

Reifegradverfahren der Lerner- und
Kundenorientierten Qualitätstestierung



Lerner- und Kundenorientierte
Qualitätsentwicklung

Leitfaden für die Praxis

Version 1 - erste korrigierte Auflage - LQW, KQS & KQB
Januar 2023

RGV



Lerner- und Kundenorientierte
Qualitätsentwicklung

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 (www.agilemanifesto.org/iso/de/) | © ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH



Claudia Dehn, Rainer Zech

**Das Reifegradverfahren
als optionales Retestierungsverfahren
in der Lerner- und Kundenorientierten
Qualitätstestierung**

Leitfaden für die Praxis

Januar 2023

Urheberrechte und wissenschaftliche Begleitung:

ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH
Sedanstraße 46, 30161 Hannover
Tel.: 0511-3975523 ♦ www.artset.de ♦ kontakt@artset.de

Testierungsstelle:

con!flex Qualitätstestierung GmbH
Finkenweg 3, 97522 Sand a. Main
Tel.: 0951-99339730 ♦ www.conflex-qualitaet.de ♦ info@conflex-qualitaet.de

Inhaltsverzeichnis

Inhalt	Seite
1. Das Reifegradverfahren als optionales Retestierungsverfahren in der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung	4
2. Die LKQT-Reifegradeinschätzung der Organisation	7
3. Was ist anders bei der Retestierung im Reifegradverfahren? – Selbstreport, Gutachten und Beratungsworkshop im Reifegradverfahren	10
4. Der administrative Ablauf des Reifegradverfahrens	15
5. Kundenerfahrungen mit dem Reifegradverfahren	19

1. Das Reifegradverfahren als optionales Retestierungsverfahren in der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung

Hintergrund und Entstehungszusammenhang des Reifegradverfahrens

Die Modelle der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätsentwicklung wurden von 2000 bis 2005 im Rahmen mehrerer Projektförderungen der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung mit Mitteln des BMBF und des Europäischen Sozialfonds entwickelt und sind inzwischen über die Grenzen Deutschlands hinaus als anerkannte Qualitätsentwicklungsverfahren bekannt. **Das zuerst entwickelte bildungsspezifische Modell LQW – Lernerorientierte Qualitätsentwicklung für die Weiterbildung besteht damit im Jahr des Erscheinens dieses Leitfadens zum Reifegradverfahren seit 20 Jahren.** Insbesondere das LQW-Modell, aber auch die von den Qualitätsbereichen und Mindestanforderungen ähnlichen Modelle KQB – Kundenorientierte Qualitätsentwicklung für Beratungsorganisationen und KQS – Kundenorientierte Qualitätsentwicklung für soziale Dienstleistungsorganisationen, werden also zum Teil bereits seit vielen Jahren oder sogar Jahrzehnten von Kundenorganisationen genutzt, die von den **Vorteilen branchenspezifischer Qualitätsmodelle** überzeugt sind.

Viele langjährige Kundinnen und Kunden schätzen die wachsende Vertrautheit mit den Modellen und die sich daraus ergebende Souveränität im Umgang mit den LKQT-Anforderungen. Manche unserer Kunden allerdings verspüren nach so vielen Jahren der immer routinierter ablaufenden Qualitätsentwicklung das **Bedürfnis nach einem neuen Blick auf ihre Organisation und deren Entwicklungsmöglichkeiten.** Dieses Bedürfnis wurde durch unsere Bedarfser-schließung immer deutlicher, sodass wir uns entschlossen hatten, dies zum Thema einer der LKQT-Kundenbeiratssitzungen zu machen, was der Beginn der Entstehung des Reifegradverfahrens war.

Ein zentraler Aspekt aus Sicht unserer langjährigen Kunden war die **noch stärkere Gewichtung des Testierungsprozesses als Beratungsimpuls und Entwicklungsunterstützung** und weniger als Prüfverfahren. Gleichzeitig musste allerdings weiterhin die **Erfüllung aller Mindestanforderungen** in allen Qualitätsbereichen aufrechterhalten bleiben, damit auch künftig die gesamte Organisation und nicht nur Teile davon mit einem anerkannten Qualitätstestat ausgezeichnet werden kann. Auch **Kostenneutralität** des zu verändernden Verfahrens im Vergleich zum Standardverfahren war den Beteiligten angesichts der oft knappen finanziellen Ressourcen für Qualitäts- und Organisationsentwicklung wichtig.

Mehr direkte Interaktion mit den Gutachter*innen und weniger beschriebenes Papier, eine Entkopplung von Prüf- und Beratungsteil der Gutachten und die Möglichkeit, im Rahmen der Qualitätstestierung noch stärker an eigenen Themen zu arbeiten, waren wesentliche Anliegen aus Sicht unseres Kundenbeirats, dem wir an dieser Stelle erneut danken möchten für seine für uns sehr wesentlichen Anregungen. Auch bei der **Pilotierung des neuen Verfahrens** konnten wir auf die Unterstützung unseres Kundenbeirats bauen: Wir

danken der Volkshochschule Salzburg (LQW), der Kassenärztlichen Vereinigung Baden-Württemberg – Geschäftsbereich Service und Beratung (KQB) sowie der Agentur für Erwachsenen- und Weiterbildung – AEWB (LQW) für ihre Bereitschaft, das neu entwickelte Reifegradverfahren in der Praxis zu erproben und uns mit ihren Rückmeldungen wiederum neue Impulse zur Bestätigung und Verfeinerung des Verfahrens zu geben.

Danken möchten wir als Entwickler und Lizenzgeber der LKQT-Qualitätsmodelle auch ganz ausdrücklich unserer **Testierungsstelle con!flex Qualitätstestierung GmbH**, mit der ArtSet die wesentlichen Elemente des Reifegradverfahrens in vertrauensvoller Kooperation gemeinsam entwickelt hat. Insbesondere mit Blick auf die durch das neue Reifegradverfahren veränderten Prozessabläufe war für uns die Kompetenz und Innovationsfreudigkeit unseres Testierungspartners unverzichtbar. In diesem Zusammenhang möchten wir auch in Erinnerung rufen, dass con!flex **seit inzwischen zehn Jahren unsere bewährte LKQT-Testierungsstelle** ist – vielen Dank für den Einsatz für die Idee von Qualität als Gelingen und Qualitätsentwicklung als Organisationsentwicklung!

Anwenderorganisationen und Besonderheiten des Reifegradverfahrens

Das LKQT-Reifegradverfahren ist optional anwendbar für Organisationen, die sich **mindestens zum dritten Mal** nach den Modellen der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung LQW – Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Aus-, Fort- und Weiterbildung, KQS – Kundenorientierte Qualitätstestierung für soziale Dienstleistungsorganisationen und KQB – Kundenorientierte Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen testen lassen möchten (die sogenannten Re-Retestierer). Es bietet in Ergänzung zum bewährten Retestierungsverfahren die **Option eines noch stärker auf die organisationsspezifischen Themen und Beratungsbedarfe zugeschnittenen Verfahrens** und eignet sich für Organisationen, die sich sicher fühlen in der Anwendung ihres LKQT-Modells, souverän mit den Anforderungen umgehen und einen neuen Entwicklungsimpuls mit ausgedehnten Beratungsanteilen erhalten wollen. **Auch beim neuen Reifegradverfahren sind die Regularien der einzelnen Qualitätsmodelle LQW, KQS und KQB die Grundlage für die Anwendung**; die modellspezifischen Leitfäden bleiben somit unverzichtbar für die LKQT-Qualitätsentwicklung. Für die Qualitätsmodelle LQK – Lernerorientierte Qualitätstestierung für Kindertagesstätten und LQS – Lernerorientierte Qualitätstestierung für Schulen wurde noch kein Reifegradverfahren entwickelt, da der Bedarf danach bislang nicht in nennenswerten Umfang deutlich wurde.

Das Reifegradverfahren zielt generell auf zwei Richtungen ab:

- 1. Die Erstellung des Selbstreports soll synchron mit der Entwicklung LKQT-erfahrener Organisationen gehen.**
- 2. Die Unterstützung zur Qualitätsentwicklung wird erweitert.**

zu 1. Die Erstellung des Selbstreports soll synchron mit der die Entwicklung LKQT-erfahrener Organisationen gehen:

- So kann die Erfüllung der Anforderungen im Selbstreport entweder durch selbsterklärende Erläuterungen direkt im Selbstreport oder durch den **Verweis auf externe Dokumente** erfolgen. Diese Dokumente werden dann – anders als beim herkömmlichen Testierungsverfahren – der Testierungsstelle zur Begutachtung mitgeschickt.
- Es müssen nicht mehr alle Qualitätsbereiche hinsichtlich des Leitbilds und der Definition des Gelungenen begründet werden. **Als funktionales Äquivalent beschreibt die Organisation ein Schwerpunktthema, das in den Jahren seit der letzten Testierung für die Organisation prägend war**, und begründet die in diesem Zusammenhang durchgeführten Maßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition des Gelungenen. Damit erfährt die Reflexion in Hinblick auf das Leitbild und die Definition des Gelungenen eine für LKQT-reife Organisationen sinnvolle Fokussierung.

zu 2. Die Unterstützung zur Qualitätsentwicklung wird erweitert:

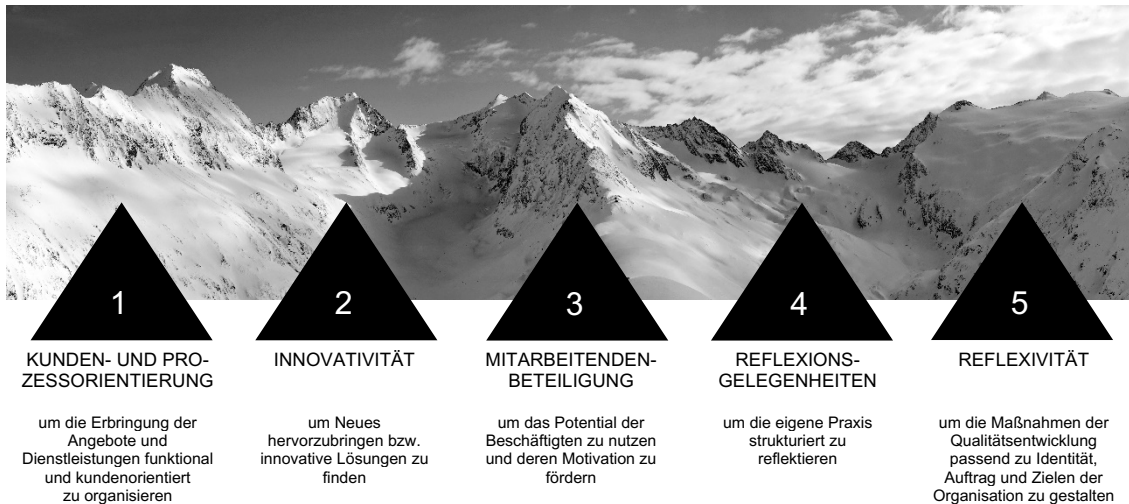
- Das Verfahren für LKQT-reife Organisationen verzichtet auf eine Visitation vor Ort, da die Auflagen- und Nachweisprüfung komplett in den Begutachtungsprozess des Selbstreports integriert ist. An ihrer Stelle gibt es einen halbtägigen **Beratungsworkshop** vor oder nach dem Abschlussworkshop.
- Das **Gutachten wird in zwei Teile geteilt** (vgl. Kapitel 3):
Teil 1 ist ein *Prüfgutachten*, das prüft, ob die Anforderungen des jeweiligen Qualitätsmodells sowie die Reifegradindikatoren von der Organisation erfüllt werden. Ggf. werden Auflagen erteilt und/oder weitere Nachweise eingefordert.
Teil 2 ist ein *Beratungsgutachten*, das sich auf die Schwerpunktthemen der Qualitäts- und Organisationsentwicklung der Organisation fokussiert.

Neben der Erfüllung der Cluster bzw. Indikatoren der Reifegradeinschätzung sollten an diesem alternativen Verfahren interessierte Organisationen folgende Voraussetzungen mitbringen:

- ✓ Eine oder einen Qualitätsmanagementbeauftragte*n, die/der mit dem Modell souverän umgehen kann und die Organisation gut kennt;
- ✓ ein in den letzten vier Jahren weitestgehend stabiles Qualitätsentwicklungsteam;
- ✓ nur wenige Auflagen bei der vorangegangenen Testierung;
- ✓ die Beschäftigung mit einem Schwerpunktthema, das umfassend genug ist, sodass ein Bezug zu LQKT-Qualitätsbereichen hergestellt werden kann;
- ✓ eine selbsterklärende und vollständige Nachweisdokumentation – sowohl Verfahrens- als auch Ergebnisdokumentation;
- ✓ bei längeren Nachweisen eindeutige Verweise im Selbstreport auf die relevanten Stellen (mit Seitenzahlen).

2. Die LKQT-Reifegradeinschätzung der Organisation

Die **LKQT-Reifegradeinschätzung** ist Grundlage und Voraussetzung des alternativen Verfahrens für Organisationen, die sich mindestens zum dritten Mal nach den Modellen der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung testen lassen möchten (Re-Retestierer). Die Reifegradeinschätzung ist gegliedert in fünf Cluster, die nach der LKQT-Logik unverzichtbar sind für eine zukunftsfähige, nachhaltig arbeitende Organisation:



Jedes dieser fünf Cluster ist mit drei Indikatoren unterlegt, von denen pro Cluster mindestens zwei erfüllt sein müssen, damit die Reifegradeinschätzung insgesamt positiv ausfällt. Diese prinzipiell bekannten Anforderungen sind keine neuen, zusätzlichen Aufgaben, sondern stammen aus den Modellen der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung.

Foto: © nervosa22@pixabay; Grafik: © con!flex Qualitätstestierung GmbH

Jedes dieser fünf Cluster ist mit drei Indikatoren unterlegt, von denen pro Cluster mindestens zwei erfüllt sein müssen, damit die Reifegradeinschätzung insgesamt positiv ausfällt. Wir empfehlen unseren Kundenorganisationen, die sich für die Retestierung im Reifegradverfahren interessieren, allerdings ausdrücklich, **die Anforderungen möglichst vollständig zu erfüllen**. Denn falls der/die Gutachtende bzw. die Testierungsstelle bei der Reifegradeinschätzung bei einzelnen Anforderungen zu einem anderen Ergebnis kommen sollte, wäre ansonsten ggf. das Verfahren insgesamt nicht möglich.

Die **Indikatoren im Reifegradverfahren** sind keine neuen, zusätzlichen Aufgaben, sondern stammen aus den Modellen der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung, insbesondere aus LQW, KQS und KQB. **Für die Reifegradeinschätzung wurden diese bekannten Mindestanforderungen neu gruppiert (Cluster) und präzisiert.** Ein Beispiel: Die Anforderung des Qualitätsbereichs Controlling „Interne Prüfungen zur Funktionsweise der Organisation finden regelmäßig statt.“ wurde erweitert zu „Interne Prüfungen zur Funktionsweise der Organisation finden als selbstorganisierte Qualitätschecks hinsichtlich der Verfahren in allen Qualitätsbereichen mindestens einmal alle zwei Jahre statt.“ (Cluster Reflexionsgelegenheiten) Das heißt, für die Reifegradeinschätzung wurde sowohl ein Mindestrhythmus von zwei Jahren vorgegeben, die Art der internen Prüfungen wurde als selbstorganisierte Qualitätschecks weiter präzisiert

und der Gegenstand der Prüfung hinsichtlich der Verfahren in allen Qualitätsbereichen genauer gefasst.

Die LKQT-Reifegradeinschätzung orientiert sich einerseits also ganz eng an den bekannten Anforderungen und macht andererseits deren besonderen Charakter im Sinne der Logik der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung noch deutlicher. Damit sind Organisationen, die sich sicher fühlen in der Anwendung ihres LKQT-Modells, souverän mit den Anforderungen umgehen und einen neuen **Entwicklungsimpuls mit ausgedehnten Beratungsanteilen** erhalten wollen, gut geeignet für das alternative Verfahren der Retestierung. *Die LKQT-Reifegradeinschätzung bezieht sich ausschließlich auf den souveränen Umgang mit Modelllogik und -anforderungen und trifft keine Aussage über den allgemeinen oder einen anderen speziellen Reifegrad der Organisation.* Es steht nach wie vor jeder Organisation auch nach der zweiten Testierung frei, sich für das seit vielen Jahren bewährte Retestierungsverfahren zu entscheiden und die durch die Anwenderpraxis gewonnene Sicherheit im Umgang mit Qualitätsmodell und (Re-)Testierungsprozess für sich nutzbar zu machen.

Wer interessiert ist an dem alternativen Verfahren, kann anhand der unten stehenden Kriterien selbst eine erste Einschätzung treffen, ob es sich für die eigene Organisation eignet. Im Qualitätsportal findet sich ein Excel-Instrument zur „**Selbsteinschätzung hinsichtlich des LKQT-Reifegrads**“, das die schnelle Einschätzung der Erfüllung der Indikatoren erleichtert (modellbezogen bei den Arbeitshilfen zur Retestierung). Die Letztentscheidung über die Auswahl des für die Re-Retestierung in Frage kommenden Verfahrens trifft die Testierungsstelle, je nachdem, ob die LKQT-Reifegradeinschätzung anhand der im Selbstreport gemachten Angaben als erfüllt gelten kann oder nicht.

Cluster und Indikatoren

Kunden- und Prozessorientierung

- Organisationsspezifische Schlüsselprozesse, die sich auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse beziehen und die Arbeitsabläufe der Gesamtorganisation betreffen, sind definiert und dokumentiert.
- Die Schnittstellen innerhalb der Prozesse und ggf. zwischen den Prozessen sind so beschrieben, dass die definierten Kriterien der Schnittstellenqualität deutlich werden.
- Die wichtigsten Kundenkommunikationsverfahren, inklusive dialogischer Verfahren, sind begründet und beschrieben.

Innovativität

- Strategische Entwicklungsziele der Gesamtorganisation werden unter Berücksichtigung sowohl der organisationalen Kompetenzen als auch der Anforderungen der Umwelt erarbeitet und im Selbstreport vorgeschlagen.
- Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Bedarfserschließung sowie neue Angebote als Ergebnis der Bedarfserschließung sind beschrieben.

- Neue Kompetenzanforderungen werden durch den Abgleich der gewonnenen Erkenntnisse aus Bedarfserschließung, Evaluation, Controlling mit den strategischen Entwicklungszielen ermittelt. (Nicht additiv zu verstehen!)

Mitarbeitendenbeteiligung

- In der Gesamtprozessbeschreibung wird deutlich, wie die Mitarbeitenden am Prozess der Qualitätsentwicklung beteiligt wurden.
- Führungs- und Kooperationsgrundsätze sind mit den Mitarbeitenden vereinbart und verschriftlicht.
- Entscheidungsverfahren, die eine partizipative Beteiligung der Mitarbeitenden sicherstellen, sind definiert und dokumentiert.

Reflexionsgelegenheiten

- Entwicklungs- und Evaluationsworkshops werden mindestens jährlich durchgeführt.
- Interne Prüfungen zur Funktionsweise der Organisation finden als selbstorganisierte Qualitätschecks hinsichtlich der Verfahren in allen Qualitätsbereichen mindestens einmal alle zwei Jahre statt.
- Instrumente und Verfahren der internen Kommunikation und Information, inklusive darin enthaltener Möglichkeiten zur Reflexion der Qualitäts- und Organisationsentwicklung, sind beschrieben und eingeführt.

Reflexivität

- In der Gesamtprozessbeschreibung werden mindestens folgende Aspekte in Bezug auf das eigene Vorgehen reflektiert: Was war förderlich? Was war hinderlich? Was wollen wir künftig in unserer Qualitätsarbeit anders machen?
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition des Gelungenen liegt bei der Beschreibung des selbst gewählten Schwerpunktthemas vor.
- In allen Qualitätsbereichen werden die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse bewertet sowie Schlussfolgerungen gezogen. (Bestandteile werden additiv verstanden und dürfen in maximal 2 Qualitätsbereichen fehlen).

Regelung zur Einschätzung:

- Es müssen alle Cluster bestanden sein.
- Ein Cluster ist bestanden, wenn mindestens 2 Indikatoren erfüllt sind.
- Es dürfen insgesamt maximal 4 Auflagen im Rahmen der Begutachtung des Reifegradverfahrens erteilt worden sein.

3. Was ist anders bei der Retestierung im Reifegradverfahren?

Was ist anders bei der Retestierung?

Im Reifegradverfahren **gelten prinzipiell alle Regularien**, wie sie für das jeweilige LKQT-Modell und dessen bewährtes (Re-)Testierungsverfahren gültig sind. Abweichungen von den Standardverfahren werden ausdrücklich benannt. Das durch die Lerner- und Kundenorientierte Qualitätstestierung erworbene Qualitätstestat gilt auch im Reifegradverfahren für einen Zeitraum von vier Jahren; in diesem Zeitraum darf 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 Qualitätstestierungsmodells und anhand der Auswahl des anzuwendenden Verfahrens (Standard- oder Reifegradverfahren).

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.

Grundsätzlich sollten folgende **Themen** 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 die Qualitätsentwicklung? 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?
- Soll die Retestierung im Standard- oder im Reifegradverfahren durchgeführt werden? Welches Verfahren ist für die Organisation geeignet?

Die Logik der Kundenorientierten 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 **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. **Zu beachten ist, dass durch die Entscheidung für das Reifegradverfahren auch bereits bei der Erstellung des Selbstreports Veränderungen im Vergleich zum bisher gewohnten Ablauf entstehen.** Die

Nachweise müssen in jedem Fall auf dem aktuellen Stand sein. Die Benutzung der von der Testierungsstelle zur Verfügung gestellten Vorlage ist unabhängig von der Wahl des Verfahrens 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, sollten diese sich ohnehin im Selbstreport wiederfinden.

Auch der Selbstreport für die Retestierung im Reifegradverfahren 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**, das heißt den Zeitraum seit der vorangegangenen Testierung umfassen, **und ebenfalls selbsterklärend beschrieben werden**. Das bedeutet, nicht nur die Verfahren, Abläufe, Prozesse zu beschreiben, sondern auch die Ergebnisse der Qualitätsarbeit (zumindest zusammenfassend oder beispielhaft) inhaltlich auszuführen. 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**.

Der Qualitätsbereich 11 bzw. 12 (Strategische Entwicklungsziele) unterliegt im Vergleich zur Ersttestierung einer Veränderung.

Der Selbstreport für die Retestierung enthält hier **ein Teilkapitel 11a (LQW und KQB) bzw. 12a (KQS)**, 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, zum Beispiel weil sich die entsprechenden Rahmenbedingungen geändert haben, bedarf einer schlüssigen Begründung. Das **Teilkapitel 11b bzw. 12b** enthält dann die neue Sammlung der „Qualitätsentwicklungsziele und/oder Maßnahmen“ und den Vorschlag der neuen „strategischen Entwicklungsziele“. Auch die Mindestanforderung „Evaluations-/Entwicklungsworkshops finden regelmäßig statt.“ bzw. die im Reifegradverfahren präzisierte Anforderung „Evaluations-/Entwicklungsworkshops werden mindestens jährlich durchgeführt.“ muss für die Jahre zwischen der vorangegangenen Testierung und der Retestierung erfüllt sein.

Der Selbstreport im Reifegradverfahren

Im Reifegradverfahren besteht der von der Kundenorganisation erarbeitete **Selbstreport aus fünf Teilen**:

1. *Reifegradeinschätzung*
Hier schätzt die Kundenorganisation selbst ein, ob sie die Indikatoren hinsichtlich des LKQT-Reifegrads der Organisation erfüllt.
2. *Administrativer Teil* – analog zum bisherigen Selbstreport
3. *Gesamtprozessbeschreibung* – analog zum bisherigen Selbstreport
4. *Schwerpunktthema der letzten Qualitätsentwicklungsphase*
In diesem Teil beschreibt die Organisation, was – neben den strategischen Entwicklungszielen – Schwerpunktthema ihrer letzten Qualitätsentwicklungsphase war und was sie diesbezüglich getan hat. Des Weiteren gehört zu diesem Teil eine Darstellung, wie sich die Bearbeitung des Schwerpunktthemas auf die LKQT-Qualitätsbereiche bzw. auf einzelne Anforderungen ausgewirkt hat.
5. *Inhaltlicher Teil*
Dort erläutert die Organisation die Erfüllung der jeweiligen Anforderungen in den LKQT-Qualitätsbereichen entweder durch eine Beschreibung im Selbstreport oder durch einen Verweis auf ein externes Dokument, das als Nachweis mit dem Selbstreport mitgeschickt und mitbegutachtet wird.

Im *inhaltlichen Teil* müssen **zwingend mindestens Angaben zu drei Fragestellungen zu jedem Qualitätsbereich** 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) Die Verfahren können dabei in einem Anhang (einzelne Dokumente oder Organisationshandbuch) beschrieben werden.
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 aktuellen Nachweisen)

Im Text müssen die jeweiligen Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen durch entsprechende Nachweise belegt werden. Diese müssen eindeutig zugeordnet sein, sodass deutlich wird, welcher Nachweis für welche Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen gilt. Aussagekräftige Angaben zu den Nachweisen stehen in der Nachweisliste am Ende des Selbstreports. Die **formalen Anforderungen an den Selbstreport** gelten auch im Reifegradverfahren und können den modellspezifischen Leitfäden entnommen werden (Kapitel „Wie schreibt man einen Selbstreport?“). Eine Änderung gibt es allerdings in Bezug auf den Umfang des Selbstreports, da im Reifegradverfahren nicht nur der Selbstreport, sondern auch die eingereichten Nachweise Grundlage der Begutachtung sind. Daher ist der Selbstreport im Reifegradverfahren auf maximal 70 Seiten und der Seitenumfang der Nachweise auf maximal 120 begrenzt.

Das Gutachten im Reifegradverfahren

Das Gutachten im Reifegradverfahren wird sowohl inhaltlich als auch zeitlich in zwei Teile geteilt:

Teil 1 ist ein *Prüfgutachten*, das prüft, ob die Anforderungen des Modells von der Organisation und die Reifegradindikatoren erfüllt werden. Ggf. werden Auflagen erteilt und/oder weitere Nachweise eingefordert.

Teil 2 ist ein *Beratungsgutachten*, das sich auf die essentiellen Kernpunkte der Qualitäts- und Organisationsentwicklung der Organisation fokussiert. Im Beratungsgutachten geht es neben der Definition des Gelungenen vor allem um den von der Organisation formulierten Beratungsbedarf hinsichtlich ihrer weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung.

Im bisherigen Retestierungsverfahren enthält das Gutachten sowohl die Prüfergebnisse der Erfüllung der Mindestanforderungen als auch Beratungsempfehlungen zur weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung. Dabei waren die Ergebnisse der Prüfung und die damit verbundene Erteilung von Auflagen aus der Wahrnehmung mancher Kundenorganisationen so dominant, dass die Angaben zur Entwicklungsunterstützung in den Hintergrund traten. Durch die **Entkoppelung von Prüf- und Beratungsteil** des Gutachtens können die Beratungsanregungen der Gutachter*innen deutlich mehr Beachtung erhalten und damit stärker wirksam werden für die weitere Qualitätsentwicklung. Dabei sind der Prüf- und Beratungsanteil des Gutachtens in zweierlei Hinsicht entkoppelt:

- Zum einen **inhaltlich** (es entstehen zwei separate Dokumente mit unterschiedlichem Charakter – eines prüfend, eines beratend),
- und zum anderen **zeitlich** (diese Dokumente werden der Kundenorganisation zu unterschiedlichen Zeitpunkten zugesandt – zunächst das Prüfgutachten, etwa vier Wochen später das Beratungsgutachten).

Eine weitere Veränderung liegt darin, dass die Gutachter*innen den Kundenorganisationen im Reifegradverfahren verstärkt bildhafte Elemente anbieten, um das aus ihrer Sicht **Besondere der Organisation** zum Ausdruck zu bringen. Das kann zum Beispiel in Form von Metaphern oder visualisierten Organisationslandschaften geschehen.

Der Beratungsworkshop im Reifegradverfahren

Im Reifegradverfahren wird auf eine Visitation vor Ort verzichtet, da die **Auflagen- und Nachweisprüfung komplett in den Begutachtungsprozess** des Selbstreports integriert ist. An ihrer Stelle gibt es einen halbtägigen **Beratungsworkshop** vor oder nach dem gewohnten Abschlussworkshop. Letzterer dient wie im Standardverfahren der Formulierung der strategischen Entwicklungsziele und der Reflexion der abgeschlossenen Qualitätsentwicklungsphase.

Die **Inhalte des Beratungsworkshops** sollten im Zusammenhang mit den LKQT-Qualitätsbereichen stehen, also grundlegende Themen der Qualitätsentwicklung wie Bedarfserschließung, Schlüsselprozesse, Evaluation, Führung,

Personal etc. betreffen. Mögliche Themen sind auch mit den Qualitätsbereichen inhaltlich in Verbindung stehende Managementaufgaben, wie sie in der Publikation „Gelingendes Management. Handbuch für Organisationen der Bildung, Beratung und sozialen Dienstleistung“ (Dehn/Zech 2021) beschrieben sind. Zu den hier genannten Managementaufgaben gehören zum Beispiel strategisches Management, Zielmanagement, Kompetenzmanagement und Wissensmanagement. Denkbar ist auch eine inhaltliche Verbindung zwischen dem Beratungsthema, das die Organisation als Schwerpunkt der letzten Qualitätsentwicklungsphase im Selbstreport beschreibt, und den Inhalten des Beratungsworkshops, falls das Thema für die Organisation noch zentral ist.

Die inhaltliche Breite der möglichen Themen des Beratungsworkshops erfordert zum einen eine sorgfältige Auswahl der/des jeweils für diesen Workshop geeigneten Gutachtenden. Zum anderen ist der Hinweis für die Kundenorganisationen wichtig, dass die Rolle der Gutachter*innen insbesondere im Beratungsworkshop nicht in der eines externen Fachberaters besteht, sondern der **Fokus liegt auf der Prozessberatung**, also der strukturierten Moderation der Fragestellungen und Diskussionen der Kundenorganisation.

4. Der administrative Ablauf des Reifegradverfahrens

Der administrative Ablauf des Reifegradverfahrens ist grundsätzlich vergleichbar mit den Abläufen der Standardverfahren für Testierung und Retestierung (vgl. die modellbezogenen Leitfäden). Unterschiede ergeben sich durch konzeptionelle Veränderungen im Reifegradverfahren, insbesondere durch die Erstellung eines Gutachten mit zwei Teilen (Prüf- und Beratungsteil) und durch den Beratungsworkshop am Ende des Verfahrens. Im Reifegradverfahren gibt es an zwei Stellen im Prozess **mögliche Ausstiegspunkte, bei denen vom Reifegradverfahren ins Standardverfahren gewechselt wird**.

1. Wenn die Indikatoren der Reifegradeinschätzung aus Gutachtendensicht nicht erfüllt sind und/oder mehr als vier Auflagen in der aktuellen Begutachtung erteilt werden (etwa sechs Wochen nach Abgabe des Selbstreports). In diesem Fall bekommt die Organisation zwar weiterhin das Gutachten in zwei Teilen, es findet aber eine Visitation statt und der Beratungsworkshop entfällt.
2. Wenn nach der Prüfung der von der Organisation eingesandten Dokumente zum Nachweis der Erfüllung erteilter Auflagen die Erteilung des Testats nach Einschätzung der Testierungsstelle nicht möglich ist (etwa 13 Wochen nach Abgabe des Selbstreports). Die Organisation kann dann max. sechs Monate später einen neuen Selbstreport zur erneuten Begutachtung im Standardverfahren einreichen. Dies ist analog zur Vorgehensweise im Standardverfahren, wenn bei der Visitation die Erfüllung der Anforderungen nicht dargelegt und somit keine Erteilung der Testierung ausgesprochen werden kann.

Die **Anmeldung** zur Retestierung im Reifegradverfahren erfolgt mittels eines Anmeldeformulars direkt bei der Testierungsstelle. Mit der Anmeldung zur Retestierung im Reifegradverfahren und der Bestätigung der Anmeldung durch die Testierungsstelle geht die Kundenorganisation einen privatrechtlichen Vertrag ein. Ein Rechtsanspruch auf Testierung besteht nicht. Die **Kosten** für die Retestierung im Reifegradverfahren entsprechen denen im Standardverfahren und werden von der Testierungsstelle in ihren Geschäftsbedingungen ausgewiesen.

Folgende **Kernleistungen** sind in den Retestierungskosten im Reifegradverfahren enthalten:

- ein modellspezifischer Leitfaden für die Praxis (LQW, KQS oder KQB);
- ein Sonderleitfaden für die Praxis zum Reifegradverfahren;
- ein Follow-up-Workshop durch akkreditierte Gutachter*innen, der in der Organisation stattfindet;
- die Begutachtung des Selbstreports durch unabhängige, von der Testierungsstelle benannte Gutachter*innen in Form eines Gutachtens mit Prüfteil (zur Prüfung der Erfüllung der Mindestanforderungen in allen Qualitätsbereichen und zur Erfüllung der Reifegradindikatoren) und Beratungsteil (mit Rückmeldung zum selbst gewählten Schwerpunktthema und ausführlichen Beratungsanregungen);
- ein Beratungsworkshop mit dem Gutachter bzw. der Gutachterin vor Ort in der Kundenorganisation;
- ein Abschlussworkshop mit dem Gutachter bzw. der Gutachterin, der ebenfalls in der Organisation stattfindet;
- ein von der Testierungsstelle ausgestelltes Testat, mit dem die erfolgreiche Retestierung im Reifegradverfahren bestätigt wird, und das die Organisation berechtigt, für die Zeit von vier Jahren das entsprechende Qualitätssiegel zu führen;
- ein Testatsstempel als Grafik für das Marketing;
- ein handsignierter Kunstdruck des jeweiligen Netzwerkbildes.

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

Auch für den Selbstreport im Reifegradverfahren muss zwingend die Vorlage der Testierungsstelle verwendet werden. Die bei der Testierungsstelle eingereichten Selbstreports 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 in den

passwortgeschützten Kundenbereich der datenschutzkonformen Cloud eingestellt wird. Ein zusätzlicher Versand auf dem Postweg ist nicht erforderlich. Möchte die Organisation den Selbstreport dennoch der Testierungsstelle in gedruckter Form schicken, dann muss dies in zweifacher Ausführung erfolgen.

Die **Begutachtung** im Reifegradverfahren erfolgt innerhalb eines Zeitraums von maximal dreizehn Wochen nach Abgabe des Selbstreports. Grundlage der Begutachtung sind neben dem Selbstreport auch weitere externe Dokumente bzw. Nachweise. 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 von der Kundenorganisation über den Versand weiterer Dokumente an die Testierungsstelle nachgewiesen.

Der **Prüfteil des Gutachtens** kann grundsätzlich zu zwei verschiedenen Ergebnissen führen:

1. *Die Organisation erfüllt mit ihrem Selbstreport alle Anforderungen, die testierungsrelevant sind, und erhält keine Auflagen.* Die Erteilung des Testates wird daher empfohlen. In diesem Fall erhält die Organisation etwa vier Wochen später den Beratungsteil des Gutachtens. Abschluss- und Beratungsworkshop können nach Vereinbarung mit dem Gutachtenden durchgeführt werden, ggf. auch an einem Tag oder an zwei aufeinander folgenden Tagen.
2. *Auf der Grundlage des Selbstreports kann noch nicht entschieden werden, ob die Organisation alle testierungsrelevanten Anforderungen 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 erteilt wurden. Die Kundenorganisation stellt spätestens vier Wochen nach Bekanntgabe des Gutachtens weitere Dokumente zum Nachweis der Erfüllung der Auflagen in die Cloud ein. Wenn alle Anforderungen erfüllt sind, geht der Prozess weiter mit der Erstellung des Beratungsteils des Gutachtens und der Durchführung von Abschluss- und Beratungsworkshop.

Wenn die **Auflagen nicht erfüllt** wurden, hat die Organisation bis zu sechs Monate Zeit, einen überarbeiteten Selbstreport zur **erneuten Begutachtung** vorzulegen. Diese erneute Begutachtung findet im regulären Retestierungsverfahren statt, wofür wiederum Testierungskosten anfallen (vgl. die Geschäftsbedingungen der Testierungsstelle).

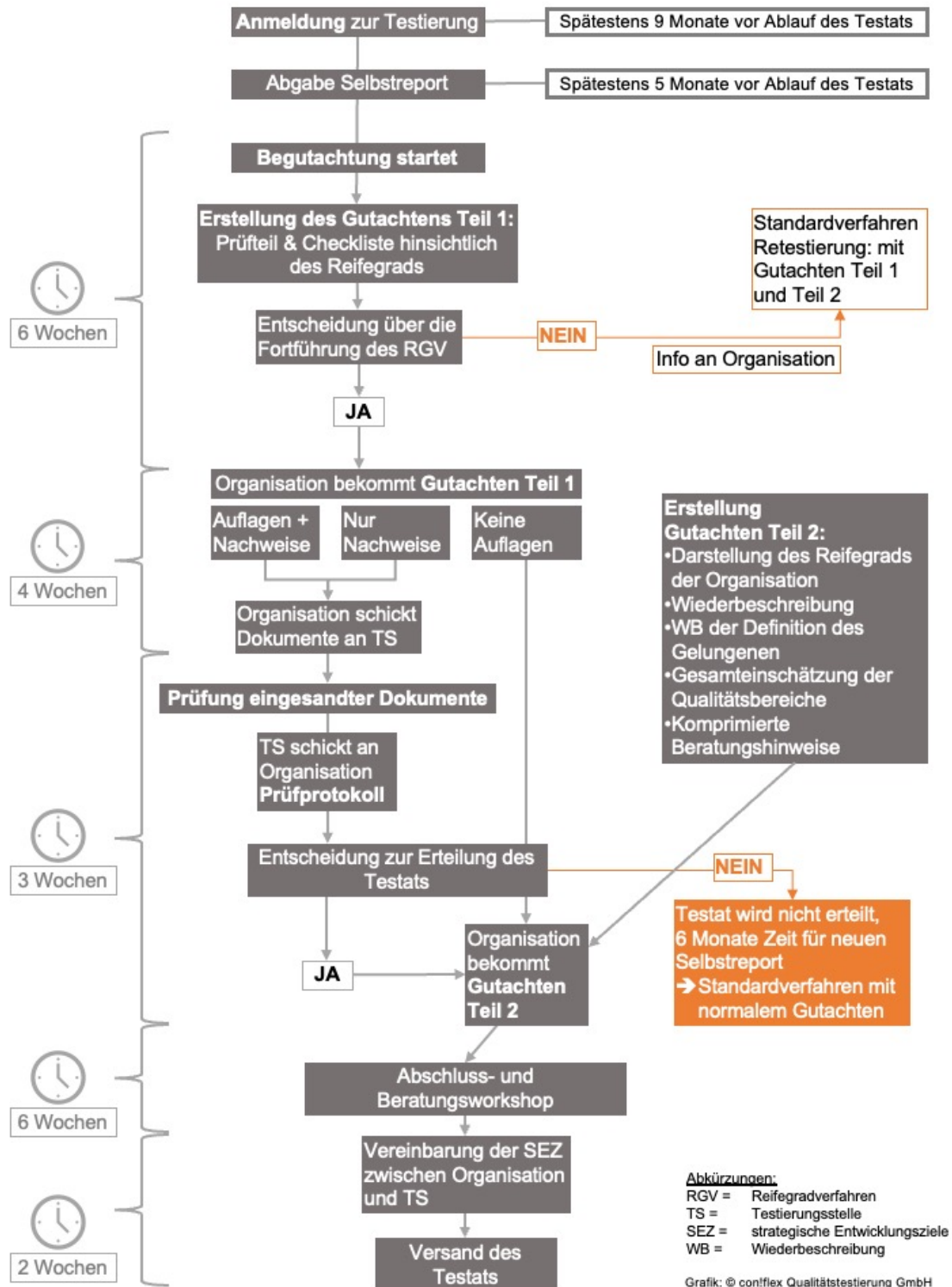
Bei einem positiven Ergebnis der Begutachtung im Prüfgutachten können **Abschluss- und Beratungsworkshop** stattfinden. Diese Workshops dauern jeweils etwa vier Stunden und finden in der Kundenorganisation statt. Eine Reihenfolge der Workshops ist nicht festgelegt, das heißt der Abschlussworkshop kann vor oder nach dem Beratungsworkshop stattfinden. Die Termine für die Workshops werden zwischen Organisation und Gutachter*in abgesprochen und von der/dem Gutachtenden der Testierungsstelle mitgeteilt.

Über die **strategischen Entwicklungsziele** wird im Anschluss an den Abschlussworkshop eine schriftliche Vereinbarung zwischen der Organisation und der Testierungsstelle getroffen. Diese Vereinbarung ist Bestandteil der Mindestanforderungen im Retestierungsverfahren. Hierfür ist es erforderlich, dass die strategischen Entwicklungsziele inklusive Indikatoren der Testierungsstelle in Form eines kopierbaren Textdokuments zur Verfügung gestellt werden. Diese Aufgabe liegt bei der Organisation. Die strategischen Entwicklungsziele wurden im Rahmen des Abschlussworkshops zunächst zwischen der Organisation und dem Gutachter bzw. der Gutachterin abgestimmt. Anschließend 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 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 das **Testat**. Datum der Testierung ist bei einer Anschluss-testierung der Tag nach Ablauf der Gültigkeit des alten Testats, ansonsten der Termin des Abschlussworkshops. Zusammen mit dem Testat erhält die Organisation den LKQT-Testatsstempel sowie den vom Künstler handsignierten Druck des jeweiligen modellbezogenen Netzwerkbildes. Die **Gültigkeit des Testats** beträgt auch im Reifegradverfahren vier Jahre. Die Modelle der lerner- und kundenorientierten Qualitätstestierung sehen keine jährlichen Überprüfungen vor, da mit den auf dem Abschlussworkshop definierten strategischen Entwicklungszielen eine Weiterentwicklung der jeweiligen Organisation vorbestimmt wird. Die LKQT-Verfahren setzen auf die Eigenaktivität und -verantwortung der Organisationen, den begonnenen Entwicklungsprozess auf Dauer zu stellen.

Sinnvollerweise findet der **Follow-up-Workshop**, der den Einführungsworkshop bei der Ersttestierung ersetzt, frühestens in der Mitte des vierjährigen Testierungszeitraumes und spätestens ein Jahr vor der angestrebten Retestierung statt. So kann rechtzeitig eine Zwischenbilanz gezogen und der aktuelle Qualitätsstand reflektiert werden. Nach dieser Reflexion bleibt dann noch genügend Zeit, um Schlussfolgerungen für die Zeit bis zur Retestierung zu ziehen und in die Praxis umzusetzen. Auch eine etwaige **Entscheidung für die Retestierung im Reifegradverfahren** sollte mit ausreichend Vorlauf geplant werden, um das Schwerpunktthema setzen und die weitere Erstellung des (veränderten) Selbstreports planen zu können. Damit die Testierungsstelle eine übergangslose **Retestierung** sicherstellen kann, muss die Anmeldung zur Retestierung auch im Reifegradverfahren spätestens neun Monate vor Ablauf des vierjährigen Gültigkeitszeitraumes des Testats erfolgen. Spätestens fünf 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.

Retestierung LKQT nach der Reifegradeinschätzung



5. Kundenerfahrungen mit dem Reifegradverfahren

Nach der konzeptionellen Entwicklung wurde das Reifegradverfahren als alternatives Retestierungsverfahren als **Pilotprojekt** mit drei in der Anwendung der LKQT-Modelle langjährig erfahrenen Kundenorganisationen erprobt. Wir danken der Volkshochschule Salzburg (LQW), der Kassenärztlichen Vereinigung Baden-Württemberg – Geschäftsbereich Service und Beratung (KQB) sowie der Agentur für Erwachsenen- und Weiterbildung – AEWB (LQW) für ihre Experimentier- und Entwicklungsbereitschaft!

Exemplarisch für die während der Pilotierung gemachten Erfahrungen folgt an dieser Stelle ein Bericht der Volkshochschule Salzburg, die ihre Retestierung 2019 erfolgreich im Reifegradverfahren abgeschlossen hat:

Erfahrungsbericht zur LQW-Testierung nach dem Reifegradverfahren an der Volkshochschule Salzburg

„Wir sahen in dem *neuen Anerkennungsverfahren* die Chance, neue Impulse für unsere Organisation zu generieren und schließlich umzusetzen. Dieses ermöglicht einen für die jeweilige Organisation wichtigen Bereich auszusuchen, diesen detailliert zu beschreiben und in Bezug zum Leitbild und der Definition gelungenen Lernens zu setzen. Eine derart fokussierte Reflexion hatte bei uns den positiven Effekt, dass wir die Erstellung des Schwerpunktthemas nicht als eine routinemäßige Pflichtübung ansahen, sondern uns vielmehr sehr vielschichtig und umfassend mit dem ausgesuchten Schwerpunkt auseinandersetzen konnten. Aus unserer Sicht ergab sich daraus automatisch eine Reflexion auf hoher (Trense-)Stufe! Im Gegenzug konnte auf den Rückbezug auf das Leitbild und die Definition des Gelungenen in den restlichen Qualitätsbereichen verzichtet werden.

Das Verfassen des *Schwerpunktthemas* ist in vielerlei Hinsicht ebenso komplex wie anspruchsvoll und damit sicher nicht von allen pädagogisch/administrativ tätigen Mitarbeitenden leistbar. Es bedarf einer detaillierten Kenntnis des Handlungsbereiches, der Organisation sowie teilweise – je nach eigener Zielsetzung – des wissenschaftlich-theoretischen Kontextes. Für das Erarbeiten der Verflechtung in Hinblick auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens ist auf alle Fälle die Mitarbeit des Qualitätsbeauftragten und der Geschäftsleitung empfehlenswert.

Als inhaltlich wesentliche Erleichterung empfinden wir die Möglichkeit, *auf externe Dokumente zu verweisen*, um Redundanz zu verringern. Auf Altbewährtes und seit einigen Jahren gut Funktionierendes konnte im Fließtext in weiten Teilen verzichtet werden. Ein Verweis auf ein externes Dokument genügte. Dies gibt mehr Raum für Inhaltliches, wobei die Qualität des Ausgelagerten darunter nicht leidet. Im Gegenteil: Wir haben die Erfahrung gemacht, dass ausgelagerte Bereiche (Beschreibung von Abläufen, Diagramme und Abläufe usw.) erneut einer Konkretisierung und Schärfung unterzogen werden mussten. Wir haben diese Bereiche nicht einfach per copy und paste ausgelagert, sondern die Möglichkeit genutzt, die Information neu zu strukturieren – ganz unter dem Motto: „So wenig wie möglich, aber so viel wie notwendig!“. Daher wurden die ausgelagerten

Bereiche trotzdem als selbsterklärender Fließtext (teilweise mit Ergänzungen durch Graphiken/Ablaufdiagrammen usw.) verfasst. Sinn war einerseits, dass der Gutachtende diese Teile nachvollziehen kann und andererseits wollten wir diese Bereiche aber auch intern nutzen (Einschulung neuer Mitarbeiter*innen, Handbuch, Wissensmanagement).

Beispiele für ausgelagerte Bereiche:

- Leitbild
- Maßnahmen zur Bedarfserschließung
- Programplanung
- Kursleiter*innen-Auswahl
- Führungsgrundsätze

Im Nachhinein betrachtet bestünde sogar die Möglichkeit noch mehr auszulagern – dazu fehlte in der Versuchsphase dann aber doch der Mut!

Als weiteren Pluspunkt sehen wir die Möglichkeit, dass Nachweise/ausgelagerte Bereiche über eine *Online-Plattform* ausgetauscht werden können. Diese Plattform ist leicht zu bedienen und ermöglicht eine individuelle Datenstruktur, d.h. es wird keine vorgegebene Struktur aufgezwungen.

Die *Vorlage* leitet – wie auch schon die alte – durch den Selbstreport und besonders die *Selbsteinschätzung zum Reifegrad* ist gut gelungen. Einerseits wegen der konkreten Beschreibung der Cluster sowie der unterschiedlichen Möglichkeiten zur Erfüllung der Anforderungen darin.

Die *Trennung in zwei Gutachten* haben wir ebenfalls als gelungen empfunden. Das erste Gutachten enthält lediglich einen Prüfteil, welcher kurz und klar feststellt, ob die Anforderungen erfüllt sind. Er enthält keine weiteren Vertiefungen. Dies nimmt der Organisation und dem Gutachter/der Gutachterin bereits einiges an Druck und lässt die darauf folgenden Schritte offener und konkreter erscheinen!

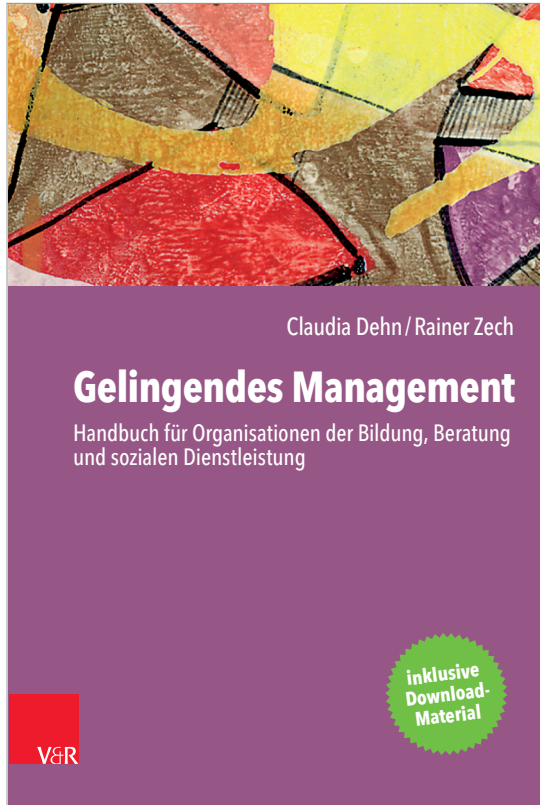
Die eigentliche Spannung verlagert sich auf das *zweite Gutachten* (=Beratungsteil): Als eine wesentliche Verbesserung sehen wir, dass nicht zu jeder Spezifikation ein Kommentar gemacht wird, sondern eben nur dort, wo der Gutachtende wirklich etwas mitzuteilen hat - dies dann aber in einer sehr umfassenden und detaillierten Art und Weise geschieht. Als ganz besonders gelungen empfanden wir jene Passagen, welche der Organisation einen Denkanstoß geben, der dann als Ausgangssituation für die folgenden Beratungstermine dient.

Der *Beratungsworkshop* ist im Vergleich zur (alten) Visitation von großem Mehrwert für die Organisation. Nachdem Nachweise/Dokumente bereits geprüft wurden erhöht sich automatisch der Gesprächsanteil. Dabei wird bei den Anregungen des zweiten Gutachtens angeknüpft und sehr schnell ergeben sich intensive und nutzbringende Diskussionen.

Als einen schönen Akt der Wertschätzung sahen wir die *Überreichung eines Drucks*, welcher unsere Organisation als Bild darstellt. Bilder sagen dabei oft mehr als Worte ...“

Wie kann das Management von Organisationen der Bildung, Beratung und Sozialer Dienstleistung gelingen?

Dieser Band liefert 46 Instrumente aus der systemischen Beratungspraxis.



Claudia Dehn | Rainer Zech

Gelingendes Management

Handbuch für Organisationen der Bildung, Beratung und sozialen Dienstleistung

2020. 242 Seiten mit 38 Abb., 29 Tab. und Download-Material, kartoniert

€ 30,- D | € 31,- A

ISBN 978-3-525-40702-8

eBook: € 23,99 D | € 24,70 A

ISBN 978-3-647-40702-9

DIE AUTORIN | DER AUTOR

Claudia Dehn, Soziale Verhaltenswissenschaftlerin, Marketing-Kommunikationswirtin, zertifizierter Gestalt-Coach, ist Geschäftsführerin der **ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH** in Hannover.

Prof. Dr. Rainer Zech, Sozialwissenschaftler und Organisationsberater, ist Geschäftsführer der **ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH** in Hannover.

Wie kann das Management von Organisationen der Bildung, Beratung und Sozialer Dienstleistung gelingen? Wie können Prozess und Ergebnis für alle Beteiligten sinnhaft sein und die jeweilige Handlungsfähigkeit steigern?

Die Kategorie des gelingenden Managements bietet nützliche Praxistipps für die Arbeit in personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen. Zugeschnitten auf den sozialen Bereich zeigen Rainer Zech und Claudia Dehn, wie diese Organisationen funktionieren und inwiefern sie sich von privatwirtschaftlichen Unternehmen unterscheiden. Mit ihrem Buch entwerfen die Autoren eine Managementlehre, die den organisationalen Erfolg ganzheitlich in den Blick nimmt und die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns wieder in den Vordergrund rückt. Zusätzliches Download-Material ermöglicht ein einfaches Arbeiten mit den vorgestellten Managementinstrumenten.



Vandenhoeck & Ruprecht Verlage
www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

www.qualitaets-portal.de