Lernerorientierte Qualität in der Weiterbildung

QB 7 Arbeitshilfe
Führung LQW / März 2017

Definition aus dem LQW-Leitfaden für die Praxis

Führung umfasst alle Steuerungen von Prozessen und ist eine Funktion zur Koordination von Arbeitshandeln. Leitung bezeichnet in Organisationen darüber hinaus eine Vorgesetztenposition, die mit einer besonderen Führungsverantwortung verbunden ist. Sie verantwortet die Einführung und Weiterentwicklung eines Managementsystems einschließlich der Qualitätsentwicklung. Leitungs- und Führungshandeln drücken sich im Herbeiführen, Treffen und Kontrollieren von Entscheidungen aus. Entscheidungen geben dem Organisationshandeln Gestalt und Richtung und schaffen damit Sicherheit für das Arbeitshandeln. Leitung und Führung können auf verschiedenen organisationalen Ebenen angesiedelt sein und wahrgenommen werden.

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 Leitung und Führung für ein Unternehmen erläutert und die Aufgaben der Leitungs-/Führungskräfte 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.

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

2. Zur Bedeutung von Führung für ein Unternehmen

Führung gibt dem Arbeits- und Organisationshandeln Gestalt und Richtung

Der Qualitätsbereich 7 Führung fragt danach, wie das Unternehmen gesteuert wird. Jede Organisation wird geführt; eine Organisation ohne Führung ist schlechterdings unmöglich. Die Frage ist deshalb, *wie* das Unternehmen geführt wird: zielorientiert oder zufallsgesteuert, beteiligungsorientiert oder autokratisch, transparent oder durch verdeckte Machtverhältnisse? Führung beginnt, wenn Menschen ihre Arbeit organisieren und dabei sich selbst, ihre Zeiten und die Inhalte ihrer Arbeit planen und durchführen. Führung setzt sich darin fort, wie die Einzelnen durch die Qualität ihrer (Zu-)Arbeit die in der Prozesskette nachfolgende Arbeit ihrer Kolleginnen und Kollegen beeinflussen. Führung bezieht sich schließlich auf die Gesamtsteuerung des Unternehmens. Führung findet also immer und auf allen Ebenen der Organisation statt; sie ist nicht mit Leitungsverantwortung zu verwechseln, wenn auch Leitungskräfte eine besondere Führungsverantwortung haben.

Führung ist Dienstleistung für das Unternehmen

Mit der radikalen Infragestellung ehemals stabiler Organisationsverhältnisse, die durch die rasanten Wandel der Umweltverhältnisse der Unternehmen gegeben ist, ist auch ein tiefgreifender Funktionswandel von Führung verbunden. Viele Führungskräfte sind auf diesen Rollenwechsel noch nicht ausreichend vorbereitet, weil sie noch der alten Organisationswelt mit ihren hierarchischen Führungsstrukturen verhaftet sind. In einer Welt fluider Organisationsverhältnisse ist Führung eine Funktion im Rahmen der Leistungserbringungsprozesse des Unternehmens, die die Rahmenbedingungen für die Funktionstüchtigkeit der jeweiligen Organisationseinheiten zu gestalten hat. Vor dem Hintergrund der hohen Eigenkomplexität künftiger Organisationen entsteht für Führung die paradoxe Anforderung, einerseits die weitgehend autonomen Subsysteme in ihrer eigensinnigen Funktionsweise zu fördern, sie aber gleichzeitig in ihrer Autonomie im Interesse der Überlebensfähigkeit des Ganzen zu begrenzen. Führung ist Dienstleistung für das Gesamtunternehmen, richtet sich also nicht in erster Linie an einzelne Personen, sondern an Einheiten und Verantwortungsbereiche, deren Leistungsfähigkeit sie ermöglicht.

Führung schafft Kommunikationsstrukturen

Der permanente Veränderungsdruck des Marktes sowie die nötige größere Flexibilität und Selbstständigkeit der Organisationseinheiten vervielfachen den Abstimmungsaufwand sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Hinsicht. Im Angesicht dieser enormen Zunahme an Kommunikationsnotwendigkeiten besteht die zentrale Führungsaufgabe in der Schaffung problemadäquater Kommunikationsstrukturen und der Gestaltung effizienter Begegnungs- und Austauschformen. Die Kommunikationsstrukturen bilden den entscheidenden Engpass angesichts des Komplexitätsgrades heutiger Organisationsverhältnisse. Die Qualität der Kommunikation ist nicht nur ausschlaggebend für die Umsetzung von Veränderungsanforderungen, sondern schafft gleichzeitig Verbindlichkeit und Orientierung in einer komplexen Realität. Mit Hilfe adäquater Kommunikationsstrukturen kann Führung die richtige Balance herstellen zwischen komplexitätsreduzierender Beruhigung und komplexitätssteigernder Dynamisierung der Organisation. Nur diese dynamische Balance zwischen Stabilität und Varietät ist entwicklungsfördernd; die Überbetonung jeweils einer Seite verhindert Entwicklung.

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

Die Aufgaben von Leitungs- und Führungskräften sind z.B.:

- Übernahme von Gesamt- und Erfolgsverantwortung für das Unternehmen
- Management von Finanzen, Personal und Ressourcen
- Steuerung von Prozessen und Kooperationen
- Schaffung von Kommunikationsstrukturen
- Management von Informationen und Wissen
- Treffen von Entscheidungen
- Vereinbarung von Zielen und Kontrolle von Ergebnissen
- Verantworten von Qualitätsentwicklung und kontinuierlichen Verbesserungen
- Strategische Planung und Gestaltung von Veränderungen

3. Zu den einzelnen Anforderungen

Die Anforderungen des Qualitätsbereiches:

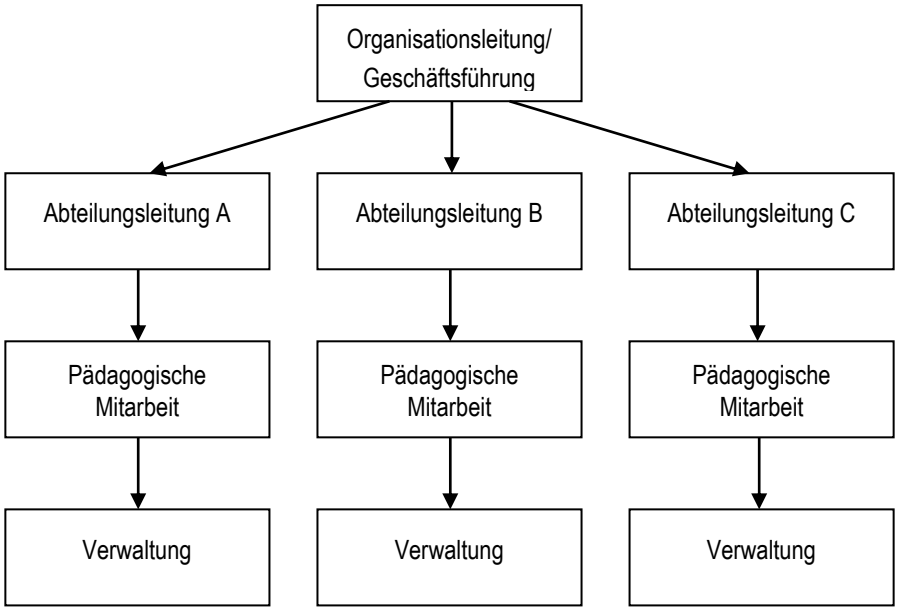
- Die Organisation des Unternehmens ist dargestellt.
- Führungsgrundsätze sind vereinbart und verschriftlicht.
- Die Verfahren, wie in der Organisation entschieden wird, sind definiert und dokumentiert.
- Instrumente und Verfahren der internen Kommunikation und Information sind beschrieben und eingeführt.
- Zielvereinbarungen werden regelmäßig getroffen, dokumentiert und überprüft.
- Die Zuständigkeit für Qualitätsentwicklung ist geregelt.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

3.1. Die Organisation des Unternehmens ist dargestellt.

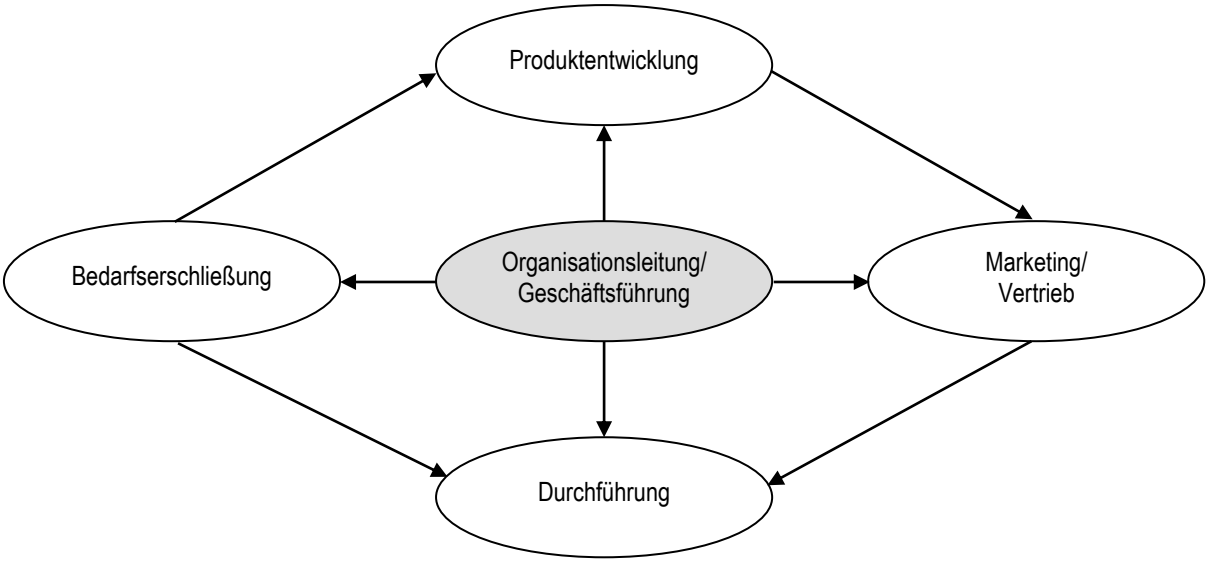
Jedes Unternehmen hat eine Aufbau- und eine Ablauforganisation, d.h. es ist strukturell in Abteilungen oder Subsysteme geordnet und der Prozess der Erbringung der Organisationsleistung ist in irgendeiner Weise geregelt. Das Unternehmen kann hierarchisch oder als Prozessorganisation aufgebaut sein. Komplett hierarchielose Organisationen kann es nicht geben, weil mindestens immer eine juristisch verantwortliche Leitungsinstanz oder Geschäftsführung anderen Funktionsbereichen übergeordnet ist. Der Aufbau wird am besten in einem Organigramm, d.h. einem Abbild der Organisation, dargestellt.

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

Beispiel: Organisation als Hierarchie



Beispiel: Organisation als Prozess



3.2. Führungsgrundsätze sind vereinbart und verschriftlicht.

Was sind Führungsgrundsätze?

Die Politik eines Unternehmens findet ihren Ausdruck in mehr oder weniger expliziten Unternehmensgrundsätzen, die das Verhalten aller Mitarbeitenden regeln und darüber hinaus angeben, welcher unternehmerischen Vision, welchen Werten, Normen und Idealen die Organisation verpflichtet ist. Zu den Unternehmensgrundsätzen gehören u.a. auch die Führungsgrundsätze, die das vom Unternehmen erwartete Verhalten von Vorgesetzten gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beschreiben. Führungsgrundsätze schaffen eine normative Grundlage, an der die An-

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

gemessenheit des Führungsverhaltens überprüft und beurteilt werden kann. Durch Führungsgrundsätze wird ein einheitliches Führungsverhalten angestrebt, um eine Gleichbehandlung für das Personal zu gewährleisten. Gleichzeitig nehmen transparente Führungsgrundsätze Vorgesetzte in die Pflicht, sich ihrer Bedeutung und Vorbildfunktion in der Personalführung stärker bewusst zu werden.
Die Wirksamkeit von Führungsgrundsätzen ist u.a. daran gebunden, dass diese von der Unternehmensleitung anerkannt werden und die Unternehmensleitung selbst bereit ist, ihr Verhalten danach auszurichten und an den festgestellten Maßstäben messen zu lassen. Führungskräfte haben letztlich keine Wahl zwischen »werteorientierter« und »wertfreier« Führung; sie können lediglich wählen zwischen einem bewussten Umgang oder einem weitgehend unreflektierten Umgang mit ihren impliziten Werteorientierungen. Führung ist zu großen Teilen immer menschenbezogenes Handeln und deshalb per se werteorientiert. Die Führungskräfte müssen die Werte des Unternehmens nach innen und außen zum Ausdruck bringen; sie müssen mit ihrer Person normativen Anspruch und gelebte Realität zur Deckung bringen, um eine Kultur des Vertrauens und der Wertschätzung zu ermöglichen und um nicht an Glaubwürdigkeit einzubüßen. Nur kraft eines wertebasierten Vorbildverhaltens der Führungskräfte kann die Loyalität der Mitarbeitenden auf Dauer gesichert werden.

Beispiel für Führungsgrundsätze

Unsere Führungskräfte

- tragen die Gesamtverantwortung für unser Unternehmen und erledigen ihre Führungsaufgaben als Dienstleistung für die Funktions- und Leistungsfähigkeit des Gesamtunternehmens.
- managen die Finanzen und Ressourcen des Unternehmens unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten und streben gezielt den Unternehmenserfolg an.
- kommunizieren umfassend und wertschätzend mit den Mitarbeitenden und beteiligen diese, wo immer es geht, an Entscheidungen.
- kommunizieren wertschätzend mit unseren Kunden und setzen sich persönlich für das Marketing und den Vertrieb unserer Produkte und Dienstleistungen ein.
- schaffen adäquate Informations- und Kommunikationsstrukturen; sie sorgen für Transparenz und Informiertheit im Unternehmen.
- vereinbaren Arbeits- und Leistungsziele mit den ihnen zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und kontrollieren die entsprechenden Ergebnisse.
- sorgen für die Personalentwicklung und Fortbildung der Mitarbeitenden; sie führen regelmäßig Mitarbeiterentwicklungsgespräche durch.
- verantworten die Qualitätsentwicklung des Unternehmens und sorgen für kontinuierliche Verbesserungen und Innovationen.
- gestalten die Zukunft des Unternehmens durch strategisches Management und systematische Weiterentwicklung der Organisation gemäß den Anforderungen unserer Umwelt und Märkte.

Wie kommt man zu Führungsgrundsätzen?

Führungsgrundsätze können von der Unternehmensleitung auf der Basis des Leitbildes, der Unternehmenswerte und -grundsätze, der Vision und der Mission des Unternehmens aufgestellt, verschriftlicht und in der Organisation kommuniziert wer-

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

den. Es ist auch denkbar, in diesem Prozess die Mitarbeitenden zu befragen und sie aufzufordern zu beschreiben, wie sie Führung in der eigenen Organisation erleben. Diese erlebte Praxis kann dann in die Formulierung der Führungsgrundsätze einfließen. Gelegentlich kann es vorkommen, dass Führungsgrundsätze von hierarchisch übergeordneten Instanzen vorgeschrieben werden, d.h. die betroffenen Subsysteme dürfen nicht selbstständig eigene Führungsgrundsätze aufstellen. Dann stellt sich aber immer noch die Frage, wie die vorgeschriebenen Führungsgrundsätze konkret in die Praxis umgesetzt und ausgefüllt werden sollen.
Führungsgrundsätze gelten als vereinbart, wenn sie offiziell in der Organisation bekannt gegeben sind und die Führungskräfte damit ihr Verhalten an den genannten Grundsätzen ausrichten bzw. wenn sie davon ausgehen müssen, dass ihr Verhalten von den Mitarbeitenden auf der Basis der Führungsgrundsätze beobachtet und bewertet wird.
Besonders hilfreich ist es daher, wenn die Leitungs- und Führungskräfte in definierten Abständen von den ihnen zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein schriftliches Feedback bekommen. Dies kann dadurch geschehen, dass die einzelnen Führungsgrundsätze in einer Skala aufgeführt werden, bei der der Grad ihrer Erfüllung angekreuzt werden kann. Diese Befragung kann anonym erfolgen, d.h. die Leitungs- und Führungskräfte bekommen die ausgewertete Evaluation ihrer Mitarbeitenden, also Durchschnittswerte, aber keine dem einzelnen Mitarbeiter persönlich zuordbaren Evaluationbögen. Wenn das Vertrauensverhältnis in der Organisation sehr gut ist, kann die Evaluation natürlich auch offen und persönlich erfolgen. Führungsevaluationen gehören aber in jedem Fall zur Praxis von hochqualitativ arbeitenden Unternehmen.

➔ Einen Bogen für eine Führungsevaluation finden Sie im Qualitätsportal als Datei: **QB 7 Qualitätswerkzeug Führungsevaluation**.

3.3. Die Verfahren, wie in der Organisation entschieden wird, sind definiert und dokumentiert.

Organisationen bestehen zum großen Teil aus Entscheidungen, die aufeinander Bezug nehmen und auf diese Weise die Organisation bzw. deren Aufgabenerledigung steuern und »auf Kurs« halten. Führen bedeutet vor allem, Entscheidungen zu treffen und deren Einhaltung zu kontrollieren.
Die Letztverantwortung für Entscheidungen einer Organisation liegt zwangsläufig immer bei der juristisch verantwortlichen Leitung. Wer für was verantwortlich ist, regeln verbindlich Geschäftsordnungen, Satzungen etc. Nachgeordnete Entscheidungen des alltäglichen Arbeitsprozesses sollten grundsätzlich die Instanzen treffen, die auch die Arbeitsverantwortung für diese Entscheidungen übernehmen. Fachlich Zuständige, Betroffene und/oder Sachverständige sollten aber in die Entscheidungsfindung einbezogen werden, um die Substanz, Angemessenheit und Durchsetzungschancen von Entscheidungen zu erhöhen.

Um weittragende Entscheidungen transparent, demokratisch legitimiert, substanziell und eindeutig zu treffen, könnte man sich z.B. an folgendes Verfahren halten:

1. Das zur Entscheidung anstehende Problem wird von der Entscheidungsinstanz klar beschrieben, denkbare Entscheidungsalternativen werden aufgezeigt.
2. Die vorgegebenen Entscheidungsprämissen bzw. die nicht entscheidbaren Rahmenbedingungen werden genannt.

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

3. Die zuständige Entscheidungsinstanz erarbeitet – ggf. unter Einbeziehung weiteren Sachverstands – einen ersten Lösungsvorschlag für das zur Entscheidung anstehende Problem.
4. Dieser Vorschlag wird den Betroffenen, den für die Umsetzung Zuständigen und ggf. weiteren Sachverständigen zur Diskussion, Stellungnahme, Kritik und Modifikation vorgelegt.
5. Die Entscheidungsinstanz trifft nach Abwägung der Stellungnahmen und Veränderungsvorschläge eine eindeutige Entscheidung.
6. Die Entscheidungsinstanz kommuniziert die getroffene Entscheidung und kontrolliert deren Umsetzung.

3.4. Instrumente und Verfahren der internen Kommunikation und Information sind beschrieben und eingeführt.

Das Wissensmanagement in Organisationen ist zu einem strategischen Erfolgsfaktor geworden. Nur wenn sichergestellt ist, dass die entsprechenden Informationen auch da vorhanden sind, wo sie gebraucht werden, kann Arbeit auf qualitativ hohem Niveau erfolgen. Es muss ebenfalls sichergestellt sein, dass getroffene Entscheidungen und vereinbarte Regelungen allen Beschäftigten bekannt sind; nur dann kann nach ihnen gehandelt werden.
Zur internen Kommunikation und Informationen eignen sich regelmäßige Besprechungen und Konferenzen, aber auch interne Bulletins, Rundbriefe, Mitarbeiterinformationen, Berichtssysteme etc.
Entscheidungen und Vereinbarungen müssen intern dokumentiert und für alle, die es betrifft, schnell zugänglich sein, z.B. im Intranet.

3.5. Zielvereinbarungen werden regelmäßig getroffen, dokumentiert und überprüft.

Zielvereinbarungen dienen der Festlegung von Arbeitszielen für unterschiedliche Funktionsbereiche und Funktionsstellen. Sie betreffen den Beitrag der jeweiligen Position/Stelle in der Organisation zum Gelingen der gesamtorganisatorischen Aufgaben bzw. zum Erreichen der Ziele der Gesamtorganisation. Zielvereinbarungen stehen daher immer in einem Ableitungsverhältnis zu den Organisationszielen.
Ohne dass Ziele vereinbart werden, kann Arbeit nicht koordiniert und ergebnisorientiert stattfinden. Wenn Ziele unklar sind, ist Arbeit ungerichtet und schwer zu planen. Die Arbeitsziele der unterschiedlichen Funktionsbereiche oder Stellen in einer Organisation müssen abgestimmt sein, um erfolgreich die erforderlichen Arbeitsergebnisse herzustellen. Die Zeiträume, für die Ziele vereinbart werden, hängen ab von den Zeiträumen, in denen bestimmte Dinge oder Projekte zu erledigen sind bzw. bestimmte Ergebnisse vorliegen müssen. Inhalte und Erledigungsperioden für Arbeitsergebnisse sind im Regelfall durch das Außen, d.h. Kunden, Auftraggeber und Abnehmer, der Organisation vorgegeben. Das Controlling dient der Steuerung von Arbeit und ist nicht mit arbeitsvertragsrelevanten Beurteilungsgesprächen zu verwechseln.
Zielvereinbarungen können in »Vier-Augen-Gesprächen« zwischen Vorgesetzten und einzelnen Mitarbeitern getroffen werden; es ist aber auch denkbar, dass Ziele für die einzelnen Stellen und/oder Funktionsbereiche in Teamgesprächen vereinbart werden. Die Zielvereinbarungen müssen dokumentiert werden, um hinsichtlich der Zielerreichung und der Ergebnisqualität überprüfbar zu sein.

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

Ziele sind:
- konkret und erreichbar formuliert
- zeitlich terminiert
- an personelle Verantwortlichkeit gebunden
- operationalisiert, d.h. planbar gemacht
- mit Erfolgskriterien versehen

... oder SMART:
- **S**pezifisch
- **M**essbar
- **A**ktionsorientiert
- **R**ealistisch
- **T**erminiert

Ziele können für verschiedene Aufgaben- bzw. Verantwortungsbereiche vereinbart werden:

- fachliche bzw. inhaltliche Ziele des gegenständlichen Tätigkeitsbereichs
- Kooperationsziele im Rahmen der Zusammenarbeit mit Anderen
- Veränderungsziele, d.h. Ziele im Bereich der Qualitäts- und Organisationsentwicklung
- wirtschaftliche Ziele als Beitrag zum Unternehmenserfolg

Im Rahmen des Nachweises der Erfüllung der LQW-Anforderungen im Selbstreport ist nicht daran gedacht, die Kleinziele im Rahmen der alltäglichen Arbeitserledigung zu erfassen. Vielmehr geht es um die Dokumentation größerer Zielperioden, z.B. im Rahmen von Jahres- oder Halbjahreszielen, die im Zusammenhang mit den allgemeinen Unternehmenszielen stehen. Für Projektziele gelten natürlich die Laufzeiten der Projekte als Zeitspanne.

➔ Ein Formular zur Dokumentation von Zielvereinbarungen finden Sie im Qualitätsportal als Datei: **QB 7 Qualitätswerkzeug Zielvereinbarung**.

3.6. Die Zuständigkeit für Qualitätsentwicklung ist geregelt.

Es hat sich bewährt, die Funktion des Qualitätsmanagements an eine Person aus dem Mitarbeiterkreis zu übertragen und sie nicht mit Leitungsfunktionen zu kombinieren.
Ein Qualitätsmanager braucht Rückhalt bei der Leitung der Organisation und Akzeptanz bei seinen Kolleginnen und Kollegen. Er sollte einen Gesamtüberblick über das Unternehmen haben, Wissenschaft verstehen und praktisch umsetzen können und über die nötigen praktischen Kompetenzen für technische und elektronische »Werkzeuge« verfügen. Selbstverständlich sollte er sich in der Logik des LQW-Modells »zuhause« fühlen. Es hilft einem Qualitätsmanager darüber hinaus sehr, wenn er selber Lust auf Neues hat und ein kommunikativer Mensch mit Vernetzungsfähigkeiten ist.

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

Beispielhafte Aufgaben des Qualitätsmanagements sind:

- den Qualitätsprozess managen, steuern und moderieren
- entsprechende Einzelentscheidungen treffen
- Visionen vermitteln und Ziele verfolgen
- Zeit-, Personal- und Finanzressourcen planen
- Verfahren implementieren und Ergebnisse dokumentieren
- Kommunikation und Information organisieren und koordinieren
- Kolleginnen und Kollegen motivieren und begeistern
- Aufgaben definieren, delegieren und die Erledigung kontrollieren
- externe Unterstützung und Beratung organisieren
- auftretende Konflikte mediieren
- (Selbst-)Reflexionsfähigkeit zeigen und anregen

LQW erwartet, dass die **Zuständigkeit** für die Qualitätsentwicklung geregelt ist; die **Letztverantwortung** kann nicht delegiert werden, sie verbleibt bei der Organisationsleitung.

3.7. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.

Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens kann nur von jeder Organisation in Hinblick auf ihre spezifischen Ziele verfasst werden. Dennoch könnten folgende Fragen hier helfen.

Mögliche Fragen zur Entwicklung einer Begründung:

- Worin besteht die konkrete Dienstleistungsfunktion der jeweils ausgeübten Führung für die Aufgabenerfüllung der Organisation im Interesse ihrer Kunden und Teilnehmenden?
- Inwiefern tragen die Strukturen, Instrumente und Verfahren interner Kommunikation, Information und Entscheidung dazu bei, dass die Interessen und Bedürfnisse der Lernenden im Prozess der Leistungserstellung berücksichtigt werden?
- Auf welche Weise tragen die Führungsgrundsätze dazu bei, dass das nach außen kommunizierte Leitbild im Verhalten der Organisation und ihrer Mitarbeitenden seinen Niederschlag findet?
- Wodurch schafft die Führung geeignete Voraussetzungen für die Lerner- und Kundenorientierung des Unternehmens?

3.8. 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 Orga-

nisation hinsichtlich ihrer erfolgten Qualitätsentwicklungen inklusive der dabei erkannten weiteren Entwicklungsmöglichkeiten/-notwendigkeiten. Im Prinzip geht es 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.

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