**Hier ist Platz für das Logo Ihrer Organisation**

**Selbstreport**

**LQW**

Modellversion 3

*Vorlage für die 7. korrigierte Auflage Juni 2021*

***Selbstreport im Reifegradverfahren***

***Mit Bildungsberatungsprozess***

*zuletzt geändert am 22.06.2022*

**L**ernerorientierte **Q**ualitätstestierung in der **W**eiterbildung

|  |  |
| --- | --- |
| **Angaben zur Organisation** | |
| **Name:** |  |
| **Adresse:** |  |
| **Ansprechpartner\*in:** |  |
| **Telefon:** |  |
| **E-Mail:** |  |

**Erläuterungen zur Arbeit mit dieser Selbstreportvorlage**

**Generelles**

In dieser Vorlage finden Sie – wie hier – Textelemente mit einem hellroten Hintergrund. Diese erläuternden Texte dienen zu Ihrer Orientierung und sollen Ihnen die Arbeit am Selbstreport erleichtern. Wenn Sie mit der Erstellung des Selbstreports fertig sind, löschen Sie bitte diese Textelemente (inkl. diesem Text).

Bitte ergänzen Sie in allen Kopfzeilen den Namen Ihrer Organisation.

Wichtig: **Alle weiteren Textelemente** (u.a. die Anforderungen, die als Überschriften in den einzelnen Qualitätsbereichen zu finden sind) **löschen Sie bitte nicht!**

**Zum Reifegradverfahren**

In dieser Vorlage sind die Anforderungen des **LKQT-Reifegradverfahrens** bei den Anforderungen der Qualitätsbereiche inkludiert. Dies erkennen Sie daran, dass die Anforderungen mit dem entsprechenden Indikator in roter Schriftfarbe ergänzt wurden.

Des Weiteren finden Sie im Kapitel I Reifegradverfahren eine Erläuterung des Verfahren sowie welche Bereiche und Indikatoren das Reifegradverfahren beinhalten. Anschließend finden Sie eine Checkliste zur Selbsteinschätzung hinsichtlich des LKQT-Reifegrads Ihrer Organisation vor. Bitte nutzen Sie diese Checkliste, damit Sie erkennen können, ob die entsprechenden an das Reifegradverfahren angepassten Anforderungen von Ihrer Organisation erfüllt und im Selbstreport bzw. in mitgeschickten Dokumenten dargestellt werden.

**Zum Selbstreport im Reifegradverfahren**

Diese Selbstreportvorlage ermöglicht es Ihnen, Doppelungen des Selbstreports mit externen Dokumenten (bspw. Ihrem Organisationshandbuch) zu vermeiden. Deswegen müssen Sie bei den LQW-Anforderungen Ihre Verfahren nicht ausführlich beschreiben, sondern können hier auf **externe Dokumente** verweisen. Diese Dokumente müssen dann mit dem Selbstreport an die Testierungsstelle mitgeschickt werden.

Die mit den Verfahren erzielten **Ergebnisse** müssen weiterhin im Selbstreport dargestellt und auch bewertet werden.

Auf **Begründungen der Qualitätsmaßnahmen** wurde in den Qualitätsbereichen durchgängig verzichtet. Dafür müssen das Schwerpunktthema sowie die dafür bisher durchgeführten Maßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens als funktionales Äquivalent begründet werden.

Im Sinne einer reflexiven Qualitätsentwicklung ist es weiterhin wichtig, die Vorgehensweise und die Zielerreichung in den einzelnen Qualitätsbereichen zu bewerten. Bei den **Bewertungen und Schlussfolgerungen** kommt es aber nicht darauf an, viel Text zu produzieren. Diese Bewertungen können daher »kurz und knackig«, bspw. auch als Aufzählungspunkte dargestellt werden.

Inhalt

[I. LKQT-Reifegradeinschätzung 6](#_Toc73538883)

[II. Administrativer Teil 9](#_Toc73538884)

[III. Gesamtprozessbeschreibung 10](#_Toc73538885)

[IV. Schwerpunktthema der letzten Qualitätsentwicklungsphase 12](#_Toc73538886)

[V. Inhaltlicher Teil 13](#_Toc73538887)

[Qualitätsbereich 1: Leitbild 14](#_Toc73538888)

[Qualitätsbereich 2: Bedarfserschließung 16](#_Toc73538889)

[Qualitätsbereich 3: Schlüsselprozesse 18](#_Toc73538890)

[Qualitätsbereich 4: Lehr-Lern-Prozess 20](#_Toc73538891)

[Qualitätsbereich Bildungsberatungsprozess 23](#_Toc73538892)

[Qualitätsbereich 5: Evaluation der Bildungsprozesse 27](#_Toc73538893)

[Qualitätsbereich 6: Infrastruktur 29](#_Toc73538894)

[Qualitätsbereich 7: Führung 32](#_Toc73538895)

[Qualitätsbereich 8: Personal 35](#_Toc73538896)

[Qualitätsbereich 9: Controlling 38](#_Toc73538897)

[Qualitätsbereich 10: Kundenkommunikation 40](#_Toc73538898)

[Qualitätsbereich 11: Strategische Entwicklungsziele 42](#_Toc73538899)

[IV. Verzeichnis der aufgeführten Nachweise im Selbstreport 45](#_Toc73538900)

Das Inhaltsverzeichnis ist ein sogenanntes aktives Dokument, bitte aktualisieren Sie dieses am Ende Ihrer Arbeit am Selbstreport: Das Inhaltsverzeichnis einmal mit der Maustaste anklicken, das Inhaltsverzeichnis ist dann grau unterlegt, dann die Taste F9 drücken, in dem sich öffnenden Fenster „Nur Seitenzahlen aktualisieren“ auswählen und mit »ok« bestätigen.

Wenn Ihnen die Seitenaufteilung des Inhaltsverzeichnisses nach Löschung dieses Textes nicht gefällt, können Sie noch einen Seitenumbruch setzen.

Abkürzungsverzeichnis

# I. LKQT-Reifegradeinschätzung

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 testieren lassen möchten (Re-Retestierer). Die Reifegradeinschätzung ist gegliedert in fünf Cluster, die nach der LKQT-Logik unverzichtbar sind für eine zukunftsfähige, nachhaltig arbeitende Organisation:

* **Kunden- und Prozessorientierung** (um die Erbringung der Angebote und Dienstleistungen funktional und kundenorientiert zu organisieren),
* **Innovativität** (um Neues hervorzubringen bzw. innovative Lösungen zu finden),
* **Mitarbeitendenbeteiligung** (um das Potential der Beschäftigten zu nutzen und deren Motivation zu fördern),
* **Reflexionsgelegenheiten** (um die eigene Praxis strukturiert zu reflektieren),
* **Reflexivität** (um die Maßnahmen der Qualitätsentwicklung passend zu Identität, Auftrag und Zielen der Organisation zu gestalten).

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. Für die Reifegradeinschätzung sind diese bekannten Anforderungen neu gruppiert (Cluster) und präzisiert worden. 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, zur Reifegradeinschätzung wurde sowohl ein Mindestrhythmus von zwei Jahren vorgegeben, und die Art der internen Prüfungen wurde als selbstorganisierte Qualitätschecks hinsichtlich der Verfahren in allen Qualitätsbereichen weiter präzisiert.

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 bewährte Verfahren zu entscheiden. Wer interessiert ist an dem alternativen Verfahren, kann anhand der untenstehenden Kriterien selbst eine erste Einschätzung treffen, ob dieses für die eigene Organisation geeignet erscheint. 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.

**Selbsteinschätzung hinsichtlich des LKQT-Reifegrads**

Bitte schätzen Sie selbst ein, ob Sie die Indikatoren hinsichtlich des LKQT-Reifegrads Ihrer Organisation erfüllen. Wie Sie die Indikatoren erfüllen, beschreiben Sie in Teil IV Inhaltlicher Teil, bzw. verweisen dort auf entsprechende Dokumente.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Indikator wird erfüllt** | **Ja** | **Nein** |
| **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 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** | | |
| Evaluations-/Entwicklungsworkshops 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 QBs 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 erteilt worden sein.

# II. Administrativer Teil

Der administrative Teil des Selbstreports 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.

**Selbstbeschreibung der Organisation**

**Selbstverpflichtung zur kontinuierlichen Qualitäts-entwicklung**

# III. Gesamtprozessbeschreibung

Dieser Teil des Selbstreports ist eine Gesamtprozessbeschreibung, in der darlegt wird, wie der Prozess der Qualitätsarbeit und -entwicklung in der Zeit der erstmaligen Qualitätsentwicklung bzw. zwischen der vorangegangenen Testierung und der Retestierung organisiert war und abgelaufen ist. In diesem Teil soll der durchlaufene Gesamtprozess reflektiert und bewertet werden.

**Beschreibung, wie die Mitarbeitenden am Prozess der Qualitätsentwicklung beteiligt wurden:**

***Das war in der letzten Qualitätsentwicklungsphase förderlich:***

***Das war in der letzten Qualitätsentwicklungsphase hinderlich:***

**Folgendes wollen künftig in unserer Qualitätsarbeit anders machen:**

**Folgenden Beratungsbedarf sehen wir aktuell für unsere Organisation:**

# IV. Schwerpunktthema der letzten Qualitätsentwicklungsphase

In diesem Teil beschreiben Sie, was – neben den strategischen Entwicklungszielen – Schwerpunktthema Ihrer letzten Qualitätsentwicklungsphase war und was Sie diesbezüglich getan haben. Bitte beschreiben Sie auch, wie sich die Bearbeitung Ihres Schwerpunktthemas auf die LQW-Qualitätsbereiche bzw. auf einzelne Anforderungen ausgewirkt hat.

**Beschreibung des Schwerpunktthemas und Begründung hinsichtlich des Leitbilds und der Definition gelungenen Lernens**

**Welche Ziele verfolgen Sie mit dem Thema?**

**Was haben Sie getan, um die Ziele zu erreichen?**

Auf welche Qualitätsbereiche wirkt sich die Bearbeitung Ihres Schwerpunktthemas in welcher Form aus? Wie hat sich dadurch die Erfüllung einzelner Anforderungen geändert?

**Bewertung der bisher erreichten Ergebnisse hinsichtlich des Schwerpunktthemas**

**Bewertung der Vorgehensweise hinsichtlich des Schwerpunktthemas**

# V. Inhaltlicher Teil

Dieser Teil des Selbstreports ist der inhaltliche Teil, dessen Gliederung sich an den Qualitätsbereichen und deren Anforderungen orientiert. Optionale Qualitätsbereiche können hinzugefügt 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)  
   **Die Verfahren können dabei in einem Anhang (einzelne Dokumente oder Organisations-handbuch) 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 den Nachweisen).

Im Text müssen zu den jeweiligen Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen die Kennzeichnungen der entsprechenden Nachweise eindeutig zugeordnet sein, so dass 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 (siehe auch die Erläuterungen dort).

# Qualitätsbereich 1: Leitbild

**Definition aus dem LQW-Leitfaden für die Praxis**

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.

* Weitere Erläuterungen, Spezifikationen und Nachweismöglichkeiten finden Sie im LQW Leitfaden für die Praxis S. 38f.
* Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf dem Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) in der Rubrik »Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge«.
  1. **Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen**

Das Leitbild enthält Aussagen zu allen acht Spezifikationen.

Es ist schriftlich fixiert.

Zu finden in folgenden Dokumenten:

Kommentar (optional):

Das Leitbild ist partizipativ erstellt, bzw. revidiert.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Es ist intern kommuniziert und extern veröffentlicht.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Die Revisionsverantwortung für das Leitbild ist festgelegt.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

**1.2 Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen**

So bewerten wir die aus den eingesetzten Verfahren erzielten Ergebnisse:

So bewerten wir die eingesetzten Verfahren:

Folgende Schlussfolgerung (Qualitätsentwicklungsziel) halten wir fest:

# Qualitätsbereich 2: Bedarfserschließung

**Definition aus dem LQW-Leitfaden für die Praxis**

Bedarfserschließung meint die Anwendung geeigneter Instrumente zu systematischen Marktbeobachtungen hinsichtlich der Entwicklung der gesellschaftlichen Bedarfe und der individuellen Bildungsbedürfnisse der Adressat\*innen. Diese Bedarfe und Bedürfnisse sowie der eigene institutionelle Auftrag dienen als Grundlage der Programm- und Angebotsentwicklungen.

Vergessen Sie nicht, die **Ergebnisse Ihrer Bedarfserschließung pro Gegenstand** mindestens zusammenfassend oder beispielhaft zu beschreiben.

* Weitere Erläuterungen, Spezifikationen und Nachweismöglichkeiten finden Sie im LQW Leitfaden für die Praxis S. 40f.
* Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf dem Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) in der Rubrik »Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge«.

**2.1 Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen**

Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Bedarfserschließung sowie neue Angebote als Ergebnis der Bedarfserschließung sind beschrieben.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

**2.2 Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen**

So bewerten wir die aus den eingesetzten Verfahren erzielten Ergebnisse:

So bewerten wir die eingesetzten Verfahren:

Folgende Schlussfolgerung (Qualitätsentwicklungsziel) halten wir fest:

# Qualitätsbereich 3: Schlüsselprozesse

**Definition aus dem LQW-Leitfaden für die Praxis**

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.

* Weitere Erläuterungen, Spezifikationen und Nachweismöglichkeiten finden Sie im LQW Leitfaden für die Praxis S. 42f.
* Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf dem Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) in der Rubrik »Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge«.

**3.1** **Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen**

**Organisationsspezifische Schlüsselprozesse**, die sich auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse beziehen und die Arbeitsabläufe der Gesamtorganisation betreffen, sind definiert und dokumentiert.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Die Verantwortung für die Prozesse ist festgelegt.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Die Schnittstellen innerhalb der Prozesse und ggf. zwischen den Schlüsselprozessen sind so beschrieben,dass die definierten Kriterien der Schnittstellenqualität deutlich werden.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

**3.2 Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen**

So bewerten wir die aus den eingesetzten Verfahren erzielten Ergebnisse:

So bewerten wir die eingesetzten Verfahren:

Folgende Schlussfolgerung (Qualitätsentwicklungsziel) halten wir fest:

# Qualitätsbereich 4: Lehr-Lern-Prozess

**Definition aus dem LQW-Leitfaden für die Praxis**

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.

* Weitere Erläuterungen, Spezifikationen und Nachweismöglichkeiten finden Sie im LQW Leitfaden für die Praxis S. 44f.
* Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf dem Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) in der Rubrik »Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge«.

**4.1 Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen**

Die Kunden werden über Inhalte, Ziele, Arbeitsformen und Qualifikationen der Lehrenden sowie ggf. über Lernvoraussetzungen für die Teilnahme informiert.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Anforderungsprofil, Auswahl- und Einstellungspraxis für Lehrende sind definiert.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Die Qualifikationen und Kompetenzen der Lehrenden sind dokumentiert.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Arbeitsformen und Methoden zur Förderung individueller Lernprozesse sind beschrieben.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Die Organisation beschreibt, woran sie feststellt, dass Lernen gelungen ist.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Beratung und Förderung der Lehrenden durch das pädagogische Personal findet statt.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

**4.2 Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen**

So bewerten wir die aus den eingesetzten Verfahren erzielten Ergebnisse:

So bewerten wir die eingesetzten Verfahren:

Folgende Schlussfolgerung (Qualitätsentwicklungsziel) halten wir fest:

# Qualitätsbereich Bildungsberatungsprozess

**Definition aus dem Zusatzmodul Bildungsberatungs-prozess**

Der Beratungsprozess ist der Kommunikationsprozess zwischen dem beratenden System bzw. der beratenden Person und dem beratenen System bzw. der beratenen Person. Die Qualität dieses Prozesses bezieht sich auf die Kompetenzen der Berater\*innen, das interaktive Verhältnis zwischen Berater\*innen und Kunden und auf beratungsprozessbezogene Elemente, die ein Transferhandeln der Kunden fördern. Bildungsberatung ist eine ergänzende Dienstleistung zu anschließenden oder parallelen Bildungsprozessen.

* Weitere Erläuterungen, Spezifikationen und Nachweismöglichkeiten finden Sie im Zusatzmodul Bildungsberatungsprozess mit Arbeitshilfe (März 2017) zum Herunterladen auf dem Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) in der Rubrik »Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge« 🡺 »Weitere Arbeitshilfen«.

**Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen**

Eine Definition gelungener Bildungsberatung liegt vor.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Das Beratungsverständnis der Organisation ist beschrieben.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Der Beratungsprozess ist definiert und dokumentiert.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Die Schnittstellen innerhalb des Prozesses und zu den anderen relevanten Prozessen der Organisation sind beschrieben.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Die Verantwortung für den Prozess ist festgelegt.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Die Beratungsangebote und -dienstleistungen sind beschrieben.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Die Kunden werden über Beratungsangebote und -dienstleistungen, Arbeitsformen und -bedingungen sowie über die Qualifikation und Kompetenzen der Berater\*innen informiert.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Anforderungsprofil, Auswahl- und Einstellungspraxis für Berater\*innen sind definiert.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Die Qualifikationen und Kompetenzen der Berater\*innen sind dokumentiert.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Die Organisation beschreibt, woran sie feststellt, dass ihr Bildungsberatung gelungen ist.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Die Organisation beschreibt, wie sie Beratung und Förderung der Berater\*innen sicherstellt.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

**Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen**

So bewerten wir die aus den eingesetzten Verfahren erzielten Ergebnisse:

So bewerten wir die eingesetzten Verfahren:

Folgende Schlussfolgerung (Qualitätsentwicklungsziel) halten wir fest:

# Qualitätsbereich 5: Evaluation der Bildungsprozesse

**Definition aus dem LQW-Leitfaden für die Praxis**

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.

**Vergessen Sie nicht, die Ergebnisse Ihrer Evaluation pro Gegenstand mindes­tens zusammenfassend oder beispielhaft zu beschreiben.**

* Weitere Erläuterungen, Spezifikationen und Nachweismöglichkeiten finden Sie im LQW Leitfaden für die Praxis S. 46f.
* Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf dem Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) in der Rubrik »Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge«.

**5.1 Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen**

Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Evaluation sind beschrieben.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Die Lehrenden werden über die Evaluations­ergebnisse informiert.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

**5.2 Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen**

So bewerten wir die aus den eingesetzten Verfahren erzielten Ergebnisse:

So bewerten wir die eingesetzten Verfahren:

Folgende Schlussfolgerung (Qualitätsentwicklungsziel) halten wir fest:

# Qualitätsbereich 6: Infrastruktur

**Definition aus dem LQW-Leitfaden für die Praxis**

Die Infrastruktur umfasst auf der einen Seite die räumlichen, situationalen, ausstattungstechnischen, zeitlichen, materialen und medialen Bedingungen des Lernkontextes. Dabei können die Lernkontexte im Präsenzmodus gestaltet sein, berücksichtigt werden sollten aber auch Hybridformate und digitale Lernorte. Auf der anderen Seite gehören hierzu die Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden. Bei Bildungseinrichtungen mit Übernachtungsmöglichkeit gehören hierzu auch die Versorgungs-, Unterbringungs- und Freizeitbedingungen.

* Weitere Erläuterungen, Spezifikationen und Nachweismöglichkeiten finden Sie im LQW Leitfaden für die Praxis S. 48f.
* Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf dem Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) in der Rubrik »Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge«.

**6.1 Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen**

Kriterien für die Qualität von Lernorten und Aus­stattungen sind definiert.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Die Organisation überprüft Lernorte und Aus­stattungen regelmäßig anhand dieser Kriterien.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument: (inkl. zumindest exemplarischer Ergebnisse der Prüfungen)

Kriterien für die Qualität der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sind definiert.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Die Organisation überprüft die Arbeitsbedingungen regelmäßig anhand dieser Kriterien.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument: (inkl. zumindest exemplarischer Ergebnisse der Prüfungen)

Die Organisation zeigt auf, welche Verbesse­rungsanstrengungen ggf. unternommen wurden.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Die Verfügbarkeit der Medien (ggf. Maschinen, Werkzeuge etc.) ist sichergestellt und deren Einsatzfähigkeit wird regelmäßig überprüft.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Ergänzende Anforderung für Bildungsstätten mit Unterkunfts- und Verpflegungswirtschaft:

Die Organisation überprüft regelmäßig, ob Lebensort und Ausstattung adressaten- und bedürfnisangemessen sind.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

**6.2 Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen**

So bewerten wir die aus den eingesetzten Verfahren erzielten Ergebnisse:

So bewerten wir die eingesetzten Verfahren:

Folgende Schlussfolgerung (Qualitätsentwicklungsziel) halten wir fest:

# Qualitätsbereich 7: Führung

**Definition aus dem LQW-Leitfaden für die Praxis**

Führung umfasst alle Steuerungen von Prozessen und ist eine Funktion zur Koordination von Arbeitshandeln. Leitung bezeichnet in Organisationen darüber hinaus eine Vorgesetztenposition, die mit einer besonderen Führungs-verantwortung 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.

* Weitere Erläuterungen, Spezifikationen und Nachweismöglichkeiten finden Sie im LQW Leitfaden für die Praxis S. 50f.
* Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf dem Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) in der Rubrik »Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge«.

**7.1 Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen**

Die Organisation des Unternehmens ist dargestellt.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Führungs- und Kooperationsgrundsätze sind mit den Mitarbeitenden vereinbart und verschriftlicht.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

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

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Instrumente und Verfahren der internen Kommunikation und Information, inklusive darin enthaltener Möglichkeiten zur Reflexion der Qualitäts- und Organisationsentwicklung, sind beschrieben und eingeführt.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Zielvereinbarungen werden regelmäßig getroffen, dokumentiert und überprüft.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Die Zuständigkeit für Qualitätsentwicklung ist geregelt.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

**7.2 Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen**

So bewerten wir die aus den eingesetzten Verfahren erzielten Ergebnisse:

So bewerten wir die eingesetzten Verfahren:

Folgende Schlussfolgerung (Qualitätsentwicklungsziel) halten wir fest:

# Qualitätsbereich 8: Personal

**Definition aus dem LQW-Leitfaden für die Praxis**

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. Auch die Förderung und Fortbildung der freiberuflichen und ehrenamtlichen Mitarbeiter\*innen sollte Teil der Personalentwicklung sein.

* Weitere Erläuterungen, Spezifikationen und Nachweismöglichkeiten finden Sie im LQW Leitfaden für die Praxis S. 52f.
* Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf dem Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) in der Rubrik »Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge«.

**8.1 Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen**

Aufgabenprofile für die Arbeitsplätze/Funktions­stellen sind vorhanden und werden fortge­schrieben.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Kompetenzprofile der Beschäftigten sind vorhanden und werden aktualisiert.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Neue Kompetenzanforderungen werden durch den Abgleich der gewonnenen Erkenntnisse aus Bedarfserschließung, Evaluation, Controlling mit den strategischen Entwicklungszielensystematisch ermittelt.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument (inklusive aktueller Beispiele ermittelter Kompetenzanforderungen):

Entwicklungsgespräche mit Mitarbeiter\*innen werden regelmäßig durchgeführt.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Eine systematische Fortbildungsplanung für alle Beschäftigtengruppen liegt vor.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument: (Inklusive der Darlegung, welche Fortbildungen geplant sind)

Fortbildung wird angeboten, dokumentiert und ausgewertet.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

**8.2 Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen**

So bewerten wir die aus den eingesetzten Verfahren erzielten Ergebnisse:

So bewerten wir die eingesetzten Verfahren:

Folgende Schlussfolgerung (Qualitätsentwicklungsziel) halten wir fest:

# Qualitätsbereich 9: Controlling

**Definition aus dem LQW-Leitfaden für die Praxis**

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 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.

* Weitere Erläuterungen, Spezifikationen und Nachweismöglichkeiten finden Sie im LQW Leitfaden für die Praxis S. 54f.
* Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf dem Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) in der Rubrik »Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge«.

**9.1 Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen**

Kennzahlen und qualitative Erfolgs­indikatoren sind definiert und begründet.

Sie werden regelmäßig erhoben und bewertet.

Konsequenzen werden gezogen.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Ein dokumentiertes Berichtswesen zu relevanten, begründeten Spezifikationen ist eingeführt.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Die eingesetzten Verfahren der finanziellen Steuerung sind beschrieben und begründet,

Gesichtspunkte der Wirtschaftlichkeit werden beachtet.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Interne Prüfungen zur Funktionsweise der Organisation finden als selbstorganisierte Qualitätschecks hinsichtlich der Verfahren in allen Qualitätsbereichen mindestens einmal alle zwei Jahre statt.

Konsequenzen aus den Prüfergebnissen werden gezogen.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument: (inkl. zumindest exemplarischer Ergebnisse der Prüfungen)

**9.2 Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen**

So bewerten wir die aus den eingesetzten Verfahren erzielten Ergebnisse:

So bewerten wir die eingesetzten Verfahren:

Folgende Schlussfolgerung (Qualitätsentwicklungsziel) halten wir fest:

# Qualitätsbereich 10: Kundenkommunikation

**Definition aus dem LQW-Leitfaden für die Praxis**

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.

* Weitere Erläuterungen, Spezifikationen und Nachweismöglichkeiten finden Sie im LQW Leitfaden für die Praxis S. 56f.
* Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf dem Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) in der Rubrik »Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge«.

**10.1 Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen**

Die wichtigsten Kunden­kommunikations­verfahren, inklusive dialogischer Verfahren, sind begründet und beschrieben.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Die Geschäftsbedingungen, inkl. der Maßnahmen zum Verbraucherschutz, sind veröffentlicht.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Die verbindlichen Anmeldeverfahren sind definiert und werden vorgehalten.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Anregungen und Beschwerden werden erhoben und ausgewertet. Konsequenzen werden gezogen.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument: (inklusive zumindest exemplarisch erhobener Beschwerden)

**10.2 Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen**

So bewerten wir die aus den eingesetzten Verfahren erzielten Ergebnisse:

So bewerten wir die eingesetzten Verfahren:

Folgende Schlussfolgerung (Qualitätsentwicklungsziel) halten wir fest:

# Qualitätsbereich 11: Strategische Entwicklungsziele

**Definition aus dem LQW-Leitfaden für die Praxis**

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

* Weitere Erläuterungen, Spezifikationen und Nachweismöglichkeiten finden Sie im LQW Leitfaden für die Praxis S. 58f.
* Eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf dem Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) in der Rubrik »Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge«.

**11.1 Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen**

In Teil 11a beschreiben Sie die **Erfüllung der strategischen Entwicklungsziele**, die auf dem Abschlussworkshop der vorangegangenen Testierung vereinbart wurden, in Teil 11b beschreiben Sie, wie die Vorgehensweise bei Ihrer strategischen Arbeit gestaltet ist.

**11a Strategische Entwicklungsziele der vorange-gangenen Testierung**

**Vereinbarte Strategische Entwicklungsziele der vorangegangenen Testierung in den Selbstreport aufnehmen und beschreiben, was die Organisation getan hat, um die Strategischen Entwicklungsziele zu erreichen.**

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

So bewerten wir die aus den eingesetzten Verfahren erzielten Ergebnisse:

So bewerten wir die eingesetzten Verfahren:

Folgende Schlussfolgerung (Qualitätsentwicklungsziel) halten wir fest:

**11b Strategische Entwicklungsziele**

Evaluations-/ Entwicklungsworkshops finden mindestens jährlich statt.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Qualitätsentwicklungs­ziele und/oder ‑maßnahmen werden systematisch gesammelt und sind dokumentiert.

Beschreibung oder Verweis auf externes Dokument:

Strategische Entwicklungsziele der Gesamtorganisation, die sowohl organisatorische Kompetenzen als auch Anforderungen der Umwelt berücksichtigen, werden im Selbstreport vorgeschlagen.

Darstellung des Vorschlags neuer Strategischer Entwicklungsziele im Selbstreport (inklusive Darstellung der organisatorischen Kompetenzen und der Umweltanforderungen):

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

So bewerten wir die aus den eingesetzten Verfahren erzielten Ergebnisse:

So bewerten wir die eingesetzten Verfahren:

Folgende Schlussfolgerung (Qualitätsentwicklungsziel) halten wir fest:

# IV. Verzeichnis der aufgeführten Nachweise im Selbstreport

Die Kennung der Nachweise in diesem Verzeichnis ist nur ein Beispiel. Selbstverständlich können Sie das Kennzeichnungssystem oder die Dokumentenlenkung Ihrer Organisation verwenden und das Verzeichnis entsprechend ändern.

Wenn Sie im Administrativen Teil oder in der Gesamtprozessbeschreibung keine Nachweise genannt haben, können Sie die beiden Nachweisbereiche löschen.

Die Nachweise, auf die im Selbstreport Bezug genommen wird, sollten eine Kennzeichnung haben, die ggf. auch den Ort angibt, wo der Nachweis in der Organisation dokumentiert ist.

Der »Titel« eines Nachweises sollte aussagekräftig sein und erkennen lassen, um welchen Nachweis es konkret geht. Ein Nachweis, der nur mit „Protokoll“ benannt ist, ist nicht selbsterklärend und kann deshalb zu Auflagen führen.

Alle im Selbstreport gemachten Aussagen müssen nachgewiesen werden können.

Als Nachweise gelten Dokumente, Beispiele und Belege (z. B. Programme, Fragebögen und Ergebnisse der Evaluation der Bildungsarbeit, 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.

Die Nachweise selbst sind nicht Bestandteil des Selbstreports; sie werden ausschließlich in der Organisation vorgehalten.

|  |  |
| --- | --- |
| **I. Administrativer Teil** | |
| I.01 |  |
| I.02 |  |
| I.03 |  |
| I.04 |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **II. Gesamtprozessbeschreibung** | |
| II.01 |  |
| II.02 |  |
| II.03 |  |
| II.04 |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **QB 1 Leitbild** | |
| 1.01 |  |
| 1.02 |  |
| 1.03 |  |
| 1.04 |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **QB 2 Bedarfserschließung** | |
| 2.01 |  |
| 2.02 |  |
| 2.03 |  |
| 2.04 |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **QB 3 Schlüsselprozesse** | |
| 3.01 |  |
| 3.02 |  |
| 3.03 |  |
| 3.04 |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **QB 4 Lehr-Lern-Prozess** | |
| 4.01 |  |
| 4.02 |  |
| 4.03 |  |
| 4.04 |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **QB 5 Evaluation der Bildungsprozesse** | |
| 5.01 |  |
| 5.02 |  |
| 5.03 |  |
| 5.04 |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **QB 6 Infrastruktur** | |
| 6.01 |  |
| 6.02 |  |
| 6.03 |  |
| 6.04 |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **QB 7 Führung** | |
| 7.01 |  |
| 7.02 |  |
| 7.03 |  |
| 7.04 |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **QB 8 Personal** | |
| 8.01 |  |
| 8.02 |  |
| 8.03 |  |
| 8.04 |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **QB 9 Controlling** | |
| 9.01 |  |
| 9.02 |  |
| 9.03 |  |
| 9.04 |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **QB 10 Kundenkommunikation** | |
| 10.01 |  |
| 10.02 |  |
| 10.03 |  |
| 10.04 |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **QB 11 Strategische Entwicklungsziele** | |
| 11.01 |  |
| 11.02 |  |
| 11.03 |  |
| 11.04 |  |