

### 3.5 Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems

Die Dokumentation zum Qualitätsmanagementsystem muss nach PAS 1037:2004 enthalten:

- das Leitbild und die Qualitätspolitik der Bildungsorganisation,
- ein Qualitätsmanagementhandbuch,
- die für das Qualitätsmanagementsystem erstellten dokumentierten Verfahren, die die Organisation zur Sicherstellung der wirksamen Planung, Durchführung und Lenkung ihrer Prozesse benötigt und
- die erforderlichen Aufzeichnungen zum Nachweis der Erfüllung der Anforderungen.

Zur Darlegung der Prozesse in einer Dokumentation stehen verschiedene Methoden zur Verfügung. Je nach Zweckmäßigkeit und Verfügbarkeit sollte entschieden werden, ob

- grafische Darstellungen,
- schriftliche Anleitungen,
- Checklisten,
- Tabellen,
- Ablaufdiagramme,
- visuelle Medien,
- elektronische Werkzeuge (Software) angewendet werden.

#### 3.5.1 Auswahl

Bei der Auswahl der zu dokumentierenden Prozesse (s.a. Hinweise im Kap. 4.3), sollten folgende Faktoren mit in Betracht gezogen werden:

- Wirkung auf die Qualität der Produkte,
- Risiko bezüglich unzufriedener Kunden,
- gesetzlich, behördliche Anforderungen,
- Anforderungen von Kunden und Auftraggebern,
- wirtschaftliche Risiken,
- Wirksamkeit und Effizienz,
- Ausbildung und Erfahrungen der Mitarbeiter/innen und Dozenten/Dozentinnen (Kompetenzen),
- Komplexität der Prozesse.

### 3.5.2 Struktur

Die Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems wird sich in seinem grundsätzlichen Aufbau in den Niveaustufen nicht wesentlich unterscheiden. Unterschiede bestehen weniger in der Struktur als in Qualität und Tiefe der Darlegungen.

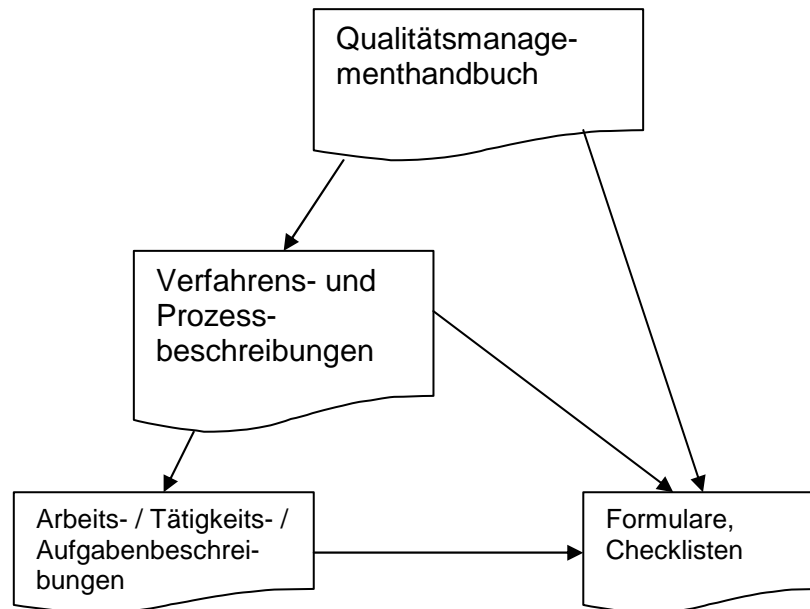


Abb. 11: „Dokumentenpyramide“ eines QM-Systems

#### Qualitätsmanagementhandbuch (QM-Handbuch, QMH)

Dieses Dokument steht an der Spitze der „Dokumentenpyramide“ (Abb. 11). Dieses Dokument gilt in der Regel für die im Anwendungsbereich des Managementsystems benannten Organisationsstrukturen des Unternehmens. Es wird so aufgebaut und gestaltet, dass Auftraggebern und Kunden ein Einblick in die Qualitätsfähigkeit der Organisation gegeben werden kann. Gleichzeitig dient dieses Dokument auch zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen, um ihnen in einer kurzen Zeit alle wichtigen Informationen zum Aufbau der Bildungsorganisation, zu deren Kunden, zur Angebotspalette und zu den Abläufen zu geben.

Orientiert an den Anforderungen der PAS 1037:2004 werden den Lesern folgende Fragen beantwortet:

- In welchen Bereichen des Unternehmens findet das QM-System Anwendung?
- Was erfolgt im Unternehmen, um die PAS-Forderungen zu erfüllen?
- Wie werden gesetzliche, behördliche und / oder Forderungen eines Auftraggebers erfüllt?
- Wer sind die Kunden des Unternehmens?
- Wie ist das Unternehmen strukturiert (Aufbaustruktur)?
- Welche Aufgaben werden vom Schlüsselpersonal erfüllt (z.B. Geschäftsführer/in, Assistent/in der Geschäftsleitung, Bereichs-/ Projektleiter/in)?
- Welches Leitbild besitzt die Unternehmensführung / das Unternehmen?
- Welche Qualitätspolitik und -ziele existieren?
- Welche Prozesse dienen der Sicherung der Qualitätsfähigkeit und welche Wechselbeziehungen bestehen untereinander (Prozesslandschaft)?
- In welchen Dokumenten (Verfahrens- und Prozessbeschreibungen, Arbeits- / Tätigkeits- und Aufgabenbeschreibung u.a.) sind Prozesse nachvollziehbar geordnet?
- Welche Dokumente gelten zusammen mit dem QM-Handbuch?

### ANMERKUNGEN:

1. Das QM-Handbuch kann auch eine andere Bezeichnung tragen, z.B. „Organisationshandbuch“. Wichtig ist, dass zumindest enthalten sind:
  - Anwendungsbereich des Qualitätsmanagementsystems,
  - eine Beschreibung der Organisation und ihres Aufbaus,
  - eine Darstellung der Prozesse und ihrer Wechselwirkungen und
  - die für das Qualitätsmanagementsystem erstellten dokumentierten Verfahren oder Verweise.
  
2. Natürlich können alle Verfahren mit ihren Prozessen auch im QM-Handbuch dargelegt werden. Es spricht jedoch auch einiges dagegen:
  - Diese Beschreibungen würden möglicherweise das QM-Handbuch überlasten.
  - Bei der Übergabe des QM-Handbuchs an potenzielle Auftraggeber würde auch das Know-how veröffentlicht werden.
  - Verfahren und Prozesse können sich auch ändern. Dadurch würde auch das Ändern / Neuausgabe des QM-Handbuchs notwendig werden.
  
3. Um den Arbeits- und auch Änderungsprozess effizient realisieren zu können, muss deshalb eine für die Organisation vorteilhafte Dokumentenstruktur eingeführt werden (QM-Handbuch und mitgeltende Dokumente), d.h. die Inhalte in den Dokumenten können sich ändern, ohne dass sich die Verweisstruktur zwischen den Dokumenten ändert.
  
4. Die PAS 1037 stellt keine konkreten Anforderungen an die Struktur des QM-Handbuchs. Es sollte aber beachtet werden, dass
  - die Prüfung und positive Bewertung der QM-Dokumente durch eine externe Zertifizierungsstelle eine Voraussetzung zur Durchführung der Zertifizierung darstellt,
  - das QMH durch seine konzentrierte Darstellung der Organisations- und Verfahrensregelungen insbesondere für neue Mitarbeiter/innen und externe Dozenten/Dozentinnen hilfreich ist.
  - insbesondere dieses Dokument durch potentielle Kunden in einem Audit begutachtet werden kann,

### Verfahrens- und Prozessbeschreibungen

Die Verfahrensbeschreibungen legen u.a. dar, wie die Aufgaben bewältigt werden und wer verantwortlich ist. Sie dienen der definierten Anwendung von Verfahren und der Ausführung von Prozessschritten durch die Mitarbeiter/innen. Die Darlegungsart des jeweiligen Verfahrens, Prozesses oder auch der Prozessfolgen soll entsprechend den Erfahrungen und Kenntnissen derjenigen Personen gewählt werden, die in diesen Prozessen real tätig sind und für die diese Darlegungen hilfreich sein müssen

Die Bezeichnung der Dokumente, in denen Verfahren und Prozesse dargelegt werden, kann von jeder Organisation frei gewählt werden. Üblich sind z.B. folgende Bezeichnungen:

- Prozessbeschreibung,
- Verfahrensbeschreibung.

Nachfolgend wird anhand von zwei Beispielen die mögliche Darstellung dieser Dokumente veranschaulicht, sowie mit einem dritten Beispiel eine weitere mögliche Herangehensweise aufgezeigt.

Wir weisen darauf hin, dass diese Beispiele Denkanstöße geben sollen, und keinesfalls für eine direkte Umsetzung in beliebigen Unternehmen geeignet sind.

#### Beispiel 1: Darstellung des Musterprozesses „Auswahl von Lehrenden“

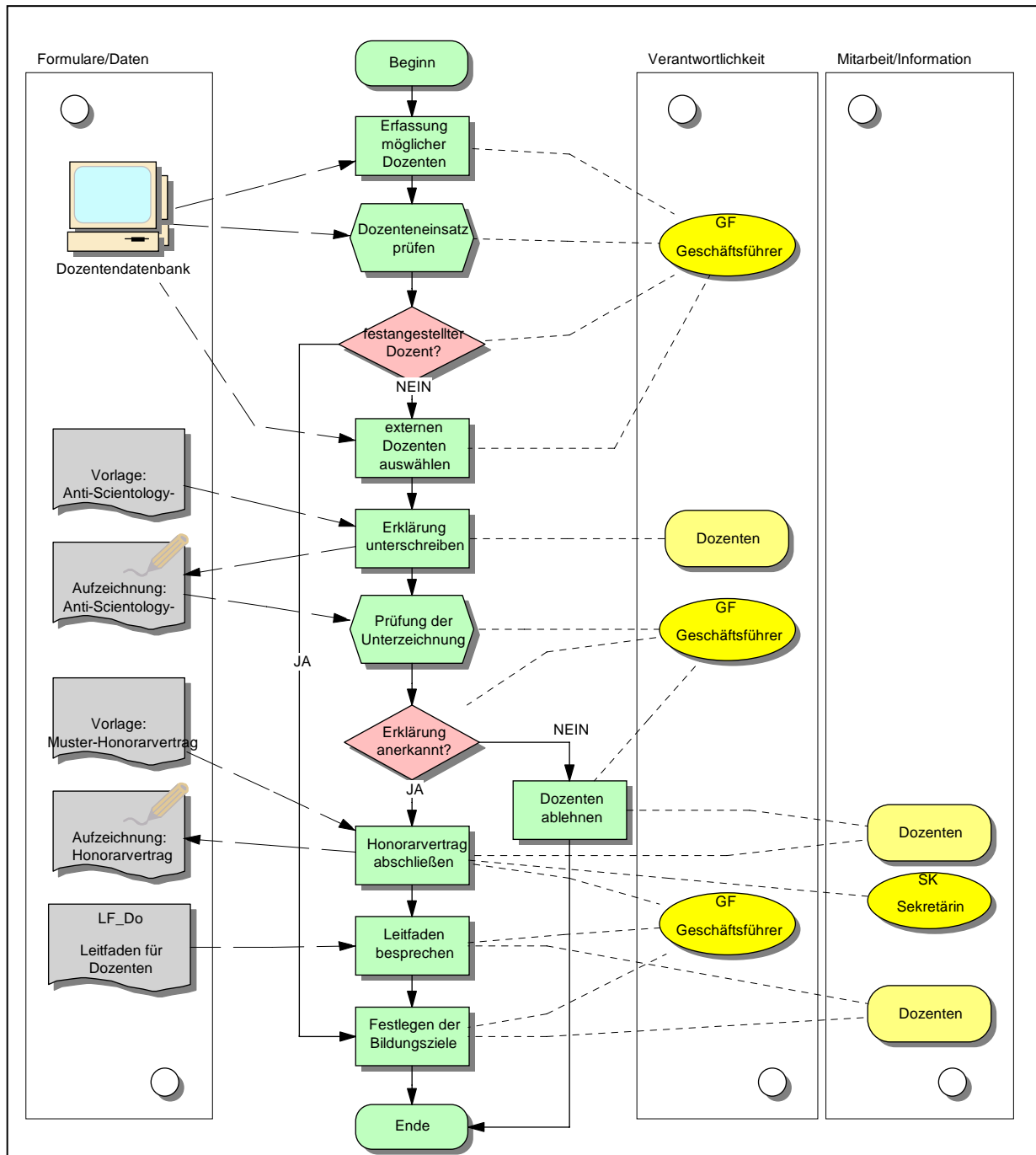


Abb. 12: Beispiel einer Ablaufdarstellung

Name	Beschreibung
Erfassung möglicher Dozentinnen und Dozenten	Entsprechend der Anforderungen der durchzuführenden Schulung erfolgt die Erfassung potentieller Dozentinnen und Dozenten.
Dozenteneinsatz prüfen	Es wird geprüft, ob die Schulungsinhalte über fest angestellte Dozentinnen und Dozenten realisiert werden können.
fest angestellte/r Dozent/in?	Es wird entschieden, dass der Kurs von einer/einem fest angestellten Dozent/in übernommen werden kann.
externe/n Dozentin/Dozenten auswählen	Aus der Liste der externen Dozentinnen/Dozenten wird ein/e Dozent/in ausgewählt, die/der über die notwendigen fachlichen Voraussetzungen und sozialen Kompetenzen verfügt.
Erklärung unterschreiben	Es wird der/dem Dozent/in die Vorlage der Anti-Scientology-Erklärung zur Unterzeichnung übergeben.
Prüfung der Unterzeichnung	Es wird die vom Dozenten unterzeichnete Anti-Scientology-Erklärung (ggf. mit Kommentaren) geprüft.
Erklärung anerkannt?	Es wird entschieden, die vorliegende vom Dozenten unterzeichnete Anti-Scientology-Erklärung anzuerkennen.
Dozent/in ablehnen	Der Dozent/Die Dozentin wird für die Schulung nicht verpflichtet.
Honorarvertrag abschließen	Es wird mit dem freiberuflichen Dozenten ein Honorarvertrag über zu leistende Unterrichtsstunden abgeschlossen.
Leitfaden besprechen	Der Dozent/Die Dozentin wird über wichtige organisatorische Belange in Kenntnis gesetzt. Der Dozent/Die Dozentin bestätigt diese Information durch seine Unterschrift.
Festlegen der Bildungsziele	Der Dozent/Die Dozentin wird über die Ziele der Bildungsmaßnahme informiert und verpflichtet sich, seine/ihre Tätigkeit auf die Erfüllung dieser Ziele auszurichten. Er/Sie erstellt ein Feinkonzept.

Abb. 13: Beispielhafte Tätigkeitsbeschreibungen für die Ablaufdarstellung

**Beispiel 2: Musterhafte Verfahrensbeschreibung „Erstellung und Pflege der Managementdokumentation“**

## Managementhandbuch

### Anhang 1

#### Erstellen und Pflege der Dokumente

1 Zielstellung  
 Festlegung des Ablaufs und der Verantwortlichkeiten bei der Erstellung bzw. Pflege der Managementdokumentation

2 Beschreibung

Kennzeichnung der Dokumente (Dateinamen)

Handbuch	<b>1</b> (Kapitelnummer)			<b>-00</b> Revisionsstand	<b>xxxx</b> Titel)	
Prozessbeschreibung	<b>1.4</b> (Handbuchkapitel	<b>P</b> P	<b>01</b> Nr.	<b>-00</b> Revisionsstand	<b>yyyy</b> Titel)	
Arbeitsbeschreibung	<b>1.4</b> (Handbuchkapitel	<b>A</b> A	<b>01</b> zu PNr.	<b>01</b> lfd. Nr.	<b>-00</b> Revisionsstand	<b>zzzz</b> Titel)
Formblatt	<b>1.4</b> (Handbuchkapitel	<b>F</b> F	<b>01</b> zu PNr.	<b>01</b> lfd. Nr.	<b>-00</b> Revisionsstand	<b>www</b> Titel)

```

            graph TD
            A[Verbesserungsvorschläge  
Änderung in der Ablauforganisation  
Änderung in der Technologie  
Änderung rechtlicher Grundlagen] --> B[Änderungsbedarf]
            B --> C[Erarbeitung Entwurf]
            C --> D{normen konform?}
            D -- n --> C
            D -- j --> E[Freigabe]
            E -.-> F[geändertes Dokument]
            E --> G[Aufnahme ins Dokumentenverzeichnis]
            G --> H[Austausch der Dokumente]
            H --> I[Archivierung]
            
```

V	Unterlagen
GF/MB/ Mitarbeiter	
GF/MB/ Mitarbeiter	<b>1.4 P01</b> Erstellung der Dokumente <b>1.4 F0102</b> Handbuchseite
MB	
GF	
MB	<b>1.4 F0101</b> Dokumentenverzeichnis
MB	<b>1.4 F0101</b> Dokumentenverzeichnis
MB	

---

Erarbeitung (MB):  
1.4 P01-00 Erstellen und Pflegen der Dokumente.rtf

Prüfung (MB):

Freigabe (GF):

Seite 1 / 1

Abb. 14: Beispiel einer Verfahrensbeschreibung „Erstellung und Pflege der Managementdokumentation“

#### Beispiel 3: Beispielhafte Vorgehensweise für den Prozess „Projektentwicklung“

##### Projektentwicklung

Jede Bildungsmaßnahme, die neu entwickelt oder an besonderen Vorstellungen der Auftraggeber orientiert werden muss, folgt dem Ablauf „**Projektentwicklung**“ (**Flussdiagramm**).

Zunächst entsteht eine Projektidee, welche kurz skizziert und zwischen Fach- / Projektbereich und Geschäftsführung besprochen wird.

Wenn das Projekt weiter verfolgt werden soll, benennt die Geschäftsführung einen Projektverantwortlichen. Nun wird das **Formblatt Projektentwicklung** für das betreffende Projekt vom Projektverantwortlichen angelegt. Die Schritte der Projektentwicklung und die für die einzelnen Schritte verantwortlichen Mitarbeiter/innen werden im FB Projektentwicklung festgelegt.

Die **erste Freigabe** erfolgt nach Vorlage und Absprache der Projektskizze mit der Geschäftsführung.

Es ist eine Grundsatzentscheidung zur Entwicklungsarbeit.

Nach Wirtschaftlichkeitsbetrachtung des Bereichs Controlling, Erarbeitung des Angebots und des Curriculums erfolgt die **zweite Freigabe** durch die Geschäftsführung. Sie ist im FB Projektentwicklung dokumentiert. Hier geht es um die Wirtschaftlichkeit des Projekts und die inhaltliche Gestaltung.

Die **dritte Freigabe** erfolgt nach Abstimmung mit dem Auftraggeber. Auftraggeber können z.B. sein:

- Agentur für Arbeit oder andere öffentliche Auftraggeber
- Unternehmen
- Privatpersonen

Nach positiver Rückmeldung durch den Auftraggeber werden die Verträge abgeschlossen und die organisatorische Vorbereitung der Durchführung beginnt.

##### Evaluierung

Bei der Evaluierung der neu entwickelten Bildungsmaßnahme wird bewertet, ob die Kundenanforderungen erfüllt wurden. Bewertet wird zum Beispiel, ob das Bildungsziel erreicht wurde, ob die Tätigkeit der Dozenten/Dozentinnen ergebnisorientiert war, ob das Curriculum geeignet war, die relevanten Bildungsinhalte zweckmäßig zu strukturieren und ob das Bildungsprodukt wirtschaftlich realisiert werden konnte (Deckungsbeitrag).

Ausgangspunkt für die Evaluierung sind die im Formblatt Projektentwicklung definierten wirtschaftlichen und inhaltlichen Ziele für die Bildungseinrichtung.

Abb. 15: Beispielhafte Vorgehensweise bei einer Projektentwicklung

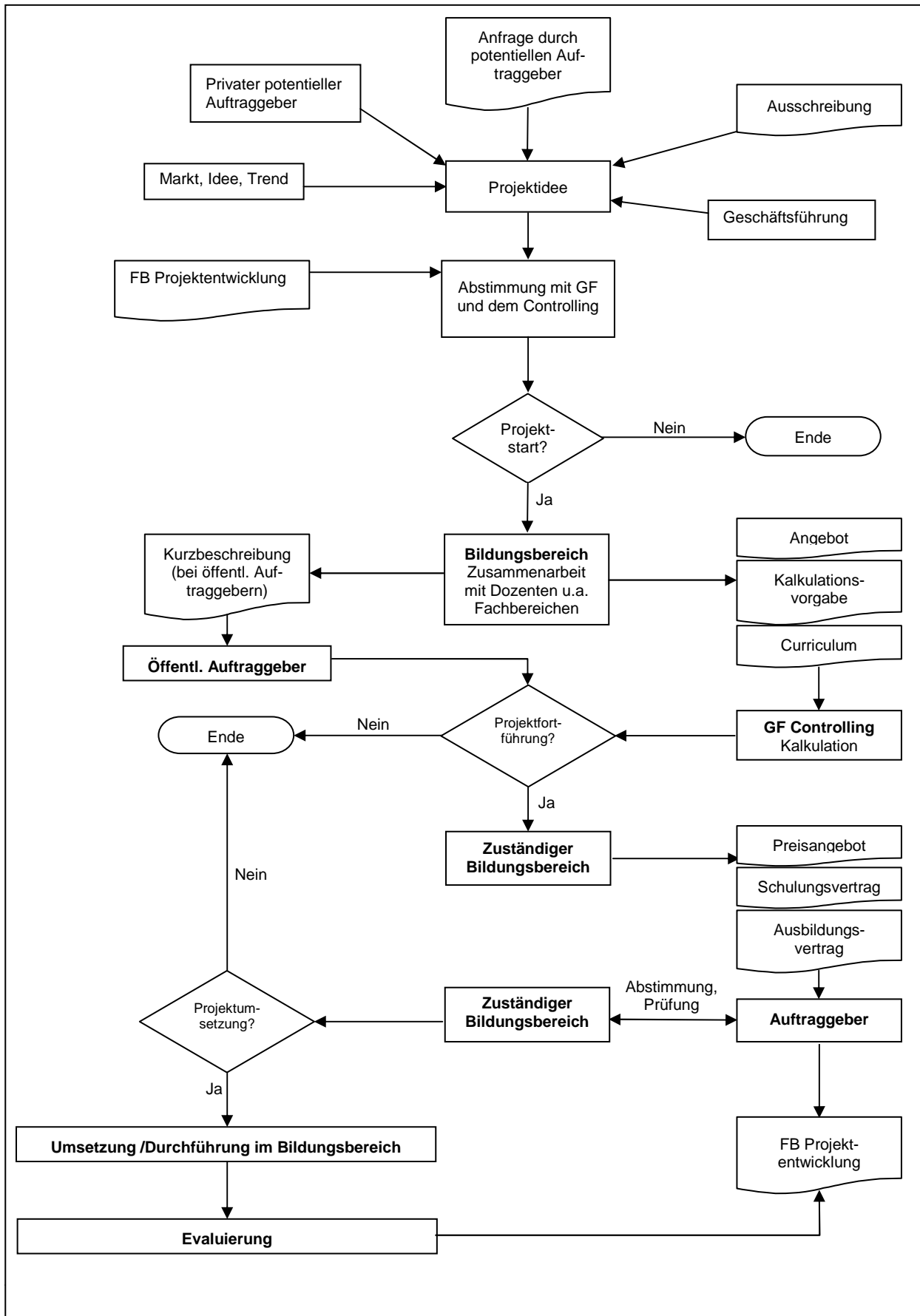


Abb. 16: Beispielhafte Prozessbeschreibung „Projektentwicklung“

Formblatt Projektentwicklung			
Projektdauer	Beginn:	Ende:	
Projektbezeichnung:			
Kunde:			
Projektleitung:			
Projektvorgaben:			
Gesetzliche und behördliche Vorgaben:			
An der Entwicklung beteiligte Mitarbeiter und deren Tätigkeiten:	<u>Tätigkeiten:</u>	<u>Namen:</u>	
	Angebotserstellung	_____	
	_____	_____	
	Kalkulation	_____	
	_____	_____	
	Curriculum	_____	
Kostenplanung:	Verkaufspreis:		
	Interne Kosten:		
	erforderliche Mittel freigegeben: <input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein		
Terminplanung:	Endtermin „SOLL“	Endtermin „IST“	Ergebnisse geprüft und freigegeben:
Entscheid Machbarkeit			
Konzeption			
Curriculum			
Fertigstellung des Angebots			
Endgültige Freigabe:			
Änderungen am Curriculum:			
Betroffene Stellen:	Änderungen geprüft und genehmigt:		Name/ Datum
Ergebnisse der Evaluierung nach erster Durchführung:			

Abb. 17: Beispielformblatt Projektentwicklung

In den vorangestellten Beispielen wird deutlich, wie mannigfaltig Verfahrens- und Prozessbeschreibungen vorgenommen werden können.

In der Industrie sind für Verfahrensbeschreibung auch andere Begriffe üblich, z.B. Verfahrensanweisung oder Organisationsanweisung. Aus rechtlichen und unternehmenskulturellen Gesichtspunkten sollten diese Begriffe (...anweisung) jedoch gegenüber Lehrenden (z.B. externen Dozenten/Dozentinnen, freiberuflich Lehrenden) vermieden werden.

Bei Verfahren und Prozessen kann es erforderlich sein, auf andere Verfahrens- und Prozessbeschreibungen und auf Arbeitsbeschreibungen als mitgeltende Dokumente zu verweisen. Ebenso kann in den Prozessbeschreibungen auf anzuwendende Formulare, Checklisten, Tabellen für Aufzeichnungen verwiesen werden.

Eine Verfahrensbeschreibung kann mehrere Prozesse und ihre Wechselbeziehungen darlegen und vorgeben. Die Dokumentation kann in jeder Form oder Art eines Mediums realisiert sein.

### **Arbeits-, Tätigkeits- und Aufgabenbeschreibungen**

In dem Fall, dass konkrete Arbeitsschritte in Inhalt und in ihren Ausführungsfolgen vorgegeben werden, sind Beschreibungen für Arbeitsdurchführungen erforderlich. In diesen Beschreibungen kann auch auf mitgeltende QM-Dokumente (z.B. Formulare, Verfahrens- und Prozessbeschreibungen) verwiesen werden. Beispiele: Lehrgangseröffnung, Hospitation, Datensicherung

### **Formulare, Listen, Mustervorlagen**

In jeder Organisation wird ein Minimum an Formularen für Anträge, Protokolle, Anwesenheitslisten usw. benötigt. Dabei geht es um ein geregeltes Bereitstellen von geeigneten Vorlagen für Aufzeichnungen. Die Dokumentationsanforderungen des QM-Systems bieten hier die generalisierte Bereitstellung der benötigten Formulare.

### 3.5.3 Aufzeichnungen

Die Anwendung des Begriffs „Aufzeichnung“ führt häufig zu Missverständnissen. Eine Aufzeichnung und ein QM-Dokument sind zwei Arten von „Dokumenten“. Sie dienen jeweils einem unterschiedlichen Zweck. Während ein QM-Dokument als „Vorgabedokument“ festlegt, wie ein Prozess oder eine Tätigkeit ausgeführt werden soll, enthält eine Aufzeichnung als „Nachweisdokument“ die Ergebnisse, zum Beispiel der Prozesse Prüfungen, Hospitationen, Evaluierungen.

Typische Beispiele sind:

QM-Dokument	Aufzeichnung
Vertragsmuster	Unterzeichneter Vertrag mit Teilnehmerin Frau xx
Klassenbuch	Geführtes Klassenbuch zum Kurs yy
Zeugnisformular	Erteiltes Zeugnis Hr. zz

Die Wirksamkeit des QM-Systems wird somit nicht durch seine formulierten Darlegungen in den QM-Dokumenten (QM-Handbuch, Verfahrensbeschreibung u.a.) nachgewiesen, sondern durch Aufzeichnungen über die Ergebnisse der angewendeten Verfahren und Prozesse, z.B. Protokolle von Gesprächen und Meetings, Messergebnisse, Listen über Anwesenheiten bei Schulungen und Belehrungen, Fotos über Zustände und Ereignisse oder Ergebnisaufzeichnungen als Dateien im Rechner.

Für QM-Dokumente und Aufzeichnungen können die gleichen Medien genutzt werden, wie Druck auf Papier, Speicherung im Rechner, Fotografie zum Betrachten. In der Wahl der möglichen Medien unterscheiden sich Aufzeichnungen also nicht von QM-Dokumenten, jedoch in Funktion und Inhalt. Deshalb müssen im QM-System auch Regelungen vorhanden sein, durch wen Aufzeichnungen zu welchem Anlass und wie angefertigt werden (z.B. durch Nutzung einer vorgefertigten Checkliste oder Protokoll-Formblatt als QM-Dokument). Ebenso wichtig sind die Festlegungen, wo und wie lange eine Aufzeichnung aufbewahrt und archiviert werden muss. Dabei sind die Lesbarkeit und Auffindbarkeit zu sichern.