

## **Auf dem Weg ...**

### **Qualitätsmanagement im Bildungsbereich und der Geschäftsstelle des Landesverbandes**

Verbände und Organisationen wie die DLRG müssen sich den Anforderungen stellen, die die Gesellschaft, ihre Mitglieder und Zielgruppen an sie stellen. Das umso mehr, als das Bemühen um mehr Qualität bei den Leistungen, die wir erbringen, heute zu einem wichtigen Faktor für die Attraktivität einer Organisation werden. Wir stehen viel stärker als in der Vergangenheit in Konkurrenz zu anderen Verbänden, aber auch zu privaten Anbietern, die versuchen, sich in dem Segmenten z.B. der Ausbildung oder der Wasserrettung zu etablieren. Beispiele aus Skandinavien belegen das sehr deutlich. Dazu kommt ebenfalls, dass öffentliche Mittelgeber zu Recht den Nachweis einfordern, dass die Gelder, die sie zur Förderung zur Verfügung stellen, angemessen und zielgerichtet verwendet werden. Dies bedeutet für die DLRG, dass wir hier gefordert sind, über unsere internen Standards hinaus, Nachweise erbringen müssen, die die hohe Qualität unserer Arbeit belegen.

Qualitätsmanagement (QM) ist ein andauernder Prozess, der es einer Organisation ermöglichen soll, nachvollziehbare Standards und Methoden zu entwickeln, sich an veränderte Anforderungen anzupassen und zukunftssichere Lösungen im Sinne einer „Kunden- bzw. Mitgliederorientierung“ weiter zu entwickeln. Die Lösungen werden regelmäßig überprüft und bei Notwendigkeit erneut angepasst, so dass jeder Beteiligte sich darauf verlassen kann, dass er oder sie eine optimale Bearbeitung der anstehenden Fragen, Aufgaben oder Probleme erhält. Dabei wird ein Qualitätsmanagementsystem sowohl einen Fokus auf die gesamte Organisation richten wie auch auf einzelne Bereiche, die sich in dieses System einfügen müssen aber dennoch spezifische Aufgaben zu erfüllen haben.

Im Landesverband Nordrhein wird die Frage der Qualität seit ungefähr zwei Jahren ernsthaft diskutiert. Die Notwendigkeit, die hohen Standards, die innerhalb der DLRG immer schon Gültigkeit hatten, zu dokumentieren und bei erkannten Problemfeldern Abhilfe zu schaffen, waren die Auslöser für diese Diskussion. Auf der Klausurtagung in Stenden im Jahr 2009 wurden die Weichen gestellt, in einen organisierten QM-Prozess einzusteigen.

Dazu wurden zunächst untersucht, wo und in welchen Bereichen ein solcher Prozess den größten Nutzen für den Landesverband bringt.

Dabei spielten die folgenden Kriterien eine wesentliche Rolle:

1. Der Prozess darf sich nicht auf einmal festgelegte Regeln und Anforderungen beschränken, sondern er muss gelebt werden.
2. Der Prozess muss für die Zielgruppen (unsere Kunden) den größtmöglichen Nutzen haben
3. Der Prozess muss die Arbeitsabläufe optimieren und damit neue Frei- und Gestaltungsräume eröffnen.
4. In den Prozess müssen alle Betroffenen und Beteiligten einbezogen werden.
5. Der Prozess muss als Vorbild für den gesamten Landesverband dienen.
6. Der Prozess muss auf die Gliederungen bei Bedarf übertragbar sein.

Nach intensiver Diskussion wurden zwei Arbeitsbereiche ausgewählt, die zum Einen einen hohen Wert bei der Außenwirkung des Verbandes haben, zum Anderen eine wichtige Funktion in der internen Arbeitsabläufe, nämlich die Geschäftsstelle und ihre Prozesse sowie den Bildungsbereich des Landesverbandes.

## **QM-Verfahren**

Die nächste Frage, die für uns zu klären war, war die Frage, nach welchem Verfahren wir das QM-System im Landesverband einführen und entwickeln wollten. Es gibt heute auf dem Markt eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze zur Bewertung und Entwicklung von Qualität in Unternehmen. Für den Landesverband war wichtig, dass das zu wählende Verfahren den von uns definierten Kriterien entspricht, praktikabel und mit nicht zu hohem finanziellem Aufwand zu realisieren ist. Eine kleine Arbeitsgruppe bestehend aus Wolfgang Gorzalka, dem Geschäftsführer des Landesverbandes, dem Verantwortlichen für den Bildungsbereich Dietmar Winter unter der Leitung des Präsidenten Reiner Wiedenbrück wurde mit der Prüfung und Auswahl des Verfahrens beauftragt.

Nach eingehender Prüfung standen letztlich vier Systeme in der engeren Wahl:

- ISO 9001/9002
- EFQM
- LQW
- Gütesiegelverbund NRW

Das ISO System ist ein Verfahren, das stark auf industrielle Prozesse orientiert ist, auch wenn es in seinen letzten Versionen eine Öffnung der Anforderungen für Dienstleister bietet. Der Schwerpunkt liegt auf der Erstellung von Handbüchern, die die anzuwendenden Prozesse beschreiben und eine Orientierung an diesen Normen ermöglicht.

EFQM (European Foundation for Quality-Management) bietet ein stark prozessorientiertes System, das sich an den Bedürfnissen der Nutzer orientiert und die Möglichkeit eröffnet, eigenen Standards und Entwicklungsziele zu beschreiben und mit Hilfe einer ständig wiederkehrenden Neubewertung und Erweiterung der beschriebenen Arbeitsprozesse ein sich ständig weiterentwickelndes System zu etablieren.

LQW und das Verfahren des Gütesiegelverbundes sind angelehnt an die Methodik des EFQM, haben aber eine spezielle Ausrichtung auf die Bedürfnisse von Bildungsanbietern.

Um ein möglichst optimales Ergebnis zu erzielen versuchte die Arbeitsgruppe Referenzen und Erfahrungen anderer Anwender zu bekommen, die dann bei der Auswahl in die Entscheidung integriert werden sollten.

## **Zusammenarbeit mit dem Landessportbund**

Einer der Gesprächspartner des Landesverbandes war der QM-Beauftragte des LSB, Sigggi Fuss, der auf weitreichende Erfahrungen mit QM-Systemen in Vereinen und Verbänden zurückgreifen kann. Der Landessportbund war zu dieser Zeit dabei, ein QM-System im eigenen Haus zu etablieren, ebenfalls für den Bildungsbereich des LSB. Daneben führte der LSB ein Pilotprojekt für QM-Arbeit in Vereinen durch, an dem fünf Vereine aus unterschiedlichen Sparten teilnahmen. Wir konnten damit auf eine fundierte Basis von Erkenntnissen zugreifen, was die Implementierung und Durchführung von QM-Arbeit betrifft.

Der LSB hat sich für seinen Bereich und die Vereine für das EFQM-System entschieden, weil hierbei die individuellen Anforderungen und Profile der Vereine am besten abzubilden und Verbesserungsprojekte zu entwickeln waren.

Ein großes Plus war der Plan des LSB, in einer zweiten Stufe dieses System in einen Pilotprojekt mit Fachverbänden durchzuführen.

Die positiven Erfahrungen des LSB und die Schlüssigkeit der Methode für den Non-Profit-Bereich haben dann im ,Landesverband zu der Entscheidung für das EFQM-Modell geführt.

Der LV Nordrhein bewarb sich dann für die Teilnahme an diesem Pilotprojekt und wurde als einer von fünf Fachverbänden in diesem Projekt angenommen.

Dies ist mit der Begleitung und Betreuung der ersten Stufe des QM-Prozesses durch den LSB verbunden, sowie der Möglichkeit, das Material und die Erfahrungen aus dem ersten Projekt zurückzugreifen, was eine immense Hilfe und Unterstützung bedeutet.

### **Der Prozess im LV Nordrhein**

Gemeinsam mit und unter der Moderation durch Sigggi Fuss entwickelte die Arbeitsgruppe einen ersten Projektplan für das QM-Verfahren des Landesverbandes. Dazu gehörten ein Zeitraster, erste Meilensteine und vor allem eine erste Zielbestimmung für den Prozess, sowie ein ausführlicher Bewertungsbogen als Grundlage für die weitere Arbeit.

Für den Landesverband wurde ein fünfstufiges Verfahren entwickelt, das bis zur ersten Stufe der Zertifizierung durch die EFQM laufen soll.

1. Startworkshop für die Bewertung
2. Auswahlworkshop und Definition von Entwicklungszielen
3. Findungsworkshop für die Verbesserungsprojekte
4. Entwicklung und Durchführung der Verbesserungsprojekte
5. Audit und Zertifizierung durch die EFQM

Eine weitere Kernaufgabe des Teams war die Findung und Benennung von Teilnehmern, die aktiv in diesem Prozess mitarbeiten wollten. Gemäß unserer Kriterien sollten die Projektbeteiligten aus einer möglichst vielfältigen Gruppe stammen um so eine möglichst breite Bewertung zu ermöglichen und eine zu enge Sicht der Prozesse und Verfahren im LV vermeiden. Für die Bewertungsgruppe wurden Mitarbeiter des LV, der LV Vorstand, Mitglieder aus Bezirken und Ortsgruppen, Referenten und Ausbilder des Landesverbandes, Teilnehmer an Veranstaltungen des LV sowie Vertreter des Bundesverbandes ausgewählt. Bei der Auswahl musste ein gutes Verhältnis zwischen der Streuung der Teilnehmer und der Größe der Auswahlgruppe gefunden werden, um die Arbeitsfähigkeit sicherzustellen.

### **Der Ablauf des Verfahrens**

Der Einstieg in die Arbeitsphase war mit Anlaufschwierigkeiten verbunden. Es zeigte sich, dass das Problembewusstsein innerhalb des LV noch nicht stark genug entwickelt war, um dem Projekt eine hohe Priorität einzuräumen. So konnte der Startworkshop erst in einem zweiten Anlauf durchgeführt werden.

Im Startworkshop bearbeitete die Projektgruppe den Bewertungsbogen, der in neun Themenfeldern mehr als 50 Fragen zu allen Bereichen der Arbeit der DLRG stellte. Dabei ging der Bogen vom Leitbild, der Wahrnehmung, der Angebotstransparenz

bis zur Kundenorientierung und möglichen Verbesserungspotentialen in den zu überprüfenden Bereichen.

Aus den Antworten wurden im nächsten Workshop die möglichen Verbesserungspotentiale herausgearbeitet und die Felder, in denen die Schwerpunkte für die künftigen Verbesserungsprojekte liegen sollten.

In dem abschließenden Workshop wurden dann Vorschläge für Verbesserungsprojekte erarbeitet, die geprüft, auf ihre Wirkung und Durchführbarkeit beleuchtet wurden und aus denen dann drei Projekte ausgewählt wurden.

- 1 Projekt zur Verbesserung der Arbeitsabläufe in der Geschäftsstelle
2. Projekt zur digitalen Kommunikation mit innerhalb des Verbandes
3. Projekt zur Mitarbeitergewinnung für den Landesverband

Alle drei Projektgruppen haben in der Zwischenzeit ihre Arbeit aufgenommen und sind dabei, Projektpläne und Inhalte der Arbeit zu beschreiben und die notwendigen Verfahren und Werkzeuge zu entwickeln.

Das Ende der ersten Projektphase wird im September 2010 sein, um dann anschließend das Audit der Zertifizierungsstelle vorzunehmen.

Wir sind sehr gespannt auf die Ergebnisse und den weiteren Fortgang der Qualitätsarbeit im Landesverband.

Reiner Wiedenbrück