

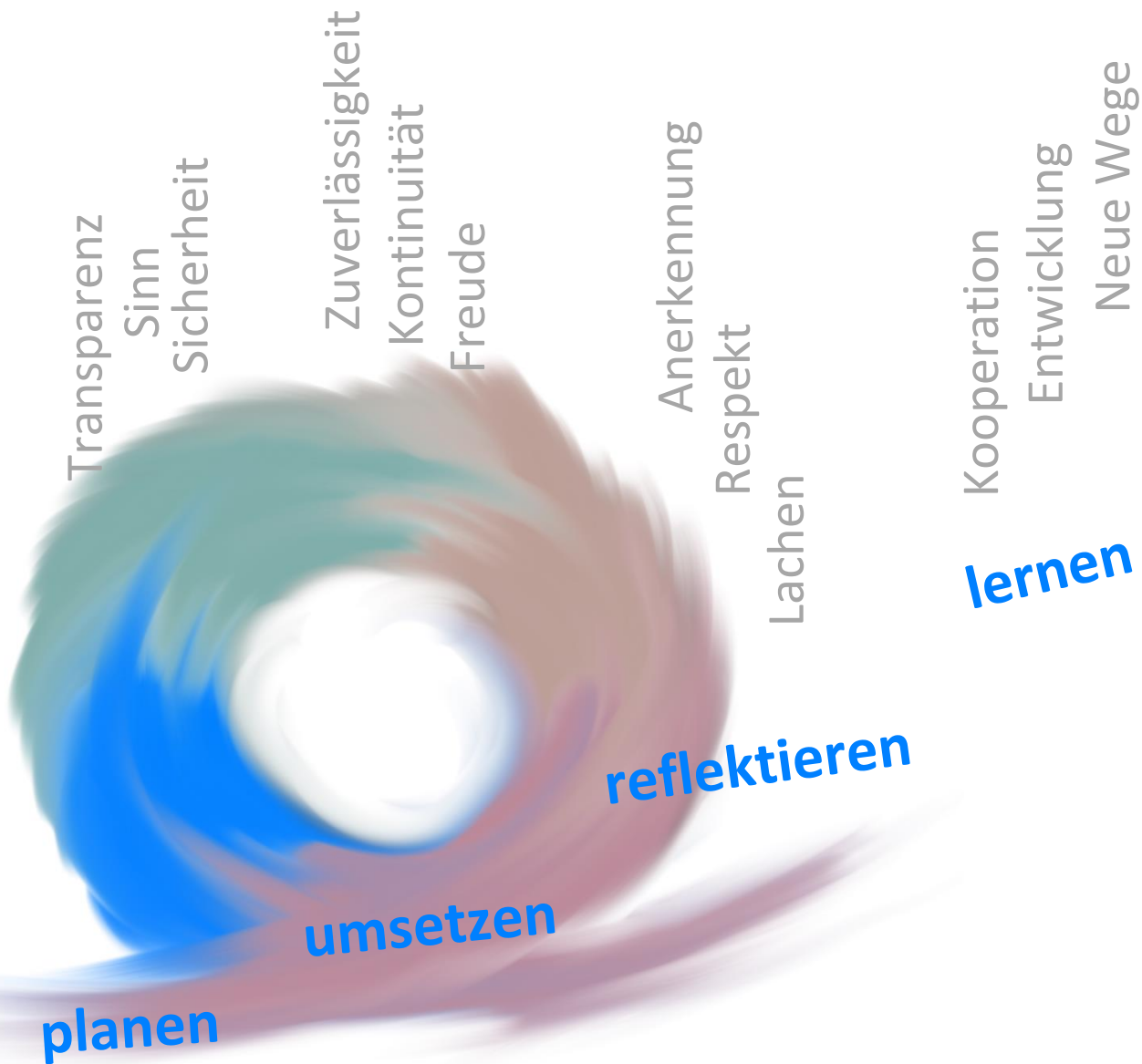
# Qualitätsmanagement-Handbuch

Lebenshilfe Werkstätten Unterer Niederrhein GmbH

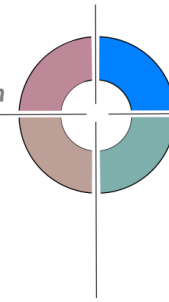
Teil A Ausgabe 25.04.2018

Index Nr. 17

## Menschsein inklusive



# Qualität inklusive



# 1. Benutzerhinweise

## Aufbau des QM-Handbuches und Zielsetzung von Teil A

Unser QM-Handbuch setzt sich aus zwei Teilen zusammen. Der vorliegende Teil A dient als Einführung und Zusammenfassung. Durch die zahlreichen Hinweise auf weiterführende Regelungen im QMH-B erleichtert Teil A das Auffinden von Dokumenten und gibt einen Überblick über das gesamte System. Während wir QMH-A insbesondere zur Einführung neuer Mitarbeiter auch in Papierform zur Verfügung stellen, ist der Zugriff auf die Dokumente von QMH-B nur auf dem Server möglich. Das QMH-B ist durch eine Vielzahl von Konzepten, Prozessanweisungen, Checklisten und Formularen deutlich umfangreicher als das vorliegende QMH-A. QMH-A soll den Umfang unseren QM-Systems darstellen, den Sinn und Nutzen erläutern und entsprechende Bezüge zur QM-Norm ISO 9001 herstellen, die wir neben der AZAV (Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung) als Referenzgrundlage herangezogen haben. Die rechte Spalte, überschrieben mit „Weiterführende Regelungen“ weist auf ergänzende Dokumente hin.

*N: QM/WS-Werkstatt*

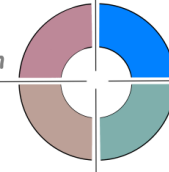
## Zentrale Begrifflichkeiten

Wenn in diesem Handbuch von **Kunden** gesprochen wird, so sind damit alle unsere verschiedenen Kundengruppen gemeint. Vor allem in den weiterführenden Regelungen differenzieren wir diesen Begriff jedoch weiter aus. Menschen mit Handicap, denen wir durch passende Qualifizierungs- und Beschäftigungsmaßnahmen Teilhabe am Arbeitsleben ermöglichen, sind unsere Schlüsselkunden – wir sprechen von unseren **Mitarbeitern**. Sie werden durch unsere hauptamtlichen Kräfte, unser **Personal**, gefördert, qualifiziert und begleitet. Um unseren Mitarbeitern sinnstiftende Arbeitsmöglichkeiten zu bieten, akquirieren wir unterschiedlichste Aufträge von gewerblichen und industriellen Kunden. Diese Kundengruppe bezeichnen wir als **Auftraggeber**. Für einige Bereiche ist auch noch der Begriff des **Kostenträgers** relevant, wenn die Finanzierung von Qualifizierungs- und Beschäftigungsmaßnahmen mit Drittmitteln erfolgt.

*Konzeption(en)*

## Allgemeine Hinweise

- Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird die männliche Sprachform verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung anderer Geschlechter, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.
- Der Aufbau des QMH-A orientiert sich ab Kapitel 4 an der Gliederung der ISO 9001:2015 (abgekürzt ISO 9001). Anforderungen der ISO 9001 werden zusammenfassend wiedergeben und um interne Umsetzungsstrategien und –maßnahmen ergänzt. Diese Zusammenfassung der ISO 9001 ersetzt nicht den Originalnormtext. Bei der Durchführung von Audits etc. ist der vollständige Normtext zu berücksichtigen.
- Wir haben versucht im QMH-A auf Abkürzungen zu verzichten. Bei den Verweisen auf weiterführende Regelungen taucht häufiger „PA“ für „Prozessanweisung“ auf. Ansonsten verweisen wir auf das Abkürzungsverzeichnis in QMH-B.
- Dieses Handbuch ist Eigentum der Lebenshilfe Unterer Niederrhein GmbH. Vervielfältigungen, auch auszugsweise sind ohne Genehmigung der Lebenshilfe nicht gestattet.
- Ausgedruckte Dokumente unterliegen nicht dem Änderungsdienst.



## 2. Qualitätspolitik

**Qualität** hat in der 50 jährigen Geschichte der Lebenshilfe Unterer Niederrhein immer eine hohe Bedeutung gehabt. Von Qualität sprechen wir, wenn wir die an uns gestellten Anforderungen im Sinne unserer Überzeugungen (s.a. Leitbild) gut oder besser erfüllen.

**Qualität in der Arbeit mit erwachsenen Menschen mit Handicap** bedeutet für uns sinnstiftende und individuelle Arbeitsplätze zu schaffen, die ganz auf ihre persönlichen Bedürfnisse, Interessen, Neigungen und Stärken zugeschnitten sind. Ganzheitliche Begleitung, Betreuung und Förderung stehen bei uns im Vordergrund.

**Qualität in der Zusammenarbeit mit gewerblichen oder industriellen Kunden** bedeutet für uns, sorgfältige Auftragsprüfungen, zuverlässige Leistungs- bzw. Produktionsprozesse sowie deren kontinuierliche Überwachung bzw. regelmäßige Überprüfung. Unseren zentralen Leistungsauftrag sehen wir in einer qualitativ wertvollen und nachhaltig erfolgreichen Verbindung der beiden zuvor genannten Punkte: Durch reale externe Aufträge bieten wir Menschen mit Handicap Arbeitsplätze, die sie in ihrer (beruflichen) Entwicklung optimal unterstützen bzw. fördern.

**Qualität in der Personalführung** bedeutet für uns ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, qualifiziertes Personal einzustellen und Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen sich die hauptamtlichen Kräfte mit ihren Kompetenzen im Sinne unseres Leistungsauftrages entfalten können.

**Qualität in der strategischen Organisationsführung** bedeutet für uns vorausschauend und proaktiv Entwicklungen in der Arbeitswelt aufzugreifen (Stichwort Arbeit 4.0) und zukunftsweisende Angebote zur Teilhabe zu entwickeln.

**Qualität in der Ausstattung unserer Werkstätten** bedeutet für uns die Schaffung von Arbeitsplätzen, die über die erforderliche technische Infrastruktur verfügen und die Anforderungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes erfüllen. Gleichzeitig sollen unser Werkstätten für unsere Mitarbeiter Orte sein, an denen sie sich wohlfühlen und entwickeln können.

Unser QM-System auf Basis der ISO 9001 unterstützt uns seit mehr als 20 Jahren bei diesen Aufgaben. Umsetzen bzw. leben können wir dieses QM-System nur gemeinsam. Daher bitten wir ausdrücklich um Feedback zu unserem System und um Mitwirkung an dessen Weiterentwicklung. Ansprechpartner dafür sind die Leitungskräfte, der QM-Beauftragte und die Geschäftsführung.

25.04.2018,

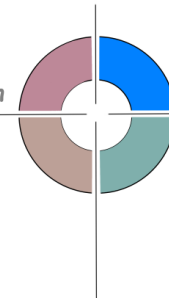
Datum, Unterschrift Geschäftsführung

*Konzeptionen*

*Homepage*

*Jahresberichte*

### 3. Grundlagen zum Qualitätsmanagement



#### Der PDCA-Zyklus

Der PDCA-Zyklus ist das Herzstück aller QM-Systeme. Komplexe Vorhaben bedürfen einer sorgfältigen Planung (P = Plan), die Umsetzung (D = DO) muss auf Basis der Planung erfolgen – sonst ist die Planung überflüssig. Nach der Umsetzung lohnt sich ein Blick auf die Planung und ein Abgleich mit den Ergebnissen, um zu prüfen/reflektieren (C = Check), ob alle Ziele erreicht werden konnten, und um aus den Abweichungen für die Zukunft zu lernen und das weitere Vorgehen anzupassen (A = Act). Auch wenn Qualitätsmanagement seine Wurzeln in industriellen Prozesse hat, so ist aber in vielen sozialen Arbeitsfeldern, in denen pädagogisch, beratend, pflegerisch etc. gearbeitet wird, dieser Reflexionszyklus längst, unabhängig von QM-Initiativen, in Form von Betreuungsplänen, Förder- oder Pflegeplänen etabliert.

Qualitätspolitik



*planen*



*umsetzen*



*reflektieren*



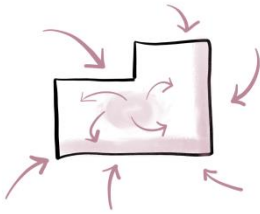
*lernen*

Wenn dieser grundlegende Regelkreis hakt, nicht „rund läuft“ bzw. Aspekte übersprungen werden, bleiben inhaltliche QM-Anforderungen häufig wirkungslos. Ein wirksames Qualitätsmanagement ist konzentriert auf den eigentlichen Zweck der Organisation. Es ist flexibel und passt sich den unterschiedlichen Anforderungen immer wieder an. Wie auf dem Titelblatt dieses QM-Handbuches abgebildet sind die unterschiedlichen Phasen des PDCA-Zyklus nicht künstlich voneinander getrennt. Nur wenn alles sinnstiftend in einander greift entsteht Bewegung, entsteht Entwicklung entsteht Verbesserung.

#### Die DIN EN ISO 9001:2015

Die ISO 9001 ist eine branchenübergreifende QM-Norm. Ihre Erfüllung ist gegenüber einigen unserer Auftraggeber Voraussetzung für die Zusammenarbeit. Die branchenübergreifende Gültigkeit erlaubt die Anwendung auch über die Produktionsprozesse hinaus. Die ISO 9001 ist so allgemein gehalten, dass analog zu den Grundgedanken des PDCA-Zyklus eine hilfreiche und sinnstiftenden Übertragung auch auf Dienstleistungsprozesse und im speziellen auch auf Beschäftigungs- und Qualifizierungsprozesse möglich ist.

Die Anforderungen der ISO 9001 sind so formuliert, dass sie durch dafür zugelassene externe Zertifizierungsunternehmen überprüft werden können. Die Lebenshilfe Werkstätten stellen sich seit 1997 erfolgreich dieser jährlichen Überprüfung. Durch die externe Begutachtung konnten wir immer wieder hilfreiche Impulse für die Weiterentwicklung unseres QM-System gewinnen und der damit verbundene unabhängige Qualitätsnachweis ermöglicht uns die Zusammenarbeit mit ausgewählten Auftraggebern/Industriekunden.



## 4. Kontext der Organisation

Der Kontext der Organisation kann auch als Umfeld oder Rahmenbedingungen der Lebenshilfe bezeichnet werden.

### 4.1 Interne und externe Themen der Leistungserbringung

Die Auseinandersetzung mit den internen und externen Themen, die für unsere Leistungserbringung von Bedeutung sind führt dazu, dass wir zum einen ein genau für unsere Organisation passendes QM-System entwickeln und zum anderen hilft uns die Beschäftigung mit diesen Einflussfaktoren vorausschauend und proaktiv auf ggf. wichtige Veränderungen eingehen zu können.

Wichtige externe Themen sind z.B.:

- Finanzierung unserer Leitungsangebote
- Gesetzliche Grundlagen

Wichtige interne Themen sind für uns z.B.:

- Organisationskultur (Führungskultur, Teamkultur, Fehlerkultur, ...)
- Zusammensetzung des Personal (Fachkräfte, Altersstruktur, Wissensträger, ...)
- ...

Wir haben diese Themen für die Lebenshilfe-Werkstätten in einer Übersicht zusammengestellt. Einige davon werden bereits in der Konzeption oder in anderen Ausarbeitungen aufgegriffen. Mindestens einmal im Jahr wird die Übersicht mit den internen und externen Themen im Rahmen der Managementbewertung (s. Kap. 9.3) auf Aktualität, Vollständigkeit und Handlungsbedarf (Chancen? Risiken?) überprüft. Sollten Ihnen darüber hinaus bedeutende Themen/Einflussfaktoren auffallen, so bitten wir um Information an die Leitungskräfte und/oder den QMB.

Übersicht „Interne u. externe Themen der Leistungserbringung“

Leitbild

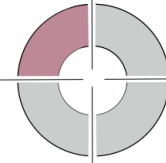
Konzeptionen

### 4.2 Interessierte Parteien / Anspruchsgruppen

Interessierte Parteien sind Personen, Personengruppen oder Organisationen, die das Geschehen in unseren Werkstätten beeinflussen können (z.B. Kostenträger) oder durch unsere Arbeit beeinflusst sind oder sich beeinflusst fühlen können (z.B. verschiedene Kundengruppen, Personal, Angehörige der Mitarbeiter, externe Anbieter, Kooperationspartner, Eltern ...). Für den Erfolg unserer Werkstätten ist es wichtig, dass wir ermitteln, wer alles ein Interesse an unserer Arbeit hat und mit welchen Anforderungen dies verknüpft ist. Um Prioritäten zu setzen und Energien zu fokussieren ist es bedeutsam, zu bewerten, wie wichtig die jeweiligen Parteien für unseren Leistungserfolg sind. Die Auseinandersetzung mit den wichtigen Interessierten Parteien und ihren Anforderungen hilft uns unsere Arbeit aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und systematisch zu reflektieren. Haben wir alle wichtigen Anforderungen im Blick? Kommen Risiken auf uns zu? Oder bieten sich uns neue Chancen?

Stakerholder oder auch Anspruchsgruppen genannt

In Rahmen einer Anspruchsgruppen-Analyse haben wir diese Informationen zunächst für jeden Werkstattstandort zusammengetragen und bewertet. In der jährlichen Managementbewertung prüfen wir diese Informationen auf Aktualität und Vollständigkeit. Wir freuen uns auf ergänzende Anmerkungen von Ihnen dazu.



### 4.3 Anwendungsbereich des QM-System

Das hier beschriebene QM-System gilt für alle Werkstattstandorte der Lebenshilfe Werkstätten Unterer Niederrhein GmbH. Die von uns erbrachten Dienstleistungen und erstellten Produkte beziehen sich auf die konkreten Vorgaben unserer verschiedenen Kundengruppen. Da wir keine eigenen Entwicklungs- oder Designarbeiten ausführen ist Kapitel 8.3 „Entwicklung“ der ISO 9001 für uns nicht zutreffend.

### 4.4 Prozessorientierung

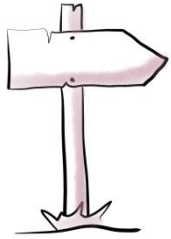
Prozessorientierung bedeutet konsequente Kundenorientierung: Stellen Sie sich den „Weg“ vor, den ein Kunde hier jetzt ein Mitarbeiter durch unsere Organisation nimmt. Damit ist nicht der räumliche Weg gemeint, sondern die Aneinanderreihung von Tätigkeiten, die er erfährt. Ziel der Prozessorientierung ist es, vor allem diese Tätigkeiten so zu organisieren, dass sie im Sinne der Kunden reibungslos und ergebnisorientiert ablaufen. Je klarer zu Beginn der Prozessplanung die Prozessergebnisse definiert werden können, desto besser lassen sich Prozessschritte, Informationen oder Ressourcen darauf abstimmen. Wir haben unsere Prozesse in dem Umfang beschrieben, der eine sichere, teamübergreifende Leistungserbringung mit hohen Qualitätsstandards gewährleistet. Gleichzeitig ist es uns wichtig, ausreichend Handlungsspielräume zu gewähren, die alle hauptamtlichen Kräfte mit ihrer Kompetenz im Sinne unserer Kunden ausfüllen können und sollen. Sind unsere Regelungen zu lang? Zu kurz? Zu kompliziert? Wir bitten um Rückmeldung! Hierzu können auch die regelmäßigen Auditgespräche genutzt werden.

Wir differenzieren Managementprozesse, Hauptprozesse und Unterstützungsprozesse. Diese Prozesse stellen wir in einer Prozesslandkarte dar.

Unsere Prozesslandkarte setzt diese Prozesse in einen inneren Zusammenhang und stellt deren Abfolge und Wechselwirkungen dar.

Bei der Beschreibung von neuen Prozessen prüfen wir mit diesen Tätigkeiten verbundene Risiken oder mögliche Chancen und leiten wenn nötig und möglich angemessene Maßnahmen ein. Für einzelne Prozesse haben wir Stärke-Schwächen-Analysen (SWOT-Analysen) durchgeführt.

Kennzahlen helfen uns, die Organisation wirtschaftlich zu steuern, sie verdeutlichen Entwicklungen und unterstützen fundierte Entscheidungen. Bei der Festlegung von Prozessergebnissen prüfen wir, ob wir diese mit quantifizierbaren Messgrößen sinnstiftend erfassen können. Andernfalls beschreiben wir qualitative Ergebniskriterien, die uns helfen, den Erfolg des Prozesses oder einzelner Prozessschritte zu reflektieren.



## 5. Führung

### 5.1 Verpflichtung & Kundenorientierung

#### Verpflichtung der obersten Leitung

Die ISO 9001 sieht die Verantwortung für das Qualitätsmanagement bei der obersten Leitung. Diese Rolle füllt in den Werkstätten Unterer Niederrhein die Geschäftsführung in Abstimmung mit dem Vorstand aus. Bereits im Vorwort in diesem Handbuch wurde die Bedeutung unterstrichen, die das QM-System für die Geschäftsführung hat. Ohne die aktive Mitwirkung der hauptamtlichen Kräfte sind all diese Überlegungen aber bedeutungslos. Daher laden wir auch an dieser Stelle noch mal ausdrücklich zum Mitdenken, Mitentwickeln und Mitmachen am QM-System ein.

#### Kundenorientierung

Wie bereits in den Benutzerhinweisen erläutert haben wir in den Werkstätten unterschiedlichen Kundengruppen. Ihre Anforderungen stehen im Mittelpunkt unserer Arbeit. Kundenorientierung beginnt mit einer sorgfältigen Ermittlung der Anforderungen. Es geht im Weiteren darum den Kunden klar mitzuteilen, was die Organisation leisten kann und ggf. auch was nicht. Insbesondere im Hinblick auf den fördernden und bildenden Auftrag in der Arbeit mit Menschen mit Handicap, bedeutet Kundenorientierung auch ihnen mitzuteilen, was sie selbst tun müssen und was sie nicht tun dürfen. Je klarer diese Themen zu Beginn der Zusammenarbeit thematisiert werden, desto besser gelingt es eine stabile Grundlage für eine nachhaltig erfolgreiche Kooperation zu legen.

Innerhalb dieser so geklärten Zusammenarbeit bzw. definierten Auftragserfüllung, ist die Rückbesinnung auf die Anforderungen des Kunden und deren konsequente Berücksichtigung von zentraler Bedeutung. Unsere internen Regelungen sollen dies unterstützen und nicht behindern: Das Eingehen auf Individuen und erforderliche Veränderungen hat Vorrang vor dem Befolgen starrer Regelungen. Stehen interne Regelungen einer konsequenten Kundenorientierung im Wege, so bitten wir um Rückmeldung.

### 5.2 Qualitätspolitik

In der Qualitätspolitik definieren wir unsere Strategien zur Erreichung unserer langfristigen Qualitätsziele sowie unserer Werte und Visionen, die wir in unserem Leitbild verankert haben. Während im Leitbild vor allem das „Wohin“ dargestellt wird, befasst sich die Qualitätspolitik mit dem „Wie?“.

### 5.3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse

Durch Stellenbeschreibungen und geregelte Verantwortlichkeiten in den Prozessanweisungen schaffen wir Transparenz, Klarheit und Eindeutigkeit. Die grundsätzliche Verantwortung für das QM-System liegt bei der obersten Leitung, sie wird bei den operativen Aufgaben z.B. bei der Pflege des Dokumentationssystems durch einen QM-Beauftragten unterstützt. Die Geschäftsführung nutzt das QM-System für die strategische Ausrichtung der Werkstätten und gestaltet dessen Weiterentwicklung aktiv mit. Sie unterstützt die mittlere Leitungsebene und das hauptamtliche Personal bei der Umsetzung des Qualitätsmanagements.

*Leitbild*

*Vorwort zum diesem QMH*

*Qualitätspolitik*

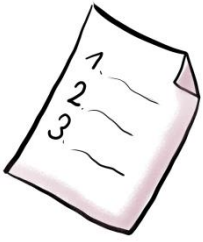
*Qualitätspolitik*

*Konzeptionen, Flyer, Homepage*

*PA Erstkontakt*

*Qualitätspolitik*

*Stellenbeschreibungen*



## 6. Planung des QMS

### 6.1 Chancen und Risiken

Chancen und Risiken beschreiben immer Ungewissheiten. Das Ende eines Geschehens oder eine Prozesses kann positive oder negative Auswirkungen haben. Alle Aktivitäten des QM dienen im Grund einer zuverlässigen Leistungserbringung, also der Vermeidung von Risiken. Darüber hinaus thematisieren wir Chancen und Risiken noch einmal gesondert auf der strategischen Ebene (Welche Chancen und Risiken sind mit den internen und externen Themen der Leistungserbringung verbunden?) und auf der Prozessebene (Welche Gefahren birgt ein Prozess/Prozessschritt mit sich und welche Potentiale können eventuell erschlossen werden?).

Unser Ziel ist es ein hohes Bewusstsein für Chancen und Risiken im Arbeitsalltag zu haben, um bei Bedarf direkt darauf reagieren zu können. Systematisch setzen wir uns mit Chancen und Risiken auf der strategischen Ebene in der Managementbewertung (s.a. 9.3) auseinander. Bezüglich der Prozesse reflektieren wir Chancen und Risiken bei deren Verschriftlichung und Auditierung (s.a. 9.2). Für einige Prozesse haben wir Stärke-Schwächen-Analysen durchgeführt (s.a. 4.4).

### 6.2 Qualitätsziele

Um unseren grundsätzlichen im Leitbild verankerten Zielen, Werten und Visionen näher zu kommen definieren wir für jedes Jahr konkrete und terminierte Jahresziele. Dies erfolgt zum einen für die gesamte GmbH, wird dann aber zum anderen für jede Werkstatt konkretisiert und durch einzelne Bereichsziele ergänzt. Im Fokus der Qualitätsziele steht eine (noch) bessere Erfüllung der Kundenanforderungen (s. Kundenorientierung). Qualitätsziele können sich auch auf veränderte interne oder externe Themen der Leistungserbringung beziehen oder (s. 4.1) oder Anforderungen von wichtigen interessierten Parteien aufgreifen (s. 4.2). Die Jahres-Qualitätsziele werden im Dialog mit dem Personal und den Führungskräften vereinbart. Die Geschäftsführung stellt sicher, dass für die Erreichung der vereinbarten Ziele ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen.

### 6.3 Planung von Änderungen

Die Anforderungen an unser Qualitätsmanagement verändern sich ständig. Häufig sind es kleinere Anpassungen von schriftlichen Regelungen manchmal stehen aber auch größere Herausforderungen bevor (z.B. die Umstellung einer Dokumentationssoftware). Anstehende Änderungen planen wir sorgfältig, systematisch und vorausschauend, so dass die Funktionsfähigkeit des Systems immer erhalten bleibt. Bei Bedarf nutzen wir Methoden des Projektmanagements.

Übersicht „Interne und Externe Themen“

R2C Risikomanagement

PA Managementbewertung

PA Interne Audits

Übersicht Qualitätsziele

Maßnahmepläne

Maßnahmepläne

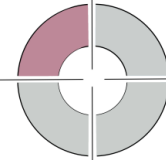




## 7. Unterstützung

planen

Weitführende Regelungen



### 7.1 Ressourcen

Um unsere Leistungen zu erbringen benötigen wir verschiedenste Ressourcen (z.B. materieller oder personeller Art). Bei der Regelung und Reflexion von Prozessen prüfen wir, was wir mit eigenen Mitteln umsetzen können bzw. welche Ressourcen wir besser von externen Anbietern kaufen (s.a. 8.4).

#### Personal

Wir stellen sicher, dass wir über das erforderliche Personal verfügen, welches wir zur Erfüllung der Anforderungen seitens der verschiedenen Kundengruppen und anderer interessierte Parteien benötigen (s.a. Kap. 4.1 und 4.2). Neue hauptamtliche Kräfte werden systematisch in das QM-System eingeführt.

#### Infrastruktur

Die ISO 9001 versteht unter Infrastruktur die für die Leistungserbringung erforderlichen Gebäude und Räumlichkeiten, die (technische) Ausstattung, die Informations- und Kommunikationstechnik und ggf. erforderliche eigene Fahrzeuge. Wir ermitteln die erforderliche Infrastruktur, stellen diese in angemessenem Umfang zur Verfügung und achten auf ordnungsgemäße Instandhaltung.

#### Prozessumgebung

Mit Prozessumgebung ist die Umgebung gemeint innerhalb derer die Prozesse umgesetzt werden. Sie soll die Leistungserbringung optimal unterstützen und Kunden und Personal vor Gefahren schützen. Gemeint sind u.a. physikalische und umweltbezogene Faktoren aber u.U. auch soziale und psychologische Aspekte.

Wir reflektieren diese Einflussfaktoren in regelmäßigen Abständen mit verschiedenen Instrumenten, um ggf. Verbesserungsmaßnahmen anzustoßen. Zentrales Gremium ist der Arbeitssicherheitsausschuss und Ansprechpartner vor Ort sind neben den Leitungskräften auch die Sicherheitsbeauftragten.

#### Überwachungs- und Messmittel

Wenn in einzelnen Dienstleistungsprozessen und unseren Produktionsprozessen Messungen erforderlich sind, gewährleisten wir, dass die erforderlichen Ressourcen dafür bereitgestellt werden. Durch ordnungsgemäße Messmittel garantieren wir gültige und verlässliche Prüfergebnisse. Wenn bei der Prüfung von Messmitteln Fehler festgestellt werden, überprüfen wir auch die zurückliegenden Messergebnisse auf ihre Richtigkeit und leiten ggf. Korrekturmaßnahmen ein.

Die Bereichsleiter sind für die ordnungsgemäße Handhabung und Lagerung der Messmittel verantwortlich. Die Haustechnik überwacht die Messmittel in festgelegten Intervallen.

#### Wissen der Organisation

Das Wissen, über das wir als Lebenshilfe Werkstätten Unter Niederrhein GmbH verfügen, macht unsere ganz besondere Leistungsqualität aus bzw. macht diese erst möglich. Informationen und Erfahrungswissen, das wir in unserer 50-jährigen Geschichte gesammelt haben und auf dem unser guter Ruf basiert. Dieses Wissen ist ein entscheidender Erfolgsfaktor, wir sind bestrebt es dort verfügbar zu machen, wo es gebraucht wird und achten gleichzeitig darauf, dass es nicht verloren geht. Wir arbeiten neue Mitarbeiter systematisch ein.

*PA Beschaffung*

*Organigramm*

*Stellenbeschreibungen*

*Einarbeitungsmappe*

*Investitionsplanung*

*Wartungspläne  
Sicherheitsbegehungen*

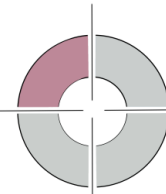
*Hygienekonzept*

*Sicherheitsbeauftragungen  
Sicherheitsbegehungen  
Gefährdungsanalysen*

*Wartungs- und Prüfpläne*

*Prüfmittelüberwachung*

*Kommunikationsmatrix*



Personalgespräche

Insbesondere durch die zahlreichen Regelungen des QMH-B sichern wir einen erheblichen Anteil unseres spezifischen Knowhow. Wir reflektieren unseren internen Informationsfluss in Dienstbesprechungen und internen Audits. Wir haben Stellvertreterregelungen eingeführt. In den jährlichen Personalgesprächen reflektieren wir die persönliche Zufriedenheit mit dem Informationsfluss. Langfristig wollen wir noch besser werden, und unser Bewusstsein für besonderes, schwer wieder aufzubauendes Wissen schärfen. Ebenfalls sind systematische Gespräche zur Wissenssicherung mit ausscheidenden hauptamtlichen Kräften in Planung.

## 7.2 Kompetenz

Über unseren Stellenplan und mit Hilfe der Stellenbeschreibungen ermitteln wir die für die Leistungserbringung erforderlichen Kompetenzen. Ggf. werden ergänzende Anforderungsprofile erstellt. Unsere Regelungen zur Personalakquise gewährleisten, dass die passenden Kräfte eingestellt werden. Durch ein systematisches Vorgehen zur Fort- und Weiterbildung stellen wir sicher, dass Bedarfe erfasst und entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden. Wir reflektieren den Praxistransfer des neu erworbenen Wissens und bewerten die Wirksamkeit der Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen.

PA Fort- und Weiterbildung

Reflexionsbogen

## 7.3 Bewusstsein

Neben dem fachlichen Wissen und den fachpraktischen Fähigkeiten ist es uns wichtig, dass sich unser Personal mit unserem Leitbild und unser Qualitätspolitik identifizieren kann. Wir wollen dabei das Personal nicht nur einseitig über die Inhalte dieser Dokumente informieren, sondern mit ihnen dazu ins Gespräch kommen. Nicht zu Letzt möchten wir durch diese Handbuchzusammenfassung (QMH-I) das Personal transparent über Sinn und Nutzen unseren QM-Systems informieren und zur Mitwirkung einladen.

## 7.4 Kommunikation

Gute Kommunikationsprozesse sind der Dreh- und Angelpunkt für eine qualitativ hochwertige Leistungserbringung. Wir sind uns bewusst, dass es hier aus den verschiedenen Perspektiven heraus immer Optimierungsmöglichkeiten gibt und versuchen diese im Hinblick auf unseren Leistungsauftrag gezielt aufzugreifen. Unsere Kommunikationsmatrix gibt einen Überblick über unser aktuelles Besprechungssystem.

Kommunikationsmatrix

## 7.5 Dokumentierte Informationen

Dokumentierte Informationen sind der Oberbegriff für Vorgabedokumente (wie z.B. Konzepte, Prozessanweisungen, Checklisten) und Nachweisdokumente bzw. Aufzeichnungen. Wir gewährleisten, dass Vorgabedokumente, die für die Qualität der Leistungserbringung bedeutend sind, durch verantwortliche Leitungskräfte freigegeben werden und gelenkt sind (s.a. Kap. 8.6), d.h. über einen eindeutigen Dokumentennamen verfügen und ein Änderungsdatum ausweisen. Dokumentierte Informationen werden mindestens in dem Umfang erstellt bzw. aufbewahrt und geschützt, der für eine ordnungsgemäße Leistungserbringung gemäß der Anforderungen, die sich aus den internen und externen Themen der Leistungserbringung und den Anforderungen der interessierten Parteien ableiten lassen (s.a. Kap. 4.1, 4.2, 8.5), erforderlich ist.

PA Dokumentenlenkung

Übersicht mitgeltende Dokumente

Übersicht gültige QM-Dokumente



## 8. Betrieb

### 8.1 Planung und Steuerung

Der Grundgedanke des Qualitätsmanagements ist, dass durch eine systematische Planung und eine sorgfältige Steuerung der Leistungsprozesse die Wahrscheinlichkeit für gute Ergebnisse gesichert oder aber zumindest erhöht werden kann. Dies trifft sicherlich in vollem Umfang auf maschinelle Produktionsprozesse zu. In Dienstleistungsprozessen speziell in unseren Förder- und Qualifizierungsprozessen haben wir weniger linear-kausale Zusammenhänge. Damit wird Planung schwieriger aber nicht unwichtig. Durch Planungs- und Steuerungsaufgaben schaffen wir Rahmenbedingungen, die die Wahrscheinlichkeiten für nachhaltig gute Ergebnisse erhöhen. Reflexionen erlauben auch hier Rückschlüsse auf die Sinnhaftigkeit der Planungen und ermöglichen organisationale Lernprozesse, wobei wir wieder beim PDCA-Zyklus wären (s. auch Kap. 4.1, 4.4, 6.1, 7.5).

*Prozessanweisungen zu den Kernprozessen*

### 8.2 Bestimmung von Anforderungen

Wie bereits unter dem Aspekt Kundenorientierung erläutert (s. Kap. 5.1) basiert diese auf einer eindeutigen und vollständigen Darstellung unseres Leistungsangebotes und ggf. auch seiner Grenzen. Durch gute Kommunikationsprozesse mit unseren verschiedenen Kundengruppen ermitteln wird die Anforderungen an die konkret angefragte Leistung (Förderung/Beschäftigung; Dienstleistung; Produktion).

Wie ermitteln und bewerten

- explizite und implizite Kundenanforderungen
- gesetzliche und behördliche Anforderungen
- interne Anforderungen
- eventuelle Anforderungen an Nachsorge- bzw. Serviceleistungen

Erst nach positiver Prüfung und Bewertung dieser Aspekte gehen wir einen Qualifizierungs-/Beschäftigungs-/Dienstleistungs- oder Liefervertrag ein.

Treten trotz aller Anstrengungen Beschwerden auf, so haben wir dafür ein systematisches Vorgehen entwickelt. Wir nehmen die hinter den Beschwerden liegenden Bedürfnisse ernst und prüfen, in wie weit ein Fehler in unserer Arbeit die Ursache dafür ist.

Der Umgang mit Kundeneigentum ist soweit relevant in entsprechenden Verträgen oder Prozessen geregelt. Für den Schadensfall ist ein eigener Prozess definiert.

*PA Beschwerdemanagement*

*PA Kundeneigentum- Schadensfall*

### 8.3 Entwicklung

Da wir keine Neuentwicklung von Produkten oder Leistungsangeboten betreiben ist das Kapitel wie bereits unter Kap. 4.3 erwähnt für uns nicht zutreffend.



## 8.4 Externe Bereitstellung

Extern bereitgestellte Produkte und Leistungen sind Waren oder Dienstleistungen, die wir für die Umsetzung unseres Leistungsangebotes benötigen, aber nicht selbst vorhalten bzw. vorhalten können oder wollen. Den Prozess der externen Bereitstellung steuern wir in Abhängigkeit von der Bedeutung des zugekauften Produktes/der zugekauften Leistung für unseren Leistungserfolg. Ziel ist es Fehllieferungen oder Fehllieferungen zu vermeiden.

Damit die Zusammenarbeit mit externen Anbietern vertrauensvoll und langfristig erfolgreich ist, achten wir auf Offenheit und Transparenz. Dies bezieht sich sowohl auf die an die Anbieter gestellten Qualitätsanforderungen als auch auf unsere darauf bezogenen Tätigkeiten der Überwachung und Kontrolle.

Eigentum, was uns vom externen Anbieter überlassen wird, pflegen und schützen wir.

*PA externe Beistellung*

*Übersicht externe  
Anbieter/Lieferantenliste*

*Bewertung externer  
Anbieter/Lieferantenbewertung*

## 8.5 Leistungserbringung

Die ISO 9001 fordert eine Leistungserbringung unter „beherrschten Bedingungen“, d.h. sie soll steuerbar und unter kontrollierten Rahmenbedingungen auf gleichbleibendem Qualitätsniveau reproduzierbar sein. Wie viel Steuerung und Kontrolle und wie viele Vorgaben dafür erforderlich bzw. sinnvoll sind, hängt von den internen und externen Anforderungen an das Leistungsangebot ab (s. a. 8.2, 4.1). Einfluss haben aber z.B. auch die Größe des Teams, der Ausbildungsstand der Mitarbeiter die Komplexität und die Variabilität der Prozesse. Diese „beherrschten Bedingungen“ definieren wir in den Werkstätten durch unsere Prozessanweisungen, die wir für die unterschiedlichen Kernprozesse definiert haben (s.a. Kap. 4.4). Die Prozessanweisungen bilden Handlungs- und Verhaltensvereinbarungen ab; sie dienen einerseits als organisations-interner Maßstab müssen aber gleichzeitig auch den speziellen/individuellen Kundenanforderungen gerecht werden. Diese Regelungen wurden in der Regel in Arbeitsgruppen erstellt und bilden ein Diskussionsergebnis ab. Grundsätzlich ist es Aufgabe der Leistungskräfte, auf die Umsetzung der Prozessanweisungen zu achten, sie sollten bei Bedarf aber auch immer wieder Thema in den Dienstbesprechungen sein und gemäß den Anforderungen und unserem Leistungsauftrag weiterentwickelt werden.

Falls sich ein Leistungsauftrag im Rahmen der Zusammenarbeit verändert, so prüfen wir die erforderlichen Veränderungen und vereinbaren mit den Kunden ein angemessenes Vorgehen. Die Leistungserbringung selber wird im erforderlichen Umfang dokumentiert, so dass eventuelle Anforderungen an die Rückverfolgbarkeit erfüllt werden können.

*Prozesslandkarte*

*PA Kernprozesse*

*PA Förderplanung*

## 8.6 Freigabe von Leistungen

Durch unsere Prozessanweisungen/schriftlichen Regelungen stellen wir die Verbindlichkeit her, die wir für die Erhaltung unseres gleichbleibend hohen Qualitätsniveaus brauchen. Unser Qualitätsbeauftragter trägt dafür Sorge, dass alle in QMH-B für das Personal zugänglichen Regelungen freigegeben sind.

*PA Dokumentenlenkung*

*Liste gültiger QM-Dokumente*



## 9. Bewertung



### 9.1 Überwachung, Messung und Analyse

Mit unseren schriftlichen Regelungen und Prozessbeschreibungen schaffen wir steuerbare Rahmenbedingungen für eine hohe Leistungsqualität. Da aber eine gute Prozessbeschreibung alleine nicht zwangsläufig auch zu guter Qualität führt, müssen die Regelungen in Bezug auf Umsetzung, Aktualität, Vollständigkeit sowie Sinn und Nutzen regelmäßig reflektiert werden. Dies entspricht auch dem Ansatz der Prozessorientierung (s.a. Kap. 4.4). Nur wenn wir die (qualitativen und ggf. quantitativen) Ergebnisse unserer Prozesse zur Reflexion nutzen können wir nachhaltig erfolgreiche Verbesserungen anstoßen.

In unseren Kernprozessen definieren wir was gemessen und überwacht werden muss. Bei unseren Förder- und Qualifizierungsprozessen kann es z.B. um die Vermittlung in den 1. Arbeitsmarkt gehen. In den Produktionsprozessen sind ggf. Stückzahlen oder Ausschussmengen von Bedeutung. In jedem Fall steht neben der fachlichen bzw. produktorientierten Auswertung die Zufriedenheit unserer Kundengruppen im Betrachtungsfokus. Aus dem Feedback unserer Kunden gewinnen wir wichtige Informationen zur Weiterentwicklung der Leistungsprozesse. Insbesondere in unseren Qualifizierungs- und Beschäftigungsprozessen kann es vorkommen, dass wir fachliche/pädagogische Ziele erreicht haben, aber einzelne Mitarbeiter unzufrieden sind, weil sie sich z.B. mehr Entlastung durch unser Personal gewünscht hätten (Was jedoch dem pädagogischen Ansatz der Hilfe zur Selbsthilfe widersprochen hätte). Solche Ergebnisse zeigen uns dann unter Umständen Themen auf, die wir noch anders mit ihnen kommunizieren müssen.

*Mitarbeiterbefragung*

*Kundenbefragungen*

### 9.2 Interne Audits

Interne Audits sind systematische Reflexionsgespräche, in denen sich ein Auditor Arbeitsprozesse und zugehörige Dokumente zeigen und schildern lässt, um gemeinsam mit den am Auditbeteiligten die Umsetzung zuvor vereinbarter Kriterien (z.B. Prozessbeschreibungen) zu reflektieren. Audits sind ein wichtiges Element des PDCA-Zyklus. Sie werden regelmäßig durchgeführt und transparent geplant. Die Ergebnisse werden in einem Bericht zusammengetragen, um eine verbindliche Weiterbearbeitung sicherzustellen.

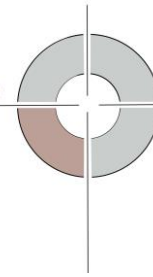
*VA interne Audits*

*Auditplanung*

*Auditcheckliste*

### 9.3 Managementbewertung

Die Managementbewertung ist das Reflexionsinstrument der Geschäftsführung (obersten Leitung) um zu bewerten, ob die Qualitätspolitik umgesetzt und die Qualitätsziele erreicht, ob Maßnahmen zum Umgang mit Chancen und Risiken wirksam waren und ob die eingesetzten Ressourcen angemessen waren. Während im Audit zusammen mit dem Personal einzelne Vorgaben und deren Umsetzung angeschaut werden, geht es bei der Managementbewertung um die Gesamtsicht auf das QM-System mit allen seinen Elementen. Die Managementbewertung wird jährlich im Frühjahr durchgeführt.



## 10. Verbesserung

### 10.1 Verbesserung

Einer der Grundsätze des Qualitätsmanagements ist Verbesserung. Auch wir legen wie bereits mehrfach betont einen großen Schwerpunkt auf die Weiterentwicklung unserer Leistungsprozesse. In unseren Werkstätten geht es dabei insbesondere in den Prozessen der Beschäftigung und Qualifizierung nicht um maximale Leistungssteigerung, sondern angesichts knapper Ressourcen um ein besseres Verhältnis von Aufwand bzw. Kosten zum Leistungsergebnis. Verbessern heißt zum Besseren verändern, wobei es aber auch gilt Gutes und Bewährtes zu erhalten. Regelmäßige Reflexionen sollen frühzeitig auf Veränderungs- und Verbesserungsbedarf hinweisen. Unser Ziel ist es eine Atmosphäre in der Organisation zu schaffen, die aufbauend auf Respekt, Wertschätzung und Anerkennung inhaltlich gute Lernprozesse ermöglicht.

### 10.2 Umgang mit Fehlern

Im QM wird unter Fehler die Nichterfüllung einer Anforderung verstanden. In der ISO 9001 ist auch von „Nicht-Konformitäten“ die Rede. Im Fokus stehen dabei Fehler, die Auswirkungen auf die Leistungsqualität haben und die Kundenzufriedenheit beeinflussen bzw. beeinflussen könnten. Fehler ziehen nicht immer Beschwerden nach sich, da viele Fehler insbesondere für Kunden im Verborgenen bleiben. Fehler sind aber nicht nur negativ. Sie ermöglichen Lernen, sind Türöffner zu neuen Erkenntnissen und können Entwicklungen anstoßen. Kaum jemand begeht absichtlich bewusste „Falsch-Handlungen“. Sie passieren häufig auf Grund ungünstiger Rahmenbedingungen, oder falscher bzw. fehlender Informationen. Fehler sind kein Widerspruch zum Erfolg.

*PA Beschwerdemanagement*

*Beschwerdebogen*

Entscheidend ist, aus den Erfahrungen etwas zu lernen.

Korrekturmaßnahmen dienen dazu zunächst die Ursache zu analysieren, die dem Fehler zu Grunde liegt, um diese dann durch passende Maßnahmen beseitigen zu können.

Der Umgang mit Fehlern basiert auf einer offenen und angstfreien Fehlerkultur. Unser Ziel ist es dies immer mehr zu verwirklichen, dafür brauchen wir Ihre Mitwirkung. Sprechen Sie in den Teams- und Dienstbesprechungen Fehler offen an und weisen Sie auch darauf hin, wenn sich die Diskussionen vielleicht wieder einmal nur um „Schuld“ und nicht um „Lernen“ drehen.

