbeiten Bildungsanbieter ohne gehörig qualifizierten und bestellten Datenschutzbeauftragten. Dies hat zur Folge, dass bei der Verarbeitung personenbezogener Daten viele Fehler resp. Unstimmigkeiten auftreten, keiner so richtig weiß, wann Daten wie Anschrift, Geburtsort und -datum weitergegeben werden dürfen, geschweige mit „besonderen personenbezogenen Daten“ (z. B. gesundheitliche Themen oder finanz-

technische Daten) umzugehen ist. Gerade die neue Norm bietet adäquate Ansatzpunkte.

- der prozessorientierte Ansatz gestärkt ist (4.4);
- das „Wissen“ einer Organisation eindeutig als Ressource definiert wird;
- Begriffe wie Dokumentation, Qualitätsmanagementhandbuch, dokumentierte Aufzeichnungen und Verfahren als dokumentierte Information, Arbeitsumgebung als Prozessumgebung sowie Überwachungs- und Messmittel als Ressourcen zur Überwachung und Messung bezeichnet werden (kein Anspruch auf Vollständigkeit der begrifflichen Neuerungen).

Bei den fachkundigen Stellen bzw. AZAV-Akkreditierungsinstitutionen zeichnet sich ein sehr unterschiedlicher Umgang mit zuzulassenden Maßnahmen bzw. den Kriterien für deren Zulassung ab. Deshalb wird auf die Zertifizierung von AZAV-Maßnahmen nicht eingegangen. Im direkten Kontakt mit der ausgewählten fachkundigen Stelle müssen die Details und Konditionen geklärt werden.

Neben den Anforderungen der AZAV und des SGB III berücksichtigt der weiterentwickelte BQM-Standard aktuelle Entwicklungen in der „Qualitätswelt“:

- die DIN ISO 29990:2010, die insbesondere die Aspekte Eignungsfeststellung, Lehr- und Lernprozesse, Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit, Evaluation des Lernens und Risikomanagement des Trägers in den Mittelpunkt stellt;
- die DIN EN ISO 9001:2015 (s. o.);
- die DIN EN ISO 14001:2015;
- für im Bereich der Arbeitsförderung nach SGB III tätige Träger sind selbstverständlich – neben den Anforderungen des BQM – immer die AZAV, ihre einschlägige Interpretation und das SGB III verbindlich.

Inhalt

Vorwort zur 4., überarbeiteten Auflage	3
1 Ein Qualitätsmanagementsystem für die Bildungsbranche	7
2 Umsetzung der allgemeinen Anforderungen an ein QMS für Bildungsträger durch den BQM-Standard	8
3 Ableitung und Aufbau des BQM	10
3.1 Grundlagen eines wirksamen (Q)MS	10
3.2 Aufbau des BQM	10
4 Das BQM im Sinne der AZAV und des SGB III	25
5 Das BQM-Zertifizierungsverfahren	26
6 Zertifizierungskosten	28
7 Interne Audits	29
8 Sicherung der Nachhaltigkeit des BQM	30
8.1 Weiterentwicklung des BQM-Standards	30
8.2 Anforderungen an BQM-Zertifizierer, BQM-Auditoren und -Berater	30
8.2.1 Zertifizierer	30
8.2.2 Auditoren	30
8.2.3 Berater	31
9 Fachpersonal für Qualitätsmanagement der Weiterbildungsträger	32
10 Informations-, Schulungs- und Beratungsunterstützung durch den BBB	33
Anhang 1: Qualitätsgrundsätze der Mitglieder im Bildungsverband BBB	34
Anhang 2: Abkürzungsverzeichnis	35

- Leseprobe -

1 Ein Qualitätsmanagementsystem für die Bildungsbranche

Qualitätsmanagementsysteme in der Weiterbildung werden seit vielen Jahren eingefordert, sind punktuell realisiert, doch in ihrer konkreten Anwendung kaum vergleichbar. Schon die Vorstellungen über das, was „Qualität“ in der Weiterbildung sein könnte, unterscheiden sich stark. Die Bandbreite reicht von Qualitätsmanagementsystemen in Anlehnung an die internationale, ursprünglich aus dem Produktionssektor stammende Norm DIN EN ISO 9001 oder die internationale Norm DIN ISO 29990 für Bildungsdienstleistungen über Total-Quality-Management-Ansätze nach dem EFQM-Modell bis schließlich zu Selbstbewertungssystemen oder Standards regionaler Qualitätsverbände. Nicht immer richtet sich der Fokus dabei auf die wirklichen Bedürfnisse von Kunden bzw. Teilnehmern, Wirtschaft und institutionellen Auftraggebern. Vielmehr geht es um umfangreiche Dokumentationen der Kern- sowie der Stützprozesse.

Worin sich der BQM-Standard von anderen „Qualitätssiegeln“ unterscheidet, ist, dass er die Forderungen des SGB III bzw. der Akreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung (AZAV) berücksichtigt – ebenso wie selbstverständlich die besonderen Anforderungen an Prozesse in der beruflichen Weiterbildung. Damit erfüllt er gezielt und ausdrücklich den Bedarf, den insbesondere die Träger von Maßnahmen der Arbeitsförderung haben, die bislang noch nicht zertifiziert wurden.

Der Nachweis eines Qualitätsmanagementsystems ist für Bildungsträger, die wirtschaftsnah arbeiten, schon seit Langem eine Notwendigkeit. Bereits bei seiner Gründung hat der BBB sich dazu bekannt, ausdrücklich ein Qualitätsverbund zu sein. Das zeigt sich auch darin, dass er die Einhaltung grundlegender Anforderungen an Qualität in der Weiterbildung großschreibt und seine Mitglieder zur Einhaltung der BBB-Qualitätsgrundsätze¹ verpflichtet. So war es naheliegend, den branchenspezifischen Qualitätsstandard BQM zu schaffen. Der Anspruch des BQM hat sich nicht geändert; er will nicht zuletzt eine Umsetzungshilfe sein. Dabei wird BQM sowohl den Besonderheiten der Weiterbildung als personaler Dienstleistung als auch den vielfältigen Forderungen von Gesetzgeber, Wirtschaft und Teilnehmern sowie anderen interessierten Parteien gerecht. Auch deshalb gelang es dem BBB mit dem BQM, unter anderem vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge als anerkannter Qualitätsstandard gelistet zu werden.

Über die Grundidee des BQM, seine Anforderungen an und ihre Umsetzung in die Weiterbildungspraxis sowie seine Bedeutung für die „Güte“ von Weiterbildung wollen wir im Folgenden informieren.

1 Die Qualitätsgrundsätze haben wir dem Kompendium als Anlage 1 beigelegt.

2 Umsetzung der allgemeinen Anforderungen an ein QMS für Bildungsträger durch den BQM-Standard

Das BQM setzt alle Anforderungen an ein branchenspezifisches, umfassendes Qualitätsmanagementsystem (QMS) um:

- Das BQM erfüllt die Qualitätsanforderungen von Teilnehmern, Politik und Wirtschaft insofern, als es explizit die Anforderung der Arbeitsmarktnähe in den Mittelpunkt rückt und auch durch die Wirtschaft anerkannt ist.
- Das BQM verfolgt in allen geforderten Prozessen eine strenge Orientierung an den aus der Qualitätspolitik abgeleiteten Qualitätszielen. In den drei vorgeschriebenen Meta-Prozessen – dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess sowie der Selbstevaluation und der Managementbewertung durch die oberste Leitung – wird die systematische Umsetzung geprüft und kontinuierlich verbessert.
- Der regelmäßigen Ermittlung von arbeitsmarkt- und teilnehmerbezogenen Kennzahlen (z. B. Integrations- bzw. Vermittlungsquote, Prüfungserfolg, Kundenzufriedenheit usw.) kommt eine große Bedeutung zu.
- Das BQM geht von einem umfassenden Kundenbegriff aus. Deshalb wird das Beschwerdemanagement ausdrücklich gefordert, ebenfalls die konsequente Evaluation von Bildungsdienstleistungen durch umfassende und systematische Kontakte zu Betrieben, Kammern und anderen Einrichtungen.
- Die BQM-Systematik ist kompakt. Der Schwerpunkt im BQM liegt neben den drei Meta- auf den sogenannten Kernprozessen, nämlich der Wertschöpfung bei Maßnahmen der Arbeitsförderung, also operativen Abläufen oder Prozessgruppen. Diese Kernprozesse sind für das Wissen um den Arbeitsmarkt, die Vermittlung von Teilnehmern und die Qualität der Kurse relevant.
- Das BQM akzeptiert pragmatische Festlegungen der Kernprozesse. Eine in sich geschlossene Dokumentation bzw. Darstellung aller Prozesse ist zwingend erforderlich.
- Das BQM ist geeignet für die Bildungsbranche. Denn es ist klar und in der Sprache der Branche formuliert. Es wurde aus den verbindlichen Qualitätsgrundsätzen des Bildungsverbandes abgeleitet und vereint (in übersetzter Form) Anforderungen aus den bekannten und am Markt vertretenen QM-Systemen. Diese Anforderungen sind im BQM auf die für Weiterbildungsqualität relevanten Aspekte konzentriert.
- Das BQM-System ist prozessorientiert – und dabei auf wenige wesentliche Prozessgruppen reduziert.
- Das BQM fordert ständige Verbesserung. Es ermöglicht nicht nur eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse und der Ergebnisse, sondern fordert diese ausdrücklich.
- Das BQM fordert die regelmäßige Umsetzungsprüfung durch externe, auch vom BBB unabhängige Zertifizierer in Form einer Dokumentenprüfung und Vor-Ort-Auditierung. Die Zertifizierer weisen ihre Fachkompetenz bei der Bewertung von QM-Systemen gegenüber dem BBB durch ihre Akkreditierung im Sinn der AZAV oder vergleichbare Anforderungen nach. Als für die Akkreditierung zuständige Behörde fungiert die DAkkS. Darüber hinaus müssen Zertifizierer und die für sie tätigen Auditoren über spezielle Kenntnisse zu Interpretationen und Prüfung der BQM-Anforderungen verfügen.
- Das BQM konzentriert sich auf die qualitätsrelevanten Prozesse und reduziert so den Aufwand. So schafft es die Rahmenbedingungen, um Maßnahmen nach den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu planen und durchzuführen.

Um der Heterogenität der Bildungslandschaft und den unterschiedlichen Belangen der Träger gerecht zu werden, hat der BBB seinen Qualitätsstandard BQM bewusst so entwickelt, dass bei den Trägern bereits vorhandene Qualitätsansätze nicht ausgegrenzt wer-

den. Vielmehr bietet der BQM-Standard großen und kleinen Trägern, Unternehmen mit weniger oder mehr Erfahrung im Qualitätsmanagement die Möglichkeit, durch eine Ausrichtung am BQM einen hochwertigen, aber dennoch realisierbaren Qualitätsstandard umzusetzen und zu erreichen.

Im BQM sind die Systematik und die Grundgedanken der Herangehensweise zur Erreichung des BQM-Standards nicht vorgeschrieben. Folglich sind andere QM-Ansätze (z. B. DIN EN ISO 9001, DIN ISO 29990, EFQM) nicht ausgeschlossen. Sofern der Bildungsträger mit seinem QMS die BQM-Anforderungen angemessen und sinnvoll umsetzt, kann er nach dem BQM zertifiziert werden.

Diese Offenheit macht den BQM-Standard insbesondere attraktiv für Bildungsträger

- mit einem bereits zertifizierten QMS: Für sie kann es preisgünstiger und damit sinnvoll sein, sich nach dem BQM-Standard überprüfen zu lassen, ohne dabei das hohe Qualitätsniveau zu verlassen, das sie bereits erreicht haben;
- die evtl. für einen späteren Zeitpunkt eine „andere“ Zertifizierung anstreben: Da der BQM-Standard aus bestehenden QM-Normen und -Definitionen abgeleitet wurde, ist es für Bildungsträger leicht, erst ein System einzuführen, das den BQM-Anforderungen genügt, und diese Systematik dann auf alle weiteren Anforderungen eines anderen Anforderungskatalogs zu erweitern, so dass eine Zertifizierung auch nach einer anderen Norm auf diesem Weg möglich ist.

Damit versteht sich der BQM-Standard nicht als alternatives Modell zu einer klassischen DIN EN ISO 9001, den „Levels of Excellence“ des EFQM-Programms oder anderen Lösungen. Vielmehr sind die Autoren der Meinung, dass jede Umsetzung einer QM-Systematik oder QM-Strategie nach dem BQM-Standard überprüft werden kann und damit die Umsetzung auch den gesetzlichen Anforderungen entspricht.

Die im Folgenden dargestellten Anforderungen des BQM müssen in ihrer Summe erfüllt sein, um auch den Vorgaben der AZAV zu entsprechen.

3 Ableitung und Aufbau des BQM

3.1 Grundlagen eines wirksamen (Q)MS

Ein wirksames Managementsystem besteht nach allgemeiner Auffassung aus den Bausteinen:

- Definieren und Kommunizieren dessen, was man prinzipiell will (Politik, Leitlinien, Vision, Mission) – regelmäßige Prüfung auf Aktualität.
- Definieren, wer die Kunden des Bildungsträgers sind und welche Erwartungen die Kunden an den Träger haben.
- Analysieren und Festlegen, wie die wesentlichen operativen Vorgänge gestaltet sind (**Prozessdefinition**, Ablaufbeschreibung, Festlegung).
- Vereinbarung **konkreter, messbarer aus der Qualitätspolitik abgeleiteter Ziele**. Diese Ziele müssen in den Prozessen umgesetzt werden, um der Politik gerecht zu werden und um nachzuweisen, dass auf die Erwartungen der Kunden eingegangen und dies in den Prozess der kontinuierlichen Verbesserung integriert wird. Hier leistet auch die DIN ISO 29990 gute Dienste, die der Mitarbeiterzufriedenheit (intern wie extern) einen gewichtigen Platz zuweist.
- Festlegung von **Messwerten** oder objektivierbaren Indikatoren für jeden Prozess, die anzeigen, ob und wie gut die definierten Ziele erreicht werden.²
- Festlegen von **Grenzbereichen** für diese Messwerte/Indikatoren (Eingreifgrenzen).
- Festlegen von **Korrekturmaßnahmen** (Reaktionen) für jeden Prozess für den Fall, dass die Messwerte die Eingreifgrenze in einem Prozess erreichen.
- Festlegen von **Verantwortlichkeiten** für die Prozessdurchführung und -überwachung.
- Definieren eines „Meta“-Prozesses, mit dem die vorstehend genannten Festlegungen und deren Einhaltung und Umsetzung regelmäßig nicht nur überwacht, sondern **kontinuierlich verbessert** und Vorbeugemaßnahmen entwickelt und umgesetzt werden.
- Festlegen eines weiteren Meta-Prozesses, der (**intern**) **prüft**, ob das ganze System funktioniert und seine Regelungen eingehalten werden.
- **Dokumentation** dieser Festlegungen sowie der Nachweisführung.
- **Verbindliche Einführung** dieser Festlegungen durch die oberste Leitung.

Natürlich gibt es je nach Anwendungsfall weitere Detaillierungen. Aber selbst die Unterscheidung nach Qualitäts-, Umwelt-, Arbeitsschutz- oder Risikomanagementsystemen ist für die Einführung eines wirksamen Managementsystems zweitrangig, da diese Aspekte das „Herzstück“ des Systems – nämlich die Ausrichtung und Formulierung der Politik – ausmachen. Hier stehen die Anforderungen an das Unternehmen, die mit dem Managementsystem geführt werden sollen. Das ganze Managementsystem hat allein den Zweck, die Politik (das Leitbild) umzusetzen.

3.2 Aufbau des BQM

Gemäß der vorstehenden Aufzählung über die notwendigen Bausteine eines wirksamen QMS ist der BQM-Standard aufgeteilt in drei allgemeine und sechs konkrete Abschnitte:

² Siehe Empfehlungen des AZAV-Beirats vom 15. 6. 2015 – so auch im Folgenden.

A – Allgemeine Abschnitte:

- A1 Anforderungen an die Qualitätspolitik
- A2 Anforderungen an Prozesse
- A3 Anforderungen an das QMS und die Dokumentation

B – Konkrete Abschnitte:

- B1 Anforderungen an Teilnehmerprozesse
- B2 Anforderungen an Kursprozesse
- B3 Anforderungen an Prozesse der Marktbeobachtung
- B4 Anforderungen an die Managementbewertung durch die oberste Leitung
- B5 Anforderungen an den Prozess Selbstevaluation (internes Audit)
- B6 Anforderungen an den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)

A – Allgemeine Abschnitte**A1 Anforderungen an die Qualitätspolitik**

Das BQM fordert eine für das Unternehmen und jeden Mitarbeiter verbindliche, von der obersten Leitung formulierte und schriftlich fixierte Qualitätspolitik. Die Politik sollte nicht mit den Zielen in Bezug auf die einzelnen Prozesse verwechselt werden. Sie ist allgemeiner geschrieben und vergleichbar mit der Vision oder Mission eines Unternehmens. Hier werden die Handlungsgrundsätze und die Unternehmensphilosophie, der Umgang mit Menschen (Teilnehmern, Mitarbeitern, Personalverantwortlichen, Arbeitsvermittlern etc.) – der Stil des Unternehmens wie ein Leitbild – formuliert.³

Natürlich gehört hierzu auch eine Beschreibung, auf welche Gebiete der Arbeitsförderung sich der Bildungsträger ausrichtet; mit einer Verpflichtung, die dafür relevanten Normen, Verordnungen und Gesetze zu kennen und umzusetzen. Es wird gefordert, dass das Bildungsunternehmen sich in seiner Politik zu folgenden weiteren Aussagen explizit verpflichtet⁴:

- Kundenorientierung mit weit gefasstem Kundenbild und einer Definition des „Kunden“
- Förderung der Eingliederung in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt
- Vereinbarung von konkreten und messbaren (Unternehmens-)Zielen, die die Aussagen der Politik in den Prozessen umsetzen
- Vereinbarung und regelmäßige Überarbeitung von konkreten Zielen, die die Unterstützung der Teilnehmervermittlung in den ersten Arbeitsmarkt betreffen
- konsequente, nachweisbare Zielverfolgung und deren Überwachung durch die „oberste Leitung“
- Umsetzung von Maßnahmen zur kontinuierlichen, nachweisbaren Verbesserung (der Zielerreichung)

³ Siehe Empfehlungen des AZAV-Beirats vom 15. 6. 2015: „... ein kundenorientiertes und auf Eingliederung in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt gerichtetes Leitbild ... In- und extern kommuniziertes Leitbild, welches regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst wird.“

⁴ Ebenda

- Bereitstellung von Ressourcen für die Verfolgung von Zielen und die Umsetzung von Maßnahmen
- Erfüllung der Forderungen des SGB III und der AZAV bzw. der sonstigen Vorschriften für die Durchführung und Förderung von Bildungsmaßnahmen (Empfehlungen des AZAV-Beirats, Regelungen zur Zusammenarbeit der Agenturen)
- aktive, nachweisbare Unterstützung der Politik, Ziele und Maßnahmen durch die „oberste Leitung“ des Unternehmens

Dieses Dokument zur Qualitätspolitik muss durch die oberste Leitung freigegeben werden und allen Mitarbeitern, Honorarkräften, Kunden und Interessierten zugänglich sein. Es ist üblich, die „Politik“ oder „Leitlinie“ in allen Bereichen der Bildungseinrichtung(en) auszuhängen und in Informationsbroschüren zum Unternehmen zu veröffentlichen.

A2 Anforderungen an Prozesse

An jeden Prozess werden einige grundsätzliche Forderungen gestellt, die sich in zwei Gruppen zusammenfassen lassen: Anforderungen an Prozessziele und deren Verfolgung sowie Anforderungen an die Dokumentation von Prozessen.

Prozessziele

Es müssen für jeden Prozess messbare Ziele existieren, die aus der Qualitätspolitik abgeleitet sind. Diese Ziele müssen, im Gegensatz zur Politik, so konkret formuliert sein, dass sich der Erfüllungsgrad objektiv nachweisen lässt. Diese Nachweise müssen durch Messungen (auch Umfragen) oder andere Indikatoren geführt werden.

Für den Erfüllungsgrad werden Grenzwerte festgelegt, bei deren Unter- bzw. Überschreitung „Korrekturmaßnahmen“ einzuleiten sind. Das heißt, dass zu den Prozessen Handlungen definiert werden, mit denen Abweichungen von Zielen systematisch erkannt und korrigiert werden.

Prozessdokumentation

Die Dokumentation der Prozesse soll für alle Betroffenen erkennen lassen, was zu welchem Zweck vereinbart und festgelegt wurde.

Insbesondere muss für qualitätsrelevante Prozesse Folgendes erkennbar sein:

- Der Prozess muss in seinem Handlungsablauf eindeutig definiert und beschrieben sein.
- Die verantwortlichen und zuständigen Personen und
- die dafür notwendigen Kompetenzen (Anforderungsprofil) sind eindeutig zu benennen.
- Das Ziel des Prozesses, die Prüfkriterien (Messung der Zielerreichung) sowie
- die Art der Ergebnisdokumentation und -kontrolle sind zu beschreiben.
- Die zu verwendenden Vorgabe- und Nachweisdokumente – ggf. mit dem zugehörigen Ablageort – sind festzulegen.
- Die Schnittstellen (Übergaben, Einflüsse, Wechselwirkungen) mit anderen Prozessen müssen erkennbar und geregelt sein.
- Die Prozessdokumentation muss darstellen, wie wesentliche, meldepflichtige Änderungen in Bezug auf die Zulassung von Bildungsträgern, Standorten und Maßnahmen erkannt und unverzüglich der fachkundigen Stelle gemeldet werden. Die Prozessdokumentation (oder „Verfahrensanleitung“, „Ablaufvereinbarung“) kann tabellarisch, als Grafik mit Text, als reiner Text oder in Stichpunkten erfolgen. Die im Prozess han-

delnden und verantwortlichen Menschen müssen diese Festlegungen verstehen und kennen.

- Ausgelagerte Prozesse finden dann statt, wenn ein Teil der Kernaufgaben des Bildungsträgers durch externe Dritte wahrgenommen wird (z. B. werden Teile der Maßnahmedurchführung an Fahrschulen ausgelagert; mit der Erstellung von Schulungsmaterialien werden Dritte beauftragt etc.).
- Gemäß den Anforderungen der AZAV ist eine Unterbeauftragung einer FbW-Maßnahme in größerem Umfang (mehr als 10%) nur dann zulässig, wenn der Unterauftragnehmer gemäß AZAV zertifiziert ist.

Das QM-System des Bildungsträgers muss definieren, wie diese ausgelagerten Prozesse und ihre Qualität durch den Träger geprüft und überwacht werden (z. B. durch Einbeziehen in das interne Audit). Bei ausgelagerten Prozessen von Arbeitsmarktdienstleistungen ist darauf zu achten, dass für den Durchführungsstandort eine AZAV-Zulassung vorliegt.

A3 Anforderungen an das QMS und die Dokumentation

Im BQM-Standard wird eine aussagekräftige Dokumentation gefordert, die so kurz wie möglich gehalten sein sollte und die auch geeignet ist, sie der fachkundigen Stelle als Selbstreport vorzulegen. Diese Dokumentation soll dem Bildungsträger als Leitfaden für das QMS dienen. Gleichzeitig sollen die Unterlagen alle Angaben enthalten, die die fachkundige Stelle zur Zulassungsprüfung des Trägers benötigt. In der Regel ist es hilfreich, die Dokumentation den Mitarbeitern in digitalisierter Form zugänglich zu machen. In diesem Fall sollte unbedingt darauf hingewiesen werden, dass ausgedruckte Exemplare dieser Dokumentationen stets auf dem aktuellen Stand sein müssen und dass ein Verfahren etabliert wird, durch das alle betroffenen Mitarbeiter von Änderungen aktiv in Kenntnis gesetzt werden.

Zur Dokumentation gehören mindestens:

- Handbuch⁵
- schriftliche Darlegung der Qualitätspolitik mit Freigabevermerk der „obersten Leitung“
- Prozessdokumente
- Vorgabedokumente (Vorlagen, Formulare etc.)
- Nachweisdokumente (ausgefüllte Vorlagen, Protokolle, Arbeitsergebnisse)
- Liste der Dokumente

Die fachkundige Stelle wird wohl immer die Politik, das Handbuch und einzelne andere Unterlagen (auf Nachfrage) einsehen wollen. Im Folgenden soll auf das Handbuch und die Liste der Dokumente eingegangen werden.

Handbuch

Die wesentlichen Festlegungen zum QMS müssen in einem Handbuch zusammengestellt und zentral – das heißt für alle Bereiche verbindlich und koordiniert – gepflegt werden. Beim Erstellen des Handbuchs ist darauf Wert zu legen, dass alle (inhaltlichen und formalen) Anforderungen der AZAV erfüllt sind.

⁵ Wir interpretieren Nr. 3.8.6 der DIN EN ISO 9000:2015 „dokumentierte Information“ in hier bezeichneter Weise und empfehlen auch die Beibehaltung eines QMH, wenngleich die Norm auch so gelesen werden kann, dass ein QMH nicht mehr zwingend erforderlich ist.

Das Handbuch muss enthalten:

- a) Geltungsbereiche und Angaben zum Träger
 - den Geltungsbereich des QMS bezüglich der Standorte, Schulungsstätten und Geschäfts- oder Organisationseinheiten mit Kontakt- und Vertretungsdaten
 - die Geltungsbereiche der AZAV-Zulassung (für bestimmte Fachbereiche⁶ oder bestimmte Regionen)
 - kurze (!) Darstellung des Unternehmens (Herkunft/Historie, Geschäftszweck, Bildungsbereiche)
- b) Freigabevermerke durch die „oberste Leitung“
 - Inkraftsetzen des Systems (Datum) oder von Änderungen am System/Versionsnummer
- c) Einbeziehung und verbindliche Verpflichtung der Mitarbeiter
 - die Beschreibung des Verfahrens und der Zuständigkeiten (oder Hinweise auf die ausgelagerte Prozessbeschreibung), durch die sichergestellt wird, dass alle Mitarbeiter die Qualitätspolitik, die sie betreffenden Prozesse sowie die Bedeutung ihrer Tätigkeit und deren Anteil an der Erreichung der Qualitätsziele kennen und verstehen
- d) Einhaltung von rechtlichen Vorschriften und Genehmigungen
 - die Beschreibung des Verfahrens und der Zuständigkeiten (oder Hinweis auf die ausgelagerte Prozessbeschreibung), die sicherstellen, dass der Träger die jeweils relevanten Rechtsvorschriften und notwendigen externen Regelungen (z. B. zu Gesundheitsschutz, Arbeitssicherheit, Datenschutz und Datensicherheit; Empfehlungen des AZAV-Beirats etc.) kennt und einhält
 - den Hinweis auf die Vorgabe- und Nachweisunterlagen zur Einrichtung und Gestaltung von Unterrichtsräumen sowie ggf. für die Eignungsfeststellung der Ausbildungsstätte bei Maßnahmen mit Abschluss bei der IHK, HWK oder anderen externen Prüfungsinstitutionen sowie den Fundort der entsprechenden Bescheinigungen
 - Angaben zu bzw. Verweis auf vertragliche Vereinbarungen und Versicherungen von Teilnehmern sowie einen Verweis auf die entsprechenden Vorgabedokumente (Musterverträge etc.) unter Berücksichtigung von Rücktritts- und Kündigungsrechten sowie Ferienregelungen etc.
 - Darlegung des Verfahrens, wie sichergestellt wird, dass der Bildungsträger alle Verpflichtungen erfüllen kann, die er eingeht (siehe auch Eignungsfeststellungen – Vertragsprüfungen)
- e) (Aufbau-)Organisation und Verantwortlichkeiten
 - die Beschreibung der Aufbau- und Ablauforganisation (also Unternehmensstruktur Organigramm, Verantwortlichkeiten, Vertretungsregelungen, Kommunikationsstrukturen, Steuerungsmechanismen im Zusammenhang mit dem QMS sowie Abläufe von Geschäftsprozessen)
 - die Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie Vertretungsregelungen innerhalb des QMS, insbesondere
 - die Benennung der Person/Position in der „obersten Leitung“, die für die Einführung und Aufrechterhaltung des QMS (des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses) im Rahmen ihrer offiziellen Aufgaben der Geschäftsführung des Unternehmens verantwortlich ist
 - die Stellung, Aufgaben, Qualifikation und Befugnisse des Qualitätsbeauftragten

6 Die AZAV sieht zurzeit 6 Fachbereiche vor.