



Qualitätsmanagement/Qualitätssicherung

Was ist Qualitätsmanagement? Qualitätsmanagement bezeichnet die Konzeption und Durchführung von Maßnahmen, die der Verbesserung von Produkten und Prozessen in Organisationen dienen. Alles klar?

Stellt Euch vor, Ihr bekommt einen Bleistift, einen Füllfederhalter und einen Edding. Ihr sollt nun entscheiden, welcher dieser Stifte der Beste ist. Das könnt Ihr nicht – jedenfalls nicht ohne weitere Angaben, zum Beispiel diese: Wozu soll der Stift dienen? Für einen Liebesbrief dürfte der Edding untauglich sein, um ein Flipchart zu beschreiben taugt der Bleistift wenig. Möglicherweise habt Ihr auch persönliche Vorlieben und Gewohnheiten beim Schreiben, die die Wahl des Stiftes beeinflussen. Nicht zuletzt kommt es auch darauf an, ob alle Stifte verfügbar und heile sind.

Wenn Ihr begonnen habt, darüber nachzudenken, dann seid Ihr schon tief im Thema Qualitätsmanagement. Zusammengefasst geht es darum, die Arbeitsweise und die Arbeitsergebnisse gezielt weiterzuentwickeln und auf einem hohen Niveau zu halten. Dazu werden Ziele aufgestellt, vorgefundene Schwachstellen analysiert und Strategien für ihre Behebung entwickelt. Dabei kehren ein paar zentrale Fragen immer wieder: Was will ich erreichen? Was habe ich zur Verfügung? Wie kann ich mit meinen Mitteln im Hinblick auf mein Ziel das Bestmögliche erreichen?

Das Instrument des Qualitätsmanagements funktioniert nicht nur im Wirtschaftsleben, sondern auch bei uns. Wenn die Wölflinge beispielsweise nicht regelmäßig zur Meutenstunde kommen und es immer weniger werden, dann könnte man folgendes tun: Zunächst einmal wird analysiert, woran der Missstand liegt. Nahe liegend ist schlechtes Programm, möglich ist aber auch, dass die Meutenführung wöchentlich wechselt und die Kinder keine Bezugsperson haben. Denkbar ist auch, dass der Zeitrahmen ungünstig liegt, weil es gleichzeitig Nachmittagsbetreuung in der Schule gibt. Möglich ist ebenfalls der blanke Zufall. Hat man diesen Schritt getan, dann können Ziele entwickelt werden (man kann übrigens auch andersherum vorgehen – also erst die Ziele entwickeln und dann schauen, wie weit man von ihnen entfernt ist). Ein Ziel könnte beispielsweise die Verbesserung der Programmqualität in der Wölflingsstufe sein. Danach geht es daran, konkrete Maßnahmen zur Erreichung dieses Zieles zu planen und durchzuführen. Danach wird überprüft, ob das Ziel erreicht wurde und ob der Weg dahin der richtige war bzw. was beim nächsten Mal noch besser und einfacher gemacht werden könnte. Die Ergebnisse werden festgehalten. Dann kann es wieder von vorne losgehen.



Das Qualitätsmanagement ist aber wesentlich mehr als ein bloßes Instrument zur Problembekämpfung. Besser werden, effektiver und zielorientierter arbeiten und hohe Standards halten kann man schließlich auch in Bereichen, die gar nicht problematisch sind.

Was benötigt man also für Qualitätsmanagement? Zuerst und vor allem **Ziele**.

Dieser Punkt mag banal klingen, ist in Wahrheit aber ungeheuer wichtig. Nur wer seine Ziele kennt, kann darauf hinarbeiten, und nur wer ein Ziel hat, kann es auch erreichen.

Ziele

- machen messbar, wie es um die Qualität bestellt ist
- Sind der Hebel um etwas zu verändern
- Integrieren diejenigen, die an ihrer Findung beteiligt sind
- Motivieren, indem sie etwas Konkretes vor Augen führen, auf das hingearbeitet wird
- Ersparen „Reibungsverluste“ bei der Arbeit, wenn sie geteilt werden

Ziele können struktureller und inhaltlicher Natur sein, sie können selbst gesetzt oder vorgegeben sein (zum Beispiel durch die Pädagogische Konzeption), sich auf ganz kleine, abgegrenzte Bereiche beziehen oder größer und umfassender sein, eine rein persönliche Angelegenheit darstellen oder gemeinsam erarbeitet werden, es gibt kurz- und langfristige usw.

Für sie alle gilt dieser Beitrag – und die kleine Weisheit:

„Wer den Hafen nicht kennt, für den ist kein Wind günstig“ (Seneca)

Zielfindung und Zielsetzung

Um seinen Zweck zu erfüllen, sollte ein Ziel in einer bestimmten Weise beschaffen sein:

1. Es soll positiv formuliert sein
2. Es soll klar formuliert sein, um Missverständnissen vorzubeugen
3. Es soll transparent sein, so dass jeder Beteiligte es kennt und versteht



Zur Veranschaulichung dient die S.M.A.R.T. – Regel: Ziele sollen „smart“ sein.

- S** Spezifisch: So konkret wie möglich
- M** Messbar: Indem es Erfolgskriterien beinhaltet, anhand derer festgestellt werden kann, ob das Ziel erreicht wurde
- A** Attraktiv: d.h. positiv formuliert und anziehend
- R** Realistisch: Mit eigenen Mitteln erreichbar
- T** Terminiert: Es beinhaltet einen Zeitpunkt, an dem es erreicht sein soll

Ein Beispiel: Nicht „smart“ wäre das Ziel „Unsere R/R-Runde hängt nicht immer nur herum“. Besser ist: „Unsere Runde trifft sich zwei Mal im Monat an einem festen Termin und macht interessantes und abwechslungsreiches R/R-Programm“.

Qualitätsmanagement in der Umsetzungsphase

Nach der Bestimmung der Ziele unter Beachtung aller damit verbundenen Einzelheiten (siehe Zielkreuz und Smart-Regel) steht die Umsetzung der Ziele in Maßnahmen und den damit verbundenen Planungsprozess an.

Die Umsetzung lässt sich in vier Phasen einteilen (siehe Abbildung 1.):

A. Erarbeitung der Ziele und die Grobplanung der Umsetzung.

Dies beinhaltet auch schon grundlegende Überlegungen zur Ergebnisüberprüfung und Qualitätssicherung am Ende/nach der Maßnahme. Bei unserer Arbeit geschieht diese Arbeit oft im Rahmen eines Stammesrates oder eines 1. Vorbereitungstreffen.

B. Setzen von Meilensteine um Zeitpunkte für die strukturierte und bewusste Abgleichung der Ziele und dem Planungsstand zu haben.

Dies ist wichtig, damit die Ziele nicht unbeabsichtigt im stressigen Planungsprozess vernachlässigt werden oder aus den Augen verloren gehen. Bei unseren Aktionen bietet sich in vielen Fällen die Fertigstellung der Ausschreibung als ein möglicher Meilenstein an. Zu diesem Zeitpunkt müssen viele grundsätzliche Entscheidungen



getroffen worden sein, die sich nun auf ihre Zielgerichtetheit überprüfen lassen. Weitere Möglichkeiten zur Zielüberprüfung bieten Vorbereitungstreffen und Stammesräte.

C.

Durchführung der Maßnahme

D.

- a) Überprüfung des Ergebnisses anhand der vorher festgelegten Erfolgskriterien.
- b) Reflexion der Maßnahmen durch die Teilnehmer und/oder dem Team.

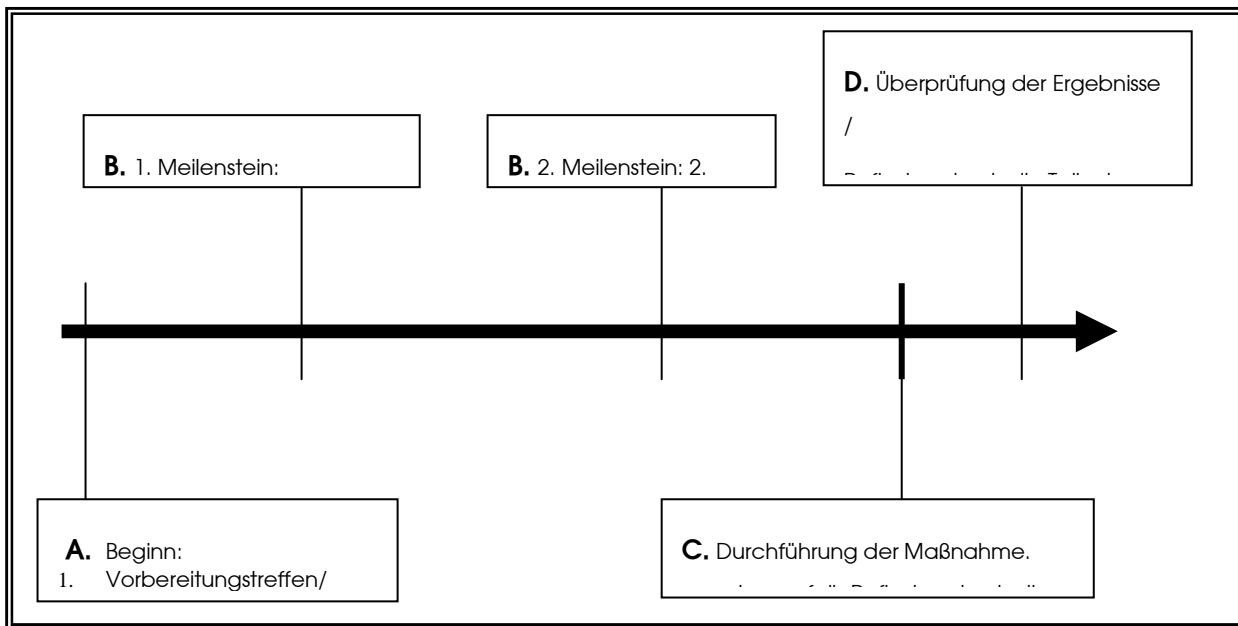


Abbildung 1: Qualitätsmanagement in der Umsetzungsphase



Qualitätssicherung

Was bedeutet Qualitätssicherung?

Qualitätssicherung beschreibt die **Stabilisierung** und **Weiterentwicklung** von **Qualität**.

Konkret bedeutet dies bei einer Maßnahme, dass Fehler aus der Vergangenheit nicht wiederholt werden sollen!

Ein Beispiel:

Stamm X führt einen Öffentlichkeitstag in der Stadt durch. Dabei vergisst das Organisationsteam, den Bürgermeister und die Fraktionsvorsitzende der Kreisverbände der örtlichen Parteien frühzeitig einzuladen. Da Politiker ihre Zeit langfristig verplanen kommt nun keiner zu der Aktion.

Drei Jahre später soll wieder solch ein Öffentlichkeitstag stattfinden. Die PfadfinderInnen aus dem alten Team haben den Stamm aber schon lange zwecks Zivi und Studium verlassen. Das neue Team begeht nun den gleichen Fehler, wie vor drei Jahren. Zwar hat mal einer aus dem neuen Team mit einem aus dem alten telefoniert, der wusste aber auch nicht mehr genaues zu der Aktion zu sagen. Schließlich kann man sich nicht alle Einzelheiten aller Aktionen der letzten Jahre merken.

Wäre der begangene Fehler schriftlich dokumentiert worden und wäre die Dokumentation dem neuen Team zugänglich, dann wäre der Fehler dieses Mal vermeidbar gewesen! In dem Fall hätte das neue Team auf den gesammelten Erfahrungen des Alten aufbauen können, um dann ihrerseits weitere Verbesserungen an das nächste Team weiter zu geben. Auf diese Weise steigt die Qualität der Maßnahmen zur Erreichung wiederkehrender Ziele theoretisch immer weiter an.

Was wird wie dokumentiert?

Nun besteht zu Recht die Frage, **wie** soll ich Maßnahmen dokumentieren, damit andere etwas damit anfangen können? bzw. **was** soll ich eigentlich dokumentieren?

Punkt 1.

Nicht nur die Maßnahme an sich, sondern gerade auch der Vorbereitungs-/Planungsprozess wird dokumentiert!

- Der Zeitplan der Vorbereitung (Vorbereitungstreffen, wichtige Termine, etc.)
- Die Aufgabenverteilung
- Die Aufgaben
 - Was beinhaltet die Aufgabe?



- Wann muss mit der Erledigung der Aufgabe angefangen werden/ wann muss sie erledigt sein?
- In welchem Zeitraum liegen die Arbeitsspitzen?
- Wie viel Zeit benötigt die Erledigung der Aufgabe insgesamt?

!!! Die Bewertung der Maßnahme bei den genannten Punkten mit einbringen (Teilnehmer-/Teamreflexionsergebnisse nutzen)!!!

Punkt 2.

Die Dokumentation der Maßnahme (siehe auch Abb. 2).

- Netzplan/ Ablauf der Aktion
- Zeitlicher Rahmen/ örtliche Gegebenheiten
- Das Programm:
 - Ziele der einzelnen Programmpunkte
 - Methodische Umsetzung
 - Verantwortliche Person
 - Benötigtes Material

!!! Die Bewertung der Maßnahme bei den genannten Punkten mit einbringen (Teilnehmer-/Teamreflexionsergebnisse nutzen)!!!

Abbildung 2: Qualitätssicherungszettel beim Grundkurs Nord 2010

Thema:				
Ziele der Einheit:				
Zeit	Ziel (Was)	Methoden (Wie)	Gruppenform	Material
Gruppenstärke:		Zeit/ Ort:		
Durchgeführt von:				
Bemerkungen:				



Die hier vorgestellten Kategorien einer Dokumentation decken offenkundig einen großen Bereich an Informationen ab. In der Stammespraxis macht es aufgrund der hohen Arbeitsbelastung keinen Sinn, alle Maßnahmen in diesem Umfang zu dokumentieren.

Bei den Sippenstunden mag eine Dokumentation der Maßnahme an sich erstrebenswert sein, da in Zukunft angehende Sippenführungen auf einen großen Fundus von Ideen zurückgreifen kann. Die Vorbereitung der einzelnen Sippenstunde dokumentieren zu lassen, verspricht dagegen keinen konkreten Nutzen und bürdet der Sippenführung viel zusätzliche Arbeit auf. Bei der Stammesvollversammlung, der Stammesfahrt oder der erwähnten Öffentlichkeitsaktion nimmt der Nutzen der Information für nachfolgende Organisatoren andererseits zu.

Grundsätzlich gilt dementsprechend: Je aufwendiger und seltener (durchgeführt) eine Maßnahme ist, desto ausführlicher sollte die Dokumentation sein!

Was muss bei der Dokumentierung beachtet werden?

Damit die Dokumentation ihren Zweck erfüllt, müssen folgende Aspekte bedacht werden:

- Für Außenstehende formulieren: bedenk immer, dass der Leser nicht dabei war!
- Die Dokumente an einem zugänglichen Ort lagern: die zukünftigen Organisatoren müssen darauf zugreifen können!
- Die Dokumentation bekannt machen: es bringt nichts, wenn niemand etwas von den Unterlagen weiß!
- Dokumentationen strukturieren: Die oben genannten Kategorien an die zu dokumentierende Maßnahme anpassen. Ausgearbeitete Vorlagen erhöhen dabei die Bereitschaft der Beteiligten für die Dokumentation ihrer Aufgaben/Programmpunkte!
- Dokumentationen einheitlich gestalten: Wechselnde Vorlagen und Formate erschweren das Dokumentieren sowie das Lesen/die Nutzung der Dokumentationen!

Und nun viel Spaß bei der Qualitätsentwicklung und –Sicherung in deinem Stamm!



Qualitätssicherung II

Grundsätzlich kann man die Qualitätssicherung für alle Aspekte der Arbeit anwenden. Man kann Aktionen, Programme, Projekte, kontinuierliche Tätigkeiten,... sichern.

Dabei ist die Dokumentation ein entscheidender Schritt bei der Qualitätssicherung und Entwicklung der Qualität der Arbeit. Nur wenn die Aktion oder euer Projekt in allen ihren Planungsschritten, Pannen, Erfolgen, Entwicklungen, Erfahrungen usw reflektiert und festgehalten wurde, kann die Dokumentation für die weitere Arbeit nutzbar gemacht werden. Und nur dann kann sich die Qualität der Arbeit weiterentwickeln.

Zuerst muss man sich Gedanken dazu machen, wofür die Dokumentation gedacht ist. Von der Zielsetzung hängen dann der Umfang und die Form der Dokumentation ab. Eine Zielsetzung kann zum Beispiel die Sicherung eures Erfahrungsschatzes für die eigene Arbeit oder für andere sein. Dann werden in der Dokumentation positive und negative Erfahrungen während der Planungen, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung festgehalten und können so später noch mal von nutzen sein. Die Dokumentation kann aber auch als eine Art Arbeitshilfe für bestimmte Aktionen fungieren. Ist das der Fall, können andere Gruppen oder Personen deine Dokumentation als Vorbild für eigene Planungen benutzen.

Die Form der Dokumentation müsst ihr also euren Zielen entsprechend festlegen. Den größten Nutzen für die Entwicklung der Qualität der Pfadfinderarbeit hat die Dokumentation, wenn der gesamte Prozess einer Aktion, also mit Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung festgehalten wird. Dabei ist natürlich die Nachbereitung und Reflektion besonders wichtig.

Damit die Dokumentation kein großer Aufwand wird, sollte schon während des Planungsvorgangs das Material zusammengesucht werden. Dann ist auch sicher, dass ihr wirklich nichts vergesst. Im Nachhinein ist es ein großer Aufwand, vor dem man dann doch eher zurückschreckt.

Zu einer vollständigen Dokumentation gehört vor allem eine Zeitleiste über das Projekt und für die durchgeführten einzelnen Programmpunkte ein Methodenzettel, der angehängt ist. Danach findet ihr ein Beispiel für eine Zeitleiste. Ebenfalls angehängt habe ich einen Stichwortkatalog, der euch bei der Erstellung eurer Dokumentation behilflich sein kann. Den Katalog soll man als Gedankenstütze verstehen. Zu den einzelnen Punkten könnt ihr in eurer Dokumentation etwas schreiben, müsst es aber nicht. Den Umfang der Dokumentation entscheidet ihr selber. Ganz wichtig ist bei der Dokumentation der Punkt der Reflektion. Die durchgeführten Projekte oder Aktionen sollen anständig reflektiert werden, denn nur dann kann man aus den gewonnenen Erfahrungen nachhaltig lernen und vergisst nicht mindestens



die Hälfte wieder. Wenn man etwas ähnliches noch einmal vorhat, kann man nachsehen was gut und was schlecht verlaufen ist und das dann besser machen. Und dadurch die Qualität der eigenen Arbeit weiterentwickeln.

Stichwortkatalog

Dieser Leitfaden dient der Orientierung bei der Qualitätssicherung von Aktionen. Man sollte ihn als Gedankenstütze verstehen. Er ist nicht vollständig, weitere Ideen können gerne in die QS aufgenommen werden!

Was gehört zu der QS?

- eine Zeitleiste für die Vorbereitungen
 - o Wann hat wer was gemacht?
 - o Wie habe ich mich eingearbeitet/Was hat mir bei der Einarbeitung geholfen?
- Netzplan
- Gedanken zu den Stichpunkten, dabei müssen nicht alle bearbeitet werden, sondern nur was relevant erscheint
- Zusammenfassende Reflexion
- Anlagen : Vorlagen/Beispiele, Teilnehmerliste

Stichpunktkatalog:

- Ziele, Zielsetzungen
 - o Was bringt es dem Stamm?
 - o Was für Inhalte sollten vermittelt werden?
- Zielgruppe
 - o Begründung
 - o Schwerpunkte
 - o Qualifizierung der Teilnehmer
- Team
 - o Leiter
 - Wie viel Zeit steht zur Verfügung
 - o Personal
 - Teamfindung
 - Namen und Ansprechpartner mit Telefonnummern
 - Anzahl
 - Wer macht was?
 - Hauptamtliche mit dabei? Welche Aufgaben werden von ihnen wahrgenommen?
- Methoden/Inhalt nach der Struktur des Netzplans
 - o Das geplante, ausführliche Programm (evtl. mit Abweichungen)
 - o für jeden Punkt Methoden, Inhalte, Ziele
 - o Beschreibung der Methoden



-
- Bewertung der Inhalte und Methoden
 - Feststellung ob Ziele erreicht wurden oder nicht mit Begründung
 - Tatsächlich stattgefundenene Programm
 - Inhaltliche Zielsetzung
 - Äußerer Rahmen:
 - Zeitpunkt
 - Verpflegung
 - Unterkunft (Beschreibung, Anmerkungen, Besonderheiten)
 - Material, Geräte/ Zeltmaterial, Bulli
 - Mitgebrachtes Material/ In der Unterkunft vorhandenes Material
 - Räumlichkeiten
 - Anreise/Abreise-Organisation
 - Ansprechpartner/wichtige Adressen
 - Kanuverleih
 - Verpflegung
 - Unterkunft
 - Einkaufsmöglichkeiten
 - Krankenhäuser
 - Interne Kommunikation
 - Kommunikation im Team
 - Einladungen
 - Ausschreibungen
 - Öffentlichkeitsarbeit
 - Innen- und Außendarstellung: Werbemaßnahmen, Dokumentation der Werbung (Einladung, Zeitungsartikel, Kopie der Internetwerbung,...)
 - Finanzen
 - Kalkulation
 - Abrechnungsdeckblätter von der Aktion zur Erleichterung der nächsten Kalkulation
 - Umwelt/Gesundheit...
 - Ökoaspekte
 - Gesundheitsaspekte
 - Gender
 - Partizipation
 - Nachbereitung/Reflexion
 - Team
 - TN
 - Zielgruppengerecht?
 - Qualitativ den Erwartungen entsprochen?
 - Ermittlung Projekterfolg
 - Vorlagen anfügen:
 - Rezepte
 - Anleitungen
 - Besprechungsprotokolle (wann wurde was zwischen wem besprochen?)
 - Bedarfsermittlung
 - Mindmaps
 - Einladungen
 - Packliste
 - Teilnehmerliste



Methodenzettel

<i>Titel des Angebots:</i>			
<i>Alter der Zielgruppe:</i>	<i>Gruppengröße:</i>	<i>Ort (drinnen/draußen):</i>	<i>Dauer:</i>
<i>Geplant von (Name/Stamm):</i>			
<i>Ziele des Angebots:</i>			

Vorbereitung

<i>Was muss bis wann vorbereitet werden?</i>	<i>Zeitaufwand</i>

Durchführung

<i>Ablauf (was passiert genau?)</i>	<i>Dauer</i>	<i>Material</i>

Nachbereitung

<i>Wie hat es geklappt?</i>	<i>Was würde ich beim nächsten Mal anders machen?</i>
<i>Bemerkungen:</i>	

Das Original gibt es in der LGS (lgs@nds.pfadfinden.de)



Balkenplan

Mit Hilfe eines Balkenplans kann die Planung bzw. der Ablauf eines Projektes übersichtlich dokumentiert werden.

Auf der waagerechten Achse werden die Kalenderwochen (oder das Datum) dargestellt. Auf der senkrechten Achse werden die Schritte und Aufgaben des Projektes notiert.

Nun kann jeweils eingetragen (z. B. farblich markiert) werden, wann etwas erledigt wird bzw. werden muss.

Es empfiehlt sich, die Einhaltung der Schritte bzw. Aufgaben zu kontrollieren.

Der Projektplan kann später auch von anderen benutzt werden, die das gleiche oder ein ähnliches Projekt durchführen wollen.

Auf der folgenden Seite findet ihr ein Beispiel. Das Ding gibt es auch als Original in der LGS (lgs@nds.pfadfinden.de)



	9. KW	10. KW	11. KW	12. KW	13. KW	[...]	20. KW	[...]	22. KW	23. KW	24. KW	25. KW
Stammesfahrt												
1. Planungstreffen (Brainstorming und Festlegung Programmidee)												
Material besorgen												
AG zum Ausprobieren												
2. Planungstreffen (Reflexion der AG und weitere Planung, An-Abreise, usw.)												
Helferinnen ansprechen												
Ausschreibung rausgeben												
3. Stammeirat (Ablauf mit allen besprechen)												
Material besorgen												
Material im Lager packen												
Stammesfahrt												
Nachbereitung, Reflexion												