

Hinweise für ein Regelwerk zur Realisierung trägerübergreifender QM-Verbundsysteme

Impressum

AWO Bundesverband e.V.
Heinrich-Albertz-Haus
Blücherstraße 62/63
10961 Berlin
E-Mail: info@awo.org
Internet: awo.org
Telefon: (+49) 30263 09 - 0
Telefax: (+49) 30263 09 - 325 99

Verantwortlich: Wolfgang Stadler, Vorstandsvorsitzender
Redaktion: Ullrich Wittenius, Leiter Stabsstelle Qualitätsmanagement / Nachhaltigkeit

© AWO Bundesverband e.V.
Juli 2014

Abdruck, auch in Auszügen, nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers.
Alle Rechte vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
1. Grundsätze	5
2. Organisation	8
3. Herstellung der Verbindlichkeit	11
3.1. Vereinbarung über Einrichtung und Umsetzung eines QM-Verbundes	11
3.2. QM-Handbuch	11
3.3. Stellenbeschreibungen	14
Anhang	19

Vorwort

Im Rahmen der AWO-QM Zertifizierungsverpflichtung entsprechend der Magdeburger Beschlüsse zur Verbandsentwicklung von 2007 stellen trägerübergreifende QM-Verbundsysteme innerhalb der AWO eine Möglichkeit der Umsetzung vor allem auch für kleinere Kreisverbände bzw. kleinere Unternehmen der AWO dar. Bei solchen QM-Verbänden wird ein gemeinsames, trägerübergreifendes QM-System, das über die beteiligten Träger gespannt ist, eingeführt, ohne dass dabei die rechtliche Eigenständigkeit der einzelnen Träger aufgegeben wird.

QM-Systeme, die mehrere oder gar alle Einrichtungen und Dienste eines Trägers umfassen, sind in der AWO der Regelfall. Nähere Informationen zu den Anforderungen an solche größeren QM-Systeme und an die Zertifizierung solcher Systeme sind der Arbeitshilfe „Zertifizierungsmodelle im Rahmen der AWO-QM Zertifizierung“ (Berlin 2012) des Bundesverbandes der AWO zu entnehmen. Ein „Leitfaden zur Entwicklung und Einführung von AWO-Qualitätsmanagement in AWO Unternehmen“ (Berlin 2012) informiert zudem über die wesentlichen Schritte beim Aufbau eines QM-Systems.

Dass verschiedene, rechtlich selbständige Träger unterschiedlicher AWO-Gliederungen ein gemeinsames übergreifendes QM-System aufbauen, ist demgegenüber bislang der Ausnahmefall. Gerade dieser Ansatz bietet jedoch ein enormes Potential für Synergien und für eine gemeinsame fachliche Entwicklung der beteiligten Träger und ihrer Einrichtungen und Dienste.

Die Entwicklung der Aufbau- und Ablaufstruktur von solchen trägerübergreifenden QM-Verbundsystemen, werden in dieser Arbeitshilfe thematisiert. Es sollen grundlegende Hinweise zur Vorgehensweise gegeben werden. Dabei wurden Praxiserfahrungen aus bestehenden und bewährten QM-Verbänden (insbesondere des Fachverbandes für Kinder- und Jugendhilfe der AWO im Bezirk Mittelrhein e.V.) berücksichtigt.

Die Arbeitshilfe richtet sich vor allem an Qualitätsmanagement-Beauftragte der AWO-Organisationen, die eine trägerübergreifende QM-Entwicklung ins Auge fassen.

1. Grundsätze

Beim trägerübergreifenden QM-Verbund einigen sich mehrere rechtlich eigenständige AWO-Organisationen darauf, die Qualitätssteuerung für die Einrichtungen oder Dienste eines oder mehrerer Arbeitsgebiete der beteiligten Träger gemeinsam vorzunehmen. Hierzu bauen sie ein gemeinsames QM-Verbundsystem auf.

Damit dieses nach den Regelungen der Deutschen Akkreditierungsstelle (DAkkS) QM-zertifizierungsfähig ist, sind die Regelungen des International Accreditation Forum (IAF) zu beachten. In den entsprechenden IAF-Regelungen heißt es dazu, ein solcher Verbund „mit mehreren Standorten braucht keine einzelne juristische Person zu sein.“ Allerdings müssen alle Standorte bzw. deren Träger eine rechtliche oder vertragliche Verbindung mit dem QM-Verbund herstellen und einem gemeinsamen Managementsystem unterliegen. „Dies bedeutet, dass die Zentrale das Recht besitzt, von den Standorten zu fordern, Korrekturmaßnahmen umzusetzen, wenn diese an einem Standort erforderlich sind.“ Eine weitere Voraussetzung ist, dass die Prozesse an allen Standorten im Wesentlichen gleichartig sein und mit ähnlichen Methoden und Verfahren durchgeführt werden müssen. (alle Zitate und Verweise: IAF 71SD6013, S. 7-8)

Damit ist eine trägerübergreifende QM-Steuerung auf Basis eines übergreifenden QM-Systems möglich, ohne dass dabei die Eigentumsrechte der einzelnen beteiligten Träger grundsätzlich tangiert werden.

Grundstruktur des QM-Verbundes

Der QM-Verbund ist für die beteiligten Träger der zentrale Ort zur Organisation des Qualitätsmanagementsystems für den definierten Geltungsbereich (z. B. alle Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe). Die Träger bilden mit der Einrichtung des Verbundes eine Qualitätsgemeinschaft, die die gemeinsame Qualitätssteuerung der im Geltungsbereich befindlichen Einrichtungen zum Ziel hat.

Die Rechte und Pflichten der am QM-Verbund Beteiligten werden vertraglich niedergelegt. Die in dieser Vereinbarung genannten Vertragspartner entsenden mittels Delegation in der Regel die Geschäftsführungen als Vertretungen in den Entscheidungskreis des QM-Verbundes. Diese Vertreter/innen wählen aus ihrer Gruppe eine/n Vorsitzende/n (*oder Sprecher/in*) des Entscheidungskreises.

Der Entscheidungskreis stellt die verantwortliche Leitung des QM-Systems dar. D. h. er legt die Qualitätspolitik fest, stellt die Erarbeitung und ständige Weiterentwicklung des QM-Handbuches und QM-Systems sowie das Qualitätscontrolling sicher und bewertet regelmäßig die Entwicklung. Er fasst seine Beschlüsse in der Regel einstimmig, näher festzulegenden Entscheidungen können auch per Mehrheit oder Quorum beschlossen werden. Geschäftsordnungsregelungen sind entsprechend zu treffen.

Der Entscheidungskreis setzt eine (oder mehrere) QM-Arbeitsgruppen im QM-Verbund ein, in die Fachkräfte aus den beteiligten Trägerorganisationen berufen werden. Er benennt zudem eine/n Qualitätsmanagementbeauftragten, der/die die Arbeit des Entscheidungskreises unterstützt, die übergreifenden Aufgaben im QM-System (siehe 3.3.) übernimmt und die Gesamtkoordination der Arbeiten zur QM-Entwicklung organisiert. Diese QM-Arbeitsgruppen erarbeiten, überarbeiten und aktualisieren die QM-Dokumente für das gemeinsame QM-Handbuch des QM-Verbundes. Die QM-Arbeitsgruppen werden nach der Einführung des QM-Systems in die Maßnahmen der internen Auditierung, des Qualitätscontrolling und der Erstellung des jährlichen Qualitätsberichtes einbezogen.

Der/die Vorsitzende (*oder Sprecher/in*) des Entscheidungskreises ist bevollmächtigt, die einzelnen Abschnitte des QM-Handbuches in Kraft zu setzen (Freigabe).

Mitglieder des QM-Verbundes

Aufgrund der unterschiedlichen Ausgangssituationen der Vertragspartner des QM-Verbundes (aufgrund von Größe, Schwerpunkten, Entwicklungsstand) sind die Mitglieder des Verbundes bezogen auf die Führungs- und Ressourcenprozess in der Regel unterschiedlich organisiert. Eine vollständige Vereinheitlichung dieser Führungsprozesse ist daher weder realistisch noch sinnvoll und auch aus Sicht der IAF-Vorgaben nicht erforderlich. Allerdings muss erreicht werden, dass die beteiligten Träger hinsichtlich des Finanz- und Rechnungs- sowie Personal- und Liegenschaftswesen nach vergleichbaren Qualitätsstandards arbeiten. Bei den kundenbezogenen Prozessen dagegen verpflichten sich die Beteiligten auf weitgehende Einheitlichkeit der Prozesse und Verfahren.

Alle am QM-Verbund beteiligten Träger sollten sich zudem auf eine angemessene Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der im Geltungsbereich des Verbundes befindlichen Einrichtungen und Dienste im laufenden und weiteren Prozess verpflichten.

Das Qualitätsmanagement-System des QM-Verbundes ist nach dem Tandemprinzip (DIN EN ISO 9001 + AWO-Normen) zu organisieren. Aus diesem dem QM-System zugrundeliegenden Prinzip ergeben sich übergreifende Festlegungen für alle Einrichtungen und Dienste im Geltungsbereich des QM-Systems. Konkret bedeutet dies, einheitliche Verfahren zur Entwicklung von Qualitätszielen und zum Qualitätscontrolling (z. B. Umgang mit Fehlern und Beschwerden und Maßnahmenmanagement) umzusetzen, um schließlich eine gemeinsame Managementbewertung durchführen zu können.

Die Realisierung eines solchen Verbundes setzt ein hohes Maß an Vertrauensbereitschaft zwischen den Partnern voraus. Es bedarf daher gründlicher Vorbereitung, einer transparenten Vorgehensweise, einer klaren Organisationsstruktur und verbindlicher Verfahrensregelungen für den QM-Verbund.

Effekte des trägerübergreifenden QM-Verbundes

Synergie-Effekte entstehen für die beteiligten Organisationen durch den gemeinsamen Aufbau und Weiterentwicklung des QM-Systems. Jede Organisation leistet Beiträge, bringt ihre besonderen Stärken ein beim QM-Aufbau. Durch Arbeitsteilung beschränkt sich der Aufwand auf die Ressourcen zur Schaffung eines gemeinsamen Systems. Doppelarbeiten, die entstehen würden, wenn jede Organisation ihr eigenes System aufbaut, werden vermieden. Die Aufwände für die Aufrechterhaltung des Systems beziehen sich ebenfalls nur auf ein System, nicht auf mehrere. Die Zertifizierungskosten stellen sich deutlich günstiger dar, wenn anstelle mehrerer QM-Systeme nur ein System zertifiziert wird. Dabei treten zusätzliche Einspareffekte dadurch auf, dass mit der Vergrößerung der Anzahl von Einrichtungen und Diensten im QM-System, der Aufwand für die Stichprobenprüfung relational sinkt (da die Anzahl der Stichproben als $\sqrt{\quad}$ aus der Gesamtzahl errechnet wird).

Darüber hinaus erhöht die Bündelung von Ressourcen, Wissen, Erfahrungen und Kompetenzen das Potential für die gemeinsame fachliche Entwicklung. Die gemeinsame Leistungsfähigkeit verbessert sich erfahrungsgemäß. Unabhängig vom Qualitätsmanagement kann der Verbund auch Ausgangspunkt für eine generell bessere Abstimmung der Angebote der beteiligten AWO-Organisationen, eine gemeinsame Darstellung in der Öffentlichkeit und eine Bündelung der Ressourcen in anderen Bereichen sein.

2. Organisation

Oberste Leitung

Die Geschäftsführungen der im QM-Verbund einbezogenen Träger der Einrichtungen und Dienste bilden für den Prozess der Einführung und Umsetzung des Qualitätsmanagement-Systems die oberste Leitung im Sinne der DIN EN ISO 9001 (Entscheiderkreis).

Die Geschäftsführungen aller Träger beauftragen die/den Vorsitzende/n (*oder Sprecher*) des QM-Verbundes, die/der auch die Funktion der Geschäftsführung eines Trägers inne hat, bei entscheidenden QM-Fragestellungen und anstehenden Entscheidungen in ihrem Namen und Einvernehmen stellvertretend als Oberste Leitung zu handeln – auf Basis der Beschlüsse des Entscheiderkreises (siehe Abbildung 1).

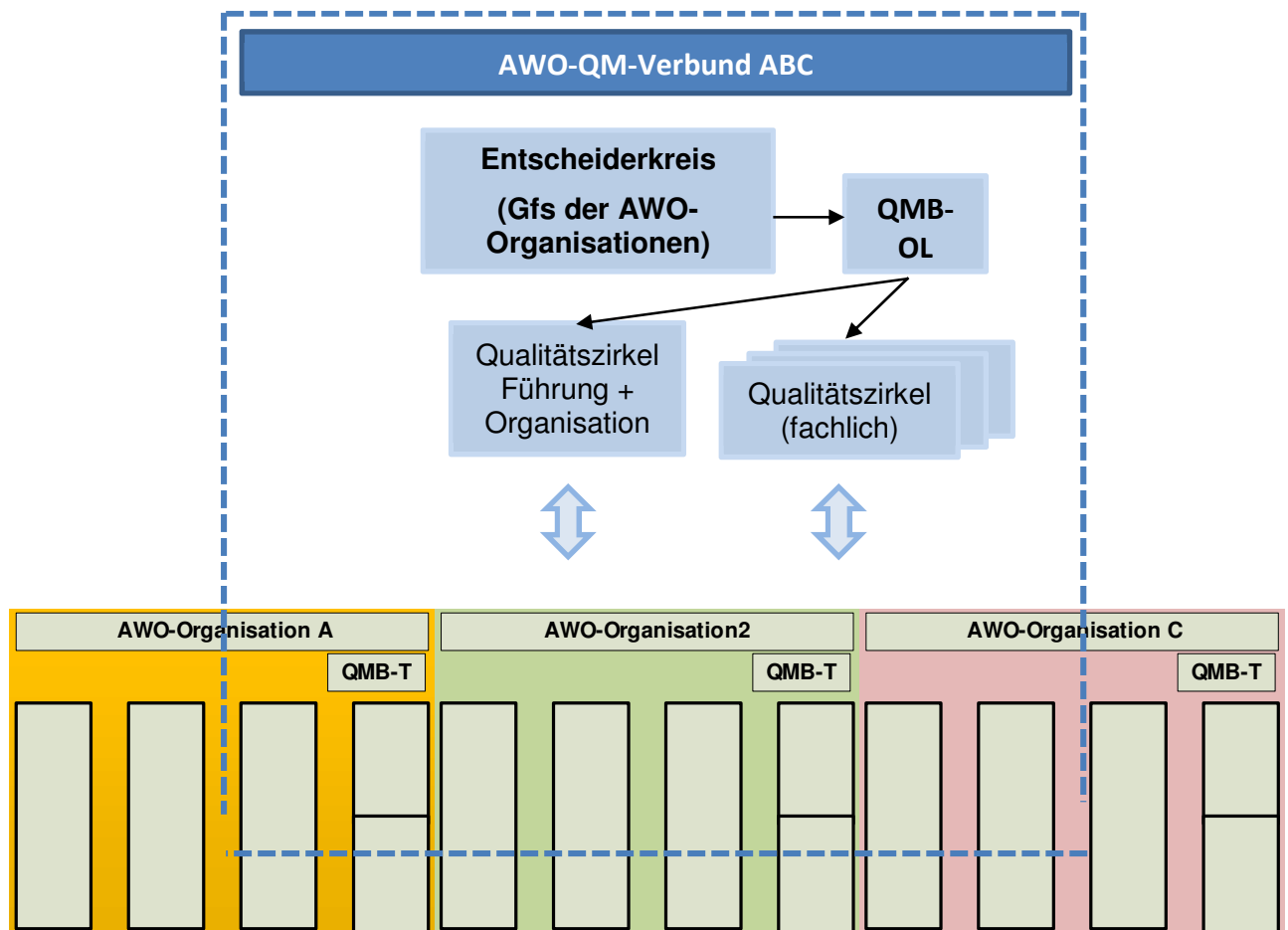


Abbildung 1 Grundstruktur des QM-Verbundes

Qualitätsmanagement-Beauftragte

Zur Planung, Koordination, Einführung, Umsetzung und Bewertung des Qualitätsmanagement-Systems für den gesamten Geltungsbereich hat der Entscheiderkreis (Oberste Leitung) eine/n Qualitätsmanagement-Beauftragte/n (QMB-OL) benannt. Dieser ist verpflichtet, dem Entscheiderkreis regelmäßig über die Umsetzung des Qualitätsmanagement-Systems sowie dessen Wirksamkeit Bericht zu erstatten.

Die Stelle der/s QMB-OL ist aufbauorganisatorisch als Stabsstelle des Entscheiderkreises eingeordnet. Hierdurch wird die Unabhängigkeit zur Wahrnehmung der ihr/ihm gestellten Aufgaben gegenüber anderen Organisationseinheiten gewährleistet. Der/die QMB-OL nimmt regelmäßig an notwendigen QM bezogenen Schulungen teil.

Darüber hinaus ist sicherzustellen, dass alle im Geltungsbereich des QM-Systems befindlichen Einrichtungen und Dienste bzw. Arbeitsbereiche der beteiligten Träger durch ausreichend qualifizierte Qualitätsmanagement-Beauftragte (QMB-T) betreut werden. Diese sind vor allem für die Umsetzung der QM-Regelungen in der jeweiligen Trägerorganisation zuständig, wie auch für die Rückmeldung von Problemen und Änderungserfordernissen an den Regelungen.

Sowohl für QMB-OL und QMB-T sollten Stellenbeschreibungen festgelegt werden, die die Zusammenarbeit zwischen der übergreifenden und der trägerbezogene Ebene regeln. Die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit des/der QMB-OL mit den QMB-T der beteiligten Träger ist eine entscheidende Voraussetzung dafür, dass angemessene QM-Regelungen entwickelt werden können und eine Integration der Qualitätssteuerung in die fachliche Arbeit vor Ort gelingt.

Mitarbeitende

Da der QM-Verbund von einem kundenorientierten Dienstleistungs- und Qualitätsverständnis ausgehen sollte, sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der beteiligten Träger, die primär im Kundenkontakt stehen, verstärkt in das Qualitätsmanagement einzubeziehen. Kundenorientierung wird darüber hinaus auch bezüglich der Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesehen.

Das Fachwissen der Mitarbeitenden sollte für die fachliche und die QM-Entwicklung genutzt und die dauerhafte Sicherung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagement-Systems durch die QMB-T als Multiplikatoren/innen effizient gestaltet werden.

Die QMB-T sind für die Einführung und die Aufrechterhaltung des QM-Systems innerhalb der Einrichtungen des jeweiligen Trägers mitverantwortlich. Sie sind daher in dieser Funktion lediglich dem/der Geschäftsführer/in des jeweiligen Trägers unterstellt.

Aufgaben- und Verantwortungsmatrix

Eine Aufgaben- und Verantwortungsmatrix zur Organisation des QMS des QM-Verbundes muss erstellt und als Information verfügbar gemacht werden. Darin ist u. a. zu regeln:

- Wahrnehmung der zentralen Überwachungs- und Steuerungsfunktion für das QMS
- Festlegung der Qualitätspolitik
- Festlegung der Qualitätsziele
- Erfassung des Ist-Zustandes
- Bewertung des Ist-Zustandes
- Überarbeitung von Handbuchinhalten
- Freigabe von Handbuchinhalten
- Lenkung von Daten und Dokumenten
- Erstellung des Qualitätsberichtes
- Bewertung des QM-Systems
- Kommunikation neuer Inhalte des Handbuches
- Aufdecken von Schwachstellen und Darlegung von Verbesserungsmöglichkeiten

Die Verantwortlichkeiten von Entscheiderkreis (Oberste Leitung), Geschäftsführungen der beteiligten Träger, QMB-OL, QMB-T, Einrichtungsleitungen (*alternativ Arbeitsbereichsleitungen des Trägers*), Mitarbeiter/innen sind dabei zu beschreiben.

Kosten

Die für die Organisation des QM-Verbundes einzusetzenden Personal- und Sachmittel sind anteilig auf die beteiligten Träger zu verteilen. Hierzu sollte ein Verteilungsschlüssel, der den Umfang der beteiligten Einrichtungen/Dienste und/oder ggfs. der beteiligten Mitarbeitenden berücksichtigt, vereinbart werden. Der Kostenaufwand erstreckt sich in der Regel auf die Personalkosten für die/den QMB-OL sowie die Sachmittel im Rahmen der Aufgabenerfüllung der QMB-OL.

In der Regel werden die Aufgaben der Organisation des QM-Verbundes durch einen der beteiligten Träger für den gesamten Verbund erbracht, dieser ist Anstellungsträger der/des QMB-OL und verantwortlich für die diesbezügliche Sachausstattung. Die finanziellen Beiträge der anderen Träger für die erbrachten Leistungen werden durch diesen in Rechnung gestellt. In diesem Falle ist im Vorfeld eine umsatzsteuerrechtliche Prüfung vor Ort vorzunehmen.

Aufwendungen der am QM-Verbund beteiligten Träger für die Mitarbeit an der QM-Entwicklung und –Weiterentwicklung sowie die operative Umsetzung in den Trägerorganisationen sind vom jeweiligen Träger zu tragen.

Aufträge für externe Dienstleistungen (Beratung, Schulungen IT-Support usw.) sind im Entscheiderkreis einschließlich einer Kostenverteilungsregelung zu beschließen und erst danach zu erteilen.

3. Herstellung der Verbindlichkeit

Zur Sicherstellung einer verlässlichen und stabilen Arbeits- und Organisationsstruktur sollten die Grundlagen der Zusammenarbeit zwischen den am QM-Verbund beteiligten Trägern festgelegt und vereinbart werden. Die Vereinbarungsinhalte ergeben sich aus dem unter 1. und 2. Dargestellten.

3.1. Vereinbarung über Einrichtung und Umsetzung eines QM-Verbundes

In einer grundlegenden Vereinbarung zwischen den beteiligten Trägern sind mindestens zu regeln

- Zweck und Geltungsbereiches des QM-Verbundes
- Rechte und Pflichten der beteiligten Träger
- Einrichtung des Entscheiderkreises als Oberster Leitung einschließlich Vorsitz des Entscheiderkreises
- Aufbauorganisation des QM-Verbundes (Entscheiderkreis, QMB-OL, QMB-T, QM-Arbeitsgruppen) und Aufgaben und Kompetenzen der verschiedenen Ebenen
- Anstellungsträgerschaft für die/den QMB-OL und Sachmittel
- Regelungen zur Kostenteilung und Zahlungsfristen
- Kündigungsklausel

Die Kündigung einer Beteiligung sollte mit längeren Fristen so gestaltet sein, dass allen beteiligten Trägern ein hinreichender Zeitraum für eine Umsteuerung verbleibt.

Zur Schaffung klarer Handlungsgrundlagen der Obersten Leitung sollte eine Geschäftsordnung des Entscheiderkreises festgelegt werden.

Eine weitere notwendige grundlegende Festlegung stellt die Aufgaben- und Verantwortungsmatrix für das QM-System des QM-Verbundes dar.

3.2. QM-Handbuch

Hinsichtlich der Einheitlichkeit der Vorgaben des QM-Handbuches gilt, dass die kundenbezogenen Kernprozesse nach einheitlichen Qualitätsstandards, Verfahrensweisen bzw. Prozessbeschreibungen gestaltet sein müssen. Nur so ist eine einheitliche Qualitätssteuerung zu gewährleisten. Abweichungen kann es nur geben, wenn diese

aufgrund unterschiedlicher Anforderungen durch Kostenträger erforderlich werden (z. B. Verträge mit der jeweiligen Kommune).

Die Verantwortung der Leitung des gemeinsamen QM-Verbundes ist zwingend einheitlich zu beschreiben, da es nur ein gemeinsames QM-System geben kann. Für die in den einzelnen Organisationen des Verbundes verbleibenden Bereiche des Ressourcenmanagements sind gemeinsame, verbindliche Grundsätze zu beschreiben, denen die jeweiligen ressourcenbezogenen Prozesse der Einzelorganisationen entsprechen müssen (siehe beispielhaft in Abbildung 2).

Es wird empfohlen, sich im Vorfeld einer Zertifizierung über das Verständnis der Anforderungen an die Handbuch-Gestaltung im Rahmen einer Matrixzertifizierung seitens der in Frage kommenden Zertifizierungsgesellschaften zu informieren und dieses mit der eigenen Praxis abzugleichen. In Einzelfragen weichen hier die Normauslegungen der Zertifizierer zum Teil von einander ab.

Zur Herstellung der notwendigen Transparenz und zum Schutz vor Dopplungen oder Widersprüchen in den QM-Regelungen sollten die dezentralen, trägereigenen Regelungen auf dem jeweils aktuellen Stand in einem zentralen Dokument des QM-Handbuches aufgelistet werden.

Angesichts der mit einem QM-Verbund in der Regel verbundenen Entfernungen zwischen den Standorten ist die Realisierung eines elektronischen QM-Handbuches zu empfehlen.

Inhaltsverzeichnis		übergreifende Regelung <i>(Freigabe durch Entscheiderkreis)</i>	trägerindividuelle Regelung <i>(Freigabe durch GF AWO-Organisation)</i>
I Wegweiser			
		einheitlich	---
II Führung und Organisation			
	Verantwortung der Leitung	einheitlich bezogen auf den gemeinsamen Verbund	---
	- Leitbild	einheitlich	keine individuelle Regelung möglich
	- Qualitätspolitik		
	- Verpflichtungserklärung		
	- Organisation der Unternehmens		
	- Organisation des QM-Systems		
	- Anforderungen der Kunden/ Interessenspartner		
	- Qualitätszieleprozess		
	- Lenkung der Dokumente		
	- Managementbewertung		
	- Risikomanagement		
	- Qualitätscontrolling		
	Personalmanagement	Grundsätze	individuell im Rahmen der Grundsätze
	Management freiwilliger sozialer Arbeit		
	Finanzmanagement		
	Gebäudemanagement		
	Sozialmarketing		
III Dienstleistungserbringung			
	Konzept/Grundsätze	einheitlich	Ausnahmen möglich (z. B. Verträge mit Kommune)
	Einzug		
	Pflegeprozess		
	Soziale Betreuung		
	Dienstplanung/Arbeitsorganisation		
	Dokumentation/Evaluation		
	Hauswirtschaft		
		
	Beendigung Dienstleistung		
	Kooperation und Vernetzung		
	Umgang mit Eigentum des Kunden		
	Handhabung und Lagerung von Arbeitsmitteln, Waren und Prüfmitteln		
	Externe Überprüfungen		

Abbildung 2 Grundsätze zur Handbuchgestaltung

3. 3. Stellenbeschreibungen

Das Zusammenspiel in der Aufgabenwahrnehmung des/der QMB-OL und der QMB-T sollte über die Stellenbeschreibungen geregelt werden. Am nachfolgenden Beispiel für den Arbeitsbereich „Kitas“ wird das Ineinandergreifen der zentralen und dezentralen Aufgaben deutlich (Quelle: Fachverband für Kinder- und Jugendhilfe der AWO im Bezirk Mittelrhein e.V.):

Qualitätsmanagement-Beauftragte/r der obersten Leitung (QMB-OL)

Die/der Qualitätsmanagementbeauftragte ist als Stabsstelle dem Entscheiderkreis zugeordnet.

Unterstellung: fachlich und disziplinarisch dem Entscheiderkreis

Überstellung: fachlich den Qualitätsmanagementbeauftragten der Träger

Vertretungsregelung:

Anforderungsprofil: erfolgreich abgeschlossene Weiterbildung zum Qualitätsmanagementbeauftragten

Anforderungen: Identifikation mit den Zielen des QM-Verbundes

Kundenorientierte Grundhaltung

Fähigkeit Gesamtzusammenhänge zu erkennen und zu nutzen

Kreativitätspotenzial

Kommunikative Fähigkeiten

Kooperationsfähigkeit

Selbstständiges Arbeiten, Kritikfähigkeit

Bereitschaft zur ständigen Weiterbildung

Ziel der Stelle ist es, ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem (QMS) sowohl nach DIN EN ISO 9001 als auch nach AWO-Normen einzuführen, zu pflegen und zu unterhalten.

Die/der Qualitätsmanagementbeauftragte (OL) entwickelt die Qualitätspolitik und die Qualitätsziele des QM-Verbundes mit.

Die Verantwortung für die Umsetzung von qualitätsrelevanten Maßnahmen liegt bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Führungskräften im Rahmen des jeweiligen

Verantwortungsbereiches. Die/der Qualitätsmanagementbeauftragte (OL) trägt Mitverantwortung für die Kontrolle der Umsetzung sowie der Sicherung der Qualität.

Die/der Qualitätsmanagementbeauftragte (OL) ist verpflichtet, in enger Kooperation mit dem Entscheiderkreis zu agieren und alle Strategien bezüglich der Qualitätsbestrebungen mit diesem abzusprechen. Zur Erfüllung dieses Anspruchs wird sie/er halbjährlich (*Beispiel*) schriftlich gegenüber dem Entscheiderkreis Bericht erstatten. Zur Weiterentwicklung und Verbesserung des bestehenden Systems arbeitet sie/er in den mit dem Entscheiderkreis abgestimmten (über-) regionalen Arbeitsgruppen/Netzwerken mit.

Sie/er wird durch den Entscheiderkreis zeitnah über den neuesten Stand der unternehmerischen Qualitätspolitik informiert. Über betriebswirtschaftliche Erfordernisse und Zielsetzungen bezogen auf den QM-Verbund gehen ihr/ihm in sachgerechtem Umfang Informationen zu.

Die/der Qualitätsmanagementbeauftragte (OL) pflegt funktionelle Beziehungen zum Entscheiderkreis und den Qualitätsmanagementbeauftragten der Träger.

Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der/des Qualitätsmanagementbeauftragten (OL):

- Planung, Überwachung und Korrektur des gesamten QM-Systems
- Koordination der Erstellung und Überwachung des QM-Handbuches und der QM-Dokumente
- Überprüfung aller Dokumente auf Kompatibilität mit der ISO 9001 und den AWO-Normen
- Verfassen der festgelegten Protokolle
- Änderungsbedarfe an allen Dokumenten erfassen, festhalten und realisieren
- Steuerung der Implementierung des Qualitätsmanagement-Systems
- Sicherstellung, dass alle erforderlichen Dokumente und Dateien vorliegen
- Information an den Entscheiderkreis über den Stand der Entwicklung,
- Daten und Maßnahmen sowie die Wirksamkeit des QM-Systems
- Beratung des Entscheiderkreises in Fragen des Qualitätsmanagements
- Lenkung von Dokumenten
- Führung der Übersicht gültiger Vorgabedokumente
- Vergabe der Dokumentennummern
- Erstellen, Ändern, Prüfen der internen Vorgabedokumente
- Archivierung von internen Vorgabedokumenten
- Verantwortliche Durchführung von Änderungen an internen Vorgabedokumenten
- Lenkung der Verteilung interner Vorgabedokumente, Weiterleitung von neuen oder geänderten Vorgabedokumenten an die QMBs der im QM-Verbund zusammengeschlossenen Träger
- Originale der geänderten internen Vorgabedokumente als ungültig kennzeichnen und bis zum Ablauf der Archivierungsdauer archivieren

- Vernichtung ungültig gekennzeichnete Vorgabedokumente nach Ablauf der Archivierungsdauer
- Planung und Durchführung von internen Qualitätsaudits
- Feststellung und Aufzeichnung von Qualitätsproblemen und Überwachung von Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen
- Darstellung von Beschwerden
- Darstellen der zusammenfassenden Situation der Kundenzufriedenheit und Weiterleitung an den Entscheiderkreis,
- Analysieren von Kundenrückmeldungen
- Erstellen des jährlichen Qualitätsberichtes
- Planung und Durchführung von Schulungsmaßnahmen bezüglich des QM-Systems
- Initiierung, Koordination und Betreuung von trägerübergreifenden Arbeitsgruppen bei der Erstellung von qualitätsrelevanten Dokumenten
- Koordination von trägerübergreifenden Maßnahmen, die sich auf das QM-System beziehen
- Erstellung von Qualitätsaufzeichnungen

Die/der Qualitätsbeauftragte (OL) hat Zugang zu allen qualitätsrelevanten Unterlagen und Dokumenten sowie zu Besprechungen des Entscheiderkreises.

Die/der Qualitätsmanagementbeauftragte ist verantwortlich für die zeitnahe Weiterleitung von Informationen an den Entscheiderkreis zur Sicherung und ständigen Verbesserung der Qualität.

Im Bedarfsfall sind nach Anordnung des Entscheiderkreises zusätzliche Aufgaben und Einzelaufträge zu übernehmen. Die Stellenbeschreibung kann durch den Entscheiderkreis ergänzt, verändert und präzisiert werden, soweit dies zur Zielerfüllung der Tätigkeit wesentlich beitragen kann.

Qualitätsmanagement-Beauftragte/r der Träger (QMB-T)

Unterstellung: fachlich und disziplinarisch der Geschäftsführung.

Überstellung: fachlich und disziplinarisch keine

Vertretungsregelung:

Anforderungsprofil: erfolgreich abgeschlossene Weiterbildung zum Qualitätsmanagement-Beauftragten.

Anforderungen: Identifikation mit den Zielen des QM-Verbundes

Kundenorientierte Grundhaltung

Fähigkeit Gesamtzusammenhänge zu erkennen und zu nutzen

Kreativitätspotenzial

Kommunikative Fähigkeiten

Kooperationsfähigkeit

Selbstständiges Arbeiten, Kritikfähigkeit

Bereitschaft zur ständigen Weiterbildung

Ziel der Stelle ist es, der/den Qualitätsmanagementbeauftragten des Entscheiderkreises zu unterstützen, ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem (QMS) sowohl nach DIN ISO 9001 als auch nach AWO-Normen einzuführen, zu pflegen und zu unterhalten.

Die/der Qualitätsmanagementbeauftragte der Träger ist für die Mitentwicklung und Umsetzung der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele in den Einrichtungen des Trägers zuständig.

Die Verantwortung für die Umsetzung von qualitätsrelevanten Maßnahmen liegt bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Führungskräften im Rahmen des jeweiligen Verantwortungsbereiches.

Die/der Qualitätsmanagementbeauftragte der Träger trägt Mitverantwortung für die Kontrolle der Umsetzung sowie der Sicherung der Qualität innerhalb der Einrichtungen des Trägers.

Die/der Qualitätsmanagementbeauftragte ist verpflichtet, in enger Kooperation mit der/dem QMB der obersten Leitung zu agieren und alle Strategien bezüglich der Qualitätsbestrebungen mit diesem/r und der Geschäftsführung des Trägers abzusprechen.

Zur Erfüllung dieses Anspruchs wird sie/er regelmäßig schriftlich oder mündlich gegenüber der/dem QMB der obersten Leitung und der Geschäftsführung Bericht erstatten.

Zur Weiterentwicklung und Verbesserung des bestehenden Systems arbeitet sie/er in Arbeitsgruppen/Netzwerken mit.

Sie/er wird durch die Geschäftsführung und über die/den QMB der obersten Leitung immer über den neuesten Stand der unternehmerischen Qualitätspolitik informiert. Über betriebswirtschaftliche Erfordernisse und Zielsetzungen gehen ihr/ihm in sachgerechtem Umfang Informationen zu.

Die/der Qualitätsmanagementbeauftragte der Träger pflegt funktionelle Beziehungen zu der Geschäftsführung des Trägers und der/dem QMB OL.

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der/des Qualitätsmanagementbeauftragten sind:

- Mithilfe bei der Planung, Überwachung und Korrektur des QM-Systems
- Koordination zur Erstellung und Überwachung des QM-Handbuches und der QM-Dokumente innerhalb der Einrichtungen des Trägers
- Weiterleitung der Änderungsbedarfe an allen Dokumenten an die QMB OL weiterleiten
- Information an die Geschäftsführung und an die /den QMB OL über den Stand der Entwicklung, Daten und Maßnahmen sowie die Wirksamkeit des QM-Systems
- Beratung der Geschäftsführung in Fragen des Qualitätsmanagements
- Planung und Durchführung von internen Qualitätsaudits für alle beteiligten Träger des QM-Verbundes
- Feststellung und Aufzeichnung von Qualitätsproblemen und Überwachung von Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen innerhalb der Einrichtungen des Trägers
- Planung und Durchführung von Schulungsmaßnahmen innerhalb der Einrichtungen des Trägers bezüglich des QM-Systems
- Initiierung, Koordination und Betreuung von trägerinternen Arbeitsgruppen bei der Erstellung von qualitätsrelevanten Dokumenten
- Koordination von trägerinternen Maßnahmen, die sich auf das QM-System beziehen
- Erstellung von Qualitätsaufzeichnungen

Die/der Qualitätsbeauftragte der Träger hat Zugang zu allen qualitätsrelevanten Unterlagen und Dokumenten.

Die/der Qualitätsmanagementbeauftragte ist verantwortlich für die zeitnahe Weiterleitung von Informationen an die Geschäftsführung und an die/den QMB-OL zur Sicherung und ständigen Verbesserung der Qualität.

Sie/er ist mitverantwortlich für die Verankerung der Qualitätsbestrebungen innerhalb der Einrichtungen des Trägers.

Bei Behinderungen in der Erfüllung der Aufgabe, ist dies von der/dem Stelleninhaber/in gegenüber der Geschäftsführung und der/dem QMB OL schriftlich anzuzeigen.

Im Bedarfsfall sind nach Anordnung der Geschäftsführung zusätzliche Aufgaben und Einzelaufträge zu übernehmen.

Die Stellenbeschreibung kann durch den Entscheiderkreis oder durch den Träger ergänzt und präzisiert werden, soweit dies zur Zielerfüllung der Tätigkeit wesentlich beitragen kann.

Anhang

IAF Verbindliches Dokument für die Zertifizierung von Organisationen mit mehreren Standorten auf der Grundlage von stichprobenartigen Überprüfungen (71SD6013) – Auszug

3.EIGNUNG EINER ORGANISATION FÜR EINE STICHPROBENARTIGE ÜBERPRÜFUNG

- 3.0.1 Die Prozesse müssen an allen Standorten im Wesentlichen gleichartig sein und mit ähnlichen Methoden und Verfahren durchgeführt werden. Wenn an einigen der in Betracht kommenden Standorte ähnliche, aber weniger Prozesse als an anderen Standorte durchgeführt werden, können sich diese Standorte für eine Multi-Standort-Zertifizierung eignen, vorausgesetzt, dass diese/r Standort/e, an dem/denen die meisten Prozesse oder kritische Prozesse abgewickelt werden, einem vollständigen Audit unterliegt/unterliegen.
- 3.0.2 Organisationen, die ihre Geschäfte an verschiedenen Standorten durch miteinander verknüpfte Prozesse abwickeln, sind ebenfalls für die stichprobenartige Überprüfung geeignet, vorausgesetzt alle anderen Bestimmungen in diesem Dokument sind erfüllt. Sind die Prozesse an den einzelnen Standorten nicht ähnlich, aber deutlich miteinander verknüpft, so muss der Plan zur stichprobenartigen Überprüfung wenigstens ein Beispiel eines jeden Prozesses, der von der Organisation durchgeführt wird, beinhalten (z. B. Herstellung elektronischer Bauteile an einem Standort, Montage derselben Bauteile – durch dieselbe Firma an verschiedenen anderen Standorten).
- 3.0.3 Das Managementsystem der Organisation muss unter einem zentral kontrollierten Plan zentral verwaltet werden und einer zentralen Management-Bewertung unterliegen. Alle zugehörigen Standorte (einschließlich der zentralen Verwaltungsfunktion) müssen dem internen Auditprogramm der Organisation unterliegen und in Übereinstimmung mit diesem Programm auditiert worden sein, bevor die Zertifizierungsstelle ihre Auditierung beginnt.
- 3.0.4 Es muss nachgewiesen werden, dass die Zentrale der Organisation ein Managementsystem in Übereinstimmung mit der maßgeblichen Managementsystem-Norm, der das Audit unterliegt, eingerichtet hat und dass die gesamte Organisation die Anforderungen der Norm erfüllt. Dies muss die Berücksichtigung relevanter Vorschriften mit einschließen.
- 3.0.5 Die Organisation sollte ihre Fähigkeit, Daten (einschließlich der unten aufgelisteten Elemente, ohne auf diese beschränkt zu sein) von allen Standorten einschließlich der zentralen Geschäftsstelle und deren Führung zu sammeln und zu analysieren und ferner auch ihre Berechtigung und Fähigkeit nachweisen, erforderliche organisatorische Veränderungen zu veranlassen:

- Systemdokumentation und Systemveränderungen;
- Management-Bewertung;
- Beschwerden;
- Bewertung der Korrekturmaßnahmen;
- Planung interner Audits und Bewertung der Ergebnisse;
- Änderungen der Umweltaspekte und damit verbundene Auswirkungen für
- Umweltmanagementsysteme (UMS) und
- Unterschiedliche rechtliche Anforderungen.

3.0.6 Nicht alle Organisationen, die die Definition einer Organisation mit mehreren Standorten erfüllen, sind für die stichprobenartige Überprüfung geeignet. 3.0.7 Nicht alle Managementsystem-Normen eignen sich dazu, bei einer Multi-Standort-Zertifizierung berücksichtigt zu werden. Zum Beispiel wäre eine stichprobenartige Überprüfung an mehreren Standorten ungeeignet, wenn die Auditierung veränderlicher örtlicher Umstände eine Anforderung der Norm ist. Für einige Programme werden spezielle Regeln angewandt, zum Beispiel für diejenigen, die Fahrzeuge (TS 16949) und Luft- und Raumfahrt (AS 9100er Reihe) beinhalten. Die Anforderungen dieser Programme müssen Vorrang haben.

3.0.8 Zertifizierungsstellen sollten über dokumentierte Verfahren verfügen, um derartige stichprobenartige Überprüfungen dort einzuschränken, wenn diese nicht angemessen sind, ausreichend Vertrauen in die Effektivität des zu auditierenden Managementsystems zu erlangen. Solche Einschränkungen sollten im Hinblick auf folgende Faktoren durch die Zertifizierungsstelle definiert werden:

- Geltungsbereiche oder Tätigkeiten (d.h. basierend auf der Beurteilung der Risiken oder der mit diesem Bereich oder dieser Tätigkeit verbundenen Komplexität);
- Größe der Standorte, die für die Multi-Standort-Auditierung (Auditierung mehrerer Standorte) geeignet sind;
- Abweichungen bei der lokalen Umsetzung des Managementsystems, z.B. bei häufiger Anpassung von Management System bezogenen Plänen, um unterschiedliche Tätigkeiten, vertrags- oder rechtliche Gegebenheiten zu berücksichtigen;
- Nutzung zeitweiliger Standorte, die unter dem Managementsystem der Organisation tätig sind und die nicht im Zertifizierungsbereich enthalten sein müssen.

Stabsstelle Qualitätsmanagement / Nachhaltigkeit

Berlin, Juli 2014