QB 11 Arbeitshilfe
Strategische Entwicklungsziele LQW / März 2017

Definition aus dem LQW-Leitfaden für die Praxis

Strategische Entwicklungsziele sind die längerfristigen und umfassenden Ziele der Organisation, die bestimmen, wo sie in einem definierten Zeitraum in Bezug auf ihre erwartete zukünftige Umwelt stehen will. Diese Ziele basieren auf dem Leitbild sowie der internen und externen Evaluation der Organisation.

1. Zum Aufbau dieser Arbeitshilfe

Diese Arbeitshilfe will eine konkrete Hilfestellung für Organisationen geben, die sich im Qualitätsentwicklungsprozess der Lernerorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW) befinden.

Die Arbeitshilfe ist keine zwingende Handlungsanweisung für den Qualitätsentwicklungsprozess; auch die im Qualitätsportal bereitgestellten Qualitätswerkzeuge sind lediglich als Vorschlag und Anregung zu verstehen.

Jeder Organisation ist es freigestellt, eigene Qualitätsmaßnahmen und Qualitätswerkzeuge zu entwickeln, um ihrer jeweiligen Besonderheit gerecht zu werden. Ziel dieser Arbeitshilfe ist es, ein besseres Verständnis für die Anforderungen des Qualitätsbereiches zu schaffen und eine individuelle Bearbeitung zu erleichtern.

Dazu werden im 2. Kapitel die Bedeutung von strategischem Management für ein Unternehmen erläutert sowie die Schritte der strategischen Planung und Umsetzung aufgelistet.

Im 3. Kapitel werden zunächst alle Anforderungen des Qualitätsbereiches aufgelistet und dann im Einzelnen durchgegangen. Sie werden soweit nötig erläutert und Möglichkeiten zur Erfüllung der Anforderungen werden vorgestellt. Beispiele werden angeführt, ggf. wird auf konkrete Qualitätswerkzeuge im Qualitätsportal verwiesen.

Das 4. Kapitel enthält Qualitätskriterien und Indikatoren für die Erstellung des Selbstreports in der Retestierung im Teilkapitel 11a, in dem die Erfüllung der strategischen Entwicklungsziele aus der vorangegangenen Testierung beschrieben und nachgewiesen werden.

© ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH • Sedanstraße 46 • 30161 Hannover • www.qualitaets-portal.de

2. Zur Bedeutung von strategischem Management für ein Unternehmen

Die Unterscheidung von Organisation und Umwelt

Organisationen existieren immer in einer spezifischen Umwelt, für die sie besondere Leistungen zur Verfügung stellen. So produzieren z.B. Unternehmen Waren für den Markt und Schulen ausgebildete Jugendliche für die Berufsausbildung oder das Studium. Diese Umwelten der Organisationen sind in einem permanenten Wandel begriffen, der sich in immer wieder veränderten und/oder neuen Anforderungen an die Organisationen niederschlägt. Der Wandel ihrer Umwelt nötigt jeder Organisation also eigene Veränderungen auf, wenn sie sich nicht von ihren Abnehmern und Kunden entfernen und dadurch die eigene Existenz gefährden will. Eine direkte Beeinflussung der Umwelt ist nur sehr schwer möglich, weil hier zu viele komplexe Einflussfaktoren aufeinander einwirken, so dass nicht vorhersehbare Entwicklungen stattfinden und unbeabsichtigte Nebenfolgen eintreten. Deshalb liegt die Aufgabe der Organisationen in erster Linie darin, sich an die veränderten Anforderungen ihrer Umwelt anzupassen. Sie tun dies durch strategisches Veränderungsmanagement, das diejenigen internen Bereiche – die so genannten organisationalen Gestaltungsfelder – entwickelt, auf die die in den Organisationen Handelnden einen verändernden Zugriff haben.

Strategisches Management bezieht sich auf das Ganze des Unternehmens

Das Wort »managen« ist dem Zirkusleben verwandt; es bedeutet wortursprünglich, ein Pferd in einer Manege zureiten, trainieren und kontrollieren, noch erkennbar im italienischen maneggiare. Management meint heute die Fähigkeit, Irritationen in Ordnungen und Verfahren umzusetzen, aus Zufällen Strukturen zu bilden, auf Umweltkontingenzen Responsefähigkeit zu entwickeln, d.h. fähig zu sein, Antworten auf die Herausforderungen der Zukunft zu geben.
Das Wort »Strategie« kommt aus dem Griechischen: STRATAEGEO (STRATOS = Etwas weit Ausgebreitetes und alles andere Umfassendes / IGO = Handeln, Tun). Strategisches Management ist ein Handeln, das sich auf die Organisation als Ganze bezieht und diese in Bezug auf die Zukunft handlungsfähig erhält. Strategisches Management positioniert die eigene Organisation langfristig in Bezug auf eine erwartete zukünftige Systemumwelt. Es geht um die Weiterentwicklung von internen Kompetenzen, um veränderten Umweltanforderungen (besser) gerecht werden zu können. Unter heutigen Bedingungen ist Strategieentwicklung eine nicht delegierbare gemeinschaftliche Führungsleistung, die von der obersten Unternehmensleitung verantwortet wird und in die das gesamte Unternehmen einbezogen ist.

Strategisches Management ist die Königsdisziplin des Managements

Die Umwelt der Organisationen ist in der modernen Gesellschaft äußerst schnelllebig, wandelbar und komplex geworden. In dieser Komplexität und in diesem stetigen Wandel müssen sich die Organisationen orientieren. Viele Bedingungen wirken auf die Organisationen ein, eine Vielfalt von sich teilweise widersprechenden Zieloptionen wäre möglich. Strategisches Management hat die Aufgabe, das Unternehmen in dieser dynamischen Welt in die Zukunft zu führen. Strategisches Management ist die schwierigste Aufgabe des Managements und wird deshalb auch als »Königdisziplin« bezeichnet, denn es geht darum, in überkomplexen und intransparenten Entscheidungssituationen entscheidungsfähig zu bleiben.

© ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH • Sedanstraße 46 • 30161 Hannover • www.qualitaets-portal.de

Deshalb schreibt schon Carl von Clausewitz (1780-1831): „Jeder, der in den Gestaltungsraum der Strategie eintreten möchte, wird gemahnt, alle Hoffnungen aufzugeben, jene Gewissheiten und Wirkungshebel zu finden, an die er sich bei anderen Tätigkeiten gewöhnt hat. Er muss den Verzicht auf diese Hoffnung als einen Initiationsritus betrachten, um in den Raum strategischen Denkens zu gelangen."

Strategisches Management sichert die Einmaligkeitsstellung im Markt

Strategisches Management ist die konsequente Ausrichtung des Gesamtunternehmens an Umwelt, Zukunft und unternehmensindividueller Besonderheit. Während man früher glaubte, allein durch eine optimale Anpassung an die Umweltbedingungen seine Zukunft sichern zu können, so ist dies heute nicht mehr ausreichend. Dafür ändern sich die Umweltbedingungen zu rasant. Heute kommt es zusätzlich darauf an, sich eine gewisse Einmaligkeitsstellung im Markt zu sichern, durch eine systematische Trendanalyse zukünftige Entwicklungen möglichst vorweg zu nehmen und Märkte damit zu gestalten. Strategisches Management kommt damit einem permanenten Selbsterschaffungsprozess des Unternehmens gleich, einer selbstgewählten zukünftigen Identität. Das Ergebnis dieses Prozesses besteht sowohl in der Neudefinition des eigenen Existenzgrundes (Weswegen gibt es uns? Welche Kundenprobleme lösen wir?) als auch der angestrebten Ziele (Wo wollen wir in vier Jahren stehen?), letztlich auch in der Festlegung der wichtigen Schritte auf dem Weg dorthin (Was müssen wir tun, um unsere strategischen Ziele zu erreichen?). Strategieentwicklung ist das Zentrum der Lernfähigkeit von Organisationen.

<u>Schritte des strategischen Managements:</u>

1. Vision und Leitbildentwicklung gehen einer strategischen Zielfindung voraus; Werte gehen implizit oder explizit in sie ein. Leitbild und Vision zu entwickeln und sich seine Werte bewusst zu machen, ist also der erste grundlegende Schritt der strategischen Planung.
2. Es folgt eine systematische Umwelt- und Trendanalyse nach zuvor aufgestellten für das Unternehmen relevanten Bereichen.
3. Daran schließt sich eine Stärken-/Schwächenanalyse des eigenen Unternehmens an - bezogen auf die wichtigsten, zuvor definierten organisationalen Gestaltungsfelder.
4. Jetzt werden die strategischen Entwicklungsziele für das Unternehmen aufgestellt und Messgrößen definiert, mit denen die Zielerreichung geprüft werden kann.
5. Anschließend werden die operationalisierten Ziele für die organisationalen Gestaltungsfelder bestimmt. Ziele sind dann operationalisiert, wenn das Endergebnis, die Zeit, die Zuständigkeit, die Ressourcen und die Erfolgskriterien bestimmt sind.
6. Schließlich beginnt das kooperative Umsetzungshandeln, das kontinuierlich zu den aufgestellten Zielen rückgekoppelt und ggf. neu justiert wird.
7. Die Zielerreichung wird in den verschiedenen Gestaltungsfeldern an Hand der bestimmten Erfolgskriterien evaluiert. Mit Erreichen des strategischen Entwicklungsziels beginnt der Kreislauf von vorn.

© ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH • Sedanstraße 46 • 30161 Hannover • www.qualitaets-portal.de

3. Zu den einzelnen Anforderungen

Die Anforderungen des Qualitätsbereiches:

- Evaluations-/Entwicklungsworkshops finden regelmäßig statt.
- Qualitätsentwicklungsziele und/oder -maßnahmen werden systematisch gesammelt und sind dokumentiert.
- Strategische Entwicklungsziele der Gesamtorganisation werden im Selbstreport vorgeschlagen.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

3.1. Evaluations-/Entwicklungsworkshops finden regelmäßig statt.

Die Beschäftigung mit Zukunftsfragen betrifft alle, und dafür bedarf es periodischer Auszeiten des gemeinsamen Nachdenkens, sprich der Reflexion. Dem dienen die regelmäßigen Evaluations-/Entwicklungsworkshops. In diesen – z.B. jährlichen – Workshops steht das Gesamtunternehmen in Bezug auf seine Umwelt auf dem Prüfstand. Hier können z.B. die Ergebnisse der „Internen Prüfungen zur Funktionsweise des Unternehmens“ (vgl. die entsprechende Anforderung in QB 9 Controlling) diskutiert und bewertet werden, damit ggf. Konsequenzen gezogen werden können. Die Beschäftigung mit der eigenen Zukunft kann nur in geschützten, institutionalisierten Kommunikationsräumen jenseits des Tagesgeschäftes gelingen. Diese Workshops können daher auch als »Zukunftswerkstätten« stattfinden. Wichtig erscheint, dass möglichst viele Beschäftigte an diesen Workshops beteiligt werden. Ziel dieser Workshops ist es, die bisherige Entwicklung zu bewerten und die Weiterentwicklung der eigenen Organisation zu planen. Dazu gehört auch, den Grad der Zielerreichung hinsichtlich der strategischen Entwicklungsziele zu evaluieren. Die Ergebnisse dieser Selbstevaluationen müssen dokumentiert werden.

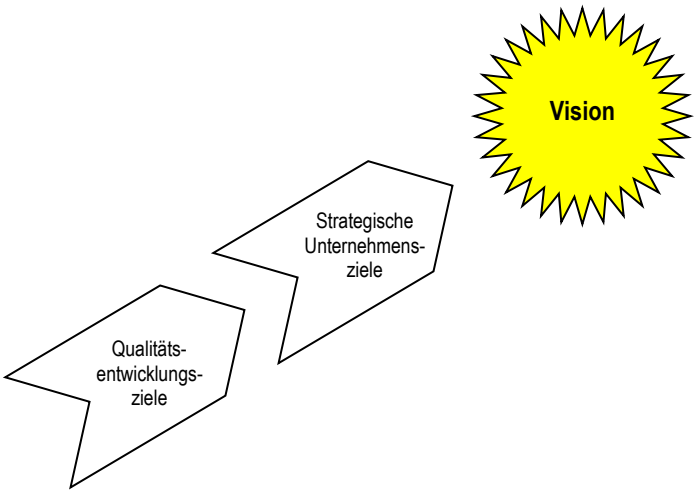
3.2. Qualitätsentwicklungsziele und/oder -maßnahmen werden systematisch gesammelt und sind dokumentiert.

Die Sammlung und Dokumentation von Qualitätsentwicklungszielen und/oder -maßnahmen umfasst Ideen und Verbesserungsvorschläge, die unabhängig der LQW-Anforderungen sind oder über diese hinausgehen und die für eine spätere Bearbeitung festgehalten werden sollen. Diese Auflistung entsteht während der Qualitätsentwicklungsphase und speist sich aus unterschiedlichen Quellen, z.B.:

- Maßnahmen, die sich aus den Qualitätsprüfungen der Lernorte und Arbeitsbedingungen (QB 6) ergeben,
- Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitenden aus den Entwicklungsgesprächen (QB 8),
- Ideen von Kunden aus dem Anregungs- und Beschwerdemanagement (QB 10),
- Ziele, die sich aus den Ergebnissen der Bedarfserschließung (QB 2), der Evaluation (QB 5) und/oder dem Controlling (QB 9) ergeben.

© ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH • Sedanstraße 46 • 30161 Hannover • www.qualitaets-portal.de

Die Qualitätsentwicklungsziele/-maßnahmen haben eine unterschiedliche Reichweite von größeren Verbesserungsprojekten bis hin zu kleineren »Schönheitsreparaturen«. Sie beziehen sich auf Teilbereiche der Organisation und sind deshalb nicht mit den strategischen Entwicklungszielen zu verwechseln. Sie können aber ggf. später unter den umfassenderen strategischen Zielen subsummiert werden.



Beispiel: Liste von Qualitätsentwicklungszielen und/oder -maßnahmen

- Das Produkt- und Dienstleistungsangebot soll im Bereich Gesundheit ausgebaut werden.
- Ein Verfahren zu einer systematischen Gewinnung von Neukunden soll entwickelt und angewendet werden.
- Das Empfehlungs- und Kundenbeziehungsmarketing soll ausgebaut werden.
- Zusätzliche, neue Marktsegmente sollen erschlossen werden.
- Die Ermittlung von Kundenbedürfnissen im Bereich Bildung und Beratung sollen weiter systematisiert werden.
- Trend- und Umweltanalysen sollen methodisch verbessert werden.
- Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten im Führungskreis sollen überprüft, konkretisiert und gegebenenfalls modifiziert werden.
- Beteiligungsformen innerhalb der Organisation sollen reflektiert und ggf. weiter ausdifferenziert werden.
- Allgemeine Managementaufgaben sollen gleichmäßig verteilt werden.
- Interne Organisations-, Arbeits- und Entscheidungsprozesse sollen weiterentwickelt werden.
- Der Besprechungsraum soll neu möbliert werden.
- Die Eingangstür soll neu gestrichen werden.
- Die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen im Bereich Marketing, Vertrieb und Auftragsakquisition ausgebaut werden.
- Ein weiterer Medienturm soll angeschafft werden.
- Die Beschilderung im gesamten Gebäude soll verbessert werden.

Zu einer ähnlichen Liste kommt man, wenn die über die Erfüllung der LQW-Anforderungen hinausgehenden Ziele und Maßnahmen während des Qualitätsentwicklungsprozesses in einem »Ideenspeicher« gesammelt werden, um sie für spätere Verbesserungsmaßnahmen nicht aus dem Auge zu verlieren.

© ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH • Sedanstraße 46 • 30161 Hannover • www.qualitaets-portal.de

3.3. Strategische Entwicklungsziele der Gesamtorganisation werden im Selbstreport vorgeschlagen.

Die strategischen Ziele dienen der Zukunftssicherung durch die Verbesserung der internen Kompetenzen der Organisation, um den Herausforderungen der Umwelt/des Marktes besser gewachsen zu sein. Das heißt, sie haben einen Außenaspekt/Umweltbezug und einen Innenaspekt/Organisationsbezug. Strategische Entwicklungsziele basieren auf einer systematischen Umwelt- und Organisationsanalyse.

➔ Ein Instrument zur Strategieentwicklung finden Sie im Qualitätsportal als Datei: **QB 11 Qualitätswerkzeug Strategieentwicklung**.

Die Anforderung verlangt, dass die strategischen Entwicklungsziele *vorgeschlagen* werden. Das heißt, die Ziele müssen bei der Abgabe des Selbstreports noch nicht perfekt ausformuliert und mit Prüfindikatoren unterlegt sein. Die Organisationen entwickeln diesen Vorschlag für strategische Ziele so gut, wie sie können. Es ist hilfreich, bereits Formulierungen zu wählen, die – ggf. über Erfolgsindikatoren – die Zielerreichung messbar machen. Dabei kann man sich an der Art der Formulierung der sonstigen LQW-Anforderungen orientieren. Die konkrete Ausformulierung der strategischen Entwicklungsziele als überprüfbare Anforderungen geschieht dann mit Hilfe des Gutachters bzw. der Gutachterin auf dem Abschlussworkshop.

Diese zwischen der Weiterbildungsorganisation und dem Gutachter bzw. der Gutachterin abgestimmten strategischen Entwicklungsziele werden schließlich zwischen der Organisation und ArtSet als Testierungsstelle formal vereinbart und haben damit Anforderungscharakter für die Retestierung. Dies ist der letzte Schritt der Qualitätstestierung; danach kann das Testat ausgestellt werden.

Sinnvoller Weise steht vor den einzelnen Zielen bzw. Maßnahmen oder Indikatoren eine allgemeine, übergeordnete **Globalstrategie** bzw. eine **strategische Gesamtpositionierung**, die durch die einzelnen Ziele erreicht werden soll.

<u>Beispiel: Strategische Entwicklungsziele</u>

Globalstrategie bzw. strategische Gesamtpositionierung

Wir sind als professioneller Dienstleister moderner Bildungs- und Beratungsprodukte überregional bekannt; in unserer Region sind wir die Nummer eins! Das erreichen wir durch die Professionalisierung unseres Managements sowie die Optimierung unserer Produktentwicklung und -vermarktung. Diese Entwicklung entspricht unserer Selbstdarstellung im Leitbild als professionelles Bildungs- und Beratungsunternehmen.

Ziel 1: Die internen Steuerungsprozesse der Organisation sind optimiert.

Prüfindikatoren:

- Die Aufgaben/Verantwortlichkeiten im Führungskreis sind festgelegt und dokumentiert. Sie sind in der Organisation kommuniziert.
- Die allgemeinen Managementaufgaben sind definiert, dokumentiert und gleichmäßig auf die Mitarbeiter/innen verteilt.
- Die Entscheidungskompetenzen und -verfahren sind beschrieben und in der Organisation kommuniziert.

© ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH • Sedanstraße 46 • 30161 Hannover • www.qualitaets-portal.de

- Die Beteiligungsrechte und -pflichten der Organisationsmitglieder sind definiert, dokumentiert und in der Organisation kommuniziert.

Ziel 2: Neue Produkte/Dienstleistungen werden systematisch entwickelt.

Prüfindikatoren:

- Ein Verfahren zur systematischen Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen ist entwickelt und eingeführt.
- Trend- und Umweltanalysen werden einmal jährlich durchgeführt, ausgewertet und dokumentiert.
- Ein Verfahren zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen in den Bereichen Bildung und Beratung ist entwickelt und wird einmal jährlich angewandt. Die Ergebnisse werden ausgewertet und dokumentiert.
- Die neuen Produkte/Dienstleistungen begründen sich aus den Trend-/Umweltanalysen und den erhobenen Kundenbedürfnissen.

Ziel 3: Die Vermarktung der Bildungs- und Beratungsprodukte ist verbessert.

Prüfindikatoren:

- Ein Verfahren des Empfehlungsmarketings zufriedener Kunden ist entwickelt und eingeführt. Die Anzahl der hierdurch gewonnenen Neukunden wird dokumentiert und bewertet.
- Ein Prozess »Vertrieb« ist definiert und eingeführt.
- Die neuen Produkte/Dienstleistungen werden vierteljährlich gegenüber den Kunden kommuniziert.
- Die Kommunikationswege und der Kommunikationsrhythmus sind beschrieben und begründet.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind im Bereich Marketing, Vertrieb und Auftragsakquisition fortgebildet.

<u>Die strategischen Entwicklungsziele haben bei LQW eine sehr hohe Bedeutung:</u>

- Sie stellen sicher, dass die Organisation sich gemäß den sich wandelnden Herausforderungen ihrer Abnehmerumwelt ändert.
- Sie tragen dazu bei, dass Qualitätsentwicklung ein kontinuierlicher Prozess ist.
- Sie ersetzen jährliche externe Prüfungen durch selbstbestimmte Zielverfolgung.

Eine gelungene Formulierung strategischer Entwicklungsziele kann an Hand der folgenden Qualitätskriterien und Indikatoren überprüft werden.

<u>Gelungene strategische Entwicklungsziele...</u>

- sind langfristig formuliert, d.h. beziehen sich auf einen Zeitraum von bis zu vier Jahren
  - *Indikator:* Die Ziele sind so formuliert, dass sie auch über einen längeren Zeitraum zielführend sind.
  - *Indikator:* Das Ziel ist mit mehreren Maßnahmen unterlegt.

© ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH • Sedanstraße 46 • 30161 Hannover • www.qualitaets-portal.de

- sind umfassend formuliert, d.h. beziehen sich auf die Organisation als Ganze
  - *Indikator:* Die Ziele sind so formuliert, dass sie auf verschiedene Funktionsbereiche der Organisation anwendbar sind.
  - *Indikator:* An der Formulierung der strategischen Entwicklungsziele wird deutlich, wo die Organisation insgesamt in Bezug auf ihre Umwelt in einem angegebenen Zeitraum stehen will.

- beziehen sich auf die Struktur- und Prozessebene der Organisation
  - *Indikator:* Das Erreichen der Ziele hinterlässt formale Veränderungen in der Organisation.
  - *Indikator:* die eingeführten Verfahren dienen der optimierten Handhabung wiederkehrender Probleme (keine Einmalereignisse).

- sind mutig, aber realistisch formuliert
  - *Indikator:* Die Ziele greifen über das Vorhandene hinaus in die gewünschte Zukunft der Organisation.
  - *Indikator:* Die Zielsetzung orientiert sich an den Ressourcen der Organisation.

- sind überprüfbar formuliert bzw. durch überprüfbare Indikatoren unterlegt
  - Indikator: Die Ziele sind so formuliert, dass die Zielerreichung sich bei der Retestierung durch die Gutachtenden überprüfen lässt.

- basieren auf dem Leitbild der Organisation
  - *Indikator:* Die Ziele beziehen sich explizit auf Formulierungen des Leitbilds der Organisation.
  - *Indikator:* Die Ziele orientieren sich an der Definition gelungenen Lernens der Organisation.

- basieren auf Analysen der Umweltanforderungen
  - *Indikator:* Aus der Formulierung geht hervor, dass sich die Organisation mit den Veränderungen und Anforderungen der Umwelt auseinandergesetzt hat (z.B. in Analysen, Bedarfserschließungen, Zukunftsworkshops etc.).

- basieren auf Analysen des Zustands der eigenen Organisation
  - *Indikator:* Aus der Formulierung geht hervor, dass sich die Organisation mit den eigenen Strukturen und Prozessen auseinandergesetzt und ihre Stärken und Schwächen bewertet hat (z.B. in Analysen, Evaluationen, Entwicklungsworkshops etc.).
  - *Indikator:* Aus der Formulierung geht hervor, dass die Entwicklungsziele aus den Kernkompetenzen der Organisation resultieren.

3.4. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

Die Bewertungen und Schlussfolgerungen haben eine wichtige Funktion bei der Lernerorientierten Qualitätstestierung. Sie dienen den Organisationen dazu, ihr Vorgehen, ihre Abläufe, Verfahren und Prozesse, das Gelingen ihres spezifischen Handelns und vor allem die erzielten Ergebnisse zu reflektieren – im Idealfall immer vor dem Hintergrund des Leitbildes und der Definition gelungenen Lernens. Bewertungen und Schlussfolgerungen sind also die Selbstvergewisserung der Organisation hinsichtlich ihrer erfolgten Qualitätsentwicklungen inklusive der dabei erkannten weiteren Entwicklungsmöglichkeiten/-notwendigkeiten. Im Prinzip geht es

© ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH • Sedanstraße 46 • 30161 Hannover • www.qualitaets-portal.de

bei den Bewertungen und Schlussfolgerungen um einen Viererschritt, der aber von der Organisation nicht so expliziert werden muss:

1. Die Organisation verfolgt mit ihren Qualitätsmaßnahmen bestimmte Ziele.
2. Zur Erreichung dieser Ziele werden bestimmte Verfahren eingesetzt.
3. Mit diesen eingesetzten Verfahren werden bestimmte Ergebnisse erzielt.
4. Diese Ergebnisse werden dahingehend bewertet, ob sie die Ziele erfüllen. Daraus wird z.B. auf die Beibehaltung oder die Veränderung der Verfahren geschlussfolgert.

4. Qualitätskriterien für das Teilkapitel 11a im Selbstreport der Retestierung

Für diejenigen Organisationen, die sich in der Retestierung befinden, gibt die Arbeitshilfe hier Hilfestellungen in Form von Qualitätskriterien und Indikatoren für die Erstellung des Teilkapitel 11a des Retestierungs-Selbstreports, in dem die Erfüllung der strategischen Entwicklungsziele aus der vorangegangenen Testierung beschrieben und nachgewiesen wird.

<u>Ein gelungener Selbstreport im Kapitel 11a...</u>

- beschreibt und belegt das Erreichen der Entwicklungsziele, indem inhaltliche Aussagen gemacht werden, wodurch die Ziele erreicht sind.
  - *Indikator:* Maßnahmen und Verfahren der Umsetzung der Ziele werden beschrieben; Beispiele und Nachweise werden benannt.
  - *Indikator:* Ergebnisse der Zielerreichung werden beschrieben; Beispiele und Nachweise werden benannt.
  - *Indikator:* Der Selbstreport beinhaltet Aussagen zu allen strategischen Entwicklungszielen.

- stellt das Erreichen der strategischen Entwicklungsziele als Selbstreflexionsprozess des gesamten Unternehmens dar.
  - *Indikator:* Der Selbstreport enthält Bewertungen, Stellungnahmen und Schlussfolgerungen zum Umgang und zu Erfahrungen mit den strategischen Entwicklungszielen.
  - *Indikator:* Der Selbstreport gibt Aufschluss über die Stärken und Schwächen der Organisation im Umgang mit den strategischen Entwicklungszielen.
  - *Indikator:* Aus dem Selbstreport geht hervor, dass regelmäßig und kontinuierlich an der Erreichung der strategischen Entwicklungsziele gearbeitet wurde.

- lässt erkennen, dass sich die Zielerreichung in den Strukturen der Organisation niedergeschlagen hat.
  - *Indikator:* Der Selbstreport enthält präzise Beschreibungen der Abläufe, Verfahren und Prozesse, die notwendig für die Umsetzung der strategischen Entwicklungsziele waren und ggf. noch sind.
  - *Indikator:* Der Turnus/Rhythmus der eingeführten Verfahren ist klar beschrieben.

© ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH • Sedanstraße 46 • 30161 Hannover • www.qualitaets-portal.de

- ist so formuliert, dass auch Außenstehende verstehen, was in der Organisation wie getan wurde, um die strategischen Entwicklungsziele zu erreichen.
  - *Indikator:* Der Selbstreport ist selbsterklärend formuliert. Die Beschreibung der Zielerreichung ist aus sich heraus und ohne Nachweise verständlich.

- ist inhaltlich klar gegliedert.
  - *Indikator:* Der Selbstreport folgt der Reihenfolge
    - ⇒ Darstellung der Verfahren oder Vorgehensweisen zur Zielerreichung,
    - ⇒ Beschreibung der Ergebnisse, die durch die verschiedenen Verfahren und Vorgehensweisen in Bezug auf die Zielerreichung erreicht wurden,
    - ⇒ Reflexion und Bewertung der Maßnahmen, die zum Erreichen der Ziele geführt haben, und der Ergebnisse.

- stellt einen Bezug zum Leitbild der Organisation her.
  - *Indikator:* Setzt die Erreichung der strategischen Entwicklungsziele zum Leitbild und/oder zur Definition gelungenen Lernens in Beziehung.

© ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH • Sedanstraße 46 • 30161 Hannover • www.qualitaets-portal.de