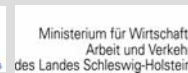




Lernerorientierte Qualität  
in der Weiterbildung

[www.artset-lqw.de](http://www.artset-lqw.de)

## Einführung in das Modell



Das BLK-Verbundprojekt "Qualitätstestierung in der Weiterbildung" wird gefördert mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, des Europäischen Sozialfonds und des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein.

## Gliederung

1. Die Grundlagen von LQW
2. Der Qualitätsentwicklungsprozess
3. Die Qualitätsbereiche
  - Bestandsaufnahme
4. Der Selbstreport

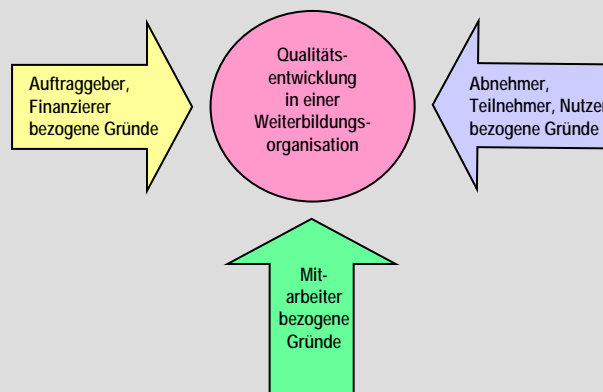


# Gliederung

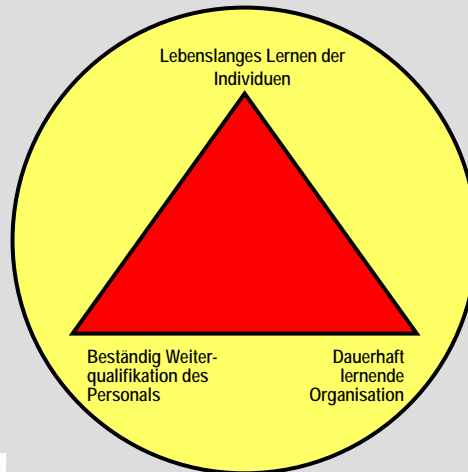
1. Die Grundlagen von LQW
2. Der Qualitätsentwicklungsprozess
3. Die Qualitätsbereiche
  - Bestandsaufnahme
4. Der Selbstreport



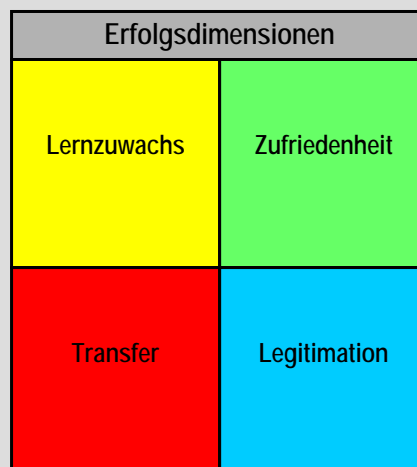
## Gründe zur Qualitätsentwicklung



## Lebenslanges Lernen



## Lernerfolg

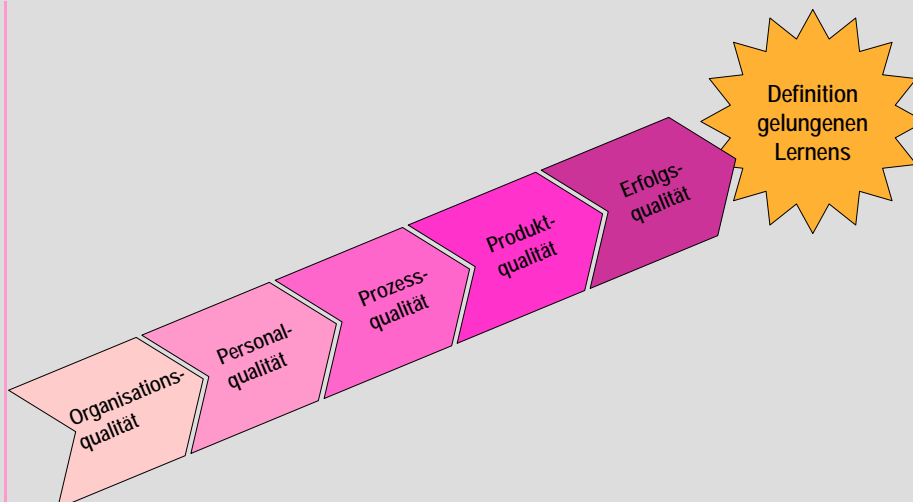


## Aspekte gelungenen Lernens

<b>Intellektuell-rationale Aspekte</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zugewinn an reproduzierbarem und anwendbarem Wissen</li><li>• Verständnis von zuvor unverständlichen Sachverhalten und Situationen</li><li>• Neu-/Umdenken von vorherigem Wissen</li><li>• etc.</li></ul>	<b>Organisatorisch-techn. Aspekte</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Verfügbarkeit von Lerntechniken</li><li>• Planungskompetenzen zur Strukturierung des Lernprozesses</li><li>• gutes Zeitmanagement</li><li>• etc.</li></ul>
<b>Soziale Aspekte</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wechselseitige Hilfe und Korrektur</li><li>• Motivation durch Interesse der anderen</li><li>• Verbesserung des eigenen Kommunikationsverhaltens</li><li>• etc.</li></ul>	<b>Emotional-motivationale Aspekte</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entstehen bzw. Stärkung eigener Lernbedürfnisse</li><li>• Zugewinn an persönlicher Selbstsicherheit und Stärke</li><li>• Selbstdisziplin, Geduld, Hartnäckigkeit</li><li>• etc.</li></ul>



## Qualitätsdimensionen

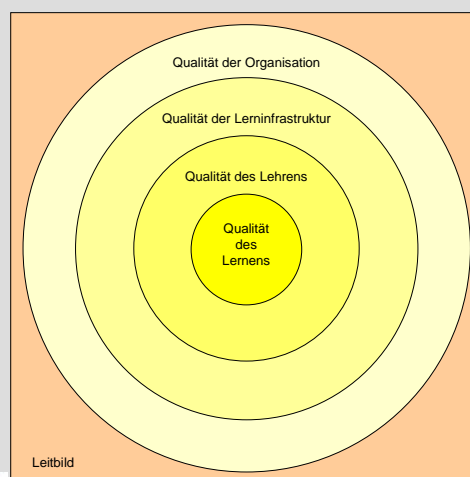


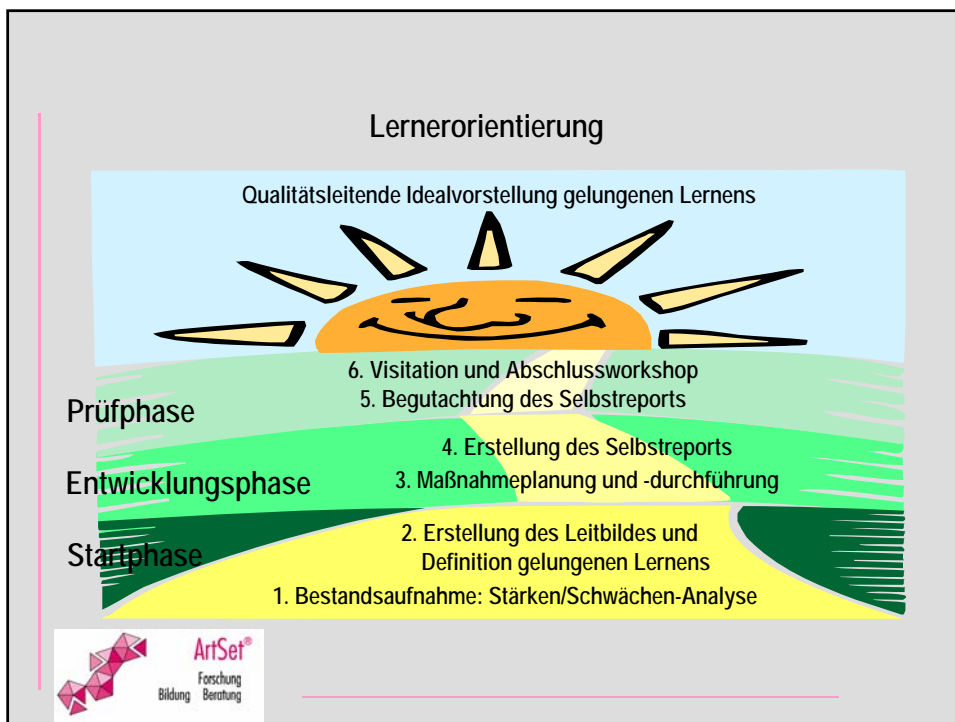
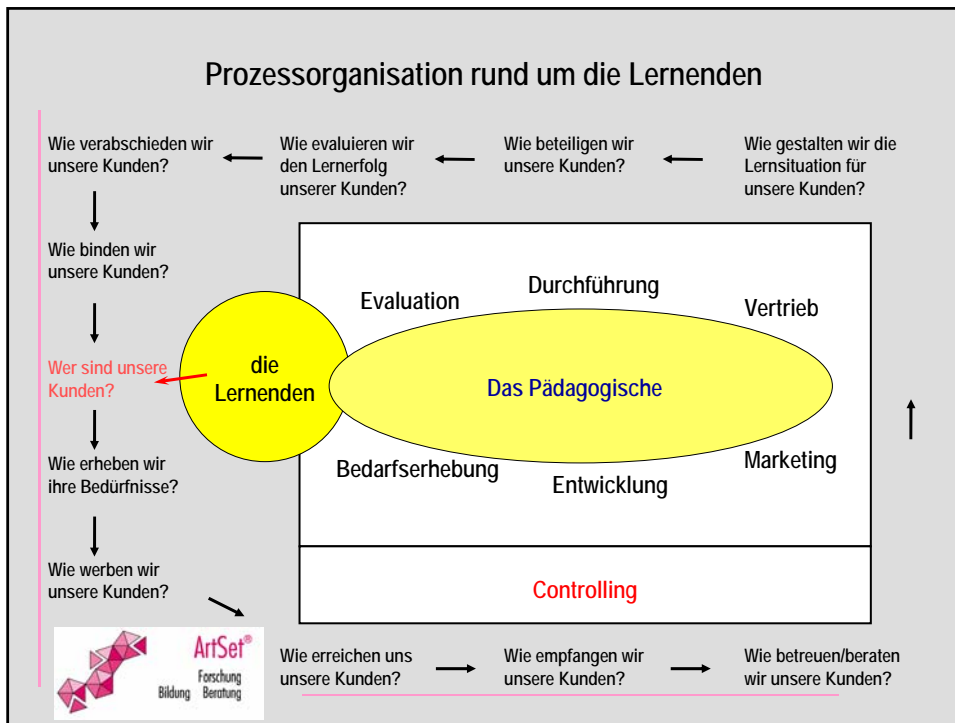
# Gliederung

1. Die Grundlagen von LQW
2. Der Qualitätsentwicklungsprozess
3. Die Qualitätsbereiche
  - Bestandsaufnahme
4. Der Selbstreport

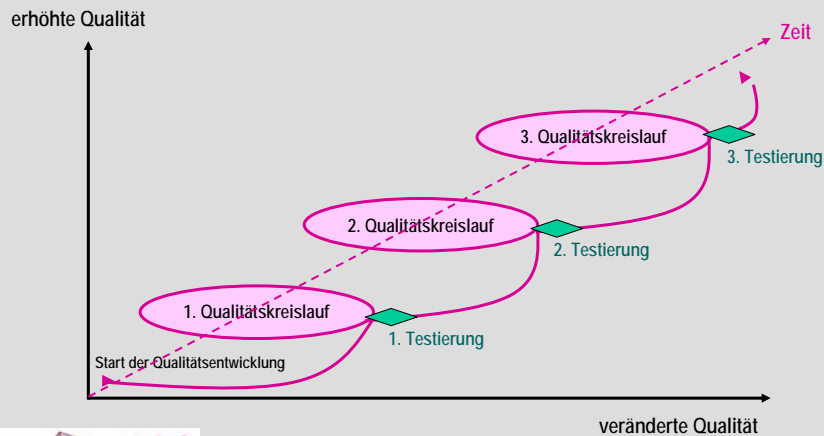


## Lernerorientierte Qualität in der Weiterbildung





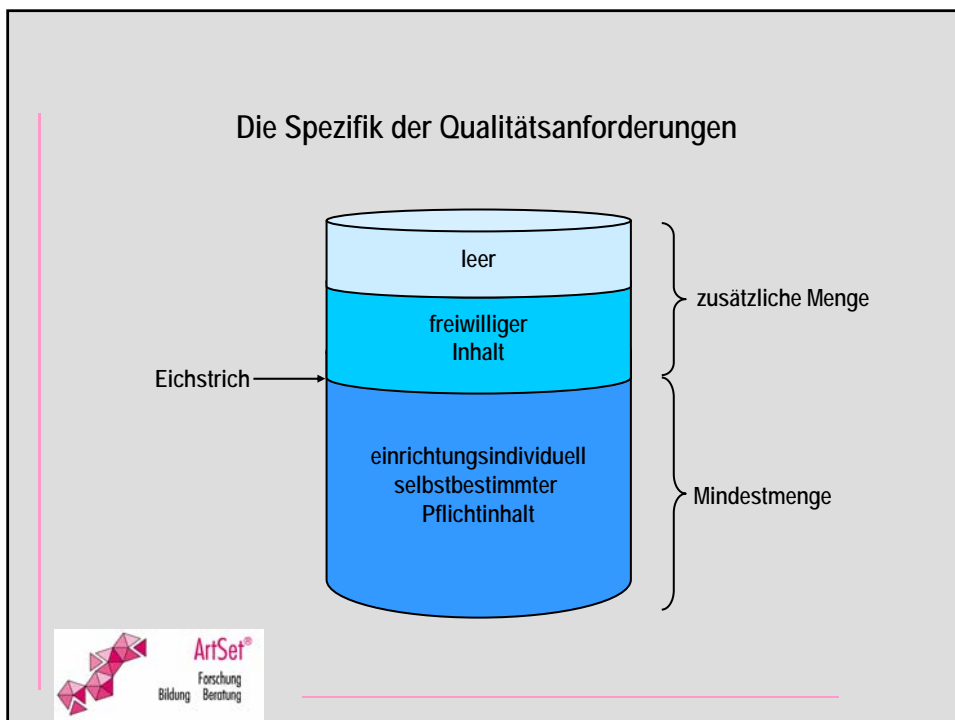
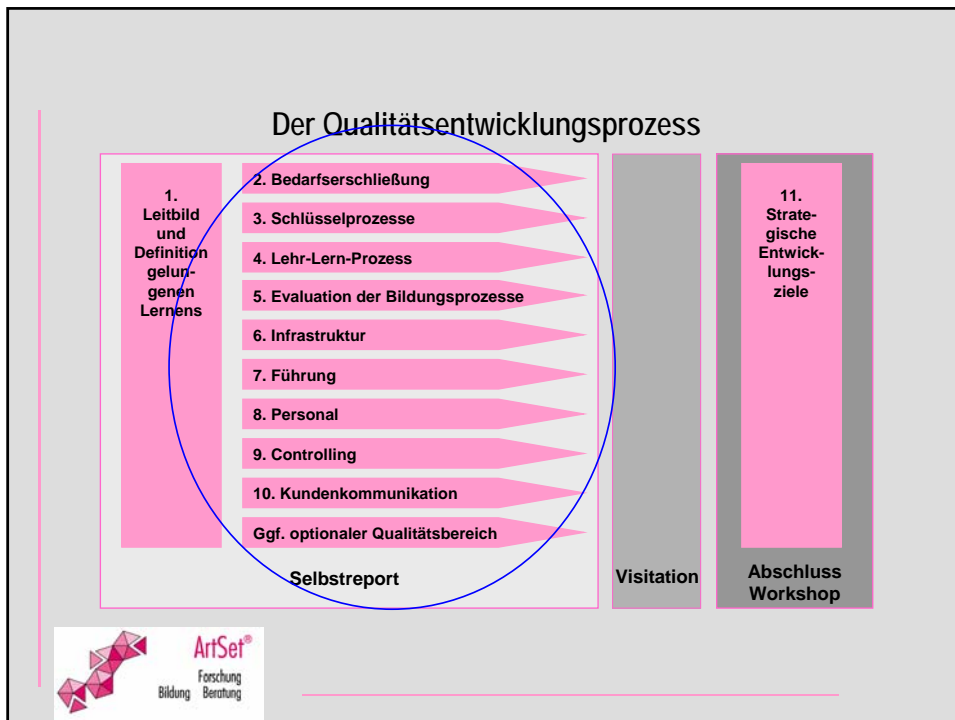
## Kontinuierliche Qualitätsentwicklung: Der Weg zur lernenden Organisation



## Gliederung

1. Die Grundlagen von LQW
2. Der Qualitätsentwicklungsprozess
3. Die Qualitätsbereiche
  - Bestandsaufnahme
4. Der Selbstreport





## Qualitätsbereich 1: Leitbild

Ein Leitbild ist die organisationsintern vereinbarte Selbstbeschreibung, wenn sie in der Lage ist, die Operationen des Systems anzuleiten. Das Leitbild muss von außen als Profil der Organisation erkennbar und von innen erlebbar sein. Das Leitbild enthält eine Definition gelungenen Lernens als Ausweis des Selbstverständnisses der Weiterbildungsorganisation gegenüber den Kunden.



### Spezifikationen

- Identität und Auftrag
- Werte
- Kunden, Adressaten, Teilnehmende, Organisationen, Unternehmen und ggf. spezifische Märkte
- Allgemeine Unternehmensziele
- Fähigkeiten
- Leistungen
- Ressourcen
- Definition gelungenen Lernens

### Anforderungen

- Aussagen zu allen acht Spezifikationen sind vorhanden.
- Das Leitbild ist partizipativ erstellt.
- Es ist schriftlich fixiert.
- Es ist intern kommuniziert und extern veröffentlicht.
- Die Kontroll- und Revisionsverantwortung ist festgelegt.

### Nachweis- möglichkeiten

- Protokolle
- Dokumente
- Veröffentlichungen
- Verfahrensregelungen
- etc.



## Qualitätsbereich 2: Bedarfserschließung

Bedarfserschließung meint die Anwendung geeigneter Instrumente zu systematischen Marktbeobachtungen hinsichtlich der Entwicklung der gesellschaftlichen Bedarfe und der individuellen Bildungsbedürfnisse der Adressaten. Die darauf bezogenen Programmentwicklungen müssen diese Bedarfe und Bedürfnisse zum eigenen institutionellen Auftrag in Beziehung setzen.



### Spezifikationen

- Informationen über personale Bedürfnisse
- Informationen über gesellschaftliche Entwicklungstrends, ggf. einschließlich arbeitsmarktlicher Entwicklungen
- Informationen über Bedarfe von Kundenorganisationen
- Bedarfs- und Bedürfnisweckung durch Marktgestaltung
- Innovative Programmentwicklung als Folge der Marktbeobachtung



### Anforderungen

- Analysen erfolgen regelmäßig.
- Geeignete Verfahren werden eingesetzt.
- Eine Begründung über Analyse-rhythmus, Umfang und Verfahren liegt vor.  
für Weiterbildungsorganisationen, die eine Förderung nach SBG III anstreben:
- Analyse und Bewertung arbeitsmarktlicher Entwicklungen liegt vor.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.

## Qualitätsbereich 3: Schlüsselprozesse

Schlüsselprozesse sind diejenigen zentralen Prozesse, die zur Erstellung und Abnahme der für die Organisation spezifischen Bildungsangebote und Dienstleistungen führen.

Schlüsselprozesse liegen quer zu den jeweiligen Funktionsstellen und Aufgaben und beziehen sich auf Arbeitsabläufe der Gesamtorganisation. Die Klärung der Schlüsselprozesse dient der Transparenz, der Verfahrens- und Rechtssicherheit, der Verlässlichkeit, Verbindlichkeit und Eindeutigkeit. So wird untereinander abgestimmtes kooperatives Handeln innerhalb der Organisation gesichert.



## Spezifikationen

- Erstellung des Gesamtprogramms
  - Planung, Durchführung und Auswertung der offenen, projektgeförderten und vertraglichen Maßnahmen
  - Akquisition von Aufträgen
  - Auswahl, Verpflichtung und Beratung der Lehrenden
  - Information und Beratung der Lernenden
- für Bildungsstätten mit Unterkunfts- und Verpflegungswirtschaft:
- Planung, Durchführung und Auswertung von Belegung und Versorgung



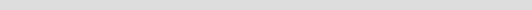
### Anforderungen

- Eine Begründung für die einrichtungsspezifischen Schlüsselprozesse liegt vor.
  - Die Abläufe sind dokumentiert.
  - Die Verantwortung für die Prozesse ist festgelegt.
  - Die Schnittstellen innerhalb der Prozesse und ggf. zwischen den Schlüsselprozessen sind definiert.
- für Weiterbildungsorganisationen, die eine Förderung nach SGB III anstreben:
- Planung, Durchführung und Auswertung von SGB III-Maßnahmen sind als Schlüsselprozess dargestellt.
  - Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.



### Qualitätsbereich 4: Lehr-Lern-Prozess

Die Qualität des Lehr-Lern-Prozesses bezieht sich auf die Kompetenzen der Lehrenden, das interaktive Verhältnis zwischen Lehrenden und Lernenden und auf lernprozessbezogene Elemente, die ein selbstbestimmtes Lernhandeln der Teilnehmenden fördern. Lernberatung ist Bestandteil der erwachsenenpädagogischen Kompetenz.



## Spezifikationen

### Qualität der Lehrenden:

- fachliche Kompetenz
- didaktisch-methodische Kompetenz
- soziale Kompetenz
- personale Kompetenz
- Beratungskompetenz

### Qualität der Lehrprozesse:

- Transparenz bezogen auf Ziele, Inhalte, Arbeitsformen und Lehrende
- dem Lernkontext angemessene Einflussnahme der Lernenden auf Inhalte, Ziele und Arbeitsformen
- Kontinuierliche Reflexion von Lernprozess und Lernerfolg
- Raum, Zeit und Technik für praktisches Üben und Anwendungshandeln
- Ermöglichung von selbstorganisiertem Lernen

Beratung und Förderung der Lehrenden durch das programmverantwortliche pädagogische Personal



## Anforderungen

- Das Programm informiert über Inhalte, Ziele, Arbeitsformen sowie über notwendige Lernvoraussetzungen der Teilnehmenden und Kompetenzen der Lehrenden.
- Anforderungsprofil, Auswahl- und Einstellungspraxis für Lehrende ist definiert.
- Die Qualifikationen und Kompetenzen der Lehrenden sind dokumentiert.
- Fortbildung der Lehrenden wird angeboten.
- Die Fortbildung der Lehrenden wird dokumentiert.

- Beratung und Förderung der Lehrenden durch das programmverantwortliche pädagogische Personal findet statt.
- Abschluss- und Abbrecherquoten werden erhoben und ausgewertet.  
für Weiterbildungsorganisationen, die eine Förderung nach SGB III anstreben:
- Lehr-/Lernziele, Arbeitsmethoden und Methoden zur Förderung individueller Lernprozesse sind beschrieben.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.



## Qualitätsbereich 5: Evaluation der Bildungsprozesse

Evaluation von Bildungsprozessen bedeutet, dass die durchgeführte Bildungsarbeit regelmäßig mit geeigneten Instrumenten geprüft und bewertet wird.

Maßstabsbildend zur Bewertung sind die Zufriedenheit der Teilnehmenden und ggf. der Auftraggeber sowie die Realisierung des eigenen institutionellen Anspruchs. Auch die Einschätzung der Lehrenden sollte Teil der Evaluation sein.



### Spezifikationen

- Rückmeldungen von Lernenden über Zufriedenheit, Lernerfolge, Lehr-Lern-Prozesse und Infrastruktur
- Rückmeldungen von Lehrenden
- Rückmeldungen von Auftraggebern



### Anforderungen

- Rückmeldungen erfolgen regelmäßig.
- Geeignete Verfahren werden eingesetzt.
- Eine Begründung über Erhebungsrhythmus, Umfang und Verfahren liegt vor.
- Rückmeldung über Evaluationsergebnisse an die Lehrenden findet statt.
- Konsequenzen in Bezug auf die Rückmeldungen werden gezogen.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.

## Qualitätsbereich 6: Infrastruktur

Die Infrastruktur umfasst die räumlichen, situationalen, ausstattungstechnischen, zeitlichen, materialen und medialen Bedingungen des Lernkontextes. Bei Bildungseinrichtungen mit Übernachtungsmöglichkeit gehören hierzu auch die Versorgungs-, Unterbringungs- und Freizeitbedingungen.



### Spezifikationen

- Lernort und Ausstattung
  - Lernmaterialien
  - Medien
- für Bildungsstätten mit  
Unterkunfts- und  
Verpflegungswirtschaft:
- Lebensort und Ausstattung



### Anforderungen

- Die Einrichtung überprüft regelmäßig, ob Lernort und Ausstattung themen-, adressaten- und methodenangemessen sind.
  - Die Einrichtung zeigt auf, welche Verbesserungsanstrengungen ggf. unternommen wurden.
  - Die Verfügbarkeit der Medien ist sichergestellt.
  - Die Einsatzfähigkeit der Medien wird regelmäßig überprüft.
- für Bildungsstätten mit Unterkunfts- und  
Verpflegungswirtschaft:
- Die Einrichtung überprüft regelmäßig, ob Lebensort und Ausstattung adressaten- und bedürfnisangemessen sind.
  - Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.

## Qualitätsbereich 7: Führung

Führung umfasst alle Steuerungen von Prozessen und ist eine Funktion zur Koordination von Arbeitshandeln. Leitung bezeichnet in Organisationen darüber hinaus eine Vorgesetztenposition, die mit einer besonderen Führungsverantwortung verbunden ist. Sie verantwortet die Einführung und Weiterentwicklung eines Managementsystems einschließlich der Qualitätsentwicklung. Leitungs- und Führungshandeln drücken sich im Herbeiführen, Treffen und Kontrollieren von Entscheidungen aus. Entscheidungen geben dem Organisationshandeln Gestalt und Richtung und schaffen damit Sicherheit für das Arbeitshandeln. Leitung und Führung können auf verschiedenen organisationalen Ebenen angesiedelt sein und wahrgenommen werden.



### Spezifikationen

- Schaffung von Kommunikationsstrukturen
- Treffen von Entscheidungen
- Steuerung von Prozessen und Kooperationen
- Vereinbarung von Zielen und Kontrolle von Ergebnissen
- Management von Informationen und Wissen
- Übernahme von Gesamtverantwortung
- Strategische Planung und Gestaltung von Veränderungen
- Entwicklung von Qualität
- Management von Finanzen, Personal und Ressourcen



### Anforderungen

- Die Organisation des Unternehmens ist dargestellt.
- Führungsgrundsätze sind vereinbart und verschriftlicht.
- Konferenzen und Besprechungen finden systematisch statt.
- Zielvereinbarungsgespräche finden regelmäßig statt.
- Entscheidungsprozesse und -verfahren sind beschrieben und dokumentiert.
- Die Zuständigkeit für Qualitätsentwicklung ist geregelt.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.

## Qualitätsbereich 8: Personal

Der Qualitätsbereich Personal umfasst – bezogen auf die Verwirklichung des Leitbildes, die Erreichung der Entwicklungsziele der Organisation und die Erfüllung der spezifischen arbeitsplatz- und funktionsbezogenen Aufgaben – alle Maßnahmen in Personalplanung, Personaleinsatz und Personalentwicklung. Personalentwicklung meint die berufliche, persönliche und soziale Entfaltung des hauptberuflichen Personals. Sie richtet sich darüber hinaus auf die Integration von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie auf die Förderung von Kooperationsfähigkeit. Zur Personalentwicklung gehören auch die Förderung und Fortbildung der freiberuflichen und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



### Spezifikationen

- Personalplanung
- Personaleinsatz
- Personalentwicklung

### Anforderungen

- Aufgabenprofile der Leitung und der Mitarbeiter/innen sind vorhanden und werden fortgeschrieben.
- Kompetenzprofile der Leitung und der Mitarbeiter/innen sind vorhanden und werden aktualisiert.
- Kompetenzanforderungen und entsprechende Maßnahmenplanungen werden systematisch ermittelt.
- Entwicklungsgespräche mit Mitarbeiter/innen werden regelmäßig durchgeführt.
- Eine systematische Fortbildungsplanung und Auswertung für alle Beschäftigtengruppen liegt vor.
- Eine regelmäßig aktualisierte Datei der freiberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist vorhanden.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.



## Qualitätsbereich 9: Controlling

Das Controlling umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, den Grad der Erreichung der Ziele einer Organisation zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu erarbeiten. Es werden Kennziffern und Kennzahlen sowie inhaltliche Indikatoren definiert, begründet und ermittelt, mit denen die effektive und effiziente Leistungserbringung der Gesamtorganisation sowie einzelner Programm- und Arbeitsbereiche analysiert und bewertet werden, so dass Konsequenzen gezogen werden können.



### Spezifikationen

- Zielerreichung
- wirtschaftliche Ressourcen
- Kunden, Adressaten, Teilnehmende
- Bildungsprogramm
- Serviceleistungen
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter



### Anforderungen

- Ein dokumentiertes Berichtswesen zu allen Spezifikationen liegt vor.
  - Eine Deckungsbeitragsrechnung ist eingeführt.
  - Kennzahlen und qualitative Erfolgsindikatoren werden gebildet, begründet und bewertet.
  - Interne Prüfungen zur Funktionsweise des Unternehmens finden regelmäßig statt. Konsequenzen aus den Prüfergebnissen werden gezogen.
- für Weiterbildungsorganisationen, die eine Förderung nach SGB III anstreben:
- Methoden der Bewertung des Eingliederungserfolges in den Arbeitsmarkt werden angewendet.
  - Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.



### Qualitätsbereich 10: Kundenkommunikation

Die Beziehung zu den Kunden ist der Kern organisationaler Leistungserbringung. Kommunikation zwischen der Organisation und den Kunden umfasst sowohl die Kundengewinnung als auch die Kundenpflege. Daher sind die entsprechenden Verfahrensabläufe in Hinblick auf die Kundenbedürfnisse auszurichten.



## Spezifikationen

- Geschäftsbedingungen
- Programm- und Angebotsinformation
- Zugangsvoraussetzungen
- Teilnahmeregelungen
- Anmeldeverfahren
- Beschwerdemanagement
- Information, Beratung und Service
- Kundendateien
- Datenschutz



## Anforderungen

- Die Geschäftsbedingungen sind vollständig dokumentiert und veröffentlicht.
- Die Maßnahmen zum Verbraucherschutz sind beschrieben.
- Die wichtigsten Kundenkommunikationsverfahren sind begründet und dokumentiert.
- Alle verbindlichen Anmeldeverfahren werden vorgehalten.
- Vollständige und verständliche Information ist gegeben über:
  - Bildungsangebote
  - Serviceleistungen
  - Beratung
  - Beschwerdemöglichkeiten
  - Lehrkräfte und Personal
  - Zulassungsvoraussetzungen
  - Prüfungsmodalitäten
  - Lernorte
  - Haus- und Raumpläne
  - Trägerschaft und Rechtsform
- Anregungen und Beschwerden werden erhoben und ausgewertet, Konsequenzen werden gezogen.



## Qualitätsbereich 11: Strategische Entwicklungsziele

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



### Spezifikationen

- Positionierung der Organisation in Bezug auf die Umwelt
- Entwicklung von Visionen und langfristigen Zielen
- Mitwirkung bei der Gestaltung der Weiterbildungspolitik
- Marktbildung und Marktentwicklung
- Gewinnung von Kunden, Adressaten und Teilnehmenden
- Weiterentwicklung von internen Kompetenzen
- langfristige Ressourcensicherung
- Positionierung der Organisation in Weiterentwicklung der Organisationsstruktur und der Lerninfrastruktur
- Weiterentwicklung der Qualitätsziele



## Anforderungen

- Evaluations- und Entwicklungsworkshops finden regelmäßig statt.
- Katalog für Qualitätsentwicklungsziele liegt vor.
- Strategische Entwicklungsziele der Gesamtorganisation werden vorgeschlagen.



## Gliederung

1. Die Grundlagen von LQW
2. Der Qualitätsentwicklungsprozess
3. Die Qualitätsbereiche
  - Bestandsaufnahme
4. Der Selbstreport



## Der Selbstreport in Kürze ...

- in schriftlicher Fassung als Fließtext, selbsterklärend
- enthält 2 Teile: Darstellung der Organisation (administrativer Teil) und Selbstreport zu den Qualitätsbereichen 1 bis 11 (inhaltl. Teil)
- Umfang: mindestens 40, maximal 80 Seiten; ggf. Anlagen (z.B. Flussdiagramme)
- Beantwortung der Fragen:
  - 1) In welcher Weise sind die Mindestanforderungen erfüllt?
  - 2) Was wurde gegebenenfalls darüber hinaus getan?
  - 3) Wie wurde dies sichergestellt bzw. erarbeitet?
  - 4) Welche Personengruppen waren daran beteiligt?
  - 5) Wie und wo ist dies dokumentiert und kann gegebenenfalls nachgewiesen werden?
- Bewertungen und Schlussfolgerungen zu den jeweiligen Qualitätsbereichen



## Nicht vergessen ...

- Aussagen zu allen Mindestanforderungen
- keine feststellenden Formulierungen, sondern inhaltliche Aussagen
- „regelmäßig“, „geeignet“, „zukünftig“, „künftig“ etc. darf nicht im Selbstreport stehen  
statt dessen: Rhythmen bzw. Zeitpunkt konkret angeben, Geeignetheit inhaltlich begründen
- Prozessreflexion am Ende jedes QBs
- Das Leitbild ist Bestandteil des Selbstreports
- Die genannten Nachweise müssen für die Visitation in einem Ordner zusammengestellt werden.



## Was hilft ...

- Projektplan erstellen mit Zeitraster, Verantwortlichkeiten klären
- Formatvorlage für den Selbstreport erstellen, ggf. mit Anforderungen als Erinnerungshilfe
- möglichst früh mit dem Schreiben beginnen
- das Schreiben auf mehrere Schultern verteilen
- das Geschriebene mit allen diskutieren und weiterentwickeln
- Rohentwurf nach und nach anreichern mit Qualitätsentwicklungszielen, Prozessbeschreibung, Nachweisen etc.
- Nummerierungssystem für Nachweise entwickeln
- Selbstreport durch einen kritischen fremden Freund gegenlesen lassen
- Pufferzeiten für Katastrophen einplanen, Sicherheitskopien anlegen, Zeit für die Endkorrektur einplanen



## Netzwerkbild



von Guido Kratz

