

Lernerorientierte Qualitätstentwicklung
in der Weiterbildung



Leitfaden für die Praxis

Modellversion 3

5. korrigierte Auflage Januar 2015

LQW





Manifest für agile Qualitätsentwicklung

Gelingen als Prinzip

Entwicklungspartnerschaft als Weg

Gute Arbeit als Ziel

- Gelingende Kooperationen sind wichtiger als Definitionen von Prozessen.
- Lebendige Kommunikation ist wichtiger als standardisierte Verfahren.
- Sensibilität für Veränderungen ist wichtiger als das Einhalten von Plänen.
- Überzeugende Dienstleistungen sind wichtiger als umfassende Dokumentationen.

Auch wenn wir die zuerst genannten Aspekte in diesen Sätzen für entscheidend halten, sind die zuletzt genannten nicht unwichtig. Sie sind notwendig, aber nicht hinreichend für Qualität. Wichtig sind sie vor allem, wenn sie die ersten Aspekte unterstützen.

In Anlehnung an das Manifest für agile Softwareentwicklung: <http://www.agilemanifesto.org/iso/de/>



Rainer Zech

Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung Leitfaden für die Praxis

Modellversion 3

**5. korrigierte Auflage
Januar 2015**



Das der Testierung zugrunde liegende Qualitätsmodell LQW wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds gefördert.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Urheberrechte und wissenschaftliche Begleitung:

ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH

Sedanstraße 46

D-30161 Hannover

Tel.: +49 (0)511 3975523 ♦ Fax: +49 (0)511 33653430

www.artset.de ♦ kontakt@artset.de

Die Kontaktdaten der **Testierungsstellen** finden Sie unter:

www.artset.de in der Rubrik Qualitätstestierung

© beim Autor

Inhaltsverzeichnis

Inhalt	Seite
Vorwort	6
Teil A: Das Qualitätsentwicklungs- und -testierungsmodell LQW	8
1. Was ist Qualität in der Weiterbildung?	8
2. Was ist das Besondere an LQW?	10
3. Welchen Nutzen hat LQW?	11
4. Wie ist LQW aufgebaut?	12
5. In welchen Schritten verläuft der Qualitätsprozess?	14
6. Wie ist der Zusammenhang zwischen Begutachtung und Entwicklungsförderung?	18
Teil B: Anleitung für die Anwendungspraxis	21
7. Wie sieht das administrative Verfahren aus?	21
8. Was passiert im Einführungsworkshop bzw. im Follow-up-Workshop?	26
9. Warum sind das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens so wichtig?	27
10. Wie managt man den Qualitätsprozess?	32
11. Wie schreibt man einen Selbstreport?	36
12. Wie sieht das Gutachten aus?	42
13. Was passiert bei der Visitation?	44
14. Warum ist der Abschlussworkshop kein Abschluss?	45
15. Was ist anders bei der Retestierung?	48
16. Welche Unterstützung bekommt man wo?	50
Teil C: Die Qualitätsbereiche und ihre Anforderungen	54
17. Allgemeine Erläuterungen zu den Qualitätsbereichen und den Anforderungen	54
18. Die Tabellen der Qualitätsbereiche	58
Anhang	
Zum Zusammenhang der LQW-Anforderungen mit den Prüfkriterien der AZAV	80

Vorwort

Die Lernerorientierte Qualitätstestierung (LQW®) ist mittlerweile das am weitesten verbreitete Qualitätsmanagementsystem der Weiterbildung in Deutschland und Österreich, das den Lerner in den Mittelpunkt aller Qualitätsverbesserungen stellt. **Es ist geeignet für alle Organisationen der Aus-, Fort- und Weiterbildung.** LQW wurde von 2000 bis 2005 im Rahmen mehrerer Projekte der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung mit Mitteln des BMBF und des Europäischen Sozialfonds gefördert und gilt inzwischen über die Grenzen Deutschlands hinaus als anerkanntes Qualitätstestierungsverfahren.

Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung hat es immer gegeben. Jeder motivierte Mitarbeiter trachtet danach, seine Arbeit zu verbessern, wenn er auf Unzulänglichkeiten gestoßen ist. Er tut dies auch im wohlverstandenen eigenen Interesse, um sich selbst die Arbeit zu erleichtern und sie auf Dauer motivierend zu erhalten. Jede Lehrende überlegt, wenn eine Seminareinheit weniger gut gelungen ist, wie sie die nächste besser gestalten kann. Qualitätsentwicklung ist ein integraler Teil der Alltagsarbeit von Erwachsenenbildnern und hat es in diesem grundlegenden Sinne schon immer gegeben.

Auch der Einsatz von systematischen Qualitätsmanagementsystemen gehört heute zum Standard der Weiterbildungsorganisationen. Gründe für diese systematische Qualitätsentwicklung gibt es genug:

- Die gesellschaftlichen Bedingungen ändern sich rasant.
 - Organisationen, die diesem Wandel durch eigene Veränderung begegnen, können ihre Umwelt und ihre Märkte mitgestalten.
- Lernmilieus und Lernmotivationen differenzieren sich aus und spezifizieren sich.
 - Organisationen, die ihre Angebote im Interesse ihrer Teilnehmenden optimieren, erhalten das Vertrauen ihrer Kunden und gewinnen neue.
- Die finanziellen Ressourcen werden knapper.
 - Organisationen, die einen wirtschaftlichen Umgang mit investierten Mitteln nachweisen, sichern sich die Legitimation gegenüber ihren Auftraggebern und Förderern.
- Die Arbeitsanforderungen steigen.
 - Organisationen, die ihre Prozesse und Arbeitsabläufe kräftesparender gestalten, pflegen die Motivation ihrer Beschäftigten.

Heute erscheint es allerdings wichtig, wieder daran zu erinnern, dass Qualitätsentwicklung schon immer ein originärer und integraler Bestandteil der Weiterbildungsprofession war. Der moderne Trend, alles und jeden zu zertifizieren, um die Verteilung öffentlicher Mittel zu regulieren, hat damit nichts zu tun und ist in vielerlei Hinsicht kontraproduktiv. Qualitätsentwicklung ist eine intern motivierte Professionalisierungsstrategie der Weiterbildung und kein Instrument staatlicher Regulierungspolitik.

Qualität in der Bildung entsteht weder durch administrative Kontrollen noch durch bürokratische Formalisierungen. Qualität in der Bildung bedeutet, dass Bildungsanbieter und Lernende begründet und reflektiert tun, was sie tun. **Die Lernerorientierte Qualitätstestierung versteht sich daher nicht in erster Linie als ein Prüfverfahren, sondern als ein Beitrag zur Organisations- und Professionsentwicklung der Weiterbildungsbranche.**

Mit der Lernerorientierten Qualitätstestierung wurde ein praktikables und wirksames Qualitätsmanagementsystem vorgelegt, das sich aus dem Bildungsprozess heraus begründet und seinen Fokus auf die Lernenden setzt, denn um diese geht es in letzter Instanz. Alle anderen Motivationen sind wichtig, aber verglichen mit dem Ziel, das lebenslange Lernen der Menschen bestmöglich zu unterstützen, sekundär.

Sie halten hier die dritte Modellversion von LQW in der 4. überarbeiteten Auflage in den Händen, die aufgrund zahlreicher Rückmeldungen von Weiterbildungsorganisationen und Gutachtenden sowie einer repräsentativen Wirkungsanalyse der erzielten Veränderungen in der Praxis erarbeitet wurde. **Die Anforderungen der Qualitätsbereiche wurden allerdings inhaltlich nicht geändert.** Die bisher in den Qualitätsbereichen nicht aufgeführte generelle Anforderung zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen wurde jetzt jeweils eingefügt. Unser Anliegen war es vor allem, insgesamt verständlicher zu formulieren und eine noch anwenderfreundlichere Beschreibung des Verfahrenseinsatzes für die Qualitätsentwicklungspraxis vorzulegen. So wurde z.B. das Kapitel „Wie schreibt man einen Selbstreport?“ weitgehend neu gefasst und ein neues Kapitel „Wie sieht das Gutachten aus?“ eingefügt.

Für den ebenfalls neuen Anhang zum Zusammenhang der LQW-Anforderungen mit den Prüfkriterien der AZAV hat dankenswerterweise Ursula Wienken eine Vorlage geliefert. Auf diese Weise kann der Selbstreport als Leitdokument für die Zulassungsprüfungen der Fachkundigen Stellen dienen. Für Veränderungen bezüglich der AZAV-Zulassungskriterien wird allerdings keine Gewähr übernommen, da diese nicht in unsere Verantwortung fallen. Verbindliche Auskünfte erhalten Sie über die Fachkundigen Stellen.

Dieser Leitfaden für die Praxis ist für die Nutzung im organisationsinternen Qualitätsmanagement gedacht. Er wird ergänzt durch eine grundlegende Einführung und Anwendungshilfe für die Qualitätsbeauftragten, die den kontinuierlichen Verbesserungsprozess managen, und einem Leitfaden Begutachtung und Entwicklungsförderung für die Gutachterinnen und Gutachter.

Wir haben uns bemüht, den Grundsätzen der sprachlichen Gleichbehandlung der Geschlechter zu entsprechen, wo immer es ging, ohne die Lesbarkeit des Textes zu erschweren.

Prof. Dr. Rainer Zech
Hannover, im März 2014

Teil A: Das Qualitätsentwicklungs- und -testierungsmodell LQW

1. Was ist Qualität in der Weiterbildung?

Qualität wird allgemein als Beschaffenheit, Güte oder Wert eines Dinges oder Prozesses definiert. Qualität ist eine Art und Weise des Seins, eigentlich eine neutrale Bezeichnung, obwohl Qualität üblicherweise mit guter Qualität gleichgesetzt wird. Daher denkt man bei dem Begriff an etwas Kostbares, Nützliches, Verwendbares.

Mit der **Qualität in der Weiterbildung** hat es noch einmal eine besondere Bewandnis. Hier hängt die Qualität von Bildung immer an dem Nutzen, den ein sich bildendes Individuum im Sinne der Erweiterung seiner Handlungsfähigkeit zur Bewältigung seiner Aufgaben, zur Realisierung seiner Bedürfnisse und Wünsche, also zur Steigerung der Lebensqualität davon hat. Qualität von Bildung bemisst sich in letzter Instanz an gelingendem Leben. Damit hat sie eine grundlegend ethische Dimension.

Sie setzt sich aus objektiv messbaren Faktoren, intersubjektiven Vereinbarungen und subjektiven Vorlieben zusammen. Zum Beispiel: Wie viel Wissen man sich angeeignet hat, wie man dabei miteinander umgegangen ist und über welchen »Kanal« man individuell am besten aufnimmt. Die schlussendliche Qualität des Lernergebnisses – im Sinne von Wert, Nützlichkeit, Bedeutung und Können – kann nur der Lernende selbst »ermessen«; nur er erkennt den Sinn des Gelernten in seiner Lebenspraxis.

Jemand, der sich bildet, steigert nicht nur seine Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, sondern entwickelt sich im Bildungsprozess auch als Persönlichkeit. Schließlich führt eine gelungene Bildung zu einer Verbesserung der sozialen Integration des Individuums. Dies ist eine sehr umfassende Definition von Bildung. Selbstverständlich muss es in der Praxis nicht immer zur vollumfänglichen Realisierung dieses Anspruchs kommen, sondern es kann vielerlei Abstufungen geben. Eins ist jedoch gewiss: **Bildung ist ein durch und durch reflexives »Gut«.** Es wird nicht hergestellt wie ein Werkstück, sondern dadurch, dass ein Lernender in der praktischen und theoretischen Auseinandersetzung mit seinen Lerngegenständen sein Weltverhältnis verändert und seine Handlungsfähigkeit erweitert.

Weil nur die Lernenden lernen, d.h. sich selbst bilden, können und die Weiterbildungsorganisationen hierfür nur die Bedingungen bereitstellen, ist eine Unterscheidung angebracht: Die Unterscheidung zwischen der »**Qualität der Bildung**« und der »**Qualität der Organisation der Bedingungen von Bildung**«. Lernen ist und bleibt ein selbstgesteuerter Prozess der Lernenden, der nur unterstützt, aber nicht instruiert werden kann.

Deshalb ist es unerlässlich, dass die Qualitätsentwicklung der Organisationen aus dem Fokus einer Definition gelungenen Lernens gestaltet und reflexiv begründet wird. Nur ein Qualitätsmanagement, das dies sicherstellt, kann als geeignet für die Bildung angesehen werden. In diesem Sinne ist Qualitätsentwicklung Organisationsentwicklung; über das Lernen der Organisation werden die Bedingungen für das Lernen der Subjekte optimiert.

➔ Weitere Erläuterungen zum Lernen und zur Definition des Gelungenen finden Sie in Kapitel 9.

Darüber hinaus hat Qualität in der Bildung eine ethische Dimension. Wenn die Lernenden in den Mittelpunkt der Qualitätsentwicklung gestellt werden, dann muss man berücksichtigen, dass man es mit Individuen zu tun hat, die durchweg auch Brüche und Widersprüche in ihren Lernbiografien zu verarbeiten hatten. Vor allem, wenn es um berufliche und betriebliche Verwertungszusammenhänge geht, ist Bildungsqualität ethisch nicht neutral. Hier können sich Ansprüche der Auftrag gebenden Institutionen und individuelle Ansprüche der lernenden Subjekte durchaus widersprechen. Qualitätsentwicklung in der Bildung muss diese Dimensionen bewusst reflektieren; Formalisierungen können in diesem Feld kontraproduktiv wirken, weil sie verhindern, sich auf die Einzigartigkeit und Besonderheit von Menschen und Situationen einzustellen.

Wenn sich nun eine Weiterbildungsorganisation im Rahmen ihrer Qualitätsentwicklung anschickt, ihre Ermöglichungsbedingungen von Bildung zu verbessern – denn nichts anderes ist das Ziel des Qualitätsmanagements –, dann kann auch dies nur über die Steigerung von Reflexivität geschehen. **Formalisierungen von Abläufen und Prozessen steigern nicht unbedingt die Qualität; sie können sie auch behindern.** Formalisierungen, wie sie oft im Zentrum anderer Qualitätsmanagementsysteme stehen, ergeben sogar nur dann Sinn, wenn die Organisation begründen kann, warum dieses oder jenes in dieser oder jener Art formalisiert wurde. Das technokratische Abarbeiten von Schemata oder Check-Listen ist in der Qualitätsentwicklung von Bildungsanbietern kontraproduktiv.

LQW setzt deshalb auf Reflexivität vor Formalität. Wichtig ist, dass die Organisation herausarbeitet, warum ein bestimmter Prozess in welcher Weise die Bedingungen für gelungenes Lernen der Teilnehmenden verbessert. Hierfür ist eine Verständigung über pädagogische Leitziele notwendig. Wenn dies klar ist, dann kann man auch entscheiden, ob eine Formalisierung diesem Prozess förderlich ist oder ob sie die Qualität sogar einschränkt. Qualitätsentwicklung von Bildungsorganisationen generell mit der Formalisierung von Prozessen zu verwechseln, ist ein Missverständnis.

Die Qualität einer Bildungsorganisation zeigt sich u.a. darin, dass sie

- ihr Handeln aus dem Lernerinteresse heraus begründen kann.
- entsprechend geeignete Verfahren und Methoden zur Steuerung ihrer Arbeit einsetzt.

- damit nachweisbar brauchbare Ergebnisse erzielt.
- diese auf Schlussfolgerungen und Konsequenzen hin bewertet.

2. Was ist das Besondere an LQW?

Bildung ist ein besonderes »Produkt«, denn man kann sie nicht verkaufen und nicht kaufen. Bilden kann sich jedes Individuum nur selbst! Bildungsorganisationen können den Bildungsprozess allerdings durch ihre Dienstleistungen maßgeblich unterstützen. Für das Ergebnis des Bildungsprozesses, den Lernerfolg, sind aber die Lernenden in einem besonderen Maße selbst verantwortlich; die Bildungsorganisationen gestalten hierfür den Ermöglichungsraum.

- Weil dies so ist, brauchen Bildungsorganisationen ein eigenes Qualitätsmanagement, das sich aus dem Bildungsprozess heraus begründet.

Die **Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung** ist...

1. das einzige aus der Weiterbildung für die Weiterbildung entwickelte Qualitätsentwicklungsverfahren bei dem die Lernenden im Mittelpunkt stehen.
 - Das heißt: Die gesamte Qualität der Organisation wird auf die Lernenden ausgerichtet.
2. ein anerkanntes Qualitätsmanagementsystem mit externer Testierung.
 - Das heißt: Die Qualität der Organisation wird in einem anerkannten Verfahren überprüft und neutral bestätigt.
3. ein frei zugängliches Qualitätsmanagementsystem mit vielen praktischen Arbeitshilfen für die interne Organisationsentwicklung.
 - Das heißt: Alle Nutzer erhalten kostenlos ein Bündel von Qualitätswerkzeugen für ihre praktische Qualitätsarbeit, auch ohne sich für eine Testierung anzumelden.
4. eine Qualitätsgemeinschaft im Bildungsbereich.
 - Das heißt: Sie nehmen teil an einem Netzwerk von Gleichgesinnten mit der Möglichkeit kollegialer Beratung.

Dieses **umfassende Angebot für die Qualitätsentwicklungsarbeit** ist einzigartig im Weiterbildungsbereich.

LQW kann von jeder Organisation der Erwachsenen-, Weiter- und Ausbildung angewendet werden, egal wie groß sie ist und aus welchem Bereich der allgemeinen, beruflichen, betrieblichen, kulturellen, politischen, gewerkschaftlichen, ökologischen oder konfessionellen Bildung sie kommt.

Wichtig für Organisationen, die mit der Bundesagentur für Arbeit zusammenarbeiten, ist, dass LQW als relevantes Qualitätsmanagementsystem anerkannt ist.

3. Welchen Nutzen hat LQW?

LQW führt durch die Einführung eines kontinuierlichen Qualitätskreislaufes und die Ausrichtung an strategischen Entwicklungszielen zu einer **lernenden Organisation**.

Bei Organisationen, die den Qualitätsentwicklungsprozess durchlaufen haben, konnten in mehreren repräsentativen Nachbefragungen bei Erst- und Retestierern folgende **Lernerfolge** festgestellt werden:

- Die Leitbildentwicklung stärkt die Identität der Organisation und die Identifikation der Beschäftigten.
 - Das heißt: Das Gefühl der Zusammengehörigkeit wird gefördert.
- Die Auseinandersetzung mit der Definition gelungenen Lernens bewirkt eine Zunahme der pädagogischen Professionalität.
 - Das heißt: Das pädagogische Selbstverständnis der Organisation wird vertieft und verdeutlicht.
- Die Bildungsarbeit orientiert sich stärker an den Bedürfnissen der Lernenden.
 - Das heißt: Die Lernerfolge der Teilnehmenden werden verbessert.
- Die Evaluation führt zum Erkennen von Entwicklungspotenzialen und neuen Chancen.
 - Das heißt: Innovationen und Veränderungen werden erleichtert.
- Die genaue Definition von Prozessen und Arbeitsabläufen strafft und systematisiert die Ablauforganisation.
 - Das heißt: Die Arbeit geht reibungsloser; Doppelarbeit wird vermieden.
- Die Klärung und Definition von Schnittstellen und Verantwortlichkeiten in der Organisation schafft Transparenz und erleichtert die Arbeit.
 - Das heißt: Alle wissen, wofür sie und wofür die Anderen zuständig sind.
- Der Überblick über die verschiedenen Arbeitsbereiche systematisiert und verbessert die Zusammenarbeit.
 - Das heißt: Das wechselseitige Verständnis für die Arbeit der Anderen wächst.
- Durch eindeutige Ziele kann die Organisation sicher gesteuert werden. Teilschritte der Zielerreichung können kontrolliert und Erfolge können bewertet werden.
 - Das heißt: Eine bewusste Gestaltung der eigenen Zukunft wird möglich.
- Durch ein bewusstes Marketing der Qualität wird die Außendarstellung der Organisation verbessert.
 - Das heißt: Die Anerkennung in der allgemeinen Öffentlichkeit steigt.
- Die Führung der Organisation orientiert sich an gemeinsamen Grundsätzen.
 - Das heißt: Entscheidungen sind für alle transparenter.

- Die Beteiligung der Beschäftigten an der Qualitätsentwicklung fördert die Selbstreflexion und lässt die Wertigkeit der eigenen Arbeit erkennen.
 - Das heißt: Die Arbeitsmotivation wird gestärkt.
- Die gesamte Organisation richtet ihre Arbeit strukturell an den Interessen ihrer Kunden aus.
 - Das heißt: Die Kundenzufriedenheit steigt.

Regelmäßige Reflexionen und Bewertungen der eigenen Praxis mit den entsprechenden Schlussfolgerungen helfen der Organisation, ihre Qualitätsentwicklung auf Dauer zu stellen.

4. Wie ist LQW aufgebaut?

Bildung als »Branche« und Lernen als »Produkt« zeichnen sich im Vergleich zu anderen Branchen und Produkten durch eine Besonderheit aus. Diese besteht darin, dass das »Endprodukt«, d.h. der Lernerfolg, gar nicht von der anbietenden Weiterbildungsorganisation hergestellt werden kann, sondern der Abnehmer – sprich der Lernende selbst – muss es in Eigenaktivität erarbeiten. Weiterbildungsorganisationen stellen nur die Bedingungen der Möglichkeit von Bildung bereit. Ob Bildung dann tatsächlich stattfindet, liegt letztendlich nicht in ihrer Hand. Dieser Sonderstatus der Bildungsbranche macht ein eigenständiges Qualitätsmanagement erforderlich und setzt der Übertragung von Qualitätsmanagementverfahren aus anderen Branchen enge Grenzen.

LQW als bildungsadäquates Qualitätsmanagement hat deshalb folgende Prämissen:

1. Der Lerner als »kundiger Produzent« von Bildung steht im Mittelpunkt aller Qualitätsbemühungen. Auf ihn ist die Qualitätsentwicklung der Organisation und mithin das Testierungsverfahren ausgerichtet.
2. Es geht nicht nur um *Qualitätssicherung*, sondern die Qualität der Organisation wird in einem ständigen Prozess *weiterentwickelt* – ausgehend von den sich verändernden Umwelthanforderungen. Das Lernen der Organisation ist dabei die Basis der Verbesserung des Lernens der Teilnehmenden.
3. Bildung ist ein reflexives »Erfahrungsgut«; die Verbesserung der organisationalen Bildungsbedingungen muss daher auch ein reflexiver Prozess sein. Qualitätsverbesserung in der Bildungsbranche kann nicht durch technokratische Formalisierungen gefördert werden.
4. Es handelt sich bei LQW daher nicht nur um ein externes Begutachtungsverfahren, vielmehr werden die Entwicklungspotenziale der Organisationen berücksichtigt und gefördert. LQW unterstützt die Lernprozesse der Weiterbildungsorganisationen und prüft nicht fremdgesetzte Standards ab.
5. Das Modell ist organisationstypübergreifend sowie für große und kleine Organisationen gleichermaßen anwendbar, d.h. jede Organisation kann LQW an ihre besonderen Bedingungen anpassen. Das Modell ist also selbst lernfähig und anwendungsflexibel einsetzbar.

6. Im LQW-Netzwerk dient das Qualitätsmodell der Vergleichbarkeit der Weiterbildungsorganisationen untereinander; hierdurch wird Organisationslernen über wechselseitige Beratung gefördert.

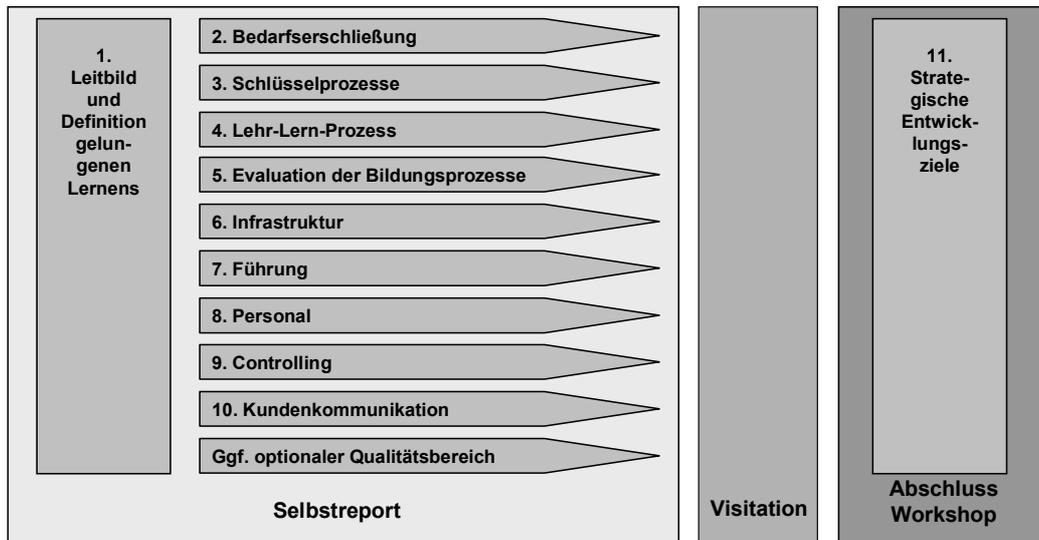
Das hier vorgelegte Verfahren der Qualitätsentwicklung und -testierung definiert konkrete Anforderungen in folgenden Qualitätsbereichen:

1. Leitbild,
2. Bedarfserschließung,
3. Schlüsselprozesse,
4. Lehr-Lern-Prozess,
5. Evaluation der Bildungsprozesse,
6. Infrastruktur,
7. Führung,
8. Personal,
9. Controlling,
10. Kundenkommunikation,
11. Strategische Entwicklungsziele.

Die Erfüllung der definierten Anforderungen in diesen verpflichtenden Qualitätsbereichen muss in einem Selbstreport nachgewiesen und durch eine Visitation bestätigt werden. In selbstbestimmten optionalen Qualitätsbereichen können die Organisationen auf Spezifika ihrer Ausrichtung oder auf besondere Stärken hinweisen.

Bei der Visitation spiegeln die Gutachtenden ihre Eindrücke in die Organisationen zurück. Außerdem werden in einem Abschlussworkshop strategische Entwicklungsziele für die nächste Qualitätsentwicklungsperiode vereinbart, und die Weiterbildungsorganisationen geben Rückmeldung über ihre Erfahrungen in der Arbeit mit dem Qualitätsverfahren, die für Anpassungen und Weiterentwicklungen des Verfahrens genutzt werden. Das Qualitätsverfahren lernt also selbst aus der Praxis.

Grafik 1: Das Qualitätsentwicklungs- und -testierungsmodell



5. In welchen Schritten verläuft der Qualitätsprozess?

LQW ist ein **Qualitätskreislauf**. Dabei bezeichnet *Qualitätsentwicklung* die Phase der Arbeit der Weiterbildungsorganisationen und *Qualitätstestierung* die Phase der externen Evaluation und Bestätigung der erreichten Qualitätserfolge. Im Unterschied zur traditionellen Zertifizierung, die fremdgesetzte Normen abprüft, richtet sich die Testierung stärker an den selbstbestimmten Qualitätskriterien der jeweiligen Organisation aus.

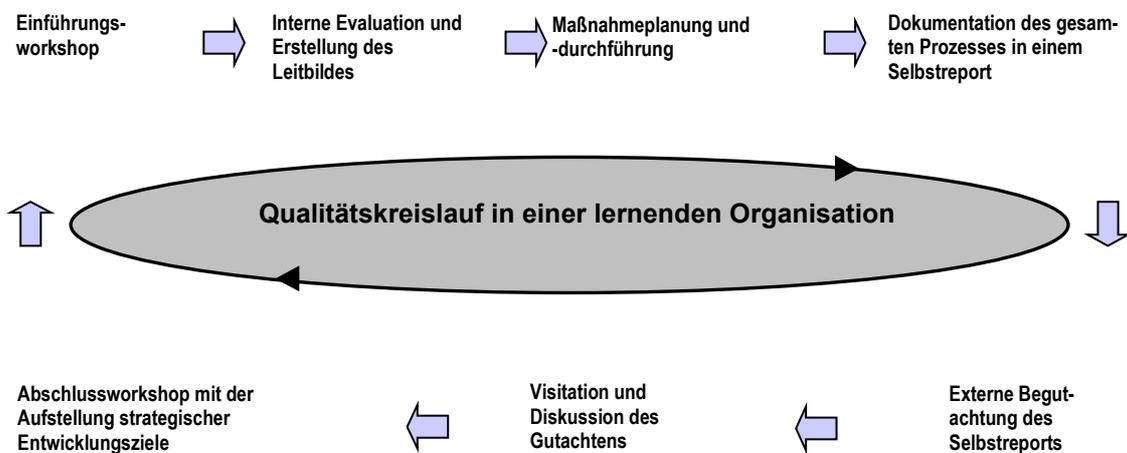
Weil die Organisationen selbst die Normen und Standards setzen, hat der Qualitätsentwicklungsprozess im Prinzip drei Schritte:

1. **Definition gelungenen Lernens:** Erstens einigt sich die Organisation intern darüber, unter welchen Bedingungen sie Lernen als gelungen betrachtet. Da Bildung immer für den Lernenden von Nutzen sein muss, ist es erforderlich, dessen Standpunkt einzunehmen und zu definieren, a) welche objektiven Bedingungen gegeben sein müssen, b) worüber zwischen den Beteiligten Einigkeit bestehen muss und c) was zu ihren jeweiligen subjektiven Vorlieben gehört, die sich mindestens nicht widersprechen dürften. In einem diskursiven Beratungsprozess unter den Beteiligten entsteht so ein handlungsleitendes Selbstverständnis.
2. **Bestimmung der Gelingensfaktoren:** Im nächsten Schritt werden die (Rahmen-)Bedingungen bestimmt, die einen bedeutenden Einfluss auf das Gelingen des Lernens haben. Beispielsweise sollten die subjektiven Bedürfnisse und die gesellschaftliche Bedarfslage der Kunden bekannt sein. Es sollte geklärt werden, mit wem die Organisation wie kooperieren muss, um ihr Anliegen voranzubringen. Und man sollte wissen, an welchen Indikatoren erkannt werden kann, ob Bildung gelungen ist und Erfolg hatte.

3. **Gestaltung der Gelingensfaktoren:** Schließlich sind unter dem Gesichtspunkt und mit dem Fokus auf die Definition gelungenen Lernens die konkreten Arbeits- und Kooperationsbedingungen so zu gestalten, dass diese das Gelingen der Bildung bestmöglich fördern und unterstützen.

Nach der Erstellung des Leitbildes mit der organisationsspezifischen Definition gelungenen Lernens startet der Prozess der Qualitätsentwicklung mit einer internen Evaluation, z.B. einer Stärken/Schwächen-Analyse anhand der LQW-Anforderungen. Danach erfolgt eine Planung und Durchführung von erforderlichen Qualitätsentwicklungsmaßnahmen. Dieser Prozess wird dokumentiert und mündet in die Ausformulierung eines **Selbstreports**. Die eingesetzten Methoden und Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden in einem **Qualitäts- bzw. Organisationshandbuch** dokumentiert. Der Selbstreport ist Gegenstand der externen Evaluation durch eigens im LQW-Modell geschulte Gutachterinnen und Gutachter. Die Begutachtung mündet in eine Visitation vor Ort. Hier können ggf. das Qualitäts- bzw. Organisationshandbuch und andere Dokumente (z.B. Protokolle) für eine Nachweisprüfung zurate gezogen werden. Wenn die Visitation erfolgreich verläuft, endet der Qualitätskreislauf mit einem Abschlussworkshop und der Aufstellung von strategischen Entwicklungszielen für die nächste Qualitätsperiode.

Grafik 2: Der Qualitätskreislauf



Wenn die Weiterbildungsorganisationen sich für eine Qualitätsentwicklung und -testierung mit dem LQW-Verfahren entschieden und angemeldet haben, startet der interne Qualitätsmanagementprozess mit einem **Einführungsworkshop**, auf dem das Verfahren vorgestellt und erläutert wird. Wichtig ist, dass die Philosophie des Gelungenen sowie die Logik und das Verfahren von LQW wirklich verstanden werden, denn **nur, wer den Geist der Lernerorientierten Qualitätsentwicklung verinnerlicht hat, kann die Methode zum eigenen Nutzen richtig anwenden**. Weiterhin wird hier bereits anhand der Qualitätsbereiche und ihrer Anforderungen eine erste Selbstbewertung der Organisation vorgenommen, die aufzeigt, an welchen Stellen die nachfolgende Qualitätsarbeit vor

allem anzusetzen hat. Sinnvoll ist es, dass möglichst viele Beschäftigte der Organisation an diesem Termin teilnehmen, um Transparenz, Vertrauen und Motivation für die Qualitätsentwicklung zu schaffen. Je nach Größe der Organisation kann es aber auch sinnvoll sein, diese Veranstaltung zu teilen. In einem ersten allgemeineren Teil wird dann das Verfahren allen Mitarbeitenden vorgestellt und in der zweiten Phase wird z.B. mit einem Steuerungskreis oder den Qualitätsbeauftragten die Ist-Analyse durchgeführt. Bei guter Kenntnis des LQW-Verfahrens kann sich der Einführungsworkshop alternativ der Thematik „Wie schreibt man einen Selbstreport?“ widmen.

Im Retestierungsverfahren tritt an die Stelle des Einführungsworkshops ein **Follow-up-Workshop**, der den Qualitätsentwicklungsprozess maßgeschneidert für die betreffende Organisation unterstützt.

➔ Weitere Erläuterungen zum Einführungs-/Follow-up-Workshop finden Sie in Kapitel 8.

Nun machen sich die Organisationen auf den Weg. Auf der Basis einer **internen Evaluation** werden zunächst das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens erarbeitet. Dann sichern und systematisieren die Organisationen ihre bisherige Qualitätsarbeit, planen weitergehende **Qualitätsentwicklungsprozesse**, stellen sich intern Ziele und Zwischenziele, verabreden Maßnahmen, legen Zeitpläne, Ressourcen und Verantwortungen fest. Ein gutes Projektmanagement ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren gelingender Qualitätsentwicklung. In dieser Entwicklungsperiode können die Organisationen auf durch die ArtSet Forschung Bildung Beratung GmbH bereitgestellte Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge zurückgreifen, die auf den Internetseiten der Testierungsstellen bereitgestellt werden. Eine Hotline der Testierungsstellen kann telefonisch oder über E-Mail für auftretende Fragen genutzt werden. Oder die Organisationen suchen sich andere LQW-Anwender für kollegiale Beratung und wechselseitige Unterstützung.

➔ Weitere Erläuterungen zum Management des Qualitätsprozesses finden Sie in Kapitel 10.

In der Qualitätsentwicklungsphase treffen sich die Mitglieder der Organisation in festgelegten Rhythmen, um den Prozess zu reflektieren, zu bewerten und weitergehend zu planen. Das schriftliche Dokument dieser Selbstreflexion ist der **Selbstreport**, in dem die Weiterbildungsorganisationen ihren Qualitätsprozess beschreiben und bewerten und in dem sie die Erfüllung der Anforderungen nachweisen. Das Schreiben des Selbstreports sollte daher den Qualitätsentwicklungsprozess begleiten und ihn nicht erst am Ende zusammenfassen. Im Prozess ist der Selbstreport Reflexionshilfe, und am Ende des Prozesses ist er das vorläufig abschließende Reflexionsergebnis. Parallel zum Entstehen des Selbstreports werden die eingesetzten Verfahren und die erzielten Ergebnisse der durchgeführten Qualitätsmaßnahmen in einem **Qualitäts- bzw. Organisationshandbuch** dokumentiert. Die Dokumentation kann auch elektronisch erfolgen. **Selbstreport und Organisationshandbuch gehören im Qualitätsprozess zusammen**: Der Selbstreport ist gewissermaßen die Gebrauchs-

anweisung und das Organisationshandbuch der Werkzeugkasten und der Ergebnismachweis.

→ Weitere Erläuterungen zum Selbstreport und zum Organisationshandbuch finden Sie in Kapitel 11.

Nach der Abgabe des Selbstreports bei der Testierungsstelle wird dieser begutachtet. Das entsprechende **Gutachten** durchläuft eine Qualitätskontrolle und wird anschließend an die Organisation verschickt. Es enthält eine Wiederbeschreibung der Organisation, generelle Rückmeldungen zum Selbstreport und zum Qualitätsentwicklungsprozess, einen Prüfteil, der sich auf die LQW-Anforderungen bezieht, und darüber hinausgehende Anregungen und Hinweise zur weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung. Sollte das Gutachten Auflagen enthalten, weil die Erfüllung einzelner Anforderungen im Selbstreport noch nicht zu erkennen ist, dann werden diese erläutert, damit die Organisation bis zur Visitation für etwaige Nacharbeiten oder Nachweise sorgen kann. Die **Auflagen mit ihren entsprechenden Erläuterungen sind also als Hilfestellung für die weitere Qualitätsentwicklung zu verstehen** und bedeuten nur, dass im Selbstreport bezüglich der Erfüllung der LQW-Anforderungen noch Unklarheiten bestehen, die auf der Visitation ausgeräumt werden müssen. Ein Urteil über Bestehen oder Nichtbestehen der Testierung ist damit an dieser Stelle nicht verbunden.

→ Weitere Erläuterungen zum Gutachten finden Sie in Kapitel 12.

Nach Abgabe des Selbstreports und Erhalt des Gutachtens ist die **Visitation** ein entscheidender Meilenstein im organisationalen Lernprozess. Hier wird das Gutachten, das die Gutachterinnen und Gutachter über den Selbstreport angefertigt haben, mit den Beschäftigten der Organisation diskutiert. Die **Selbstbeschreibung der Organisation** wird in der **Wiederbeschreibung** aus einer externen Beobachtungsperspektive eines Außenstehenden gespiegelt. In einem solchen **Feedback-Prozess** liegen die größten Lernchancen. Nun kann erörtert und verstanden werden, warum die Umwelt die Organisation so wahrnimmt, wie sie sie wahrnimmt, sogar warum sie sie ggf. missverstehen musste, denn zwischen dem Selbstbild des Systems und dem Fremdbild der Umwelt kann es durchaus zu Widersprüchen kommen. Aber auch diese Diskrepanzen sind Lernchancen, weil reflexiv geklärt werden kann, wie sie zustande kommen mussten und wie sie künftig zu vermeiden sind. Ein anderer Teil der Visitation beschäftigt sich mit der Prüfung der Nachweise, die vorgehalten werden müssen, und ggf. mit im Gutachten formulierten Auflagen.

→ Weitere Erläuterungen zur Visitation finden Sie in Kapitel 13.

Auf dem **Abschlussworkshop** wird ein Blick zurück und ein Blick nach vorn geworfen. Rückwirkend reflektieren die Mitglieder der Organisation ihren gerade abgeschlossenen Qualitätsentwicklungsprozess, bewerten förderliche und hinderliche Aspekte und ziehen Schlussfolgerungen für die folgende Entwicklungsperiode. Die zu gestaltende Zukunft der Organisation wird anhand der aufzustellenden **strategischen Entwicklungsziele** in den Blick genommen. Mit

diesen in die Zukunft greifenden Zielen für die Gesamtorganisation wird der Organisations- und Qualitätsentwicklung der nächsten vier Jahre die Richtung gewiesen. So stellt die Organisation sicher, dass sie nicht nur auf Umweltentwicklungen reagiert, sondern diese auch vorausschauend mitgestaltet. Mit der auf Dauer gestellten Qualitätsentwicklung wird das Weiterbildungsunternehmen zu einer lernenden Organisation.

➔ Weitere Erläuterungen zum Abschlussworkshop mit den strategischen Entwicklungszielen finden Sie in Kapitel 14.

Rechtzeitig vor der Retestierung sollte der **Follow-up-Workshop** bei der Testierungsstelle gebucht werden. Bei diesem steht der beratende **Unterstützungscharakter** im Vordergrund, damit die Organisation auf der Basis der bisherigen Erfahrungen ein vertieftes Verständnis des LQW- Verfahrens entwickelt und dieses noch besser an ihre konkreten Bedingungen anpassen kann. Auf dem Workshop kann über den Stand der strategischen Entwicklung, die Optimierung des Qualitätsmanagements, die Ergebnisse der Überprüfung der Funktionsfähigkeit der Organisation gesprochen werden. Die Organisation kann darüber hinaus auch ein Thema wählen, das in ihrer Entwicklung gerade ansteht und bei dem sie Hilfe in Anspruch nehmen will.

➔ Weitere Erläuterungen zum Follow-up-Workshop finden Sie in Kapitel 15.

6. Wie ist der Zusammenhang zwischen Begutachtung und Entwicklungsförderung?

Es sollte deutlich geworden sein, dass das Lernerorientierte Qualitätsmodell ein Qualitätsmanagementsystem ist, das den Organisationen hilft, die geforderten Qualitätsstandards durch vorbereitende und begleitende Maßnahmen zu erreichen. **Die Einheit von Begutachtung und Entwicklungsförderung ist der Kern des Modells** – hier unterscheidet es sich von anderen Verfahren! Daher sind die Testierungsstellen und deren Gutachtende zugleich »Prüfer« und »Entwicklungshelfer«.

Um Prozesssicherheit und Rollenklarheit in diesem Verfahren zu gewährleisten, wurde ein systematisches Verfahren des Gutachtereinsatzes und der Gutachtenkontrolle eingeführt. Selbstverständlich ist dafür gesorgt, dass im Begutachtungsverfahren keine Personen eingesetzt werden, die die betreffende Organisation in den vergangenen Jahren beraten haben.

Der Prüfteil des Gutachtens besteht in der Kontrolle, ob alle im LQW-Modell definierten Anforderungen erfüllt wurden. Vom Umfang her macht dies etwa ein Drittel des Gutachtens aus. Dieser Teil prüft bei allem Wohlwollen und aller Wertschätzung genau.

Der weitaus größere Teil des Gutachtens sind Kommentare und Anmerkungen zum Selbstreport und zu den Qualitätsbereichen sowie **Anregungen und Hinweise zur weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung**. In diesem Teil ist der Text ein Beratungsgutachten mit einer Fülle von Rückspiegelungen und

Kommentaren sowie Hinweisen, Vorschlägen und Ideen für die weitere Organisations- und Qualitätsentwicklung. Was davon die Organisationen aufgreifen, entscheiden sie allerdings selbst.

Die **Entwicklungsunterstützung von LQW** drückt sich in folgenden Sachverhalten aus:

- Bereits der Einführungs- bzw. der Follow-up-Workshop wird nicht schematisch »abgespult«, sondern berücksichtigt die besondere Situation der Organisation und ihre vorangegangenen Qualitätsarbeiten. Eine Bestandsaufnahme des jeweiligen Qualitätsentwicklungsstandes am Maßstab der Anforderungen des LQW-Modells ist Teil des Einführungsworkshops. Der Follow-up-Workshop greift ein von den Organisationen zu bestimmendes Thema im Rahmen ihrer Retestierung auf.
- Die Tabellen der Qualitätsbereiche (vgl. Kap. 16.) mit ihren jeweiligen Anforderungen können als Check- und Planungslisten bei der internen Qualitätsentwicklung und der Selbstevaluation benutzt werden.
- auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de) werden Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge für die Entwicklungsarbeit zur Verfügung gestellt.
- Im Prozess der Erstellung des Selbstreports wird Wissen verschriftlicht, das oftmals nur informell gewusstes ist, wodurch die Prozesssicherheit der internen Ablauforganisation erhöht wird. Der Selbstreport dient der Reflexion der Qualitätsarbeit, zur Begründung der angestrebten Ziele, zur Bewertung der erreichten Erfolge und für Schlussfolgerungen zum weiteren Vorgehen.
- Im Qualitäts- bzw. Organisationshandbuch werden die eingesetzten Methoden und Verfahren sowie die mit diesen erzielten Ergebnisse und Erfolge dokumentiert. Wie der Selbstreport der Selbstvergewisserung dient, so ist das Organisationshandbuch der »Werkzeugkasten« für die alltägliche Qualitätsarbeit. Darüber hinaus hilft es bei der Visitation – als Nachweisordner – bei einer etwaigen Prüfung der Erfüllung von Auflagen.
- Das Gutachten zum Selbstreport besteht aus einem knapperen Teil mit Aussagen zur Erfüllung der Mindestanforderungen und aus einem ausführlichen Anmerkungs- und Empfehlungsteil zu gesichteten Stärken, Entwicklungspotenzialen und Verbesserungsmöglichkeiten.
- Die Visitation ergänzt die Begutachtung des Selbstreports. Bei ihr werden offene Fragen der Gutachtenden geklärt, ergänzende Nachweise geprüft und Gespräche mit Leitung, Mitarbeitenden und ggf. auch mit Teilnehmenden geführt. Es werden also nicht nur Kontrollen durchgeführt, sondern auch ausführliche Rückmeldungen der Gutachtenden in den Organisationen diskutiert und Empfehlungen für etwaige Nacharbeiten gegeben, wenn das Testat nicht erteilt werden konnte. Vor allem soll aber die Organisation die Gelegenheit bekommen, das Gutachten zu diskutieren und ihrerseits Rückfragen zu stellen.

- Auf dem Abschlussworkshop werden die Entwicklungspotenziale konkretisiert und zu strategischen Entwicklungszielen gebündelt. Die Organisationen reflektieren den vergangenen Qualitätsentwicklungsprozess und berichten über ihre Erfahrungen mit dem Lernerorientierten Qualitätsmodell. Daraus ziehen sie Schlussfolgerungen für ihre weitere Qualitätsentwicklung. Der Abschlussworkshop hat also unmittelbar beratende Funktionen.
- Die strategischen Entwicklungsziele sorgen dafür, dass die Organisationen auch in dem der Testierung folgenden Zeitraum (bis zur eventuellen Restestierung) kontinuierlich an der Verbesserung ihrer Qualität arbeiten.
- Bei den Testierungsstellen gibt es eine Hotline – telefonisch und via E-Mail –, über die im Prozess der Qualitätsentwicklung unmittelbar Rückfragen durch die Organisationen gestellt werden können. Die Fragen werden von den Testierungsstellen zeitnah und individuell beantwortet.
- Über die Testierungsstellen können Sie die Kontaktdaten der akkreditierten Gutachterinnen und Gutachter erfahren, die Sie als Berater engagieren können.
- Mailinglisten ermöglichen den beteiligten Organisationen, miteinander Kontakt aufzunehmen. Hier können Weiterbildungsorganisationen erfolgreiche Projekte vorstellen, sich wechselseitig beraten und neue Kontakte knüpfen.
- Regionale Unterstützungsstellen bieten vielfältigen Support für die Organisationen ihres Einzugsgebietes.
- Netzwerkkonferenzen geben den Weiterbildungsorganisationen Gelegenheit, gemeinsam zu ausgewählten Themen zu arbeiten. Die Veranstaltungen fördern darüber hinaus die Entwicklung einer gemeinsamen Qualitätskultur in der Branche.

Teil B: Anleitung für die Anwendungspraxis

7. Wie sieht das administrative Verfahren aus?

Die **Anmeldung** zur Lernerorientierten Qualitätstestierung erfolgt mittels eines Anmeldeformulars direkt bei der Testierungsstelle, für die Sie sich entschieden haben. Dort erfahren Sie die dazu erforderlichen Formalitäten. Mit Ihrer Anmeldung zur Testierung und der Bestätigung der Anmeldung durch die Testierungsstelle gehen Sie einen privatrechtlichen Vertrag ein. Ein Rechtsanspruch auf Testierung besteht nicht.

Die aktuellen **Kosten** für die Testierung weisen die Testierungsstellen in ihren Geschäftsbedingungen aus.

Folgende **Kernleistungen** sind in den Testierungskosten enthalten:

- ein LQW-Leitfaden für die Praxis,
- ein Einführungsworkshop bzw. Follow-up-Workshop durch einen akkreditierten Gutachter, der in der Organisation stattfindet,
- die Begutachtung des Selbstreports durch unabhängige, von der Testierungsstelle benannte Gutachter/innen in Form eines umfangreichen, schriftlichen Prüf- und Beratungsgutachtens,
- eine Visitation der Organisation durch den Gutachter bzw. die Gutachterin,
- ein Abschlussworkshop mit dem Gutachter/der Gutachterin, der ebenfalls in der Organisation stattfindet,
- ein von der Testierungsstelle ausgestelltes Testat, mit dem die erfolgreiche Testierung bestätigt wird, und das die Organisation berechtigt, für die Zeit von vier Jahren das entsprechende Qualitätssiegel zu führen,
- ein LQW-Testatsstempel als Grafik für das Marketing,
- bei der erstmaligen Testierung eine individuelle Fliese aus dem LQW-Netzwerkbild des Künstlers Guido Kratz,
- ein handsignierter Kunstdruck des jeweiligen Standes des Netzwerkbildes.

Das Datum der Bestätigung Ihrer Anmeldung durch die Testierungsstelle gilt bei der Ersttestierung gleichzeitig als **Startermine** für den 13-monatigen Bearbeitungszeitraum, der bis zur Abgabe des Selbstreportes maximal vorgesehen ist. Parallel kann von der Organisation ein **Termin für den ca. vierstündigen Einführungsworkshop** vereinbart werden. Die für den Einführungsworkshop eingesetzten Berater und Beraterinnen sind immer akkreditierte Gutachterinnen und Gutachter. Wenn es technisch realisierbar ist, wird die Person, die den Einführungsworkshop durchführt, auch die Begutachtung vornehmen.

Die Begutachtung wird durch **speziell ausgebildete und unabhängige Gutachterinnen und Gutachter** durchgeführt. Die Zuordnung der Gutachterinnen und Gutachter erfolgt durch die Testierungsstellen. Die Organisation hat das Recht, die zugewiesenen Gutachter/innen innerhalb einer Woche nach Bekanntgabe begründet abzulehnen.

Für den Selbstreport muss zwingend die Vorlage der Testierungsstellen verwendet werden. Die bei der Testierungsstelle eingereichten Selbstreporte unterliegen dem **Datenschutz** und werden nicht an Dritte weitergegeben, mit Ausnahme der Personen, welche die Begutachtung vornehmen. Alle Gutachterinnen und Gutachter unterliegen den Datenschutzbedingungen.

Zur **fristgerechten Abgabe des Selbstreports** reicht es aus, wenn das Dokument des Selbstreports am Tag der Abgabe per E-Mail eingeht. Der Versand der zwei Druckfassungen kann dann parallel am Tag der Abgabe erfolgen. Sollte eine ausschließliche Abgabe auf dem Postweg erfolgen, ist seitens der Organisation sicherzustellen, dass der Selbstreport am Tag der Abgabe bei der Testierungsstelle eingeht.

Die **Begutachtung** erfolgt innerhalb eines Zeitraums von maximal zwölf Wochen nach Abgabe des Selbstreports. Grundlage der Begutachtung ist ausschließlich der Selbstreport. Jedes Gutachten wird einer **Qualitätskontrolle** unterzogen. Für den Fall, dass die Erfüllung der testierungsrelevanten Anforderungen anhand des Selbstreports nicht eindeutig festgestellt werden kann, werden im Gutachten Auflagen formuliert. Die Erfüllung dieser Auflagen wird im Rahmen der Visitation geprüft.

Die **Begutachtung des Selbstreports** kann grundsätzlich zu zwei verschiedenen Ergebnissen führen:

1. Die Organisation erfüllt mit ihrem Selbstreport alle Anforderungen, die testierungsrelevant sind. Die Erteilung des Testates wird daher empfohlen. In diesem Fall werden Visitation und Abschlussworkshop in der Regel an einem Tag oder an zwei aufeinander folgenden Tagen durchgeführt.
2. Auf der Grundlage des Selbstreports kann noch nicht entschieden werden, ob die Organisation alle Anforderungen, die testierungsrelevant sind, erfüllt. Dann wird ausgewiesen, in welchen Qualitätsbereichen die Anforderungen mit der Darstellung und den darin genannten Nachweisen erfüllt sind und in welchen Qualitätsbereichen im Gutachten Auflagen gefordert werden. In diesem Fall findet die Visitation spätestens sechs Wochen nach Zusendung des Gutachtens statt. Der Abschlussworkshop kann erst durchgeführt werden, wenn im Rahmen der Visitation die Erfüllung der Auflagen nachgewiesen werden konnte.

Die **Visitation** soll in einem Zeitrahmen von sechs Wochen nach Eingang des Gutachtens in der Organisation stattfinden. Der Visitationstermin wird eigenständig zwischen den Gutachtenden und der Organisation vereinbart und vom

Gutachter an die Testierungsstelle weitergeleitet. Die Visitation dauert ca. vier Stunden.

Am Ende der Visitation steht ein Protokoll, das Auskunft darüber gibt, ob die im Gutachten genannten Auflagen erfüllt und entsprechende Nachweise vorhanden sind. Das Protokoll schließt mit einer Empfehlung, ob das Testat erteilt werden kann oder nicht. Die endgültige Entscheidung in dieser Frage wird von der Testierungsstelle getroffen. Nach Prüfung des Visitationsprotokolls schickt diese ein entsprechendes Schreiben an die Organisation.

Wenn alle Auflagen erfüllt sind, kann ein Termin für den Abschlussworkshop vereinbart werden.

Wenn die **Auflagen nicht erfüllt** wurden, hat die Organisation bis zu max. sechs Monate Zeit, einen überarbeiteten Selbstreport zur **erneuten Begutachtung** vorzulegen. Dafür fallen wieder Testierungskosten an; eine weitere Visitation findet nur statt, wenn wiederum Auflagen formuliert werden mussten. Der Abschlussworkshop findet erst nach der erneuten Begutachtung statt.

Bei einem positiven Ergebnis der Begutachtung und einer erfolgreichen Visitation kann der **Abschlussworkshop** stattfinden. Dieser Workshop dauert ca. vier Stunden und findet in der Organisation statt. Der Termin für den Abschlussworkshop wird zwischen Organisation und Gutachter abgesprochen und von dem Gutachter der Testierungsstelle mitgeteilt. Vom Tag der Mitteilung an gerechnet, kann der Abschlussworkshop frühestens zwei Wochen später stattfinden. Diesen Zeitkorridor benötigt die Testierungsstelle, um die Zuordnung einer Fliese aus dem Netzwerkbild des Künstlers Guido Kratz zur jeweiligen Organisation vorzunehmen, die entsprechende Fliese versandfertig zu machen, dem Gutachter zuzuschicken und das Testat mit dem entsprechenden Kunstdruck sowie den LQW-Testatsstempel vorzubereiten.

Über die **strategischen Entwicklungsziele** wird im Anschluss an den Abschlussworkshop eine schriftliche Vereinbarung zwischen der Organisation, dem Gutachter/der Gutachterin und der Testierungsstelle getroffen. Diese Vereinbarung ist Bestandteil der Mindestanforderungen im Retestierungsverfahren. Hierfür ist es erforderlich, dass das Ergebnis des Abschlussworkshops – ein Protokoll mit den strategischen Entwicklungszielen – der Testierungsstelle per E-Mail in Form eines Text-Dokuments zugeschickt wird. Diese Aufgabe obliegt der Organisation. Die strategischen Entwicklungsziele wurden zunächst zwischen der Organisation und dem Gutachter/der Gutachterin abgestimmt und protokolliert. Anschließend, nach Prüfung der Formulierungen, werden sie mit der Testierungsstelle formal vereinbart. Diese letzte Prüfung der Formulierungen soll verhindern, dass es in vier Jahren bei der Retestierung zu Interpretationsschwierigkeiten bezüglich der zusätzlichen Mindestanforderungen kommt.

Die strategischen Entwicklungsziele werden nach Prüfung durch die Testierungsstelle in einen entsprechenden Vordruck übertragen, von der Testierungsstelle unterschrieben und der Organisation in zweifacher Ausfertigung zugesandt. Diese unterschreibt das Formular ihrerseits und sendet es an die Testierungsstelle zurück.

Sobald ein Exemplar der strategischen Entwicklungsziele unterschrieben wieder bei der Testierungsstelle eingegangen ist, erhält die Organisation die **Testatsurkunde**. Datum der Testierung und damit des Testates ist immer der Termin des Abschlussworkshops. Zusammen mit dem Testat erhält die Organisation zugleich den LQW-Testatsstempel sowie den vom Künstler handsignierten Druck des jeweiligen Standes des LQW-Netzwerkbildes.

Abb. 1: LQW-Testatsstempel

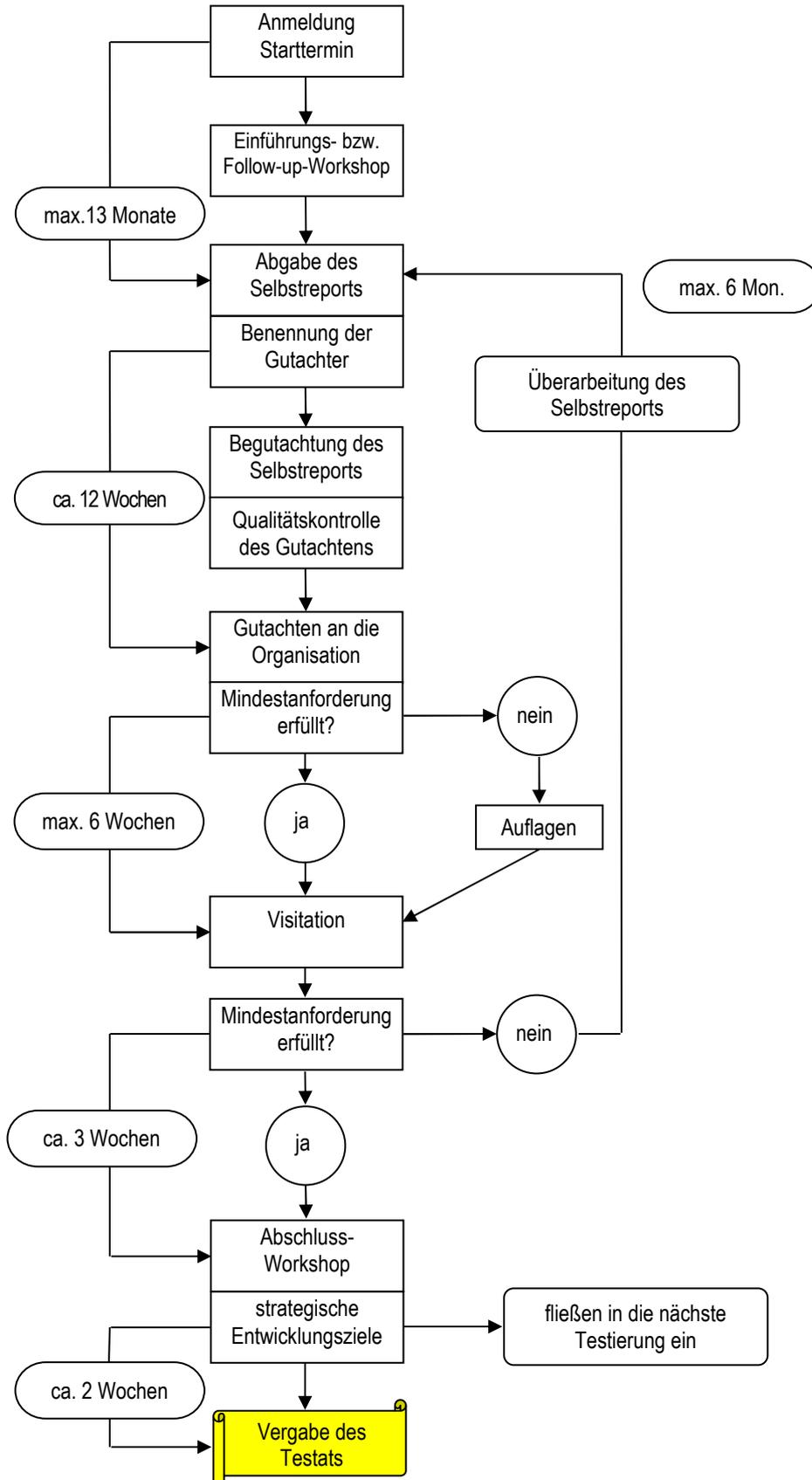


Die **Gültigkeit des LQW-Testats** beträgt vier Jahre. LQW sieht keine jährlichen Überprüfungen vor, da mit den auf dem Abschlussworkshop definierten strategischen Entwicklungszielen eine Weiterentwicklung der jeweiligen Organisation vorbestimmt wird. Das LQW-Verfahren setzt auf die Eigenaktivität und -verantwortung der Organisationen, den begonnenen Entwicklungsprozess auf Dauer zu stellen.

Damit die Testierungsstelle eine übergangslose **Retestierung** sicherstellen kann, muss die Anmeldung zur Restestierung spätestens neun Monate vor Ablauf des vierjährigen Gültigkeitszeitraumes des Testats erfolgen, und spätestens sechs Monate vor Ablauf der Gültigkeit des Testats muss ein aktualisierter Selbstreport zur Begutachtung bei der Testierungsstelle abgegeben werden. Den Organisationen ist es freigestellt, sich auch früher zur Retestierung anzumelden. Mit der Anmeldung ist auch der Zeitpunkt anzugeben, zu dem die Retestierung erfolgen soll. Die Retestierung verläuft im Prinzip wie eine Ersttestierung.

Gegen das Ergebnis der Testierung kann **Widerspruch** erhoben werden. Näheres regeln die Geschäftsbedingungen der Testierungsstellen.

Grafik 3: Der administrative Ablauf des Verfahrens



8. Was passiert im Einführungsworkshop bzw. im Follow-up-Workshop?

Der Einführungsworkshop bzw. bei der Retestierung der Follow-up-Workshop legt die Basis für die weitere Qualitätsentwicklung in den Organisationen. Hier wird das **Verständnis für die Philosophie und die Logik des Modells, seine besondere Art der Anforderungen und seine Vorgehensweise** grundgelegt. Im Regelfall dauert dieser Workshop etwa vier Stunden, deshalb kommt viel auf seine gute Vorbereitung an. Schon hier müssen die referierenden Gutachterinnen bzw. Gutachter und die angemeldete Organisation gut zusammenarbeiten. Es bedarf klarer Absprachen im Vorfeld, um die anspruchsvolle Einführungsarbeit optimal leisten zu können. Für die Workshops werden nur Gutachterinnen und Gutachter eingesetzt, die bei den Testierungsstellen zugelassen sind. Im Vorfeld haben sie sich über die besonderen Bedingungen der Organisation, ihren konkreten Kenntnisstand hinsichtlich LQW und ihre spezifischen Bedürfnisse bezogen auf den Workshop in einem ausführlichen Telefongespräch mit der Leitung oder der für das Qualitätsmanagement zuständigen Person informiert.

Der Organisation obliegt die organisatorische Vorbereitung des Workshops (Raumgestaltung, ggf. Gruppenräume, Beamer, Flipchart, Pinwände, Moderationsmaterial etc.). Es ist empfehlenswert, dass so viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ggf. auch freiberufliche Dozentinnen und Dozenten, an der Veranstaltung teilnehmen wie möglich, denn hier werden über das Verständnis des Modells motivationale Grundlagen für die Qualitätsarbeit der folgenden Zeit gelegt. Wenn die Gruppe zu groß wird, ist es auch denkbar, die Veranstaltung zu teilen. Im ersten Teil wird in die Logik des Modells eingeführt. Der zweite Teil ist eine Bestandsaufnahme des Qualitätsstandes der Organisation und wird mit einer kleineren Gruppe, die den Prozess später gestalten wird, oder in Arbeitsgruppen durchgeführt. In jedem Fall ist es hilfreich, wenn möglichst alle Teilnehmenden den LQW-Leitfaden vorher gelesen und sich mit den Qualitätsbereichen und deren Anforderungen beschäftigt haben. Gegebenenfalls macht es auch Sinn, die Ergebnisse bisheriger Qualitätsentwicklungen zu sichten und aufzubereiten. Den Gutachtenden obliegt es, die inhaltliche Gestaltung des Workshops vorzunehmen und zu verantworten.

Beim erstmaligen **Einführungsworkshop**, also wenn die Organisation noch keine praktische Erfahrung mit LQW gemacht hat, ist die Erklärung des **Prinzips der Lernerorientierung** und der Funktion der **Definition gelungenen Lernens** besonders wichtig. Wenn dies von der Organisation nicht nachhaltig verstanden wird, dann gerät der gesamte folgende Qualitätsprozess in falsches »Fahrwasser«, d.h. er wird um seinen identitätsstiftenden Kern gebracht. Diese Aufgabe erfordert von dem einführenden Gutachter selbst ein tiefes Verständnis des Modells und hohe Fähigkeiten, einen theoretisch nicht immer einfachen Gedanken praktisch anschlussfähig an die Problematik der Weiterbildungsorganisation vermitteln zu können. Im zweiten Teil der Veranstaltung werden die Qualitätsbereiche im Einzelnen behandelt, und anhand der Anforderungen wird mit den Organisationen erarbeitet, was davon bereits erfüllt und dokumen-

tiert ist, was praktisch erfüllt ist, aber noch dokumentiert werden muss, und was bisher noch fehlt, um die Anforderungen der Testierung ganz zu erfüllen. Damit wird zugleich die weitere Qualitätsarbeit der Organisation vorbereitet, und der/die Qualitätsbeauftragte erhält eine Hilfe zur Strukturierung des Prozesses. Gegebenenfalls können auch Fragen zum Projektmanagement oder zum Zusammenhang von LQW und AZAV relevant werden, auf die die Gutachter/innen kompetent Antwort geben sollten. Der referierende Gutachter ist Moderator der Veranstaltung, und er hat hier bereits erste beratende, d.h. Entwicklung unterstützende, Aufgaben. Es ist empfehlenswert, dass der Gutachter bzw. die Gutachterin den Workshop durchführt, der/die später die Begutachtung vornimmt. Dadurch wird eine vertiefte Kenntnis der Organisation geschaffen.

Der **Follow-up-Workshop** für Organisationen, die sich zur Retestierung angemeldet haben, hat andere Funktionen zu erfüllen. Hier geht es um den Stand der strategischen Entwicklungsziele, die Ergebnisse der regelmäßigen Überprüfung der Funktionsfähigkeit der Organisation und das Funktionieren des Qualitätsmanagements generell. Es ist auch denkbar, dass Konsequenzen aus dem vorangegangenen Selbstreport bzw. dessen Gutachten gezogen werden sollen und dass dieser Prozess zu moderieren und beratend zu unterstützen ist. Möglicherweise nutzen die Organisationen diesen Workshop aber auch für ein spezielles Thema ihrer Wahl, in dem sie einen Beratungsbedarf für sich diagnostizieren. Das heißt, die Gutachterinnen und Gutachter sind im Follow-up-Workshop noch stärker in ihrer Beratungsfunktion gefordert als im Einführungsworkshop; der Follow-up-Workshop muss noch organisationsindividueller vorbereitet und durchgeführt werden. Auch hier ist es empfehlenswert, den Gutachter bzw. die Gutachterin für den Workshop zu wählen, der/die später die Begutachtung vornimmt. Es könnte sich aber auch als sinnvoll erweisen, den Gutachtenden der vorangegangenen Testierung zu wählen, weil dieser bzw. diese bereits über Kenntnisse der Organisation verfügt. Die technisch-organisatorische Verantwortung der Vorbereitung liegt – wie beim Einführungsworkshop – wieder bei der Organisation und die inhaltliche Steuerungsverantwortung beim beratenden Gutachter. Der Follow-up-Workshop kann nur von Gutachter/innen durchgeführt, die bei den Testierungsstellen zugelassen sind.

9. Warum sind das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens so wichtig?

Bei der Lernerorientierten Qualitätsentwicklung und -testierung steht das gelungene Lernen der Bildungsnachfrager/innen im Fokus aller Qualitätsanstrengungen. Ziel ist es, die Bedingungen des Lernens der Teilnehmenden durch das Lernen der Organisation zu optimieren. Der Qualitätsprozess startet in der Weiterbildungsorganisation mit der Erstellung des Leitbildes inklusive der organisationsspezifischen Definition des gelungenen Lernens und einer darauf aufbauenden Stärken/Schwächen-Analyse. Dies ist für das Verfahren zwingend, weil davon ausgegangen wird, dass das **Leitbild** als Selbstbeschreibung eines Unternehmens sein organisatorisches Selbstverständnis (Corporate Identity) ausdrückt. Mit der Erstellung des Leitbildes verständigt sich die Organisa-

tion intern über sich selbst, d.h. sie entwickelt ihre Identität und ihr Selbstverständnis, die ihre zukünftige Praxis anleiten. Das bedeutet, ein Leitbild ist nur dann ein *Leitbild*, wenn es die Praxis der Beschäftigten tatsächlich leitet. Daher sind auch alle Beschäftigten bei der Erstellung des Leitbildes zu beteiligen, denn nur wer sich beteiligen konnte, wird sich hinterher mit dem erstellten Leitbild identifizieren. Ohne ein leitendes Bild von sich selbst sind alle Handlungen einer Organisation zufällig und unsystematisch. Deshalb ist ein Leitbild so wichtig.

Woran bemisst sich letztlich gelungenes Lernen? Grundsätzlich kann gelungenes Lernen daran gemessen werden, ob der Lernende seine Handlungsfähigkeit erweitern konnte. Der Maßstab für gelungenes Lernen bezieht sich auf die alltägliche Lebenspraxis des Menschen. Es geht also darum, durch die Erweiterung von Wissen und Können diese Lebenspraxis verbessern zu können. Der Mensch begibt sich nur dann in eine Lernsituation, wenn er eine Vorstellung davon hat, später den Herausforderungen des Alltags besser gerecht werden zu können. Lernen kann daher nur motiviert erfolgen, wenn sich die Lernenden eine durch Lernen verbesserte Verfügung über ihre relevanten Lebensbedingungen, mithin eine Verbesserung ihrer Lebensqualität, vorstellen können.

Die Erarbeitung der **Definition gelungenen Lernens** setzt nun einen Perspektivenwechsel auf den Standpunkt der Lernenden voraus. Gleich zu Anfang des Qualitätsprozesses erarbeitet jede Organisation ihre spezifische Definition dessen, was im denkbar besten Fall durch die angebotene Bildungsarbeit für die Lernenden erreicht werden kann. Zu beachten ist, dass es sich bei der Definition um eine Idealvorstellung handeln soll, an der die Organisation ihre eigene Praxis ausrichtet. Die Definition gelungenen Lernens dient damit auch als »roter Faden« der gesamten Qualitätsentwicklung.

Es handelt sich bei der Definition gelungenen Lernens **nicht** um pädagogische und fachliche Zielsetzungen der Lehrkräfte oder um Lernziele der realen Teilnehmenden, sondern die Definition ist auch diesbezüglich eine übergeordnete Leitvorstellung, auf die hin sich die praktischen Lehrziele der einzelnen Bildungsangebote begründen lassen müssen.

Diese **Lernerorientierung** ist auch nicht mit der in der Erwachsenenbildung verbreiteten Teilnehmerorientierung zu verwechseln. **Der »Lerner«, um den es hier geht, ist kein empirisch realer Teilnehmer, sondern eine pädagogische Konstruktion der Organisation**, in der sie quasi idealtypisch ihre Vorstellung vom gelungenen Lernen auf den Begriff bringt. Die Organisation nimmt dabei den Standpunkt ihres idealen Lerners ein und beschreibt den denkbar besten Fall gelungenen Lernens aus dessen Perspektive.

➔ Hilfestellungen und Beispiele für Definitionen gelungenen Lernens finden Sie in der entsprechenden LQW-Arbeitshilfe und den Qualitätswerkzeugen des QB 1, die Sie auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de) herunterladen können.

Durch ihre spezifische Definition gelungenen Lernens erhält die Organisation einen »roten Faden« für ihre **Qualitätsentwicklung**, denn in der schier unendlichen Menge der Dinge, die im Prinzip verbessert werden könnten, sind vor allem diejenigen von Bedeutung, die nachweislich zu einem verbesserten Lernprozess der Teilnehmenden beitragen. Hier kann die Definition des gelungenen Lernens als Entscheidungshilfe darüber dienen, was die Organisation in ihrem Qualitätsprozess bearbeiten will und was für die Lernenden nur von nachrangiger Bedeutung ist. Deshalb sind die Organisationen in den einzelnen Qualitätsbereichen ihres Selbstreports auch immer wieder gefordert, ihre ausgewählten Qualitätsmaßnahmen auf ihr Leitbild mit seiner Definition des Gelungenen rückzubegründen. **Dadurch erhalten sie Sicherheit auf ihrem Weg der Qualitätsentwicklung und steigern das Reflexionsniveau ihrer pädagogischen Praxis.** Und dies ist letztendlich das zentrale Qualitätskriterium bei der Organisation von Bildungsprozessen.

Das Lernerorientierte Qualitätsmodell hat den Anspruch, als branchengerechtes Qualitätsmanagement und entsprechend adäquate Qualitätstestierung zu fungieren. Es soll die Besonderheit des Bildungsprozesses – nämlich die Tatsache, dass Lernen immer eine Aktivität der Lernenden ist und nur durch Kontextbedingungen unterstützt und gefördert werden kann – berücksichtigen. Dies geschieht in folgender Weise:

- Zunächst wird in Anforderungen der meisten Qualitätsbereiche explizit auf die Lernenden Bezug genommen, so in den Qualitätsbereichen Leitbild, Bedarfserschließung, Lehr-Lern-Prozess, Evaluation der Bildungsprozesse, Infrastruktur und Kundenkommunikation. Die Perspektive der Lernenden wird hier also direkt eingenommen.
- Zentral und einzigartig bei dem vorliegenden Modell ist die zwingende Definition gelungenen Lernens gleich zu Beginn des gesamten Qualitätsentwicklungsprozesses und die Begründung der in den jeweiligen Bereichen unternommenen Qualitätsmaßnahmen aus dieser Definition heraus. So ist den Weiterbildungsorganisationen z.B. freigestellt, welche Schlüsselprozesse sie für ihre Organisation festlegen; diese Auswahl muss aber aus dem Lernerinteresse heraus begründet werden. Die Perspektive der Lernenden kommt hier also vermittelt über den Begründungszusammenhang vor.
- Schließlich findet ein Rückbezug auf die Definition gelungenen Lernens auch im Begutachtungsprozess statt, indem die Gutachterinnen und Gutachter die Definition wiederbeschreiben und kommentieren, die entsprechende Stimmigkeit der Begründungen der Qualitätsmaßnahmen prüfen und dies in der Diskussion des Selbstreports und des Gutachtens während der Visitation auch thematisieren.

Lernen muss jeder Mensch selbst, d.h. Lernen kann nicht von außen bestimmt werden. Lernen ist immer ein selbstgesteuerter Prozess des Lernsubjektes. Dennoch kann durch die Steuerung der Kontextbedingungen ein nicht unerheblicher Einfluss auf den Lernprozess des Lernsubjektes genommen werden. Es ist daher nicht unbedeutend, ob Lernen in angemessenen Umgebungen und

begleitet durch professionelles Personal stattfindet oder eben nicht. Um die Gestaltung dieser Kontextbedingungen allerdings bewusst und gezielt vornehmen zu können, brauchen die professionellen Lernunterstützer/innen eine inhaltlich gefüllte Vorstellung davon, wann der angezielte Lernprozess als gelungen zu betrachten ist. Diese organisationsspezifische Idealvorstellung des jeweils gelungenen Lernens muss daher in der Startphase des Qualitätsentwicklungsprozesses als Teil des zu erstellenden Leitbildes definiert werden. Die Definition gelungenen Lernens dient dann als Fokus, aus dem heraus alle Qualitätsanstrengungen und alle qualitätssichernden Vorgehensweisen zu begründen sind.

Nach innen gewinnt die Organisation durch diese Vorgehensweise eine Entscheidungsgrundlage, welche Prozesse in welcher Weise zu regeln sind – nämlich diejenigen, die begründbar den Lernprozess unterstützen. Nach außen signalisiert die Weiterbildungsorganisation mit dem Ausweis dessen, was sie als gelungenes Lernen anstrebt, ein Leistungsversprechen gegenüber ihren potenziellen Kunden, die sich entscheiden können, ob dieses Angebot mit ihren eigenen Vorstellungen übereinstimmt. Auch im Verlaufe des Begutachtungsprozesses wird von den Gutachtenden immer wieder auf die organisationsspezifische Definition gelungenen Lernens Bezug genommen; sie dient auch als Orientierung bei der externen Evaluation der Qualitätsentwicklung.

Was hat es mit dem Gelungenen auf sich? Und warum schreiben wir nicht erfolgreiches Lernen? Wenn wir uns dieser Frage zunächst einmal von der Wortbedeutung nähern, wird schon einiges klar:

Erfolg bezieht sich von der Wortherkunft auf ein Hinterher, den Ausgang, die Wirkung, die Folge von Etwas. Erfolg ist ein Ergebnis, eine Konsequenz – vielleicht das Ergebnis von Folgsamkeit, was auch nicht gerade selten ist in der Pädagogik. Als Verb »erfolgen« bedeutet es erreichen, erlangen. Man hat es geschafft!

Das **Gelingen** hingegen bedeutet glücken, gedeihen, ursprünglich auch leicht und schnell vonstatten gehen, in leicht vollzogener Bewegung, im »flow«. Gelingendes fließt; Gelungenes hat sich erfüllt, hat sein Ziel erreicht, ist voll geworden. Man ist erfüllt!

Jemand hat die Prüfung erfolgreich bestanden; das ist gut. Aber war sein Lernen auch gelungen? Die Kategorie »erfolgreich« fokussiert auf das Ergebnis und misst hinterher, meist äußerlich bzw. von außen. Die Kategorie »gelungen« kann sowohl ein Werkstück (das Produkt) als auch die Arbeit daran (den Prozess) bezeichnen; und sie misst von innen entweder aus der Stimmigkeit der Sache selbst oder aus dem Fluss des Tuns, in jedem Fall aus der Perspektive des betroffenen Subjektes.

Ein erfolgreiches Lernen hat die in der Regel fremdgesetzten Ziele der pädagogischen Karrieren erreicht. **Ein gelungenes Lernen ist ein Lernen, das der Lernende selbst wert-schätzt, für gut befindet, das ihm kostbar ist!** Gelungenes Lernen ist qualitativ hochwertiges Lernen.

Über das Lernen hinaus ist die Kategorie des Gelungenen ins gesamte menschliche Tun eingebaut. Wir kommen irgendwo hin, zu einer Veranstaltung, Verabredung, Vorladung, in ein Unternehmen, Geschäft, eine Arztpraxis etc., und nach kurzer Zeit spüren wir, ob die Situation mit uns im Einklang ist (Qualität bedeutet übrigens auch: Klangfarbe eines Tons, eines Vokals usw.). Der Mensch hat einen zuverlässigen »Evaluationsseismographen« in sich, der ihm signalisiert, ob das, was passiert, gut für ihn ist. Die neuere Intuitionsforschung bestätigt, dass diesem Gefühl zu trauen ist, oft mehr als dem Verstand, der sich auch viel einreden kann. Das Gefühl des Gelungenen (oder Misslungenen) lässt sich nur schwer betrügen. Trotzdem ist das Gelungene nicht bloß eine Empfindungskategorie, sondern lässt sich über beobachtbare Merkmale intersubjektiv kommunizieren und objektivieren.

Weil dies so ist, kann das Prinzip des Gelungenen von LQW über das Lernen der Teilnehmenden hinaus für die Qualitätsentwicklung nutzbar gemacht werden, indem es zum Maßstab wird, um Qualität in der Organisation insgesamt zu bewerten. Folgendes könnten beispielhafte Fragen hierzu sein:

- Ist der Prozess der Leitbildentwicklung gelungen, d.h. wurden die Mitarbeitenden umfassend integriert und beteiligt? (QB 1 Leitbild)
- Gelingt es uns, die gesellschaftlichen Entwicklungstrends zutreffend zu erfassen? (QB 2 Bedarfserschließung)
- Sind unsere Kooperationen gelungen, d.h. sind die Prozesse gut definiert? (QB 3 Schlüsselprozesse)
- Fördern wir gelingendes Lernen der Lernenden durch unser Lehrverhalten? (QB 4 Lehr-Lern-Prozess)
- Können wir feststellen, dass das Lernen der Teilnehmenden gelungen ist? (QB 5 Evaluation der Bildungsprozesse)
- Sind unsere Lern- und Arbeitsräume gelingendem Lernen förderlich? (QB 6 Infrastruktur)
- Gelingt es der Führung, die Organisation auf Kurs zu halten? (QB 7 Führung)
- Ist unsere Mitarbeiterfortbildung gelungen? (QB 8 Personal)
- Gelingt es mit unseren Kennzahlen, das zu erfassen und zu bewerten, was wir als unseren spezifischen Erfolg betrachten? (QB 9 Controlling)
- Fühlen sich unsere Kunden umfassend informiert, beraten, begleitet, unterstützt, d.h. ist die Kommunikation mit ihnen gelungen? (QB 10 Kundenkommunikation)
- Gelingt unser Ausgriff auf die Zukunft der Organisation, d.h. sind Vision und strategische Ziele motivierend und tragfähig? (QB 11 Strategische Entwicklungsziele)

Qualitätsentwicklung als die Suche nach gemeinsamen Antworten auf Fragen dieser Art ist ein reflexiver Prozess. Deshalb sind die Rückgrün-

dungen der Qualitätsmaßnahmen auf das Leitbild mit seiner Definition gelungenen Lernens von so großer Bedeutung. Deren Niveau ist ein Indikator für das Qualitätsniveau der gesamten Organisation. Sich also die oben genannten und andere, weitere Fragen im Prozess der Qualitätsentwicklung zu stellen und im Kreise der Beschäftigten zu diskutieren, kann das Reflexionsniveau der Gesamtorganisation erheblich steigern, ihr pädagogisches Selbstverständnis klären. Qualitätsmanagement ist dann kein aufgesetztes, technisches Verfahren, sondern gelebte pädagogische Praxis.

Das Prinzip des Gelungenen kann ein Leitprinzip der gesamten Qualitätsentwicklung sein, als Bewertung aller Prozesse und aller Dienstleistungen, die schlussendlich ja dem gelungenen Lernen der Teilnehmenden zu Gute kommen sollen.

10. Wie managt man den Qualitätsprozess?

Die Arbeit gut zu machen und die Arbeit zu verbessern, sind zwei Seiten derselben Medaille. Qualitätsentwicklung ist heute eine Daueraufgabe für Weiterbildungsorganisationen, die ein kontinuierliches Engagement aller erfordert.

Das wichtigste Prinzip bei der Organisations- und Qualitätsentwicklung nach LQW ist, dass man kreativ mit dem Verfahren umgeht, was bedeutet, dass man die Qualitätsanforderungen im Sinne der Organisation interpretiert. Es geht dabei im Grundsatz darum, nicht die Organisation auf die LQW-Anforderungen zuzubewegen, sondern Letztere im Sinne der Entwicklungserfordernisse der eigenen Organisation zu nutzen, also mit Hilfe von LQW das zu tun, was in der Organisation ohnehin ansteht.

Für den **Prozess des Qualitätsmanagements** empfehlen sich einige Vorgehensweisen:

- Zwingend ist, dass die Leitung der Organisation den Prozess der Qualitätsentwicklung uneingeschränkt befürwortet und letztinstanzlich verantwortet.
- Ein/e Qualitätsmanager/in aus dem Kreis der Beschäftigten, welche/r in der Organisation anerkannt ist, kann mit der operativen Steuerung des Prozesses betraut werden.
- Regelmäßige Sitzungen (alle 4 bis 6 Wochen) aller Beschäftigten (in kleineren Organisationen) oder einer repräsentativen Steuerungsgruppe (in größeren Organisationen) sichern die Kontinuität. Hier werden die Qualitätsanstrengungen diskutiert und zusammengeführt; notwendige Entscheidungen werden vorbereitet und anschließend von den zuständigen Stellen getroffen.
- In Qualitätszirkeln können Teilaufgaben abgearbeitet werden. Die Qualitätszirkel legen ihre Ergebnisse der Steuerungsgruppe vor. Die Qualitätszirkel können parallel an der Erfüllung der Anforderungen der Qualitätsbereiche arbeiten.

- Es ist empfehlenswert, mit dem Schreiben des Selbstreports gleich zu Anfang zu beginnen, um den Report im Verlauf der Qualitätsentwicklung vom Rohentwurf bis zur Endfassung sukzessive mit den Vorschlägen und Maßnahmen aus den Qualitätszirkeln anzureichern. So verfügt die Organisation über ein sich permanent entfaltendes Gemeinschaftsprodukt, dessen Entwicklung von allen verfolgt und kommentiert werden kann.
- Das Schreiben des Selbstreports kann arbeitsteilig oder durch eine einzelne Person geschehen. Wichtig ist es, die verschiedenen Entwicklungsstufen des Selbstreports in der Organisation immer wieder gemeinsam zu diskutieren. So wachsen der Selbstreport und das Qualitätsbewusstsein der Beschäftigten gleichermaßen.
- Im Prozess der Vorbereitung auf die Retestierung hilft es ebenfalls sehr, Veränderungen bezüglich des Vorgehens im Qualitätsmanagement im vorhandenen Selbstreport kontinuierlich zu vermerken. Da für die Retestierung kein neuer, sondern nur ein aktualisierter Selbstreport abzugeben ist, hat man zum Ende der vierjährigen Qualitätsperiode dann keine umfangreichen Überarbeitungsaufgaben mehr.
- Parallel zum Selbstreport wird ein Qualitäts- bzw. Organisationshandbuch angelegt, in dem die Methoden und Verfahren der Qualitätsentwicklung und die mit diesen erzielten Ergebnisse und Erfolge dokumentiert werden. Selbstreport und Organisationshandbuch gehören zusammen wie zwei Seiten einer Medaille. Der Selbstreport ist Reflexionsinstrument, in dem z.B. die Ziele der Qualitätsentwicklung begründet werden. Und das Organisationshandbuch ist Arbeitsinstrument, in dem die Werkzeuge und die Ergebnisse der Qualitätsentwicklung dokumentiert und für die Qualitätsarbeit zur Verfügung gestellt werden.
- Absolut arbeitserleichternd und erfolgversprechend ist es, den Qualitätsentwicklungsprozess mit den Methoden des Projektmanagements zu organisieren, sich klare Ziele und Meilensteine zu setzen, Zeiten und Ressourcen gut zu planen und vor allem Zwischencontrollings vorzusehen und ggf. nachzusteuern. Dabei darf nur 60% der zur Verfügung stehenden Zeit verplant werden; 40% der zur Verfügung stehenden Zeit wird erfahrungsgemäß für Unvorhergesehenes gebraucht.

➔ Die Nutzung der LQW-Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge ist unbedingt zu empfehlen. Sie können diese auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de) herunterladen. Weitere hilfreiche Anregungen und etwa 100 Managementinstrumente finden Sie in dem „Handbuch Management in der Weiterbildung“ von Rainer Zech, das speziell für LQW-Anwenderorganisationen entwickelt wurde (Beltz-Verlag 2010).

Im **Verhältnis von Organisationsleitung und Qualitätsmanager/in** liegt ein Erfolgsfaktor gelingender Qualitätsentwicklung. Es hat sich bewährt, diese Rollen zu trennen, aber eng kooperativ zu vernetzen. Gefahren lauern, wenn die Leitung schwach ist und der Qualitätsmanager versucht, dieses Machtvakuum

auszufüllen, aber auch, wenn der Qualitätsmanager keine Unterstützung aus dem Kollegenkreis erhält und allein gelassen wird. Deshalb braucht ein Qualitätsmanager Rückhalt bei seiner Leitung und Akzeptanz bei seinen Kolleginnen und Kollegen. Ein Qualitätsmanager sollte einen Gesamtüberblick über das Unternehmen haben, Wissenschaft verstehen und praktisch umsetzen können und über die notwendigen praktischen Kompetenzen für technische und elektronische »Werkzeuge« verfügen. Selbstverständlich sollte er sich in der Logik des LQW-Modells »zu Hause« fühlen. Es hilft einem Qualitätsmanager darüber hinaus sehr, wenn er selber Lust auf Neues hat und ein kommunikativer Mensch mit Vernetzungsfähigkeiten ist.

Die Funktionen von Leitung und Qualitätsmanagement im Qualitätsmanagementprozess lassen sich tabellarisch folgendermaßen aufteilen.

Tabelle 1: Leitungs- und Qualitätsmanagementaufgaben

Aufgaben der Leitung	Aufgaben des Qualitätsmanagements
<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsprozess initiieren und letztverantworten • Rahmenentscheidungen treffen • Visionen und übergeordnete Ziele formulieren • Zeit-, Personal- und Finanzressourcen bereitstellen • Freiräume und ggf. neue Strukturen schaffen • Kommunikation und Information strukturell ermöglichen • Qualität vorleben und entsprechende Anreize schaffen • Meilensteine definieren und »controllen« • Kommunikation mit Umweltbereichen organisieren • Konflikte ggf. entscheiden • (Selbst-)Reflexionsfähigkeit zeigen und anregen 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsprozess managen, steuern und moderieren • 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 • Konflikte medieren • (Selbst-)Reflexionsfähigkeit zeigen und anregen

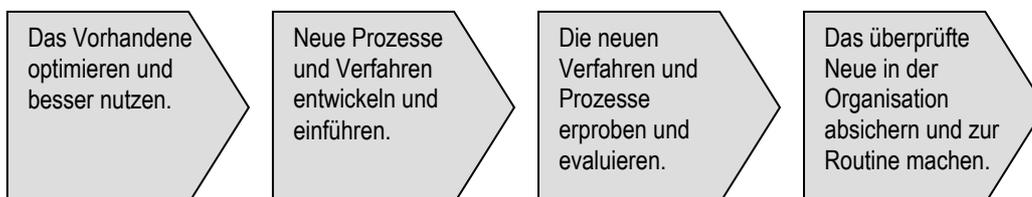
Hieraus ergibt sich für den Qualitätsmanager/die Qualitätsmanagerin folgendes Kompetenzprofil:

Kompetenzprofil für Qualitätsmanager/innen	
Fachliche Kompetenzen	Personale Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> • theoretisches Verständnis zu den Themen Organisation und Organisations-/Qualitätsentwicklung • vertiefte Kenntnis von Logik und Verfahren von LQW • Changemanagement • Beratungskompetenzen • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsethos • überzeugendes Auftreten • Leistungsbereitschaft • Belastbarkeit • Analyse- und Problemlösefähigkeit • Kreativität • ausgleichendes Wesen • etc.
Methodische Kompetenzen	Soziale Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> • Projektmanagement • Moderationsmethoden • Visualisierungs- und Präsentationstechniken • Zeitmanagement • Prozesssteuerungsfähigkeit • Evaluationsmethoden • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsfähigkeit • Kontaktfähigkeit • Führungsfähigkeit • Kritik- und Konfliktfähigkeit • Wertschätzung • Durchsetzungsfähigkeit • etc.

Der **Prozess der Qualitätsentwicklung** im Ganzen, aber auch in allen Teilprojekten kann schematisch in **vier Phasen** unterteilt werden:

1. Das Vorhandene wird optimiert und besser genutzt.
2. Neue Prozesse und Verfahrensweisen werden entwickelt und implementiert.
3. Die neuen Prozesse und Verfahren werden erprobt und evaluiert.
4. Das überprüfte Neue wird in der Struktur des Unternehmens abgesichert und zu neuer Routine.

Grafik 5: Die vier Phasen des Qualitätsentwicklungsprozesses



11. Wie schreibt man einen Selbstreport?

Im **Selbstreport** weist die Organisation ihre Qualitätsbemühungen aus und fertigt eine **Selbstbeschreibung** an. Der Selbstreport hat den Nutzen einer erhöhten **Selbstreflexion nach innen**, er ist aber darüber hinaus auch (ggf. auszugsweise) ein **Qualitätsnachweis** bzw. ein mögliches Marketinginstrument **nach außen**. Im Erarbeitungsprozess klären die Beteiligten sich und andere darüber auf, was sie getan haben, was sie tun und wie sie es tun. Die schriftliche Fixierung zwingt zu einer Selbstvergewisserung über Ziele, Vorgehensweisen und Verfahren sowie Ergebnisse, indem Begründungszusammenhänge ausgeführt und Veränderungsmaßnahmen beschrieben werden. Die Selbstbeschreibungen dienen den Organisationen dazu, **einen prüfenden Blick aus der gedanklich eingenommenen Perspektive der Kunden auf sich selbst zu werfen**.

Der Selbstreport ist deshalb kein »Hofbericht«, sondern bietet die Gelegenheit zur Selbstauskunft über vollzogene Entwicklungen, aber auch über gesichtete Bedarfe und Entwicklungsziele. **Das bedeutet auch, dass auch über Probleme und weniger Gelungenes berichtet werden sollte**. Je mehr die Organisation über sich »preisgibt«, desto besser und präziser können die Gutachtenden ihre Anregungen und Hinweise für die weitere Qualitäts- und Organisationsentwicklung formulieren. **Die Qualität der Gutachten korrespondiert mit der Qualität des Selbstreports**.

Im **Selbstreport** begründen die Organisationen die Ziele ihrer Qualitätsentwicklung und reflektieren die Entwicklungsschritte der Organisation; er nötigt zu Festlegungen und ist deshalb **nicht nur eine Reflexions-, sondern auch eine Planungs- und Entscheidungshilfe**. Im Verlaufe der weiteren Evaluationen wird der Selbstreport immer weiter fortgeschrieben und dokumentiert den Weg der lernenden Organisation.

Ergänzt wird der Selbstreport durch ein **Qualitäts- bzw. Organisationshandbuch**, in dem die eingeführten Verfahren und erreichten Ergebnisse für die Alltagsarbeit der Organisation zur Verfügung gestellt werden. Der Selbstreport ist gewissermaßen die »Gebrauchsanweisung« und das Organisationshandbuch der »Werkzeugkasten« der alltäglichen Praxis. Beides gehört zusammen wie zwei Seiten einer Medaille. Prüfgrundlage ist allerdings nur der Selbstreport; das Organisationshandbuch dient neben der Alltagsarbeit u.a. als Nachweisdokument bei der Visitation.

Der Selbstreport macht aber auch inhaltliche Aussagen über das Vorgehen und die Ergebnisse der Qualitätsentwicklung (ggf. in zusammengefasster Form oder mit Beispielen). Er ist so formuliert, dass Außenstehende verstehen, was in der Organisation wie und warum geschieht. Der Selbstreport muss aus sich heraus – ohne Rückgriff auf die Nachweise – verständlich, das heißt selbsterklärend, sein. Formulierungen wie »regelmäßig«, »geeignet«, »zukünftig«, »künftig« etc. beschreiben keine konkreten Verfahren und Zeitpunkte, sondern wirken als »anekdotische« Formulierungen von Vorhaben und

sind deshalb im Selbstreport zu vermeiden. Statt »regelmäßig« zu schreiben, ist im Selbstreport der genaue Rhythmus oder Turnus anzugeben; statt »zukünftig« zu schreiben, ist der Zeitpunkt festzulegen, zu dem die Maßnahme durchgeführt oder das Ziel etc. erreicht ist. Der Selbstreport darf keine Formulierungen im Sinne von Setzungen oder bloße Behauptungen enthalten. Vielmehr muss die Erfüllung der Mindestanforderungen inhaltlich ausgeführt und nachgewiesen werden. **Der Selbstreport gewinnt an Plausibilität und Lebendigkeit, wenn Ergebnisse von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen an Beispielen dokumentiert werden.**

So ist es beispielsweise nicht ausreichend, nur Kennzahlen aufzuzählen, ohne diese zu begründen, in ihrer Sinnhaftigkeit zu bewerten und Schlussfolgerungen daraus zu ziehen. Es sind also Fragen zu beantworten wie: Wozu machen die Kennzahlen eine Aussage? Oder: Welche konkreten Maßnahmen wurden – zum Beispiel – aus der Kundenbefragung abgeleitet?

In fast jedem Qualitätsbereich gibt es die Anforderung „**Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen**“. Die Anforderung verlangt Reflexion und Konsequenzen in Bezug auf die Qualitätsmaßnahmen des jeweiligen Bereichs. Entscheidend ist bei LQW eben nicht, dass etwas gemacht wurde, sondern die Begründetheit des eigenen Tuns. Sind mit den eingesetzten Verfahren die angestrebten Ziele erreicht worden? Soll es so weitergehen wie bisher oder sind Veränderungen erforderlich, weil die mit den Verfahren erzielten Ergebnisse nicht befriedigend sind? Qualität in der Bildung ist eben Reflexivität und nicht das Abarbeiten von Normen und Standards.

Bewertungen und Schlussfolgerungen folgen im Prinzip folgendem Muster:

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.

➔ Nutzen Sie das Qualitätswerkzeug zur Bearbeitung der generellen Anforderung „Bewertung und Schlussfolgerungen“, das Sie auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de) herunterladen können.

Es obliegt jeder Organisation, eigene Maßstäbe und Ziele zu benennen und deren Bearbeitung zu beschreiben. Hierbei kann natürlich auch auf Material verwiesen werden, das in der Organisation vorliegt, das aber nicht in den Selbstreport integriert wurde. Die **Nachweise**, auf die im Selbstreport Bezug genommen oder verwiesen wird, müssen bei der Visitation zugänglich sein (elektronisch oder händisch). Als Nachweise gelten Dokumente, Beispiele und Belege (z.B. Programme, Fragebögen und Ergebnisse der Evaluation der Bil-

dungsarbeit, Muster der Deckungsbeitragsrechnung, Checklisten für Einstellungsgespräche, Inventar- und Prüflisten der Medien, Konferenzordnungen und -protokolle). Der Selbstreport bzw. Teile daraus gelten als Nachweis, wenn der entsprechende Sachverhalt oder das entsprechende Dokument vollständig im Selbstreport enthalten ist, z.B. das Leitbild oder ein Organigramm. Wenn nur zusammenfassend oder beispielhaft berichtet wird, müssen weitere Nachweise in der Organisation vorliegen.

Jeder **Qualitätsbereich** unterscheidet Spezifikationen, Anforderungen und Nachweismöglichkeiten. Die Spezifikationen sind – außer in Qualitätsbereich 1 (Leitbild) – keine Prüfgrundlage. Sie sind als Beispiele oder Ideengeber zu den Anforderungen zu verstehen und sollen das Verständnis der Qualitätsbereiche durch Konkretisierungen vertiefen. **Die Anforderungen sind die alleinige Prüfungsgrundlage der Testierung und müssen – im Sinne von Mindeststandards – zwingend erfüllt werden.** Natürlich besteht für die Organisationen die Möglichkeit, über die in den Qualitätsbereichen formulierten Anforderungen hinaus eigene Anforderungen für die jeweilige Praxis festzulegen oder auch die Spezifikationen bei der Qualitätsarbeit in den Blick zu nehmen, sich durch sie anregen zu lassen, die Spezifikationen zu verändern oder zu erweitern. Eine eventuelle »Übererfüllung« der Anforderungen ist ein ausgezeichnetes Qualitätsmerkmal und sollte unbedingt dargestellt werden.

Der Selbstreport begründet die Struktur und das Handeln der Organisation aus ihrem eigenen professionellen Verständnis gelungener Lernprozesse. Daraus werden in den Qualitätsbereichen eigene Maßstäbe abgeleitet und die Einhaltung der allgemeingültigen Anforderungen nachgewiesen. Die LQW-Anforderungen sind bewusst allgemein formuliert. Das ermöglicht der Organisation, sie in ihrem Sinne zu interpretieren und auszulegen. Wenn also eine Anforderung nicht im Wortlaut erfüllt werden kann, dürfen begründet Äquivalente beschrieben werden, die die gleiche Funktion erfüllen.

Der Selbstreport ist eine Selbstbeschreibung der Organisation. **Deshalb ist der eigene Zugang bzw. Bezug zu den Qualitätsbereichen von Bedeutung.** Wenn z.B. nach einer Definition gelungenen Lernens gefragt wird, ist damit die jeweilige handlungsleitende Vorstellung der Organisation in Bezug auf ihre konkreten Adressaten als Antwort erwünscht – und nicht eine allgemeine Aussage oder eine theoretische Definition. Denn diese inhaltlich gefüllte Vorstellung gelungenen Lernens bildet den Fokus, auf den alle organisationalen Entwicklungsmaßnahmen gerichtet sind und aus dem heraus sie zu begründen sind.

Die fast in jedem Qualitätsbereich aufgeführte Anforderung **„Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.“** meint nicht, dass jede einzelne Maßnahme des Bereichs einzeln begründet werden muss, sondern dass die Qualitätsanstrengungen und die Qualitätsergebnisse des Bereichs insgesamt in ihrem Bezug zum Leitbild und zur Definition gelungenen Lernens ausgewiesen und begründet sind. Das heißt, es muss ein Zusammenhang zwischen der Qualitätsentwicklung im jeweiligen Qualitätsbereich und dem Leitbild mit der Defini-

tion gelungenen Lernens ausgewiesen sein. Es muss in den verschiedenen Qualitätsbereichen erkennbar sein, dass das Leitbild den »roten Faden« der Qualitätsentwicklung bildet.

Da der Selbstreport das Reflexionsniveau der eigenen Praxis beschreibt – denn dies bedeutet im Kern Qualität in der Bildung –, sind in den einzelnen Qualitätsbereichen die **Rückbegründungen der Qualitätsmaßnahmen auf das Leitbild mit seiner Definition gelungenen Lernen von großer Bedeutung.**

Folgende **Qualitätsstufen in Bezug auf die reflexiven Rückbegründungen** haben sich in der Praxis herausgestellt:

- Die *erste Stufe* besteht in einer »leeren« Bezugnahme auf das Leitbild/die Definition des Gelungenen, die nicht weiter erläutert wird.
- Auf der *zweiten Stufe* wird mit direkten oder sinngemäßen Zitaten ein Bezug zum Leitbild/zur Definition des Gelungenen hergestellt.
- Erst bei der dritten Stufe handelt es sich um eine Rückbegründung. Hier wird erläutert, wie und wodurch genau die Maßnahmen des Qualitätsbereichs zur Verwirklichung der eigenen Ansprüche des Leitbildes/der Definition des Gelungenen beitragen.

Bei den Stufen 1 und 2 handelt es sich im eigentlichen Sinne *nicht* um *Begründungen* der Praxis, sondern lediglich um Bezüge, die zum Leitbild und zur Definition des Gelungenen hergestellt werden. Deshalb sollen diesbezügliche Kommentare im Gutachten der Organisation helfen, konkrete und organisationsspezifische Rückbegründungen zu entwickeln. Durch gute Begründungen findet eine Reflektion der eigenen Praxis statt, wodurch die Organisation eine Orientierungshilfe zur Auswahl geeigneter Qualitätsmaßnahmen erhält.

➔ Sehr empfehlenswert hierzu ist die empirische Best-Practice-Studie von: Sylke Trense „Gelungene Begründungen der Lernerorientierten Qualitätstestierung.“ In: Claudia Dehn (Hrsg.) (2009): Pädagogische Qualität. Hannover: Expressum, S.52-69. Sie können den Text bei den Testierungsstellen kostenlos anfordern.

Für die Erstellung des Selbstreports ist die Benutzung der Vorlage, die von den Testierungsstellen zur Verfügung gestellt wird, zwingend.

Der Selbstreport besteht immer aus drei Teilen:

Der **erste Teil** ist **administrativer Art**. Er enthält eine Darstellung des strukturellen Aufbaus der Organisation, ihrer allgemeinen Aufgaben bzw. ihres Auftrages sowie ihrer rechtlichen und personellen Bedingungen; hier kann auch ein Organigramm eingefügt sein. Außerdem enthält dieser Teil eine Selbstverpflichtung der Organisation zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung. Es ist auch denkbar, hier etwas über die Geschichte der Organisation zu schreiben.

Der **zweite Teil** ist eine **Gesamtprozessbeschreibung**, in der dargelegt wird, wie der Prozess der Qualitätsarbeit und -entwicklung in Vorbereitung auf die erste Testierung bzw. zwischen der vorangegangenen Testierung und der Retestierung organisiert war und abgelaufen ist. In diesem Teil soll der durchlaufene Gesamtprozess reflektiert und bewertet werden.

Dafür können folgende **Fragen** nutzbringend sein:

- Welche Wege wurden beschritten, um die Qualitätsentwicklung (weiter) voranzutreiben?
- Welche Instanzen, Personengruppen, Abteilungen, Stellen etc. waren an welcher Stelle beteiligt?
- In welchem Rhythmus stand die Qualitätsentwicklung auf der Tagesordnung in den Besprechungen und Konferenzen?
- Wie haben die Qualitätszirkel gearbeitet?
- Wie klappte das Projektmanagement?
- Wie werden die Evaluations- und Entwicklungswshops eingeschätzt?
- War der gewählte Rhythmus der Arbeitsgruppen und Workshops angemessen?
- Was waren die Höhepunkte, was die Schwächen der durchlaufenen Qualitätsentwicklung?
- Was war insgesamt förderlich?
- Was war insgesamt eher hinderlich?
- Was soll beim nächsten Mal anders bzw. besser gemacht werden?

Der **dritte Teil** des Selbstreports ist der **inhaltliche Teil**, dessen Gliederung sich an den Qualitätsbereichen und deren Anforderungen orientiert. Optionale Qualitätsbereiche können hinzugefügt werden. Das Leitbild muss in Qualitätsbereich 1 des Selbstreports in Gänze aufgenommen werden.

Zu jedem Qualitätsbereich müssen **zwingend mindestens Angaben zu drei Fragen gemacht werden:**

1. In welcher Weise und wodurch sind die (Mindest-)Anforderungen erfüllt? Was wurde ggf. darüber hinaus getan? (Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen)
2. Wie werden die eingesetzten Verfahren und ihre Ergebnisse bewertet und welche Schlussfolgerungen werden daraus gezogen? (Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen)
3. Wie und wo sind die eingesetzten Verfahren und die erzielten Ergebnisse dokumentiert und können ggf. nachgeprüft werden? (Angaben zu den Nachweisen).

Alle Angaben müssen **inhaltlich ausgeführt** (zumindest zusammenfassend oder beispielhaft), **glaubhaft**, **nachgewiesen**, **zugänglich** und **überprüfbar** sein. Die qualitätssichernden Vorgehensweisen müssen **eingeführt** (d.h. sie sind allen bekannt und es wird bereits nach ihnen gehandelt), **begründet** (und zwar in Bezug auf das Leitbild inklusive der Definition gelungen Lernens) und **systematisiert** (d.h. nicht einmalig und nicht vom zufälligen Engagement Einzelner abhängig) sein.

Die **Nachweise**, auf die im Selbstreport Bezug genommen wird, sollten eine Kennzeichnung haben, die eine eindeutige Zuordnung zu den Qualitätsbereichen ermöglicht. Auf die Nachweise wird im Text des Selbstreports an der entsprechenden Stelle Bezug genommen. Eine vollständige Liste der Nachweise steht als Anhang am Ende des Selbstreports.

Im Kapitel 11 des Selbstreports „**Strategische Entwicklungsziele**“ sind die Ziele für die nächste Qualitätsperiode vorzuschlagen. 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. Als Vorgehen in der Erarbeitung der Ziele empfiehlt es sich, im Verlaufe des Qualitätsentwicklungsprozesses die über die Mindestanforderungen hinausgehenden Entwicklungsbedarfe kontinuierlich in einem Ideenspeicher zu sammeln. Diese Ideensammlung ist zum einen die Sammlung der Qualitätsentwicklungsziele/-maßnahmen und kann zum anderen genutzt werden, um den Vorschlag für strategische Entwicklungsziele der Organisation zu erstellen (QB 11). Dieser Vorschlag wird auf dem Abschlussworkshop mit dem jeweiligen Gutachter diskutiert und in anforderungsrelevante Formulierungen umgearbeitet. Die strategischen Entwicklungsziele werden schließlich zwischen der Organisation und der Testierungsstelle formal vereinbart und erhalten damit zusätzlich zu den bisherigen Anforderungen verpflichtenden Charakter für die Retestierung.

Bei der Retestierung unterteilt sich der Qualitätsbereich 11 in einen Teil A, indem über die Erreichung der strategischen Ziele der vorangegangenen Testierung berichtet wird, und einen Teil B, in dem neue strategische Ziele vorgeschlagen werden.

➔ Weitere Erläuterungen zur Retestierung finden Sie in Kapitel 15.

Formale Anforderungen an den Selbstreport:

1. Der Selbstreport ist als **Fließtext** zu verfassen. Grafiken können eingebaut werden.
2. Ein **Deckblatt** gibt die vollständige Adresse der Organisation inklusive Telefon, Fax und E-Mail wieder und nennt eine Kontaktperson für Nachfragen.
3. Zur Orientierung für die Gutachtenden ist auf der zweiten Seite ein **Inhaltsverzeichnis** mit Seitenzahlen enthalten.

4. Eine **Liste der Nachweise**, z.B. geordnet nach Qualitätsbereichen, existiert als Anhang am Ende des Selbstreports. Die Nachweise selber sind nicht Bestandteil des Selbstreports; sie werden ausschließlich in der Organisation vorgehalten.
5. Der Selbstreport hat einen **Umfang** von wenigstens 60 DIN-A4-Seiten und ist einseitig bedruckt. Sein Gesamtumfang darf 90 DIN-A4-Seiten bei der Ersttestierung und 100 DIN-A4-Seiten bei der Retestierung nicht überschreiten.
6. Der Selbstreport ist **1,5-zeilig** formatiert und weist für die Begutachtung einen rechten **Rand** von 7 cm für die Kommentare auf. Sein linker, oberer und unterer Rand betragen 2,5 cm; als **Schriftform und -größe** ist Arial 12 festgelegt.
7. Die Abgabe des Selbstreports bei der Testierungsstelle kann rein digital (pdf- oder Word-Datei) erfolgen. Wenn Sie Ihren Selbstreport dennoch gedruckt an die Testierungsstelle versenden möchten, dann senden Sie bitte zwei Exemplare. Es werden keine Nachweise eingereicht.

In der Vorlage der Testierungsstellen sind diese Anforderungen bereits vordefiniert.

12. Wie sieht das Gutachten aus?

Das **Gutachten** zum Selbstreport der Organisationen weist bei LQW eine Besonderheit aus. Es ist nicht nur ein Prüfbericht, sondern – in seinem vom Umfang her gesehen größeren Teil – vor allem ein Beratungsgutachten, **das die Organisationen bei ihrer Qualitäts- und Organisationsentwicklung unterstützen soll**.

Es besteht aus vier Teilen:

Teil A. Wiederbeschreibung

Der Selbstreport ist eine **Selbstbeschreibung** der Organisation, in der sie ihre Identität und ihren Qualitätsentwicklungsprozess darstellt. Die **Wiederbeschreibung** hat jetzt die Funktion zurückzuspiegeln, wie diese Selbstbeschreibung aus einer externen Perspektive wahrgenommen wird. Der Grund für dieses Vorgehen liegt darin, dass Lernprozesse am besten dadurch initiiert werden können, wenn ein System Rückmeldungen aus seiner Umwelt erhält. Wie bei dem Unterschied zwischen Selbst- und Fremdbild kann es hier zu inkongruenten Sichtweisen kommen.

In der Wiederbeschreibung lesen Sie also, wie sich Ihre Organisation auf Grundlage des Selbstreports den Gutachtenden – aus ihrer externen Perspektive – darstellt. Hier werden der Eindruck, den Ihre Organisation auf die Gutachtenden gemacht hat, die Stärken und Entwicklungspotenziale Ihrer Organisation, die den Gutachtenden aufgefallen sind, zurückgemeldet.

Die Wiederbeschreibung unterscheidet zwischen den Unterkapiteln „Zur Organisation“ und „Zur Definition des Gelungenen“.

Teil B. Rückmeldung zum Selbstreport und zum Prozess der Qualitätsentwicklung

Dieser Teil enthält drei Abschnitte:

Im Abschnitt **„Zum Selbstreport“** lesen Sie, wie dieser in seiner Gänze von den Gutachtenden eingeschätzt wird. Waren die Ausführungen selbsterklärend und konnten sie deshalb gut nachvollzogen werden? Wurden nicht nur die Verfahren, sondern auch die Inhalte, Ergebnisse, Erfolge (zumindest zusammenfassend oder beispielhaft), aber auch die Probleme der Qualitätsentwicklung so dargestellt, dass sich für die Gutachtenden ein anschauliches Bild ergab?

Im Abschnitt **„Zum Prozess der Qualitätsentwicklung“** erhalten Sie Rückmeldung darüber, wie sich dieser für die Gutachtenden in der Gesamtprozessbeschreibung und ggf. an anderen Stellen des Selbstreports (z.B. Bewertungen und Schlussfolgerungen) darstellt. Welche Instanzen waren an der Qualitätsentwicklung beteiligt? Wurden Methoden des Projektmanagements eingesetzt? Wurden die LQW-Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge genutzt?

Im Abschnitt **„Ergebnis der Begutachtung“** erfahren Sie, ob auf der Basis des Selbstreports bereits über die Erfüllung der Anforderungen entschieden werden kann oder ob zu Klärung offener Fragen Auflagen formuliert werden mussten, die bis zur Visitation zu erledigen sind.

Abschließend wird noch kurz das weitere Vorgehen bei der Testierung erläutert.

Teil C. Begutachtung der einzelnen Qualitätsbereiche

Dieser Teil gliedert sich nach den Qualitätsbereichen.

Zunächst geht es jeweils um die **„Prüfung der Anforderungen“**. Hier unterscheidet das Gutachten zwischen „Erfüllt“, „Nicht erfüllt“ und „Teilweise erfüllt“. In den letzten beiden Fällen werden Auflagen formuliert, die im Abschnitt **„Kommentare zum Qualitätsbereich und zu den Auflagen“** erläutert werden. An dieser Stelle stehen auch Kommentare dazu, wie die Gutachtenden den Qualitätsbereich insgesamt wahrgenommen haben.

Danach folgt der Abschnitt **„Anregungen und Hinweise zur weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung“**. Vor allem hier wird deutlich, dass es sich bei LQW nicht nur um ein Prüf-, sondern vor allem auch um ein Beratungsgutachten handelt. Sie erhalten in diesem Abschnitt Tipps und Impulse zur weiteren Gestaltung Ihrer Organisation. Diese können sich aus der Art der Erfüllung der Anforderungen ergeben, aber auch darüber hinaus weitergehende Entwicklungsanregungen umfassen. Wie Sie als Organisation mit diesen Anregungen und Hinweisen umgehen, ob Sie sie ganz oder teilweise für ihre weitere Qualitätsarbeit nutzen oder ignorieren wollen, bleibt Ihnen überlassen.

Teil D. Hinweise für die Visitation und den Abschlussworkshop

An dieser Stelle erfolgen Erläuterungen zum weiteren Vorgehen bei der Visitation und beim Abschlussworkshop.

➔ Siehe hierzu die Kapitel 13 und 14.

13. Was passiert bei der Visitation?

Bei der **Visitation** handelt es sich um einen Besuch der Organisation durch den Gutachter bzw. die Gutachterin. Eine Führung durch die Organisation ist daher ein Bestandteil der Visitation. Dieser Teil ist allerdings nicht prüfungsrelevant, sondern dient eher einem »Warming-up« zwischen dem Gutachter/der Gutachterin und der Organisation. Er sollte daher nicht über Gebühr ausgedehnt werden, damit genügend Zeit für die wesentlichen Teile der Visitation bleibt. Weiterhin dient die Visitation der Prüfung der vorzuhaltenden Nachweise für die im Selbstreport gemachten Angaben, der ggf. erfolgten Auflagen und – im Hauptteil – der Diskussion des Gutachtens mit den Mitarbeitenden der Organisation bzw. deren Führung. **Ziel der Visitation ist es, vertiefte Lernprozesse der Organisation anzuregen und eine Basis für die weitere Qualitätsarbeit zu schaffen.** Deshalb sollen auch Fragen der Organisation geklärt und ggf. Klarheit darüber geschaffen werden, welche weiteren Arbeiten wegen etwaiger Nichterfüllung der Auflagen erforderlich sind.

Die Visitation wird organisatorisch – und soweit es die Erfüllung von Auflagen betrifft auch in der Sache – von der Organisation vorbereitet und vom Gutachter inhaltlich sowie zeitlich gesteuert.

An der Visitation sollte die Leitung, der/die Qualitätsmanager/in und die Steuerungsgruppe bzw. die an der Entstehung des Selbstreportes maßgeblich beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilnehmen. Welche Personen letztendlich an der Visitation teilnehmen, liegt in der Entscheidung der Organisation.

Die Visitation umfasst folgende Teile:

1. Begehung der Organisation (kurz, nur als Warming-up),
2. Einsicht in Nachweise und ggf. Prüfung der Erfüllung der Auflagen (konzentriert und zeitsparend),
3. Diskussion des Gutachtens (als Hauptteil mit ausreichend Zeit).

Die Visitation dauert im Regelfall ca. vier Stunden. Die drei genannten Teile müssen nicht zwingend in dieser Reihenfolge ablaufen. Der Hauptteil ist in jedem Fall die Diskussion des Gutachtens.

Die **Begehung der Organisation** dient vor allem dem kommunikativen Vertrauensaufbau zwischen dem Gutachter/der Gutachterin und der Organisation, denn die Visitation wird zu Recht auch als Prüfung wahrgenommen. Die Begehung ist nicht testierungsrelevant.

Alle im Selbstreport gemachten Aussagen müssen nachgewiesen werden können. **Nachweise**, auf die im Selbstreport Bezug genommen oder verwiesen wird, müssen bei der Visitation zugänglich sein bzw. bereitgehalten werden (elektronisch oder händisch). Die Gutachtenden haben das Recht, alle Nachweise einzusehen. **Im Gutachten formulierte Auflagen sind in jedem Fall Gegenstand der Visitation.**

Die **Diskussion des Gutachtens** ist deshalb von großer Bedeutung, weil Organisationslernen immer an Rückspiegelungen aus der Organisationsumwelt gebunden ist. Aus diesem Grund kann Lernen von Organisationen insbesondere dadurch initiiert werden, dass die Selbstbeschreibung des Systems (hier der Selbstreport der Weiterbildungsorganisation) mit den Fremdbeobachtungen der Umwelt (hier repräsentiert durch die Evaluation der Gutachtenden) konfrontiert wird. Zur Diskussion steht dabei auch, wie die Organisation das Gutachten erlebt hat, denn der Beobachtungsprozess ist wechselseitig. **Neben der Prüfung der Nachweise steht deshalb der diskursive Prozess der beratenden Entwicklungsförderung im Zentrum der Visitation.** Im Rahmen dieser Diskussion soll es auch zu einer Rückspiegelung des Gutachters/der Gutachterin kommen, wie er/sie die Definition gelungenen Lernens einschätzt und wie die entsprechenden rückbezüglichen Begründungen in den Qualitätsbereichen ausgefallen sind. Ist die Lernerorientierung in den Augen der Gutachtenden im Selbstreport gelungen? Ist der Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens als »roter Faden« der Qualitätsentwicklung durchgehalten und erkennbar? Wie und an welcher Stelle wären ggf. Erweiterungen oder Veränderungen denkbar?

14. Warum ist der Abschlussworkshop kein Abschluss?

Der jeweilige Qualitätsprozess endet inhaltlich mit einem **Abschlussworkshop**, auf dem die **strategischen Entwicklungsziele** für die Zukunft der Organisation mit dem Gutachter bzw. der Gutachterin diskutiert, ggf. umformuliert und verabschiedet werden. Die inhaltliche Verantwortung für die Ziele liegt einzig bei der Organisation. Der Abschlussworkshop wird von der Organisation inhaltlich vorbereitet und vom Gutachter bzw. von der Gutachterin moderiert.

Grundlage für diesen im Regelfall ebenfalls vierstündigen Workshop ist der Katalog für Qualitätsentwicklungsziele und/oder -maßnahmen sowie der Vorschlag der Organisation für die strategischen Entwicklungsziele der Gesamtorganisation, die in Kapitel 11 des Selbstreports vorgelegt werden. Die Gutachtenden haben auf dem Abschlussworkshop beratende Funktion hinsichtlich der **Angemessenheit der Ziele** und der korrekten, **prüfbaren Formulierung**. Die Ziele werden nicht nach richtig oder falsch bewertet. Die Organisationen haben hier selbst die inhaltliche Definitionsmacht über ihre eigene Zukunft, nicht die Gutachtenden. Allerdings nehmen Letztere ihre Beratungsaufgabe dadurch wahr, dass sie die Formulierungen der strategischen Ziele auf ihre Überprüfbarkeit bei der Retestierung kontrollieren. Die vereinbarten Ziele gehen – neben den Mindestanforderungen in den obligatorischen Qualitätsbereichen – in die nächste Testierung ein, d.h. ein etwaiges unverschuldetes Nichterreichen dieser Ziele, z.B. weil sich die entsprechenden Bedingungen objektiver Art geändert haben, bedarf einer guten Begründung.

Strategische Entwicklungsziele sind die längerfristigen und umfassenden Ziele der Organisation. Sie bestimmen, wo die Organisation in einem defi-

nierten Zeitraum in Bezug auf ihre erwartete zukünftige Umwelt stehen will. Diese Ziele basieren auf dem Leitbild sowie der mit dem Testierungsprozess erfolgten internen und externen Evaluation der Weiterbildungsorganisation. Sie dienen als Richtschnur langfristiger Organisationsentwicklung.

Zur **Festlegung auf eigene strategische Ziele** können von der jeweiligen Organisation z.B. folgende **Fragen** gestellt werden:

- Wie entwickeln sich die für unsere Organisation relevanten Umwelten?
- Wie entwickeln sich Bedürfnisse und Interessen unserer Kunden?
- Wie entwickeln sich die Wettbewerbs- und die Kooperationsbedingungen?
- Was sind unsere eigenen Visionen für die Zukunft der Organisation?
- An welchen Werten wollen wir uns orientieren?
- Wie müssen wir unsere Organisation weiterentwickeln, um den zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein?

Als strategische Ziele dürfen daher nicht einfache Qualitätsziele aufgestellt werden, denn die **Strategie bezieht sich immer auf die Positionierung des Gesamtunternehmens im Verhältnis zu seiner Umwelt.** Auch sind hier keine Einmalereignisse zu nennen (z.B.: Drei neue Angebote sind entwickelt oder ein Marketingkonzept liegt vor), sondern es sind globale Ziele (z.B. regionaler Marktführer werden oder neue Geschäftsfelder erschließen) oder Ziele auf der Struktur- und Prozessebene der Organisation zu formulieren (z.B.: Neuausrichtung der Organisationsstruktur gemäß veränderter Umweltanforderungen). Es kann sich als sinnvoll erweisen, bei der Aufstellung der strategischen Ziele noch einmal nach ihrem Bezug zum Leitbild mit seiner Definition gelungenen Lernens zu fragen.

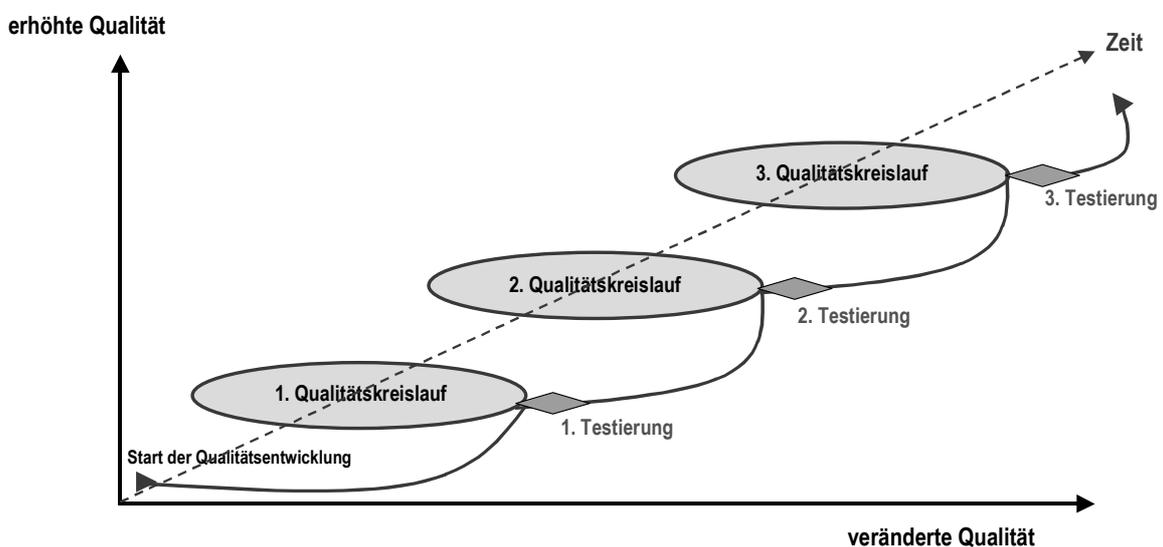
Im Verlauf des Qualitätsentwicklungsprozesses sollen die über die (Mindest-) Anforderungen hinausgehenden Entwicklungsbedarfe kontinuierlich in einem Ideenspeicher gesammelt werden. Diese werden in Vorbereitung des Abschlussworkshops gebündelt, als **Maßnahmepläne** festgehalten oder unter die strategischen Ziele, die das Unternehmen für sich festlegt, subsumiert. Der von der Weiterbildungsorganisation gemachte Vorschlag zu strategischen Entwicklungszielen wird auf dem Abschlussworkshop mit dem Gutachter bzw. der Gutachterin diskutiert. Hat sich die Organisation auf strategische Entwicklungsziele geeinigt, werden diese mit Hilfe des Gutachters/der Gutachterin analog den Anforderungen der Qualitätsbereiche formuliert und mit Prüfindikatoren versehen. Die **strategischen Entwicklungsziele** werden schließlich zwischen der jeweiligen Organisation und der Testierungsstelle formal vereinbart und haben damit zusätzlich zu den bisherigen Anforderungen **verpflichtenden Charakter für die Retestierung.**

Strategische Ziele können sich über die Jahre zwischen den Testierungen ändern, vor allem, weil sich die Umweltbedingungen der Organisation wandeln.

Die Veränderungen müssen aber im Selbstreport der Retestierung beschrieben und **begründet** werden. Prüfgrundlage sind dann die veränderten Ziele. Auch ein Nichterreichen der strategischen Ziele führt nicht zwangsläufig zum Durchfallen bei der Testierung – nämlich dann nicht, wenn es »unverschuldet« erfolgt, weil sich Umweltbedingungen so kurzfristig und nachhaltig geändert haben, dass die Organisation keine Chance mehr hatte, darauf mit einer Anpassung der Ziele zu reagieren. Aber auch diese Entwicklung bedarf einer schlüssigen Begründung. Die Nachjustierung der strategischen Entwicklungsziele kann sehr gut in den regelmäßigen „Evaluations- und Entwicklungswshops“ (QB 11) und auf der Basis der „Prüfung zur Funktionsweise der Organisation“ (QB 9) erfolgen.

Durch dieses Vorgehen wird sichergestellt, dass die Qualitätsentwicklung nach LQW nicht nur aus sich wiederholender Qualitätssicherung besteht. Jeweils zum Ende einer Qualitätsentwicklungsperiode wird bestimmt, wo die Organisation in vier Jahren – also bei der Retestierung – stehen will. Dabei geht es nicht nur darum, die Qualität immer weiter zu erhöhen, sondern vor allem darum, die Qualität der jeweiligen Organisation gemäß den sich stetig wandelnden gesellschaftlichen Bedingungen ihrer Umwelt so zu verändern, dass sie auch neuen Herausforderungen gewachsen ist. Auf diese Weise wird aus einmaligen Verbesserungsanstrengungen eine **kontinuierliche Qualitätsentwicklung**.

Grafik 6: Kontinuierliche Qualitätsentwicklung



Der Abschlussworkshop dient schließlich der **Reflexion der abgeschlossenen Qualitätsentwicklungsphase**, um daraus Lehren für die weitere Qualitätsarbeit zu ziehen. Hier sind vor allem Fragen zu beantworten, was förderlich, vielleicht sogar besonders gut gelungen war, was hinderlich oder jedenfalls nicht weiter empfehlenswert gewesen ist und was in der Zukunft anders bzw.

besser gemacht werden soll. In dieser Phase des Abschlussworkshops können die Organisationen den Gutachtenden auch Rückmeldung über ihre Erfahrungen mit dem Qualitätsmodell geben, so dass für eine beständige Weiterentwicklung des Modells gesorgt werden kann.

Der Abschlussworkshop wird von der Organisation inhaltlich und organisatorisch vorbereitet und von dem Gutachter bzw. der Gutachterin moderiert. **Die Qualität des Abschlussworkshops hängt wesentlich von der Qualität der inhaltlichen Vorbereitung durch die Organisationen ab.**

15. Was ist anders bei der Retestierung?

Das durch die Lernerorientierte Qualitätstestierung erworbene Qualitätstestat gilt für einen Zeitraum von vier Jahren; in diesem Zeitraum darf auch der überlassene Testatsstempel benutzt werden. Für die nach diesem Zeitraum erforderliche **Retestierung** gelten im Prinzip die gleichen Bedingungen wie für die Ersttestierung. Die Retestierung erfolgt anhand der zum Zeitpunkt der Anmeldung gültigen Version des Qualitätsentwicklungs- und -testierungsmodells.

Im Leistungspaket für die Retestierung wird der Einführungsworkshop durch einen **Follow-up-Workshop** ersetzt. Dieser Workshop soll Beratungs- und Unterstützungscharakter haben; die genauen Inhalte werden deshalb individuell mit den Organisationen vereinbart.

Folgende **Themen** sollten aber angesprochen werden. Über die Gewichtung wird in Absprache zwischen der Organisation und dem/der Berater/in entschieden:

- Wie ist der Stand der strategischen Entwicklung? Mussten Ziele geändert werden, und wenn ja warum?
- Funktioniert das Qualitätsmanagement? Welche Schlüsse hat die Organisation aus dem vorangegangenen Gutachten gezogen?
- Was hat die regelmäßige Überprüfung der Funktionsfähigkeit der Organisation ergeben?
- Gibt es ein Thema, das für die Organisation aktuell von Bedeutung ist?

Die Organisationen haben die freie Wahl, wer den Follow-up-Workshop mit ihnen durchführen soll. Voraussetzung ist, dass die beratende Person zu dem Pool der akkreditierten und bei den Testierungsstellen zugelassenen Gutachterinnen und Gutachter gehört. Wenn es einzurichten ist, ist es sinnvoll, dass der/die Berater/in des Follow-up-Workshops mit der begutachtenden Person identisch ist, da sich dadurch die Kenntnis über die Organisation erhöht. Es ist aber auch denkbar, dass auf den Gutachter/die Gutachterin der vorangegangenen Testierung zurückgegriffen wird, weil dieser/diese die Organisation bereits kennt.

Die Logik der Lernerorientierten Qualitätsentwicklung geht davon aus, dass die Qualitätsarbeit auf Dauer gestellt ist und die Überarbeitung des Selbstreportes kontinuierlich erfolgt. Der Selbstreport muss inhaltlich und vom Aufbau her der bei der Anmeldung zur Retestierung gültigen Version des Modells folgen. Der **Selbstreport** für die Retestierung ist kein neuer Selbstreport, sondern eine Fortschreibung, quasi eine **aktualisierte und überarbeitete Auflage des vorangegangenen Selbstreports**. Das bedeutet, dass Bewährtes unverändert bleiben kann, Veränderungen in den Maßnahmen der Qualitätsentwicklung und neue inhaltliche Ergebnisse aber eingearbeitet sind. Die Nachweise müssen in jedem Fall auf dem aktuellen Stand sein. Die Benutzung der von den Testierungsstellen zur Verfügung gestellten Vorlage ist obligatorisch.

Die im Gutachten zum vorangegangenen Selbstreport formulierten „Anregungen und Hinweise zur weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung“ wurden möglicherweise in der Qualitätsarbeit der vergangenen vier Jahre genutzt und sind ggf. in den überarbeiteten Selbstreport eingeflossen. Manche Anregungen wird die Organisation auch verworfen oder zeitlich verschoben haben. Wenn es aufgrund der Diskussion und Reflexion des vorangegangenen Gutachtens oder anderer Umstände zu Veränderungen gekommen ist, werden diese sich »automatisch« im Selbstreport wiederfinden.

Auch der Selbstreport für die Retestierung muss in sich geschlossen und selbsterklärend geschrieben sein, und er muss den neuen Bedingungen der Organisation entsprechen. Das heißt, **wenn es Veränderungen in den Verfahren, Abläufen, Prozessen gegeben hat, müssen diese im Selbstreport benannt werden**. Wenn die bewährten Verfahren, Abläufe, Prozesse fortgeführt wurden, müssen diese dennoch selbsterklärend beschrieben werden bzw. die Beschreibungen müssen erhalten bleiben. **Die Inhalte des für die Retestierung vorgelegten Selbstreports müssen in jedem Fall aktuell sein**, d.h. den Zeitraum seit der vorangegangenen Testierung umfassen, **und ebenfalls selbsterklärend beschrieben werden**. Das bedeutet, nicht nur die Verfahren, Abläufe, Prozesse zu benennen, sondern auch die Ergebnisse der Qualitätsarbeit (zumindest zusammenfassend oder beispielhaft) inhaltlich auszuführen bzw. zu beschreiben.

Ganz wichtig ist, dass der überarbeitete Selbstreport auch Hinweise auf **aktuelle Nachweise** enthält, und zwar solche, **die die Zeit zwischen der vorangegangenen Testierung und der Retestierung abdecken**. Die Nachweise werden auch für die Retestierung ausschließlich in der Organisation dokumentiert und bei der Visitation eingesehen.

Der Qualitätsbereich 11 (Strategische Entwicklungsziele) unterliegt einer Veränderung.

Der Selbstreport für die Retestierung enthält hier **ein Teilkapitel 11a**, in dem die **Erfüllung der strategischen Entwicklungsziele**, die auf dem Abschlussworkshop der vorangegangenen Testierung vereinbart wurden, dargelegt und nachgewiesen wird. Ein etwaiges Nichterreichen oder eine zwischenzeitliche Nachjustierung dieser Ziele, z.B. weil sich die entsprechenden Bedingungen objektiver Art geändert haben, bedarf einer schlüssigen

Begründung. Das **Teilkapitel 11b** enthält dann die neue Sammlung der „Qualitätsentwicklungsziele und/oder Maßnahmen“ und den Vorschlag der neuen „strategischen Entwicklungsziele“. Auch die Anforderung „Evaluations/ Entwicklungsworkshops finden regelmäßig statt.“ muss für die Jahre zwischen der vorangegangenen Testierung und der Retestierung erfüllt sein.

➔ Ansonsten gelten die Erläuterungen zum Selbstreport aus Kapitel 11.

16. Welche Unterstützung bekommt man wo?

Mit der offiziellen Teilnahme am Verfahren der Lernerorientierten Qualitätstestierung kommen die Organisationen in den Genuss eines umfassenden Unterstützungssystems.

Über die Kernleistung hinaus umfasst das Unterstützungssystem z.B.:

1. Das Qualitätsportal mit aktuellen Informationen und praktischen Arbeitshilfen sowie Qualitätswerkzeuge
2. Die Internetseiten der Testierungsstellen
3. eine Hotline-Beratung
4. Net(t)letter von ArtSet und Newsletter der Testierungsstellen
5. regionale Unterstützungsstellen
6. regelmäßige Netzwerkkonferenzen
7. ein Gutachter-/Beraternetzwerk
8. weiterführende Literatur

Das **Ziel der LQW-Netzwerkarbeit** ist es stets, Positives zu befördern, Potenziale zu stärken sowie Lernen von- und miteinander zu ermöglichen. Dies gilt sowohl für die Unterstützung jeder einzelnen Organisation bei ihrer Qualitätsentwicklung mit LQW, aber auch für die Entwicklung des Systems der Weiterbildung in seiner Gesamtheit.

Das Qualitätsportal

Das Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) stellt das zentrale Informations- und Unterstützungsportal dar, das von Organisationen, Gutachtern und Interessierten gleichermaßen genutzt wird. Auf den Internetseiten finden sich in unterschiedlichen Rubriken relevante Informationen rund um die Kunden- und Lernerorientierte Qualitätsentwicklung. In den Menüpunkten »Die Modelle der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung«, »Leitfäden« und »Literatur« bekommen Besucherinnen und Besucher der Seite grundlegende Informationen über die Qualitätsentwicklung nach LQW. Die umfangreichen Arbeitshilfen stehen in der Rubrik »Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge«.

In den Rubriken »Gutachter/innen Berater/innen« können Informationen über die LQW-Gutachterinnen und -Gutachter sowie über Unterstützungsangebote eingeholt werden. Dies dient zum einen der Transparenz in der Begutachtung, zum anderen ermöglicht es den Organisationen, die nach LQW arbeiten, im Bedarfsfall eigeninitiativ Beratungsdienstleistungen einzuholen. Hierfür stehen

die Gutachtenden zur Verfügung und in besonderer Weise die regionalen Unterstützungsstellen (siehe Rubrik »Regionale Unterstützungsstellen«).

Abb. 2: Das Qualitätsportal

Startseite - Kontakt / Impressum / Datenschutzerklärung

ok

Lerner- und Kundenorientierte Qualitätsentwicklung

Die Modelle der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung

Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge

Gutachter/Innen Berater/Innen

Gutachterausbildung

Inspirationen

Literatur

Die Testierungsstelle

Referenzkunden

Die Netzwerkfilesen



Sie befinden sich hier: [Lerner- und Kundenorientierte Qualitätsentwicklung](#)

Herzlich Willkommen!

beim Qualitätsportal der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung.

Das Serviceportal bietet Ihnen die Möglichkeit, die Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung kennen zu lernen bzw. einen vertieften Einblick in die Organisationsentwicklung mit diesen Qualitätsmodellen zu gewinnen. Sie finden hier Erläuterungen zu den verschiedenen Modellen in den Bereichen Bildung, Beratung und soziale Dienstleistung, Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge sowie weitere vielfältige Unterstützungsmöglichkeiten.

Das Qualitätsmanagementsystem LQW wurde von der [ArtSet Forschung Bildung Beratung GmbH](#) entwickelt und mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des europäischen Sozialfonds gefördert. Die weiteren Modelle der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung wurden mit Blick auf die spezifischen Bedarfslagen des jeweiligen Organisationstyps und der

NEU! NEU! NEU!

INSPIRATIONEN Gelingensbedingungen von Qualitätsentwicklung

Folien zum Vortrag bei der 7. Qualitätsnetzwerkkonferenz in der Berufsbildung. Qualitätsmanagement umsetzen: QIBB in der Praxis.

INSPIRATIONEN Arbeit, Qualität und Zusammenarbeit: Ein neuer Essay von Prof. Dr. Rainer Zech.

Die Internetseiten der Testierungsstellen

Die Testierungsstellen bieten auf Ihrer Homepage sowohl weitere Informationen zum Ablauf des Testierungsprozesses als auch zu den Testierungskosten an. Ebenso sind dort die Anmeldeformulare für die Erst- bzw. Retestierung unter der Rubrik »Anmeldung zur Testierung« als Download verfügbar.

Die LQW-Arbeitshilfen

ArtSet hat Arbeitshilfen mit Qualitätswerkzeugen für den LQW-Prozess entwickelt; sie sind auf im Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) unter der Rubrik » Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge « zu finden und stehen dort für das LQW-Netzwerk zum Herunterladen zur Verfügung. Auf diese Weise speist ArtSet »Know-how« in das Netzwerk ein. Es existieren Arbeitshilfen zu allen Qualitätsbereichen und zum organisatorischen Ablauf der Testierung. Sie sind speziell für den Kontext der Qualitätsentwicklung nach LQW konzipiert und sollen das Qualitätsmanagement der Beratungsorganisationen und die Erstellung des Selbstreports anregen und unterstützen.

Die Arbeitshilfen sind nach einem ähnlichen Schema gestaltet. In allen wird das Thema des jeweiligen Qualitätsbereiches erläuternd dargestellt und ggf. werden Fachbegriffe erklärt. Einige Arbeitshilfen enthalten Beispiele aus der Praxis,

etwa Beispiele für Definitionen gelungener Beratung oder Führungsgrundsätze. Kern und Hauptbestandteil der Arbeitshilfen sind jedoch die praktischen Hinweise und die Qualitätswerkzeuge zur Bearbeitung der Qualitätsbereiche, wenn es etwa um Fragen geht, wie die Partizipation bei der Bearbeitung des Leitbildes organisiert werden kann, welche Methoden der Bedarfserschließung es gibt, mit welchem Vorgehen man zu strategischen Entwicklungszielen der Organisation gelangt usw. Dabei sind die Arbeitshilfen als anregende Hilfestellungen aufgebaut. Gemäß dem Grundgedanken von LQW stellen sie keine Vorgaben dar, nach denen jede Organisation arbeiten muss. Sie möchten vielmehr das Auffinden individueller Lösungen anregen.

Die Arbeitshilfen werden ständig ergänzt und weiterentwickelt. Dabei werden auch laufend die Erfahrungen von Organisationen im LQW-Prozess berücksichtigt, um sie als Hilfestellungen für nachfolgende Einrichtungen zur Verfügung zu stellen und nutzbar zu machen.

Die LQW-Hotline

Die Hotline-Beratung wird von den Testierungsstellen für die aktuellen Fragen der LQW-Anwenderorganisationen in ihrem Qualitätsentwicklungsprozess angeboten. Die Organisationen können auf diese Beratung per E-Mail über die LQW-Website in der Rubrik »Kontakt« zugreifen oder sich direkt über Telefon an die Testierungsstelle wenden. Viele Probleme und Umwege können durch diese kurzfristige Hilfestellung vermieden werden. Es hat sich gezeigt, dass zwischen der Nutzung der Hotline durch die Organisationen und der Qualität des jeweiligen Selbstreports ein deutlicher Zusammenhang besteht.

Net(t)letter von ArtSet und Newsletter der Testierungsstellen

Sowohl ArtSet als auch die Testierungsstellen informieren alle Beteiligten über wichtige Neuigkeiten und Entwicklungen zu LQW. Neuigkeiten, Organisatorisches und Wissenswertes zur Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung und deren Umfeld werden per E-Mail bekannt gegeben. Eine Anmeldung zum Net(t)letter bzw. Newsletter finden Sie auf den jeweiligen Internetseiten.

Die regionalen Unterstützungsstellen

Die Lerner- und Kundenorientierte Qualitätsentwicklung ist ein anspruchsvoller Prozess, der durch den Austausch mit Expertinnen und Experten und Organisationen, die ebenfalls mit dem entsprechenden Verfahren arbeiten, positiv beeinflusst werden kann. Dieser Austausch über den Qualitätsentwicklungsprozess kann bei der räumlichen Verbreitung der Kundenorganisationen über das gesamte Bundesgebiet und über dessen Grenzen hinaus nicht allein durch ArtSet und die zentral durchgeführten Netzwerkkonferenzen geleistet werden. Zur Ergänzung arbeiten daher regionale Unterstützungsstellen.

Die regionalen Unterstützungsstellen werden von ausgewiesenen Expertinnen und Experten geführt und bieten auf regionaler Ebene Möglichkeiten zum Austausch und zur Vernetzung für Anwenderorganisationen sowie für Gutachterinnen und Gutachter. Die Unterstützungsstellen organisieren bedarfsgerechte Informations- und Unterstützungsveranstaltungen in der jeweiligen Region, vermitteln Kontakte und Arbeitshilfen und bieten Qualifizierungen für Qualitäts-

beauftragte an. Die Organisationen sind frei in der Wahl bzw. Inanspruchnahme der Unterstützungsstellen.

➔ Die Adressen der Unterstützungsstellen finden Sie im Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de)

Die Netzwerkkonferenzen

Die regelmäßigen bundesweiten Netzwerkkonferenzen sind der zentrale Ort, an dem ein persönlicher Austausch über die Arbeit mit dem Lerner- bzw. Kundenorientierten Qualitätsverfahren möglich ist. Hier kommen Menschen verschiedener Organisationen zusammen, die im Qualitätsentwicklungsprozess bereits erfolgreich waren oder sich noch im Prozess befinden. Dabei liegt bei der Planung und Gestaltung dieser Konferenzen ein wichtiger Aufmerksamkeitspunkt stets darauf, eine anregende und offene Atmosphäre zu schaffen, die unabdingbar ist, wenn bei solchen Gelegenheiten fruchtbarer Austausch stattfinden soll. Diese Konferenzen sind von der Erfahrung getragen, dass die erfolgreichsten Kooperationen dort entstehen, wo sich zukunftsorientierte Menschen in einer positiven Atmosphäre treffen und somit durch den freien Fluss der Gedanken ein effektiver Austausch möglich wird. Die Netzwerkkonferenzen sind der zentrale Ort gemeinsamen Lernens in der Qualitätsgemeinschaft der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung.

Das Gutachternetzwerk

Selbstständiger Teil des Qualitätsnetzwerkes ist das Gutachternetzwerk. Es ist eine Expertengemeinschaft, in der Organisationen bei Bedarf kompetente Beraterinnen und Berater für ihren Entwicklungsprozess finden. Namen und Kontaktdaten sind im Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) in der Rubrik »Gutachter/innen Berater/innen« aufgeführt.

Die Vernetzung der Gutachtenden untereinander dient der Qualitätsentwicklung und Sicherung in der Begutachtung. Die Erstellung von Gutachten zu Selbstreporten sowie die Durchführung von Einführungsworkshops, Visitationen und Abschlussworkshops stellen hohe Ansprüche an die Qualifikation von Gutachtenden. Um die Gutachterinnen und Gutachter auch nach ihrer Ausbildung und Akkreditierung fortzubilden und bei ihrer Arbeit zu unterstützen, werden von ArtSet zwei Gutachtertreffen pro Jahr durchgeführt, auf denen relevante Themen der Gutachtertätigkeit vertieft werden. Die Teilnahme an mindestens einem dieser Treffen ist für die Gutachtenden verpflichtend, um weiterhin die Gültigkeit ihrer Akkreditierung zu erhalten. Neben diesen qualifizierenden Gutachtertreffen werden Gutachterbriefings per E-Mail versendet. Sie sind ein Instrument, um die Gutachtenden zu instruieren und zu unterstützen, einen gemeinsamen Qualitätsstandard in der Begutachtung zu entwickeln.

Die Publikationsliste

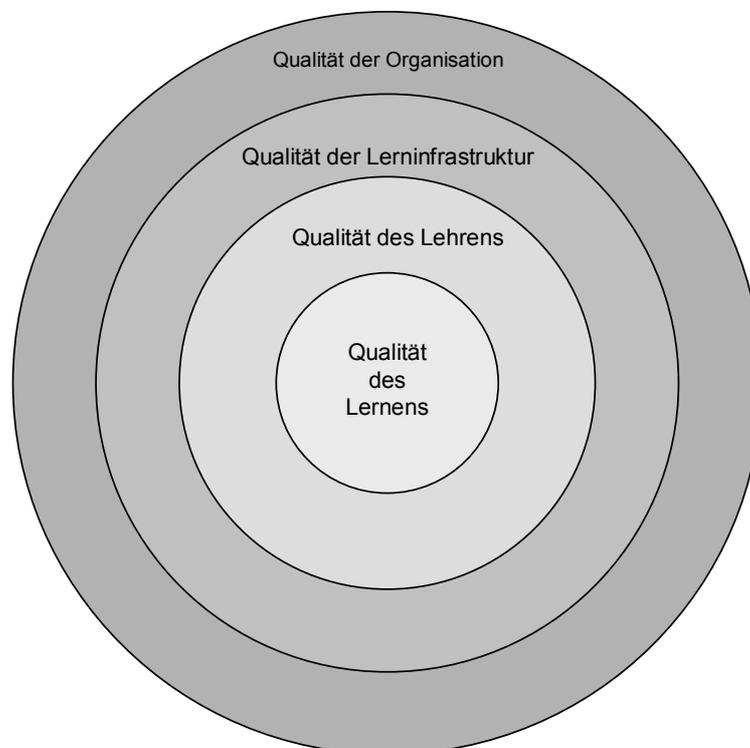
Weiterführende Literatur zu und über LQW ist im Qualitätsportal in der Rubrik »Literatur« aufgeführt. Diese Literaturliste wird regelmäßig durch Neuerscheinungen aktualisiert. Organisationen und Personen, die ihre Kenntnisse über LQW vertiefen wollen, finden hier wichtige Hinweise. Ausgewählte Veröffentlichungen können heruntergeladen oder direkt online bestellt werden

Teil C: Die Qualitätsbereiche und ihre Anforderungen

17. Allgemeine Erläuterungen zu den Qualitätsbereichen und den Anforderungen

LQW ist logisch nicht linear, sondern systemisch – gewissermaßen in konzentrischen Ringen – aufgebaut. Kern des Qualitätsmanagements ist das Leitbild mit der Definition gelungenen Lernens. Darum herum angeordnet sind die organisatorischen Ermöglichungsbedingungen von Lernen in der Reihenfolge der Nähe zum unmittelbaren Lerngeschehen: die Qualität des Lehrens, die Qualität der Lerninfrastruktur und die Qualität der organisationalen Prozesse.

Grafik 7: Die Kontexte des Lernens



Diese vier logischen »Qualitätsringe« werden operationalisiert in zu bearbeitenden Qualitätsbereichen, die sich ihrerseits einem oder ggf. mehreren dieser Ringe zuordnen lassen. Alle Ausführungen im Selbstreport zu den Anforderungen der Qualitätsbereiche 2-11 müssen sich auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens (QB 1) beziehen. Dieser Zusammenhang muss begründet ausgewiesen werden. So wird sichergestellt, dass das Leitbild mit der Definition gelungenen Lernens als »roter Faden« die Praxis der Qualitätsentwicklung durchzieht.

Die Qualitätsbereiche des LQW-Modells folgen im Prinzip dem pädagogischen Prozess. Dieser geht aus von einer Selbstverständigung des Anbieters (QB 1 Leitbild). Darauf folgt die Analyse der Zielgruppenbedürfnisse (QB 2 Bedarfserschließung), die Organisation des Bildungsangebotes (QB 3 Schlüsselprozesse), die Durchführung der Bildungsveranstaltung (QB 4 Lehr-Lern-Prozess) und ihre Auswertung (QB 5 Evaluation der Bildungsprozesse). Hieran schließen sich die organisationalen Rahmenbedingungen (QB 6 Infrastruktur) und das generelle Management (QB 7 Führung, QB 8 Personal, QB 9 Controlling) an. Grundlegend ist die systematische Kommunikation mit den Kunden (QB 10 Kundenkommunikation). Der Prozess endet mit dem Ausblick in die Zukunft (QB 11 Strategische Entwicklungsziele).

Qualitätsentwicklung zielt auf die Bemühung um eine optimale Gestaltung der Ermöglichung von Lernen. Die Organisation ist die Bedingung der Möglichkeit von Bildung; sie **schafft Kontexte, die gelingendes Lernen ermöglichen**. Qualitätsentwicklung von Weiterbildungsorganisationen zielt deshalb auf die Steuerung der Kontextbedingungen des Lernens, wie sie in den Qualitätsbereichen systematisiert wurden.

Auf den (in Kap. 18) folgenden Arbeitsblättern sind die oben genannten Qualitätsbereiche aufgeführt, die von den Organisationen auf jeden Fall zu bearbeiten sind. Die verpflichtenden 11 Qualitätsbereiche können, wie bereits angedeutet, selbstbestimmt durch optionale Qualitätsbereiche ergänzt werden. Diese können ergänzend auf Besonderheiten einzelner Organisationen hinweisen, im Rahmen der strategischen Entwicklungsziele für die Retestierung von den Organisationen definiert werden oder eine spezifische, z.B. arbeitsmarkt-relevante, Leistungsfähigkeit ausweisen.

Jedes Arbeitsblatt ist nach dem gleichen Schema aufgebaut:

- Im Kopf der Tabelle ist in einer **Definition** zunächst festgehalten, wie der jeweilige Qualitätsbereich zu verstehen ist. Damit werden die inhaltlichen Grundlagen gelegt und der Rahmen **für ein gemeinsames Qualitätsverständnis** im Bearbeitungs- und Begutachtungsprozess geschaffen. Die Definitionen dienen dazu, das alltägliche Arbeitshandeln im Allgemeinen und die Qualitätsentwicklung im Besonderen an diesem gemeinsamen Verständnis zu orientieren.
- Die jeweilige Definition wird in der ersten Spalte durch **Spezifikationen** verdeutlicht und konkretisiert. Dies sind beispielhafte Einzelelemente des Qualitätsbereichs, die strukturbildend und handlungsleitend für die Qualitätsentwicklung sein können. Es handelt sich gewissermaßen um Arbeitsfelder und »Baustellen«, in bzw. auf denen bei der Verbesserung der Qualität gearbeitet werden kann. Die Spezifikationen haben **erklärende Funktion** für die Qualitätsbereiche. Die Liste der Spezifikationen ist nicht abschließend; sie kann – und sollte – ergänzt werden. Die Spezifikationen sind Verständnishilfen, gewissermaßen Operationalisierungsangaben zu den Definitionen. Sie sind keine Mindestanforderungen und damit **keine Prüfgrundlagen**.

Eine Ausnahme besteht in Qualitätsbereich 1, weil die Spezifikationen ausdrücklich als Anforderungen übernommen sind.

- Die zweite Spalte ist für den Prüfteil der Testierung die entscheidende, weil hier die **Anforderungen** der nachzuweisenden Qualität angegeben werden. Diese stellen Mindestanforderungen dar; ihre Erreichung ist im Testierungsverfahren von den Organisationen zwingend nachzuweisen. Die Anforderungen sind Gegenstand des Selbstreports und der externen Evaluation. Die Anforderungen sind nicht verhandelbar; sie **müssen erfüllt werden**. Die Erfüllung der Anforderungen ist die Voraussetzung einer erfolgreichen Testierung.
- Unter **Nachweismöglichkeiten** sind in der dritten Spalte Beispiele aufgeführt, wie man die Ausgestaltung und Erfüllung der Anforderungen belegen kann. Eine Dokumentation des Qualitätsprozesses mit entsprechenden Belegen für die im Selbstreport gemachten Angaben ist Pflicht. Bei den genannten Nachweismöglichkeiten handelt es sich lediglich um Beispiele und Anregungen. Die Nachweise müssen jeweils den eigenen Angaben des Selbstreports entsprechen und in der Organisation zur Einsichtnahme vorgehalten werden.

Das **Leitbild** mit der organisationsspezifischen **Definition gelungenen Lernens** bildet die Folie aller Qualitätsanforderungen und gibt die Richtung für deren konkrete Bearbeitung an. Hierauf ist bei den Ausführungen aller Qualitätsbereiche Bezug zu nehmen. So sollte z.B. die Evaluation der Bildungsprozesse (Qualitätsbereich 5) in Bezug auf die Definition gelungenen Lernens erfolgen.

Die **Anforderungen des Lernerorientierten Qualitätsmodells** weisen deshalb eine Besonderheit auf. Es wurden formale Anforderungen formuliert, ohne die Organisationen auf eine bestimmte inhaltliche Ausgestaltung festzulegen. Dies ist auch der Grund, warum wertorientierte Aussagen vermieden wurden. Es handelt sich bei dem Qualitätsmodell also um ein wertneutrales Instrument, das unabhängig von der Wertorientierung der Weiterbildungsorganisation angewendet werden kann. Den Organisationen ist jedoch freigestellt, ihre spezifische Wertorientierung selbst im Modell zu realisieren. So wird zum Beispiel im Qualitätsbereich 1 festgelegt, zu welchen Themen das Leitbild Auskunft geben muss, aber eben nicht, worin inhaltlich die eigenen Selbstaussagen bestehen. Aussagen zur organisationsspezifischen Wertorientierung sind hier von den Organisationen explizit gefordert. Auf diese Weise können Verbindlichkeit der Qualitätsanforderungen, organisationsübergreifende Vergleichbarkeit und organisationsindividuelle Freiheit in der inhaltlichen Ausgestaltung kombiniert werden. Die Anforderungen sind gewissermaßen die Gefäße, die gefüllt werden müssen, wobei es unterschiedliche Inhalte und auf einer Mindestbasis unterschiedliche Füllmengen geben kann. Die Anwenderorganisationen sind also aufgefordert, **die LQW-Anforderungen zu interpretieren und mit eigenen Inhalten zu füllen**. Dem entspricht auch ein nicht normatives Begutachtungsverfahren, das nicht eigene inhaltliche Setzungen überprüft, sondern die

Stimmigkeit und Begründetheit sowie die eingeführte Systematik der inhaltlichen Selbstfestlegungen der Organisationen.

Es wird also ein verbindlicher Rahmen geschaffen, innerhalb dessen aber organisationsspezifische Justierungen und Ausgestaltungen erforderlich sind und entsprechende, inhaltlich selbst entwickelte Qualitätsleistungen erbracht und nachgewiesen werden müssen. **Es ist sehr wichtig, dass der Selbstreport auch die inhaltlichen Ergebnisse der Qualitätsentwicklung (zumindest zusammenfassend) und nicht nur die eingesetzten Verfahren beschreibt.**

Die verpflichtenden 11 Qualitätsbereiche können selbstbestimmt durch **optionale Qualitätsbereiche** ergänzt werden. Diese können z.B. im Rahmen der strategischen Entwicklungsziele für die Retestierung von den Organisationen selbst definiert werden.

Die Testierungsstellen bieten Vorlagen für optionale Qualitätsbereiche, z.B. zum Marketing, an. Darüber hinaus liegt ein **Zusatzmodul zur Bildungsberatung** vor, das mittestiert werden kann.

➔ Das Zusatzmodul zur Bildungsberatung und Vorlagen zu optionalen Qualitätsbereichen erhalten Sie direkt von Ihrer Testierungsstelle. Sie können die Dokumente auch von den Internetseiten der Testierungsstellen direkt herunterladen.

18. Die Tabellen der Qualitätsbereiche

Qualitätsbereich 1:		
Leitbild		
Ein Leitbild ist die organisationsintern vereinbarte Selbstbeschreibung, wenn sie in der Lage ist, die Operationen des Systems anzuleiten. Das Leitbild muss von außen als Profil der Organisation erkennbar und von innen erlebbar sein. Das Leitbild enthält eine Definition gelungenen Lernens als Ausweis des Selbstverständnisses der Weiterbildungsorganisation gegenüber den Kunden.		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Identität und Auftrag Werte Kunden: Auftraggeber und Teilnehmende, Adressaten/ Zielgruppen Allgemeine Organisationsziele Fähigkeiten Leistungen Ressourcen Definition gelungenen Lernens	<p>Das Leitbild enthält Aussagen zu allen acht Spezifikationen.</p> <p>Das Leitbild ist partizipativ erstellt bzw. revidiert.</p> <p>Es ist schriftlich fixiert.</p> <p>Es ist intern kommuniziert und extern veröffentlicht.</p> <p>Die Revisionsverantwortung für das Leitbild ist festgelegt.</p> <p>Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.</p>	Protokolle Dokumente Veröffentlichungen Verfahrensregelungen etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Im **Leitbild** realisiert sich die Identität einer Bildungsorganisation; es enthält weiterhin Aussagen zu Auftrag, Werten, Kunden, Fähigkeiten, Zielen, Leistungen, Ressourcen. Das Leitbild bildet den handlungsleitenden Rahmen und ist deshalb die erste Station des Qualitätsverfahrens. Im Leitbild ist das pädagogische Selbstverständnis als Definition gelungenen Lernens verankert. Ohne eine solche Selbstverständigung über das, was gelungenes Lernen auszeichnet, gibt es keinen »roten Faden« für die Qualitätsentwicklung im Sinne des Modells.

Erläuterungen zu den Spezifikationen

„**Identität und Auftrag**“: Wer sind wir? Was ist unser selbstgewählter und/oder trägerspezifischer Auftrag?

„**Werte**“: Wofür stehen wir? Welche Werte leiten unser Handeln?

„**Kunden: Auftraggeber und Teilnehmende, Adressaten/Zielgruppen**“: Für welche Organisationen und Institutionen arbeiten wir tatsächlich (Auftraggeber)? Wer kommt real in unsere Seminare und Maßnahmen (Teilnehmende)? An wen wenden wir uns grundsätzlich (Adressaten/Zielgruppen)?

„**Allgemeine Organisationsziele**“: Hier kann in zwei Richtungen geantwortet werden: welche allgemeinen Ziele man *mit* seiner Organisation erreichen möchte (z.B. Erziehung zum demokratischen Bürger) oder was man *für* die eigene Organisation anstrebt (z.B. Marktführer werden). Es geht um die Organisationsziele, nicht um die Lernziele der Teilnehmenden.

„**Fähigkeiten**“: Was können wir? Über welche Kompetenzen, welches »Know-how« verfügen wir?

„**Leistungen**“: Was, welche Produkte und Dienstleistungen, bieten wir?

„**Ressourcen**“: Was haben wir dafür zur Verfügung? Worauf können wir zurückgreifen? Diese Position ist ein »Joker«; hier soll die Organisation sich auf die Kraftquellen besinnen, die die eigene Arbeit »speisen«.

„**Definition gelungenen Lernens**“: Wann hat nach unserer Auffassung, mit unserem spezifischen Auftrag und bei unserer besonderen Zielgruppe gelungenes Lernen stattgefunden? Was können unsere Teilnehmenden, wenn sie unsere Kurse, Seminare, Maßnahmen etc. erfolgreich abgeschlossen haben? Was ist das Lernergebnis im denkbar besten Fall? Die Definition gelungenen Lernens ist eine regulative Idee, ein Ideal, das die Organisation aufstellt, um ihre eigene Praxis daran zu orientieren. Nach außen ist die Definition ein Leistungsversprechen gegenüber potenziellen Kunden.

Erläuterungen zu den Anforderungen:

Achtung: In diesem Qualitätsbereich sind ausnahmsweise die Spezifikationen als Bestandteil der ersten Anforderung verpflichtend übernommen!

„**Das Leitbild ist partizipativ erstellt bzw. revidiert.**“ ist eine Prozessanforderung und fragt nach der Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Entwicklung des Leitbildes, denn nur Personen, die beteiligt waren, also gefragt wurden, können sich mit dem Leitbild identifizieren. Bei der Retestierung geht es um die Veränderungen des Leitbildes, an deren Abstimmung und Vereinbarung die Mitarbeitenden ebenfalls zu beteiligen sind.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 2: Bedarfserschließung		
Bedarfserschließung meint die Anwendung geeigneter Instrumente zu systematischen Marktbeobachtungen hinsichtlich der Entwicklung der gesellschaftlichen Bedarfe und der individuellen Bildungsbedürfnisse der Adressaten. Diese Bedarfe und Bedürfnisse sowie der eigene institutionelle Auftrag dienen als Grundlage der Programm- und Angebotsentwicklungen.		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
<p>Informationen über personale Bedürfnisse der Adressaten/Zielgruppen</p> <p>Informationen über Bedarfe von potenziellen Auftraggeberorganisationen</p> <p>Informationen über gesellschaftliche Entwicklungstrends</p> <p>Bedarfs- und Bedürfnisweckung durch Marktgestaltung</p> <p>innovative Programmentwicklungen als Folge der Marktbeobachtung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenstände, • Verfahren, • Rhythmus und • Umfang <p>der Bedarfserschließung sind beschrieben und in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens begründet.</p> <p>Die Analysen werden bewertet, Konsequenzen aus der Bedarfserschließung werden gezogen.</p>	<p>Berichte</p> <p>Auswertungen</p> <p>Dokumentationen</p> <p>Recherchen</p> <p>etc.</p>

Begründung für den Qualitätsbereich

Im Qualitätsbereich **Bedarfserschließung** geht es um die Anwendung geeigneter Verfahren und Instrumente, um gesellschaftliche Bedarfe (z.B. in der Region) sowie individuelle Bildungsbedürfnisse zu erheben. Nur auf der Basis gezielter Bedarfserschließungen bei den individuellen und institutionellen Kunden kann die Organisation ihre Bildungsangebote zeitnah auf ein sich wandelndes Klientel und eine sich verändernde gesellschaftliche Umwelt abstimmen. Das Analysieren gesellschaftlicher Entwicklungstrends gehört zur Bedarfserschließung.

Erläuterungen zu den Spezifikationen

„**Informationen über personale Bedürfnisse**“: Gemeint sind Informationen über die individuellen Bedürfnisse von Menschen, Adressaten, Teilnehmenden und potenziellen individuellen Kunden.

„**Informationen über Bedarfe von potenziellen Auftraggeberorganisationen**“: Gemeint sind hier nicht Bedürfnisse von Individuen, sondern Bedarfe von Unternehmen, Verwaltungen etc., d.h. institutionellen Kunden.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„**Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Bedarfserschließung sind beschrieben und in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens begründet.**“

Diese Anforderung verweist darauf, dass jede Organisation die für sie relevanten Fragestellungen, die geeigneten Methoden, den sinnvollen Turnus und das erforderliche Ausmaß der Bedarfserschließungen selbst bestimmen und begründen muss. Die geforderte Begründung bezieht sich auf die Bedarfserschließung insgesamt, nicht zwingend auf jeweils alle vier Aspekte.

Mögliche Felder der Bedarfserschließung sind in den Spezifikationen genannt. Je nach Erkenntnisinteresse und Zielgruppe (Spätaussiedler, Jugendliche, Umschüler, Führungskräfte etc.) oder inhaltlicher Anforderung (Sprachen, berufliche Bildung, Kunst etc.) können unterschiedliche Verfahren und Erhebungsrhythmen sinnvoll sein.

Es müssen nicht immer eigene Analysen durchgeführt werden; auch eine Sekundäranalyse von Untersuchungen Dritter kann geeignet sein.

Besonders bei diesem Qualitätsbereich erinnern wir daran, dass der Selbstreport inhaltliche Aussagen machen muss und nicht nur Verfahren beschreibt. Das heißt, auch über die Ergebnisse der Bedarfserschließung soll (zumindest zusammengefasst oder beispielhaft) berichtet werden.

„**Die Analysen werden bewertet, Konsequenzen aus der Bedarfserschließung werden gezogen.**“

Diese Anforderung hat zwei Aspekte. Erstens geht es darum zu bewerten, ob mit den Analysen die Qualität der Ergebnisse erreicht wird, die den Zielen der Organisation entspricht. Wenn dies nicht der Fall sein sollte, müssen Konsequenzen in Bezug auf die Veränderung der Verfahren der Analyse gezogen werden. Zweitens geht es darum, welche Konsequenzen aus der Bedarfserschließung für die Organisation der Bildungsarbeit gezogen werden.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 3: Schlüsselprozesse		
Schlüsselprozesse sind diejenigen zentralen Prozesse, die zur Erstellung und Abnahme der für die Organisation spezifischen Bildungsangebote und Dienstleistungen führen. Schlüsselprozesse liegen quer zu den jeweiligen Funktionsstellen und Aufgaben und beziehen sich auf Arbeitsabläufe der Gesamtorganisation. Die Klärung der Schlüsselprozesse dient der Transparenz, der Verfahrens- und Rechtssicherheit, der Verlässlichkeit, Verbindlichkeit und Eindeutigkeit. So wird untereinander abgestimmtes kooperatives Handeln innerhalb der Organisation gesichert.		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Erstellung des Bildungsprogramms bzw. der Bildungsangebote Produktentwicklung Akquisition, Marketing, Vertrieb Planung, Durchführung und Auswertung der Bildungsmaßnahmen Auswahl, Verpflichtung und Beratung der Lehrenden Information und Beratung der Lernenden <u>für Bildungsstätten mit Unterkunfts- und Verpflegungswirtschaft:</u> Planung, Durchführung und Auswertung von Belegung und Versorgung	<p>Organisationsspezifische Schlüsselprozesse sind definiert und dokumentiert.</p> <p>Die Verantwortung für die Prozesse ist festgelegt.</p> <p>Die Schnittstellen innerhalb der Prozesse und ggf. zwischen den Schlüsselprozessen sind beschrieben.</p> <p>Eine Begründung der organisationsspezifischen Schlüsselprozesse in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.</p> <p>Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.</p>	Ablaufpläne und Flussdiagramme Listen, Tabellen Handbücher Organigramme Formulare etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Als **Schlüsselprozesse** werden diejenigen Prozesse definiert und geklärt, die zur Erbringung der für die jeweilige Bildungsorganisation wichtigen Kernleistungen führen. Hier soll das kooperative Handeln innerhalb der Organisation, d.h. die Prozesse, an denen viele Beschäftigte in unterschiedlichen Funktionen mitarbeiten, untersucht und gegebenenfalls verbessert werden.

Wichtig ist nicht allein die Standardisierung von zentralen Prozessen, sondern vor allem die Begründung, welches überhaupt die Schlüsselprozesse der jeweiligen Organisation sind.

Von den Schlüsselprozessen der unmittelbaren Leistungserbringung können unterstützende Prozesse respektive Subprozesse unterschieden werden; klassisch ist dies z.B. die Buchhaltung, die notwendig ist, die aber selbst nicht die Kernleistungen der Organisation hervorbringt.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„**Organisationsspezifische Schlüsselprozesse**“ bedeutet, dass jede Organisation für sich selbst entscheidet, welches ihre bedeutsamen zentralen Prozesse sind. Die Spezifikationen bieten hierbei eine Auswahl und kein abzuarbeitendes Gesamtprogramm der Schlüsselprozesse. Daneben bzw. stattdessen können auch andere Schlüsselprozesse definiert, dokumentiert und begründet werden.

In begründeten Fällen reicht u.U. auch ein Schlüsselprozess, z.B. wenn eine Organisation sehr klein oder der Prozess selbst sehr umfassend und differenziert ist.

Dokumentationen können als Fließtext, Tabellen oder Flussdiagramme angefertigt werden.

Mindestens ein Schlüsselprozess ist komplett im Selbstreport darzustellen; die anderen können in der Organisation dokumentiert sein. Auf letztere wird im Selbstreport dann nur als Nachweis verwiesen.

„**Die Verantwortung für die Prozesse ist festgelegt.**“ meint, dass für jeden festgelegten Schlüsselprozess eine Person als Verantwortliche benannt ist oder auch mehrere Personen als Teilverantwortliche ausgewiesen sind.

„**Schnittstellen**“ sind die Stellen, wo mehrere (Teil-)Bereiche an der Aufgabenerledigung beteiligt sind, wie Pädagogik und Verwaltung, mehrere Abteilungen bzw. Programmbebereiche oder wo Kontakt zu externen Dienstleistern (z.B. einer Druckerei) besteht. An den Schnittstellen treffen unterschiedliche, aber ineinandergreifende Aufgabenerledigungen und Funktionslogiken aufeinander und müssen in ihrem Zusammenspiel koordiniert werden, damit ein abgestimmtes Handeln und eine optimale Leistungserbringung möglich sind. Die Absprachen zur Koordination können sowohl inhaltliche als auch zeitliche Aspekte umfassen.

„**Eine Begründung der organisationsspezifischen Schlüsselprozesse in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.**“ meint, dass die Organisation ihre spezifische Auswahl von Schlüsselprozessen begründet. Warum werden welche Schlüsselprozesse festgelegt? In welchem Zusammenhang stehen die Schlüsselprozesse zu den Aussagen des eigenen Leitbildes mit seiner Definition gelungenen Lernens?

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 4: Lehr-Lern-Prozess		
<p>Die Qualität des Lehr-Lern-Prozesses bezieht sich auf die Kompetenzen der Lehrenden, das interaktive Verhältnis zwischen Lehrenden und Lernenden und auf lernprozessbezogene Elemente, die ein selbstbestimmtes Lernhandeln der Teilnehmenden fördern. Lernberatung ist Bestandteil der erwachsenenpädagogischen Kompetenz.</p>		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
<p>Qualifikation und Kompetenzen der Lehrenden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fachliche Kompetenz • didaktisch-methodische Kompetenz • soziale Kompetenz • personale Kompetenz • Beratungskompetenz <p>Qualität der Lehrprozesse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparenz bezogen auf Ziele, Inhalte, Arbeitsformen und Lehrende • dem Lernkontext angemessene Einflussnahme der Lernenden auf Inhalte, Ziele und Arbeitsformen • kontinuierliche Reflexion von Lernprozess und Lernerfolg • Raum, Zeit und Technik für praktisches Üben und Anwendungshandeln • Ermöglichung von selbstorganisiertem Lernen • Lernförderung und Lernberatung <p>Indikatoren für gelungenes Lernen, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Teilnehmenden können das Gelernte in Übungssequenzen anwenden. • Die TN bringen ihre Bedürfnisse aktiv ein. 	<p>Die Kunden werden über</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inhalte, Ziele, Arbeitsformen und • Qualifikationen der Lehrenden • sowie ggf. über Lernvoraussetzungen für die Teilnahme informiert. <p>Anforderungsprofil, Auswahl- und Einstellungspraxis für Lehrende sind definiert.</p> <p>Die Qualifikationen und Kompetenzen der Lehrenden sind dokumentiert.</p> <p>Arbeitsformen und Methoden zur Förderung individueller Lernprozesse sind beschrieben.</p> <p>Die Organisation beschreibt, woran sie feststellt, dass Lernen gelungen ist.</p> <p>Beratung und Förderung der Lehrenden durch das pädagogische Personal findet statt.</p> <p>Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.</p> <p>Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.</p>	<p>Konzeptionen, Curricula</p> <p>Karteien und Dateien</p> <p>Protokolle</p> <p>Verfahrensdokumente</p> <p>Programme, Angebote</p> <p>etc.</p>

Begründung für den Qualitätsbereich

Der Qualitätsbereich **Lehr-Lern-Prozess** widmet sich den fachlichen, didaktisch-methodischen, sozialen, personalen und beraterischen Kompetenzen des pädagogischen Personals sowie den Inhalten, Zielen und Formen des Lernens. Systematische Fortbildungsplanung für die Lehrenden ist Teil dieses Qualitätsbereichs. Nur gut qualifizierte Lehrende können anregende Lernanreize und Lernbedingungen schaffen und Lernen optimal unterstützen.

Erläuterungen zu den Spezifikationen

Bei den Kompetenzen wird u.a. unterschieden zwischen sozialer und personaler Kompetenz. „**Soziale Kompetenz**“ zielt auf Interaktionen (z.B. Kommunikationsfähigkeit oder die Fähigkeit, konstruktiv zu kritisieren); „**personale Kompetenz**“ zielt auf die eigene Person (z.B. Selbstreflexivität oder die Fähigkeit, mit der Kritik anderer angemessen umgehen und daraus lernen zu können).

„**Indikatoren**“ sind von außen beobachtbare Merkmale und Verhaltensweisen, die sichtbarer Ausdruck gelungenen Lernens oder des Erreichens der Lehr-/Lernziele sind.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„**Die Kunden werden über ... Qualifikationen der Lehrenden informiert.**“ meint nicht zwingend, dass die Qualifikationen jeder lehrenden Person ausgeführt werden, sondern erlaubt auch eine verallgemeinerte Kompetenzaussage über das eingesetzte Personal.

„**Anforderungsprofil, Auswahl- und Einstellungspraxis für Lehrende ist definiert.**“ Das Anforderungsprofil fragt danach, was die Lehrenden können müssen bzw. was von ihnen von Seiten der Organisation erwartet wird. Anforderungen sind grundsätzlich extern vorgegeben, z.B. durch die zu erledigende Aufgabe. Die Auswahl- und Einstellungspraxis zielt auf Kriterien und Prozedere, d.h. nach welchen Gesichtspunkten und auf welchem Wege Lehrende eingestellt bzw. verpflichtet werden. Es können darüber hinaus auch Aussagen zur Entlassungspraxis gemacht werden, wenn dies einer Organisation bedeutsam erscheint.

In Abgrenzung zu den Anforderungen an die Lehrenden meinen „**Qualifikationen und Kompetenzen**“ die Ressourcen, die die Lehrenden mitbringen. Qualifikationen sind formal nachweisbare, fachbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten. Kompetenzen sind Ausdruck praktischen Könnens, der Handlungsfähigkeiten, Stärken und Potenziale, über die der Einzelne real verfügt, ggf. auch außerhalb formaler Qualifikationen.

Die Beschreibung, woran festgestellt wird, „**dass Lernen gelungen ist**“, erfolgt z.B. dadurch, dass die Organisation beobachtbare Indikatoren, d.h. Merkmale, dafür formuliert. Diese Beschreibung/diese Indikatoren können logischerweise im Selbstreport nicht für jedes Bildungsangebot konkret angegeben werden, sondern müssen bezogen auf die eigene Definition gelungenen Lernens verallgemeinert sein.

„**Beratung und Förderung der Lehrenden durch das pädagogische Personal findet statt.**“ meint, dass Lehrende durch Dritte, also z.B. freiberuflich Lehrende durch hauptberufliche pädagogische Mitarbeiter oder hauptberuflich Lehrende durch Abteilungsleiter, beraten werden. Wenn es z.B. eine Personalunion zwischen Programmverantwortung und Lehre gibt, kann auch eine Kollegialberatung erfolgen.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 5: Evaluation der Bildungsprozesse		
<p>Evaluation von Bildungsprozessen bedeutet, dass die durchgeführte Bildungsarbeit regelmäßig mit geeigneten Instrumenten geprüft und bewertet wird. Maßstabsbildend zur Bewertung sind die Zufriedenheit der Teilnehmenden, der Lernerfolg, der Transfererfolg, ggf. die Relevanz für die Auftrag gebende Organisation sowie die Realisierung des eigenen institutionellen Anspruchs. Auch die Einschätzung der Lehrenden sollte Teil der Evaluation sein.</p>		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
<p>Rückmeldungen von Lernenden über:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lernerfolge, • Zufriedenheit, • Lehr-Lern-Prozesse, • Infrastruktur und • die Arbeit der Lehrenden <p>Rückmeldungen von Lehrenden</p> <p>Rückmeldungen von Auftraggebern</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenstände, • Verfahren, • Rhythmus und • Umfang <p>der Evaluation sind beschrieben und in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens begründet.</p> <p>Die Analysen werden bewertet, Konsequenzen aus den Evaluationsergebnissen werden gezogen.</p> <p>Die Lehrenden werden über die Evaluationsergebnisse informiert.</p>	<p>Evaluationsinstrumente</p> <p>dokumentierte Evaluationsergebnisse</p> <p>Protokolle über Evaluationskonferenzen</p> <p>etc.</p>

Begründung für den Qualitätsbereich

Ohne Rückmeldungen kann keine Bildungsorganisation empirische Aussagen über den Erfolg der geleisteten Arbeit treffen. **Evaluation der Bildungsprozesse** bedeutet, dass die durchgeführte Bildungsarbeit von der Organisation mit geeigneten Instrumenten überprüft und bewertet wird. Hierzu werden gezielt Rückmeldungen organisiert über den Lernerfolg, den Lernprozess, die Zufriedenheit der Teilnehmenden und Auftraggeber sowie die Realisierung des eigenen institutionellen Anspruchs. Auch die Überprüfung der Leistung der Lehrenden gehört zu einer systematischen Evaluation, damit ggf. Unterstützung und Beratung angeboten oder andere Konsequenzen gezogen werden können.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Evaluation sind beschrieben und in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens begründet.“

Diese Anforderung verweist darauf, dass jede Organisation die für sie relevanten Fragestellungen, die geeigneten Methoden, den sinnvollen Turnus und die erforderliche Reichweite der Evaluationen selbst bestimmen und begründen muss. Die geforderte Begründung bezieht sich auf die Evaluation insgesamt, nicht zwingend auf jeweils alle vier Aspekte.

Es kann sinnvoll sein, sich begründet auf ein Evaluationsverfahren zu beschränken, um die Ergebnisse verschiedener Bildungsbereiche vergleichen zu können. Je nach Selbstfestlegung im Leitbild, z.B. bei sehr unterschiedlichen Zielgruppen, können aber auch mehrere Verfahren sinnvoll sein.

Die Evaluation von Bildungsprozessen muss nicht alle Veranstaltungen umfassen, sondern kann auch begründet exemplarisch erfolgen. Im Selbstreport muss die Organisation auf jeden Fall schlüssig beschreiben und begründen, was sie warum tut.

Besonders bei diesem Qualitätsbereich erinnern wir daran, dass der Selbstreport inhaltliche Aussagen machen muss und nicht nur Verfahren beschreibt. Das heißt, auch über die Ergebnisse der Evaluationen soll (zumindest zusammengefasst oder beispielhaft) berichtet werden.

Als Bezugsgröße für Evaluationen bieten sich insbesondere die Indikatoren für gelungenes Lernen, aber auch Lehrziele an, damit nicht nur die Zufriedenheit der Teilnehmenden abgefragt wird.

„Die Analysen werden bewertet, Konsequenzen aus den Evaluationsergebnissen werden gezogen.“

Diese Anforderung hat zwei Aspekte. Erstens geht es darum zu bewerten, ob mit den Analysen die Qualität der Ergebnisse erreicht wird, die den Zielen der Organisation entspricht. Wenn dies nicht der Fall sein sollte, müssen Konsequenzen in Bezug auf die Veränderung der Verfahren der Evaluation gezogen werden. Zweitens geht es darum, welche Konsequenzen aus den Evaluationsergebnissen für die Organisation der Bildungsarbeit gezogen werden.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 6: Infrastruktur		
Die Infrastruktur umfasst auf der einen Seite die räumlichen, situationalen, ausstattungs-technischen, zeitlichen, materialen und medialen Bedingungen des Lernkontextes. Auf der anderen Seite gehören hierzu die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Bei Bildungsorganisationen mit Übernachtungsmöglichkeit gehören hierzu auch die Versorgungs-, Unterbringungs- und Freizeitbedingungen.		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
<p>Lernorte und Ausstattungen</p> <p>Arbeitsorte und Ausstattungen</p> <p>Themen-, Adressaten- und Methodenangemessenheit</p> <p>Lernmaterialien</p> <p>Medien, Maschinen, Werkzeuge</p> <p><u>für Bildungsstätten mit Unterkunfts- und Verpflegungswirtschaft:</u></p> <p>Lebensort und Ausstattung</p>	<p>Kriterien für die Qualität von Lernorten und Ausstattungen sind definiert.</p> <p>Die Organisation überprüft Lernorte und Ausstattungen regelmäßig anhand dieser Kriterien.</p> <p>Kriterien für die Qualität der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sind definiert.</p> <p>Die Organisation überprüft die Arbeitsbedingungen regelmäßig anhand dieser Kriterien.</p> <p>Die Organisation zeigt auf, welche Verbesserungsanstrengungen ggf. unternommen wurden.</p> <p>Die Verfügbarkeit und Einsatzfähigkeit der Medien (ggf. Maschinen, Werkzeuge etc.) ist sichergestellt und wird regelmäßig überprüft.</p> <p>Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.</p> <p>Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet.</p> <p>Schlussfolgerungen werden gezogen.</p> <p><u>Ergänzende Anforderung für Bildungsstätten mit Unterkunfts- und Verpflegungswirtschaft:</u></p> <p>Die Organisation überprüft regelmäßig, ob Lebensort und Ausstattung adressaten- und bedürfnisangemessen sind.</p>	<p>Prüfberichte</p> <p>Belegungs- und Zeitpläne</p> <p>Haus- und Raumpläne</p> <p>Medienverzeichnisse</p> <p>Inventarlisten</p> <p>etc.</p>

Begründung für den Qualitätsbereich

Da das gesamte Lernumfeld sich auf Beförderung oder eben auch Behinderung von Lernprozessen auswirkt, wird auch die **Infrastruktur** untersucht. Raum und Arbeits- bzw. Lernbedingungen haben einen deutlichen Einfluss auf die erzielte Leistung. Die Lerninfrastruktur umfasst dabei sämtliche räumliche, zeitliche, ausstattungstechnische, materiale und mediale Bedingungen des unmittelbaren Lernumfeldes bis hin zu den Unterkunfts- und Verpflegungsbedingungen bei entsprechenden Bildungsstätten. Die Arbeitsinfrastruktur umfasst sämtliche Arbeitsbedingungen der Beschäftigten.

Erläuterungen zu den Anforderungen

Die Organisationen müssen zunächst eigene **„Kriterien für die Qualität von Lernorten und Ausstattungen“**, d.h. für die Bedingungen ihrer Lerninfrastruktur, aufstellen und im Selbstreport ausführen.

Die Überprüfung der **„Lernorte und Ausstattungen“** bezieht sich sowohl auf eigene, als auch auf zugemietete Räume. Eine Bestandsaufnahme und die Liste der Qualitätskriterien sind die Voraussetzung der Überprüfung.

Die **„Qualität der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten“** ist eine wichtige Voraussetzung für die Qualität der Organisationsleistung. Hier ist analog zur Lerninfrastruktur zu verfahren.

Wichtig ist, dass **„Verbesserungsanstrengungen unternommen“** wurden, wenn bei der Qualitätsprüfung Mängel festgestellt wurden. Dabei gilt die Anforderung auch als erfüllt, wenn nicht alle Verbesserungsanstrengungen zu einem unmittelbaren Erfolg geführt haben.

„Medien“ meint die gesamte mediale Ausstattung, d.h. neben den elektronischen Medien z.B. auch Flipcharts, Moderationskoffer und Pinwände, Gummimatratten in Gymnastikräumen, Brennöfen in Keramikkursen sowie Maschinen und Geräte in Werkstätten.

„Die Verfügbarkeit der Medien ist sichergestellt.“ bedeutet Vorhandensein und konkrete Zugänglichkeit.

„Die Einsatzfähigkeit der Medien“ meint die Funktionstüchtigkeit der Medien, d.h. es wird überprüft und sichergestellt, dass sie funktionieren.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 7: Führung		
<p>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.</p>		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
<p>Übernahme von Gesamt- und Erfolgsverantwortung</p> <p>Management von Finanzen, Personal und Ressourcen</p> <p>Steuerung von Prozessen und Kooperationen</p> <p>Schaffung von Kommunikationsstrukturen</p> <p>Management von Informationen und Wissen</p> <p>Treffen von Entscheidungen</p> <p>Vereinbarung von Zielen und Kontrolle von Ergebnissen</p> <p>Verantworten von Qualitätsentwicklung und kontinuierlichen Verbesserungen</p> <p>Strategische Planung und Gestaltung von Veränderungen</p>	<p>Die Organisation des Unternehmens ist dargestellt.</p> <p>Führungsgrundsätze sind vereinbart und verschriftlicht.</p> <p>Die Verfahren, wie in der Organisation entschieden wird, sind definiert und dokumentiert.</p> <p>Instrumente und Verfahren der internen Kommunikation und Information sind beschrieben und eingeführt.</p> <p>Zielvereinbarungen werden regelmäßig getroffen, dokumentiert und überprüft.</p> <p>Die Zuständigkeit für Qualitätsentwicklung ist geregelt.</p> <p>Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.</p> <p>Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.</p>	<p>Organigramm</p> <p>Schriftliche Grundsätze und Vereinbarungen</p> <p>Konferenzordnung</p> <p>Dienstanweisungen</p> <p>Organisationshandbuch</p> <p>Protokollbuch</p> <p>Wirtschaftsplan</p> <p>Betriebsvereinbarungen</p> <p>etc.</p>

Begründung für den Qualitätsbereich

Jede Organisation braucht **Führung**, vor allem in Zeiten, die flexibles und schnelles Reagieren erfordern. Führung ist eine Dienstleistung für die Organisation, die ihre Funktionsfähigkeit gewährleistet. In diesem Qualitätsbereich wird untersucht, wie Führung die Kooperation zur Erbringung der Organisationsleistung befördert. Führung beschränkt sich also nicht nur auf die Leitungspositionen, wenngleich Leitungskräfte eine herausragende Führungsverantwortung haben.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„**Die Organisation des Unternehmens ist dargestellt.**“ bezieht sich auf den Aufbau der Organisation. Dies kann z.B. anhand eines Organigramms geschehen.

„**Führungsgrundsätze**“ sind die Prinzipien, nach denen in der jeweiligen Organisation gesteuert wird. Es ist aber auch möglich, damit nur die besondere Führungsverantwortung der Leitungskräfte zu beschreiben. Diese Grundsätze sollten organisationsintern vereinbart sein. Wie werden ggf. durch übergeordnete Instanzen (Stadtverwaltungen, Träger etc.) festgelegte Grundsätze umgesetzt?

Die „**Instrumente und Verfahren der internen Kommunikation und Information**“ dienen dem Austausch der relevanten Information zwischen den Beschäftigten sowie der Sicherstellung, dass getroffene Entscheidungen und vereinbarte Regelungen betriebsintern bekannt sind und eingehalten werden können.

Systematische „**Zielvereinbarungen**“ dienen der Festlegung von Arbeitszielen für unterschiedliche Funktionsbereiche und Funktionsstellen. Zielvereinbarungen betreffen den Beitrag der jeweiligen Position/Stelle in der Organisation zum Gelingen der gesamtorganisatorischen Aufgaben bzw. zum Erreichen der Ziele der Gesamtorganisation. Zielvereinbarungen können in »Vier-Augen-Gesprächen« zwischen Vorgesetzten und einzelnen Mitarbeitern getroffen werden; es ist aber auch denkbar, dass Ziele für die einzelnen Stellen in Teamgesprächen vereinbart werden.

Wenn Ziele nicht mit allen Mitarbeitenden vereinbart werden, sondern nur mit bestimmten Mitarbeitergruppen, bedarf dies einer schlüssigen Begründung.

Erläuterungen zu den Nachweismöglichkeiten

Unter einem „**Organisationshandbuch**“ versteht man eine Sammlung und Dokumentation der in der Organisation durchzuführenden Prozesse, Verfahren und Regelungen nach einem gewählten Ordnungsprinzip. Organisationshandbücher sollten nicht nach einem allgemeingültigen Schema verfasst werden, sondern jede Organisation sollte selber entscheiden, was sie in welcher Form für regelungsbedürftig hält. Die Auswahl der Dokumente kann sich z.B. an der Frage orientieren: Was muss ein neuer Mitarbeiter wissen, um seine Arbeit richtig machen zu können? Ein Organisationshandbuch kann in Papierform in einem Ordner oder elektronisch im Intranet geführt werden. Wichtig ist, dass alle Beschäftigten jederzeit darauf Zugriff haben, um das Handbuch als Arbeitsinstrument nutzen zu können.

Hilfreich ist, wenn die Dokumente eine Art Dokumentenkennung haben, um den jeweils letzten Stand der Überarbeitung erkennen zu können.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

<p>Qualitätsbereich 8: Personal Der Qualitätsbereich Personal umfasst alle Maßnahmen in Personalplanung, Personaleinsatz und Personalentwicklung. Dabei sind die Verwirklichung des Leitbildes, die Erreichung der Entwicklungsziele der Organisation und die Erfüllung der spezifischen arbeitsplatz- und funktionsbezogenen Aufgaben der Bezugspunkt. Personalentwicklung meint die berufliche, persönliche und soziale Entfaltung des hauptberuflichen Personals. Sie richtet sich darüber hinaus auf die Integration von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie auf die Förderung von Kooperationsfähigkeit. Zur Personalentwicklung gehören auch die Förderung und Fortbildung der freiberuflichen und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.</p>		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Personalplanung Personaleinsatz Personalentwicklung Teamentwicklung Mitarbeiterzufriedenheit	<p>Aufgabenprofile für die Arbeitsplätze/Funktionsstellen sind vorhanden und werden fortgeschrieben.</p> <p>Kompetenzprofile der Beschäftigten sind vorhanden und werden aktualisiert.</p> <p>Neue Kompetenzanforderungen werden systematisch ermittelt.</p> <p>Entwicklungsgespräche mit Mitarbeiter/innen werden regelmäßig durchgeführt.</p> <p>Eine systematische Fortbildungsplanung für alle Beschäftigtengruppen liegt vor.</p> <p>Fortbildung wird angeboten, dokumentiert und ausgewertet.</p> <p>Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.</p> <p>Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.</p>	Personaldatenbanken Fortbildungsstatistik Gesprächsprotokolle etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Der Bereich **Personal** fragt nach den Maßnahmen in Personalplanung, Personaleinsatz und Personalentwicklung, weil erwiesenermaßen dauerhaft hochqualitative Arbeit nur von zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geleistet werden kann. Aufgabenprofile der unterschiedlichen Stellen und Kompetenzprofile der Mitarbeitenden sind hier zu erstellen; die Fähigkeiten der Beschäftigten sind entsprechend den Organisationszielen weiterzuentwickeln, d.h. die Personalentwicklung folgt den Notwendigkeiten der strategischen Entwicklung der Gesamtorganisation.

Erläuterungen zu den Anforderungen

„**Aufgabenprofile**“ gelten für **alle** Arbeitsplätze oder Funktionsstellen, also Geschäftsführung, Abteilungsleitung, pädagogische Mitarbeiter, Buchhaltung, Anmeldung usw. Hier geht es um Funktionen, nicht um konkrete Personen. Aufgabenprofile umfassen, was auf dieser Stelle getan werden muss, aber auch die Beschreibung von Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnissen.

„**Kompetenzprofile**“ beschreiben praktisches Können, individuelle Handlungsfähigkeiten, Stärken und Potenziale, über die die einzelnen Beschäftigten – ggf. auch außerhalb formaler Qualifikationen – verfügen. Die Kategorie der „**Beschäftigten**“ umfasst alle in der Organisation Angestellten, also Leitungskräfte und Mitarbeitende.

Bei dieser Anforderung geht es darum, dass eine Organisation die Kompetenzen ihrer Beschäftigten kennen muss, um sie richtig einsetzen zu können. Wenn aus irgendeinem Grund keine Kompetenzprofile aufgestellt werden dürfen, kann als Ersatz hierfür ein Äquivalent beschrieben werden, das die gleiche Funktion erfüllt (siehe Kap. 11, S.37).

Wenn Kompetenzprofile nicht für alle Beschäftigten, sondern nur für bestimmte Gruppen erstellt werden, bedarf dies einer schlüssigen Begründung.

„**Kompetenzanforderungen**“ zielen auf aktuell neue oder in überschaubarer Zukunft erwartete Fähigkeiten in Bezug auf die Ausfüllung von Stellen bzw. die Erledigung von Aufgaben. Sie stehen im Verhältnis zu den neuen bzw. veränderten Aufgaben und Zielen sowie den strategischen Entwicklungsnotwendigkeiten der Organisation, die sich aus veränderten Umweltaforderungen ergeben. Kompetenzanforderungen definieren eine Differenz zwischen derzeitig vorhandenen und zukünftig erforderlichen Fähigkeiten.

„**Entwicklungsgespräche mit Mitarbeiter/innen**“ dienen der personalen aufgabenbezogenen (Weiter-)Entwicklung der einzelnen Beschäftigten vor dem Hintergrund der Entwicklungsnotwendigkeiten der Gesamtorganisation. Es sind keine Beurteilungen im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräch. Ein Feedback von Vorgesetzten an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann allerdings ein sinnvoller Bestandteil des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs sein.

Wenn Entwicklungsgespräche nicht mit allen, sondern nur mit bestimmten Mitarbeitenden geführt werden, bedarf dies einer schlüssigen Begründung.

„**Eine systematische Fortbildungsplanung für alle Beschäftigtengruppen**“ dient der (Neu-)Ausrichtung und (Weiter-)Entwicklung der Gesamtorganisation durch die Fortbildung von Personen. Die Fortbildung der Einzelnen geschieht mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit der Organisation insgesamt zu verbessern. Fortbildung kann extern in Anspruch genommen oder »inhouse« organisiert werden; auch Lernzeiten »on the job«, d.h. im Prozess der Arbeit, gehören dazu. Falls die Organisation mit Freiberuflern arbeitet, sind diese als eine Beschäftigtengruppe mit zu berücksichtigen.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 9: Controlling		
Das Controlling umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, den Grad der Erreichung der Ziele einer Organisation zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu treffen. Es werden Kennziffern und Kennzahlen sowie inhaltliche Indikatoren definiert, begründet und ermittelt, mit denen die effektive und effiziente Leistungserbringung der Gesamtorganisation sowie einzelner Programm- und Arbeitsbereiche analysiert und bewertet werden, so dass Konsequenzen gezogen werden können.		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
inhaltliche Zielerreichung wirtschaftliche Zielerreichung wirtschaftliche Ressourcen Kunden: Auftraggeber und Teilnehmende, Adressaten/ Zielgruppen Bildungsprogramm/-angebot Serviceleistungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	<p>Ein dokumentiertes Berichtswesen zu relevanten, begründeten Spezifikationen ist eingeführt.</p> <p>Kennzahlen/Kennziffern und qualitative Erfolgsindikatoren sind definiert und begründet. Sie werden regelmäßig erhoben und bewertet. Konsequenzen werden gezogen.</p> <p>Die eingesetzten Verfahren der finanziellen Steuerung sind beschrieben und begründet, Gesichtspunkte der Wirtschaftlichkeit werden beachtet.</p> <p>Interne Prüfungen zur Funktionsweise der Organisation finden regelmäßig statt. Konsequenzen aus den Prüfergebnissen werden gezogen.</p> <p>Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.</p> <p>Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.</p>	Kosten- und Budgetpläne Statistiken Erhebungen Geschäftsberichte etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Soll die Erbringung der Organisationsleistungen und die Qualitätsentwicklung nicht immer wieder Zufälligkeiten unterworfen werden – was mit der Verschwendung von Geld, Zeit und Arbeitskraft einhergeht –, ist die gezielte Steuerung der Organisation unerlässlich. **Controlling** umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, die Erreichung der selbst gesetzten Ziele zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu treffen. Hierbei ist auch regelmäßig die Wirtschaftlichkeit der Arbeit zu prüfen. Controlling bedeutet nicht nur Kontrolle nach der geleisteten Arbeit, sondern vor allem auch steuernder Eingriff in den Prozess der laufenden Arbeit.

Erläuterungen zu den Anforderungen

Ein „**Berichtswesen**“ dokumentiert die Arbeitsleistungen und -ergebnisse, Ressourcen, Effektivität und Produktivität der unterschiedlichen Organisationsbereiche unter selbstgewählten und begründeten Gesichtspunkten. Es kann in Papierform oder elektronisch existieren. Ob es sich um einen Gesamtbericht oder bereichs- bzw. stellenbezogene Teilberichte handelt und in welchem Rhythmus die Berichte erfolgen, muss jede Organisation selbst entscheiden und begründen.

Welche Spezifikationen für eine Organisation so relevant sind, dass sie in einem Berichtswesen dokumentiert werden müssen, entscheidet und begründet jede Organisation selbst.

„**Kennzahlen**“ sind im Unterschied zu Kennziffern, die isolierte Angaben machen (z.B. Anzahl der Unterrichtsstunden oder Anzahl der Teilnehmer), Beziehungszahlen, bei denen zwei Größen miteinander in ein Verhältnis gesetzt werden (z.B. Innovationsquote: neue Veranstaltungen im Verhältnis zu den bisher angebotenen Veranstaltungen).

„**Qualitative Erfolgsindikatoren**“ sind inhaltliche, aus den Aufgaben, Zielen und dem Selbstverständnis erwachsene Indikatoren für die Leistung der Organisation. Die Frage ist hier: Mit welchen Merkmalen und Kriterien wird der Leistungserfolg am besten erfasst und bewertet? Qualitative Erfolgsindikatoren können nicht immer objektiv begründet sein; es muss aber darüber ein Konsens bei den Beteiligten bestehen.

Ein qualitativer Erfolgsindikator für einen »Tag der offenen Tür« könnte z.B. die Teilnahme »bedeutsamer Persönlichkeiten« sein. Welche Persönlichkeiten für welche Organisation bedeutsam sind, wird sich für jede Organisation anders darstellen. Deren Teilnahme sagt aber z.B. etwas über das öffentliche Ansehen aus, das die Organisation genießt.

„**Gesichtspunkte der Wirtschaftlichkeit werden beachtet.**“, wenn unter Verwendung geeigneter „**Verfahren der finanziellen Steuerung**“ ein gezielter Einsatz und eine gezielte Prüfung der eingesetzten finanziellen Mittel möglich sind. Ziel dieser Anforderung ist es, ein Kostenbewusstsein bezüglich der verschiedenen Produkte und Dienstleistungen zu erreichen, um die Organisation wirtschaftlich steuern zu können. Die Organisationen müssen selbst begründen, welche Verfahren für sie geeignet sind, z.B. Deckungsbeitragsrechnungen welcher Stufe.

„**Interne Prüfungen zur Funktionsweise der Organisation**“ sind selbstorganisierte Qualitäts-Checks, Selbstevaluationen der eigenen Organisation und ihrer Praxis, interne Kontrollen des Funktionierens von definierten Abläufen und beschlossener Regelungen.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 10: Kundenkommunikation		
Die Beziehung zu den Kunden ist der Kern organisationaler Leistungserbringung. Kommunikation zwischen der Organisation und den Kunden umfasst sowohl die Kundengewinnung als auch die Kundenpflege. Daher sind die entsprechenden Verfahrensabläufe in Hinblick auf die Kundenbedürfnisse auszurichten.		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
<p>Kundengewinnung, Kundenberatung, Kundenpflege</p> <p>Geschäftsbedingungen, Verbraucherschutz, Datenschutz</p> <p>Beschwerdemanagement</p> <p>Information der Kunden über:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bildungsangebote • Anmeldeverfahren • Teilnahmeregelungen • Zulassungsvoraussetzungen • Serviceleistungen • Beratungsmöglichkeiten • Beschwerdemöglichkeiten • Lehrkräfte und Personal • Prüfungsmodalitäten • Lernorte • Haus- und Raumpläne • Trägerschaft und Rechtsform • etc. 	<p>Eine Begründung für Inhalte und Formen der Kundeninformation liegt vor.</p> <p>Die wichtigsten Kundenkommunikationsverfahren sind begründet und beschrieben.</p> <p>Die Geschäftsbedingungen, inkl. der Maßnahmen zum Verbraucherschutz, sind veröffentlicht.</p> <p>Die verbindlichen Anmeldeverfahren sind definiert und werden vorgehalten.</p> <p>Anregungen und Beschwerden werden erhoben und ausgewertet. Konsequenzen werden gezogen.</p> <p>Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.</p>	<p>interne schriftliche Verfahrensregelungen</p> <p>Bildungsprogramm</p> <p>Handzettel, Informationsmaterial</p> <p>Newsletter</p> <p>Website</p> <p>Raumbelegungspläne</p> <p>etc.</p>

Begründung für den Qualitätsbereich

Bildungsorganisationen werden von außen, von ihren Kunden wahrgenommen und bewertet. Der Bereich **Kundenkommunikation** fragt daher danach, wie die Organisationen ihre Leistungsangebote und Geschäftsbedingungen im Sinne ihrer Kunden gestalten und kommunizieren und wie sie ihre entsprechenden Verfahrensabläufe in Hinblick auf die Kundenbedürfnisse ausrichten.

Erläuterungen zu den Anforderungen

Die „**Begründung für Inhalte und Formen der Kundeninformation**“ ergibt sich aus den Interessen- und Bedürfnislagen der Kunden, also daraus, was Kunden wissen müssen, um die Produkte und Dienstleistungen der Organisation kompetent in Anspruch nehmen zu können. Anregungen, worüber informiert werden könnte, bietet die entsprechende Liste bei den Spezifikationen.

„**Die wichtigsten Kundenkommunikationsverfahren sind begründet und beschrieben.**“ Über den interpersonellen Umgang der Beschäftigten mit den Kunden hinaus meint Kommunikation mit Kunden alle Maßnahmen der Kundengewinnung, Kundenbetreuung und Kundenbindung. Kundenkommunikationsverfahren umfassen die Verfahren, Instrumente und Wege, mit denen sowohl die Organisation in Kontakt mit dem Kunden tritt als auch der Kunde in Kontakt mit der Organisation treten kann. Welches die wichtigsten Kundenkommunikationsverfahren sind, entscheidet, beschreibt und begründet jede Organisation selbst. Gemeint sind hier keine technischen Geräte, wie Telefon, Fax, E-Mail, sondern definierte Prozesse des Umgangs mit den Kunden.

Die „**Maßnahmen zum Verbraucherschutz**“ dienen dem Ausweis der Seriosität der Organisation und beschreiben die Rechte der Kunden, z.B. durch Kündigungs- und Rücktrittsmodalitäten. Sie sind im Regelfall Teil der Geschäftsbedingungen.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 11: Strategische Entwicklungsziele		
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.		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Positionierung der Organisation in Bezug auf die Umwelt Entwicklung von Visionen und langfristigen Zielen Mitwirkung bei der Gestaltung der Weiterbildungspolitik Marktbildung und Marktentwicklung Neukundengewinnung Weiterentwicklung von internen Kompetenzen langfristige Ressourcensicherung Weiterentwicklung der Organisationsstruktur und der Lerninfrastruktur Weiterentwicklung der Qualitätsziele	<p>Evaluations-/Entwicklungsworkshops finden regelmäßig statt.</p> <p>Qualitätsentwicklungsziele und/oder -maßnahmen werden systematisch gesammelt und sind dokumentiert.</p> <p>Strategische Entwicklungsziele der Gesamtorganisation werden im Selbstreport vorgeschlagen.</p> <p>Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.</p>	Workshopprotokolle Zieldokumentationen Entwicklungspläne Maßnahmepläne etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

Zum Abschluss des Qualitätsentwicklungs- und -testierungsprozesses wird ein Blick in die Zukunft geworfen: Als lernende Organisation muss die Bildungsorganisation den Willen zur weiteren Entwicklung dokumentieren und sich dabei mit der Formulierung von Zielen eine Richtung geben. **Strategische Entwicklungsziele** sind keine Qualitäts-, sondern mittel- bis langfristige Entwicklungsziele. Sie beziehen sich immer auf die gesamte Organisation und ihren Markt bzw. ihre Umwelt. Sie betreffen Politik und Strategie der Gesamtorganisation, d.h. sie sind keine Einzelziele für Entwicklungen in Teilbereichen, sondern bündeln Einzelziele zu mehrjährigen Entwicklungsprojekten. Bei LQW umfassen sie den vierjährigen Zeitraum bis zur Retestierung.

Erläuterungen zu den Anforderungen

Die „**Evaluations-/Entwicklungsworkshops**“ können auch als Zukunftswerkstätten o.ä. stattfinden. Wichtig erscheint, dass möglichst viele Beschäftigte an diesen Workshops beteiligt werden. Ziel dieser Workshops ist die Bewertung und Weiterentwicklung der eigenen Organisation.

Die Sammlung von „**Qualitätsentwicklungszielen und/oder -maßnahmen**“ bezieht sich auf die über die Anforderungen hinausgehenden Ziele für die spätere Qualitätsentwicklung in einzelnen Qualitätsbereichen.

Die „**strategischen Entwicklungsziele**“ müssen nur „**vorgeschlagen**“ werden. Ihre konkrete Ausformulierung als überprüfbare Anforderungen geschieht mit Hilfe des Gutachters bzw. der Gutachterin auf dem Abschlussworkshop. Es ist jedoch hilfreich, bereits Formulierungen zu wählen, die – ggf. über Erfolgsindikatoren – die Zielerreichung messbar machen.

➔ Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Anhang

Zum Zusammenhang der LQW-Anforderungen mit den Prüfkriterien der AZAV

1. LQW als Leitsystem

Grundsätzliches

Für Organisationen, die zusätzlich zur LQW-Testierung auch eine AZAV-Zulassung als Träger vorweisen müssen, ist es sinnvoll, die Anforderungen der AZAV in ihr QM-System zu integrieren. Dabei ist zu beachten, dass die AZAV kein Qualitätsentwicklungsmodell ist wie LQW, sondern als Prüfsystem dient. LQW gibt den Organisationen über die zu erfüllenden Anforderungen lediglich Handlungsbereiche vor und setzt Impulse für die Entwicklung. Die AZAV fragt sehr detailliert konkretes Handeln ab. Dabei müssen häufig Verfahren und Prozesse zwingend in einer bestimmten Art und Weise geregelt sein, um den Anforderungen zu genügen.

Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, dass das Gesamt-Qualitätsmanagementsystem der Logik von LQW folgt und auch die Dokumentation entsprechend aufgebaut ist. Einzelne Verfahren und Vorgehensweisen, die bei der AZAV-Zulassung erwartet werden, können an geeigneten Stellen eingearbeitet werden. LQW dient also mit seiner Definition des Gelungenen und der Lernerorientierung als Leitsystem. Die prüfrelevanten AZAV-Anforderungen werden integriert.

Von den Testierungsstellen wird Ihnen eine entsprechende Vorlage für den Selbstreport zur Verfügung gestellt, in der Sie Vorschläge finden, an welchen Stellen die LQW-Anforderungen ergänzt bzw. präzisiert werden müssen, um den Prüfkriterien der AZAV-Zulassung zu genügen.

Bitte beachten Sie, dass diese Handreichung nicht zum Ziel hat, eine umfangreiche Erläuterung der AZAV zu liefern. Sie erhalten lediglich Hinweise zur Umsetzung und Integration von AZAV-Anforderungen in Ihren LQW-Selbstreport. Bitte beachten Sie ebenfalls, dass die AZAV-Zulassungskriterien Änderungen unterliegen können, die nicht in die Verantwortung des Lizenzgebers und der Testierungsstellen fallen.

Die AZAV unterscheidet zwischen Träger- und Maßnahmezulassung. Diese Handreichung berücksichtigt ausschließlich die Anforderungen, die sich aus einer Trägerzulassung ergeben. Die spezifischen Anforderungen an Maßnahmen sollten separat dokumentiert werden. Eine Einbindung in den Selbstreport erscheint wegen der sehr individuellen Anforderungen an einzelne Maßnahmetypen nicht sinnvoll.

Bei den folgenden Erläuterungen gehen wir davon aus, dass die Dokumentation Ihres Qualitätsmanagementsystems aus einem Selbstreport und einem QM-Handbuch bzw. Organisationshandbuch besteht. Dabei ist der Selbstreport bildlich gesprochen die Gebrauchsanweisung für das QM-System und das Handbuch die Werkzeugkiste. Im Selbstreport werden die Ziele und Verfahren erklärt und begründet sowie die erzielten Ergebnisse reflektiert und entsprechende Schlussfolgerungen für die weitere Entwicklung der Organisation gezogen. Im Organisationshandbuch werden die eingeführten Prozesse, Verfahren und Methoden für den praktischen Gebrauch im Alltag vorgehalten. Es ist ebenfalls denkbar, dass die Ergebnisse der Qualitätsentwicklung im Handbuch dokumentiert und nachgewiesen werden.

Diese Unterscheidung ist auch mit Blick auf die AZAV-Zulassung sinnvoll. Für die AZAV braucht die Organisation eine Dokumentation des QM-Systems (hier Selbstreport) und eine Zusammenstellung aller mitgeltenden Unterlagen und Nachweise wie Prozessbeschreibungen, Verfahrensanweisungen, Arbeitsanweisungen, Formulare, etc. (hier QM-Handbuch).

Selbstreport als Grundlage für beide Verfahren

Wenn Sie Ihre AZAV-Zulassung bei einer der fachkundigen Stellen vornehmen lassen, die mit den LQW-Testierungsstellen zusammenarbeiten, können Sie also den Selbstreport (plus der zugehörigen Anlagen im QM-Handbuch) als Prüfgrundlage einreichen. Bitte beachten Sie, dass Sie für die AZAV-Zulassung sämtliche Dokumente zur Prüfung einreichen müssen, also nicht nur den Selbstreport, sondern auch das QM-Handbuch und eventuell relevante Nachweise.

Um den Anforderungen im Rahmen der AZAV-Prüfung zu genügen, muss der Selbstreport sowohl inhaltlich als auch formal ergänzt werden. Sie erhalten in diesem Anhang daher Hinweise, an welchen Stellen Sie die AZAV-Forderungen sinnvoll in den Selbstreport einarbeiten können.

Damit der Selbstreport formal anforderungskonform zur AZAV ist, müssen Sie Folgendes beachten:

- Der Selbstreport muss „gelenkt“ sein, das heißt, er erhält eine Kopf- und Fußzeile analog zu den festgelegten AZAV-Regeln für die Dokumentenlenkung in Ihrer Organisation. Zu den erforderlichen Angaben gehören in diesem Zusammenhang eine eindeutige Benennung des Dokuments (hier „Selbstreport“), das Datum der Erstellung, das Datum der Freigabe (wann ist der Selbstreport in dieser aktuellen Fassung verabschiedet worden), der Name desjenigen, der die Freigabe durchgeführt hat, sowie eine Revisionsnummer (in der wievielten Fassung liegt der Selbstreport aktuell vor).
- Der Selbstreport muss immer auf dem aktuellen Stand sein (Stichwort Revision und Versionsnummer). Das bedeutet, er muss konsequent gepflegt werden, es reicht nicht aus, ihn lediglich in Vorbereitung auf die nächste Retestierung anzupassen.
- Die durchgeführten Änderungen müssen nachgehalten werden (Änderungshistorie).
- Es muss dargestellt sein, dass und wie dafür gesorgt wird, dass alle relevanten Mitwirkenden Zugriff auf die jeweils aktuelle Version des Selbstreportes haben. Dies kann im Selbstreport beschrieben werden.
- Der Selbstreport muss in seiner jeweils aktuellen Version „freigegeben“ sein, das kann beispielsweise durch eine Unterschrift auf dem Deckblatt und eine entsprechende Kennzeichnung erfolgen oder einen Vermerk im IT-System.
- Bei ausgedruckten Versionen muss vermerkt sein, ob der Ausdruck dem „Änderungsdienst“ unterliegt oder nicht. Änderungsdienst bedeutet, dass in der Regel der/die Qualitätsbeauftragte dafür zuständig ist, dass das Exemplar aktuell und nicht veraltet ist.

Die Vorlage „Selbstreport mit AZAV“ ist entsprechend aufgebaut und berücksichtigt die Vorgaben zur „Lenkung“.

Länge des Selbstreportes

Durch die Ergänzung der AZAV-Angaben wird der Selbstreport wesentlich umfangreicher. Um bei der LQW-Testierung nicht Gefahr zu laufen, die vorgegebene Seitenzahl zu überschreiten, können Sie die Textelemente, die ausschließlich für die Zulassung nach AZAV notwendig sind, wieder entfernen. Falls Sie die AZAV-Teile im LQW-Testierungselbstreport erhalten wollen, werden diese Seiten von den Testierungsstellen bei der Kostenberechnung nicht berücksichtigt, sofern sie deutlich als AZAV-Zusätze gekennzeichnet sind. Die Vorlage hat hier zusätzlich zu den entsprechenden Markierungen am Rand eine andere Schriftfarbe gewählt. Bitte sprechen Sie das mit Ihrer Testierungsstelle ab.

2. Welche AZAV-Anforderungen gehören an welche Stelle des LQW-Selbstreports?

Teil I im Selbstreport Administrativer Teil

AZAV-Träger müssen bestimmte grundlegende Aussagen zu ihrem Qualitätsverständnis in der QM-Dokumentation verschriftlichen. Diese Angaben können sinnvoll in den administrativen Teil des Selbstreportes integriert werden.

Folgende Angaben sind hier notwendig:

- Aussage zur Selbstverpflichtung der Leitung in Bezug auf das gesamte QM-System (aufrechterhalten, umsetzen, Ressourcen bereitstellen etc.)
Hinweis: Es ist denkbar, dass diese Verantwortlichkeit im Zusammenhang mit der Verpflichtung zur ständigen Qualitätsentwicklung formuliert wird.
- Aussagen zur Art und Weise der kontinuierlichen Zusammenarbeit mit „Dritten“
Hinweis: Dabei können Einbindung in Netzwerke, Kooperationen etc. dargestellt werden.
- Zusammenarbeit mit den Fördermittelgebern (Jobcenter/Agenturen etc.) und der jeweiligen fachkundigen Stelle für die AZAV-Zulassung (Änderungsmitteilungen)
- regelmäßige Zusammenarbeit mit externen Beratern/Beraterinnen
- Organisationsstruktur (Räume, Personal etc.) und die Eignung für die Durchführung der Maßnahmen im Bereich AZAV, für die eine Zulassung als Träger angestrebt wird

Die Darstellung des Unternehmens muss folgende Aspekte/Elemente enthalten:

- Organigramm als Muss
- Übersicht über das aktuelle Angebot an Bildungsmaßnahmen (als Nachweis muss eine Maßnahmekurzübersicht geführt werden)

Angaben zur Dokumentation des QM-Systems

Da die AZAV konkrete formale Anforderungen an die Dokumentation stellt, wird der Selbstreport um den Punkt I.I „Dokumentation des QM-Systems“ ergänzt. Diese Angaben sind ausschließlich für die AZAV-Zulassung relevant und für LQW nicht erforderlich.

Folgende Angaben sind hier notwendig:

- Angaben zu Verteilung und Zugriff auf den Selbstreport und das QM-Handbuch (Welche Funktion hat der Selbstreport in der Organisation? Wie wird er an die

Mitarbeiter/-innen kommuniziert? Wie/in welcher Form steht er den Mitarbeiter/-innen jeweils in der aktuellen Version zur Verfügung?)

- Darstellung des Verfahrens zur Lenkung von Dokumenten (muss in der AZAV-Logik als Prozess beschrieben sein)
- Darstellung des Verfahrens zur Lenkung von Aufzeichnungen (muss ebenfalls als Prozess beschrieben sein)
- Darstellung des Verfahrens zur Lenkung von Daten mit dem Schwerpunkt Datenschutz und Datensicherung (muss ebenfalls als Prozess beschrieben sein)

Die Verfahren/Prozesse zur Dokumentenlenkung, zur Lenkung von Aufzeichnungen und zur Lenkung von Daten müssen in Form von Prozessbeschreibungen Teil des QM-Handbuches sein. Im Selbstreport reicht (wie auch für den Qualitätsbereich 3 geregelt) eine Darstellung, wie die Prozesse organisiert und dokumentiert sind und eine Nennung in der Nachweis-/Dokumentenliste.

Definition Dokumente und Aufzeichnungen

Die AZAV unterscheidet zwischen Dokumenten und Aufzeichnungen. Ein Dokument ist ein Schriftstück, das veränderbar ist. Dokumente sind beispielsweise Vorlagen, Prozessbeschreibungen, Checklisten, Anweisungen etc.

Eine Aufzeichnung ist ein Schriftstück, welches nach Erstellung nicht veränderbar ist, dabei handelt es sich dann in der Regel um Protokolle, Berichte o.ä.

Die Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen ist AZAV-konform geregelt, wenn ...

- die Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen als Prozess erfasst und dargestellt ist.
- alle relevanten Dokumente wie oben beschrieben „gelenkt“ sind (in der Regel über Kopf- und Fußzeile).
- alle Dokumente eine deutliche „Kennzeichnung“ haben.
- es eine Übersicht über alle gelenkten Dokumente gibt.
- alle relevanten Aufzeichnungen des Qualitätsmanagements „erfasst“ sind, das heißt, es gibt mindestens eine Übersicht, welche Arten von Aufzeichnungen geführt werden, wo sie sich befinden und welche Aufbewahrungsfristen gelten.

Für die Erfüllung der AZAV-Anforderungen ist eine Anpassung der Nachweisliste im Selbstreport notwendig. Dazu mehr im letzten Teil der Handreichung.

Teil II im Selbstreport – Gesamtprozessbeschreibung

Die Gesamtprozessbeschreibung ist für die AZAV-Zulassung nicht relevant.

Teil III im Selbstreport – Ergänzungen in den einzelnen Qualitätsbereichen

Qualitätsbereich 1: Leitbild

In der AZAV-Logik muss das Leitbild kundenorientiert und „auf Eingliederung in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt“ ausgerichtet sein. Es ist also eine Ergänzung zum Leitbild erforderlich. Hier kann es sinnvoll sein, diese Ergänzung auch als solche zu führen, um nicht in die inhaltliche Logik des Leitbildes eingreifen zu müssen. Das Leitbild muss allerdings inklusive der Ergänzungen intern und extern veröffentlicht werden.

Qualitätsbereich 2: Bedarfserschließung

Die Verfahren zur Bedarfserschließung müssen bei AZAV-Trägern den Aspekt „Eingliederung in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt“ einschließen.

Dazu muss die Organisation **nachweisen**, dass sie ...

- über einschlägige Kontakte in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt verfügt, (z.B. Darstellung im administrativen Teil).
- diese nutzt, um Informationen über entsprechende gesellschaftliche Bedarfe, arbeitsmarktpolitische Bedarfe, Bedarfe von Arbeitgeberorganisationen oder Ausbildungsorganisationen etc. zu erhalten (Gegenstände der Bedarfserschließung).
- die Informationen für die Konzeption und Durchführung der Maßnahmen nutzt (Bewertung der Analysen und Beschreibung der gezogenen Konsequenzen inkl. Nachweise für die durchgeführte Analyse und die gezogenen Konsequenzen).

Qualitätsbereich 3: Schlüsselprozesse

Im Qualitätsbereich 3 sind umfangreichere Ergänzungen notwendig. Die AZAV gibt Mussprozesse vor und erwartet eine komplette Erfassung aller Prozesse, nicht nur der Schlüsselprozesse. Die sogenannten Wechselwirkungen der Prozesse müssen dargestellt sein. Die AZAV bezieht sich mit diesen Anforderungen an das QM-System auf die Logik der Norm DIN EN ISO 9001, in der Version von 2008.

Konkret bedeutet dies, dass der Selbstreport eine Übersicht über alle Prozesse enthalten muss (nicht nur der Schlüsselprozesse). Empfehlenswert ist eine Prozesslandkarte, da sie nicht nur die Übersicht ermöglicht, sondern auch die von der AZAV geforderten Wechselwirkungen (Beziehungen zwischen den Prozessen/Schnittstellen) darstellt. Es ist aber auch denkbar, eine tabellarische Auflistung zu erstellen. In diesem Fall müssen allerdings noch die Wechselwirkungen kenntlich gemacht werden.

Zur Darstellung der Wechselwirkungen können beispielsweise die Prozesse eingeteilt werden in sogenannte Management- oder Führungsprozesse, Kernprozesse (bei LQW Schlüsselprozesse) und Unterstützungsprozesse. Allein durch diese Einteilung sind die Wechselwirkungen anforderungskonform dargestellt. Weitere Aussagen zu den Wechselwirkungen können bei der Beschreibung der Schnittstellen innerhalb oder gegebenenfalls zwischen den Prozessen erfolgen (LQW-Anforderung).

Für die AZAV sind zwingend folgende Prozesse darzustellen:

- Lenkung von Dokumenten
- Lenkung von Aufzeichnungen
- Lenkung von Daten (Datenschutz- und Datensicherungskonzepte)
- Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen (siehe QB 9 Controlling)
- Beschaffung von Personal und ggf. Material (siehe QB 8 Personal, Auswahl- und Einstellungspraxis)

Die Prozesse müssen nicht im Selbstreport dargestellt werden; es reicht ein Verweis auf die zugehörige Dokumentation im QM-Handbuch.

Qualitätsbereich 4: Lehr-Lern-Prozess

AZAV-Träger müssen „Methoden zur Förderung individueller Lern- oder Entwicklungsprozesse“ darstellen. Hier ist zu beachten, dass die Anforderung zwar ähnlich wie die

LQW-Anforderung „Arbeitsformen und Methoden zur Förderung individueller Lernprozesse sind beschrieben“ klingt, aber etwas gänzlich anderes meint.

Im Kontext AZAV müssen hier beschrieben werden:

- Verfahren zur Eignungsfeststellung
- Verfahren zur Ermittlung des individuellen Lernbedarfs
- Verfahren zur Überwachung der Lernprozesse
- Verfahren zur Verbesserung der Teilnehmerpräsenz (Fehlzeitenkonzept)
- Verfahren zur Reduzierung der Abbruchquoten

Darüber hinaus muss dargestellt werden, wie die Konzeption von Maßnahmen (Lehr-Lern-Prozesse) organisiert ist. Aus dieser Darstellung muss deutlich werden, dass die Ergebnisse der Bedarfserschließung die Grundlage für die Konzeption sind. Dieser Aspekt wird über die LQW-Anforderungen im Qualitätsbereich 4 nicht abgedeckt.

Dozentenakten sind für alle festangestellten und freiberuflich tätigen Lehr- und Fachkräfte zu führen.

Die Akten der Lehr- und Fachkräfte müssen im Einzelnen folgende Nachweise enthalten:

- detaillierte Lebensläufe
- Darstellung der praktischen Erfahrung im Fachgebiet
- Darstellung der methodisch-didaktischen Qualifikation
- Darstellung der Einsatzgebiete (Fachgebiete und zeitliche Umfänge)
- Darstellung der Erfahrungen in der Erwachsenenbildung
- Darstellung der regelmäßigen fachlichen und pädagogischen Weiterbildungen

Die Dozentenakten müssen als Nachweis angegeben werden und werden in Form von Stichproben beim Besuch vor Ort auf Vollständigkeit überprüft. Der AZAV-Auditor/die AZAV-Auditorin prüft auf Basis der Dozentenakten ebenfalls, ob die einzelnen Dozenten/-innen für den vorgesehenen Einsatz geeignet sind.

Bitte beachten Sie in diesem Zusammenhang, dass nicht nur für Lehr- und Fachkräfte aussagekräftige Nachweise vorgelegt werden müssen, sondern auch für die „Person der Leitung“. Dazu mehr im Qualitätsbereich 8.

Qualitätsbereich 5: Evaluation der Bildungsprozesse

Auch in Bezug auf die Evaluation der Bildungsprozesse müssen bei der AZAV vorgegebene Anforderungen eingehalten werden. Dies betrifft sowohl die Gegenstände als auch Rhythmus und Umfang der eingesetzten Verfahren.

Mussangaben zu Evaluationsgegenständen, Rhythmus und Umfang sind:

- Bewertung von durchgeführten Maßnahmen (Lehr-Lern-Prozesse) durch Teilnehmer/-innen und Betriebe nach Abschluss der Maßnahmen
- Bewertung des Trägers durch Teilnehmer/-innen und Betriebe
- Bewertung der Lehr- und Fachkräfte durch Teilnehmer/-innen

Für alle Bewertungen müssen Nachweise (Ergebnisse der Bewertung) vorgelegt werden können. Es muss außerdem dargestellt werden, dass und wie die Ergebnisse der Evaluation bei der Konzeption und Durchführung von Maßnahmen berücksichtigt werden (Analysen werden bewertet, Konsequenzen werden gezogen).

Qualitätsbereich 6: Infrastruktur

AZAV-Träger müssen sicherstellen und nachweisen, dass alle für AZAV-Maßnahmen genutzten Räume den aktuellen gesetzlichen und behördlichen Vorgaben entsprechen. Dazu müssen die geltenden und für die Organisation zutreffenden gesetzlichen und behördlichen Vorschriften bekannt sein (Listen im Selbstreport oder als Nachweis führen), und es muss ein Konzept dafür geben, wie die Einhaltung der Vorschriften überprüft wird (beispielsweise kann hier auf die jeweiligen Beauftragten verwiesen werden).

Darüber hinaus müssen folgende Nachweise geführt werden:

- Beschreibung der für die AZAV-Maßnahmen genutzten Räume und ihrer jeweiligen Ausstattung
- Raumbelungspläne (falls Räume für mehrere Maßnahmen genutzt werden)

Die Anforderungen unterscheiden sich also erheblich. AZAV erwartet eine detaillierte Beschreibung des Ist-Zustandes, LQW fragt nach eigenen Qualitätskriterien von Lernorten und Ausstattungen analog zur Definition gelungenen Lernens.

Qualitätsbereich 7: Führung

Im Qualitätsbereich 7 ist lediglich eine Ergänzung erforderlich.

Für die AZAV-Zulassung muss ein Qualitätsbeauftragter offiziell benannt sein. Die Benennung muss schriftlich erfolgen; darüber hinaus muss eine Aufgabenbeschreibung für den Qualitätsbeauftragten dokumentiert sein.

Qualitätsbereich 8: Personal

Von AZAV-Trägern wird erwartet, dass sie geeignetes Personal einsetzen, um die Maßnahmen in der geforderten Qualität durchführen zu können. Personalschlüssel und die jeweiligen spezifischen Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter/-innen sind in der Regel in den Ausschreibungsunterlagen oder Verdingungsunterlagen der Fördermittel- oder Zuschussgeber beschrieben.

Im Qualitätsbereich 8 sind also Nachweise dafür zu führen, dass das Personal in dieser Art und Weise geeignet ist. Dazu werden aussagekräftige Personalunterlagen (auch für Leitungskräfte) erwartet. Die Aufgabenprofile sollten vor diesem Hintergrund auch Angaben zu Verantwortlichkeiten und Befugnissen enthalten.

In Bezug auf die Fortbildungsplanung wird für die AZAV-Zulassung ein „zielorientiertes Konzept“ erwartet. Über dieses Konzept soll Folgendes gewährleistet werden:

- Fortbildung erfolgt regelmäßig.
- Es findet sowohl fachliche als auch pädagogische Weiterbildung statt.
- Fach- und Lehrkräfte (auch Honorarkräfte) und Leitung sind in die Fortbildungsplanung einbezogen.

In den AZAV-Audits wird geprüft, ob eine schriftliche Planung vorliegt und umgesetzt wird. Nachweise für Planung und durchgeführte Fortbildungen müssen geführt werden.

Qualitätsbereich 9: Controlling

Die Regelungen in Bezug auf das Controlling gehen bei der AZAV-Zulassung deutlich über die LQW-Anforderungen hinaus. Dies betrifft beispielsweise den Umgang mit Kennzahlen, die Durchführung von internen Prüfungen zur Funktionsweise des Unternehmens und die Verpflichtung, mindestens jährlich eine Managementbewertung durchzuführen. Dazu finden Sie im Folgenden weitere Hinweise und Angaben.

Management-Bewertung (kein Pendant in LQW)

Die Management-Bewertung ist ein Instrument der Leitung und hat diverse Funktionen. In ihr laufen alle relevanten Informationen in Bezug auf die Organisation zusammen (Cockpit), die Leitung bewertet die Informationen und formuliert auf Grundlage der Bewertungen Konsequenzen in Form von Zielen, Maßnahmen oder sonstigen Schlussfolgerungen. Die Management-Bewertung muss dokumentiert werden (Nachweis) und ist mindestens einmal im Jahr durchzuführen.

Inhalte der Management-Bewertung sind analog zu den gelisteten Kennzahlen und Indikatoren mindestens:

- Zielvereinbarungen in Bezug auf das Unternehmen
- Zielvereinbarungen in Bezug auf die Geschäftsprozesse
- Zielvereinbarungen in Bezug auf die Maßnahmen

Für alle Zielvereinbarungen müssen „aktuelle Messergebnisse des Grades der Zielerreichung“ vorhanden sein, also ein Soll-Ist-Vergleich (Welches Ziel war angestrebt? Haben wir das Ziel erreicht?).

Aus dem Soll-Ist-Vergleich müssen neue, aktualisierte Ziele und sonstige Maßnahmen und Verbesserungsschwerpunkte abgeleitet und dokumentiert werden.

Außerdem ist zwingend Folgendes Thema der Management-Bewertung:

- durchgeführte Audits
- Maßnahmen zur ständigen Verbesserung (Maßnahmeverfolgung)
- Ergebnisse aus dem Beschwerdemanagement

Falls sich aus der Bewertung notwendige Verbesserungs- oder Korrekturmaßnahmen ergeben, müssen sie formuliert und dokumentiert werden (eventuell als Qualitätsentwicklungsziele).

Interne Audits (LQW: Interne Prüfungen zur Funktionsweise des Unternehmens mit erweiterten Anforderungen)

Die AZAV sieht vor, dass interne Prüfungen zur Funktionsweise des Unternehmens (LQW) in Form von internen Audits durchgeführt werden. Interne Audits folgen einem geregelten Verfahren und müssen diversen Anforderungen genügen. Sie dienen dem gleichen Zweck wie die internen Prüfungen im LQW-Kontext, nämlich der Überprüfung der eigenen Verfahren, Prozesse und Vorgehensweisen, um sicherzustellen, dass zum einen anforderungskonform und zum anderen effektiv und effizient gearbeitet wird. Zu den internen Audits müssen Aufzeichnungen geführt werden.

Es gelten folgende Anforderungen:

- Eine Auditprogrammplanung muss erfolgen. Die Planung der Audits muss übergeordnet (jährlich, über den gesamten Zulassungszeitraum etc. geplant werden. Damit

soll sichergestellt werden, dass alle Bereiche in sinnvollen und erforderlichen Abständen auditiert werden.

- Jedes einzelne Audit muss konkret geplant werden, dabei muss jeweils festgelegt werden, welche Bereiche auditiert werden, welches Auditziel verfolgt wird, wer befragt wird etc. In der Regel wird ein schriftlicher Auditplan erwartet.
- Interne Audits müssen mindestens jährlich durchgeführt werden.

Die Anforderungen an die Durchführung der Audits orientieren sich an den Vorgaben der Norm DIN EN ISO 9001:2008.

Die Erfahrung aus den AZAV-Prüfungen zeigt, dass die Prüfstellen in diesem Bereich unterschiedlich „normgetreu“ prüfen. Auf jeden Fall empfiehlt es sich, sich oder eine/-n Mitarbeiter/-in mit Fachwissen auszustatten, um handlungsfähig zu sein.

Kennzahlen (Mussvorgaben aus der AZAV)

Für die AZAV muss es eine Listung der relevanten Kennzahlen geben. Als Kennzahlen geführt werden müssen mindestens:

- Vermittlungsquoten
- Erfolgsquoten in Bezug auf die Maßnahmen
- Zufriedenheit von Teilnehmern/-innen und Betrieben
- Fehlzeiten
- Abbrüche

Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen (kein Pendant in LQW)

Von den Organisationen wird erwartet, dass sie in einer bestimmten Weise mit „Fehlern“, „Korrekturen“ und „Vorbeugemaßnahmen“ umgehen. Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen sind als Prozess darzustellen, Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen müssen dokumentiert werden.

Ein Fehler ist in diesem Zusammenhang als „Nichtkonformität“ definiert (etwas ist nicht so, wie es sein soll oder geplant war). Eine Korrekturmaßnahme stellt sicher, dass der entdeckte Fehler nicht wieder auftreten kann, eine Vorbeugemaßnahme verhindert Fehler, bevor sie auftreten (Schnittstelle zum Risikomanagement).

Der darzustellende Prozess muss folgende Aspekte mindestens regeln:

- aufgetretene Fehler müssen so schnell wie möglich beseitigt werden,
- die Ursache des Fehlers muss ermittelt werden,
- es müssen Maßnahmen durchgeführt werden, um das erneute Auftreten des Fehlers zu verhindern (inkl. Wirksamkeitsüberprüfung der durchgeführten Maßnahmen = prüfen, ob durch die Maßnahme die Ursache tatsächlich beseitigt wurde),
- es muss ein Verfahren beschrieben und umgesetzt werden, das dafür sorgen soll, dass Fehler erst gar nicht auftreten.

Qualitätsbereich 10: Kundenkommunikation

Über die LQW-Anforderungen hinaus müssen die Vertragsgestaltung für AZAV-Teilnehmer/-innen beschrieben werden.

Im Vertrag muss vermerkt sein, dass den Teilnehmenden nach Abschluss der Maßnahme eine Teilnahmebescheinigung mit Angaben zum Inhalt, dem zeitlichen Umfang und zum Ziel der Maßnahme ausgehändigt wird.

Außerdem muss im Vertrag folgendes geregelt sein:

- kostenloses Rücktrittsrecht
 - bei Arbeitsaufnahme
 - wenn keine Förderung nach dem SGB III erfolgt
 - innerhalb von 14 Tagen nach Vertragsabschluss
 - längstens bis zum Beginn der Maßnahme
- wesentliche Inhalte und Art der Abschlüsse (ggf. kann auf den ausgehändigten Lehrplan, ein Zusatzblatt oder einen Flyer verwiesen werden)
- Bereitstellung der notwendigen Lernmittel/Arbeitskleidung (Hinweis für die Teilnehmer, welche Lernmittel vom Träger zur Verfügung gestellt werden)
- Dauer und Kosten der Maßnahme
- Ferienregelung
- Zahlungsweise
- allgemeine Geschäftsbedingungen
- Verweis darauf, dass keine versteckten/zusätzlichen Kosten für den Teilnehmer entstehen

Im Zusammenhang mit eingegangenen Beschwerden muss sichergestellt werden, dass alle Beschwerden und der Umgang mit ihnen dokumentiert und nachgewiesen vorliegen.

Qualitätsbereich 11: Strategische Entwicklungsziele

Die AZAV fokussiert nicht nur auf die strategische Entwicklung der Organisationen, sondern erwartet einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, nicht nur mit Blick auf die Ergebnisse.

Prozess der ständigen Verbesserung (analog zur Selbstverpflichtung zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung aus LQW)

Für eine AZAV-Zulassung muss der Prozess der „ständigen Verbesserung“ dargestellt werden. In der Beschreibung muss deutlich werden, dass die Organisation die ständige Verbesserung (KVP) der Gesamtleistung der Organisation als Ziel verfolgt (analog zur Selbstverpflichtung aus LQW). Ergänzend zur Selbstverpflichtung, die lediglich formuliert, dass kontinuierliche Qualitätsentwicklung stattfindet, fordert die AZAV die Darstellung des Wie. Wie organisiert das Unternehmen die ständige Verbesserung?

Folgende Schritte sollten abgebildet werden:

- Analysieren der aktuellen Situation, um Verbesserungspotenziale oder –notwendigkeiten zu identifizieren (über interne Prüfungen zur Funktionsweise des Unternehmens/interne Audits, Auswertungen der Anregungen und Beschwerden, Auswerten der Evaluationsergebnisse, Auswerten der Controlling-Ergebnisse, Bewertungen und Schlussfolgerungen im Rahmen der Qualitätsentwicklungsprozesse, im Rahmen der Evaluations- und Entwicklungsworkshops etc.)
- Festlegen der KVP-Ziele zur Verbesserung (Management-Bewertung, Qualitätsentwicklungsziele, Evaluations- und Entwicklungsworkshops, Qualitätszirkel etc.)
- Suche nach geeigneten Vorgehensweisen, um diese Ziele zu erreichen (Maßnahmen und Konsequenzen, Zielvereinbarungen auf unterschiedlichen Ebenen etc.)
- Verwirklichen der gewählten Vorgehensweise

- Messen, Verifizieren und Beurteilen der Wirksamkeit und des Erfolgs der Maßnahmen, um zu ermitteln, ob die Ziele erreicht wurden (interne Audits, Bewertungen und Schlussfolgerungen, Evaluation etc.)

Es empfiehlt sich, dieses Vorgehen als Verfahren oder als Prozess darzustellen.

Verfahren zur Strategie- und Unternehmensplanung/jährlich aktualisierte Unternehmensziele

Über die LQW-Anforderung hinaus, dass strategische Entwicklungsziele vorgeschlagen werden müssen, müssen AZAV-Träger auch den Weg dahin beschreiben. Die „Art und Weise der Festlegung von Unternehmenszielen“ muss dokumentiert sein. Denkbar ist, die Entwicklung der Unternehmensziele an die Management-Bewertung zu koppeln. Damit wäre gewährleistet, dass Ziele einmal jährlich aktualisiert werden und dokumentiert sind. Die strategischen Entwicklungsziele von LQW bieten bei Bedarf auch hier wieder den übergeordneten Rahmen. Aus den strategischen Entwicklungszielen könnten jährliche Unternehmensziele abgeleitet werden (analog zu LQW: Indikatoren zur Zielerreichung /Unterziele).

Qualitätsentwicklungsziele

Die Qualitätsentwicklungsziele aus LQW können in der AZAV als „Verbesserungsschwerpunkte“ geführt werden.

Wichtig ist, dass sie zentral erfasst werden und jeweils auch dokumentiert ist, ob und wann die Maßnahmen umgesetzt worden sind. Die so „abgeleiteten Verbesserungsschwerpunkte“ sind Teil der Management-Bewertung.

Teil IV im Selbstreport: Verzeichnis der aufgeführten Nachweise

Wie schon beschrieben, unterscheidet die AZAV Dokumente und Aufzeichnungen. Unter den LQW-Begriff „Nachweise“ fallen sowohl Dokumente als auch Aufzeichnungen. Darüber hinaus akzeptiert LQW auch solche Dokumente als Nachweise, die in der AZAV-Logik nicht erfasst werden müssen (beispielsweise Briefverkehr, E-Mails etc.).

Für die AZAV-Zulassung wird eine Liste der qm-relevanten Dokumente verlangt. Um nicht mehrfach Listen führen zu müssen, bietet es sich an, die LQW-Nachweisliste zu nutzen und sie um die jeweilige Kennzeichnung des Dokumentes (Nummer), das Erstelldatum und das Datum der letzten Änderung zu ergänzen, um die Anforderungen aus dem Prozess der Dokumentenlenkung zu erfüllen. Für die Dokumente muss eine „Änderungshistorie“ geführt werden. Auch dies kann über die LQW-Nachweisliste erfolgen.

Die Lenkung von Aufzeichnungen im Kontext AZAV erfordert Angaben zum Aufbewahrungsort und gegebenenfalls zu den Aufbewahrungsfristen. Diese Angaben können ebenfalls in die Liste integriert werden. Die um die AZAV-Angaben ergänzte Vorlage für den Selbstreport enthält eine entsprechend strukturierte Blankoliste.

➔ Verwenden Sie unbedingt die Selbstreportvorlage LQW mit AZAV, die Ihnen von den Testierungsstellen zur Verfügung gestellt wird, bzw. die Sie im Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) downloaden können.

Managementinstrumente für Weiterbildungsorganisationen

Wirtschaftskrise, Konkurrenzdruck, veränderte Weiterbildungsformen – es ist gar nicht so einfach, sich als Weiterbildungsinstitution gut aufzustellen. Rainer Zech und seine Co-Autoren zeigen, wie es gelingen kann.

In diesem Handbuch werden über 90 praktische Managementinstrumente für Weiterbildungsorganisationen vorgestellt. Mithilfe des ArtSet®-Management-Sextanten kann festgestellt werden, in welchen Bereichen die eigene Organisation gut aufgestellt ist und wo noch Entwicklungsbedarf besteht.

Aus dem Inhalt:

- Normatives und Strategisches Management
- Ziel-, Programm- und Prozessmanagement
- Wissensmanagement
- Personalmanagement
- Finanz-, Marketing- und Verkaufsmanagement
- Qualitätsmanagement
- Projektmanagement
- Changemanagement
- Management der Organisationskultur
- Konfliktmanagement
- Selbst- und Zeitmanagement
- Netzwerkmanagement

Rainer Zech

Handbuch Management in der Weiterbildung

2010. 531 Seiten. Gebunden.

€ 78,- D

ISBN 978-3-407-36492-0

Bestell-Hotline:

Telefon: 08191/97000-622

Fax: 08191/97000-405

E-Mail: bestellungbeltz.de



Mit Beiträgen von Falko von Ameln, Fabian Brückner, Claudia Dehn, Friederike Erhart, Gernod Grüning und Karin Hagedorn.

www.beltz.de

BELTZ



2015, X, 47 S.

Druckausgabe

Softcover

Ladenpreis

► *9,99 € (D) | 10,27 € (A) | CHF 12.50

eBook

Erhältlich bei Ihrer Bibliothek
oder

► springer.com/shop

R. Zech

Qualitätsmanagement und gute Arbeit

Grundlagen einer gelingenden Qualitätsentwicklung für Einsteiger und Skeptiker

Reihe: essentials

- Ein neuer Band aus der Reihe Springer Essentials Voraussetzungen für eine gelingende Qualitätsentwicklung Mit einer Beschreibung der klassischen Systeme DIN EN ISO und EFQM

In diesem Essential wird das traditionelle Qualitätsmanagement als verdeckt herrschaftliches Disziplinarsystem entschlüsselt und die Frage diskutiert, was unter Qualität substantiell zu verstehen ist. Der Autor argumentiert dafür, dass die Qualitätsfrage in den Kontext der großen Thematik eines guten Lebens in einer gerechten Gesellschaft gehört. Zu diesem Zweck wird sowohl das Gute als auch das Gerechte kurz skizziert. Daraus werden die Voraussetzungen einer entsprechend gelingenden Qualitätsentwicklung abgeleitet, um schließlich beispielhaft für den Bereich der personenbezogenen sozialen Dienstleistungen ein Qualitätsentwicklungssystem vorzustellen, das den Fallen der Disziplinierung entgeht und die Entscheidung über die Definition guter Arbeit – als Prozess und Ergebnis – in die Hände der Arbeitenden gibt.

Der Inhalt

- Qualitätsmanagement als Disziplinarsystem
- Die Klassiker: DIN EN ISO und EFQM
- Was ist eigentlich Qualität?
- Gute Arbeit in einer gerechten Gesellschaft
- Gelingende Qualitätsentwicklung und ihre Voraussetzungen
- Besonderheiten einer Qualitätsentwicklung bei personenbezogenen sozialen Dienstleistungen

Die Zielgruppen

- Studierende und Dozierende aller Fachrichtungen, insbesondere der Wirtschafts-, Sozial- und Ingenieurwissenschaften
- Unternehmer, Führungskräfte und Qualitätsverantwortliche in Unternehmen

Der Autor

Prof. Dr. Rainer Zech ist Geschäftsführer der ArtSet Forschung Bildung Beratung. Darüber hinaus ist er als Coach und Berater tätig.



Erhältlich bei Ihrem Buchhändler oder – Springer Customer Service Center GmbH, Haberstrasse 7, 69126 Heidelberg, Germany ► Call: + 49 (0) 6221-345-4301 ► Fax: +49 (0)6221-345-4229 ► Email: customerservice@springer.com ► Web: springer.com

* € (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7% MwSt; € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10% MwSt. CHF und die mit ** gekennzeichneten Preise für elektronische Produkte sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Programm- und Preisänderungen (auch bei Irrtümern) vorbehalten. Es gelten unsere Allgemeinen Liefer- und Zahlungsbedingungen.

Springer-Verlag GmbH, Handelsregistersitz: Berlin-Charlottenburg, HR B 91022. Geschäftsführung: Haank, Mos, Hendriks

www.qualitaets-portal.de

