



Lernerorientierte Qualität
in der Weiterbildung

Gutachten zum Selbstreport des basa e.V.

Gutachter:

Wolfgang Nötzold

Telefon:

0174 – 37 82 375

E-Mail:

noetzold@lq-werkstatt.de

Qualitätskontrolle:

Marina Scheffler-Niehoff

Telefon:

05541 – 99 92 465

E-Mail:

m_scheffler@freenet.de

Essen, am 28. August 2017

Testierungsstelle:
con!flex Qualitätstestierung GmbH
Lange Straße 37
96047 Bamberg
0951 – 99 33 97 30
info@conflex-qualitaet.de
www.conflex-qualitaet.de

con!flex
Qualitätstestierung GmbH

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
A. Wiederbeschreibung	3
B. Rückmeldung zum Selbstreport und zum Prozess der Qualitätsentwicklung.....	7
Ergebnis der Begutachtung	10
C. Begutachtung der einzelnen Qualitätsbereiche.....	13
Qualitätsbereich 1: Leitbild	13
Qualitätsbereich 2: Bedarfserschließung	16
Qualitätsbereich 3: Schlüsselprozesse	19
Qualitätsbereich 4: Lehr-Lern-Prozess.....	22
Qualitätsbereich 5: Evaluation der Bildungsprozesse	25
Qualitätsbereich 6: Infrastruktur	28
Qualitätsbereich 7: Führung.....	32
Qualitätsbereich 8: Personal	36
Qualitätsbereich 9: Controlling	41
Qualitätsbereich 10: Kundenkommunikation.....	46
Qualitätsbereich 11: Strategische Entwicklungsziele.....	50
D. Hinweise für die Visitation und den Abschlussworkshop.....	58

A. Wiederbeschreibung

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

Zur Organisation

Der basa e.V. hat einen Selbstreport vorgelegt, der eindrucksvoll dokumentiert, dass der Verein und seine Mitarbeitenden nicht nur hervorragende pädagogische und sozialpolitische Arbeit leisten, sondern diese auch mit Hilfe des LQW-Modells, der AZAV und des hessischen Qualitätssiegels systematisch und nachhaltig reflektieren und weiterentwickeln. Der Selbstreport vermittelt dem Gutachter das Bild einer »reifen« Organisation, die die Entwicklung von einem Projekt der Selbstverwaltung in der Tradition der Pfadfinder zu einer professionellen und lernenden Organisation der Jugend- und Weiterbildung erfolgreich gegangen ist und konsequent weitergeht. Im Spannungsfeld zwischen hierarchiefreier Selbstorganisation einerseits und vereins- und förderrechtlich zwingend notwendiger und durchaus nicht hierarchiefreier Formalisierung andererseits versucht basa immer wieder, im Sinne von »Klarheit im Widerspruch« oder »Klarheit im Spannungsfeld« unterschiedlicher Ansprüche und Erfordernisse die Balance zu halten, ohne seine Grundwerte aufzugeben.

Eine Stärke des basa e.V. ist sicher seine Verankerung in der Pfadfinderbewegung und in der Bewegung selbstorganisierter Betriebe und Organisationen. Der Verein hat es verstanden, seine Strukturen, das Selbstverständnis seiner pädagogischen Arbeit und seine auch regional ausgerichteten Tätigkeitsschwerpunkte systematisch zu professionalisieren, ohne seine Identität und das sozialpolitische Grundverständnis aufzugeben. Eine Stärke der Organisation liegt aus Sicht des Gutachters auch in der, diesem Grundverständnis entsprechenden, Struktur der Mitarbeiterschaft aus Hauptberuflichen (auch in Teilzeit), Freiberuflichen, Ehrenamtlichen bzw. Freiwilligen (einschließlich BuFDi) und Projektteilnehmenden sowie der zugehörigen ausgeprägten und immer wieder reflektierten Kooperations- und Kommunikationskultur.

Darüber hinaus hat der Gutachter den Eindruck gewinnen können, dass der basa e.V. als Träger und Anbieter von Jugendarbeit, Beratung und Qualifizierung ein als kompetent anerkannter und geschätzter Partner ist für Akteure in Politik und Verwaltung der Kommune und des Landkreises.

Basa verfügt seit Gründung der Bildungsstätte 1979 über das Gebäude der alten Schule in Neu-Anspach mit dem in unmittelbarer Nachbarschaft gelegenen Jugendgruppenhäuschen. Dazu kam 2015 ein angemietetes Haus im Anspacher Ortskern als Sitz der Jugendwohngruppe in Trägerschaft des basa e.V. und Anfang 2016 ein Begegnungscafé in Anspach als Treffpunkt nicht nur für Jugendliche, sondern auch für insbesondere ältere Anspacher Bürger. Dazu ist basa im Rahmen seiner Projekte und Arbeitsfelder an 10 Standorten im Hochtaunuskreis – überwiegend in Schulen – aktiv. Den Gutachter erinnert diese Beschreibung an das Bild mancher frühen mittelalterlichen Stadt wie z.B. Essen: Eine kleine Ackerbürgerstadt mit einem direkt angrenzenden bzw. auf dem Gebiet der Stadt liegenden Kloster oder Stift, meist mit eigener Befestigung, wobei das Stift über verschiedene Liegenschaften innerhalb des Stadtgebietes und darüber hinaus verfügte und oft über Landgüter in der nahen und weiteren Umgebung der Stadt. Das Kloster oder Stift pflegt eine eigene Kultur und Religiosität, unabhängig von städtischer Gerichtsbarkeit, organisiert sein Alltagsleben und Wirtschaften nach eigenen bzw. religiös geprägten Werten und Regeln. So wie auch der basa e.V. sein Arbeiten im Sinne von Selbstverwaltung und Selbstorganisation deutlich anders versteht und organisiert als es die sie umgebende Gemeinde bzw. deren Gemeinschaften, Nachbarschaften, Vereine usw. tun, auch wenn basa natürlich keine Lebens- und Wirtschaftsgemeinschaft wie ein Stift oder Kloster ist. Der wirtschaftliche, soziale und kulturelle Kontakt und Austausch zwischen der weltlichen Stadtgemeinde und dem Stift bzw. der Klostersgemeinschaft war oft sehr unterschiedlich, aber meist intensiv und oft nicht frei von Widersprüchen, unterschiedlichen Interessenlagen usw.

Den Gutachter würde interessieren, wie der basa e.V. und die Mitarbeitenden ihre Position und ihre »Austauschbeziehungen« mit der sie umgebenden Gemeinde Neu-Anspach erleben und gestalten. Die Darlegungen gerade zu den Entwicklungen der letzten Jahre – Einrichtung einer Jugendwohngruppe und eines Begegnungscafés in der Ortsmitte – lassen aus Gutachtersicht eher auf durchaus positive und »freundschaftliche« Beziehungen und Verflechtungen schließen. Auch die Darlegungen zu den qualitativen Erfolgsindikatoren im Qualitätsbereich 9 „Controlling“ berichten von durchaus positiven Kontakten und „Äußerungen von Politiker*innen im Rahmen unserer Hoffeste oder unserer Jubiläumsveranstaltungen“ (S.78).

Die letztgenannten Entwicklungen der Jugendwohngruppe und des Begegnungscafés stehen als Beispiele für die im Selbstreport beschriebene „verstärkte Projektentwicklung“ mit der Folge „Wachstum des Vereins“, die „sogar

eine Satzungsanpassung notwendig machen“ (sämtlich S.12) – Ergebnis ist eine „neue Vielfalt der Projekte und Standorte“ (S.13). Die ausführlichen Beschreibungen der entsprechenden Veränderungen wie z.B. Satzungsanpassung, Leitbildrevision, konzeptionelle Veränderung des GefA usw. lassen erkennen, dass basa intensive Anstrengungen unternommen hat, die internen Strukturen und Verfahren angemessen weiterzuentwickeln. Der Gutachter kann sich jedoch des Eindrucks nicht erwehren, dass dies alles in letzter Zeit viel Kraft gekostet hat und möglicherweise für die nächsten Jahre eher eine Phase der Konsolidierung und Ruhe angesagt sein könnte. Die Formulierung der Vorschläge für Strategische Entwicklungsziele im Qualitätsbereich 11 b deutet jedenfalls aus Gutachtersicht darauf hin (siehe auch die Anmerkungen der Gutachters dort). Die Aussagen zum Umgang mit der Bedarfserschließung auf S.29 im Selbstreport formulieren ebenfalls ganz klar: „... haben wir im letzten Jahr die ... Marktbeobachtung und Projektentwicklung etwas zurückgefahren ..., weil das Wachstum des Vereins die Notwendigkeit starker Projektentwicklung etwas dämpfte und eine Phase der Konsolidierung sinnvoll und notwendig schien“.

Zugespißt lässt sich aus Sicht des Gutachters auch die Frage formulieren: In welchem Maße, auf welche Weise will der basa e.V. in Zukunft (noch) weiter expandieren und neue Arbeitsfelder und Projekte akquirieren und entwickeln? Besteht u.U. die Gefahr des Verzettelns, der »Verfransung« in zu großer Vielfalt? Und weiter: Sieht sich der basa e.V. gerade durch seine gute Arbeit und seine guten Kontakte zur Politik in Kommune und Landkreis in einem gewissen »Zugzwang« als erfolgreicher und anerkannter sozialer Dienstleister, dem ja aktuell sichtbar werdenden bzw. von der Politik formulierten Entwicklungsbedarf Rechnung zu tragen durch ein neues Projekt, ein neues Arbeitsfeld?

Zur Definition des Gelungenen

Zur Definition gelungenen Lernens: Gelungenes Lernen beinhaltet laut basa eine fachliche, eine soziale und eine kreative Dimension. Gelungen ist Lernen, wenn Neugier, Selbstreflexion und kritisches Denken angestoßen sind, wenn neue Fähigkeiten erworben wurden und erweiterte Handlungsspielräume im eigenen Leben erprobt werden. Ergänzt um zwölf überprüfbare Indikatoren für das Gelingen von Lernen, ist dies aus Sicht des Gutachters eine sehr umfassende und durchaus handlungsleitende Definition des Gelungenen – u.a. auch dadurch, dass sich die zwölf Indikatoren konkret auf die unterschiedlichen Arbeitsfelder und Projekte beziehen.

Der Gutachter will die Definition gelungenen Lernens im Leitbild des basa e.V. ausdrücklich würdigen als eine sehr umfassende, im Werteverständnis des Vereins verankerte und in Bezug auf die verschiedenen Fachbereiche angemessen konkrete Definition. Dadurch ist sie aus seiner Sicht hervorragend geeignet als roter Faden sowohl für die Alltagspraxis wie für die Qualitätsentwicklung bei basa.

Die Begründungen der Qualitätsmaßnahmen in den einzelnen Qualitätsbereichen nehmen nur zum Teil und meist indirekten Bezug auf diese Definition – so in den Bereichen 4 „Lehr-Lern-Prozess“, 5 „Evaluation“ und 6 „Infrastruktur“. Insofern könnte basa aus Gutachtersicht seine Definition gelungenen Lernens noch deutlich stärker nutzen als Bezugsrahmen zur Reflexion verschiedener Qualitätsmaßnahmen. Der Gutachter verweist an dieser Stelle auf seine Anregungen in einigen Qualitätsbereichen.

B. Rückmeldung zum Selbstreport und zum Prozess der Qualitätsentwicklung

Zum Selbstreport

Der Selbstreport ist unter Nutzung der zur Verfügung gestellten Vorlage klar und übersichtlich. Er zeichnet sich u.a. dadurch aus, dass er in den Qualitätsbereichen 4 „Lehr-Lern-Prozess“, 5 „Evaluation“, 6 „Infrastruktur“ und 7 „Führung“ Übersichtstabellen zu den verschiedenen Verfahren usw. enthält, die in Ergänzung des Fließtextes für große Transparenz und Klarheit sorgen, gerade angesichts der Fülle an Detailinformationen.

Die Nachweise finden sich am Ende des Selbstreportes nach Qualitätsbereichen sortiert sowie mit Fußnoten im Text integriert, das erleichtert die Zuordnung und Überprüfung sowohl beim Verfassen wie auch beim Begutachten des Selbstreportes.

In vorliegendem Selbstreport werden Ergebnisse, die die Verfahren erbringen, die Bewertung dieser Verfahren aufgrund dieser Ergebnisse und daraus zu ziehende Schlussfolgerungen eher zurückhaltend mitgeteilt. Dadurch waren die Schlussfolgerungen für den Gutachter manchmal nicht nachvollziehbar und es war für ihn schwierig herauszufinden, ob die beschriebenen Verfahren und Vorgehensweisen für den basa e.V. geeignet, d.h. organisationsspezifisch passend, sind. Da aber, wie gesagt, Verfahren nur dadurch bewertbar sind, ob sie die Ergebnisse erbringen, die eine Organisation braucht, ist die Ergebnisbetrachtung eminent wichtig. In dem einen oder anderen Fall hat der Gutachter dies durchaus akzeptiert und aus der jeweiligen Schlussfolgerung auf das offensichtlich zugrundeliegende Ergebnis geschlossen – es sollte jedoch nicht die Regel sein, auch da es sich bei solchen Rückschlüssen ja erst einmal nur um Mutmaßungen handeln kann.

Aber nicht nur für den Gutachter wäre eine durchgängige Ergebnismitteilung nützlich gewesen, sondern auch und vor allem für basa selbst, um die Funktion des Selbstreports als reflexive Selbstvergewisserung der Organisation zu optimieren: anhand des Selbstreports kann in regelmäßigen Abständen geprüft werden, ob man noch auf dem richtigen Weg ist oder ob Nachjustierungen bei den Zielen und Verfahren erforderlich sind. Durch die Ergebnismitteilung wird der Selbstreport insofern qualifiziert, weil jede/r MitarbeiterIn jederzeit nachlesen kann, aufgrund welcher Ergebnisse Verfahren beibehalten wurden oder nicht.

Siehe zu diesem Thema auch die konkreten Hinweise und Anregungen des Gutachters in verschiedenen Qualitätsbereichen. Diese fallen insgesamt nicht sehr umfangreich aus – das ist zum einen der Tatsache geschuldet, dass basa aus Sicht des Gutachters hervorragende Arbeit leistet und in seine Strukturen und Prozessen professionell und reflektiert und gestaltet, zum anderen auch diesem eher zurückhaltenden Mitteilen konkreter Ergebnisse.

Zum Prozess der Qualitätsentwicklung

Der Verein basa e.V. orientiert seine Qualitätsentwicklung am Anspruch „gute Arbeit“ (S.18) und arbeitet seit langen Jahren integriert mit den Systemen LQW, Weiterbildung Hessen und AZAV. Nach der LQW-Testierung 2013 hat basa das Ausscheiden des langjährigen Geschäftsführers als Anlass genutzt, „Prozesse und Verantwortlichkeiten neu durchzudenken“ (S.18). Wenige Monate darauf war der überraschende Tod des Nachfolgers in der Geschäftsführung erzwungener Anlass für notwendige Organisations- und Personalentwicklungsschritte. Diese Entwicklung ging einher mit einer deutlichen Ausweitung der Tätigkeitsfelder von basa in den letzten Jahren.

Selbstkritisch benennt der Selbstreport die Tendenz, „bestehende Regelungen nicht weiter auf Verbesserungsmöglichkeiten zu hinterfragen, solange es nicht offensichtliche Störungen in Abläufen gibt“ (S.18), und stellt fest, dass basa den Prozess der Retestierung nach LQW bewusst genutzt hat, „einen Schritt zur Seite zu gehen und sich unsere Organisation und Prozesse ... in Arbeitsgruppen einmal grundsätzlicher anzusehen (S.18).

Insgesamt hat basa das Thema Qualitätsentwicklung zwar auch in den Mitgliederversammlungen und dem GefA verankert, fokussiert es jedoch einmal im Jahr in einem „QM-Plenum ...“, bei dem wir uns jeweils mit einigen aktuellen Fragestellungen zu Störungen in und Verbesserungen von Prozessen beschäftigen“ (S.19). Den konkreten Prozess zur Erstellung des aktuellen LQW-Selbstreportes hat basa im Setting von fünf Arbeitsgruppen organisiert und deren Ergebnisse in zwei Etappen in QM-Plenen diskutiert. Dies alles macht auf den Gutachter den Eindruck routinierter und klar organisierter Qualitätsentwicklungsarbeit unter Einbeziehung sämtlicher KollegInnen im Sinne des Grundverständnisses als selbstverwaltetem Betrieb.

Der basa e.V. selbst bewertet „diese über ca. 9 Monate laufende Arbeitsphase“ als „eine intensive Auseinandersetzung mit den Themen der Qualitätsentwicklung nach LQW und ... mit unserer eigenen Organisation“, die „insgesamt ... positiv bewertet“ wurde, „weil (sie) viele Kolleg*innen

‘zwang’, über den Tellerrand des eigenen Arbeitsfeldes genauer auf andere Arbeitsfelder sowie die Organisation als Ganzes zu schauen“ (sämtlich S.20).

Dass basa zu Beginn der Gesamtprozessbeschreibung die Tendenz benennt, eingespielte Routinen nicht mehr zu hinterfragen usw., und zum Schluss des Kapitels noch einmal ausdrücklich davon spricht, dass der Prozess „viele Kolleg*innen ‘zwang’, über den Tellerrand ... zu schauen“ (S.20), könnte aus Sicht des Gutachters darauf hindeuten, dass nach den Erfahrungen mit der Bewältigung der z.T. erheblichen Veränderungen der letzten Jahre – doppelter Geschäftsführungswechsel innerhalb kürzester Zeit plus erhebliche Erweiterung der Arbeitsfelder einschließlich entsprechender starker Veränderungen der Strukturen und Abläufe – die nächsten Jahre bei basa möglicherweise eher von Stabilisierung, Konsolidierung und Pflege des Erreichten geprägt sein sollten (siehe dazu die gutachterlichen Anmerkungen zu den vorgeschlagenen Strategischen Entwicklungszielen im Qualitätsbereich 11 b bzw. im Teil D des Gutachtens).

Die Selbstverpflichtung des basa e.V. zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung findet sich im Selbstreport auf S.14/15.

Ergebnis der Begutachtung

Auf der Grundlage des Selbstreports kann noch nicht entschieden werden, ob der basa e.V. alle Anforderungen, die testierungsrelevant sind, erfüllt.

In folgenden Qualitätsbereichen sind die Anforderungen mit der Darstellung im Selbstreport und den darin benannten Nachweisen **erfüllt**:

- QB 1 (Leitbild)
- QB 2 (Bedarfserschließung)
- QB 3 (Schlüsselprozesse)
- QB 4 (Lehr-Lern-Prozess)
- QB 5 (Evaluation der Bildungsprozesse)
- QB 7 (Führung)
- QB 8 (Personal)
- QB 10 (Kundenkommunikation)

In folgenden Qualitätsbereichen sind die Anforderungen mit der Darstellung im Selbstreport und den darin benannten Nachweisen **nicht bzw. teilweise nicht erfüllt**:

- QB 6 (Infrastruktur)
- QB 9 (Controlling)
- QB 11a (Strategische Entwicklungsziele ALT)
- QB 11b (Strategische Entwicklungsziele NEU)

Folgende Auflagen sind vom basa e.V. zu erfüllen:

Qualitätsbereich 6 (Infrastruktur)

- Schriftliche Darlegung zur Bewertung der mit den Verfahren erzielten Ergebnisse sowie der Verfahren selbst und zu Schlussfolgerungen daraus.

Qualitätsbereich 9 (Controlling)

- Schriftliche Darlegung zu – exemplarischen – Ergebnissen der Erhebung von Kennzahlen und qualitativen Erfolgsindikatoren und zu den daraus gezogenen Konsequenzen.

Qualitätsbereich 11a (Strategische Entwicklungsziele ALT)

- Schriftliche Darlegung, wie basa die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse bewertet und dass Schlussfolgerungen gezogen werden.

Qualitätsbereich 11b (Strategische Entwicklungsziele NEU)

- Schriftliche Darlegung der gesammelten Qualitätsentwicklungsziele.

Da sich die Auflagen auf die im Modell gesetzten Anforderungen beziehen, die im Sinne von Mindestanforderungen zu verstehen sind, ist eine vollständige Erfüllung für die Erteilung des Testates zwingend erforderlich.

Auflagen verweisen darauf, dass den Erläuterungen im Selbstreport noch nicht entnommen werden konnte, ob bzw. inwiefern die Anforderungen erfüllt sind. **Das Gutachten ist noch keine abschließende Prüfung, die Aussagen im Gutachten stellen einen Zwischenstand auf dem Weg zur Testierung dar.**

Die Überprüfung im Rahmen der Testierung ist erst nach Abschluss der Visitation beendet. Erst auf der Grundlage der Visitation kann von der Testierungsstelle entschieden werden, ob die Anforderungen erfüllt sind und das Testat erteilt werden kann. Informationen zur Visitation und dem Abschlussworkshop finden Sie im Teil D des Gutachtens.

Weiteres Vorgehen

Der Ablauf des Testierungsverfahrens sieht vor, dass im Anschluss an die Begutachtung des Selbstreportes (nach Erhalt des Gutachtens) eine Visitation stattfindet. Die Visitation dient zum einen dazu, zu prüfen, ob die im Gutachten ggf. formulierten Auflagen erfüllt sind. Zum anderen sollen die Wiederbeschreibung sowie die im Gutachten gemachten Anregungen und Kommentare diskutiert sowie die Fragen der Organisation zum Gutachten beantwortet werden, um eine Basis für die weitere Qualitätsarbeit der Organisation zu schaffen. Bei der Visitation können darüber hinaus alle Nachweisunterlagen eingesehen werden.

Im Gutachten für den basa e.V. werden einige Auflagen formuliert, deren Erfüllung im Rahmen der Visitation nachgewiesen werden muss. Erläuterungen zu den formulierten Auflagen finden Sie im Teil C des Gutachtens.

Am Ende der Visitation steht ein Protokoll, das Auskunft darüber gibt, ob die Auflagen erfüllt wurden. Das Protokoll schließt mit einem Votum des Gutachters bzw. der Gutachterin, ob das Testat erteilt werden kann oder ob ein überarbeiteter Selbstreport zur erneuten Begutachtung vorgelegt werden muss. Die endgültige Entscheidung in dieser Frage wird von der Testierungsstelle getroffen. Nach Prüfung des Visitationsprotokolls schickt die Testierungsstelle ein entsprechendes Schreiben an den basa e.V..

Für den Fall, dass die Auflagen nicht erfüllt wurden, hat die Organisation bis zu max. sechs Monaten Zeit, einen überarbeiteten Selbstreport zur erneuten Begutachtung vorzulegen. Für diese muss dann nochmals eine Gebühr gezahlt werden. Der Abschlussworkshop kann in diesem Fall erst nach der erneuten Begutachtung stattfinden.

C. Begutachtung der einzelnen Qualitätsbereiche

Qualitätsbereich 1: Leitbild

Prüfung der Anforderungen

Das Leitbild enthält Aussagen zu allen acht Spezifikationen.

Erfüllt: Das Leitbild des basa e.V. enthält Aussagen zu Identität und Auftrag („Wer wir sind und woher wir kommen – Unsere Traditionslinien“), zu den Werten (Aufklärung, Emanzipation und Selbstbestimmung), zu Kunden, Auftraggebern und Zielgruppen (Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene sowie MultiplikatorInnen, auftraggebende Institutionen), zu den allgemeinen Unternehmenszielen (Unterstützung junger Menschen bei ihren Suchbewegungen, Stärkung von Persönlichkeit und Motivation), den Fähigkeiten (Verantwortungsübernahme, Offenheit für neue Ideen und Weiterentwicklung, parteiisch für die Zielgruppen, Vernetzung, Geschlechtergerechtigkeit und kritische Haltung gegenüber Diskriminierung), den Leistungen (Angebote kultureller und politischer Jugendbildung, regionale Jugendarbeit, Einsatz für die Interessen der Jugendlichen) und Ressourcen (langjährige Erfahrungen, Engagement der MitarbeiterInnen, eine freundliche und offene Bildungsumgebung) sowie eine Definition gelungenen Lernens.

Das Leitbild ist partizipativ erstellt.

Erfüllt: Das Leitbild ist partizipativ erstellt im Rahmen eines Workshops und eines vereinsweiten Diskussionsprozesses. Es wurde durch eine Arbeitsgruppe überarbeitet und Ende 2016 in einer Mitgliederversammlung in revidierter Fassung verabschiedet.

Es ist schriftlich fixiert.

Erfüllt: Das Leitbild ist schriftlich fixiert in Aushängen und auf der Website des Vereins.

Es ist intern kommuniziert und extern veröffentlicht.

Erfüllt: Es ist intern kommuniziert durch den Diskussions- und Revisionsprozess, die Beschlussfassung sowie durch das interne Handbuch. Es ist extern kommuniziert durch Aushänge und die Website.

Die Revisionsverantwortung für das Leitbild ist festgelegt.

Erfüllt: Die Revisionsverantwortung liegt beim GefA, die Entscheidungsverantwortung über Veränderungen liegt bei der Mitgliederversammlung.

Angaben, wie die Organisation die Verfahren und Ergebnisse in diesem Qualitätsbereich bewertet und welche Schlussfolgerungen daraus gezogen werden.

Erfüllt: Der Selbstreport stellt fest, dass die intensive Erarbeitung zu einer hohen Identifikation mit dem Leitbild führte und dass auch nach der Revision das Leitbild und insbesondere die Definition gelungenen Lernens eine hohe Verbindlichkeit haben. Die Überarbeitung des Leitbildes ist offensichtlich bereits eine Schlussfolgerung aus der Bewertung, dass das Leitbild in Teilen obsolet geworden war.

Ergebnis der Prüfung

Die Anforderungen sind erfüllt.

Kommentare zum Qualitätsbereich

Allgemeine Rückmeldung zum Qualitätsbereich Leitbild

- Das Leitbild des basa e.V. ist ein sehr prägnanter Text, der stark das Grundverständnis der Bildungsarbeit des Bundes Deutscher Pfadfinder mit Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen und die dieses Grundverständnis auszeichnende Werten und Haltungen und der Organisationskultur fokussiert. Der Text des Leitbildes ist sprachlich sehr präzise gefasst, es erscheint dem Gutachter dadurch recht nah an Sprache und Denken der Mitarbeitenden und der institutionellen Kunden. Gelungenes Lernen beinhaltet laut basa eine fachliche, eine soziale und eine kreative Dimension. Gelungen ist Lernen, wenn Neugier, Selbst-reflexion und kritisches Denken angestoßen sind, wenn neue Fähigkeiten erworben wurden und erweiterte Handlungsspielräume im eigenen Leben erprobt werden. Ergänzt um zwölf überprüfbare Indikatoren für das Gelingen von Lernen, ist dies aus Sicht des Gutachters eine sehr umfassende und durchaus handlungsleitende Definition des Gelungenen. Der Gutachter will die Definition gelungenen Lernens im Leitbild des basa e.V. noch einmal ausdrücklich würdigen als eine sehr umfassende, im Werteverständnis des Vereins verankerte und in Bezug auf die verschiedenen Fachbereiche angemessen konkrete Definition.
- Die jährliche Revision des Leitbildes stellt aus Sicht des Gutachters sicher, dass es jeweils aktuell ist und den Stand der organisationsinternen Diskussion widerspiegelt.

- Die Darlegungen zur Anforderung „Angaben, wie die Organisation die Verfahren und Ergebnisse in diesem Qualitätsbereich bewertet und welche Schlussfolgerungen daraus gezogen werden“ beschränken sich auf die Aussage, dass das Leitbild „auch heute noch ... als zentrale Beschreibung des gemeinsamen Selbstverständnisses gesehen“ wird und dass die Definition gelungenen Lernens eine „hohe Verbindlichkeit“ besitzt (beide S.23). Der Gutachter geht davon aus, dass die Schlussfolgerung daraus lauten würde, das Leitbild beizubehalten – diese Schlussfolgerung sollte künftig explizit genannt werden, um möglichen Fehlinterpretationen durch den/die Gutachter/in vorzubeugen. Darüber hinaus geht der Gutachter davon aus, dass die Überarbeitung des Leitbildes selbst schon eine Konsequenz der Bewertung war, dass das Leitbild in Teilen nicht mehr angemessen war. Er schlägt vor, solche und ähnliche Ergebnis-Bewertungs-Schlussfolgerungs-Sequenzen künftig deutlich zu benennen, um eventuellen Interpretations-Missverständnissen vorzubeugen.

Anregungen, Hinweise und Vorschläge zur weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung

- Das Leitbild ist laut Selbstreport extern veröffentlicht durch Aushänge und über die Website. Dem Gutachter fällt auf, dass in diesem Zusammenhang nicht davon die Rede ist, dass das Leitbild z.B. im Zusammenhang öffentlicher Auftritte oder der Projektantragsstellung genutzt wird als Instrument der Darstellung der Ziele, Werte usw. des basa e.V.. Falls es sich hier nicht nur ein versehentliches Nicht-Erwähnen handelt, will der Gutachter anregen, zu prüfen, ob das Leitbild gezielt in solchen Werbe- und Akquisezusammenhängen extern veröffentlicht werden sollte.
- Im Zusammenhang des Komplexes „Bewertung der Verfahren und Ergebnisse und Schlussfolgerungen daraus“ macht der Gutachter darauf aufmerksam, dass es dabei in diesem Qualitätsbereich nicht nur um das Leitbild selbst bzw. dessen Bewertung geht, sondern auch um die Bewertung der weiteren Verfahren. Dazu einige möglicherweise hilfreichen Fragen: Was bewirkt die interne und externe Veröffentlichung des Leitbildes, wie bewertet basa dies und welche Schlussfolgerung wird daraus gezogen? Stimmt für basa die Regelung der Revisionsverantwortung noch oder müsste sie ggf. verändert werden? Das sollte basa in einer künftigen Retestierung darstellen.

Qualitätsbereich 2: Bedarfserschließung

Prüfung der Anforderungen

- Gegenstände,
- Verfahren,
- Rhythmus und
- Umfang

der Bedarfserschließung sind beschrieben und in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens begründet.

Erfüllt: Gegenstände (Kundenwünsche, TN-Bedürfnisse, Bedarfe potenzieller Auftraggeberorganisationen), Verfahren (fachlicher Austausch in AGs und mit Kooperationspartnern, Auswertung von Fragebögen, Recherche von Förderprogrammen), Rhythmen (jeweils spezifisch, zum Ende der Veranstaltungen, im Jahresrhythmus, entsprechend den Ausschreibungsverfahren) sowie Umfang (Facharbeitskreise, alle Seminare und Maßnahmen, landes- und bundesweit) der Bedarfserschließung sind beschrieben und mit Bezugnahme auf die im Leitbild formulierte Selbstverpflichtung, die Konzepte laufend weiterzuentwickeln, auf den Anspruch an Vernetzung und Kooperation sowie in Bezug auf Aspekte der Definition gelungenen Lernens (z.B. ganzheitliche Persönlichkeitsbildung) begründet. Der Selbstreport nennt als Ergebnisse der Verfahren bzw. als Konsequenzen daraus „eine verstärkte Annäherung und Ergänzung zwischen Zielen und Methoden von politischer Bildung einerseits und Berufsorientierung andererseits in Maßnahmekonzeptionen“ sowie den offensichtlichen Bedarf an „Angebote(n), die sich an junge Geflüchtete wenden“ (beide S.28).

Die Analysen werden bewertet, Konsequenzen aus der Bedarfserschließung werden gezogen.

Erfüllt: Der Selbstreport bewertet die Verfahren der Marktbeobachtung als „bewährt“ (S.29), benennt die in letzter Zeit deutlich geringere „Notwendigkeit starker Projektentwicklung“ und als Konsequenz wird ein „Zurückfahren“ (beide S.29) der Marktbeobachtung genannt. Als Schlussfolgerung aus entsprechenden festgestellten Bedarfen wird die verstärkte Entwicklung von Angeboten für junge Geflüchtete beschrieben.

Ergebnis der Prüfung

Die Anforderungen sind erfüllt.

Kommentare zum Qualitätsbereich

Allgemeine Rückmeldung zum Qualitätsbereich Bedarfserschließung

- Der Gutachter hat den Eindruck gewonnen, dass basa in diesem Bereich die Bedarfserschließung in 2016 angesichts der Konsolidierung und des nachlassenden Drucks zur Entwicklung neuer Projekte zwar „etwas zurückgefahren“ hat, aber trotzdem noch über ein Arsenal effektiver und ausreichender Verfahren verfügt.
- Die Begründung der Maßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens bezieht die Bedarfserschließung insgesamt konkret auf im Leitbild formulierte Ansprüche und Ziele. Das ist aus Gutachtersicht schlüssig und nachvollziehbar.
- Die Darlegungen zur Anforderung „Angaben, wie die Organisation die Verfahren und Ergebnisse in diesem Qualitätsbereich bewertet und welche Schlussfolgerungen daraus gezogen werden“ beschreiben, dass die Ergebnisse der Bedarfserschließung zu überzeugenden Maßnahmen und Projektideen geführt haben, wie „eine verstärkte Annäherung und Ergänzung zwischen Zielen und Methoden von politischer Bildung einerseits und Berufsorientierung andererseits in Maßnahmekonzeptionen“ sowie „Angebote, die sich an junge Geflüchtete wenden“ (beide S.28) und bewertet die Verfahren der Bedarfserschließung daher als „bewährt“ (S.29). Die Beispiele machen diese Aussage konkret nachvollziehbar.

Anregungen, Hinweise und Vorschläge zur weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung

- Der Selbstreport nennt als Beispiel für die Bedarfserschließung das Jugendwohnprojekt und die dortige Erhebung individueller Bedürfnisse und Bedarfe in „den wöchentlichen Jugendbesprechungen, im Rahmen der Bezugsbetreuung oder in Einzelgesprächen sowie auch bei Gesprächen mit dem jeweiligen Vormund“ (S.27). Der Gutachter regt an, dazu künftig konkrete Beispiele für derart festgestellte Bedürfnisse und Bedarfe zu nennen und daran zu prüfen, ob die genannten eher informellen Verfahren tatsächlich »belastbare« Ergebnisse bringen oder ggf. zu modifizieren wären.
- Der Gutachter geht davon aus, dass die Einrichtung einer Wohngruppe die Konsequenz bestimmter Ergebnisse der Bedarfserschließung ist, so wie es die Darlegungen „Angebote, die sich an junge Flüchtlinge wenden“ auf S.28 nahelegen. Der Gutachter regt an, zu prüfen, ob es in diesem

Zusammenhang nicht evtl. den Bedarf an einer oder zwei weiteren Jugendwohngruppen gibt. Er kann sich vorstellen, dass es auf der Basis der – offensichtlich positiven – Erfahrungen mit der Einrichtung der Gruppe möglicherweise vergleichsweise unkompliziert bzw. mit deutlich weniger Aufwand verbunden sein könnte, eine oder zwei weitere Gruppen ins Leben zu rufen (vorausgesetzt der Bedarf ist vorhanden).

Qualitätsbereich 3: Schlüsselprozesse

Prüfung der Anforderungen

Organisationsspezifische Schlüsselprozesse sind definiert und dokumentiert.

Erfüllt: Der Selbstreport nennt drei definierte Schlüsselprozesse: „Sprungbrett Laufbahn“, „Personaleinstellungen“ und „Belegungsanfragen und -bearbeitung“. Sie sind im Selbstreport kurz beschrieben und laut Nachweisliste schriftlich dokumentiert. Das Fließdiagramm zum Schlüsselprozess „Belegung im Tagungshaus“ ist als Abbildung im Selbstreport enthalten.

Die Verantwortung für die Prozesse ist festgelegt.

Erfüllt: Die Gesamtverantwortung für die Prozesse „Belegung im Tagungshaus“ und „Sprungbrettlaufbahn“ liegt laut Selbstreport bei zwei MitarbeiterInnen, die Verantwortung für den Prozess „Personaleinstellungen“ liegt beim betreffenden Team bzw. beim GefA. Die Verantwortung für einzelne Teilschritte ist in den Ablaufbeschreibungen konkret definiert.

Die Schnittstellen innerhalb der Prozesse und ggf. zwischen den Schlüsselprozessen sind beschrieben.

Erfüllt: Der Selbstreport nennt und beschreibt Schnittstellen in und zwischen den Prozessen, wie z.B. die zwischen den KollegInnen und den Tagungshausverantwortlichen, an der „grundlegende Informationen ... mittels einer Checkliste erfasst und ... zur weiteren Bearbeitung übergeben“ werden (S.34).

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

Erfüllt: Die Darlegungen im Selbstreport begründen die Schlüsselprozesse in Bezug auf die im Leitbild genannten Grundwerte der Selbstbestimmung und Selbstorganisation, auf den Anspruch, „ein differenziertes Spektrum an Aufgaben und Projekten“ (S.30) durchzuführen sowie auf die angestrebte Schaffung von differenzierten Lernsituationen für unterschiedliche Zielgruppen.

Angaben, wie die Organisation die Verfahren und Ergebnisse in diesem Qualitätsbereich bewertet und welche Schlussfolgerungen daraus gezogen werden.

Erfüllt: Die Darlegungen nennen die Überprüfung und Verbesserung der Beschreibung der Schlüsselprozesse und „einige Verbesserungsvorschläge“, bewerten die jetzige Fassung jedoch als „so gut, dass sie ... als Richtschnur dienen kann“ (beide S.34).

Ergebnis der Prüfung

Die Anforderungen sind erfüllt.

Kommentare zum Qualitätsbereich

Allgemeine Rückmeldung zum Qualitätsbereich Schlüsselprozesse

- basa verfügt aus Gutachtersicht über klare und hilfreiche und regelmäßig überprüfte Beschreibungen der zentralen Prozesse einschließlich der Definition der Verantwortlichkeiten und klarer Schnittstellen. Die Darstellung in Form von Fließdiagrammen ist transparent und sicher hilfreich für die Mitarbeitenden.
- Die Begründungen der Schlüsselprozesse in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens sind aus Gutachtersicht konkret und plausibel.

Anregungen, Hinweise und Vorschläge zur weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung

- Die Darlegungen im Selbstreport einschließlich des exemplarischen Fließdiagramms machen deutlich, dass basa eine Reihe von Schnittstellen definiert und sie zumindest zum Teil beschrieben hat – wie z.B. die Schnittstellen zwischen einzelnen KollegInnen und dem Tagungshausteam (siehe oben). Der Gutachter legt basa nahe, auch die weiteren Schnittstellen der anderen Schlüsselprozesse inhaltlich-qualitativ zu beschreiben im Sinne von: Was muss KollegIn X bereitstellen/ schaffen/ tun, um der »anderen Seite« der Schnittstelle eine gute und effektive Bearbeitung zu ermöglichen? Dies könnte dann auch jeweils Bestandteil des Fließdiagramms sein. Der Nutzen bestünde in einem höheren Maß an Verhaltenssicherheit aller Beteiligten eben dieser Schnittstellen.
- Zur Anforderung „Angaben, wie die Organisation die Verfahren und Ergebnisse in diesem Qualitätsbereich bewertet und welche Schlussfolgerungen daraus gezogen werden“ sagt der Selbstreport, die Schlüsselprozesse seien „in der Vergangenheit immer wieder überprüft und verbessert worden“ und dass „einige Verbesserungsvorschläge mit den jeweils Verantwortlichen diskutiert“ (beide S.34) worden seien. Anlass war offensichtlich, dass „besonders die Prozessbeschreibung „Belegung im Tagungshaus“ ... der Arbeitsgruppe zunächst etwas verwirrend“ erschien

(S.34). Über diese knappen Darlegungen hinaus nennt der Selbstreport jedoch keine Ergebnisse, die mit den Verfahren dieses Qualitätsbereiches erzielt wurden und anhand derer basa die Verfahren bewertet. Der Gutachter weist darauf hin, dass hier künftig konkretere – beispielhafte – Darlegungen dazu erwartet werden, wie basa die erzielten Ergebnisse und die Verfahren bewertet und welche Schlussfolgerungen daraus gezogen wurden. So kann basa auch in diesem Bereich seine Verfahren systematisch überprüfen. Hilfreiche Fragen könnten sein: Sind die Prozessbeschreibungen klar und eindeutig und hilfreich? Sind die Schnittstellen-Beschreibungen ausreichend detailliert und hilfreich? Sind die Regelungen zur Verantwortung für die Prozesse klar und angemessen? Zum Thema „Schlussfolgerungen“: Diese müssen nicht notwendigerweise Veränderungen oder Verbesserungen sein – auch die Entscheidung, die Verfahren unverändert zu lassen, ist eine Schlussfolgerung.

Qualitätsbereich 4: Lehr-Lern-Prozess

Prüfung der Anforderungen

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

Erfüllt: basa informiert die Kunden auf der Website und in Form von Flyern sowie durch persönliche Vorstellung in den Veranstaltungen über Inhalte, Ziele, Arbeitsformen und Lernvoraussetzungen sowie über die Qualifikationen der Lehrenden.

Anforderungsprofil, Auswahl- und Einstellungspraxis für Lehrende sind definiert.

Erfüllt: basa hat die Einstellungspraxis für Lehrende als Schlüsselprozess definiert. Der Selbstreport listet sieben Mindestanforderungen für pädagogisches Personal auf, das Bewerbungsverfahren ist beschrieben. Die Checkliste für Bewerbungsgespräche wird im Qualitätsbereich 8 „Personal“ genannt und näher beschrieben.

Die Qualifikationen und Kompetenzen der Lehrenden sind dokumentiert.

Erfüllt: Qualifikationen und Kompetenzen der Lehrenden werden bei basa mit einem Erhebungsbogen erfasst, in einer Datei dokumentiert und bei Bedarf aktualisiert.

Arbeitsformen und Methoden zur Förderung individueller Lernprozesse sind beschrieben.

Erfüllt: Der Selbstreport nennt und beschreibt eine Reihe von Arbeitsformen und Methoden wie: integrative Arbeit in heterogenen Gruppen, Einzelfallhilfe und Beratung, verschiedenen Methoden der Gruppenarbeit, Kompetenzfeststellungsverfahren und individuelle Zielvereinbarungen.

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

Erfüllt: Der Selbstreport nennt und beschreibt in einer Tabelle zwölf Indikatoren für das Gelingen von Lernen in den verschiedenen Bereichen.

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

Erfüllt: basa berät und fördert die Lehrenden im Rahmen der gemeinsamen Vorbereitung und Gestaltung der Seminare, in anschließenden Auswertungen und in jährlichen Planungstreffen.

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

Erfüllt: Die Darlegungen im Selbstreport begründen die Maßnahmen in diesem Qualitätsbereich auf verschiedene im Leitbild formulierte Ziele wie die

Unterstützung junger Menschen bei Suchbewegungen oder Orientierung an Stärken und Werten wie Toleranz und Solidarität.

Angaben, wie die Organisation die Verfahren und Ergebnisse in diesem Qualitätsbereich bewertet und welche Schlussfolgerungen daraus gezogen werden.

Erfüllt: basa bewertet die Dokumentation der Qualifikationen der Lehrenden als bewährt anhand des Ergebnisses, dass „der schnelle und direkten Zugriff ... das Erstellen neuer Projektanträge“ erleichtert (S.43). Die Arbeitsformen und Methoden zur Förderung individuellen Lernens wurden vor allem hinsichtlich des damit verbundenen Medieneinsatzes weiterentwickelt. Das Verfahren „Bewerbungstraining“ erzielte positive Rückmeldungen der TeilnehmerInnen.

Ergebnis der Prüfung

Die Anforderungen sind erfüllt.

Kommentare zum Qualitätsbereich

Allgemeine Rückmeldung zum Qualitätsbereich Lehr-Lern-Prozess

- Im Bereich „Arbeitsformen und Methoden zur Förderung individueller Lernprozesse“ verfügt basa aus Sicht des Gutachters in seinen verschiedenen Projekten über eine beeindruckende Vielfalt und ein offensichtlich hohes Kompetenzniveau der Honorarkräfte und der Festangestellten. Das korreliert offensichtlich damit, dass die verschiedenen Maßnahmen und Projekte, die basa regelmäßig durchführt, in hohem Maße auf die individuelle Förderung und Entwicklung Jugendlicher zielen und von vornherein mit entsprechenden Anforderungen seitens der fördernden Institutionen verbunden sind.
- Die Darlegungen zur Anforderung „Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor“, sind im Selbstreport denen zu sämtlichen anderen Anforderungen vorangestellt und bekommen so den Charakter einer »Präambel« zu allen weiteren Aussagen; das macht die Darlegungen zu diesem Qualitätsbereich aus Gutachtersicht sehr »rund«. Inhaltlich sind sie konkret auf im Leitbild formulierte Werte und Ziele bezogen und schlüssig und nachvollziehbar.
- Zur Anforderung „Die Organisation beschreibt, woran sie feststellt, das Lernen gelungen ist“ will der Gutachter anmerken, dass dies aus seiner

Sicht eine sehr gelungene inhaltliche Füllung der Indikatoren des Gelingens ist, die sehr konkret und genau differenziert in Bezug auf die unterschiedlichen Bereichen und Projekten. Die Form der tabellarische Übersicht ist dieser inhaltlichen Präzision und Klarheit dieser Vielfalt aus Sicht des Gutachters sehr angemessen.

- Zum Schluss dieses Qualitätsbereiches kommt der Selbstreport zu der allgemeinen Aussage „Wir meinen, dass wir mit der stetigen Fortschreibung unserer pädagogischen Arbeit auf einem guten Weg sind, was wir auch durch viel positives Feedback von außen bestätigt bekommen“ (S.44). Der Gutachter will sich dieser Bewertung nachdrücklich anschließen – so wie auch der Aussage „Die Arbeit der basa zeichnet sich durch eine große themenspezifische Methodenvielfalt aus“ auf S.39 im Zusammenhang der Beschreibung der Methoden und Arbeitsformen zur Förderung individuellen Lernprozesse.

Anregungen, Hinweise und Vorschläge zur weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung

- Die Darlegungen zu den „Angaben, wie die Organisation die Verfahren und Ergebnisse in diesem Qualitätsbereich bewertet und welche Schlussfolgerungen daraus gezogen werden“ nennen zum Teil konkrete Ergebnisse, die mit den Verfahren erzielt werden wie z.B. „Der schnelle und direkte Zugriff erleichtert das Erstellen neuer Projektanträge“ (S.43) oder zum Thema „videogestützte Bewerbungsgespräche“: „Sie (*die Teilnehmenden, der GA*) entwickelten ein besseres Verständnis davon, worauf sie bei den Bewerbungsgesprächen achten müssen“ (S.44). Der Gutachter geht davon aus, dass in beiden Fällen die Schlussfolgerung von basa lauten würde »Wir behalten das Verfahren bei«. Mit dieser Schlussfolgerung bestätigt sich basa Sinn und Nutzen der Verfahren und Ergebnisse.

Qualitätsbereich 5: Evaluation der Bildungsprozesse

Prüfung der Anforderungen

- Gegenstände,
- Verfahren,
- Rhythmus und
- Umfang

der Evaluation sind beschrieben und in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens begründet.

Erfüllt: Der Selbstreport nennt Gegenstände der Evaluation wie Zufriedenheit mit dem Seminar und der Leitung, „was gut gelaufen ist“ (S.46) und „Besonderheiten und eventueller Handlungsbedarf“ (S.46). Es werden Ergebnisse genannt wie der Wunsch nach vegetarischem und veganem Speiseangebot im Tagungshaus, ein Mehrbedarf an Unterstützung im Bereich Übergang Schule-Beruf und der Bedarf an mehr Kennenlernen und Inhalten statt freizeitpädagogischer Angebote im Bereich Sprungbrett. Begründet werden die Spezifikationen mit Verweis auf den in der Definition gelungenen Lernens genannten Anspruch „Neugier, Selbstreflexion und kritische Denkprozesse in Gang setzen“ und „die Lernenden sollen sich ernst genommen fühlen und als aktiver Teil des Gelingens verstehen“ (S.45).

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

Erfüllt: Die Darlegungen im Selbstreport benennen eben diese Ergebnisse und die daraus gezogenen Konsequenzen wie: ein Angebot an Präsentationstraining in den Schulferien, die Umgestaltung der Einführungs- und Orientierungswoche, ein Zusatzangebot in Deutsch oder die Neuanschaffung von Unterrichtsmaterial.

Die Lehrenden werden über die Evaluationsergebnisse informiert.

Erfüllt: basa informiert die Lehrenden über Evaluationsergebnisse im Rahmen der Teambesprechungen, der Supervision und der Fördergespräche.

Ergebnis der Prüfung

Die Anforderungen sind erfüllt.

Kommentare zum Qualitätsbereich

Allgemeine Rückmeldung zum Qualitätsbereich Evaluation der Bildungsprozesse

- Die tabellarische Übersicht über das „Instrumentarium zur Evaluation von Bildungsprozessen“ auf S.47 des Selbstreportes ist aus Gutachtersicht eine hervorragende Darstellungsweise – hilfreich sowohl für die Mitarbeitenden wie auch externe LeserInnen. Der Gutachter regt an, sie zu ergänzen im Sinne der Spezifikationen um die Aspekte „Gegenstand“, so dass auch diese im Blick sind.
- Positiv hervorheben will der Gutachter, dass basa über eine Vielzahl unterschiedlicher Evaluationsinstrumente und -verfahren verfügt, die der Vielfalt der unterschiedlichen Projekte und Teilnehmenden usw. aus Sicht des Gutachters angemessen ist, und die Instrumente und die Ergebnisse sehr aktiv und intensiv nutzt im Rahmen der pädagogischen Arbeit.

Anregungen, Hinweise und Vorschläge zur weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung

- Zum Projekt Fairwärts wird im Selbstreport ausgesagt, dass dort bisher statt einer schriftlichen Evaluation „tägliche Arbeitsbesprechungen mit den Teilnehmenden“ stattfinden; dies wird nachvollziehbar begründet mit „schult das sprachliche Ausdrucksvermögen“ und „führt zu mehr Zuverlässigkeit und Zufriedenheit“ (sämtlich S.51). Es fehlen jedoch Aussagen dazu, welches konkret die in diesen Besprechungen erhobenen Evaluationsergebnisse sind und zu welchen Konsequenzen sie ggf. geführt haben. Aus den Beschreibungen im SR wird nicht deutlich, ob diese informellen Gespräche den Erfahrungen von basa nach tatsächlich zu »belastbaren« Ergebnissen führen. Im Sinne einer lernenden Organisation ist es unbedingt notwendig, eingesetzte Verfahren dahin zu bewerten, ob sie die Ergebnisse erbringen, die die Organisation für ihre stetige Qualitätsentwicklung benötigt. Mit Beantwortung z.B. folgender Unterstützungsfragen kann basa zu aussagekräftigen Bewertungen ihrer eher informellen Evaluationsmethode(n) kommen: Erhalten wir konkrete Ergebnisse, aus denen sich Konsequenzen ableiten lassen? Stimmen die Ergebnisse mit anderen Beobachtungen überein? Lassen sich die Ergebnisse so dokumentieren, dass Vergleiche mit Vorgängerprojekten möglich sind bzw. dass ein Verlauf im aktuellen Projekt möglich ist?

- Die Begründung der Gegenstände, Verfahren, des Rhythmus und des Umfangs der Evaluation belässt es bei einer allgemeinen Bezugnahme auf in der Definition gelungenen Lernens formulierten Ansprüche. Der Gutachter regt an, die Begründung künftig konkreter zu fassen mit Hilfe z.B. folgender Fragen: Inwiefern sind die verwendeten Verfahren und Rhythmen der Evaluation geeignet, Aussagen über das Realisieren der eigenen Ansprüche und das Erreichen der eigenen Ziele der Organisation zu machen? Inwiefern geben die verwendeten Verfahren der Evaluation und deren Ergebnisse Auskunft über die Befriedigung der in der Bedarfserschließung erhobenen Bildungsbedürfnisse der Teilnehmenden? Inwiefern geben die verwendeten Verfahren der Evaluation und deren Ergebnisse Auskunft über die Lernerfolge und über gelungenes Lernen der Teilnehmenden? Inwiefern schaffen die verwendeten Verfahren und Rhythmen der Evaluation geeignete Voraussetzungen für die Lerner- und Kundenorientierung von basa? Mit Hilfe dieser und ähnlicher Fragen würde basa sicher verwertbare Informationen über die Wirkung seiner Evaluationsverfahren in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens gewinnen.
- Die Darlegungen zur Anforderung „Die Analysen werden bewertet, Konsequenzen aus den Evaluationsergebnissen werden gezogen“ zu den einzelnen Arbeitsbereichen nennen eine Vielzahl von Schlussfolgerungen aus der Bewertung von Ergebnissen, aus denen sich auf die jeweiligen Ergebnisse schließen lässt: die Umstellung des gesamten Bedarfs an Druck- und Kopierpapier im Tagungshaus auf Recycling-Papier, ein „Zusatzangebot in Deutsch“ und „Neuanschaffung von Unterrichtsmaterial“ im Bereich Sprungbrett oder „ein Angebot des Präsentationstrainings in den Schulferien“ (sämtlich S.50) im Bereich Übergang Schule-Beruf. Der Gutachter legt basa nahe, hier um der Transparenz und sachlichen Nachvollziehbarkeit willen künftig explizit die konkreten Evaluationsergebnisse zu benennen, aus deren Bewertung die jeweiligen Schlussfolgerungen gezogen wurden. Darüber hinaus enthalten die Darlegungen eine Reihe allgemein formulierter Ergebnisse wie: „vermitteln ein Bild von Motivation, Zielerreichung und Zufriedenheit“ oder die „differenzierte Einschätzung zur Qualität der Beratung“ (beide S.50), die basa künftig konkret benennen sollte: Welche konkreten Rückmeldungen vermitteln ein Bild von Motivation usw.? Welches sind konkret die differenzierten Einschätzungen der Beratung? Erst dann werden die jeweiligen Konsequenzen inhaltlich nachvollziehbar.

Qualitätsbereich 6: Infrastruktur

Prüfung der Anforderungen

Kriterien für die Qualität von Lernorten und Ausstattungen sind definiert.

Erfüllt: basa hat Kriterien für die Qualität der Lernorte und ihrer Ausstattung definiert und im Selbstreport dargestellt wie z.B. Eignung der Räume für Projektarbeit, Raum für Erholung und ansprechende Gestaltung der Flure und Freiräume.

Die Organisation überprüft Lernorte und Ausstattungen regelmäßig anhand dieser Kriterien.

Erfüllt: Die Überprüfung der Lernorte anhand dieser Kriterien geschieht im Rahmen der alltäglichen Nutzung. Ergebnisse dieser Überprüfungen lassen sich aus den im Weiteren genannten Verbesserungsanstrengungen erschließen: eine neue Aufzugsanlage, Verbesserung der beengten Raumsituation durch einen Anbau, Einrichtung eines schnellen WLANs.

Kriterien für die Qualität der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sind definiert.

Erfüllt: basa hat Kriterien für die Qualität der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten definiert und im Selbstreport dargestellt: Mitverantwortung und Mitgestaltungsmöglichkeit sowie eine Liste von insgesamt 20 Kriterien.

Die Organisation überprüft die Arbeitsbedingungen regelmäßig anhand dieser Kriterien.

Erfüllt: Die Überprüfung der Arbeitsbedingungen anhand dieser Kriterien geschieht im Rahmen der alltäglichen Nutzung sowie der regelmäßigen Entwicklungsgespräche. Auch hier lassen sich Ergebnisse dieser Überprüfungen aus den im Weiteren genannten Verbesserungsanstrengungen erschließen: Verbesserung der beengten Raumsituation durch einen Anbau, Einrichtung eines schnellen WLANs, Ausbau des basa-Nets, Überarbeitung des internen Bereichs der Homepage.

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

Erfüllt: Der Selbstreport berichtet von grundlegender Umgestaltung der Sanitärräume und Küchen, von notwendigen Brandschutzmaßnahmen, einer neuen Aufzugsanlage sowie vom Ausbau der Telekommunikation.

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

Erfüllt: Die Verantwortung für Verfügbarkeit und Einsatzfähigkeit liegt beim jeweiligen Projektteam. In den „Sprungbrett“-Werkstätten kontrollieren die Anleiter täglich mit den Jugendlichen die Sicherheit und Funktionsfähigkeit

der Maschinen; einmal jährlich erfolgt eine grundlegende Wartung der Maschinen. Die Maschinen und Werkzeuge der Haustechnikwerkstatt wartet der Haustechniker.

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

Erfüllt: Die Darlegungen zur Begründung beziehen die Maßnahmen auf verschiedene Aspekte des Leitbildes hinsichtlich der Ziele der Arbeit mit Jugendlichen.

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

Erfüllt: basa prüft dies regelmäßig mit Hilfe eines Fragebogens, den alle Gastgruppen ausfüllen. Als Beispiel für die Ergebnisse werden im Selbstreport die Rückmeldungen zu fehlenden Leselämpchen genannt.

Angaben, wie die Organisation die Verfahren und Ergebnisse in diesem Qualitätsbereich bewertet und welche Schlussfolgerungen daraus gezogen werden.

Teilweise erfüllt: basa bewertet die Fragebögen zur Zufriedenheit der Kunden des Tagungshauses als „wichtiges Werkzeug der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung“. Ergebnisse der Verfahren werden nicht genannt, Schlussfolgerungen ebenfalls nicht.

Ergebnis der Prüfung

Die Anforderungen sind nur teilweise erfüllt. Für die Testierung ist daher die Erfüllung folgender Auflage nachzuweisen:

- Schriftliche Darlegung zur Bewertung der mit den Verfahren erzielten Ergebnisse sowie der Verfahren selbst und zu Schlussfolgerungen daraus.

Kommentare zum Qualitätsbereich und zur Auflage

Allgemeine Rückmeldung zum Qualitätsbereich Infrastruktur

- Insgesamt verfügt basa aus Gutachtersicht in diesem Bereich über effektive und angemessene Verfahren und hat diese Verfahren offensichtlich sowohl den Projektstrukturen wie auch den pädagogischen Zielsetzungen entsprechend gestaltet.
- Die Darlegungen zur Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf Leitbild und Definition gelungenen Lernens beziehen wesentliche Aspekte

der Gestaltung und Ausstattung der Lernorte auf zentrale im Leitbild verankerte Ansprüche und Ziele der Arbeit von basa; das ist aus Gutachtersicht plausibel und nachvollziehbar.

Erläuterung zur formulierten Auflage

- Die Darlegungen zur Anforderung „Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen“ bleiben entweder sehr vage („Die ... Kontrolle und Wartung unseres medienpädagogischen Equipments erwies sich ... immer wieder als schwierige Herausforderung“ S.57) oder sehr pauschal („sind insbesondere die Fragebögen zur Zufriedenheit von Kunden mit der Infrastruktur und dem Service des Tagungshauses ein wichtiges Werkzeug“ S.57), ohne dass erkennbar wird, an welchen Ergebnissen sich diese Bewertungen festmachen. Zeigen die Ergebnisse, dass die Kriterienlisten für die Lernorte, deren Ausstattungen und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten – immer noch – passend und die Richtigen für uns sind? Erbringen die Verfahren der Überprüfung der Qualität der Infrastruktur aussagekräftige Ergebnisse? Sichern die Verfahren zuverlässig ab, dass alle benötigten Medien und Arbeitsmittel einsatzfähig und verfügbar sind, wenn sie gebraucht werden? Hier sollte basa zur Erfüllung der Auflage konkret erst die Erfahrungen hinsichtlich der Ergebnisse nennen und die daraus resultierende Bewertung der Verfahren, so dass die Reflexion auf allen Seiten nachvollziehbar wird.

Anregungen, Hinweise und Vorschläge zur weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung

- basa geht laut Selbstreport davon aus, dass „die Qualität von Lernorten, Ausstattung und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten ... bei uns eng miteinander verknüpft“ sind und stellt fest: „Da alle Mitarbeiter*innen für die Zufriedenstellung ihrer Bedürfnisse und der Erfordernisse ihres Tätigkeitsbereichs mit verantwortlich sind, können alle ihren Arbeitsplatz selbst mitgestalten, Arbeitsmaterialien, Werkzeuge, Medien etc. stehen allen in gleicher Weise zur Verfügung“ S.52). In den folgenden Darlegungen und insbesondere in der Liste der „Kriterien zur Beurteilung der Arbeitsplätze und Schulungsräume“ S.52/52 ist jedoch fast ausschließlich die Rede von den Büroräumen, Arbeitsplätzen und Arbeitsgeräten in Büros, Werkstatt und Küche und nur in wenigen Details von den Schulungsräumen bzw. anderen Lern- und Aufenthaltsorten der Gäste,

SeminarteilnehmerInnen und Jugendlichen. Der Gutachter will basa nahelegen, hier nachzuschärfen hinsichtlich der Kriterien für die Lernorte und ihre Ausstattung, um auch in diesem Feld Klarheit darüber zu bekommen, inwieweit basa nicht nur in Bezug auf die Arbeitsbedingungen der MitarbeiterInnen den eigenen Ansprüchen gerecht wird.

- Aus Sicht des Gutachters durchaus nachvollziehbar ist auch die Konsequenz, den früher eingesetzten Fragebogen für alle Mitarbeitenden zu ersetzen durch „die praktischen Erfahrungen der Kolleg*innen ... und ... zum anderen im Rahmen der Reflexion im regelmäßig durchgeführten Entwicklungsgespräch“ (S.52). Den Gutachter würde jedoch im Rahmen der Visitation interessieren, welche konkreten Erfahrungen basa mit diesem Wechsel der Verfahren gemacht hat und ob diese eher informellen Verfahren tatsächlich zu verwertbaren Ergebnissen führen. Der Gewinn solcher Darlegungen für basa wäre die Vergewisserung, ob die Ergebnisse diesen Wechsel des Verfahrens rechtfertigen.
- Die Ergebnisse der regelmäßigen Überprüfungen lassen sich im Selbstreport leider nur indirekt erschließen aus den verschiedenen genannten Verbesserungsbemühungen wie: neue Aufzugsanlage, Anbau, Überarbeitung des Telekommunikations- und Datennetz der Bildungsstätte“ und „Ausbau des basa-Net“ (S.54). Im Sinne der Klarheit und Konkretheit hinsichtlich der Nennung von mit den Verfahren erzielten Ergebnissen will der Gutachter auch hier nahelegen, künftig explizit erst die konkreten Prüfergebnisse zu nennen, aus denen dann Konsequenzen in Form von Verbesserungsanstrengungen gezogen werden. Diese Logik der Darstellung ermöglicht es auch dem basa e.V., die eingesetzten Verfahren anhand ihrer konkreten Ergebnisse fundiert zu überprüfen und zu bewerten und ggf. entsprechende Schlussfolgerungen zu ziehen.

Qualitätsbereich 7: Führung

Prüfung der Anforderungen

Die Organisation des Unternehmens ist dargestellt.

Erfüllt: Die Organisation ist ausführlich im Administrativen Teil dargestellt einschließlich eines Organigramms.

Führungsgrundsätze sind vereinbart und verschriftlicht.

Erfüllt: basa hat in der Geschäftsordnung Grundsätze der Führung vereinbart und verschriftlicht wie: Gleichheit aller Mitglieder, Konsensprinzip, Führung als Moderation und Koordination u.a.

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

Erfüllt: basa hat die Entscheidungsverfahren gestuft definiert: Alltägliche Dinge werden in den Teams und Projekten entschieden, Grundsätzliches in der Mitgliederversammlung, für komplexere Entscheidungen werden Entscheidungsvorlagen in temporären Arbeitsgruppen erarbeitet.

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

Erfüllt: Instrumente und Verfahren der internen Kommunikation und Information bei basa sind: die Projektteamsitzungen, Sitzungen der Vereinsgremien und deren Protokolle, das basa-Net und das QM-Handbuch. Neu ist ein interner zweimonatlicher Newsletter.

Zielvereinbarungen werden regelmäßig getroffen, dokumentiert und überprüft.

Erfüllt: Zielvereinbarungen werden regelmäßig im Rahmen der Projektbesuche des GefA zwischen den einzelnen Projektteams und dem Verein getroffen. Sie werden dokumentiert in den Protokollen. Sie werden in den Sitzungen des GefA in Kombination mit Projektbesuchen überprüft.

Die Zuständigkeit für Qualitätsentwicklung ist geregelt.

Erfüllt: Laut Selbstreport ist die Geschäftsführerin zuständig für die Qualitätsentwicklung, unterstützt durch zwei Qualitätsbeauftragte.

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

Erfüllt: Die Begründung bezieht das Führungsverständnis direkt auf Aussagen des Leitbildes zur Konsenskultur, zur Eigenverantwortung und zu Klarheit und Verbindlichkeit.

Angaben, wie die Organisation die Verfahren und Ergebnisse in diesem Qualitätsbereich bewertet und welche Schlussfolgerungen daraus gezogen werden.

Erfüllt: Der Selbstreport berichtet von Überprüfungen und Veränderungen des Organigramms, der Geschäftsordnung und der Entscheidungsverfahren. Weiter werden die Verfahren der Kommunikation und Information als „bewährt“ bewertet (S.63). Der zweimonatliche Newsletter wurde eingerichtet, da offensichtlich die vorhandenen Verfahren nicht ausreichen für die Vielfalt der Informationen aus den Projekten und Arbeitsfeldern.

Ergebnis der Prüfung

Die Anforderungen sind erfüllt.

Kommentare zum Qualitätsbereich

Allgemeine Rückmeldung zum Qualitätsbereich Führung

- Der Selbstreport beschreibt, wie und warum basa im Jahr 2016 das Verfahren der Zielvereinbarungen weiterentwickelt hat, im Sinne von mehr Transparenz und weniger Gesprächsaufwand – aus Gutachtersicht ein eindrucksvolles Beispiel dafür, dass und wie basa immer wieder seine Verfahren und Instrumente überprüft und weiterentwickelt im Sinne des Selbstverständnisses von Selbstorganisation und Selbstbestimmung. Das bedeutet in aller Regel einen hohen Diskussions- und Reflexionsaufwand bzw. eine ausgeprägte entsprechende Diskussions- und Reflexionskultur, die nach der Erfahrung des Gutachters so in kaum einer anderen Bildungseinrichtung anzutreffen ist.
- Zur Anforderung „Zielvereinbarungen werden regelmäßig getroffen, dokumentiert und überprüft“: Der Selbstreport stellt auf S.61 fest, dass seit 2016 die Zielvereinbarungen im Rahmen der Projektbesuche des GefA getroffen und überprüft werden. Eine explizite Aussage, dass und wie diese Vereinbarungen dokumentiert werden, fehlt an dieser Stelle. Jedoch heißt es weiter vorne im Abschnitt zur Anforderung bezüglich der Instrumente und Verfahren der internen Kommunikation, dass „alle Sitzungen der verschiedenen Gremien protokolliert“ werden (S.60/61). Der Gutachter geht davon aus, dass dies auch die Sitzungen bzw. Projektbesuche des GefA und damit die dort getroffenen Zielvereinbarungen betrifft, und akzeptiert diese Darlegungen als ausreichend zur Erfüllung der Anforderung.

- Die Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens bezieht das Führungsverständnis konkret auf im Leitbild formulierte Grundsätze wie „Partizipation und Konsenskultur“, „Wir übernehmen in hohem Maße Verantwortung für die eigene Arbeit“ (beide S.61) und „Klare Strukturen und Verbindlichkeiten“ (S.62). Das ist aus Sicht des Gutachters plausibel und nachvollziehbar und ist möglicherweise auch der Begründungsbezug für die weiteren Verfahren dieses Qualitätsbereiches.
- Die tabellarische Übersicht über „Gremien und Entscheidungsebenen bei basa e.V.“ auf S.64 im Selbstreport ist für den Gutachter und vermutlich auch die Mitarbeitenden von basa sehr hilfreich zum Verständnis und Überblick. Sie spiegelt auch die deutlich gewachsene Komplexität und Vielfalt der Arbeitsbereiche und Projekte und der entsprechenden Strukturen und Verfahren (siehe auch die entsprechende Anregung des Gutachters zur weiteren Entwicklung).

Anregungen, Hinweise und Vorschläge zur weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung

- Die Darlegungen zur Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens beschreiben und diskutieren das Grundverständnis, das basa in seinem Leitbild definiert. Sie setzen jedoch nicht die Maßnahmen konkret und begründend in Bezug auf die Aussagen des Leitbildes. basa könnte hier durchaus stringente Begründungen entwickeln mit z.B. folgenden Leitfragen:

Worin besteht die konkrete Dienstleistungsfunktion der jeweils ausgeübten Führung für die Aufgabenerfüllung der Organisation im Interesse ihrer Kunden und Teilnehmenden?

Inwiefern tragen die Strukturen, Instrumente und Verfahren interner Kommunikation, Information und Entscheidung dazu bei, dass die Interessen und Bedürfnisse der Lernenden im Prozess der Leistungserstellung berücksichtigt werden?

Auf welche Weise tragen die Führungsgrundsätze dazu bei, dass das nach außen kommunizierte Leitbild im Verhalten der Organisation und ihrer Mitarbeitenden seinen Niederschlag findet?

Wodurch schafft die Führung geeignete Voraussetzungen für die Lerner- und Kundenorientierung des Unternehmens?

- Die Darlegungen zu den „Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen“ beschreiben, dass basa das Organigramm „überarbeitet und aktualisiert“ hat (S.62), dass die „Geschäftsordnung ... erst in jüngster Zeit wieder überarbeitet“ wurde (S.62/63), dass andererseits sich die Verfahren und Instrumente im Bereich Entscheidungen und Kommunikation bewährt haben und unverändert geblieben sind. Der Gutachter regt an, hier künftig konkret darzulegen, aufgrund welcher Ergebnisse basa die Verfahren als offensichtlich verbesserungswürdig bewertet und jeweils die Schlussfolgerung zieht, sie zu überarbeiten. Darüber hinaus benennen die Darlegungen auch einige Schlussfolgerungen wie „keine Veränderungen vorgenommen worden“ in Bezug auf die Entscheidungsverfahren, die Überarbeitung der „Übersicht über `Gremien und Entscheidungsebenen““ sowie die pauschale Bewertung „die vorhandenen Kommunikationswege haben sich bewährt“ (sämtlich S.63). Auch hier sollte der Selbstreport künftig konkret darstellen, anhand welcher offensichtlich als ausreichend und positiv bewerteten Ergebnisse basa zu dieser Bewertung kommt. Erst dann werden die Schlussfolgerungen nachvollziehbar.
- Die Darlegungen im Selbstreport zu diesem Qualitätsbereich lassen erkennen, dass der deutliche Zuwachs an Vielfalt und Komplexität der Arbeitsbereiche und Projekte zu Veränderungen der Geschäftsordnung geführt haben, zur Einführung des internen Newsletters, zur Modifizierung des Umgangs mit Zielvereinbarungen im Rahmen der Jahrestagung und zu erheblicher Veränderung der Arbeitsweise des sogenannten GefA. Das ist aus Gutachtersicht durchaus nachvollziehbar und eindrucksvoll. Beeindruckend ist auch das ständige und offensichtlich immer wieder erfolgreiche Bemühen, all diese strukturellen Entwicklungen im Bereich Führung, die ja durchaus nicht hierarchiefrei sind, in Einklang zu halten mit dem Selbstverwaltungsgedanken und den im Leitbild propagierten Ansprüchen an „Partizipation und Konsenskultur“ (S.61). Aus Gutachtersicht stellt sich möglicherweise die Frage, an welcher konkreten Stufe der sich weiterentwickelnden Vielfalt und Komplexität basa möglicherweise an die Grenzen dieses Bemühens stößt bzw. ob basa möglicherweise sich in der letzten Zeit an der einen oder anderen Stelle schon mit dieser Frage konfrontiert sah – was vielleicht im Einzelfall dazu führen könnte (oder schon dazu geführt hat), die eine oder andere konkrete Entwicklung oder Neuerung nicht zu realisieren. Darüber würde der Gutachter gern mit basa im Rahmen der Visitation ins Gespräch kommen.

Qualitätsbereich 8: Personal

Prüfung der Anforderungen

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

Erfüllt: basa hat für „alle Tätigkeitsfelder ... Aufgabenprofile in Form von Arbeitsplatzbeschreibungen“ (S.65) erstellt und schreibt sie bei Veränderungen fort.

Kompetenzprofile der Beschäftigten sind vorhanden und werden aktualisiert.

Erfüllt: basa verfügt über „Kompetenzprofile aller Mitarbeiter*innen“ (S.65) in Form einer Datei, die im basa-Net einsehbar ist. Sie werden z.B. nach Fortbildungen aktualisiert.

Neue Kompetenzanforderungen werden systematisch ermittelt.

Erfüllt: basa ermittelt neue Kompetenzanforderungen im Zusammenhang mit der Fortschreibung bestehender und der Entwicklung neuer Konzepte und Projekte.

Entwicklungsgespräche mit Mitarbeiter/innen werden regelmäßig durchgeführt.

Erfüllt: Die Geschäftsführerin führt gemeinsam mit einem Vorstandsmitglied mindestens alle zwei Jahre Entwicklungsgespräche mit allen MitarbeiterInnen.

Eine systematische Fortbildungsplanung für alle Beschäftigtengruppen liegt vor.

Erfüllt: Die systematische Fortbildungsplanung bei basa beinhaltet zum einen ein Angebot an „(Team)Supervision“ (S.67), zum anderen die aus fachlichen Bedarfen resultierenden Fortbildungsangebote „in den einzelnen Projektes (Tätigkeitsfeldern)“ (S.67) und des Trägervereins.

Fortbildung wird angeboten, dokumentiert und ausgewertet.

Erfüllt: In den Projekten bzw. Tätigkeitsfeldern sowie durch den Trägerverein wird bedarfsorientiert interne und externe Fortbildung für Mitarbeiter*innen angeboten. Die Nachweise über absolvierte Fortbildungen werden zur Dokumentation bei der Personalverwaltung eingereicht und als Auswertung wird die Aktualisierung der Kompetenzprofile genannt.

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

Erfüllt: Im Selbstreport werden die Maßnahmen dieses Qualitätsbereiches insgesamt in Bezug auf das im Leitbild formulierte „hohe Maß an Verantwortung für die eigene Arbeit und gemeinsam für die basa insgesamt“

und den im Leitbild deutlich werdenden Anspruch der „hohen Qualität unserer Arbeit“ (beide S.70) begründet.

Angaben, wie die Organisation die Verfahren und Ergebnisse in diesem Qualitätsbereich bewertet und welche Schlussfolgerungen daraus gezogen werden.

Erfüllt: Laut Selbstreport haben sich „die meisten der ... eingesetzten Verfahren ... bewährt“; als Schlussfolgerung wird formuliert: sie „werden kontinuierlich weiterentwickelt“ (beide S.70).

Ergebnis der Prüfung

Die Anforderungen sind erfüllt.

Kommentare zum Qualitätsbereich

Allgemeine Rückmeldung zum Qualitätsbereich Personal

- Der gesamte Bereich „Personalentwicklung“ beim basa e.V. ist aus Sicht des Gutachters hochprofessionell entwickelt unter Einbeziehung von Aspekten der „Personalfürsorge“ und unter Wahrung der Grundwerte der Selbstorganisation, in deren Tradition der Verein steht. Der Gutachter hat insbesondere die Darlegungen im Selbstreport „Weitere Aspekte der Personalentwicklung“ auf den Seiten 68-70 mit Hochachtung und Freude zur Kenntnis genommen – zeugen sie doch eindrucksvoll vom professionellen Verständnis der Bildungs- und Beratungsarbeit von basa und von der entsprechend hohen Mitarbeiterorientierung und von dem hohen Anspruch an die Kompetenzen und das Engagement der MitarbeiterInnen.
- Am Schluss dieses Qualitätsbereiches finden sich einige Darlegungen zum Thema „Umgang mit Konflikten in der Selbstverwaltung“, das als „eine immer wiederkehrende Herausforderung“ bezeichnet wird (S.71). Aus Sicht der Gutachters drückt sich hierin auch der hohe Anspruch von basa an seine Verfahren und Strukturen im Sinne der Selbstorganisation und Selbstverwaltung aus – ihm ist in mehr als 15 Jahren Gutachter-tätigkeit noch in keinem Selbstreport das Thema „Umgang mit Konflikten“ und „Umgang mit Regelverletzungen“ (S.71) untergekommen. Dass in der Vergangenheit offensichtlich eine Verfahrensbeschreibung entstand, „die enorm komplex war und in dieser Form nie angewendet wurde“ (S.71), ist für den Gutachter angesichts eigener Erfahrungen durchaus nachvollziehbar und verständlich.

Anregungen, Hinweise und Vorschläge zur weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung

- In der Beschreibung im Selbstreport zur Ermittlung neuer Kompetenzanforderungen schildert basa ein eher reaktives Vorgehen: „Neue Kompetenzanforderungen werden auf zwei Ebenen erfasst: Zum einen bei der Entwicklung neuer Konzepte und Projekte, zum anderen bei der Fortschreibung bestehender Projekte“ (S.66). Hier scheint es so, dass basa dann reagiert, wenn neue Bedarfe und damit ggf. neue Kompetenzanforderungen bereits »angekommen« sind. Es geht bei dieser LQW-Anforderung jedoch auch darum, dass die Organisation frühzeitig antizipiert, welche zukünftigen Fähigkeiten sie für die Aufgabenerfüllung und ihre strategische Entwicklung benötigen wird, also welche Kompetenzen in der Organisation vorhanden sein müssen, um kommenden Entwicklungen und Herausforderungen der Umwelt der Organisation begegnen zu können. Dazu ist es sinnvoll, die aktuellen Kompetenzprofile der Mitarbeitenden mit den aktuellen Aufgabenprofilen der Funktionsstellen, den Ergebnissen der Bedarfsanalyse, der Evaluation, des Controllings und den strategischen Entwicklungszielen abzugleichen unter der Fragestellung, ob die Voraussetzungen in der Organisation für die Erfüllung der (neu) anstehenden Aufgaben noch gegeben sind. Der Gutachter empfiehlt basa das LQW-Qualitätswerkzeug „Instrument zur Ermittlung von neuen Kompetenzanforderungen“ (<http://www.qualitaets-portal.de/wp-content/uploads/QB-8-Qualit%C3%A4tswerkzeug-Kompetenzanforderungen-2017-03.pdf>).
- Im Selbstreport heißt es auf S.67: „Zum einen wird allen Mitarbeiter*innen (Team)Supervision ... angeboten bzw. nahegelegt“. Der Gutachter sieht einen deutlichen Unterschied zwischen „angeboten“ (= offen und eher unverbindlich) und „nahegelegt“ (= offen, aber eher verpflichtend) und regt an, hier künftig eindeutig zu beschreiben, was „angeboten“ und was „nahegelegt“ wird, um unnötige Spekulationen seitens des Gutachters zu vermeiden. Und eine eindeutige Klärung, was von den MA an Verbindlichkeit erwartet wird, gibt in der Regel Sicherheit und reduziert Konflikt.
- Zur Auswertung von Fortbildungen heißt es im Selbstreport lediglich, dass die Kompetenzprofile „entsprechend ergänzt“ werden (S.68). Gibt es darüber hinaus noch andere Formen der Auswertung wie z.B. Berichte in Teambesprechungen, so dass z.B. Informationen über die Qualität von Fortbildungen verschiedener Anbieter ausgetauscht oder erworbene Kenntnisse oder Kompetenzen im Team weitergegeben werden können?

Um sicher zu gehen, dass basa alle für sich interessanten Informationen aus absolvierten Fortbildungen erhält, empfiehlt der Gutachter, in jedem Fall eine Auswertung vorzunehmen. Dabei kann basa die Auswertungsfrage, inwieweit sich die neu erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse positiv auf Arbeitsleistung und -zufriedenheit auswirken, durch weitere Fragen ergänzen wie z.B.: Welche Mitarbeitenden sollten an den neu erworbenen Erkenntnissen teilhaben? Sollte sich in der Organisation etwas verändern, um z.B. Erfahrenes gut umsetzen zu können? Sind das Fortbildungsinstitut und der/die DozentIn weiter zu empfehlen? Etc.

- Die Darlegungen zur Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens beschränken sich auf grundsätzliche Bezugnahmen des Führungsverständnisses auf zentrale Aspekte des Leitbildes und auf die Aussage, dass sich die Geschäftsführerin und die KollegInnen „als Koordinator*innen ... der Teams“ verstehen im Sinne des Leitbild-Anspruchs „Klare Strukturen sind uns ebenso wichtig wie teamorientierte Bildungsarbeit“ (beide S.62). Diese allgemeine Bezugnahme könnte basa zu einer umfassenden Begründung weiterentwickeln mit Hilfe z.B. folgender Fragen: Inwiefern trägt unser Führungsverständnis, unsere Kooperations- und Konfliktkultur bei zur Realisierung von Partizipation und Konsenskultur? Was bewirken die Entscheidungsverfahren und die konkreten Instrumente und Verfahren der internen Kommunikation in Bezug auf das Ziel der Verantwortungsübernahme? Wie trägt das Verfahren der Zielvereinbarung und -überprüfung dazu bei, den Anspruch „offen für neue Ideen und die Weiterentwicklung unserer Arbeit in thematischer wie organisatorischer Hinsicht“ (S.61) zu erfüllen?
- Die Darlegungen zur Anforderung „Angaben, wie die Organisation die Verfahren und Ergebnisse in diesem Qualitätsbereich bewertet und welche Schlussfolgerungen daraus gezogen werden“ konstatieren: „die meisten der ... eingesetzten Verfahren haben sich bewährt und werden kontinuierlich weiterentwickelt“ (S.70). Im Sinne der Anforderung sollte basa künftig explizit beschreiben, anhand welcher – zureichenden oder unzureichenden – Ergebnisse diese Bewertung geschieht. Darüber hinaus lässt die Formulierung „die meisten der ... Verfahren haben sich bewährt“ die Frage offen, welche Verfahren sich nicht bewährt haben, anhand welcher Ergebnisse basa zu dieser Bewertung kommt und welche Schlussfolgerungen basa daraus jeweils gezogen hat. Hilfreiche Fragen zur weiteren Reflexion könnten sein: Was erreicht basa mit seiner Fortbildungsplanung und wie bewertet basa daher das Verfahren? Welche Erfahrungen hat basa mit den Entwicklungsgesprächen gemacht

und wie werden sie bewertet und mit welcher Schlussfolgerung? Führt die Ermittlung neuer Kompetenzanforderungen bei basa zu guten Ergebnissen, so dass das Verfahren positiv bewertet werden kann? U.a.

- Der Gutachter will basa nahelegen, zu prüfen, ob die Erfahrungen mit den Verfahrensregeln zum Umgang mit Konflikten usw. (siehe dazu auch oben unter "Kommentare zum Qualitätsbereich") künftig als Teil der Darlegungen zu den Führungsgrundsätzen betrachtet und behandelt werden sollten, geht es dort doch insgesamt um die Regelung von Rechten und Pflichten, von Aufgabenteilung, Teamfähigkeit usw., also um sämtliche Dimensionen des kollegialen Umgangs miteinander einschließlich der Regelung von Differenzen und Konflikten im Sinne des Konsensprinzips.

Qualitätsbereich 9: Controlling

Prüfung der Anforderungen

Ein dokumentiertes Berichtswesen zu relevanten, begründeten Spezifikationen ist eingeführt.

Erfüllt: basa verfügt über ein eingeführtes Berichtswesen zu den Spezifikationen Teilnehmende, Arbeits- und Lernverhalten, aktuelle Entwicklungen der Projekte, Stand der Ausgaben, erreichte Abschlüsse, Vermittlungen u.a.. Die Spezifikationen sind im Einzelnen begründet mit internen Steuererfordernissen und mit externen Anforderungen der Auftraggeber und Förderer.

Kennzahlen/Kennziffern und qualitative Erfolgsindikatoren sind definiert und begründet. Sie werden regelmäßig erhoben und bewertet. Konsequenzen werden gezogen.

Teilweise erfüllt: Basa hat als Kennzahlen und Kennziffern definiert: „erreichte Abschlüsse und Vermittlungen“ (S.74), „Herkunft von Projektteilnehmenden nach Städten/ Gemeinden aufgeschlüsselt“ (S.74), „Kosten- und Finanzierungsgrößen der Veranstaltungen“ (S.75), „Übernachtungs- und Umsatzzahlen“ im Tagungshaus (S.75) und die Kundenzufriedenheit. Dazu kommen die Teilnehmendenzufriedenheit, die Teilnehmendenzahlen und die Vermittlungsergebnisse. Begründet sind sie mit jeweiligen Steuererfordernissen und mit Anforderungen der Auftraggeber.

Als qualitative Erfolgsindikatoren hat basa die „positiven Rückmeldungen sowohl der Teilnehmenden als auch der Zuwendungsgeber*innen“ definiert, dazu die Aufmerksamkeit von Politik und Presse und ggf. Auszeichnungen. Als Beispiele nennt der Selbstreport Besuche von PolitikerInnen, Diskussionen mit MdLs und diverse Auszeichnungen sowie die „Wertschätzung ... durch die finanzielle wie inhaltliche Unterstützung durch Politik und Verwaltung“ (S.78).

Beispiele für reale Ergebnisse der Erhebung der Kennzahlen und qualitativen Erfolgsindikatoren und daraus gezogene Konsequenzen werden im Selbstreport nicht genannt.

Die eingesetzten Verfahren der finanziellen Steuerung sind beschrieben und begründet, Gesichtspunkte der Wirtschaftlichkeit werden beachtet.

Erfüllt: Basa verfügt über ein umfangreiches und komplexes System finanzieller Steuerungsverfahren für den Gesamtverein und die einzelnen Projekte, begründet mit den Erfordernissen der Wirtschaftlichkeit und der Kostendeckelung der verschiedenen Projekte.

Interne Prüfungen zur Funktionsweise der Organisation finden regelmäßig statt. Konsequenzen aus den Prüfergebnissen werden gezogen.

Erfüllt: Interne Prüfungen zur Funktionsweise der Organisation sind bei basa: die jährliche Arbeitstagung des Vereins, interne Audits im Rahmen der Projektbesuche durch den GefA, „Audits im AZAV-Kontext“ (S.82) sowie die Audits durch Weiterbildung Hessen. Ergebnisse der Prüfungen bzw. Konsequenzen daraus sind Veränderungen der Geschäftsordnung und der Strukturen, neue Angebote für bildungsferne junge Menschen, neu entwickelte Angebote wie z.B. Jugendwohngruppen für junge Geflüchtete.

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

Erfüllt: Die Darlegungen beziehen „die Gesamtplanung des Vereins ... auf direkte Projekte zur Förderung unserer Zielgruppen“ (S.82/83), im Sinne des Leitbildanspruchs, „junge Menschen bei ihren gesellschaftlichen und kulturellen Suchbewegungen zu unterstützen“ (S.82). Darüber hinaus wird die qualitative Beschreibung und quantitative Messung von Lernerfolgen bezogen auf „unsere Beobachtung gelungenen Lernens“ (S.83).

Angaben, wie die Organisation die Verfahren und Ergebnisse in diesem Qualitätsbereich bewertet und welche Schlussfolgerungen daraus gezogen werden.

Erfüllt: Die Darlegungen im Selbstreport bewerten die Verfahren des Controlling insgesamt und besonders die Verfahren des internen Berichtswesens wie auch die der finanziellen Steuerung als bewährt und passend. Es werden Schlussfolgerungen genannt wie die Einführung von „Etherpads“ und „webbasierter Instant-Messaging-Dienste“ im Bereich der politischen Bildung, bei der finanziellen Steuerung die Vereinfachung der „Abgleichprozesse mit dem Steuerbüro“ und die Einrichtung einer „zeitnahen Kostenstellenrechnung“ (sämtlich S.83). Das Seminarcontrolling im Bereich Politische Bildung wird als „eingespielt und ... bewährt“ bewertet (S.76).

Ergebnis der Prüfung

Die Anforderungen sind nur teilweise erfüllt. Für die Testierung ist daher die Erfüllung folgender Auflage nachzuweisen:

- Schriftliche Darlegung zu – exemplarischen – Ergebnissen der Erhebung von Kennzahlen und qualitativen Erfolgsindikatoren und zu den daraus gezogenen Konsequenzen.

Kommentare zum Qualitätsbereich und zur Auflage

Allgemeine Rückmeldung zum Qualitätsbereich Controlling

- Basa verfügt aus Gutachtersicht insgesamt über ein sehr umfangreiches und differenziertes System des Berichtswesens, der Erhebung von Kennzahlen und Kennziffern und der finanziellen Steuerung, das die Vielfalt und Komplexität der Projekte und Arbeitsbereiche widerspiegelt. Das beinhaltet offensichtlich auch einen ständigen Entwicklungs- und Aktualisierungsbedarf, wie er beispielhaft auf S.76 genannt wird: „Aktualisierung des Controlling, um es an strukturelle Entwicklungen der Förderlandschaft anzupassen“.
- Im Bereich Wirtschaftlichkeit und Finanzen verfügt der basa e.V. über ein beachtlich differenziertes und umfangreiches Controlling – sicher sowohl erforderlich wie angemessen in Bezug auf die Komplexität der unterschiedlichen Geschäftsfelder und die Vielfalt an Zuwendungs- und Auftraggebern.

Erläuterung zur formulierten Auflage

- Die Darlegungen zur Erhebung von Kennzahlen und Kennziffern enthalten ausschließlich Aussagen darüber, welche Ergebnisse grundsätzlich bzw. potenziell jeweils erhoben werden (können). LQW erwartet hier jedoch die – zumindest exemplarische – Nennung tatsächlich erhobener Kennzahlen / Kennziffern und qualitativer Erfolgsindikatoren und der daraus gezogenen Konsequenzen – gewissermaßen als »Nachweis« darüber, dass die Erhebung der Kennzahlen / Kennziffern und qualitativen Erfolgsindikatoren tatsächlich zu verwertbaren Ergebnissen führt. Darüber hinaus werden die Bewertungen und Schlussfolgerungen daraus erst nachvollziehbar anhand tatsächlich erzielter Ergebnisse – sowohl für basa selbst wie auch für den Gutachter (siehe auch weiter unten). Zur Erfüllung der Auflage sollte basa einige Beispiele tatsächlich erhobener Kennzahlen / Kennziffern bzw. qualitativer Erfolgsindikatoren nennen und die daraus gezogenen Konsequenzen beschreiben.

Anregungen, Hinweise und Vorschläge zur weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung

- Die Darlegungen zur Anforderung „Interne Prüfungen zur Funktionsweise der Organisation finden regelmäßig statt. Konsequenzen aus den Prüfer-

gebnissen werden gezogen“ nennen drei Beispiele für Schlussfolgerungen aus Ergebnissen: „neue Angebote für bildungsferne junge Menschen“ (S.82), Seminarthemen und die Wohngruppe für junge Geflüchtete. Ergebnisse der „internen Audits der einzelnen Projekte ... im Zusammenhang der GefA-Projektbesuche“ (S.82) werden nicht genannt. Auch an dieser Stelle macht der Gutachter darauf aufmerksam, dass hier die Nennung konkreter Ergebnisse erwartet wird, anhand derer dann im Abschnitt „Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen“ die Verfahren bewertet werden und daraus Schlussfolgerungen gezogen werden. In eben diesem Abschnitt auf S.83 werden weitere Schlussfolgerungen genannt wie die Nutzung neuer Medien wie Etherpads oder webbasierte Instant-Message-Dienste, die Vereinfachung der Abgleichprozesse mit dem Steuerbüro, ohne dass explizit und nachvollziehbar beschrieben wird, aus welchen als offensichtlich unzureichend bewerteten Ergebnissen diese Schlussfolgerungen jeweils gezogen wurden. Erst die Bezugnahme auf konkrete real erzielte Ergebnisse macht die jeweiligen Bewertungen und Schlussfolgerungen nachvollziehbar.

- Die Darlegungen zur Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens beziehen das Controlling und die „Gesamtplanung des Vereins“ (S.82) insgesamt auf das im Leitbild formulierte Ziel, „junge Menschen *bei ihren gesellschaftlichen und kulturellen Suchbewegungen zu unterstützen*“ (S.82) und auf die Definition gelungenen Lernens und stellen grundsätzlich fest: „Unsere Steuerungsbemühungen zielen darauf hin, die im Leitbild ausgeführten Ziele zu erreichen“ (S.83). Das ist aus Gutachtersicht zwar nachvollziehbar, bleibt aber sehr allgemein. Der Gutachter regt an, künftig konkreter zu beschreiben, in welchem Bezug z.B. bestimmte Kennzahlen stehen zu Ansprüchen und Zielen des Leitbildes oder wie interne Prüfungen zur Funktionsweise sich beziehen auf das Leitbild oder die Definition gelungenen Lernens. Mögliche Fragen zur Weiterentwicklung der Begründung der Qualitätsmaßnahmen in diesem Qualitätsbereich könnten sein:

Auf welche Weise spiegeln sich die Ansprüche des Leitbildes im Berichtswesen der Organisation?

In welcher Weise fließt die Lernerorientierung in die Kennzahlen und Erfolgsindikatoren ein?

Inwieweit berücksichtigen die internen Prüfungen zur Funktionsweise der Organisation die Beiträge der verschiedenen Bereiche zur Realisierung des gelungenen Lernens der Teilnehmenden?

Wodurch schafft das Controlling geeignete Voraussetzungen für die Lerner- und Kundenorientierung des Unternehmens? (Quelle:

<http://www.qualitaets-portal.de/wp-content/uploads/Arbeitshilfe-QB-9-Controlling-2017-03.pdf>, S.8/9).

- Zu den „Angaben, wie die Organisation die Verfahren und Ergebnisse in diesem Qualitätsbereich bewertet und welche Schlussfolgerungen daraus gezogen werden“: Die Verfahren werden im Selbstreport insgesamt als „bewährt“ und „passend“ bewertet, ohne dass deutlich wird, anhand welcher Ergebnisse basa diese Bewertung trifft; zum anderen werden einige Konsequenzen genannt wie „Etherpads“, „webbasierter Instant-Messaging-Dienste“, die Vereinfachung der „Abgleichprozesse mit dem Steuerbüro“ und die Einrichtung einer „zeitnahen Kostenstellenrechnung“ (sämtlich S.83), ohne darzulegen, aus welchen Bewertungen der Verfahren und Ergebnissen diese gezogen wurden. Im Sinne der Auflage zu der Anforderung „Kennzahlen und Kennziffern“ weist der Gutachter darauf, hin, dass hier künftig konkret benannt werden soll, welche tatsächlich erhobenen Ergebnisse dazu führen, dass die Verfahren als offensichtlich verbesserungswürdig bewertet wurden. Erst dann werden die Bewertungen und Schlussfolgerungen transparent und nachvollziehbar.

Qualitätsbereich 10: Kundenkommunikation

Prüfung der Anforderungen

Eine Begründung für Inhalte und Formen der Kundeninformation liegt vor.

Erfüllt: Der Selbstreport beschreibt die verschiedenen Formen und Inhalte der Kundeninformation und begründet sie mit unterschiedlichen Erfordernissen in Bezug auf die Zielgruppen wie z.B. die „Jugendlichen ... von den Chancen des Angebotes zu überzeugen“ (S.85) oder „die optimale Versorgung unserer Gäste im Dialog“ vorzubereiten (S.86).

Die wichtigsten Kundenkommunikationsverfahren sind begründet und beschrieben.

Erfüllt: Der Selbstreport beschreibt die verschiedenen Kundenkommunikationsverfahren und begründet sie mit unterschiedlichen Zielen in Bezug auf die Zielgruppen, wie z.B. „Qualität und Relevanz unserer Arbeit möglichst transparent und nachvollziehbar darzustellen“ oder „der Koordination von Hilfemaßnahmen für die Teilnehmenden“ (beide S.85).

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

Erfüllt: basa veröffentlicht die Allgemeinen Geschäftsbedingungen einschließlich der Regelungen zum Verbraucherschutz auf seiner Website.

Die verbindlichen Anmeldeverfahren sind definiert und werden vorgehalten.

Erfüllt: Die unterschiedlichen Anmeldeverfahren für die verschiedenen Maßnahmen sind z.T. entsprechend den Rahmenbedingungen der Maßnahmen definiert und werden vorgehalten.

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

Erfüllt: Die verschiedenen Bereiche und Projekte von basa nutzen „differenzierte Instrumente“ in Form von „Fragebögen ...“, die konkret auf die Angebote im Haus und deren Nutzung abgestimmt sind“ (beide S.89) für Rückmeldungen der KundInnen. Zur Auswertung und zu Konsequenzen daraus verweist der Selbstreport auf die Darlegungen im Qualitätsbereich 6: Dort werden Verbesserungsanstrengungen wie die Umgestaltung der Sanitärräume oder die Überarbeitung des Datennetzes der Bildungsstätte beschrieben als Reaktion auf „Rückmeldungen von Belegungsgruppen (Fragebögen)“ (S.53).

Angaben, wie die Organisation die Verfahren und Ergebnisse in diesem Qualitätsbereich bewertet und welche Schlussfolgerungen daraus gezogen werden.

Erfüllt: Der Selbstreport bewertet „das breite Spektrum“ der Kundenkommu-

nikation als „bewährt“ (beide S.89) anhand der Erfahrung, dass „unsere Kundenkommunikation zu Veränderungen und Anpassungen unserer Angebote“ geführt hat (S.89).

Ergebnis der Prüfung

Die Anforderungen sind erfüllt.

Kommentare zum Qualitätsbereich

Allgemeine Rückmeldung zum Qualitätsbereich Kundenkommunikation

- basa verfügt aus Sicht des Gutachters über ein differenziertes System unterschiedlicher Verfahren und Instrumente der Kundeninformation und vor allem Kundenkommunikation, das sich in den letzten Jahren allerdings deutlich verändert hat – so nennt der Selbstreport das Beispiel der Entwicklung „hin zu Internet- und Mailverkehr“ im Bereich Tagungshaus (S.89). Trotz dieser Entwicklung ist Kundenkommunikation für basa immer noch ein in hohem Maße dialogischer Prozess mit persönlichen Gesprächen, Netzwerkarbeit, Schnupperveranstaltungen, telefonischer Kundenberatung u.a. Das hebt der Gutachter ausdrücklich hervor, da dies nicht selbstverständlich ist im Bereich der Weiterbildung.
- Die Darlegungen zu den „Angaben, wie die Organisation die Verfahren und Ergebnisse in diesem Qualitätsbereich bewertet und welche Schlussfolgerungen daraus gezogen werden“ bewerten die Verfahren als „bewährt“ anhand der Erfahrung, dass „unsere Kundenkommunikation zu Veränderungen und Anpassungen unserer Angebote“ geführt hat (beide S.89). Das ist aus Gutachtersicht durchaus nachvollziehbar.
- Positiv hervorheben will der Gutachter, dass basa auch seinen „regelmäßigen Kontakt mit Entscheidungsträger*innen in der Politik, in Behörden, Schulen und anderen Organisationen“ und den „Kontakt mit den Menschen, die dort wichtige Ansprechpartner sind“ (beide S.90) als Teil seiner Kundenkommunikation begreift. Diese sind gewissermaßen »indirekte« KundInnen von basa, die sicher zum Teil z.B. über Projektanträge usw. mitentscheiden. Diese Kontakte sind sicher sehr hilfreich im Hinblick auf Bedarfserschließung, die Entwicklung neuer Projekte, Finanzierungen, Kooperationen usw..

Anregungen, Hinweise und Vorschläge zur weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung

- Zur Anforderung „Anregungen und Beschwerden werden erhoben und ausgewertet. Konsequenzen werden gezogen“ nennt der Selbstreport „differenzierte Instrumente der Rückmeldung für unsere Kund*innen“ sowie „projektbezogene Fragebögen“ als „Grundlage für Rückmeldungen“ (S.89) und verweist bezüglich der „Nutzung der so gewonnenen Anregungen und Beschwerden“ (S.89) auf die Darlegungen im Qualitätsbereich 6 Infrastruktur. Dort wird im Abschnitt „Verbesserungsanstrengungen“ u.a. auf „Rückmeldungen der Belegungsgruppen (Fragebögen)“ (S.53) verwiesen und es werden Verbesserungsanstrengungen beschrieben wie die Umgestaltung der Sanitärräume oder die Überarbeitung des Datennetzes der Bildungsstätte, ohne dass deutlich wird, welche davon ggf. Konsequenzen aus der Auswertung der Rückmeldungen von KundInnen und NutzerInnen sind. Einzig im Abschnitt „Die Organisation überprüft regelmäßig, ob Lebensort und Ausstattung adressaten- und bedürfnisangemessen sind“ ist die Rede von einer „Verbesserung der Ausstattung mit Leselämpchen an den Betten“ (S.57), die im Fragebogen zur Zufriedenheit mit der Ausstattung gewünscht worden war. Der Gutachter akzeptiert diese Darlegungen insgesamt als ausreichend zu Erfüllung der Anforderungen, will aber noch folgende Hinweise und Anregungen geben:

Die „projektbezogene(n) Fragebögen“, auf die der Selbstreport hier verweist, sind Standard-Evaluationsbögen in den einzelnen Projekten. Die Nutzung von Evaluationsbögen zur Erhebung von Anregungen und Beschwerden ist selbstverständlich zulässig und sinnvoll, die LQW-Anforderung zielt jedoch darüber hinaus auf ein Anregungs- und Beschwerdemanagement ab, das auch unabhängig von Befragungen seitens der Organisation funktioniert: Ein aktives Anregungs- und Beschwerdemanagement geht über eine angebotsgebundene Evaluation hinaus und soll InteressentInnen, BesucherInnen, TeilnehmerInnen und AuftraggeberInnen generell ermuntern, Rückmeldungen zu geben. Wie bei anderen Prozessen ist auch das Anregungs- und Beschwerdemanagement ein klar definierter, verbindlich eingeführter und systematischer Prozess, der aus verschiedenen Stufen bzw. Prozessschritten besteht:

1. Anregungs- und Beschwerdestimulierung (aktive Motivation der Kunden, ihre Meinungen, ihre Ideen und ihre Verbesserungsvorschläge zu äußern)

2. Anregungs- und Beschwerdeannahme (definierte Wege zur Meinungsäußerung)
3. Anregungs- und Beschwerdebearbeitung (zeitnahe Bearbeitung, definierte Zuständigkeiten)
4. Anregungs- und Beschwerdereaktion (ggf. Rückmeldung an die Beschwerdeführerin)
5. Strukturelle Verbesserungsmaßnahmen (systematische Auswertung aller Anregungen und Beschwerden, um über ggf. notwendige strukturelle Maßnahmen zu entscheiden).

Der Nutzen eines solchen systematischen Beschwerdemanagements für den basa e.V. bestünde darin, dass Anregungen und Beschwerden Lernchancen für eine Organisation darstellen, weil KundInnen am besten wissen, was nicht gut genug funktioniert, was man besser machen könnte und welche weiteren Ideen denkbar sind. Diese Informationen sind für Organisationen wichtige Quellen für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. KundInnen, die sich beschweren, zeigen, dass ihnen an der Organisation und der Zusammenarbeit etwas liegt, und verhalten sich als gleichberechtigte PartnerInnen.

Im Selbstreport werden zwar Beispiele für Beschwerden und der Umgang damit beschrieben, offen bleibt für den Gutachter jedoch, ob die Beschwerden gesammelt dokumentiert werden, um z.B. im Jahresrückblick auswerten zu können, ob es in bestimmten Bereichen Häufungen von Beschwerden gab oder ob bestimmte Themen immer wieder auftauchen. Eine solche Auswertung ist nützlich, um von Einzelbeschwerden wegzukommen und grundsätzliche Schwierigkeiten oder Ärgernisse zu identifizieren – dann kann die lernende Organisation strukturell etwas verändern.

Interessant ist im Übrigen auch eine Gegenüberstellung von Ergebnissen aus Evaluations- und Bewertungsbögen und eingegangenen Anregungen und Beschwerden. Wenn z.B. Beschwerden eingehen, die sich in einem erst kürzlich angewendeten Bewertungsbogen nicht abbildeten, dann kann das etwas über die Güte des Bewertungsbogens aussagen. Und wenn in den Bewertungsbögen z.B. massive Kritik geäußert wird, bei Lehrenden jedoch keinerlei Kritik ankam, dann sagt das möglicherweise etwas über die Passgenauigkeit der Beschwerdestimulierung und –annahme sagen.

Qualitätsbereich 11: Strategische Entwicklungsziele

Qualitätsbereich 11a: Erfüllung Strategischer Entwicklungsziele aus der vorangegangenen Testierung

Prüfung der Strategischen Entwicklungsziele

Strategisches Entwicklungsziel „Nach Ausscheiden des derzeitigen Geschäftsführers hat basa seine Strukturen und Prozesse erfolgreich angepasst.“

Erfüllt: Laut Selbstreport wurde dieses Ziel trotz des plötzlichen Todes des neuen Geschäftsführers und nach einer Erweiterung des GefA im Sinne der Vertretung aller Bereiche und Projekte, die angesichts einer erheblichen Ausweitung der Arbeitsfelder nicht mehr aufrecht erhalten werden konnte, durch eine Neustrukturierung des GefA erreicht.

Strategisches Entwicklungsziel „Die Bildungsstätte stellt ein regional wie überregional anerkanntes und wirtschaftlich erfolgreiches Tagungshausangebot für unsere Zielgruppen und Gäste dar.“

Erfüllt: Das Tagungshaus ist laut Selbstreport organisatorisch neu strukturiert und wirtschaftlich konsolidiert, die Zusammenarbeit mit verschiedenen Organisationen ist ausgebaut und die Zahl der Teilnehmenden aus anderen Bundesländern ist gewachsen.

Strategisches Entwicklungsziel „basa hat ein Beratungs- und Coachingangebot für Jugendliche entwickelt, das Hilfen und Alternativen beim drohenden Scheitern am Schulabschluss wie im Übergang Schule-Beruf anbietet. Basa ist Träger dieses Angebots im Hochtaunuskreis.“

Erfüllt: basa hatte nach dem Ende der sog. „Kompetenzagentur“ 2014 das Konzept einer Jugendberufsagentur entwickelt und wurde vom Kreis mit der Durchführung beauftragt. Inzwischen wurde dieses Konzept weiterentwickelt und seine Durchführung neu ausgeschrieben, basa hat sich beworben und den Zuschlag bekommen.

Strategisches Entwicklungsziel „basa hat neue Konzepte zur gesellschaftlichen Integration und zur demokratischen Teilhabe junger Menschen entwickelt.“

Erfüllt: basa hat in der Zwischenzeit verschiedene Konzepte entwickelt und umgesetzt:

- das Bildungsliverollenspiel „Exodus
- Seminare und Webinare „Identität global“
- Seminare „Kulturelle Vielfalt nonverbal“ mit jungen Geflüchteten

- ein Konzept „Digitale Medien und Demokratie“, für das der Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten für 5 Jahre eine teilfinanzierte Stelle als Bildungsreferent*in zur Verfügung stellt
- das „Projekt Fairwärts“ in Café HARTEL
- das Jugendwohngruppenprojekt
- JUBA als Innovationsprojekt.

Angaben, wie die Organisation die Verfahren und Ergebnisse in diesem Qualitätsbereich bewertet und welche Schlussfolgerungen daraus gezogen werden.

Nicht erfüllt: Die Darlegungen im Selbstreport enthalten keine Aussagen zu dieser Anforderung.

Ergebnis der Prüfung

Die Anforderungen sind nur teilweise erfüllt. Für die Testierung ist daher die Erfüllung folgender Auflage nachzuweisen:

- Schriftliche Darlegung, wie basa die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse bewertet und dass Schlussfolgerungen gezogen werden.

Kommentare zum Qualitätsbereich und zur Auflage

Allgemeine Rückmeldung zum Erreichen der Strat. Entwicklungsziele

- basa hat aus Sicht des Gutachters seine Strategischen Entwicklungsziele trotz einiger Rückschläge – insbesondere den frühen Tod des neuen Geschäftsführers im Mai 2014 – in erstaunlichem Umfang erreicht. Vor allem die Vielfalt der neu entwickelten Projekte und Arbeitsfelder ist sehr beeindruckend.

Erläuterung zur formulierten Auflage

- In den Darlegungen zur Anforderung „Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen“ wird festgestellt, dass „über die Verfahren der Projektentwicklung und Marktbeobachtung ... an anderer Stelle geschrieben worden“ ist (S.95). Der Gutachter geht davon aus, dass es sich bei den Verfahren der Marktbeobachtung um die Darlegungen im Qualitätsbereich 2 „Bedarfser-schließung“ handelt, geht es doch dort u.a. um den fachlichen Austausch

„extern mit Kooperationspartnern“ und in ... Facharbeitskreisen“ (S.26) oder um die „Recherche von Förderprogrammen im Internet ... sowie ... fachlichen Austausch mit Auftraggeber*innen, in Netzwerken und Arbeitskreisen“ (S.27). Sie werden dort allgemein und anhand zweier Ergebnisbeispiele bewertet, (siehe dazu auch die gutachterlichen Anmerkungen im Abschnitt zum Qualitätsbereich 2 im Gutachten). Diese Darlegungen treffen jedoch keine Aussage darüber, inwieweit die Verfahren der Marktbeobachtung verwertbare Ergebnisse gezeitigt haben in Bezug auf die hier zur Debatte stehenden Strategischen Entwicklungsziele und wie basa diese Ergebnisse bewertet und dementsprechend auch die Verfahren als hilfreich und zielführend oder nicht in Bezug auf das Erreichen der Entwicklungsziele. Dazu kommt, dass im Selbstreport festgestellt wird, dass basa „im letzten Jahr die vielfältigen Ebenen der ... Marktbeobachtung und Projektentwicklung etwas zurückgefahren und auf die Fortführung einzelner Projekte beschränkt“ (S.29) hat.

Beschreibende Darlegungen der „Verfahren der Projektentwicklung ... an anderer Stelle“ (S.95) sowie Aussagen zur Bewertung damit erzielter Ergebnisse und der Verfahren selbst konnte der Gutachter im Selbstreport nicht finden.

Aus beiden Erkenntnissen heraus resultiert die entsprechende Auflage. Zur Erfüllung sollte basa kurz beschreiben, mit welchen Ergebnissen „die Verfahren der Projektentwicklung und Marktbeobachtung“ (S.95) und ggf. weitere Verfahren zum Erreichen der Strategischen Entwicklungsziele beigetragen haben und wie basa diese Ergebnisse und entsprechend die Verfahren selbst bewertet.

Anregungen, Hinweise und Vorschläge zur weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung

- In den „Angaben, wie die Organisation die Verfahren und Ergebnisse in diesem Qualitätsbereich bewertet und welche Schlussfolgerungen daraus gezogen werden“ trifft der Selbstreport einige grundsätzliche Aussagen im Hinblick auf die Formulierung neuer strategischer Entwicklungsziele: sie sollen „die Kontinuität der Arbeit und Stabilisierung der Gesamtsituation gewährleisten“ und trotzdem dazu beitragen, dass basa „auch in der Zukunft notwendige Innovationskraft (aufbringt), um unsere Position am Markt zu sichern“ (beide S.95). Dem Gutachter ist nicht klar, ob und inwiefern dies Schlussfolgerungen aus der Bewertung der Ergebnisse und Verfahren sind. Andererseits sind dies offensichtlich grundsätzliche

Überlegungen für die strategische Entwicklung der nächsten Jahre. Siehe dazu auch die Darlegungen des Gutachters im Abschnitt A „Wiederbeschreibung“.

Qualitätsbereich 11b: Strategische Entwicklungsziele

Prüfung der Anforderungen

Evaluations-/Entwicklungsworkshops finden regelmäßig statt.

Erfüllt: Die jährliche 2- bis 3-tägige Jahrestagung des Vereins ist der zentrale Evaluations- und Entwicklungsworkshop von basa.

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

Teilweise erfüllt: basa sammelt laut Selbstreport systematisch Qualitätsentwicklungsziele und dokumentiert sie in einem Themenspeicher im basa-Net. Der Selbstreport nennt keine Qualitätsentwicklungsziele.

Strategische Entwicklungsziele der Gesamtorganisation werden im Selbstreport vorgeschlagen.

Erfüllt: Im Selbstreport werden sechs Strategische Entwicklungsziele vorgeschlagen.

Angaben, wie die Organisation die Verfahren und Ergebnisse in diesem Qualitätsbereich bewertet und welche Schlussfolgerungen daraus gezogen werden.

Erfüllt: basa bewertet laut Selbstreport die Jahrestagung und die Veranstaltungen im Rahmen des Qualitätsentwicklungsprozesses als „bewährt“ (S.97). Sie haben im Ergebnis zur Veränderung etlicher Verfahren wie z.B. der Zielvereinbarungen geführt. Als Konsequenz formuliert basa sowohl die Bewahrung der „Errungenschaften der Selbstverwaltung (konsensorientierte Entscheidungsfindung, weitmögliche Egalität und Teilhabe der Mitarbeitenden)“ wie auch „Arbeitsstrukturen, die dafür ausreichende Stabilität, aber auch Flexibilität bieten“ (beide S.97).

Ergebnis der Prüfung

Die Anforderungen sind nur teilweise erfüllt. Für die Testierung ist daher die Erfüllung folgender Auflage nachzuweisen:

- Schriftliche Darlegung der gesammelten Qualitätsentwicklungsziele.

Kommentare zum Qualitätsbereich und zur Auflage

Allgemeine Rückmeldung zum Qualitätsbereich Strat. Entwicklungsziele

- Basa verfügt aus Gutachtersicht in diesem Qualitätsbereich über wirk-
same und erprobte Verfahren und Instrumente der Qualitätsentwicklung
und der Überprüfung seiner Abläufe.
- Die Bewertung der Jahrestagung als Evaluations- und Entwicklungswork-
shop anhand der Ergebnisse, die dort erreicht werden, ist aus Gutachter-
sicht klar nachvollziehbar. Die Schlussfolgerung daraus entspricht aus
Sicht des Gutachters dem Grundverständnis von basa als selbstverwal-
teter Einrichtung, das basa sehr konsequent und nachhaltig pflegt und
praktiziert und weiterentwickelt.

Erläuterung zur formulierten Auflage

- Die Darlegungen zur Anforderung „Qualitätsentwicklungsziele und/oder -
maßnahmen werden systematisch gesammelt und sind dokumentiert“
beschreiben, dass basa systematisch Qualitätsentwicklungsziele sammelt
und sie in einem Themenspeicher im basa-Net dokumentiert. Der
Selbstreport nennt jedoch diese Ziele nicht explizit. LQW erwartet jedoch
die Nennung der Qualitätsentwicklungsziele im Sinne der allgemeinen
Erwartung, dass im Selbstreport Ergebnisse dargestellt werden, die mit
dem Verfahren (hier: der Sammlung usw.) erzielt werden. In der
Arbeitshilfe zu diesem Qualitätsbereich heißt es dazu:

„Die Sammlung und Dokumentation von Qualitätsentwicklungszielen
und/oder -maßnahmen umfasst Ideen und Verbesserungsvorschläge, die
unabhängig der LQW-Anforderungen sind oder über diese hinausgehen
und die für eine spätere Bearbeitung festgehalten werden sollen. Diese
Auflistung entsteht während der Qualitätsentwicklungsphase und speist
sich aus unterschiedlichen Quellen, z.B.:

Maßnahmen, die sich aus den Qualitätsprüfungen der Lernorte und
Arbeitsbedingungen (QB 6) ergeben,

Verbesserungsvorschlägen von Mitarbeitenden aus den
Entwicklungsgesprächen (QB 8),

Ideen von Kunden aus dem Anregungs- und Beschwerdemanagement
(QB 10),

Zielen, die sich aus den Ergebnissen der Bedarfserschließung (QB 2), der
Evaluation (QB 5) und/oder dem Controlling (QB 9) ergeben.

Die Qualitätsentwicklungsziele/-maßnahmen haben eine unterschiedliche
Reichweite von größeren Verbesserungsprojekten bis hin zu kleineren

»Schönheitsreparaturen«. Sie beziehen sich auf Teilbereiche der Organisation und sind deshalb nicht mit den strategischen Entwicklungszielen zu verwechseln. Sie können aber ggf. später unter den umfassenderen strategischen Zielen subsumiert werden.“

(Quelle: <http://www.qualitaets-portal.de/wp-content/uploads/Arbeitshilfe-QB-11-Strategische-Entwicklungsziele-2017-03.pdf>, S.4/5).

In diesem Verständnis dient die Nennung der Qualitätsentwicklungsziele im Selbstreport dazu, die Überlegungen der Organisation zur weiteren Entwicklung und insbesondere zu den vorgeschlagenen Strategischen Entwicklungszielen in Beziehung zu setzen zu konkreten Entwicklungen und Zielen und sie ggf. damit zu unterfüttern. Der Selbstreport benennt diesen Zusammenhang selbst in seinen Darlegungen zur Gesamtprozessbeschreibung: „Aus den gesammelten Qualitätsentwicklungszielen wurden ... Strategische Entwicklungsziele für die kommenden Jahre präzisiert“ (S.20).

Anregungen, Hinweise und Vorschläge zur weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung

- In den Darlegungen zum Qualitätsbereich 11 A „Strategische Entwicklungsziele ALT“ konstatiert der Selbstreport: „Es wird nun darauf ankommen, strategische Entwicklungsziele neu so zu fassen, dass sie einerseits die Kontinuität der Arbeit und Stabilisierung der Gesamtsituation gewährleisten, um nach einer starken Wachstumsphase diese gut bewältigen zu können“ (S.95). Der Gutachter schließt sich dieser »Mahnung« an und will sie nachdrücklich unterstreichen mit folgenden Überlegungen:

In LQW wird empfohlen, die strategischen Entwicklungsziele in den Kontext einer „Globalstrategie“ oder „strategischen Gesamtpositionierung“ zu stellen. Dies würde – etwa im Sinn einer »Präambel« – Fragen wie diese beantworten: Was ist die grundlegende Absicht, die unsere strategischen Aktivitäten bis zur Retestierung bestimmen soll? Welche »Gesamtvorstellung« von der Zukunft des Bildungswerks liegt unseren strategischen Zielen zugrunde? Im Abschlussworkshop wird der Gutachter mit den AkteurInnen besprechen, ob die Formulierung einer Globalstrategie die mittelfristige Organisationsentwicklung unterstützen kann. Vielleicht ist es diesem offensichtlichen Fehlen einer erkennbaren Vision geschuldet, dass der Gutachter das strategische Moment in der jetzigen Formulierung der strategischen Entwicklungsziele noch nicht erkennen kann:

Was ist die strategische Ausrichtung bei der Feststellung „Die Bildungsstätte stellt ein regional wie überregional anerkanntes und gut ausgelastetes Tagungshausangebot dar“ (S.96)?

Auf welche strategische Perspektive bezieht sich der erfolgreiche Abschluss der Baumaßnahmen?

„basa arbeitet im Bereich Politische Bildung erfolgreich und anerkannt als Werkstatt für die Entwicklung und Vermittlung innovativer Methoden“ (S.96) - das ist aus Gutachtersicht nur eine zusammenfassende Beschreibung des aktuellen Zustandes ohne strategische Perspektive.

„basa arbeitet weiterhin anerkannt als flexibel agierender und in Kreis und Land gut vernetzter Träger“ (S.96) - welches ist die Vision über das „arbeitet weiterhin“ hinaus?

In welche Strategische Ausrichtung soll die Weiterentwicklung und Stabilisierung des Projektes „Jugendwohngruppe“ münden?

„Die strukturellen Veränderungen des Vereins sind erfolgreich bewältigt worden, die Geschäftsordnung wurde angepasst und beschlossen und hat sich bewährt“ (S.97) - das alles ist bereits weitgehend geschehen, so dass dem Gutachter nicht klar ist, welche Zielsetzung hiermit verfolgt werden soll.

Gelungene strategische Entwicklungsziele sind laut LQW langfristig und umfassend formuliert, beziehen sich auf die Struktur- und Prozessebene der Organisation, sind mutig, aber realistisch formuliert, sind überprüfbar formuliert bzw. durch überprüfbare Indikatoren unterlegt, basieren auf dem Leitbild der Organisation, auf Analysen der Umweltanforderungen und auf Analysen des Zustands der eigenen Organisation. Kann basa seine vorgeschlagenen Themen an diesen Kriterien gelungener strategischer Entwicklungsziele orientieren? In der Visitation wird Gelegenheit sein, sich über die strategische Ausrichtung der vorgeschlagenen Themen zu unterhalten, um dann im Abschlussworkshop endgültig strategische Entwicklungsziele festzulegen.

D. Hinweise für die Visitation und den Abschlussworkshop

Bei der **Visitation** handelt es sich um einen, die Begutachtung ergänzenden Besuch der Organisation durch den Gutachter bzw. die Gutachterin. Eine Führung durch die Räumlichkeiten ist daher ein erster fester Bestandteil der Visitation, hier können auch Gespräche mit Teilnehmenden geführt werden. Vor allem dient die Visitation aber der Prüfung der vorzuhaltenden Nachweise für die im Selbstreport gemachten Angaben, der ggf. erfolgten Auflagen, und – im Hauptteil – der Diskussion des Gutachtens mit den Mitarbeitenden der Einrichtung bzw. deren Führung.

Ziel der Visitation ist es, vertiefte Lernprozesse der Organisation anzuregen und eine Basis für die weitere Qualitätsarbeit zu schaffen. Deshalb sollen auch Fragen der Organisation geklärt und ggf. Klarheit darüber geschaffen werden, welche weiteren Arbeiten wegen etwaiger Nichterfüllung der Auflagen erforderlich sind.

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

Alle im Selbstreport gemachten Aussagen müssen nachgewiesen werden können. **Nachweise**, auf die im Selbstreport Bezug genommen oder verwiesen wird, müssen bei der Visitation zugänglich sein bzw. bereitgehalten werden (elektronisch oder händisch). Der Gutachter bzw. die Gutachterin hat das Recht, alle Nachweise einzusehen.

Wenn im Gutachten **Auflagen** formuliert wurden, werden diese in jedem Fall Gegenstand der Visitation sein. Wir empfehlen, dass sich die Organisation auf die im Gutachten genannten Auflagen inhaltlich vorbereitet und entsprechend schriftliches Material zum Nachweis bereithält.

Der weitere Umgang mit den im Gutachten enthaltenen **Anregungen und Hinweisen zur weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung** liegt ausschließlich in der Entscheidung der Organisation. Die im Gutachten formulierten Fragen und Anregungen sollten im Rahmen der Visitation diskutiert werden, um das Lernen der Organisation weiter anzuregen.

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

Die Visitation umfasst folgende Teile:

1. Begehung der Organisation
1. Einsicht in Nachweise und ggf. Prüfung der Erfüllung der Auflagen
2. Diskussion des Gutachtens

Die Visitation dauert im Regelfall **ca. vier Stunden**.

Der **Abschlussworkshop** dient zum einen der Reflexion des Qualitätsentwicklungsprozesses, um daraus Schlussfolgerungen für die weitere Qualitätsarbeit der Organisation zu ziehen, und zum anderen der **Vereinbarung von strategischen Entwicklungszielen** und zugehörigen Mindestanforderungen für die nächste Qualitätsentwicklungsperiode.

Ziel ist es, die Entwicklungspotenziale der Organisation zu konkretisieren, die Herausforderungen, die die Organisation bewältigen muss, zu sondieren und die mögliche bzw. erforderliche Ausrichtung und Entwicklung der Organisation in den nächsten vier Jahren in den Blick zu nehmen.

Grundlage für diesen im Regelfall ebenfalls **vierstündigen Workshop** ist der Katalog für Qualitätsentwicklungsziele und/oder -maßnahmen sowie der Vorschlag der Organisation für die strategischen Entwicklungsziele der Gesamtorganisation, die in Kapitel 11 des Selbstreportes vorgelegt werden.

Die **Gutachtenden** haben auf dem Abschlussworkshop eine **beratende Funktion** hinsichtlich der Angemessenheit der Ziele und der korrekten, prüfbar formulierten Ziele. Die Organisation hat die inhaltliche Definitionsmacht über ihre eigene Zukunft, sie entscheidet selber über die strategischen Entwicklungsziele und ihre Detaillierung. Die Gutachtenden nehmen ihre Beratungsaufgabe dadurch wahr, dass sie die Formulierungen der strategischen Ziele auf ihre Überprüfbarkeit bei der Retestierung kontrollieren.

Am Schluss des Workshops muss zwischen Organisation und Gutachter bzw. Gutachterin Einvernehmen über die festgelegten strategischen Entwicklungsziele und deren Mindestanforderungen bzw. Indikatoren bestehen. Die vereinbarten Ziele gehen – neben den (Mindest-) Anforderungen in den obligatorischen Qualitätsbereichen – in die nächste Testierung ein.

Der Abschlussworkshop wird von der Organisation – in Rücksprache mit dem

bzw. der Gutachtenden – inhaltlich vorbereitet; er wird vom Gutachtenden moderiert und zeitlich verantwortet.

Zur **inhaltlichen Vorbereitung** können die im LQW-Leitfaden formulierten Fragen und die im Internet bereitstehenden Arbeitshilfen genutzt werden.

Auf dem Abschlussworkshop sollen folgende Punkte bearbeitet werden:

1. Gemeinsame Beratung und Festlegung der strategischen Entwicklungsziele mit Festlegung der entsprechenden Prüfindikatoren
1. Schlussfolgerungen aus dem abgeschlossenen Qualitätsprozess für die folgende Qualitätsperiode

Zu diesen beiden Punkten möchten die Gutachtenden noch folgende Anregungen und Kommentare geben:

1. Der Selbstreport stellt auf S.95 fest: „Es wird nun darauf ankommen, strategische Entwicklungsziele neu so zu fassen, dass sie einerseits die Kontinuität der Arbeit und Stabilisierung der Gesamtsituation gewährleisten, um nach einer starken Wachstumsphase diese gut bewältigen zu können. Andererseits müssen wir aber auch in der Zukunft notwendige Innovationskraft aufbringen, um unsere Position auf dem Markt zu sichern.“ Der Gutachter schließt sich diesem Fazit an und versteht es als wesentliche Leitlinie für die Formulierung neuer Strategischer Entwicklungsziele für basa.
1. Das könnte aus Gutachtersicht u. U. heißen, das basa in den nächsten Jahren bewusst eine Phase der Konsolidierung und der weitgehenden Absicherung des jetzt Erreichten seine internen Prüfungen zur Funktionsweise der Organisation und die Audits nach AZAV und Weiterbildung Hessen nutzt, um den jetzigen Stand der Vielfalt der Arbeitsfelder und Projekte und die entsprechenden Veränderungen und Erweiterungen der Strukturen und Verfahren usw. systematisch zu überprüfen und ggf. nachzujustieren.

Essen, am 28. August 2017

gez. Wolfgang Nötzold
(Gutachter)

gez. Marina Scheffler-Niehoff
(Qualitätskontrolle)