



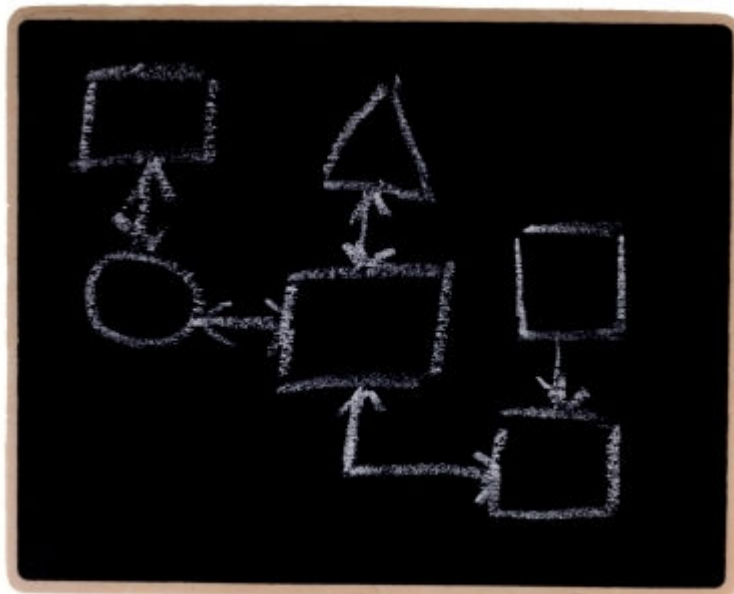
CERTQUA

Kontakt:

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

Whitepaper

Prozessmanagement als Basis erfolgreicher Qualitätsarbeit



Bildquelle: Thomas Siepmann/ pixelio.de

Erfahren Sie in diesem Leitfaden,

- wie Sie mithilfe des Prozessmanagements ein QM-System implementieren können
- wie Sie Schwachstellen für die Prozessoptimierung analysieren können
- wie Sie Prozessabläufe visuell gestalten können
- wie Sie die Zertifizierung Ihres QM-Systems erfolgreich vorbereiten können

Entscheidet sich eine Bildungseinrichtung dafür ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen, muss sie sich zunächst mit den Methoden des Geschäftsprozessmanagements auseinandersetzen. Unter Prozessmanagement wird die Grundhaltung verstanden, bei der das gesamte betriebliche Handeln als Kombination von Prozessen betrachtet wird. Es geht also im Wesentlichen um die Frage, wie die Ressourcen der Bildungsorganisation möglichst optimal zur Erreichung der Kundenforderungen eingesetzt werden können. Alle Prozesse und Strukturen müssen daher möglichst wirksam und effizient gestaltet werden. Die Basis dafür bietet das Prozessmanagement. Erst auf dieser Grundlage lassen sich gute und vor allem effiziente Qualitätsmanagementsysteme implementieren, die dem Grundgedanken der besseren Steuerbarkeit von Organisationen entsprechen.

3 wichtige Schritte zur Implementierung eines QM-Systems mithilfe des Prozessmanagements

1. Ist-Analyse und Entwicklung eines eigenen Prozessmodells

Die Basis für die weitere Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems ist die Definition und Erarbeitung der Management-, Leitungs- und Unterstützungsprozesse. Hierzu gehört auch die Formulierung von strategischen Zielen unter Berücksichtigung der organisationsexternen Anforderungen. Die Umsetzung eines effektiven Prozessmanagements ist nur möglich, wenn die Bildungseinrichtung alle ablaufenden Geschäftsprozesse transparent analysiert und dokumentiert.

2. Schwachstellenanalyse

Innerhalb eines sorgfältigen Prozessmanagement folgt auf die Ist-Analyse eine Schwachstellenanalyse. Hier stellen die Mitarbeiter die Defizite im betrachteten Prozess heraus und legen Lösungsansätze zur Schwachstellenbeseitigung fest. Die Aufnahme der Schwachstellen erfolgt in der Regel in Interview-Form und die folgende Ermittlung im Rahmen eines Prozess-Workshops.

3. Prozessoptimierung

Den größten Erfolg hat die Prozessoptimierung nur unter einer starken Einbeziehung der Mitarbeiter. Durch die aktive Mitwirkungsmöglichkeit werden gleichzeitig das Interesse und die Bereitschaft für das Arbeiten in neuen Strukturen geschaffen.

Für die Durchführung der Prozessoptimierung lassen sich 6 folgende Prinzipien formulieren:

- Jeder Prozess sollte zielgerichtet sein
- Jeder Prozess sollte einen definierten Anfang und ein definiertes Ende besitzen
- Jeder Prozess sollte einen Prozessnamen besitzen
- Jeder Prozess sollte einen Prozessverantwortlichen für das Prozessergebnis haben
- Jeder Prozess sollte seinen Lieferanten kennen, der eine definierte Vorarbeit leistet
- Jeder Prozess sollte den Kunden kennen, für den diese Arbeit geleistet wird

Das auf diesem Weg neu definierte Prozessmodell der Bildungsorganisation bildet die Basis für die Erstellung des Qualitätsmanagementhandbuchs. Das Handbuch ist wiederum Grundlage für die Zertifizierung durch eine akkreditierte Zertifizierungsorganisation, die einen anerkannten Nachweis für die Qualitätsfähigkeit der Einrichtung erbringt.

Wie Sie Prozessabläufe visuell gestalten können

Die Basis für die Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems ist die Beschreibung aller relevanten Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozesse einer Organisation. Diese werden später auch im Qualitätsmanagementhandbuch dokumentiert. Um eine nachvollziehbare Positionsbestimmung für alle Führungskräfte und Mitarbeiter zu ermöglichen, bietet sich eine visuelle Gestaltung der Prozessabläufe an. Tabellarische Auflistungen und Flussdiagramme helfen bei einer übersichtlichen Darstellung.

Prozesse tabellarisch aufschlüsseln

Bevor die Prozesse in einem Flussdiagramm dargestellt werden können, ist eine Auflistung der einzelnen Teil- und Subprozesse sowie der Prozessschritte empfehlenswert. So können Mitarbeiter den Zusammenhang der einzelnen Prozessabläufe besser nachvollziehen. Die Darstellung erfolgt vertikal, angefangen auf der obersten Ebene der wesentlichen Leitungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse bis hin zur detaillierten Beschreibung der einzelnen Prozessschritte.

Tabellarische Prozessbeschreibung


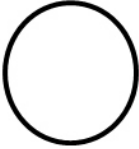
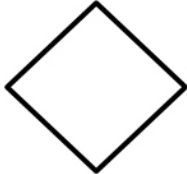


Ebene	Leitungsprozesse	Kernprozesse	Unterstützungsprozesse
1	Prozess	Prozess	Prozess
2	Teilprozess	Teilprozess	Teilprozess
3	Subprozess	Subprozess	Subprozess
4	Prozessschritt	Prozessschritt	Prozessschritt

Prozesse in einem Flussdiagramm darstellen

Sind einmal alle Prozesse übersichtlich aufgelistet, können sie in ein Flussdiagramm übertragen werden. Hierzu müssen zunächst die graphischen Elemente zur Beschreibung von Prozessaktivitäten definiert werden. Eine gute Auswahl an Standardprozesssymbolen

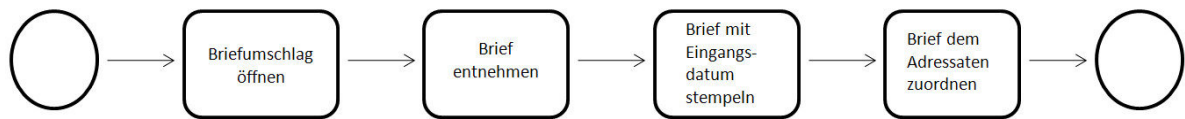
bietet die BPMN – Business Process Modelling Notation. Mit dieser Notation können alle denkbaren Ablaufsituationen anschaulich dargestellt werden.

Folgende wesentliche Symbole stehen zur Prozessbeschreibung zur Verfügung:

Symbolbezeichnung	Symbol	Beschreibung
Aktivität		Die kleinsten Tätigkeiten während eines Prozesses werden mit einem abgerundeten Rechteck dargestellt.
Ereignis		Ein Kreis bedeutet sowohl Anfang, Ende als auch Zwischenereignis eines Prozesses.
Verzweigung		Mit einer Raute werden Verzweigungen zu alternativen Prozessabläufen dargestellt.
Daten/ Dokument		Dokumente oder Daten werden zur Bearbeitung einzelner Aktivitäten zugeordnet.
Verbindung		Der Pfeil kennzeichnet die Verbindungen der einzelnen Aktivitäten.

Beispiel:

Unterstützungsprozess Postbearbeitung – Teilprozess Postannahme – Subprozess Postkontrolle



Ziel der graphischen Darstellung der einzelnen Prozessschritte ist die Implementierung in eine große Prozesslandkarte. Sie gibt einen Überblick zu den

- Kernprozessen der Organisation und deren Reihenfolge
- Unterstützungsprozessen sowie wesentlichen Schnittstellen zu den Kernprozessen
- Leitungsprozessen sowie wesentlichen Schnittstellen zu den Kernprozessen
- Schnittstellen zu Kunden
- Schnittstellen zu Lieferanten
- Schnittstellen zu Wettbewerbern

Ist die Landkarte erstellt, kann diese zusammen mit den Darstellungen der Einzelprozesse in das Qualitätsmanagementhandbuch eingefügt werden.

4 Schritte, wie Sie die Zertifizierung Ihres QM-Systems erfolgreich vorbereiten können

Mit der Zertifizierung ihres QM-Systems können Bildungsorganisationen den Nachweis erbringen, dass sie nach ISO 9001, AZAV, ISO 29990 oder anderen Regelwerken arbeiten und können so wettbewerbsstark auf dem Markt agieren. Die Zertifizierung von QM-Systemen übernehmen akkreditierte Zertifizierungsorganisationen, die die Systeme mit anerkannten Normregelwerken abgleichen und bewerten. Bevor Organisationen jedoch das Zertifikat in den Händen halten können, sind einige Schritte zu beachten, um das Zertifizierungsverfahren erfolgreich vorzubereiten.

1. Auswahl einer Zertifizierungsgesellschaft

Die Zertifizierung des QM-Systems sollte eine unabhängige und akkreditierte Zertifizierungsgesellschaft übernehmen. Akkreditiert bedeutet, dass der Zertifizierer von einem Akkreditierer auf die Einhaltung bestimmter Regeln überwacht wird. Diese Regeln sind für alle akkreditierten Zertifizierungsgesellschaften weltweit verbindlich und in der ISO/IEC 17021 festgelegt. Sie beinhaltet beispielsweise die Qualifikation der Auditoren, die Durchführung und Dokumentation von Audits und den Inhalt von Zertifikaten. Die

Einhaltung überwacht in Deutschland die Deutsche Akkreditierungsstelle (DAkkS). Die Hauptkriterien für die Auswahl eines Zertifizierers sind Fachkompetenz, Unabhängigkeit, Akzeptanz auf dem Markt und die flächendeckende Tätigkeit lokal vor Ort und national bzw. global. CERTQUA stellt sich als akkreditierte Zertifizierungsstelle und Fachkundige Stelle in regelmäßigen Abständen den umfassenden Akkreditierungsaudits der DAkkS, um ihren Kunden eine regelkonforme und kundenorientierte Zertifizierungsdienstleistung bieten zu können.

2. Vorbereitung auf die Zertifizierung

Vor dem Zertifizierungsaudit besteht für Organisationen die Möglichkeit ein Voraudit oder auch Qualitäts-Check-Up genannt, in Anspruch zu nehmen. Dabei kommt ein Auditor ins Haus der Organisation und prüft mit anschließender Berichterstellung alle vorliegenden Dokumente und Verfahrensanweisungen. Im Bericht wird dann eine Aussage darüber getroffen, wo Schwachstellen im QM-System liegen und welche notwendigen Schritte die Organisation für eine Zertifizierung noch einleiten muss. Diese Leistungen sind jedoch optional und können je nach Bedarf in Auftrag gegeben werden.

3. Durchführung des Zertifizierungsaudits

Vor dem Zertifizierungsaudit wird zwischen Auditor/in und dem Unternehmen ein Auditplan abgestimmt. Dieser enthält

- Auditart
- Stand der Managementdokumentation
- QM-Beauftragter des Unternehmens
- Namen der Auditoren
- Auditbeginn (Datum, Uhrzeit)
- Termine, Zeitpunkte, Orte
- Namen, Rollen und Verantwortlichkeiten der Begleitpersonen
- Auditierte Prozesse
- Pausen

Ziel des Audits ist es, die Wirksamkeit des Managementsystems auf Grundlage der geltenden Norm zu bewerten. So beinhaltet das Zertifizierungsaudit folgende Punkte:

- Informationen über die Konformität mit den Anforderungen der Norm
- Leistungsüberwachung der Ziele der Hauptleistungen der Organisation
- Das Managementsystem und die Leistungsfähigkeit des Kunden in Bezug auf die Einhaltung von Vorschriften
- Funktionsfähige Steuerung der Prozesse

- Verantwortung der Leitung
- Interne Audits und Managementbewertung

Das Audit selbst erfolgt durch Befragung der Mitarbeiter, Einsichtnahme relevanter Dokumente, Richtlinien und Betriebsbegehungen. Nach Beendigung des Audits wird das Unternehmen in einem Abschlussgespräch über das Ergebnis unterrichtet und in einem Auditbericht dokumentiert. Soweit es aufgrund der Ergebnisse nötig ist, wird ein Termin für ein Nachaudit festgelegt. Bis dahin können mögliche Abweichungen beseitigt werden.

4. Zertifikatserteilung, Überwachungs- und Rezertifizierungsaudit

Nach positiver Prüfung des QM-Systems und Behebung aller Abweichungen wird das Zertifikat von der Zertifizierungsgesellschaft erstellt. Dieses ist üblicherweise 3 Jahre gültig, wenn die jährlichen Überwachungsaudits zu einem positiven Ergebnis führen. Beim Überwachungsaudit werden die wesentlichen Normforderungen geprüft sowie die Wirksamkeit der Korrekturmaßnahmen zu den Abweichungen aus den vorherigen Audits bewertet. Vor Ablauf der Gültigkeitsdauer ist ein Rezertifizierungsaudit zur Verlängerung des Zertifikats durchzuführen. Hierbei wird die Wirksamkeit des gesamten QM-Systems, wie im ersten Zertifizierungsaudit geprüft.

Eine Zertifizierungsorganisation, die auf die Zertifizierung von Einrichtungen der beruflichen Bildung spezialisiert ist, ist die CERTQUA (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.