

**Lernerorientierte Qualitätstestierung  
in der Weiterbildung**

**Gutachten  
zum Selbstreport  
der  
basa e.V.**

Erstgutachter:	Tel.:	E-Mail:
Heiko Bennewitz	0641 - 4002578	heiko.bennewitz@web.de

Zweitgutachter:	Tel.:	E-Mail:
Peter Wattler-Kugler	0700 - 79288537	wattler-kugler@id-koeln.de

Fernwald, 20. Juli 2009

## **Inhaltsverzeichnis**

A. Zusammenfassende Bewertung.....	3
Weiteres Vorgehen.....	7
B. Begutachtung der einzelnen Qualitätsbereiche.....	11
Qualitätsbereich 1: Leitbild .....	11
Qualitätsbereich 2: Bedarfserschließung.....	12
Qualitätsbereich 3: Schlüsselprozesse.....	14
Qualitätsbereich 4: Lehr-Lern-Prozess .....	16
Qualitätsbereich 5: Evaluation der Bildungsprozesse .....	19
Qualitätsbereich 6: Infrastruktur .....	22
Qualitätsbereich 7: Führung .....	24
Qualitätsbereich 8: Personal .....	26
Qualitätsbereich 9: Controlling .....	29
Qualitätsbereich 10: Kundenkommunikation .....	32
Qualitätsbereich 11: Strategische Entwicklungsziele .....	34
C. Hinweise für die Visitation und den Abschlussworkshop .....	37

## **A. Zusammenfassende Bewertung**

Auf der Grundlage des Selbstreports kann noch nicht entschieden werden, ob die 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)

In folgenden Qualitätsbereichen wurden im Gutachten Auflagen formuliert:

- QB 3 (Schlüsselprozesse)
- QB 4 (Lehr-Lern-Prozess)
- QB 5 (Evaluation der Bildungsprozesse)
- QB 6 (Infrastruktur)
- QB 7 (Führung)
- QB 8 (Personal)
- QB 9 (Controlling)
- QB 10 (Kundenkommunikation)
- QB 11 (Strategische Entwicklungsziele)

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.

Die Beschreibung der basa e.V. (Bildungsstätte Alte Schule Anspach) ermöglicht den Gutachtern einen umfassenden Einblick in die Geschichte und Entwicklung der Organisation und vermittelt dabei ein lebendiges Bild des Vereines, seiner Organisation, Arbeitsweisen und Aufgaben.

Die basa e.V. stellt sich in ihrem Leitbild in die Tradition selbstverwalteter Betriebe. Der Verein begründet und bezieht sich positiv auf die übergeordneten Werte Aufklärung, Emanzipation und Selbstbestimmung. Es wird die Entwicklung des Trägers nachgezeichnet, der zunächst die jugendverbandliche Arbeit des BDP durch Betrieb einer Tagungsstätte unterstützen wollte, in einem parteilichen, solidarischen Verhältnis insbesondere zu benachteiligten Jugendlichen aber im Lauf der Jahre neue Tätigkeits- bzw. Geschäftsbereiche aufgetan hat.

So stehen heute neben einem regionalen Zentrum der jugendverbandlichen Arbeit und bundesweiten Angebote der politischen Bildung auch Projekte der Jugendberufshilfe. Neben Jugendlichen sind dabei auch Multiplikatoren eine wichtige Zielgruppe. Nach Empfindung der Gutachter leitet sich aus dem Selbstverwaltungsgedanken eine sehr umfassende Partizipation der Vereinsmitglieder an den Entscheidungsprozessen des Vereins ab, die zugleich aber auch eine besondere Verantwortungsübernahme durch die Beschäftigten beinhaltet.

Wir waren von der Tiefe der Auseinandersetzung mit einer Qualitätsentwicklung beeindruckt, die stellenweise deutlich über die Anforderungen nach LQW hinausgegangen ist. Die Gesamtprozessbeschreibung beschreibt den Entwicklungs- und Qualitätsprozess detailliert und nachvollziehbar, insbesondere das Partizipative an der Anlage der Prozesse wird eindrücklich deutlich und beispielhaft belegt. Die Gutachter haben dabei den Eindruck einer sehr intensiven und gründlichen Arbeit gewonnen. Förderlich war dabei wohl auch der konsequent genutzte Dreierschritt: Bestandsaufnahme – Überprüfung bzw. Bewertung – Über- bzw. Neuarbeitung von Fehlendem (S.17), der uns auch für zukünftige Qualitätsprozesse der basa e.V. zielführend erscheint. Die Gutachter haben aus den Beschreibungen einen langfristigen und von hoher Arbeitsintensität geprägten Qualitätsprozess wahrgenommen, der für die Organisation nicht immer einfach war, gerade weil aufgrund der umfassenden Partizipation der Mitarbeitenden und der komplexen Prozessstruktur ein hoher Koordinierungsaufwand erforderlich war.

Abgesehen von QB 1 sind in allen Qualitätsbereichen Auflagen erteilt worden. Die Gutachter möchten damit nicht grundsätzlich in Abrede stellen, dass die basa e.V. diese entsprechenden Anforderungen erfüllt. Im Detail wird dies aber nicht immer transparent. Für die Gutachter wären im Selbstreport an mancher Stelle ausführlicher dargestellte Inhalte mit konkreten Beispielen

wichtig gewesen, um die Beschreibungen in vollem Umfang verstehen und nachvollziehen zu können. So werden vielfach keine konkreten Ergebnisse genannt, z. B. für die QB 2 Bedarfserschließung und QB 5 Evaluation. Nicht zuletzt deswegen war für die Gutachter manchmal schwer zu erkennen, wie die Qualitätsarbeit in der Praxis gestaltet ist. Wir befürchten deshalb, dass Auflagen nicht zuletzt aufgrund darstellerischer Ungenauigkeiten erfolgt sind. Auch konnten wir nicht immer entsprechende Nachweise zu den Aussagen in den Beschreibungen zu den Qualitätsbereichen finden. Zudem ist bei der Beschreibung der Qualitätsmaßnahmen im Selbstreport nicht immer ein unmittelbarer Verweis im Text auf die im Anhang befindlichen Nachweise erfolgt.

Die zwingend für jeden Qualitätsbereich erforderlichen Angaben zur Bewertung eingesetzter Verfahren und ihrer Ergebnisse sowie des Ziehens von Schlussfolgerungen erfolgen innerhalb des Selbstreportes in stark unterschiedlicher Ausprägung. In den QB 7 und 8 finden wir eine übersichtliche und recht detaillierte Bewertung einzelner Qualitätsmaßnahmen. In anderen Bereichen erfolgt eine eher allgemeine Bewertung der Qualitätsmaßnahmen, z. B. in QB 1 und 3. In den QB 2, 4, 6 und 9 fanden wir Bewertungen nur punktuell und beispielhaft, in den QB 5, 10 und 11 fanden wir diese gar nicht. Wir möchten die Organisation ermutigen, gerade diese Bewertungen von Verfahren und Ergebnissen zu ihrer Organisationsentwicklung stärker zu nutzen. Nur durch eine regelmäßige und intensive Auseinandersetzung mit den Verfahren und Prozessen kann nach Auffassung der Gutachter ein aus Sicht der Organisation angemessener Qualitätsentwicklungsprozess ermöglicht werden. Idealerweise sollte sich eine Organisation dabei quasi von außen beurteilen und die Chance nutzen, sich selbst aus dieser Position wie mit anderen Augen zu betrachten, z. B. aus Kunden- oder Auftraggebersicht.

Wir meinen auch an mancher Stelle Spannungen gespürt zu haben, die zwischen den Strukturen und Prozessen des Vereins und seiner bisherigen Arbeitsweise einerseits und den Anforderungen des Modell LQW andererseits entstanden sind. Dies gilt z. B. für QB 7 in Bezug auf Entscheidungsverfahren und Zielvereinbarungen, stärker aber noch für den QB 9, den der Erstgutachter bei der Visitation stärker ins Auge fassen möchte. Im Bereich Controlling sehen die Gutachter die stärksten Entwicklungsbedarfe der basa e.V..

Der Verein basa e.V. verfügt nach Auffassung der Gutachter über ein ausführliches und sehr lebendig wirkendes Leitbild, das vorzüglich zur Orientierung der Mitarbeitenden und zur Information von Auftraggebern sowie von Kundinnen und Kunden geeignet ist. Bei einigen Spezifikationen des Leitbildes könnten sich die Gutachter deutlichere Ausführungen vorstellen, z. B. zu den Fähigkeiten und Ressourcen. Die Definition gelungenen Lernens beschreibt Lernen als lebendigen, dialogischen Prozess zwischen Lehrenden

und Lernenden, der die fachliche, die soziale und die kreative Dimension umfasst. Lernen gelingt, wenn Neugier, Selbstreflexion und kritisches Denken geweckt wird. Die Lernenden erwerben neue Fähigkeiten und erproben erweiterte Handlungsspielräume in der Gestaltung des eigenen Lebens. Um dies zu befördern, werden geeignete Lernsituationen geschaffen. Es werden Indikatoren für das Gelingen von Lernen genannt, die sich auf diese unterschiedlichen Lernsituationen beziehen. Die Gutachter empfinden die Definition gelungenen Lernens angesichts der Ziele und der Struktur der basa e.V. als sehr stimmig. Wir denken auch, dass diese Definition sehr gut für eine Fokussierung der Organisation auf die Lernerorientierung geeignet ist.

Die Begründungen der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens erfolgen bis einschließlich QB 7 in nachvollziehbarer Weise überwiegend in Bezug auf das Leitbild. Insgesamt beeindruckt die leitbildfokussierte Qualitätsentwicklung in diesen Qualitätsbereichen. Sie wird auch dadurch unter Beweis gestellt, dass der Zusammenhang zwischen den Qualitätsmaßnahmen und dem Leitbild stets die Einleitung der einzelnen QB-Kapitel darstellen. Ab QB 8 sehen wir einen deutlichen Bruch in den Begründungen: Während diese QB die Schlussfolgerungen und Konsequenzen nachvollziehbarer beschreiben, empfinden wir die Begründungen der Qualitätsarbeit in Bezug auf das Leitbild als sehr allgemein und formal.

Bedauerlich empfinden wir es, dass in fast allen Qualitätsbereichen die vorgenommenen Begründungen der Qualitätsmaßnahmen deutlich stärker in Bezug auf andere Aspekte aus dem Leitbild des Vereines erfolgen als in Bezug auf die Definition des gelungenen Lernens. Obwohl ein solches Vorgehen durchaus legitim ist und nach Empfinden der Gutachter wohl auch ein Ausdruck der besonderen Identität des Vereines ist, möchten wir auf die besondere Bedeutung der Definition gelungenen Lernens hinweisen, die ein wichtiger Grundstein des LQW-Modells ist. Die Definition gelungenen Lernens soll nicht nur dafür sorgen, dass die Qualitätsmaßnahmen in Zusammenhang mit der Selbstbeschreibung der Organisation steht und sich konsequent am Nutzen der Lernenden orientiert, sondern auch die Qualitätsentwicklung vorantreiben, indem sie Impulse für die Ableitung neuer Maßnahmen liefert. Die relevante Frage an dieser Stelle ist aus unserer Sicht weniger „was hat das, was wir ohnehin machen, mit dem Leitbild zu tun?“, sondern „was müssten wir tun, um den in der Definition gelungenen Lernens formulierten Selbstanspruch noch umfassender und konsequenter einzulösen?“. Wir haben in einzelnen Qualitätsbereichen Hinweise gegeben, wie die geforderten Begründungen in diesem Sinne genutzt werden können. Wir schlagen vor, dass die basa e.V. in der nächsten Qualitätsperiode noch stär-

ker als bisher sicherstellt, dass insbesondere die Definition gelungenen Lernens alle Operationen der Organisation begründet.

Eine Selbstverpflichtung zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung, wie sie auf S. 38 des LQW-Leitfadens gefordert ist, ist im Selbstreport der basa e.V. nicht explizit zu finden. Aufgrund der zahlreichen und umfangreichen Aktivitäten zur Qualitätsentwicklung sehen die Gutachter diese Forderung aber als erfüllt an.

### **Weiteres Vorgehen**

Der Ablauf des Testierungsverfahrens sieht vor, dass im Anschluss an die Begutachtung des Selbstreportes eine Visitation stattfindet. Die Visitation dient zum einen dazu zu prüfen, ob die im Gutachten ggf. formulierten Auflagen erfüllt sind. Zum anderen sollen die im Gutachten gemachten Anregungen und Kommentare diskutiert bzw. 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 die basa e.V. wurden einige Auflagen formuliert, deren Erfüllung im Rahmen der Visitation nachgewiesen werden muss.

Am Ende der Visitation steht ein Protokoll, das Auskunft darüber gibt, ob die Auflagen erfüllt wurden. Das Protokoll schließt mit einem Votum des Erstgutachters, 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 die 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.

Folgende Auflagen sind von der basa e.V. zu erfüllen:

#### Qualitätsbereich 3 (Schlüsselprozesse)

- Schriftliche Darlegung und Nachweis, wie die Verantwortung für die Schlüsselprozesse festgelegt ist.
- Schriftliche Darlegung der Schnittstellen innerhalb und gegebenenfalls zwischen den Schlüsselprozessen.
- Schriftliche Begründung der Schlüsselprozesse (2) Personaleinstellungen und (3) Belegung des Tagungshauses in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens.

#### Qualitätsbereich 4 (Lehr-Lern-Prozess)

- Schriftliche Beschreibung und Nachweis für die Definition von Anforderungsprofilen, Auswahl- und Einstellungspraxis.
- Schriftliche Beschreibung und Nachweis der Beratung und Förderung der Lehrenden durch das pädagogische Personal.
- Schriftliche Beschreibung von Bewertungen eingesetzter Verfahren, ihrer Ergebnisse und daraus gezogener Schlussfolgerungen.

#### Qualitätsbereich 5 (Evaluation der Bildungsprozesse)

- Schriftliche Beschreibung und Nachweis des Umfangs der Evaluation.
- Schriftliche Beschreibung von Bewertungen eingesetzter Verfahren, ihrer Ergebnisse und daraus gezogener Schlussfolgerungen.

#### Qualitätsbereich 6 (Infrastruktur)

- Schriftliche Beschreibung und Nachweis, dass die Lernorte und Ausstattungen regelmäßig anhand der definierten Kriterien überprüft werden.
- Schriftliche Beschreibung und Nachweis der regelmäßigen Überprüfung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten anhand definierter Kriterien.

- Schriftliche Beschreibung und Nachweis der Sicherstellung der Verfügbarkeit und Einsatzfähigkeit der Medien (ggf. Maschinen, Werkzeuge etc.) sowie deren regelmäßige Überprüfung außerhalb der Tagungsstätte.

#### Qualitätsbereich 7 (Führung)

- Schriftliche Beschreibung der Vereinbarung der Führungsgrundsätze.
- Schriftliche Beschreibung und Nachweis, dass Zielvereinbarungen mit allen Mitarbeitenden getroffen werden, dokumentiert sind und durch wen sie überprüft werden.

#### Qualitätsbereich 8 (Personal)

- Schriftliche Beschreibung und Nachweis, dass Aufgaben für alle Beschäftigtengruppen vorhanden sind und fortgeschrieben werden.
- Schriftliche Beschreibung und Nachweis einer systematischen Fortbildungsplanung für alle Beschäftigtengruppen.
- Schriftliche Beschreibung und Nachweis der Dokumentation und Auswertung von Fortbildungen.

#### Qualitätsbereich 9 (Controlling)

- Schriftliche Beschreibung der Relevanz und der Begründung der Spezifikationen des dokumentierten Berichtswesens.
- Schriftliche Beschreibung von Konsequenzen, die aus der Bewertung von Kennzahlen und Kennziffern gezogen werden.
- Schriftliche Beschreibung der Begründung qualitativer Erfolgsindikatoren, ihrer regelmäßigen Erhebung und Bewertung sowie daraus gezogener Konsequenzen.
- Schriftliche Begründung der finanziellen Unternehmensführung und schriftliche Beschreibung der Beachtung wirtschaftlicher Gesichtspunkte.
- Schriftliche Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens.

#### Qualitätsbereich 10 (Kundenkommunikation)

- Schriftliche Beschreibung und Nachweis, dass die Geschäftsbedingungen Maßnahmen zum Verbraucherschutz beinhalten.
- Schriftliche Beschreibung und Nachweis, dass verbindliche Anmeldeverfahren definiert sind und vorgehalten werden.
- Schriftliche Beschreibung und Nachweis, dass Anregungen und Beschwerden erhoben und ausgewertet werden sowie des Ziehens von Konsequenzen aus ihnen.
- Schriftliche Begründung für Inhalte und Formen der Kundenkommunikation.
- Schriftliche Bewertungen eingesetzter Verfahren, ihrer Ergebnisse und daraus gezogene Schlussfolgerungen.

#### Qualitätsbereich 11 (Strategische Entwicklungsziele)

- Schriftliche Bewertungen eingesetzter Verfahren, ihrer Ergebnisse und daraus gezogene Schlussfolgerungen.

## **B. Begutachtung der einzelnen Qualitätsbereiche**

### **Qualitätsbereich 1: Leitbild**

Das Leitbild enthält Aussagen zu allen acht Spezifikationen (S. 24-28).

Das Leitbild ist partizipativ erstellt (S. 23f).

Das Leitbild wurde durch die Beteiligung aller Mitarbeitenden an der Erstellung intern kommuniziert. Zudem wird es allen neuen Mitarbeitenden an die Hand gegeben. Extern wird es durch den öffentlichen Bereich der Homepage kommuniziert (S. 28)

Das Leitbild ist schriftlich fixiert, z. B. im Selbstreport und im Internet (S. 28).

Die Revisionsverantwortung für das Leitbild liegt bei der Mitgliederversammlung des Vereins. Die Prozessverantwortung hat der Geschäftsführende Ausschuss mit dem Geschäftsführer (S. 29).

**Die Anforderungen sind erfüllt.**

### **Anregungen und Kommentare**

- Der Verein basa e.V. verfügt nach Auffassung der Gutachter über ein ausführliches und sehr lebendig wirkendes Leitbild, das vorzüglich zur Orientierung der Mitarbeitenden und zur Information von Auftraggebern sowie von Kundinnen und Kunden geeignet ist. Bei einigen Spezifikationen des Leitbildes könnten sich die Gutachter deutlichere Ausführungen vorstellen. So finden wir die Beschreibung der Fähigkeiten und Ressourcen des Vereins nur implizit im Leitbild. Als Fähigkeiten identifizieren wir z. B. Innovationsfähigkeit, Kooperationen (S. 26) sowie die Erzeugung motivierender Lernumfelder (S. 27). Hier hätten wir uns auch gut eine verallgemeinerte Beschreibung des Angebotsportfolios des Vereins und der Kompetenzen seiner Beschäftigten vorstellen können, um potenzielle Auftraggeber anzusprechen. Als Ressource finden wir lediglich das Team kompetenter Mitarbeitender erwähnt. Hier könnte der Verein möglicherweise sein Potenzial unter den Scheffel stellen. So sehen die Gutachter z.B. das Haus mit seinen Möglichkeiten oder auch die aus langjähriger Arbeit entstandenen Erfahrungen mit bestimmten Zielgruppen als wichtige Ressourcen an, die durchaus auch Erwähnung im Leitbild finden könnten.

- Die Definition gelungenen Lernens beschreibt Lernen als lebendigen, dialogischen Prozess zwischen Lehrenden und Lernenden, der die fachliche, die soziale und die kreative Dimension umfasst. Lernen gelingt, wenn Neugier, Selbstreflexion und kritisches Denken geweckt wird. Die Lernenden erwerben neue Fähigkeiten und erproben erweiterte Handlungsspielräume in der Gestaltung des eigenen Lebens. Um dies zu befördern, werden geeignete Lernsituationen geschaffen. Es werden Indikatoren für das Gelingen von Lernen genannt, die sich auf diese unterschiedlichen Lernsituationen beziehen. Die Gutachter empfinden die Definition gelungenen Lernens der basa e.V. als stimmig und sind davon überzeugt, dass sie eine leitende Funktion für die Lernerorientierung und Qualitätsentwicklung der Organisation bietet.
- Die Gutachter fragen sich, ob durch die breite Verankerung der Verantwortung für die Revision des Leitbildes bei der Vereinsmitgliederversammlung nicht eine Verantwortungsdiffusion entstehen könnte. Ist das Verhältnis zwischen der Verantwortung der Vereinsmitglieder und der Prozessverantwortung des Geschäftsführenden Ausschusses so transparent und eindeutig ausgestaltet, dass die jeweiligen Verantwortungen zugeschrieben und den Beteiligten auch bewusst sind?

## **Qualitätsbereich 2: Bedarfserschließung**

Gegenstände (z. B. Kundenwünsche, S. 31), Verfahren (z. B. Fragebogen, S. 31), Rhythmus (z. B. vierteljährlich in Arbeitsgruppensitzungen, S. 32) und Umfang (z. B. alle Beleggruppen, S. 31) der Bedarfserschließung sind beschrieben. Eine Begründung von Gegenständen, Verfahren, Rhythmus und Umfang in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor (S. 30).

Die Analysen werden in der Innovations-AG bewertet. Konsequenzen werden aus der Bedarfserschließung gezogen. So erfolgte z. B. die Neueinrichtung einer Berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahme (S. 33).

**Die Anforderungen sind erfüllt.**

### Anregungen und Kommentare

- Die Begründung von Gegenständen, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Bedarfserschließung erfolgt in Bezug auf das Leitbild dadurch, dass z.B. durch die im Leitbild beschriebene Vernetzung mit anderen Trägern und Schulen Ideen und Entwicklungen erkannt werden. Diese Begründung erscheint den Gutachtern als stimmig, wenngleich auch als sehr allgemein. Leider ist kein Bezug zum gelungenen Lernen vorhanden. Auch wenn die LQW-Anforderung hier als erfüllt beurteilt werden kann, könnte sich die basa e.V. unseres Erachtens noch konkreter fragen, inwiefern die ausgewählten Gegenstände, Verfahren, Rhythmen und Umfänge der Bedarfserschließungen geeignet sind, die Aussagen und Ansprüche des Leitbildes bzw. der Definition gelungenen Lernens mit Leben zu füllen, wie es in der Anforderung gefordert wird. Geeignete Fragen zur Begründung könnten z. B. sein: Welche Verfahren zur Bedarfserschließung sind erforderlich, um die eigenen Ansprüche aus Leitbild und Definition gelungenen Lernens zu erfüllen? Inwiefern verschaffen die verwendeten Bedarfserschließungsverfahren Informationen zur Entwicklung neuer Bildungsangebote? Inwiefern werden mittels der Bedarfserschließungsaktivität der basa e.V. Bedürfnisse von Zielgruppen erschlossen, die bisher noch nicht Kunden waren?
- Es erscheint den Gutachtern angesichts des umfassenden Beteiligungsanspruchs der Mitarbeitenden als konsequent, diese auch im Rahmen der Innovations-AG an den Analysen der Bedarfserschließung zu beteiligen. Unklar bleibt für uns aber, wie die Innovations-AG konkret mit den vielen unterschiedlichen Ergebnissen umgeht, da es über die Zeit zu sehr vielen Informationen kommen kann. Werden Einzelergebnisse zusammengefasst und geclustert, um Synergieeffekte zu erreichen, die möglicherweise bei der isolierten Betrachtung bzw. Sammlung von Einzelergebnissen nicht entstehen? Werden z. B. Erkenntnisse aus eigenen Quellen mit Informationen aus weiteren Sekundärquellen miteinander verbunden oder abgeglichen, um durch solche Informationsbündelungen zu ganz neuen Erkenntnissen zu kommen?
- Die Gutachter vermissen Angaben dazu, welche konkreten Ergebnisse die Bedarfserschließung hervorgebracht hat. Eine zumindest zusammengefasste oder beispielhafte Darstellung von Ergebnissen ist ein Erfordernis, das sich aus dem letzten Absatz auf S. 63 des LQW-Leitfadens ergibt. Wir möchten hier schon darauf hinweisen, dass der Erstgutachter im Rahmen der Visitation Einsicht in die vorliegenden Ergebnisse der Bedarfserschließung nehmen wird.

- Die Gutachter betrachten die Einführung von Marktbeobachter(innen) als eine gelungene Idee, um die Bedarfserschließung besser verantwortlich zuzuordnen. Im Selbstreport wird geschildert, dass der Rechercheaufwand von zwei Stunden wöchentlich mittlerweile als unrealistisch bewertet wird. Warum wird dies für unrealistisch gehalten? Gelingt es nicht, den Marktbeobachter(innen) die erforderliche Zeit angesichts anderer Aufgaben einzuräumen? Werden zwei Stunden wöchentlich als zu hoch eingeschätzt? Welcher zeitliche Aufwand wird denn gegenwärtig für angemessen gehalten, damit die Bedarfe angemessen erschlossen werden können? Diese Frage sollte sich die Organisation bewusst stellen, denn mit einer persönlichen Zuschreibung der Bedarfserschließung bekommen diese Mitarbeitenden von ihren Kolleginnen und Kollegen auch eine besondere Verantwortung zugeschrieben, die auch angemessen umgesetzt werden müsste. Unbeantwortet bleibt im Selbstreport, in welchem Rhythmus die Verantwortung für die Marktbeobachtung rotieren soll. Die Gutachter möchten darauf hinweisen, dass diese Aufgabe nicht nur sehr verantwortungsvoll ist im Hinblick auf eine Bestandssicherung der Organisation und die Erschließung von neuen Aufgabenfeldern. Diese Aufgabe stellt erfahrungsgemäß auch hohe Ansprüche an die Kompetenzen der damit betrauten Personen und bedarf einer nicht geringen Einarbeitungszeit, um ein Gespür für Markterfordernisse bzw. Kundenbedarfe zu entwickeln. Zu kurze zeitliche Rhythmen der Rotation könnten also dazu führen, dass das Potenzial dieser neuen Aufgabe möglicherweise nicht ausgeschöpft wird.

### **Qualitätsbereich 3: Schlüsselprozesse**

Es sind drei organisationsspezifische Schlüsselprozesse definiert: (1) Sprungbrettlaufbahn, (2) Personaleinstellungen und (3) Belegung des Tagungshauses (S. 36). Der Schlüsselprozess (3) Belegung des Tagungshauses wird im Selbstreport in Form eines Flussdiagramms dokumentiert (S. 41).

Aus dem Selbstreport wird nicht deutlich, welche Personen für die Schlüsselprozesse verantwortlich sind.

Die Schnittstellen innerhalb der Prozesse und gegebenenfalls zwischen den Schlüsselprozessen werden nicht im Selbstreport beschrieben.

Eine Begründung der organisationsspezifischen Schlüsselprozesse in Bezug auf Leitbild und Definition gelungenen Lernens ist für den Schlüsselprozess (1) Sprungbrettlaufbahn vorhanden (S. 37), für die beiden anderen Schlüsselprozesse jedoch nicht.

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

- Schriftliche Darlegung und Nachweis, wie die Verantwortung für die Schlüsselprozesse festgelegt ist.
- Schriftliche Darlegung der Schnittstellen innerhalb und gegebenenfalls zwischen den Schlüsselprozessen.
- Schriftliche Begründung der Schlüsselprozesse (2) Personaleinstellungen und (3) Belegung des Tagungshauses in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens.

#### Anregungen und Kommentare

- Im Selbstreport steht zwar geschrieben, dass die Verantwortungen für die Prozesse geklärt sind, er enthält jedoch keine Angaben darüber, wer die Verantwortung für die Prozesse trägt. Dem Flussdiagramm für Schlüsselprozess (3) ist zwar eine „Prozessverantwortlichkeit“ zu entnehmen (S. 41). Hier sind die Gutachter allerdings nicht sicher, ob diese nur die Redaktionsverantwortung für den Schlüsselprozess bezüglich eventueller Überarbeitungen haben oder die beschriebene Verantwortlichkeit sich auch auf die Verantwortlichkeit für den Schlüsselprozess in der Praxis bezieht. Diese Unterscheidung wird von der Organisation selbst im Selbstreport getroffen, aber nach Auffassung der Gutachter nicht eindeutig geklärt. Es gibt aus dem Selbstreport auch keine Hinweise darauf, dass diese Nachweisführung bei anderen Schlüsselprozessen eindeutig geklärt ist (S.40).
- Aus der grafischen Darstellung des Schlüsselprozesses (3) „Belegung des Tagungshauses“ geht zwar ein systematischer Prozessablauf hervor, eine persönliche oder funktionale Zuordnung für die einzelnen Prozessschritte ist der Grafik jedoch nicht zu entnehmen. Werden diese Schritte alle durch die Prozessverantwortlichen durchgeführt? Falls nicht: Ist in der Organisation auf eine andere Weise eindeutig geregelt, wer für die Teilprozesse verantwortlich ist?

- Eine für die Gutachter nachvollziehbare Beschreibung der Schnittstellen innerhalb und gegebenenfalls zwischen den Schlüsselprozessen ist im Selbstreport nicht ersichtlich. Die Anforderung nach LQW fordert eine Beschreibung bzw. einen Nachweis, wer bei einem Übergang von einem Prozessschritt zu einem anderen was tut und wer entscheidet. Diese Beschreibung erfolgt im Selbstreport nicht. Idealerweise sollte hier beschrieben werden, (1) was (2) wann (3) in welcher Form, (4) in welcher Qualität (5) an wen zu übergeben ist. Wie wird das Ergebnis des jeweils vorangegangenen Prozessschrittes weiter bearbeitet? Wie wird die nächste Schnittstelle gestaltet (vgl. auch die LQW-Arbeitshilfe zu QB 3, S. 7)?
- Eine Begründung in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens ist für die Gutachter nicht für alle organisationsspezifischen Schlüsselprozesse erkennbar. Als eine auch stimmige Begründung sehen wir die Argumentation, dass Schlüsselprozess (3) „Sprungbrettlaufbahn“ dazu dient, auf die verschiedenen Zielgruppen zugeschnittene Lernsituationen zu schaffen. Dies findet sich auch in der Definition gelungenen Lernens. Keine konkrete Begründung finden wir jedoch für die beiden anderen Schlüsselprozesse (2) „Personaleinstellungen“ und (3) „Belegung des Tagungshauses“. Hier sehen wir keine Begründungen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens. Welche Bedeutung haben diese beiden Schlüsselprozesse im Zusammenhang mit dem Leitbild oder dem gelungenen Lernen?

#### **Qualitätsbereich 4: Lehr-Lern-Prozess**

Die Kunden werden z. B. über die Homepage oder Flyer über Inhalte, Ziele, Arbeitsformen und Qualifikationen der Lehrenden sowie ggf. über Lernvoraussetzungen für die Teilnahme informiert (S. 42f).

Im Selbstreport findet sich kein Nachweis für die Definition von Anforderungsprofilen der Lehrenden. Eine Definition der Auswahl- und Einstellungspraxis wird nicht selbsterklärend erläutert.

Die Qualifikationen und Kompetenzen der Lehrenden werden in einem Erhebungsbogen dokumentiert und in einem Ordner „Kompetenzprofile“ gesammelt. Im basa-Net sind die Profile für Mitarbeitenden der Bildungsstätte online verfügbar (S. 44).

Arbeitsformen und Methoden zur Förderung individueller Lernprozesse sind beschrieben, z. B. unterschiedlicher Medieneinsatz in der politischen Bildungsarbeit oder vielfältige Maßnahmen im Bereich berufsvorbereitender Lehrgänge (S. 45f).

Die Organisation beschreibt, woran sie gelungenes Lernen feststellt. Dies erfolgt z. B. anhand von Lernkontrollen, Evaluationsergebnissen oder entstandenen Produkten (S. 47).

Inwiefern Beratung und Förderung der Lehrenden durch das pädagogische Personal stattfindet, ist nicht ersichtlich.

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

Bewertungen und Schlussfolgerungen für diesen Qualitätsbereich werden nicht beschrieben.

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

- Schriftliche Beschreibung und Nachweis für die Definition von Anforderungsprofilen, Auswahl- und Einstellungspraxis.
- Schriftliche Beschreibung und Nachweis der Beratung und Förderung der Lehrenden durch das pädagogische Personal.
- Schriftliche Beschreibung von Bewertungen eingesetzter Verfahren, ihrer Ergebnisse und daraus gezogene Schlussfolgerungen.

#### Anregungen und Kommentare

- Es wird beschrieben, dass Anforderungsprofile für Referent(inn)en von den hauptamtlichen Verantwortlichen definiert werden (S. 43). Zur Festlegung von Anforderungsprofilen für auch in der Lehre tätigen hauptamtlichen Beschäftigten findet sich gar kein Hinweis im Selbstreport. Für die Gutachter erschließt sich aus den Darlegungen keine selbsterklärende Beschreibung des Verfahrens, wie Anforderungsprofile der Lehrenden in der Praxis entwickelt und festgelegt werden. Wie werden Anforderungen an Lehrende auf der Grundlage des konkreten Angebotes und der Definition gelungenen Lernens abgeleitet? Gibt es z. B. Checklisten oder Leitfäden, die die pädagogischen Mitarbeitenden bei der Erstellung von Anforderungsprofilen unterstützen? Gibt es z. B. Mindestanforderungen, die an alle Lehrenden gestellt werden?

- Wie der Auswahl- und der daran anschließende Einstellungsprozess verlaufen, wird den Gutachtern aus dem Selbstreport nicht deutlich. Der Prozess der Personaleinstellung ist zwar durch die basa e.V. als Schlüsselprozess festgelegt, dieser wird aber nicht im Selbstreport dargelegt. Zudem ist uns nicht klar, ob dieser Schlüsselprozess für alle Lehrenden gilt (wie aus S. 37 abgeleitet werden könnte) oder das Verfahren nur zur Einstellung hauptamtlichen Personal genutzt wird (wie aus S. 44 abzuleiten ist). Es wird zwar beschrieben, dass ein Bewerbungsgespräch mit Bewerberinnen oder Bewerbern geführt wird, an dem mindestens zwei hauptamtliche Mitarbeitende teilnehmen (S. 44). Welche Funktionsstellen für das Bewerbungsgespräch zuständig sind bzw. wie eine Auswahl dieser Mitarbeitenden für das Bewerbungsgespräch erfolgt, wird nicht erläutert. Unklar bleibt nach unserer Auffassung auch, wie potenzielle Seminarleitungen überhaupt einen Zugang zur basa e.V. erhalten, also z. B. über Stellenausschreibungen oder eine Stellenmeldung bei der Agentur für Arbeit. Weiterhin wird beschrieben, dass nach einem positiven Verlauf die Bewerberinnen oder Bewerber in den Pool freischaffender Seminarleitungen aufgenommen werden. Wer trifft aber letztendlich die Entscheidung über einen Personaleinsatz? Ist dies z. B. eine Entscheidung der Geschäftsführung oder eines Auswahlgremiums?
- Im Selbstreport wird beschrieben, dass am Ende von Seminartagen sowie am Ende von Veranstaltungen jeweils Auswertungen stattfinden, an denen sowohl die Seminarleitung als auch das Team teilnehmen. In welcher Form bzw. nach welchem Verfahren dies geschieht, wird jedoch nicht erläutert. Gilt dieses Vorgehen sowohl für Veranstaltungen, die von freiberuflichen als auch von hauptamtlichen Kräften durchgeführt werden? Gibt es hierzu einen Gesprächsleitfaden, der zur Auswertung genutzt werden kann? Wie werden daraus Beratungs- und Förderungsbedarfe der Lehrenden abgeleitet? Aus wem setzt sich das Team zusammen? Zudem wird dargelegt, dass für die freiberuflich Lehrenden einmal jährlich ein Planungstreffen stattfindet, „in dessen Rahmen sowohl die vereinsinternen Projekte vorgestellt als auch die Projektplanungen“ der Lehrenden abgefragt werden, um gegenseitige Synergien zu entwickeln (S. 47). Hier fragen sich die Gutachter, inwiefern diese Maßnahme der Beratung und Förderung der Lehrenden dient. Aufgrund der Darlegung sehen wir dies als gegenseitige Information an.
- Eine Begründung in Bezug auf das Leitbild erfolgt mit den Qualitätsmaßnahmen in QB 4 z. B. dahingehend, dass die Realisierung von Bildung zwischen persönlichkeitsbildenden, sozialen, kreativen und fachlichen Aspekten dazu dient, „die Chancen benachteiligter Menschen auf gesell-

schaftliche Teilhabe zu verbessern“ (s. 42). Diese Begründung betrachten die Gutachter als stimmig, jedoch auch sehr allgemein. Auch erfolgt keine Begründung in Bezug auf die Definition gelungenen Lernens. Inwiefern z. B. einzelne Qualitätsmaßnahmen zur Förderung gelungenen Lernens beitragen, wird hier nicht erläutert. Zu einer konkreten Begründung könnte sich die basa e.V. z. B. fragen, welche eingesetzten Arbeitsformen besonders dazu beitragen, dass das Lernen ein lebendiger Prozess zwischen Lehrenden und Lernenden wird oder welche Maßnahme Neugier, Selbstreflexion und kritische Denkprozesse in Gang setzen können.

- Bewertungen eingesetzter Verfahren, ihrer Ergebnisse und daraus gezogene Schlussfolgerungen erfolgen für QB 4 nicht. Hier stellt sich die Frage, ob sich die durchgeführten Qualitätsmaßnahmen bewährt haben. Haben z. B. die Arbeitsformen zu den erwarteten Lernergebnissen geführt? Sind Arbeitsformen noch optimal zur Zielerreichung? Haben sich die Verfahren zur Auswahl- und Einstellungspraxis bewährt? Welche Veränderungen können z. B. in Zukunft noch vorgenommen werden, um die Lehr-Lern-Prozesse zu verbessern?

### **Qualitätsbereich 5: Evaluation der Bildungsprozesse**

Gegenstände (z. B. Nutzen betrieblicher Praktika für die Teilnehmenden, S 50), Verfahren (z. B. Fragebögen für Lehrende und für Teilnehmende, S. 49f), Rhythmus (z. B. z. B. Fragebogeneinsatz für Lehrende und Teilnehmende 10 Wochen nach Maßnahmebeginn, S. 50) sind beschrieben. In welchem Umfang eine Evaluation erfolgt, wird aus dem Selbstreport nicht deutlich. Eine Begründung von Gegenständen, Verfahren, Rhythmus und Umfang in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens ist erfolgt (S. 49).

Bewertungen von Analysen erfolgen: im Bereich der Jugendberufshilfe durch verantwortliche pädagogische Kräfte gemeinsam mit Lehrenden, im Bereich der Seminarveranstaltungen der politischen Bildung in den Teamsitzungen der Bildungsreferent(inn)en bzw. den alle sechs Wochen stattfindenden AG-Sitzungen (S. 52). Konsequenzen werden gezogen, z. B. durch ein eher „bewegungsorientiertes“ Arbeiten in der politischen Bildung mit bildungsfernen Jugendlichen (S. 52f).

Eine Information der Lehrenden über die Evaluationsergebnisse erfolgt durch die gemeinsame Maßnahmenauswertung mit den zuständigen pädagogi-

schen Kräften (S. 51). In welcher Form die Lehrenden im Bereich der politischen Bildung über Evaluationsergebnisse informiert werden, wird nicht erläutert.

Bewertungen eingesetzter Verfahren, ihrer Ergebnisse und daraus gezogene Schlussfolgerungen sind im Selbstreport nicht erkennbar.

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

- Schriftliche Beschreibung und Nachweis des Umfangs der Evaluation.
- Schriftliche Beschreibung von Bewertungen eingesetzter Verfahren, ihrer Ergebnisse und daraus gezogener Schlussfolgerungen.

#### Anregungen und Kommentare

- Gegenstände, Verfahren und Rhythmen der Evaluation werden exemplarisch und für die Gutachter gut nachvollziehbar beschrieben. Keine Hinweise finden die Gutachter zum Umfang der Evaluation. Werden die Fragebögen in allen Maßnahmen der Jugendberufshilfe eingesetzt? Werden jeweils immer alle Lehrenden befragt? Werden jeweils immer alle Teilnehmenden befragt? Wenn hinsichtlich der Häufigkeit, der Lehrenden oder der Teilnehmenden nur eine Auswahl getroffen wurde, so ist dies schlüssig zu beschreiben und zu begründen (vgl. auch S. 69 des LQW-Leitfadens).
- Als Gegenstände der Teilnehmendenbefragung in der Jugendberufshilfe werden die Lernenden „nach ihren eigenen Leistungen, der Vermittlung durch die Lehrenden und der allgemeinen Arbeitsatmosphäre befragt“ (S. 50). In QB 4 wird beschrieben, dass die Teilnehmendenbefragung ein Instrument für die Organisation zur Feststellung gelungenen Lernens ist. Aufgrund der Beschreibung der Befragungsgegenstände können die Gutachter nicht nachvollziehen, inwiefern der Fragebogen dazu geeignet ist, da Fragestellungen, die auf die Ermittlung gelungenen Lernens hindeuten, hier nicht beschrieben werden. Inwiefern sind solche Fragestellungen mit Bezug auf die eigene Definition gelungenen Lernens Gegenstand des Fragebogens?
- Über Gegenstände, Rhythmus und Umfang der Gästebefragungen des Tagungshauses gibt der Selbstreport gar keine Auskunft. Wie sind diese geregelt?

- Eine Begründung von Gegenständen, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Evaluation in Bezug auf das Leitbild erfolgt dadurch, dass Fragebögen und Auswertungsgespräche so konzipiert sind, „dass der Prozess der Evaluation für diese eine Anregung darstellen soll, sich selbst und den Lernprozess zu reflektieren und kritisch mitzubestimmen.“ Da z. B. im Fragebogen der Jugendberufshilfe auch nach der eigenen Leistung gefragt wird und somit zu den genannten Aspekten in der Definition gelungenen Lernens ein plausibler Bezug hergestellt wird, halten die Gutachter diese Begründung für stimmig.
- Während eine Konsequenz aus der Bewertung der Evaluationsanalysen im Bereich der politischen Bildung beispielhaft erwähnt wird, gibt es für den anderen Bereich der Jugendberufshilfe hier keine Darlegung von Konsequenzen. Sind hier bereits Konsequenzen gezogen worden? Welche Arten von Konsequenzen sind gezogen worden? Aufgrund der Erläuterung der ausschließlich bilateralen Analysenbewertung sind sich die Gutachter auch nicht sicher, ob die Evaluationsergebnisse produktiv für grundsätzliche Verbesserungen im Bereich der Jugendberufshilfe genutzt werden. Werden die Ergebnisse zusammengetragen und systematisiert in der Organisation ausgewertet, so dass eventuell auch Konsequenzen für die gesamte Organisation gezogen werden können?
- Eine Information der Lehrenden über die Evaluationsergebnisse erfolgt durch die gemeinsame Maßnahmenauswertung mit den zuständigen pädagogischen Kräften. Eine ähnliche oder eine andere Form der Information der Lehrenden im Bereich der politischen Bildung über Evaluationsergebnisse findet sich nicht im Selbstreport. Auch für diese Lehrenden sind Rückmeldungen zur Qualität ihrer Arbeit wichtig, damit sie entweder in ihrer bestehenden Arbeit bestärkt werden oder sie erforderlichenfalls Verbesserungsschritte einleiten können.
- Es erfolgen keine Angaben zur Bewertung eingesetzter Verfahren, ihren Ergebnissen und daraus gezogenen Schlussfolgerungen. Dies ist jedoch eine Anforderung, die in allen Qualitätsbereichen zu erfüllen ist (LQW-Leitfaden, Kasten auf S. 39). Hier könnte sich die basa e.V. die folgenden Fragen stellen: Welche Erfahrungen hat die Organisation mit dem Evaluationsinstrumenten gemacht? Wie werden aktuell Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Evaluation bewertet? Sind die Verfahren zur Bewertung der Analyse der Evaluationsergebnisse für die Erkenntnisinteressen optimal gestaltet? Sind die richtigen Personen an den Analysen beteiligt, um Konsequenzen aus den Evaluationsergebnissen ziehen zu können?

## **Qualitätsbereich 6: Infrastruktur**

Die Kriterien für die Qualität von Lernorten und Ausstattungen sind in einer im Selbstreport abgedruckten Liste definiert (S. 56).

Aus dem Selbstreport wird nicht deutlich, ob die Organisation Lernorte und Ausstattungen regelmäßig anhand dieser Kriterien überprüft.

Kriterien für die Qualität der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sind in einer im Selbstreport abgedruckten Liste definiert (S. 56).

Die regelmäßige Überprüfung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten anhand definierter Kriterien ist dem Selbstreport nicht zu entnehmen.

Verbesserungsanstrengungen werden z. B. durch die Darstellung von Umbaumaßnahmen oder den Ausbau des basa-Nets aufgezeigt (S. 57).

Die Verfügbarkeit und Einsatzfähigkeit der Medien für das Tagungshaus sind durch eine zentrale Ausleihliste sichergestellt. Die Funktionstüchtigkeit der tagungshauseigenen Medien wird durch Zivildienstleistende bei jeder Belegungsgruppe überprüft (S. 58). Keine klaren Darlegungen hinsichtlich dieser Anforderung sind dem Selbstreport für z. B. für Medien, Maschinen und Werkzeuge für den Bereich Jugendberufshilfe zu entnehmen.

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

Eine Überprüfung der Adressaten- und Bedürfnisangemessenheit des Lebensortes und der Ausstattung erfolgt seit Januar 2007 durch Ausgabe eines Fragebogens an alle Gästegruppen und dessen jährliche Auswertung.

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

- Schriftliche Beschreibung und Nachweis, dass die Lernorte und Ausstattungen regelmäßig anhand der definierten Kriterien überprüft werden.
- Schriftliche Beschreibung und Nachweis der regelmäßigen Überprüfung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten anhand definierter Kriterien.
- Schriftliche Beschreibung und Nachweis der Sicherstellung der Verfügbarkeit und Einsatzfähigkeit der Medien (ggf. Maschinen, Werkzeuge etc.) sowie deren regelmäßige Überprüfung außerhalb der Tagungsstätte.

### Anregungen und Kommentare

- Jeder Organisation steht es frei, die für sie angemessenen Kriterien für Lernorte und Arbeitsplätze festzulegen. Aus diesem Grund möchten die Gutachter nur darauf hinweisen, dass nicht wenige der festgelegten Kriterien für Lernorte und Arbeitsplätze so formuliert sind, dass ihre Überprüfung sehr große Ermessensspielräume zulässt. Dies trifft z. B. auf Formulierungen wie „ausreichend Platz bieten“, „ausreichend Räume“, „vielfältig nutzbar“, „flexibel gestaltbar“, „ansprechend wirken“, „genügend Ruhe“ zu. Die Organisation könnte überprüfen, ob die eine oder andere Formulierung nicht klarer gefasst werden kann, um einen deutlicheren Standard bieten zu können.
- Die Gutachter können dem Selbstreport nicht klar entnehmen, dass die Lernorte und Ausstattung regelmäßig anhand festgelegter Kriterien überprüft werden. Im Selbstreport wird beschrieben, dass ein akuter Verbesserungsbedarf angenommen wird, wenn mehr als 50 % der Mitarbeitenden die Kriterien nicht als gut oder als sehr gut erfüllt ansehen und dass die erstellten Kriterienkataloge im jährlichen Evaluationskatalog evaluiert werden (S. 57). Wer allerdings in welchem zeitlichen Rhythmus anhand der Kriterienliste Lernorte und Ausstattungen überprüft, wird hier nicht beschrieben. Wer ist für diese Überprüfungen verantwortlich? In welcher Regelmäßigkeit werden die Kriterien überprüft?
- Auch die regelmäßige Überprüfung der Arbeitsbedingungen anhand definierter Kriterien ist dem Selbstreport nicht zu entnehmen. Gibt es z.B. eine Prüfliste, anhand welcher regelmäßige Kontrollen oder Begehungen durchgeführt werden? In welchem Rhythmus erfolgen diese Kontrollen und wo sind deren Ergebnisse dokumentiert? Bezüglich dieser Anforderung ist nicht unbedingt wichtig, welches Ergebnis bei diesen Prüfungen ermittelt wird, sondern dass deutlich wird, in welcher Form und durch wen eine Prüfung in welchem zeitlichen Rhythmus erfolgt.
- Während es für die Tagungsstätte eine klare Sicherstellung der Verfügbarkeit und Einsatzfähigkeit von Medien und die Darlegung ihrer regelmäßigen Überprüfung gibt, ist dies für die Medien, Werkzeuge und Maschinen im Fachbereich Jugendberufshilfe nicht festzustellen. Da die Fachbereiche innerhalb der basa e.V. nicht nur organisatorisch, sondern zum großen Teil auch räumlich voneinander getrennt sind, ist auch eine Darlegung der Erfüllung dieser Anforderung für den Fachbereich Jugendberufshilfe erforderlich, sofern es dort die Möglichkeit des Zugriffs unterschiedlicher Personen und Projekte auf die gleichen Medien, Werkzeuge

oder Maschinen gibt. Welche Vorkehrungen werden diesbezüglich im Fachbereich Jugendberufshilfe getroffen?

- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens erfolgt stimmigerweise z. B. dadurch, dass entsprechend des Leitbildes „verschiedenartige, auf die jeweiligen Zielgruppen zugeschnittene Lernsituationen geschaffen worden sind.“ Die Gutachter können diesen Zusammenhang aus den Darlegungen zu diesem Qualitätsbereich sehr gut nachvollziehen. Jedoch hätten wir uns auch noch konkretere Bezüge der Infrastrukturmaßnahme hinsichtlich der drei Dimensionen des Lernens als lebendigem Prozess vorstellen können. Inwiefern tragen die Qualitätsmaßnahmen im Bereich der Infrastruktur zum Lernprozess in der fachlichen, sozialen und kreativen Dimension bei?

## **Qualitätsbereich 7: Führung**

Die Organisation der basa e.V. wird in einem Organigramm zwischen den Seiten 12 und 13 dargestellt.

Führungsgrundsätze liegen in der Präambel der Geschäftsordnung des Vereins und im Selbstreport verschriftlicht vor (S. 62f). Wie die Führungsgrundsätze vereinbart worden sind, ist dem Selbstreport nicht zu entnehmen.

Die Verfahren, wie in den Gremien der basa e.V. entschieden wird, sind definiert (z.B. durch das modifizierte Konsensprinzip) und dokumentiert (S. 63).

Instrumente und Verfahren der internen Kommunikation und Information sind beschrieben und eingeführt, z. B. mit Teamsitzungen, basa-Net und Fachbereichsarbeitsgruppen (S. 64).

Zielvereinbarungen werden jährlich von den Projektteams getroffen (S. 64). Inwiefern eine Dokumentation der Zielvereinbarungen erfolgt und wer die Zielerreichung überprüft, geht nicht aus dem Selbstreport hervor. Es wird auch nicht deutlich, ob Zielvereinbarungen alle Mitarbeitenden betreffen.

Die Zuständigkeit für Qualitätsentwicklung liegt beim Vorstand bzw. bei einem Vorstandsmitglied (S. 65).

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

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

- Schriftliche Beschreibung der Vereinbarung der Führungsgrundsätze.
- Schriftliche Beschreibung und Nachweis, dass Zielvereinbarungen mit allen Mitarbeitenden getroffen werden, dokumentiert sind und durch wen sie überprüft werden.

Anregungen und Kommentare

- Führungsgrundsätze sind für die basa e.V. dargestellt. Die Gutachter sind der Überzeugung, dass die Führungsgrundsätze sehr angemessen für die partizipative Struktur des Vereins sind. Inwiefern und zwischen wem die Führungsgrundsätze vereinbart worden sind, ist dem Selbstreport jedoch nicht zu entnehmen. Wie ist dies erfolgt?
- Im Selbstreport wird beschrieben, dass Entscheidungen von allen Gremien in einem modifizierten Konsensprinzip getroffen werden. Dies ist in § 10 der Geschäftsordnung des Vereins so niedergelegt. Nicht deutlich wird den Gutachtern aus der Darlegung, in welchen Gremien über welche Fragen entschieden wird. Im Selbstreport wird unterschieden zwischen „alltäglichen Dingen“, die im Team oder im Projekt entschieden wird, „grundsätzlichen Entscheidungen“, die in der Mitgliederversammlung getroffen werden, und „Entscheidungen komplexerer Natur“, die an temporäre Arbeitsgruppen delegiert werden. Gibt es in der basa e.V. klare, transparente und bei allen Mitarbeitenden bekannte Ausführungen dazu, was unter dieser Differenzierung konkret verstanden werden kann oder welches Gremium für welche Fragen konkret zuständig ist? Dies erscheint den Gutachtern für eine eindeutige Verantwortungszuordnung, aber auch für eine möglichst dezentrale Entscheidungsautonomie, die durch den Verein gewünscht wird, sehr wichtig zu sein. Ebenfalls wird für die Gutachter aus dem Selbstreport nicht deutlich, über welche Fragen einzelne Funktionsträger autonom entscheiden dürfen. Sind z. B. die Entscheidungsbefugnisse des Vorstandes, der Geschäftsführung oder des Geschäftsführenden Ausschusses definiert und dokumentiert?
- Zielvereinbarungen werden regelmäßig von den Projektteams getroffen. Zwar wird beschrieben, dass die Zielvereinbarungen im Rahmen der jährlichen Arbeitstagung des Vereins vorgestellt, gegebenenfalls modifiziert und gebilligt werden. Zwar wird die Zielerreichung dokumentiert, nicht deutlich wird aber, dass die Zielvereinbarungen dokumentiert werden. Wie erfolgt die Dokumentation von Zielvereinbarungen?

- Es wird im Selbstreport nicht beschrieben, wer nach Abschluss des Jahreszeitraums die Zielerreichung überprüft. Liegt dies in der Verantwortung der Projektleitung, des Projektteams oder der Mitgliederversammlung?
- Die Gutachter fragen sich auch, ob Ziele mit allen Mitarbeitenden vereinbart werden. So beschreibt der Selbstreport der basa e.V. nur, dass Zielvereinbarungen in den Projektteams getroffen werden. Wie werden Zielvereinbarungen mit Mitarbeitenden getroffen, die nicht in Projektteams tätig sind? Falls Ziele nicht mit allen Mitarbeitenden vereinbart werden, sondern nur mit bestimmten Zielgruppen, bedarf dies einer schlüssigen Begründung (siehe S. 73 des LQW-Leitfadens).
- Den Gutachtern wird nicht ganz klar, welches Verhältnis zwischen Projektteams und der Mitgliederversammlung in Bezug auf Zielvereinbarungen besteht. Hat die Mitgliederversammlung die Möglichkeit, Zielvereinbarungen zu modifizieren oder abzulehnen? Dies legt die Formulierung nahe, dass die Zielvereinbarungen von Teams durch die Mitgliederversammlung gebilligt werden. Könnte dies nicht einen Eingriff in die durch den Verein gewünschte weitgehende Selbstverwaltung sein, wenn dem so ist?
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor, in dem z. B. auf die im Leitbild verankerten Organisationsprinzipien der Partizipation und Konsenskultur hingewiesen wird (S. 61). Dies empfinden die Gutachter angesichts der beschriebenen Maßnahmen z. B. zur Entscheidungsfindung in Gremien und zum Informationsaustausch als sehr stimmig.

## **Qualitätsbereich 8: Personal**

Dem Selbstreport ist nicht zu entnehmen, dass Aufgabenprofile für alle Beschäftigtengruppen vorhanden sind und fortgeschrieben werden.

Kompetenzprofile sind für alle Mitarbeitenden erfasst und im basa-Net einzu-sehen. Sie werden jährlich durch die Geschäftsführung überprüft und gegebenenfalls wird deren Aktualisierung veranlasst (S. 68).

Eine systematische Ermittlung neuer Kompetenzanforderungen erfolgt bei der Entwicklung neuer Projekte und bei Konzeptfortschreibungen durch Hinterfragung, ob gegebenenfalls neue Anforderung durch die Qualifikationen der Mitarbeitenden erfüllt werden können (S. 68).

Entwicklungsgespräche werden jährlich durch die Geschäftsführung und ein Vorstandsmitglied mit allen Mitarbeitenden geführt (S.69).

Eine systematische Fortbildungsplanung für alle Beschäftigtengruppen geht aus dem Selbstreport nicht hervor.

Fortbildung wird angeboten, z. B. Supervision mit weiteren Schwerpunkten, Seminare zu Gender Mainstreaming und Anti-Gewalt-Seminare (S. 71). In welcher Form Fortbildungen dokumentiert werden und wie eine Auswertung erfolgt, ist dem Selbstreport nicht zu entnehmen.

Eine Datei der freiberuflichen Mitarbeitenden ist im internen Bereich der Homepage vorhanden und wird halbjährlich durch die Verwaltung auf ihre Aktualität überprüft und gegebenenfalls aktualisiert (S. 71).

Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor (S. 67).

Bewertungen eingesetzter Verfahren, ihrer Ergebnisse und daraus gezogene Schlussfolgerungen sind im Selbstreport nicht erkennbar.

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

- Schriftliche Beschreibung und Nachweis, dass Aufgabenprofile für alle Beschäftigtengruppen vorhanden sind und fortgeschrieben werden.
- Schriftliche Beschreibung und Nachweis einer systematischen Fortbildungsplanung für alle Beschäftigtengruppen.
- Schriftliche Beschreibung und Nachweis der Dokumentation und Auswertung von Fortbildungen.

#### Anregungen und Kommentare

- Im Selbstreport wird dargelegt, dass „für die einzelnen Tätigkeitsfelder“ personenunabhängige Aufgabenbeschreibungen vorliegen (S. 67). Daraus können die Gutachter nicht schließen, dass für alle Arbeitsplätze oder Funktionsstellen Aufgabenprofile vorliegen, wie durch LQW gefordert wird (siehe S. 75 des LQW-Leitfadens). Finden sich diese im Nachweis Aufgabenbeschreibungen? Keinerlei Auskunft wird zur Fortschreibung der Aufgabenprofile für die Arbeitsplätze gegeben. Erfolgt dies zu bestimmten Zeitpunkten oder zu bestimmten Anlässen? Bitte beachten Sie auch die Arbeitshilfen zu QB 8 im Abschnitt Service auf der LQW-Homepage.

- Eine systematische Fortbildungsplanung für alle Beschäftigtengruppen geht aus dem Selbstreport nicht hervor. Es werden zwar verschiedene Angebote für die Mitarbeitenden beschrieben. Die hier gestellte LQW-Anforderung geht jedoch über ein Fortbildungsangebot hinaus. Die systematische Fortbildungsplanung dient in erster Linie der Ausrichtung bzw. Weiterentwicklung der Organisation durch die Fortbildung ihrer Beschäftigten. Dies bedeutet, dass z. B. ein Abgleich der vorhandenen Kompetenzen der jeweiligen Beschäftigten mit ihren aktuellen und mutmaßlich zukünftigen Kompetenzanforderungen erfolgt. Idealerweise bezieht die Fortbildungsplanung die Kompetenzbedarfe der gesamten Organisation ein, z. B. vor dem Hintergrund strategischer Entwicklungsziele oder möglicher neuer Geschäftsfelder. Inwiefern leiten sich z. B. aus strategischen Entwicklungszielen, angestrebten neuen Geschäftsfeldern, möglichen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen oder technologischen Veränderungen oder anderen Faktoren Fortbildungsanforderungen für die basa e.V. ab, die als Grundlage für ein systematisches Gesamtkonzept einer Fortbildungsplanung für alle Beschäftigtengruppen genutzt werden können?
- Es wird beschrieben, dass Fortbildungen in knapper einheitlicher Form dokumentiert werden. Aus dieser Formulierung erschließt sich für die Gutachter nicht, in welcher Form die Dokumentation erfolgt. Erfolgt dies im basa-Net oder in den Personalunterlagen? Keine Auskunft finden wir zur Auswertung von Fortbildungen. Eine solche Auswertung ist z. B. erforderlich, damit die Organisation von den neu erworbenen Kenntnissen profitieren kann, dass Kolleginnen und Kollegen von Fortbildungsinhalten erfahren und auch Bewertungen anderer Weiterbildungsanbieter erfolgen. Auswertungen können in verschiedenen Formen erfolgen, z. B. durch eine Information und Diskussion absolvierter Fortbildungen in Teams oder im Dialog mit Führungskräften. Wie erfolgt die Auswertung bei der basa e.V.?
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild ist gegeben. Die im Qualitätsbereich dargestellten Maßnahmen sind nach Ansicht der Gutachter stimmig auf die Formulierung im Leitbild begründet, dass der Verein bemüht ist, „alle Mitarbeiter(innen) bei der Entwicklung ihrer beruflichen Perspektiven“ zu unterstützen. Abermals erfolgt keine Begründung hinsichtlich des gelungenen Lernens. Zu einer noch konkreteren Beschreibung könnte sich die basa e.V. auch die Frage stellen, wie einzelne Qualitätsmaßnahmen in QB 8 dazu beitragen, dass gelungenes Lernen bei den Teilnehmenden gefördert wird.

## **Qualitätsbereich 9: Controlling**

Ein dokumentiertes Berichtswesen ist separat für jeden Fachbereich eingeführt (S. 75f). Eine Erläuterung der Relevanz und eine Begründung der Spezifikationen ist dem Selbstreport nicht zu entnehmen.

Kennzahlen bzw. Kennziffern sind definiert und begründet, z. B. im Bereich der politischen Bildung die Zahl der geleisteten Seminartage aufgrund der Abhängigkeit der Förderung der Personalkosten. Kennzahlen und Kennziffern werden in den monatlichen Teamsitzungen mit den Planzahlen verglichen (S. 77). Konsequenzen aus der Bewertung von Kennzahlen und Kennziffern werden aus dem Selbstreport nicht deutlich. Als qualitative Erfolgsindikatoren werden positive Rückmeldungen sowohl der Teilnehmenden wie auch der Zuwendungsgeber bzw. Förderer, aber auch die Aufmerksamkeit der politischen Öffentlichkeit und der Presse definiert (S. 77). Eine Begründung für die qualitativen Erfolgsindikatoren findet sich ebenso wenig wie Angaben über den Rhythmus ihrer Erhebung, über ihre Bewertung sowie daraus gezogene Konsequenzen.

Ein Verfahren der finanziellen Unternehmensführung ist mit dem Haushaltsplan und dem darin aufgeführten Vergleich geplanter Ausgaben und Einnahmen beschrieben. Eine Begründung für die finanzielle Unternehmensführung findet sich im Selbstreport nicht. Inwiefern Gesichtspunkte der Wirtschaftlichkeit beachtet werden, erschließt sich den Gutachtern ebenfalls nicht.

Interne Überprüfungen der Funktionsweise des Unternehmens finden jährlich in Form einer dreitägigen Arbeitstagung statt. Konsequenzen werden gezogen z. B. hinsichtlich der Veränderung der Geschäftsordnung (S. 79f).

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

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

- Schriftliche Beschreibung der Relevanz und der Begründung der Spezifikationen des dokumentierten Berichtswesens.
- Schriftliche Beschreibung von Konsequenzen, die aus der Bewertung von Kennzahlen und Kennziffern gezogen werden.
- Schriftliche Beschreibung der Begründung qualitativer Erfolgsindikatoren, ihrer regelmäßigen Erhebung und Bewertung sowie daraus gezogener Konsequenzen.

- Schriftliche Begründung der finanziellen Unternehmensführung und schriftliche Beschreibung der Beachtung wirtschaftlicher Gesichtspunkte.
- Schriftliche Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens.

### Anregungen und Kommentare

- Ein dokumentiertes Berichtswesen erfolgt getrennt für die Fachbereiche bzw. die in den Fachbereichen durchgeführten Projekte der basa e.V.. Die aufgeführten Spezifikationen werden jedoch nicht in Bezug auf ihre Relevanz z. B. für die Organisation begründet. Warum nutzt die basa e.V. welche Spezifikationen für ihr Berichtswesen?
- Abgesehen von den gesammelten Übernachtungs- und Umsatzzahlen im Fachbereich Tagungshaus können die Gutachter dem Selbstreport entnehmen, dass ein Berichtswesen nur aufgrund „äußerer Verpflichtungen der Nachweisführung“ (S. 75) erfolgt. Insofern erscheint das Berichtswesen der basa e.V. überwiegend fremdbestimmt. Obwohl es der basa e.V. freisteht, über die Qualität und Quantität des Berichtswesens selbst zu entscheiden, möchten die Gutachter doch auf die Bedeutung eines konsistenten und auf die ganze Organisation bezogenen Berichtswesens hinweisen. Ein Berichtswesen kann dazu dienen, die Arbeitsleistungen und –ergebnisse, Ressourcen, Effektivität und Effizienz der Organisation darzustellen. Insofern möchten die Gutachter die Organisation ermutigen, die noch geplante Einführung eines Jahresberichtes (S. 76) mit Angaben zu den einzelnen Projektbereichen für die Organisation angemessen zu nutzen.
- Aus dem Selbstreport wird nicht deutlich, welche Konsequenzen aus der Bewertung von Kennzahlen und –ziffern gezogen werden. Ohne das bewusste Ziehen von Konsequenzen verbleibt die Anwendung dieser Controllinginstrumente bei der reinen Sammlung von Zahlen und wird nicht produktiv genutzt. Konsequenzen aus genutzten Kennzahlen und –ziffern können darin bestehen, dass z. B. Veränderungen bei der Maßnahmen- oder Angebotsdurchführung bzw. im Bereich der Ausgaben vorgenommen werden. Konsequenzen können aber auch darin bestehen, dass getroffene Entscheidungen aufrechterhalten werden, weil positive Trends darauf hinweisen, dass sich bestimmte Vorgehensweisen als richtig erwiesen haben.

- Eine Begründung für die qualitativen Erfolgsindikatoren findet sich im Selbstreport ebenso wenig wie Angaben über den Rhythmus ihrer Erhebung, über ihre Bewertung sowie daraus gezogene Konsequenzen. Warum sind gerade die ausgewählten qualitativen Erfolgsindikatoren wichtig für die basa e.V.? Bei welchen Ergebnissen werden diese qualitativen Erfolgsindikatoren positiv gedeutet? Welchen Nutzen verspricht sich die Organisation von ihnen? Ohne eine regelmäßige Erfassung von Ergebnissen können keine Angaben über die Zielerreichung der qualitativen Erfolgsindikatoren getroffen werden. Wie häufig wird der Status quo der qualitativen Erfolgsindikatoren überprüft? Unklar bleibt auch deren Bewertung. Ohne eine Bewertung können keine Konsequenzen aus ihnen gezogen werden. Wer bewertet in welchem Verfahren die Zielerreichung der qualitativen Erfolgsindikatoren? Hinsichtlich des Erfordernisses der Beschreibung von Konsequenzen aus den Bewertungen qualitativer Erfolgsindikatoren gilt analog die bereits oben getroffene Feststellung hinsichtlich der Konsequenzen aus den Kennzahlen und –ziffern. Welche Konsequenzen sind bislang aus den qualitativen Erfolgsindikatoren gezogen worden?
- Eine Begründung für die finanzielle Unternehmensführung findet sich im Selbstreport nicht. Warum nutzt die basa e.V. das aktuelle Verfahren der finanziellen Unternehmensführung? Warum hat es sich bewährt oder warum ist es für die Organisation passend? Inwiefern Gesichtspunkte der Wirtschaftlichkeit beachtet werden, erschließt sich den Gutachtern ebenfalls nicht. Aus den Darlegungen wird z. B. nicht deutlich, inwiefern ein Kostendeckungsgrad bei Maßnahmen überprüft wird oder Maßnahmen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit ergriffen worden sind. Nutzt die Organisation z. B. die Deckungsbeitragsrechnung zur Überprüfung der Wirtschaftlichkeit ihrer Maßnahmen und Angebote?
- Begründungen der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens finden sich im Selbstreport nicht. Es werden keine konkreten Bezüge von den Qualitätsmaßnahmen auf bestimmte Aspekte aus dem Leitbild oder der Definition gelungenen Lernens hergestellt, sondern nur in allgemeiner Form darauf hingewiesen, dass „im Abschnitt zum Gelungenen Lernen (...) sehr dezidierte Aussagen enthalten (sind), die Lernerfolge qualitativ beschreiben und teilweise quantitativ messbar machen.“ Aus dieser Darlegung erschließt sich für die Gutachter nicht, welche Punkte aus dem Abschnitt des Gelungenen die Qualitätsmaßnahmen in QB 9 konkret begründen. Für eine konkrete Begründung könnte sich die basa e.V. fragen, in welcher Weise die hier durchgeführten Maßnahmen Bezug auf bestimmte Aspekte des Leitbildes

oder der Definition gelungenen Lernens nehmen. Weitere Fragen könnten sein: In welcher Weise wird die Lernerorientierung bei der Definition von Kennzahlen/-ziffern oder qualitativen Erfolgsindikatoren berücksichtigt? Wodurch schafft das interne Controlling geeignete Voraussetzungen für die Lernerorientierung der basa e.V.?

## **Qualitätsbereich 10: Kundenkommunikation**

Kundenkommunikationsverfahren sind beschrieben, z. B. die basa-eigene Homepage, Projektflyer, Pressemitteilung, ein Schaukasten in der Stadtmitte sowie das Hoffest. Eine Begründung erfolgt z. B. für das Hoffest, mit dem wichtige Funktionsträger angesprochen werden sollen (S. 82f).

AGB der politischen Bildung und Vertragsvereinbarungen des Tagungshauses sind auf der Homepage veröffentlicht. AGB der Kinder- und Jugendarbeit werden in Angeboten, Flyern und Postsendungen beigelegt und sind auf der eigenen Homepage der Kinder- und Jugendarbeit zu finden (S. 85). Ob die AGB und Vertragsvereinbarungen auch Maßnahmen zum Verbraucherschutz beinhalten, wird nicht im Selbstreport erläutert.

Zu den verbindlichen Anmeldeverfahren finden sich im Selbstreport keine Angaben.

Darlegungen zur Erhebung und Auswertung von Beschwerden und Anregungen sowie aus ihnen gezogener Konsequenzen finden sich nicht im Selbstreport.

Begründungen für Inhalte und Formen der Kundenkommunikation liegen vor, z. B. hinsichtlich der Angabe der Teilnahme- und Leistungsbedingungen, die zu Klarheit und Transparenz der vertraglichen Bedingungen beitragen sollen (S. 74).

Bewertungen eingesetzter Verfahren, ihrer Ergebnisse und daraus gezogener Schlussfolgerungen sind nicht dargestellt.

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

- Schriftliche Beschreibung und Nachweis, dass die Geschäftsbedingungen Maßnahmen zum Verbraucherschutz beinhalten.

- Schriftliche Beschreibung und Nachweis, dass verbindliche Anmeldeverfahren definiert sind und vorgehalten werden.
- Schriftliche Beschreibung und Nachweis, dass Anregungen und Beschwerden erhoben und ausgewertet werden sowie des Ziehens von Konsequenzen aus ihnen.
- Schriftliche Begründung für Inhalte und Formen der Kundenkommunikation.
- Schriftliche Bewertungen eingesetzter Verfahren, ihrer Ergebnisse und daraus gezogene Schlussfolgerungen.

### Anregungen und Kommentare

- Im Selbstreport finden sich Angaben zu drei Geschäftsbedingungen. Ob und inwieweit diese auch Maßnahmen zum Verbraucherschutz beinhalten, geht aus den dazu gehörenden Darlegungen nicht hervor. Die Maßnahmen zum Verbraucherschutz beschreiben die Rechte von Kundinnen und Kunden z. B. in Bezug auf Kündigungs- und Rücktrittsmodalitäten. Sind die Maßnahmen zum Verbraucherschutz Bestandteil der oben genannten drei Geschäftsbedingungen?
- Zu den verbindlichen Anmeldeverfahren finden sich im Selbstreport der basa e.V. keine Angaben. Unter dieser Anforderung wird verstanden, dass gegenüber den Kundinnen und Kunden kommuniziert wird, in welcher Art und Weise sie sich z. B. für Seminare oder Maßnahmen anmelden können bzw. müssen, wenn ihre Anmeldung als verbindlich gelten soll. Über die Form der Anmeldung entscheidet die Organisation selbst. Denkbar sind Anmeldungen z. B. schriftlich per Post, Fax, E-Mail oder mündlich, eventuell verbunden mit einem Bankeinzug. Welche Anmeldeverfahren sind für die Angebote der basa e.V. definiert und vorgehalten?
- Darlegungen zur Erhebung und Auswertung von Beschwerden und Anregungen sowie aus ihnen gezogener Konsequenzen finden sich nicht im Selbstreport. Anregungen und Beschwerden sind wichtige Formen, mit denen die Kundinnen und Kunden einer Organisation Verbesserungsmöglichkeiten mitteilen können. Darüber hinaus stellt eine Kundenbeschwerde auch den ersten Schritt dar, in dem Kunden z. B. ihre Verbraucherrechte gegenüber einer Organisation zum Ausdruck bringen. Organisationen müssen nicht nur Verfahren vorhalten, in dem Kundinnen und Kunden Anregungen und Beschwerden zum Ausdruck bringen können. Es handelt sich um einen Prozess, der von der Stimulierung von Anregungen und Beschwerden über deren Annahme, ihre organisations-

interne Bearbeitung, die Reaktion gegenüber den Kunden und strukturelle Verbesserungsmaßnahmen sowie das ihr Controlling reichen kann (siehe dazu auch die LQW-Arbeitshilfe zu QB 9, S. 7f). Wie erfolgt der geforderte Umgang mit Anregungen und Beschwerden bei der basa e.V.?

- Unter der Überschrift „Begründungen der Inhalte und Formen der Kundenkommunikation“ finden sich Aufzählungen von Kundinnen und Kunden der basa e.V. sowie für ausgewählte Kundengruppen eine Erläuterung der Notwendigkeit und Besonderheit der jeweiligen Kundenbeziehungen (S. 81f). Eine Begründung im Sinn der betreffenden LQW-Anforderung finden die Gutachtenden jedoch nicht. Aus welchen Gründen kommuniziert die basa e.V. welche Informationen, z. B. spezifiziert nach verschiedenen Kundengruppen, gegenüber den Kundinnen und Kunden? Die Begründung kann – muss aber nicht – in Bezug auf das Leitbild oder die Definition gelungenen Lernens erfolgen. Andere Fragestellungen könnten sein: Welche Informationswege passen zu welcher Zielgruppe? Welche Kundengruppe informiert sich vor allem über das Internet? Eine Begründung kann auch aus den besonderen Informationsbedarfen der Auftraggeber, der angesprochenen Kundengruppen oder der bereits in den Angeboten befindlichen Teilnehmenden abgeleitet werden.
- Bewertungen eingesetzter Verfahren, ihrer Ergebnisse und daraus gezogener Schlussfolgerungen erfolgen für QB 10 nicht. Hier stellt sich die Frage, ob sich die durchgeführten Qualitätsmaßnahmen für die basa e.V. bewährt haben. Fragen könnten sein: Sind die Kundenkommunikationsverfahren für die Zwecke der Organisation angemessen? Zu welchen Ergebnissen führten die Kundenkommunikationsverfahren bei der Organisation bzw. bei den Kunden? Welche Veränderungen können z. B. in Zukunft noch vorgenommen werden, um die Maßnahmen dieses QB 10 zu verbessern?

### **Qualitätsbereich 11: Strategische Entwicklungsziele**

Entwicklungs- und Entwicklungsworkshops finden in Form der in der Regel dreitägigen Jahrestagung regelmäßig statt (S. 86).

Eine systematische Sammlung und Dokumentation von Qualitätsentwicklungszielen ist erfolgt und wird im Selbstreport dokumentiert (S. 86f).

Mit der Entwicklung einer „innovativen und ganzheitlichen Konzeption zur ‚Lebenskunst am Ende der (Voll-)Erwerbsgesellschaft‘“ wird ein strategisches Entwicklungsziel vorgeschlagen (S. 89).

Bewertungen eingesetzter Verfahren, ihrer Ergebnisse und daraus gezogener Schlussfolgerungen sind nicht dargestellt.

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

- Schriftliche Bewertungen eingesetzter Verfahren, ihrer Ergebnisse und daraus gezogene Schlussfolgerungen.

#### Anregungen und Kommentare

- Die Gutachter sind über den Umfang der Liste der Qualitätsentwicklungsziele beeindruckt. Die formulierten Ziele sind auf eine umfassende Verbesserung der Arbeit der Organisation ausgerichtet. Hat die basa e.V. bereits eine Entscheidung darüber getroffen, welche Qualitätsentwicklungsziele wann angegangen werden sollen? Gibt es hier bereits eine Priorisierung?
- Bei einigen der formulierten Qualitätsentwicklungsziele fragen wir uns, ob es sich bei ihnen nicht um strategische Entwicklungsziele handelt. Dies gilt vor allem für Ziele, die weniger auf eine Verbesserung interner Verfahren und Prozesse als vielmehr auf eine Wirkung nach außen gerichtet sind, z. B. die Steigerung von Belegungszahlen, die Erweiterung des Angebotsspektrums für Jugendliche, die Entwicklung alternativer Ausbildungskonzepte, den Ausbau von Gruppen- und Freizeitangeboten, die Schärfung des Profils nach außen, die Einmischung in sozialpolitische Diskussionen sowie die Punkte, die auf Kooperationen und Netzwerkarbeit gerichtet sind. Die Gutachter empfehlen der Organisation eine Überprüfung dahingehend, ob und welche Punkte als strategische Entwicklungsziele für die basa e.V. geeignet sein könnten. Qualitätsentwicklungsziele haben eher einen organisationsinternen Bezug und richten sich auf Verbesserungen in den Qualitätsbereichen, z. B. hinsichtlich der Verfahren und Prozesse zur Erfüllung der Anforderungen. Qualitätsentwicklungsziele können auch über die Anforderungen hinaus gehen. Strategische Entwicklungsziele haben dagegen einen stärkeren Außen- bzw. Umweltbezug und beschreiben z.B. die für die Organisation wichtigsten Zielsetzungen zur Sicherung ihrer Existenz, zu ihrem Wachstum oder zur Steigerung ihrer Wertschöpfung für ihre Kundinnen und Kunden.

- Die basa e.V. hat mit der Entwicklung einer „innovativen und ganzheitlichen Konzeption zur ‚Lebenskunst am Ende der (Voll-) Erwerbsgesellschaft‘“ im Selbstreport ein strategisches Entwicklungsziel vorgeschlagen. Die Gutachter möchten darauf hinweisen, dass strategische Entwicklungsziele der Zukunftssicherung der Organisation dienen sollten. Sie sollten auf eine Zukunftssicherung durch die Verbesserung der internen Kompetenzen der Organisation ausgerichtet sein, d. h. einen Umweltbezug und einen Organisationsbezug haben (siehe dazu auch die LQW-Arbeitshilfe zu QB 11, S. 6). Ist die Organisation davon überzeugt, dass das vorgeschlagene strategische Entwicklungsziel der Zukunftssicherung des Vereins dient?
- Bewertungen eingesetzter Verfahren, ihrer Ergebnisse und daraus gezogener Schlussfolgerungen erfolgen für QB 11 nicht. Hier stellt sich die Frage, ob sich die durchgeführten Qualitätsmaßnahmen bewährt haben. Fragen könnten sein: Sind Form und Inhalte der Durchführung der Jahrestagung zur Evaluation und Entwicklung der basa e.V. angemessen? Welche Schlussfolgerungen ergeben sich aus dem Verfahren der Sammlung der Qualitätsentwicklungsziele für die basa e.V.? In welchem Gremium und in welchem Rhythmus kann die systematische Sammlung von Qualitätsentwicklungszielen fortgesetzt werden? Welche Veränderungen können z. B. in Zukunft noch vorgenommen werden, um die Maßnahmen dieses QB 11 zu verbessern?

### **C. Hinweise für die Visitation und den Abschlussworkshop**

Bei der *Visitation* handelt es sich um einen, die Begutachtung ergänzenden, Besuch der Organisation durch den Erstgutachter. Eine Führung durch die Einrichtung 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 vom 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 - nach Qualitätsbereichen geordnet - gebündelt für die Visitation bereitgestellt werden. Der Gutachter 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.

Die im sogenannten Kommentarteil enthaltenen Ausführungen sind Anregungen und Kommentare – wie die Organisation damit im Rahmen ihrer weiteren Qualitätsarbeit verfährt, liegt ausschließlich in ihrer Entscheidung. Die im Gutachten formulierten Fragen und Anregungen können 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
2. Einsicht in Nachweise und ggf. Prüfung der Erfüllung der Auflagen
3. 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. 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 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 Gutachter – inhaltlich vorbereitet; er wird vom Gutachter 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 und Festlegung der entsprechenden Mindestanforderungen
2. Schlussfolgerungen aus dem abgeschlossenen Qualitätsprozess für die folgende Qualitätsperiode

Zu diesen beiden Punkten möchten wir noch folgende Anregungen geben:

1. Zu dem neuen strategischen Entwicklungsziel haben die Gutachter in Qualitätsbereich 11 bereits einige Fragen gestellt. Bis zum Abschlussworkshop sollte das vorgeschlagene strategische Ziel mit allgemeingültigen Indikatoren analog den Anforderungen aus der LQW-Broschüre unterlegt sein, um konkrete und verbindliche Vereinbarungen für die Weiterarbeit treffen zu können. Leitfrage kann hier sein: Woran werden wir merken, dass wir unser Ziel erreicht haben? Hierfür sollte die basa e.V. auch das Qualitätswerkzeug und die Arbeitshilfe zum Qualitätsbereich 11 nutzen.
2. Außerdem empfehlen wir, bis zum Abschlussworkshop die Qualitätsentwicklungsziele gegebenenfalls durch Hinweise aus dem Gutachten zu ergänzen und zu priorisieren, damit die basa e.V. konkrete und intern verbindliche Vereinbarungen für die Weiterarbeit treffen kann.

Fernwald, 20. Juli 2009

gez. Heiko Bennowitz  
(Erstgutachter)

gez. Peter Wattler-Kugler  
(Zweitgutachter)