

Managementhandbuch

**Verein für Landvolkbildung e.V.
Lochmühlenweg 3
61381 Friedrichsdorf**

Telefon: 06172/7106-121

Fax: 06172/7106-313

e-mail: hlh@agrinet.de

Stand: August 2015

Vorwort

Der Verein für Landvolkbildung ist landesweit tätig und bietet in Kooperation mit einigen seiner Mitglieder (Kreisbauernverbände, Hessischer Landfrauenverband, Hessischer Landjugendverband, Landsenioren Hessen) seine Bildungsmaßnahmen an. Bereits 1949 wurde die Hessische Landvolk-Hochschule als zentrale Bildungseinrichtung für die Landwirtschaft und die Bevölkerung des ländlichen Raumes eingerichtet.

Die Schwerpunkte der Bildungsmaßnahmen liegen in den Bereichen berufliche Bildung, persönlichkeitsbildende Maßnahmen, Management, EDV und Rhetorik, aber auch Themen aus den Bereichen Steuern, Rechts- und Sozialwesen werden intensiv behandelt.

Maßnahmen zum und für „lebenslanges Lernen“, von der Jugendarbeit über die Ausbildung zur Fort- und Weiterbildung bis hin zur Seniorenarbeit, sind für den Verein für Landvolkbildung schon immer geübte Praxis.

Für die Erfüllung dieser Aufgaben verfügen wir über ein breites Seminarangebot, welches stetig hinterfragt und weiterentwickelt wird, um so die Aktualität unserer Bildungsmaßnahmen zu gewährleisten.

Das Handbuch

Das vorliegende Qualitätsmanagementhandbuch dient unseren Mitarbeitern als Richtlinie für das Handeln in unserem Verein. Es stellt sicher, dass die organisatorischen, kaufmännischen und technischen Tätigkeiten, die Auswirkungen auf die Ausführungsqualität haben, geplant, gesteuert, überwacht und dass vertragliche und rechtliche Anforderungen erfüllt werden.

Qualitätsmanagement verstehen wir in unserem Verein als Gemeinschaftsaufgabe von Geschäftsführung, Leitung und Mitarbeitern. Alle Mitarbeiter sind aufgefordert, sich aktiv daran zu beteiligen und ihre Ideen einzubringen.

Verantwortlich für die Planung und Überwachung des Qualitätsmanagementsystems ist die Managementbeauftragte. Sie hat die Aufgabe, die qualitätsbeeinflussenden Aktivitäten und die Wirksamkeit des Systems im Verein zu überwachen und zu kommunizieren.

1. Einleitung

Die vorliegende Dokumentation dient als Grundlage für alle internen Abläufe, sowie zur Information von Kunden und Geschäftspartnern und ist als Musterdokumentation für alle Mitarbeiter zugänglich.

Schwerpunkte des Qualitätsmanagementsystems sind:

- Optimale Umsetzung und Erfüllung der Ansprüche und Erwartungen unserer Kunden und Mitglieder
- Einhaltung relevanter Gesetze, Verordnungen und Richtlinien
- Förderung des Qualitätsbewusstseins aller Mitarbeiter
- Beitrag zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess
- Sicherstellung der Liquidität des Vereins

2. Beschreibung des Vereins für Landvolkbildung

Der Verein beschäftigt jeweils eine pädagogisch geeignete Person als Schulleitung und Bildungsreferent, sowie zwei Angestellte im geschäftlichen Bereich. Für die Durchführung der Seminare werden weitgehend Fremdreferenten eingesetzt. Hierfür steht ein Pool von Referenten zur Verfügung und es werden stetig neue rekrutiert.

Der Verein für Landvolkbildung ist als gemeinnützig anerkannt und somit nicht auf die Erzielung von Gewinn ausgerichtet.

Oberstes Ziel unserer Einrichtung ist es, der ländlichen Bevölkerung den Zugang zu einem breiten und qualitativ hochwertigen Spektrum von Bildung zu ermöglichen.

3. Rechtliche Rahmenbedingungen

Der Geschäftsführer des Vereins ist der Geschäftsführer des Hessischen Bauernverbandes e. V.. Er führt die Geschäfte nach der Satzung des Vereins und den Beschlüssen des Vorstandes. Die Schulleitung überwacht die Einhaltung der rechtlichen Grundlagen. Bei der Abwicklung der Maßnahmen ist nach Recht und Ordnung vorzugehen. Für die Mitarbeiter gelten grundsätzlich Gesetze, Verordnungen und Richtlinien.

4. Dokumentation zum Qualitätsmanagementsystem

4.1. Allgemeines

Alle wichtigen Regelungen und Zuständigkeiten hinsichtlich des Qualitätsmanagementsystems sind dokumentiert. Die Dokumentation setzt sich zusammen aus:

- dem QM-Handbuch
- der Prozessbeschreibung
- sonstigen Qualitätsmanagementunterlagen

4.2. Prozessorientierung

Unter Prozessorientierung versteht der Verein für Landvolkbildung die Definition von sinnvollen, miteinander verzahnten Prozessen, die dazu geeignet sind, die Anforderungen der Kunden wirksam und dauerhaft zu erfüllen.

Um einen reibungslosen Prozessablauf zu gewährleisten ist die Schulleitung bestrebt, kontrollierbare Bedingungen zu schaffen und somit folgende Kriterien zu erfüllen:

- Schaffung einer transparenten Aufbau- und Ablauforganisation;
- Angemessene Gestaltung des Arbeitsumfeld
- Controlling der Prozesse

Die Zielvorgaben der Unternehmensleitung werden in einem ständigen Prozess anhand der Anforderungen der Kunden und Vertragspartner aktualisiert.

Aufgrund der Zufriedenheit oder aber auch der Unzufriedenheit werden Anforderungen überprüft und neue Anforderungen festgelegt, um so einen stetigen Kreislauf der Verbesserung zu erreichen.

4.3. Chancen- und Risikomanagement

Hierbei handelt es sich um ein systematisches Verfahren zur Ermittlung, Analyse und Minimierung von Projektrisiken, sowie zur Ermittlung und Realisierung von Chancen.

Die Risikoanalyse erfolgt auf Grundlage der Anforderungen, durch Ausführung z.B. wirtschaftlicher Analysen. Auf dieser Basis haben eine Abschätzung der mögliche Folgen und der Eintrittswahrscheinlichkeit sowie die Planung von Maßnahmen zur Abhilfe zu erfolgen.

Das Verfahren findet kontinuierlich während der gesamten Projektrealisierungsphase statt.

5. Verantwortung der Leitung

5.1. Unternehmenspolitik

Zur Sicherstellung der Marktposition unserer Bildungseinrichtung hat die Kundenzufriedenheit unter Berücksichtigung aller anderen Bedürfnisse von Interessenspartnern höchste Priorität.

5.2. Leitbild

Unter Einbeziehung unserer Mitarbeiter haben wir folgende Leitbilder festgelegt:

- Qualitätssicherung und -verbesserung bilden eine wichtige Grundlage für die Arbeit und die Weiterentwicklung in unserem Verein.
- Ein Höchstmaß an Kundenzufriedenheit und eine dauerhafte Bindung an unsere Einrichtung sind die beste Empfehlung für die Zukunft.
- Bei der Entwicklung und Durchführung von Bildungsveranstaltungen wird den aktuellen Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt Rechnung getragen und die Seminare werden stetig weiterentwickelt.

- Jeder Mitarbeiter ist für die Qualität seiner Arbeit verantwortlich, er erhält dabei die best mögliche Unterstützung in Form von Informationen und Schulungen.
- Die qualitätsorientierte und kundenbezogene Zusammenarbeit aller Mitarbeiter ist die Stärke unserer Einrichtung. Die Führungskräfte sind angehalten, ihren Mitarbeitern die Ziele unseres Vereins zu vermitteln und sie bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu unterstützen.
- Die Aspekte der Gendergerechtigkeit und des Diversitymanagementes werden beachtet.

5.3 Qualitätsziele

Qualitätsziele werden in Rahmen der Mitgliederversammlungen definiert. Ihre Umsetzung erfolgt in Zusammenarbeit von Schulleitung und Mitarbeitern unter regelmäßiger Überprüfung der Zielerreichung.

5.4. Verantwortung

Die Organisationsstruktur des Vereins für Landvolkbildung ist in seiner Satzung festgelegt.

Verantwortlichkeiten und Befugnisse aller leitenden Mitarbeiter sind in der Satzung und in den Arbeitsverträgen festgelegt.

Sämtliche Disziplinarvorgesetzten sind berechtigt, im Rahmen ihrer Verantwortungsbereiche den ihnen unterstellten Mitarbeitern Anweisungen zu erteilen und sie mit der Ausführung von Aufgaben zu beauftragen.

5.4.1.1 Die Mitgliederversammlung

Zur Zuständigkeit der Mitgliederversammlung gehören im Wesentlichen:

1. Die Unterstützung des Vorstandes durch das Gewicht ihrer Beschlüsse bei besonders wichtigen Fragen des Bildungs- und Erziehungswesens;
2. Die Wahl des Vorstandes;
3. Die Überwachung und Genehmigung der Finanzen

5.4.1.2 Geschäftsführung

Der Geschäftsführer erledigt die Vereinsgeschäfte nach den Beschlüssen der Vereinsorgane. Er vertritt den Verein im Rahmen der Führung der laufenden Geschäfte auf Grundlage dieser Beschlüsse. Die Verantwortung für Qualitätsentwicklung- und -sicherung liegt bei der Schulleitung.

Die wesentlichen Aufgaben der Geschäftsführung sind:

- Verantwortung für Fach- und Personalentscheidungen;
- Investitionsentscheidungen;
- Verfügungstellung von den notwendigen Ressourcen;
- Überwachung von Rentabilität und Liquidität

5.4.1.3. Schulleitung

Die Schulleitung führt den Verein voll verantwortlich im Rahmen der vereinbarten Ziele, die über Protokolle der Mitgliederversammlungen dokumentiert sind. Disziplinarisch ist sie dem Geschäftsführer unterstellt und hat diesem gegenüber Berichtspflicht einzuhalten.

Zusätzlich zur Handlungsverantwortung trägt die Schulleitung die Führungsverantwortung für alle ihr unterstellten Mitarbeiter. Sie ist somit Fach- und Disziplinarvorgesetzter. Sie ist für den Erfolg und die Zielerfüllung ihrer Bereiche und der direkt unterstellten Sachgebiete verantwortlich.

Die primären Aufgaben sind:

- Überwachung aller Prozesse in ihrem Verantwortungsbereich
- Strategische Ausrichtung am Markt
- Sicherstellung des Fortbestandes der Einrichtung
- Planung des Bildungsprogramms
- Zentrale Schaltstelle für alle Belange des Qualitätsmanagements

5.4.1.4. Generelle Aufgaben für alle Mitarbeiter

- im Rahmen Ihrer Aufgaben nach den gegebenen Richtlinien selbständig zu handeln und zu entscheiden
- Außergewöhnliche Fälle dem Vorgesetzten zur Entscheidung vorzulegen
- Informationen nicht als Bring- sondern als Holschuld zu begreifen
- Offenheit und Bereitschaft zur Weiterbildung
- Die Richtlinien des Qualitätsmanagementsystems einzuhalten und zur ständigen Verbesserung beizutragen

5.4.2. Kommunikation

Ein wesentliches Instrument der Qualitätsoptimierung sind die offenen Besprechungen. Hierzu zählen:

- die Mitgliederversammlungen,
- die Teambesprechungen
- Gespräche mit Auftraggebern, Institutionen und Referenten
- die Teilnahme am Landeskuratorium für Weiterbildung und Lebensbegleitendes Lernen

Im Rahmen der jeweiligen Besprechungen werden die Istzustände kritisch analysiert und notwendige Veränderungen angeregt und beschlossen.

5.5. Managementbewertung

Die Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems auf allen Ebenen ist von der Schulleitung im Rahmen der Jahresplanung zu überprüfen und zu bewerten. Die Ergebnisse sind gegenüber Vorstand und Geschäftsführung offen zu legen. Die Bewertung enthält einen Abgleich zwischen Umsetzung der Vorgaben und dem Erreichen der

Unternehmensziele. Als Grundlage dienen dabei definierte Kennzahlen, die im Rahmen des Planungsprozesses festgelegt werden.

Darüber hinaus werden insbesondere die Ergebnisse von Gesprächen mit Referenten und Mitarbeitern und Rückmeldungen von Kunden für die Beurteilung des Qualitätsmanagementsystems herangezogen.

Die Ergebnisse der Managementbewertung beinhalten verbindliche Vorgaben zur Verbesserung der Wirksamkeit des Qualitätsmanagements und seiner Prozesse.

6. Management von Ressourcen

Zur Ermittlung des Etats an Ressourcen wird die Jahresplanung zugrunde gelegt.

6.1. Personelle Mittel und Qualifizierung

Die Anforderungen an die einzelnen Funktionen sind aus den jeweiligen Aufgaben und Funktionen ersichtlich.

6.1.1. Ermittlung des Schulungsbedarfs

Die Ermittlung des Schulungsbedarfs folgt dem Prinzip der „Bedarfsorientierung“ und erfolgt durch:

- Rückmeldung der Teilnehmer
- Erfahrungswerte aus vergangenen Kursen
- Anfragen von Einzelpersonen oder Personengruppen
- Gesetzliche Anforderungen wie z.B. „Tiertransportschulungen“
- Kooperationsveranstaltungen mit anderen Organisationen

6.1.2. Einarbeitung des Personals

Neue Mitarbeiter müssen eine ihren Funktionsbereichen entsprechende Ausbildung erfolgreich abgeschlossen haben bzw. entsprechende Berufserfahrung nachweisen. Das Einarbeiten sieht die Einführung in die Einsatzbereiche des Unternehmens sowie in das gesamte Arbeitsgebiet und das Erlernen aller Arbeitsschritte vor.

Jeder neue Mitarbeiter wird so eingesetzt, dass er die Möglichkeit hat, auf die Hilfe eines erfahrenen Mitarbeiters zurückzugreifen.

Erst wenn sichergestellt ist, dass die Prozesse sicher beherrscht werden, wird die eigenverantwortliche Tätigkeit aufgenommen.

6.2. Infrastruktur

Die zur Erfüllung der Anforderungen notwendige Infrastruktur wird von der Geschäftsführung zur Verfügung gestellt. Hierzu zählen neben den baulichen

Voraussetzungen in erster Linie Büroausstattung, Ausstattung der Seminarräume, sowie sämtliche Geräte der Informationstechnologie einschließlich der entsprechenden Programme und Daten.

6.3 Arbeitsumgebung

Regelungen zum Thema Arbeitssicherheit sind den berufsgenossenschaftlichen Vorschriften zu entnehmen.

Die Arbeitsbedingungen entsprechen den einschlägigen Vorschriften und Normen für Büroarbeitsplätze.

7. Grundzüge des Qualitätsmanagements

7.1. Qualitätsplanung und -lenkung

Die Qualitätsplanung besteht aus der Gesamtheit aller Dokumente, die zur Erfüllung der Forderungen auf Grundlage gesetzlicher Vorschriften abgeleitet werden können.

Für den Bereich der Bildungsmaßnahmen ist hierunter die Planung und Durchführung von Seminaren und Schulungen zu verstehen.

Im Rahmen der Qualitätsplanung finden folgende Kriterien Berücksichtigung:

- Analyse der Anforderungen,
- Klassifizieren und Gewichten der Merkmale und festlegen der Ziele,
- Definition von Vorgaben für die einzelnen Prozessschritte.

Die Qualitätslenkung und –überwachung erfolgt über geeignete Dokumentationen, interne Kontrollen und Prüfungen sowie angemessene Controllingmaßnahmen.

Die Prüfung und Bewertung der durchgeführten Bildungsarbeit (Evaluation von Bildungsprozessen) erfolgt regelmäßig durch:

- Rückmeldung von Lernenden über Zufriedenheit, Lernerfolge, Lehr-Lern-Prozesse und Infrastruktur;
- Rückmeldung der Lehrenden;
- Rückmeldung von Auftraggebern;

7.2. Kundenbezogene Prozesse

Der Kontakt zum Kunden entsteht entweder telefonisch oder über eine schriftliche Anfrage. Die Ermittlung der Kundenforderungen, abweichend von der Standardpreisliste, obliegt der Schulleitung.

Zum Zwecke des Überprüfens der Durchführbarkeit eines Kundenwunsches erfolgt eine Vertragsprüfung vor Abschluss eines Vertrages, sei es mit Teilnehmern, Dozenten oder anderen Vertragspartnern.

Die Anforderungen an Bildungsmaßnahmen sind ggf. über Ausschreibungsunterlagen dokumentiert.

Alle Kundenanfragen werden dokumentiert. Auf Grundlage der vom Kunden zur Verfügung gestellten Informationen wird geprüft, ob die zur Ausführung der Arbeit notwendigen Vorgaben vollständig sind.

Über die Beratung des Kunden wird sichergestellt, dass:

- alle vom Kunden festgelegten Forderungen vollständig von uns verstanden werden;
- alle vom Kunden nicht festgelegten Qualitätsanforderungen, die zur ordnungsgemäßen Auftragsabwicklung notwendig sind, erfüllt werden können;
- wir in der Lage sind, die Kundenforderungen vollständig zu erfüllen.

7.2.1. Bewertung der Anforderungen in Bezug auf die Dienstleistung

Vor jeder Angebotsabgabe und Auftragsannahme erfolgt eine interne Prüfung der Vertragsinhalte. Dies beinhaltet die Prüfung auf Vollständigkeit, Übereinstimmung mit den Kundenanforderungen und Erfüllbarkeit der zugesicherten Leistung.

Änderungen des Vertragsinhaltes werden ebenfalls dokumentiert und auf Erfüllbarkeit geprüft.

Alle zur Ermittlung und Überprüfung der Kundenforderungen gehörenden Dokumente werden nach Abwicklung des Auftrags in Seminararmappen, für jede Maßnahme getrennt, abgelegt und an der (Seminarhotel) aufbewahrt.

7.2.2. Kommunikation mit dem Kunden

Die regelmäßige Kommunikation mit dem Kunden vor, während und nach der Dienstleistungserbringung erfolgt in der Regel durch die Schulleitung.

Hierzu zählen u.a. zahlreiche Lehrgangsinformationen und Kommunikationsmaßnahmen, die permanente Kundenbetreuung sowie eine regelmäßige Kundenzufriedenheitsanalyse.

Für eine wirksame und stets aktuelle Kommunikation mit dem Kunden überarbeiten wir unsere Informationsbroschüre bei gegebenen Anlässen und überprüfen sie regelmäßig.

Kundenbeschwerden und Kundenreaktionen über die ordnungsgemäße Abwicklung des Auftrags, werden von der Schulleitung dokumentiert und bearbeitet. Besondere Aufmerksamkeit genießen die Rückmeldungen von Kunden.

7.3. Referentenauswahl

Die Referenten werden vor der Vergabe von Aufträgen hinsichtlich ihrer Qualitäts- und Leistungsfähigkeit überprüft.

Treten Abweichungen zwischen den vereinbarten Forderungen und den erbrachten Leistungen auf, wird die Schulleitung informiert. Diese entscheidet in Abstimmung mit den Fachbereichen die Sperrung des betreffenden Referenten.

Als Kriterien zur Beurteilung der Referenten werden insbesondere herangezogen:

- Fachkompetenz; Zuverlässigkeit / Flexibilität; Kundenorientierung.

7.4. Dienstleistungserbringung

7.4.1. Lenkung der Dienstleistungserbringung

Zur Gewährleistung, dass die Hauptprozesse unter beherrschten Bedingungen ablaufen, sind die Mitarbeiter verpflichtet, die Vorgaben aus den einzelnen Prozessbeschreibungen einzuhalten.

Die Prozessschritte sind zweckmäßigerweise in getrennte Arbeitsphasen unterteilt. Durch geeignete Maßnahmen wird sichergestellt, dass Schnittstellenprobleme weitgehend ausgeschaltet werden. Dazu sind im Rahmen der Realisierungsphase von der Schulleitung spezifische Verantwortlichkeiten übertragen.

7.4.2. Validierung der Prozesse zur Dienstleistungserbringung

Zur Sicherstellung der festgelegten Qualitätsforderung werden die Dienstleistungsprozesse durch für diese Aufgaben besonders qualifizierte Personen ausgeführt und ständig überwacht.

Hierzu gehört auch die Auswahl und Qualifizierung geeigneter Kooperationspartner und Referenten. Alle wichtigen Gesichtspunkte und Abwicklungsschritte der Dienstleistungen sind schriftlich festgelegt und sind somit nachvollziehbar und können jederzeit auf dem gleichen hohen Niveau erbracht werden.

7.4.3. Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit

Die unverwechselbare Identifikation und Rückverfolgbarkeit von durchgeführten Projekten ist für eine ordnungsgemäße Bildungsdienstleistung unerlässlich.

Hierzu zählt z. B. die Rückverfolgbarkeit welcher Teilnehmer an welchem Lehrgang/Seminar teilgenommen hat, mit welchen Lehrmitteln oder von wem unterwiesen wurde. So ermöglicht eine Identifikation und Rückverfolgbarkeit das Auffinden von Abweichungen und Schwachstellen. Somit ist eine zügige und effiziente Reklamationsbearbeitung (z.B. Teilnehmerbeschwerde) und Fehleranalyse gewährleistet.

Alle erbrachten Leistungen sind über Aufzeichnungen (Formulare, Dokumente) eindeutig den vereinbarten Leistungsbeschreibungen zuzuordnen.

7.4.4. Eigentum des Kunden

Beigestellte Produkte sind diejenigen Dinge, die ein Kunde für die Schulung zur Verfügung stellt. Dieses können z. B. Räumlichkeiten im Haus des Kunden sein, in denen eine Schulung durchgeführt werden soll oder vom Auftraggeber zur Verfügung gestellte Programme, Geräte oder Maschinen, an denen Mitarbeiter des Kunden geschult werden sollen.

Die Unterweisungen können sowohl in den Räumen des Kunden durchgeführt werden, als auch in den Räumlichkeiten der Einrichtung. Diese bereitgestellten Produkte müssen den eigenen Qualitätskriterien genügen z. B. den Kriterien für Schulungsräume.

Alle Mitarbeiter sind zum sorgfältigen Umgang mit Kundeneigentum aufgerufen. Im Falle von dennoch auftretenden Beschädigungen oder Verlusten von Kundeneigentum erfolgt eine unverzügliche Information der Vertragspartner sowie eine angemessene Reaktion der Einrichtung, über die die Schulleitung im Einzelfall entscheidet. Fundsachen werden gekennzeichnet und mindestens 4 Wochen aufbewahrt.

7.4.5. Produkterhaltung

die Handhabung von Produkten und Materialien erfolgt mit der notwendigen Sorgfalt, die geboten ist, um eine hohe Dienstleistungsqualität zu erreichen.

Der Umgang mit Einrichtungen, Ausstattung (PC's), Mobiliar, Schulungsmaterial, Lehrgangsunterlagen hat in angemessener Weise zu erfolgen, so dass es zu keinen Beeinträchtigungen laufender und nachfolgender Projekte kommt.

Die Überprüfung der allgemeinen Zustände erfolgt durch die jeweilige Führungskraft.

8. Messung, Analyse und Verbesserung/Verbesserungsprozess

8.1. Allgemeines

Um den Prozess der ständigen Qualitätsverbesserung aufrechtzuerhalten, existieren Regelkreise auf unterschiedlichen Ebenen im Qualitätsmanagementsystem.

8.2. Überwachung und Messung

8.2.1. Kundenzufriedenheit

Im Sinne nachhaltiger Unternehmensführung ist eine hohe Kundenzufriedenheit entscheidend wichtig und für Maßnahmen zur weiteren Verbesserung für den VfL von besonderer Bedeutung.

Als oberstes Ziel aller Aktivitäten gilt die Zufriedenheit der Kunden. Zur Ermittlung der Zufriedenheit werden neben Teilnehmerbefragungen gezielte Gespräche mit den jeweiligen Ansprechpartnern der Vertragspartner durchgeführt.

Alle Ergebnisse aus Kundenzufriedenheitsanalysen, Kundenbeschwerden und Reklamationen werden zur Beurteilung und Ergreifung von geeigneten Maßnahmen dokumentiert und entsprechend ausgewertet.

Um die Kommunikation zu optimieren, werden die gewonnenen Informationen kontinuierlich kommuniziert. Die jeweiligen Ergebnisse werden aufbereitet und dienen der Geschäftsführung/Schulleitung als Kriterium für die Managementbewertung.

8.2.2. Überwachung und Messung von Prozessen und Dienstleistungserbringung

Die Prozesse des Qualitätsmanagementsystems werden wie folgt gemessen und gelenkt:

- Umsetzung und Einhaltung der Unternehmenspolitik sowie der Prozessbeschreibungen;
- fallweise Überprüfung im Rahmen von internen Auftragskontrollen;
- Zuverlässigkeit des Lehrpersonals;
- Prüfungen der Unterrichtsmaterialien und Einrichtungen;
- Beurteilung der Ausbilder, des Lehrganges und der Lehrgangsstätte durch Teilnehmer (Kundenzufriedenheitsumfrage);
- entsprechende Kundenzufriedenheitsanalysen.

Periodisch werden die vorgegebenen Prozessparameter (Kennzahlen je Bereich) mit den erreichten Werten verglichen und somit die Qualität der Prozesse gemessen und geeignete Maßnahmen eingeleitet.

8.3. Lenkung fehlerhafter Produkte / Kundenreklamationen

Eingehende Reklamationen werden zentral durch die jeweiligen Mitarbeiter erfasst und von der zuständigen Führungskraft bearbeitet. Es erfolgt eine Analyse der Reklamation und die Veranlassung von entsprechenden Maßnahmen.

Um eine Wiederholung der aufgetretenen Fehler zu vermeiden werden Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen getroffen. Sie werden dokumentiert und die Wirksamkeit überwacht. Unberechtigte Reklamationen werden durch eine kooperative Klärung des Sachverhaltes mit dem Kunden richtig gestellt.

Andere Beschwerden werden auf unterschiedlichen Ebenen im Rahmen der Meetingstruktur kommuniziert.

8.4. Datenanalyse

Im Unternehmen werden eine Vielzahl von Methoden verwendet, die die einzelnen Prozesse begleiten und damit gleichzeitig eine Bewertung ermöglichen.

Eine kontinuierliche Leistungsbewertung wird sowohl durch geeignete betriebswirtschaftliche Analysen durch entsprechende Besprechungen auf den unterschiedlichen Verantwortungsebenen sichergestellt.

Um die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems dazulegen und ständig zu verbessern, werden regelmäßig folgende Daten erfasst, aufbereitet und analysiert:

- Geschäftsbereichcontrolling;
- TN-Zahlen;
- Erfolgsbeobachtungsbilanz.

Die jeweiligen Daten werden unter Anwendung geeigneter Methoden im Betrieb aufbereitet und dienen der Geschäftsführung als Basis für Vorbeugungsmaßnahmen und das Management-Review.

Regelmäßig wird dabei die Zielerreichung der einzelnen Unterziele auch innerhalb des vorgegebenen Zeitabschnitts überwacht und ggf. wird korrigierend eingegriffen.

8.5. Verbesserungsprozesse

8.5.1. Ständige Verbesserung

Die ständige Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems wird erreicht durch:

- die Umsetzung der Unternehmenspolitik und der Ziele;
- Umsetzung der Empfehlungen von Teilnehmern
- die Analyse von Daten und Festlegung weiterer Maßnahmen im Rahmen des Management-Reviews;
- weitere Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen im Qualitätsmanagementsystem.

Hierzu finden auch laufende Besprechungen mit den Kunden statt. Die gemeinsam verabschiedeten erforderlichen Maßnahmen werden bei Bedarf dokumentiert.

8.5.2. Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen

als wesentliche Grundlage für die Erarbeitung, Einleitung und Verabschiedung von Korrekturmaßnahmen dienen die unterschiedlichen Besprechungen auf den verschiedenen Organisationsebenen.

Dabei sind jeweils folgende Schritte vorgesehen:

- Fehleranalyse und Fehlerbewertung (bei Abweichung vom System),
- Erarbeitung entsprechender Maßnahmen,
- Umsetzung der Maßnahmen.
- Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen.

Betrifft die Maßnahme eine externe Schnittstelle, so werden die angeschlossenen Bereiche davon unterrichtet oder bereits an der Erarbeitung der Korrekturmaßnahme beteiligt.

Im Gegensatz zu den Korrekturmaßnahmen, die vornehmlich zur Behebung aufgetretener Fehlerquellen erarbeitet und umgesetzt werden, dienen Vorbeugungsmaßnahmen dazu, bereits im Vorfeld, d.h. bei der Planung von Organisationsabläufen mögliche Fehlerquellen zu erkennen und auszuschalten.

Auch zur Erarbeitung von Vorbeugungsmaßnahmen stehen im Wesentlichen dieselben Methoden und Mechanismen, die auch für Korrekturmaßnahmen dienen, zur Verfügung. Hierbei kann jedoch ein wesentliches Augenmerk auf die Einbeziehung der Kunden und Referenten gelegt werden, um Differenzen bei Abweichungen vorzubeugen.

Die Schulleitung ermittelt in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern den Grad der Umsetzung und überwacht den Prozess durch entsprechende Maßnahmen. Für den Fall, dass eine Maßnahme nicht den gewünschten Erfolg zeigt, werden weiterführende Maßnahmen durch die Zuständigen vorgenommen.