



**Qualitätswerkzeug** LQW / Juli 2019  
**zur Bearbeitung der Anforderung „Bewertungen und Schlussfolgerungen“**

Zu jedem Qualitätsbereich müssen zwingend Angaben zu den **Bewertungen und Schlussfolgerungen** erfolgen (siehe LQW-Leitfaden S. 37). Diese generelle Anforderung mit dem Wortlaut „**Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.**“ wurde in die Vorlage für den Selbstreport an den relevanten Stellen bei allen Qualitätsbereichen eingearbeitet. In diesem Qualitätswerkzeug geht es um eine Vorgehensweise, wie Organisationen die hinter dieser Anforderung stehende Frage „**Wie werden die eingesetzten Verfahren und ihre Ergebnisse bewertet und welche Schlussfolgerungen werden daraus gezogen?**“ beantworten und im Selbstreport darstellen können.

Die Bewertungen und Schlussfolgerungen haben eine wichtige Funktion bei der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung. Sie dienen den Organisationen dazu, ihr Vorgehen, ihre Abläufe, Verfahren und Prozesse, das Gelingen ihres spezifischen Handelns und vor allem die erzielten Ergebnisse zu reflektieren. **Bewertungen und Schlussfolgerungen sind also die Selbstvergewisserung der Organisation, ob ihre erfolgte Qualitätsentwicklung die selbst gesetzten Ziele zu erreichen hilft oder ob es weitere Entwicklungsmöglichkeiten bzw. -notwendigkeiten gibt.** Praktisches Qualitätsmanagement und dessen Reflexion sind zwei Seiten einer Medaille. Daher ist es positiv zu bewerten und als Qualitätsindikator anzusehen, wenn Organisationen unter dieser Anforderung auch selbstkritisch darlegen, was warum nicht funktioniert hat und was sie darum in ihrer weiteren Qualitätsentwicklung besser machen wollen.

Die **Bewertungen und Schlussfolgerungen** dienen also dazu,

- ✓ im Sinne einer **Reflexion und Selbstvergewisserung** noch einmal abschließend zu bewerten, ob die beschriebenen Vorgehensweisen und Verfahren geeignet sind, den Zielen der Organisation entsprechende Qualitätsergebnisse hervorzubringen, und
- ✓ im Sinne einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung darüber zu entscheiden, ob und welche **Schlussfolgerungen** bezüglich der Veränderung der Vorgehensweisen und Verfahren erforderlich sind.

Dazu müssen nicht nur die eingesetzten Verfahren, sondern vor allem auch die mit diesen Verfahren erzielten **Ergebnisse der Qualitätsmaßnahmen** in den Blick genommen werden. Denn die Qualität von Verfahren ist nur dadurch bewertbar, ob die Verfahren die Ergebnisse erbringen, die die Organisation braucht.

Für die Entwicklung der Bewertungen und Schlussfolgerungen empfiehlt sich folgende Vorgehensweise mit **grundlegenden Fragestellungen**, die sich auch ganz grundsätzlich für die Gestaltung einer gelingenden, Nutzen schaffenden Qualitätsentwicklung bewährt hat:

1. Vergegenwärtigen Sie sich: Welche **Ziele** sollen mit den Qualitätsmaßnahmen im jeweiligen Qualitätsbereich erreicht werden?
2. Strukturieren Sie: Welche **Verfahren** wurden zur Erreichung dieser Ziele eingesetzt?
3. Präzisieren Sie: Welche **Ergebnisse** wurden mit diesen eingesetzten Verfahren erzielt?
4. Reflektieren Sie: In welcher Art und Weise erfüllen diese **Ergebnisse** die angestrebten **Ziele** oder müssen die **Verfahren** geändert bzw. nachjustiert werden?

Vertiefend können Sie sich folgende mögliche **Reflexionsfragen** stellen:

- Wie tragfähig sind unsere **Ziele**, die wir im jeweiligen Qualitätsbereich erreichen wollen? Sind diese noch angesichts ggf. veränderter interner und/oder externer Faktoren gültig und angemessen? (vgl. Schritt 1 zu den Zielen)
- Wie bewerten wir den Umfang der eingesetzten **Vorgehensweisen und Verfahren**? Sind sie ausreichend, nicht umfassend genug oder vielleicht sogar zu umfangreich? (vgl. Schritt 2 zu den Verfahren)
- Wie zufrieden sind wir mit dem Stand unserer Verfahren in Bezug auf die **Ergebnisse** in diesem Qualitätsbereich insgesamt? Wie bewerten wir die Ergebnisse einzelner Vorgehensweisen und Verfahren? (vgl. Schritt 3 zu den Ergebnissen)
- Wie zufrieden sind wir zum gegenwärtigen Zeitpunkt mit unserem **Entwicklungsstand** im jeweiligen Qualitätsbereich? Welche Ergebnisse unterstützen unsere Zielerreichung, welche nicht? Welche weiteren Entwicklungen und/oder Veränderungen sind ggf. erforderlich? (vgl. Schritt 4 zum Veränderungsbedarf)

Die Schlussfolgerungen können also zu **Veränderungen** führen, aber auch zur begründeten Darlegung, dass die Organisation zum gegenwärtigen Zeitpunkt mit ihren Verfahren und Ergebnissen **zufrieden** ist. Denkbar ist sogar, dass es zu einer Neuformulierung der angestrebten Qualitätsziele kommt.

Die Bewertungen und Schlussfolgerungen können zum einen von einer Art »Metaebene« aus erfolgen bzw. getroffen werden, wenn der jeweilige Qualitätsbereich und die entsprechenden Vorgehensweisen und Verfahren insgesamt in den Blick genommen werden. Zum anderen ist es möglich, einzelne Verfahren bzw. Vorgehensweisen und deren Ergebnisse in den Blick zu nehmen und diese zu bewerten.

Basierend auf dieser Reflexion lässt sich – wenn der Selbstreport in der Organisation als ein Arbeitsmittel verstanden und genutzt wird – auch noch nach Jahren immer nachvollziehen, weshalb die Organisation zu bestimmten Einschätzungen gekommen ist. Das kann hilfreich sein, wenn erneut Entscheidungen für die weitere Qualitätsentwicklung oder die strategische Ausrichtung der Organisation anstehen.

Für die Erarbeitung der Bewertungen und Schlussfolgerungen kann eine Tabelle mit den oben genannten Fragestellungen nützlich sein. Im Folgenden finden Sie eine solche **Tabelle mit beispielhaften Aussagen**:

Reflexions-schritt	Grundlegende Fra-gestellung	Mögliche Reflexi-onsfragen	Beispiel 1	Beispiel 2	Beispiel 3
1. <u>Verge-genwärti-gen Sie sich:</u>	Welche <b>Ziele</b> sollen mit den Qualitätsmaß-nahmen im jeweiligen Qualitätsbereich er-reicht werden?	Wie tragfähig sind un-sere <b>Ziele</b> , die wir im jeweiligen Qualitäts-bereich erreichen wol-len? Sind diese noch angesichts ggf. verän-derter interner und/o-der externer Faktoren gültig und angemessen?	Unser Ziel bei der Be-darfserschließung ist es, ein realistisches Bild über die Bedürf-nisse und Wünsche unserer Kunden zu erhalten, damit wir entsprechende Ange-bote gestalten kön-nen.	In unserem Leitbild haben wir als Organi-sationssziel festge-legt, dass wir kontinu-ierlich und systema-tisch neue Kunden für uns gewinnen kön-nen.	Die Infrastruktur soll nach unserer Defini-tion gelungenen Lernens entschei-dend zu einer opti-malen Lern- und Wohlfühlatmosfera-re beitragen.
2. <u>Strukturie-ren Sie:</u>	Welche <b>Verfahren</b> wurden zur Errei-chung dieser Ziele eingesetzt?	Wie bewerten wir Art und Umfang der ein-gesetzten <b>Vorge-hensweisen und Verfahren</b> ? Sind sie geeignet oder haben sie sich als weniger geeignet erwiesen? Sind sie ausreichend, nicht umfassend ge-nug oder vielleicht so-gar zu umfangreich?	Da niemand so nah an unseren Kunden ist wie unsere Dozen-ten und Dozentinnen, sind die Planungsge-spräche für uns ein wichtiges Verfahren der Bedarfserschließung.	Um zu erkennen, ob wir tatsächlich in nen-nenswertem Umfang neue Kunden gewin-nen, haben wir eine Kennzahl definiert: »Anzahl der Neukun-den im Verhältnis zur Gesamtanzahl der Kunden«. Durch diese Kennzahl haben wir nun die Möglichkeit, die Ent-wicklung der Neukun-dengewinnung über mehrere Jahre hin-weg zu erheben und Tendenzen zu erken-nen.	Unsere Verfahren, die wir im Bereich Infrastruktur einsetzen (wie z. B. die jährliche Überprü-fung der Kriterien unserer Lernorte und Materialien), se-hen wir als an-spruchsvoll und als sehr gut geeignet an. Vor allem, da wir so zeitnah erkennen können, ob unser Anspruch an unsere Infrastruktur erfüllt wird. Damit können wir das oben ge-nannte Ziel umset-zen.

<p>3. <u>Präzisieren Sie:</u></p>	<p>Welche <b>Ergebnisse</b> wurden mit diesen eingesetzten Verfahren erzielt?</p>	<p>Wie zufrieden sind wir mit dem Stand unserer Verfahren in Bezug auf die <b>Ergebnisse</b> in diesem Qualitätsbereich insgesamt? Wie bewerten wir die Ergebnisse einzelner Vorgehensweisen und Verfahren?</p>	<p>Aus dem letzten Planungstreffen haben wir erkannt, dass das Thema »digitale Achtsamkeit« in diesen rasanten Zeiten immer wichtiger wird, und wir haben beschlossen, für das nächste Semester einen Kurs zu diesem Thema anzubieten.</p> <p>Wir sind mit den Ergebnissen dieser Gespräche zufrieden, denn diese unterstützen uns, entsprechende Angebote zu erstellen und somit Kundenzufriedenheit zu initiieren.</p> <p>Ein schöner Nebeneffekt ist, dass durch die Einbindung unserer Lehrkräfte in die Bedarfserschließung die Dozent*innen eine Wertschätzung von uns erhalten und wir ihnen signalisieren,</p>	<p>Aktuell haben wir eine Neukundenquote von 15%. Dies schätzen wir als ein sehr gutes Ergebnis ein, vor allem, da ein Großteil der Neukunden aus dem von uns aktuell anvisierten Themengebiet »Kultur und Politik« kommt.</p>	<p>Als Ergebnis unserer jährlichen Begehungen können wir festhalten, dass wir sehr zufrieden mit der Infrastruktur sind. Die letzte Prüfung hat ergeben, dass wir alle selbstdefinierten Kriterien erfüllen. Dies wird auch durch unsere Teilnehmenden über die Evaluationsergebnisse sehr gut deutlich, die vor allem die großzügigen, tageslichthellen und mit modernster Technik (Whiteboard) ausgestatteten Seminarräume loben.</p>
-----------------------------------	---	---	--	--	---

			dass ihre Meinung uns wichtig ist.		
4. <u>Reflektieren Sie:</u>	In welcher Art und Weise erfüllen diese <b>Ergebnisse</b> die angestrebten <b>Ziele</b> oder müssen die <b>Verfahren</b> geändert bzw. nachjustiert werden?	Wie zufrieden sind wir zum gegenwärtigen Zeitpunkt mit unserem <b>Entwicklungsstand</b> im jeweiligen Qualitätsbereich? Welche Ergebnisse unterstützen unsere Zielerreichung, welche nicht? Welche weiteren Entwicklungen und/oder Veränderungen sind ggf. erforderlich?	Dieses Verfahren ist für uns so selbstverständlich und auch ressourcenunaufwändig, dass es für uns unverzichtbar ist. Aus diesem Grund werden wir weiterhin die Planungsgespräche mit dem aktuellen Rhythmus und Umfang durchführen.	Damit sehen wir, dass wir mit der Entwicklung unserer Angebote auf dem richtigen Weg sind, da wir das Ziel erreichen, durchgängig neue Kunden gewinnen zu können. Wie oben beschrieben, ist aber nicht nur die Kennzahl »Neukundengewinnung« für uns relevant. Wir müssen die Neukunden auch in Bezug auf unsere Themengebiete analysieren, um genau erkennen zu können, ob unsere Angebotsentwicklung systematisch erfolgt.	Als Schlussfolgerung ziehen wir, dass wir die Begehungen weiter in dem definierten Rhythmus durchführen wollen, jedoch noch weitere Mitarbeiter*innen aus Bereichen hinzuziehen möchten, die bisher nicht beteiligt waren (Administration, Dozent*innen usw.).