



# Qualitätsentwicklung

im Verbund von Bildungseinrichtungen

## QVB

## **Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen - QVB Das Rahmenmodell**

1. Auflage, Frankfurt/Düsseldorf, September 2004

Herausgeber:

Deutsche Evangelische Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (DEAE)  
Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben (BAK AuL)

Die Inhalte der Broschüre beziehen sich auf vielfältige Manuskripte und Texte,  
die im Projektzeitraum von den verschiedenen Mitwirkenden erstellt wurden.  
Die AutorInnen werden nicht im einzelnen aufgeführt.

Das Projekt wurde gefördert durch das Bundesministerium  
für Bildung und Forschung

# Inhaltsverzeichnis

## Vorwort

### **1. Anmerkungen zu den konzeptionellen Voraussetzungen des Rahmenmodells (5-7)**

Qualität und Verbund  
Qualität, Profession und Wertebindung  
Qualität und Organisation  
Schlussfolgerungen für das QVB-Rahmenmodell  
Zur Unterscheidung von Zertifizierung und Qualitätsentwicklung

### **2. Grundlagen, Charakteristika und Reichweite des Rahmenmodells (8-14)**

Verbund als zentrales Merkmal des Rahmenmodells  
Doppelperspektive Einrichtung – Verbund  
Unterschiedliche Funktionen des Rahmenmodells  
Inhalte des Qualitätsverständnisses und der einzelnen Gestaltungsbereiche  
Zur (exemplarischen) Bestimmung von Verbänden  
Zur weiterführenden Verwendung des Rahmenmodells

### **3. Arbeitsblätter zum Qualitätsverständnis und zu den Gestaltungsbereichen (15-44)**

Hinweise zum inhaltlichen Aufbau der Arbeitsblätter  
Hinweise zum Verständnis und Verwendungszweck der Reflexionsfragen  
Arbeitsblätter

### **4. Hinweise für die praktische Handhabung des Rahmenmodells (45-49)**

Erste Phase: Planung und Vorbereitung  
Zweite Phase: Qualitätsverständnis und Bestandsaufnahme  
Dritte Phase: Entwicklung, Auswertung und Rückkoppelung

### **5. Erläuterungen wichtiger Schlüsselbegriffe (50-52)**

# Vorwort

Die Deutsche Evangelische Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (DEAE) und der Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben (BAK AuL) führten von Oktober 2002 bis Oktober 2004 das Kooperationsprojekt unter dem Motto "Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen" (QVB) mit Förderung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung durch. Es trägt den Titel "**Entwicklung und Überprüfung erfolgreicher Implementierungsstrategien von Qualitätsentwicklung in dezentralen Bildungseinrichtungen und ihren Verbänden**".

Das Projekt zeichnete sich dadurch aus, dass es einen besonderen Akzent auf professions- und organisationsbezogene Inhalte der Erwachsenen- und Weiterbildung legte, wie sie in der Evangelischen Erwachsenenbildung, bei Arbeit und Leben oder verwandten Trägerbereichen anzutreffen sind. Ihm lag ein reflexives Verständnis von Implementierung zugrunde, das Werte, Traditionen und professionelle Standards von Erwachsenen- und Weiterbildung berücksichtigte und einen gleichberechtigten Austausch zwischen den ExpertInnen der Qualitätsentwicklung sowie den Fachkräften aus der Erwachsenen- und Weiterbildung beinhaltete.

Die vorliegende Arbeitsbroschüre stellt das Rahmenmodell "Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen" vor und beschreibt seine wesentlichen Grundlagen und Inhalte. Sie versteht sich in erster Linie als Diskussionsgrundlage für die Teilnehmenden des Transferworkshops und Fachforums vom 29.-30. September 2004. Die Broschüre wird im Anschluss an diese Veranstaltungen überarbeitet und bis Ende des Jahres in ihrer endgültigen Form veröffentlicht. Zusätzlich zur Broschüre wird es einen zweiten Band mit Beiträgen geben, die im Kontext der vier Handlungsfelder des Projektes erarbeitet wurden wie beispielsweise wissenschaftliche Expertisen oder die Auswertungen der Evaluation. Dieser zweite Band versteht sich als "Manteltext", in dem Schwerpunktthemen oder Einzelaspekte, die im Zusammenhang mit dem Rahmenmodell stehen, ausführlicher behandelt werden.

## Projektansatz

Eine zentrale Aufgabe des Projektes war es, ein Rahmenmodell zur Qualitätsentwicklung zu erarbeiten, das für kleine, selbständige und verbundorientierte Weiterbildungseinrichtungen angemessen ist, das von einem reflexiven und partizipativen Verständnis von Implementierung von Qualitätsentwicklungsverfahren ausgeht und dabei gleichzeitig anschlussfähig zu anderen gängigen Verfahren der Qualitätsentwicklung und -sicherung ist.

Um diesen reflexiven und partizipativen Implementierungsanspruch einlösen zu können, gliederte sich das Projekt in vier zentrale Handlungsfelder auf:

In **Workshops** und Aktionsphasen wurde gemeinsam mit den teilnehmenden VertreterInnen von 27 Einrichtungen aus dem Mitgliedsspektrum der DEAE und des BAK AuL ein Rahmenmodell zur Qualitätsentwicklung erprobt und weiterentwickelt.

Die **Evaluation** diente u.a. der kritischen Beobachtung des Projektgeschehens sowie der Analyse von Implementierungsbedingungen und -prozessen eines spezifischen Qualitätsmanagements für selbständige und verbundorientierte Weiterbildungseinrichtungen.

**ExpertInnenkonsultationen** boten einen öffentlichen Raum, in dem Fragen der Qualitätsentwicklung und -politik mit ExpertInnen aus den beteiligten Verbänden und deren Umfeld sowie aus Fachöffentlichkeit, Bildungspolitik und Wissenschaft diskutiert werden konnten.

**Verbandskonsultationen** ermöglichten und organisierten den Transfer der Projekterfahrungen und -ergebnisse in die Verbands- und Trägerstrukturen hinein.

# 1. Anmerkungen zu den konzeptionellen Voraussetzungen des Rahmenmodells<sup>1</sup>

## Qualität und Verbund

Die beiden Kooperationspartner DEAE und BAK AuL repräsentieren Zusammenschlüsse von Weiterbildungseinrichtungen, die sich vor allem aufgrund gemeinsamer Werte zu einem Verbund zusammengeschlossen haben. Bei aller Unterschiedlichkeit zeichnen sich diese Einrichtungen durch gemeinsame Strukturmerkmale aus. Dazu gehören u.a.:

- Die Weiterbildungseinrichtungen sind in der Regel klein, was u.a. in der Personalausstattung zum Ausdruck kommt. Sie liegt in vielen Fällen bei nur ein oder zwei hauptamtlichen Mitarbeitenden. Einrichtungen mit mehr als zehn Mitarbeitenden sind die Ausnahme. Der ehren- und nebenamtlichen Tätigkeit kommt somit ein besonderer Stellenwert zu.
- Sie sind überwiegend dezentral strukturiert, d.h. sie arbeiten lokal oder regional, z.B. in Form von örtlichen oder regionalen Arbeitsgemeinschaften bzw. regionalen kirchlichen Bildungswerken.
- Sie sind relativ autonom, d.h. sie verfügen über ein hohes Maß an Unabhängigkeit gegenüber ihren Landes- und Dachverbänden und eine große Eigenverantwortung in pädagogischen und organisatorischen Fragen. Gleichzeitig kommt den Landes- und Dachverbänden in weiterbildungspolitischen und förderrelevanten Belangen eine bedeutsame Funktion zu.

Dieses Zusammenwirken der verschiedenen Bereiche und Ebenen vollzieht sich im Wechselspiel von Freiwilligkeit und Verbindlichkeit und kann am ehesten mit dem Begriff des "Verbundes" beschrieben werden. Er ist für die Weiterbildungseinrichtungen unter inhaltlichen, organisatorischen und existenziellen Gesichtspunkten von Bedeutung. Der Verbundbegriff erhält somit eine besondere Strukturqualität und Wertekategorie innerhalb des Systems dezentral organisierter Weiterbildung und der Rolle ihrer Verbände.<sup>2</sup>

## Qualität, Profession und Wertebindung

Die Auseinandersetzung mit Qualität in der Weiterbildung<sup>3</sup> ist älter als es der aktuelle Qualitätsdiskurs vermuten lässt. In ihrer Tradition ist Qualität wesentlich mit der pädagogischen Professionalität verbunden, zu der auch wertebund- und milieubezogene Aspekte des jeweiligen Praxis- und Trägerspektrums gehören sowie die Evaluation der Bildungsangebote. Insofern kann von einem inneren Zusammenhang zwischen wertorientierter Weiterbildung, pädagogischer Professionalität und Qualitätsentwicklung ausgegangen werden.

Qualitätsentwicklung und Profession stehen in einem wechselseitigen und nicht immer spannungsfreien Verhältnis zueinander. Klaus Harney spricht in diesem Kontext sogar von zwei unterschiedlichen, sich teilweise ausschließenden Handlungslogiken. Auf der einen Seite gibt es die situationsadäquate pädagogische Fallogik mit Leitprinzipien wie Offenheit und Flexibilität. Auf der anderen Seite steht Qualitätsentwicklung als Teil der Organisationslogik, die in einem stärkeren Maße von der Plan- und Steuerbarkeit linear verlaufender Prozesse ausgeht.<sup>4</sup>

Zu einem zeitgemäßen Anforderungsprofil an pädagogische Fachkräfte in der Weiterbildung gehört es demnach, verschiedene Handlungslogiken und -bereiche im Alltagshandeln miteinander zu verbinden, situativ zu gewichten und auszubalancieren wie z.B. Pädagogik, Organisation, Profession, Finanzcontrolling oder den Erhalt von funktionsfähigen Infrastrukturen.

<sup>1</sup> Dieses Kapitel enthält eine thesenförmige Zusammenfassung zentraler Grundlagentexte (z.B. der Workshop- und Projektleitung), die im zweiten Band der Projektdokumentation veröffentlicht werden.

<sup>2</sup> Weitere Ausführungen zum Verbund und seiner Bedeutung für das QVB-Rahmenmodell sind im anschließenden zweiten Kapitel der Broschüre enthalten.

<sup>3</sup> "Weiterbildung" wird in der Broschüre als Oberbegriff gewählt, der die verschiedenen Praxisfelder wie beispielsweise die Jugend- und Erwachsenenbildung, die politische und religiöse Bildung und die allgemeinen Weiterbildung umfasst.

<sup>4</sup> Siehe hierzu u.a. Klaus Harney: Handlungslogik betrieblicher Weiterbildung. Stuttgart 1998.

## 1. Anmerkungen zu den konzeptionellen Voraussetzungen des Rahmenmodells

Dieses Anforderungsprofil korrespondiert mit einer besonderen Charakteristik des professionellen Handelns in der Weiterbildung, das sich als "Vernetzungshandeln" beschreiben lässt.<sup>5</sup> Es handelt sich hierbei um eine Integrationsleistung auf verschiedenen Handlungsebenen, die ständig neu zu erbringen ist, was sich wiederum aus den Prinzipien der Lebenswelt- und Teilnehmendenorientierung ableitet. Die Menschen bewusst wahrzunehmen und einzubeziehen, erwächst aus dem prinzipiellen Respekt vor dem Eigenwert der einzelnen Person und ihrer individuellen Lebensgeschichte. Ihre Vorkenntnisse, Vorerfahrungen und Lebenssituationen spielen dabei eine zentrale Rolle. Dies wird als Grundlage dafür gesehen, dass die Entwicklung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten in die je aktuelle Lebenslage und in die Biografie integriert ist und mit einem möglichst hohen Maße an Mitwirkung geschieht. Vor diesem Hintergrund werden die Lehr-Lern-Prozesse als wechselseitiges Geschehen zwischen allen Beteiligten verstanden.

### Qualität und Organisation

Weiterbildung findet in unterschiedlichen organisatorischen bzw. institutionellen Bezügen statt. Sie reichen von betrieblich organisierten Bildungseinrichtungen bis zu dezentral strukturierten Bildungsnetzwerken. Aus der Organisationsforschung ist bekannt, dass Organisationen nur ein gewisses Maß an Unsicherheiten vertragen. Der produktive Nutzen von Qualitätsentwicklung liegt in der Schaffung von Regeln und Klarheit für abgrenzbare oder

definierte Bereiche. Gleichzeitig werden damit auch die Grenzen von Qualitätsentwicklung deutlich, da es neben diesen zentralen Bereichen weitere Formen der Organisationskultur und -entwicklung gibt, die durch sie nicht erfasst werden können. Hinzu kommt, dass zur Tradition und zum professionellen Selbstverständnis der Weiterbildung ein gewisses Maß an kreativer Offenheit und Flexibilität gehört, das der Planbarkeit im Sinne von Qualitätsentwicklung teilweise entgegensteht.

Qualitätsentwicklung ist eng mit organisatorischen Entwicklungs- und Steuerungsprozessen in Weiterbildungseinrichtungen verbunden. Sie kann in diesem Zusammenhang als wissensbasierter, institutionalisierbarer, regel- und methodengestützter Handlungsmodus beschrieben werden, der der Operationalisierung der praktischen Konsequenzen der verschiedenen Handlungslogiken und der Umsetzung intelligenter Lösungen systemisch bedingter Unsicherheiten, Probleme und Veränderungsanforderungen dient.

Qualitätsentwicklungsmodelle müssen in die organisationalen Bezüge implementiert werden. Das in dem Kooperationsprojekt zugrundegelegte Konzept von Qualitätsentwicklung geht von einem reflexiven und partizipativen Implementierungsverständnis aus, das sowohl die Werte, Traditionen und professionellen Standards von Weiterbildung berücksichtigt als auch auf einen möglichst gleichberechtigten Austausch zwischen den unterschiedlichen Beteiligten (z.B. haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden oder Teilnehmenden) abzielt.

Die Fähigkeit zur Reflexion bzw. zum reflektierten Handeln legt ein subjektorientiertes Verständnis von Organisationen zugrunde, das sich sowohl auf das einzelne Individuum beziehen kann als auch der Organisation einen Subjektcharakter zuschreibt, wie es beispielsweise im Ansatz der "lernenden Organisation" zum Ausdruck kommt. In diesem Sinne wird Qualitätsentwicklung aus der Perspektive einer geistes- und sozialwissenschaftlichen Disziplin begründet, die sich nur partiell auf Entlehnungen aus der Betriebswirtschaft stützt.

Aufgrund der bisher dargelegten Annahmen kann also als zentral für Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung eine systemische und reflexive Sicht des Handlungsfeldes und des eigenen Handelns gesehen werden.

<sup>5</sup> Vgl. Wiltrud Gieseke (Hg.): Programmplanung als Bildungsmanagement? Qualitative Studie in Perspektivverschränkung. Begleituntersuchung des Modellversuchs "Erprobung eines Berufseinführungskonzeptes für hauptberufliche pädagogische Mitarbeiter/innen in der konfessionellen Erwachsenenbildung". Recklinghausen 2000, S. 332.

## 1. Anmerkungen zu den konzeptionellen Voraussetzungen des Rahmenmodells

### Schlussfolgerungen für das QVB-Rahmenmodell

Mit diesen kurz skizzierten struktur-, professions- und organisationsbezogenen Dimensionen sind die besonderen Herausforderungen einer umfassenden Qualitätsentwicklung angesprochen, die dem Verbundcharakter in besonderer Weise Rechnung trägt. Sie muss sowohl professions- und milieuspezifische Aspekte (z.B. das Verhältnis von Haupt- und Ehrenamt), organisationsinterne Interessen und Aufgaben (z.B. Leitbildentwicklung, Arbeitsorganisation) als auch objektiv gegebene Koordinations- und Kooperationsaufgaben in und zwischen den Einrichtungen und Verbänden unter Wahrung einer dauerhaften Reflexion u.a. der Wertebindung, des Professionsverständnisses oder der konzeptionellen Grundlagen der Bildungsarbeit integrieren und steuern.

Bezogen auf die Anforderungen an ein Rahmenmodell zur Qualitätsentwicklung lassen sich folgende Punkte zusammenfassen:

- Qualitätsentwicklung muss ein angemessenes Maß an Offenheit und Flexibilität aufweisen und kann nicht von linear zu steuernden Prozessen ausgehen. In der grafischen Darstellung des QVB-Rahmenmodells (siehe Kapitel 2) wird dieses Verständnis von Qualitätsentwicklung durch eine kreisförmige Anordnung der einzelnen Gestaltungsbereiche veranschaulicht, was u.a. ihre wechselseitige Bedingtheit und Gleichwertigkeit verdeutlichen soll.

- Qualitätsentwicklung schafft eine Orientierungsgrundlage für professionelles Handeln. Sie stellt einen Rahmen für Einzelansätze bereit (z.B. Evaluation, Organisations- und Personalentwicklung), die in sich tragfähig sind. Sie laufen jedoch als punktuelle Ansätze Gefahr, in ihrer Wirkung zu verpuffen, wenn sie isoliert eingesetzt werden, d.h. ohne Gesamtvorstellung und ohne reflexive Rückkoppelungsprozesse bleiben. Im Mittelpunkt des QVB-Rahmenmodells steht daher das Qualitätsverständnis, in dem wesentliche Grundlagen der Bildungsarbeit enthalten sind und auf das in den Qualitätsentwicklungsverfahren Rückbezug genommen werden muss. Dazu gehören auch Aussagen zum Professions- und Bildungsverständnis.
- Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen vollzieht sich im Wechselspiel zwischen Einrichtung und Verbund. Beide sind Gestaltungsräume, in denen es zum einen eine einrichtungsbezogene Ausprägung gibt (z.B. die Leitideen für Bildung und Lernen in einer regionalen Bildungseinrichtung). Zum anderen konkretisieren sie sich im jeweiligen Verbund aus (z.B. die Vorstellungen von Bildung und Lernen aus den Perspektiven und Traditionen des Dachverbandes). Im QVB-Rahmenmodell spielt daher der Verbund als konstitutives Merkmal und damit verbunden die Doppelperspektive "Einrichtung – Verbund" eine hervorgehobene Rolle.
- Qualitätsentwicklung muss Bezug auf die Werte von Weiterbildungseinrichtungen im Verbund nehmen. Beide

Verbände des Kooperationsprojektes gehen von einer historisch entwickelten Wertebindung und einem gewachsenen Selbstverständnis ihrer eigenen Organisation und ihrer Mitgliedsorganisationen aus. Ihre Auswirkungen auf die Bildungsarbeit und Leistungen sind im Qualitätsverständnis ausführlicher zu beschreiben. Die Explizierung der Wertebindung ist als Gegenstand von Qualitätsentwicklung selbst zu verdeutlichen.

### Zur Unterscheidung von Zertifizierung und Qualitätsentwicklung

Grundlegend für das Verständnis und die Verwendung des vorliegenden Rahmenmodells ist sowohl die Unterscheidung als auch Trennung von Qualitätsentwicklung und Zertifizierungsverfahren. Beide werden als jeweils eigenständige Aufgaben betrachtet. Im Unterschied zu anderen Qualitätsmanagementverfahren wird nicht davon ausgegangen, dass die Zertifizierung durch eine – durch wen auch immer legitimierte – Instanz unbedingt der Zielpunkt von Qualitätsentwicklung sein muss. Zudem kann Zertifizierung zwar als bedeutsame, aber nicht einzige Form der Anerkennung der geleisteten Qualität gelten.

Gleichwohl bereiten die beiden Kooperationspartner zur Zeit Grundlagen für ein Zertifizierungsverfahren vor, das sich auf das vorliegende Rahmenmodell bezieht. Auskünfte dazu sind zum Jahresende 2004 bei den Projektträgern zu erhalten.

## 2. Grundlagen, Charakteristika und Reichweite des Rahmenmodells

### Verbund als zentrales Merkmal des Rahmenmodells

Eine Besonderheit des Rahmenmodells zur Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen (im folgenden QVB-Rahmenmodell) liegt darin, dass es sich auf Weiterbildungseinrichtungen bezieht, die sich aufgrund einer gemeinsamen Wertebasis oder gemeinsamer weltanschaulicher Grundüberzeugungen in einem Verbund zusammengeschlossen haben und über entsprechende Dachorganisationen verfügen. In solchen Verbänden ist in Deutschland der überwiegende Teil der allgemeinen und politischen Weiterbildung zusammengefasst.

Im folgenden werden eine Reihe von zentralen Indikatoren benannt, wie sie beispielweise bei der DEAE oder dem BAK Arbeit und Leben anzutreffen sind. Das dabei zugrunde gelegte Verständnis von Verbund ist eher als empirische Kategorie denn als theoretisch fundierte Definition zu verstehen. Wichtige strukturelle und inhaltliche Spezifika von Verbänden in der Weiterbildung sind in diesem Verständnis unter anderem:

- Die Vielfalt an Einrichtungstypen und Organisationseinheiten, die innerhalb der Verbände kooperieren.
- Ein vielschichtiges und nicht immer spannungsfreies Beziehungsverhältnis zwischen Freiwilligkeit und Verbindlichkeit, das von der freiwilligen Mitgliedschaft auf der einen Seite bis zur Erfüllung von verbindlichen Aufgaben und Regeln auf der anderen Seite reicht.

- Eine Organisationsstruktur, die in der Regel durch ehrenamtliche Vorstände, eine hauptamtliche Ebene der Geschäftsführenden und BildungsreferentInnen und eine neben- und ehrenamtlich getragene Bildungsarbeit vor Ort geprägt ist.
- Die verschiedenen regionalen, föderalen und teilweise auch internationalen Kontexte und Bedingungen, in denen die meisten Verbände ihre Weiterbildungsarbeit leisten.
- Die unterschiedlichen Förderbedingungen, denen die Einrichtungen und Verbände unterworfen sind, die zum Teil mit Bundes- und EU-Geldern, aber auch mit Landes- und kommunalen Mitteln oder anderen Drittmitteln wie beispielweise der Kirchen arbeiten.
- Der gemeinsame professionelle Bezug zur Weiterbildung sowie zu den damit verbundenen Professions- und Wissenschaftszugehörigkeiten.
- Eine starke Wertebindung der meisten Verbände, die – soll sie auch in Zukunft erhalten bleiben – eines Prozesses der kontinuierlichen transparenten Selbstverständigung und der zeitgemäßen Weiterentwicklung bedarf.
- Die Verbindung von Selbständigkeit der Einrichtung einerseits und dem Eingebundensein in das Verbundsystem

andererseits. Die institutionelle Beschaffenheit der jeweiligen Einrichtung kann dabei unterschiedlich sein, zum Beispiel in einer rechtlich selbständigen Fortbildungsakademie oder in – aus Sicht der Weiterbildung – unselbständigen Organisationseinheiten wie einem regionalen Bildungswerk oder einer örtlichen Arbeitsgemeinschaft bestehen. Der gemeinsame Bezugspunkt ist, dass die Zugehörigkeit zum Verbund konstitutiv, also – in unterschiedlicher Ausprägung – existenziell bedeutsam ist.

- Die Ähnlichkeit von Verbänden mit Netzwerken, da der personale Faktor in beiden Systemen eine besondere Ausprägung hat: in beiden geht es um Vertrauen und Verbindlichkeit, um gegenseitige Bekanntheit und Vertrautheit und die Kontinuität in der Mitwirkung von Personen. Netzwerken wie Verbänden kann eine "Brückenfunktion" zugesprochen werden, welche die Lücke zwischen dem strukturellen Rahmen und dem individuellen Handeln schließt. Dieser Aspekt ist u.a. unter organisationssoziologischen Gesichtspunkten für die Ausgestaltung des QVB-Rahmenmodells bedeutsam. Im Hinblick auf Qualitätsentwicklung/Qualitätsmanagement lässt sich die Ähnlichkeit von Verbänden und Netzwerken insbesondere durch drei Dimensionen<sup>1</sup> weiter ausdifferenzieren:

<sup>1</sup> Mit dem Begriff "Dimension" ist u.a. angesprochen, dass es sich um Tendenzen handelt und nicht um absolute Festschreibungen.



## 2. Grundlagen, Charakteristika und Reichweite des Rahmenmodells

- Die Organisationsstruktur ist weniger vertikal, sondern eher horizontal ausgerichtet. Sie setzt sich in der Regel aus (teil-)autonomen Substrukturen auf gleicher Interaktionsebene – repräsentiert durch Personen – zusammen. Für die Steuerung von Qualitätsentwicklungsprozessen ist daher der Blick nicht nur auf einzelne Organisationseinheiten (Substrukturen) zu richten sondern auch auf den **Zusammenhang zwischen den einzelnen Substrukturen** bzw. auf das Gesamtsystem.
- Die Arbeitsbeziehungen sind weniger hierarchisch (also auf eine Rangordnung), sondern eher funktional (also zweckorientiert) ausgerichtet. In Abgrenzung zu einer formellen "top-down-Orientierung" in betriebsförmig organisierten Einrichtungen geht es bei der Steuerung von Qualitätsentwicklungsprozessen demnach mehr um die **Gestaltung kooperativer (teilweise auch informeller) Arbeitsprozesse**.
- Die Interaktion/Kommunikation verläuft weniger auf Anweisung, sondern eher durch Vermittlung und Verhandeln. Im Hinblick auf Qualitätsentwicklungsprozesse kommt es demnach vor allem auf die **Steuerung institutionalisierter Dialogformen** an.

Das QVB-Rahmenmodell ist speziell für Weiterbildungseinrichtungen entwickelt worden, die ihr Selbstverständnis und ihre Leistungen in besonderer Weise über die Zugehörigkeit zu einem Verbund (oder mehreren Verbänden) in dem zuvor beschriebenen Sinne definieren. Der Verbund ist ein **zentrales Konstitutionsmerkmal** für diese Einrichtungen.

### Praxisbeispiele zur Veranschaulichung des konstitutiven Merkmals eines Verbundes:

Eine Evangelische Fortbildungsakademie finanziert sich über verschiedene staatliche und andere Förderquellen auf EU-, Bundes- und Landesebene. Dazu gehören u.a. Personal- und Sachkostenzuschüsse über das Weiterbildungsgesetz auf Landesebene. Um Anspruch auf diese Zuschüsse zu haben, muss die Akademie Mitglied in der für sie zuständigen Landesorganisation für Evangelische Bildungsarbeit sein, die als anerkannter Träger der Weiterbildung diese Fördermittel zentral verwaltet. Die Zugehörigkeit zum Verbund Evangelischer Bildung auf Landesebene ist für die Akademie somit existenziell bedeutsam. Zwar ist ihre Existenz ohne diese Förderung nicht per se in Frage gestellt, es würde jedoch eine zentrale Arbeits- und Finanzierungsbasis wegfallen.

Vergleichbare Rahmenbedingungen sind auch bei Arbeit und Leben gegeben: Eine örtliche Arbeitsgemeinschaft finanziert sich beispielsweise über verschiedene staatliche und andere Förderquellen auf EU-, Bundes- und Landesebene, wozu in größerem Umfang Fördermittel über das Weiterbildungsgesetz auf Landesebene gehören. Die Zugehörigkeit zur jeweiligen Landesarbeitsgemeinschaft Arbeit und Leben wird somit existenziell bedeutsam.

### Doppelperspektive Einrichtung – Verbund

Durch diese verbundbezogene Orientierung unterscheidet sich das QVB-Rahmenmodell von anderen Qualitätsentwicklungsverfahren. Es richtet sich nicht nur auf einzelne Weiterbildungseinrichtungen aus, sondern legt besonderes Gewicht darauf:

- Sowohl die Einrichtungs- als auch die Verbundperspektive bei der Umsetzung eines Systems zur Qualitätsentwicklung wechselseitig zu berücksichtigen.

- Dieses Zusammenspiel der verschiedenen Einrichtungen bzw. Organisationseinheiten der bewussten Gestaltung zugänglich zu machen. Deshalb wird neben der Einrichtung auch der Verbund als konkreter Gestaltungsraum von Qualitätsentwicklung verstanden.
- Auch solche Aspekte zu berücksichtigen, die für die Steuerung horizontaler Interaktions- und Kommunikationsprozesse wichtig sind (insbesondere kommen sie durch die Gestaltungsbereiche Kommunikation und Kooperation / Vernetzung zum Ausdruck; sie spielen jedoch auch in den anderen Gestaltungsbereichen eine wichtige Rolle).

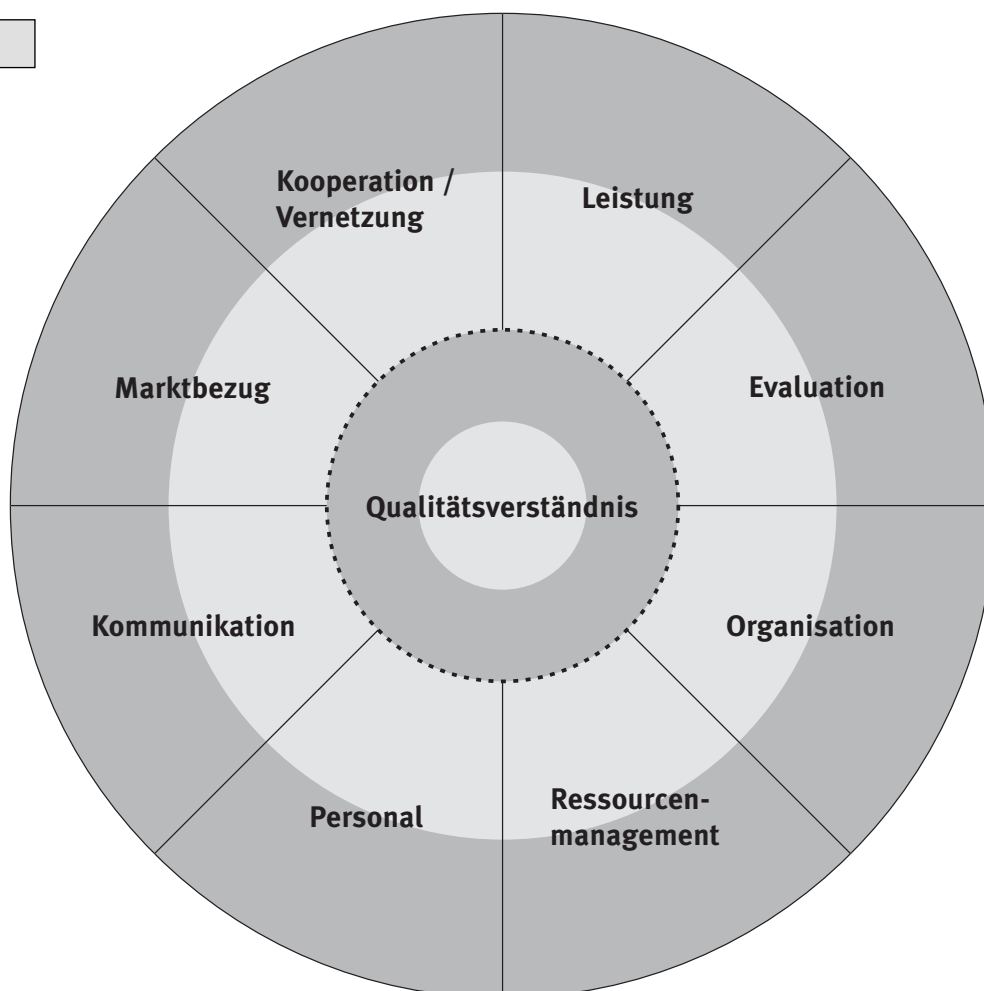
## 2. Grundlagen, Charakteristika und Reichweite des Rahmenmodells

Diese Doppelperspektive von Einrichtung und Verbund wird von dem Rahmenmodell dadurch realisiert, dass jedem der acht Gestaltungsbereiche und dem Qualitätsverständnis eine einrichtungs- und eine verbundbezogene Ausprägung zu Grunde liegt. Die Gestaltungsbereiche enthalten zentrale Aspekte zur Entfaltung von Möglichkeitsräumen für Bildungs- und Lernprozesse.

Es handelt sich um eine Verbindung von Grundelementen und Schlüsselprozessen, die nötig sind, damit eine Einrichtung und der Verbund funktionieren und Bildungsdienstleistungen erbracht werden können.

In der grafischen Darstellung des Rahmenmodells ist die Doppelperspektive durch die unterschiedliche Einfärbung der Gestaltungsbereiche markiert.

**Einrichtung**    **Verbund**



## 2. Grundlagen, Charakteristika und Reichweite des Rahmenmodells

### **Qualitätsentwicklung in der Doppelperspektive Einrichtung – Verbund: was heißt das für die Weiterbildungspraxis?**

Dieser Ansatz geht u.a. davon aus, dass Bildungseinrichtungen und –initiativen, die beispielsweise in einer Landesorganisation zusammengeschlossen sind, aufgrund ihrer Strukturen und Ressourcen in unterschiedlich starkem Ausmaß für Qualitätsentwicklung zuständig oder verantwortlich sind. So kommen für eine örtliche Arbeitsgemeinschaft bei Arbeit und Leben oder eine evangelische Kirchengemeinde nur bestimmte Teilbereiche des QVB-Rahmenmodells zur Anwendung, während für eine Bildungsstätte oder die Landesorganisation selbst andere und umfassendere Aufgaben anfallen. Für die Implementierung des Rahmenmodells bedeutet dies, dass es nur im Zusammenspiel der einzelnen Verbundmitglieder sinnvoll umgesetzt werden kann. Es geht also darum, aufgrund unterschiedlicher Zuständigkeiten und Kompetenzen arbeitsteilig oder ergänzend zu bestimmten Fragestellungen zu arbeiten. Dies setzt voraus, dass zu jedem Gestaltungsbereich die Doppelperspektive Einrichtung – Verbund eingenommen wird und folgende Leitfragen richtungsgebend sind:

- Was fällt in unseren Arbeits-/Zuständigkeitsbereich?
- Wofür sind andere Bereiche/Mitglieder des Verbundes zuständig?
- Was können oder müssen wir für den Verbund (bzw. für einzelne Verbundpartner) tun?
- Was kann oder muss der Verbund (bzw. einzelne Verbundpartner) für uns tun?

### **Unterschiedliche Funktionen des Rahmenmodells**

Das Rahmenmodell mit seinen Gestaltungsbereichen kann folgende Funktionen erfüllen:

- **Ordnungshilfe:**  
Die Gestaltungsbereiche sollen anregen und helfen, um das, was im Sinne von Qualitätsentwicklung in einer Einrichtung / einem Verbund bereits da ist, wahrzunehmen und zu sortieren. Sie sind zugleich offen für weitere Konkretisierungen je nach Eigenprofil der einzelnen Einrichtung / des Verbundes.
- **Orientierungshilfe:**  
Die Gestaltungsbereiche sind vom Ansatz her umfassend angelegt. Deshalb ist es möglich, dass in einer Einrichtung / einem Verbund bestimmte Gestaltungsbereiche von geringer Bedeutung sind (z.B. eine ehrenamtlich geleitete Einrichtung, die für klar abgegrenzte Zielgruppen arbeitet und mit umfassenderen weiterbildungspolitisch relevanten Steuerungsaufgaben kaum zu tun hat). In solchen Fällen kann das Modell neben der Beschäftigung mit Einzelaspekten vor allem zur Information und Orientierung verwendet werden.

- **Impuls:**  
Das Rahmenmodell ist auf einer mittleren Ebene konkret. D.h., der einzelne Gestaltungsbereich umfasst ein Bündel von Tätigkeiten, Abläufen usw., die je nach Einrichtung unterschiedlich in Umfang und Zusammensetzung sind. Insofern ist der Rückbezug zur eigenen Einrichtung / zum eigenen Verbund wichtig: Wie prägen sich die Anforderungen eines einzelnen Gestaltungsbereiches für die eigene Einrichtung / den Verbund konkret aus? Welche einrichtungs- bzw. verbundspezifischen Tätigkeiten, Abläufe usw. sind dementsprechend zu sichern und zu gestalten? Welche Anregung steckt in dem jeweiligen Gestaltungsbereich?
- **Planungs- und Entwicklungshilfe:**  
Das Rahmenmodell regt an, Lücken und Ansatzpunkte für die Weiterarbeit festzustellen, d.h. zu entscheiden, was bleiben und was geändert werden soll und die Schwerpunkte bzw. Reihenfolge der Weiterarbeit festzulegen (Durchführung des Qualitätskreislaufs).

## 2. Grundlagen, Charakteristika und Reichweite des Rahmenmodells

### Inhalte des Qualitätsverständnisses und der einzelnen Gestaltungsbereiche

Im Zentrum des QVB-Rahmenmodells steht das **"Qualitätsverständnis"**, welches richtungsgebend für die anderen Gestaltungsbereiche ist. Es beschreibt die Werte, pädagogischen Grundlagen und Ziele der Arbeit und weitere Aussagen für Bildungseinrichtungen im Verbund, wie sie etwa in einem Leitbild beschrieben sind.

Das Qualitätsverständnis bildet die Grundlage für alle Gestaltungsbereiche. Sie müssen mit dem Qualitätsverständnis vereinbar sein und darauf zurück bezogen werden.

Das Qualitätsverständnis ist weiter gefasst als ein klassisches Leitbild, enthält jedoch dessen wesentliche Elemente. Seine normativen Aussagen beziehen sich auf den gesamten Verbund, sie müssen also für alle im Verbund zusammengeschlossenen Einrichtungen konsensfähig sein.

**"Leistung"** erfasst alles, was die Einrichtung und der Verbund erbringen im Spektrum von Bildungsangeboten bis zu Management. Es geht insbesondere um all jene Dienstleistungen, die im Kontext von Bildungsplanung und -organisation von Bedeutung sind.

Mit **"Evaluation"** sind alle Aktivitäten angesprochen, mit denen die Planung, Durchführung sowie Ergebnis- und Transfersicherung der unterschiedlichen Leistungsarten methodisch erfasst, bewertet und für zukünftige Planungen genutzt werden. Ein Hauptaugenmerk wird dabei auf die Steuerung von Bildungsprozessen (Lehr-Lern-Prozessen) gelegt.

Mit **"Organisation"** wird all das beschrieben, was dem Handeln Dauer verleiht, sozusagen das "innere Gerüst", z.B. die Zuordnung von Arbeitsbereichen, die Festlegung bestimmter Abläufe, Verantwortlichkeiten, Befugnisse und die Vorgehensweise zur Entwicklung der Einrichtung und des Verbundes. In diesem Gestaltungsbereich werden auch Leitungs- und Führungsaufgaben innerhalb der Einrichtung / des Verbundes behandelt.

**"Ressourcenmanagement"** lenkt den Blick auf die Gewinnung und den Umgang mit Ressourcen materieller sowie immaterieller Art. Letztere spielen in Verbänden eine besonders Rolle, z.B. durch traditions- und wertegebundene Leitvorstellungen, die für die Gewinnung von und den Umgang mit Ressourcen richtungsgebend sind und somit einen Orientierungsrahmen für das Ressourcenmanagement der Einrichtung / des Verbundes setzen.

Mit **"Personal"** ist die Gesamtheit aller Mitarbeitenden Frauen und Männer gemeint und zwar in den unterschiedlichen Statusformen (hauptberufliche, freiberufliche, neben- und ehrenamtliche Mitarbeitende). Im Zentrum stehen

die Tätigkeiten und Anforderungen sowie Grundsätze und Maßnahmen zur Kompetenzstärkung und -entfaltung.

Unter **"Kommunikation"** werden alle Vorgänge und Strukturen verstanden, mit deren Hilfe innerhalb und außerhalb einer Einrichtung / eines Verbundes Informationen weiter gegeben sowie Prozesse des Austausches und der Wissensgewinnung unterstützt werden. Es geht hierbei u.a. um die Schaffung von institutionalisierten Dialogformen zum gegenseitigen Austausch und Wissenstransfer.

Unter **"Marktbezug"** werden alle Handlungen der Einrichtung / des Verbundes gefasst, die sich auf die Verankerung und Bekanntheit im öffentlichen Raum beziehen. Mit "Marktbezug" wird eine doppelte Perspektive angesprochen: zum einen in Hinblick auf die "Stellung am Markt", z.B. im Vergleich mit anderen Mitbewerbern, und zum anderen in Bezug auf die "Gestaltung des Marktes", die sich z.B. durch die aktive Mitwirkung an weiterbildungspolitischen Strategien oder gesellschaftlichen Entwicklungen ergibt.

**"Kooperation / Vernetzung"** beschreiben Tätigkeiten, Abläufe und Strukturen zur Verknüpfung von Angeboten, Entwicklungen oder Prozessen mit Aktivitäten des eigenen Verbundes und anderer Einrichtungen oder Verbände, um gemeinsame Ziele zu erreichen und / oder sich wechselseitig zu ergänzen.

## 2. Grundlagen, Charakteristika und Reichweite des Rahmenmodells

### Zur (exemplarischen) Bestimmung von Verbänden

Das Rahmenmodell ist im Grundsatz für alle Einrichtungs- und Verbundtypen in der Weiterbildung anwendbar im Sinne der zuvor genannten Funktionen (Ordnungs- und Orientierungshilfe, Impulsgeber und Planungshilfe).

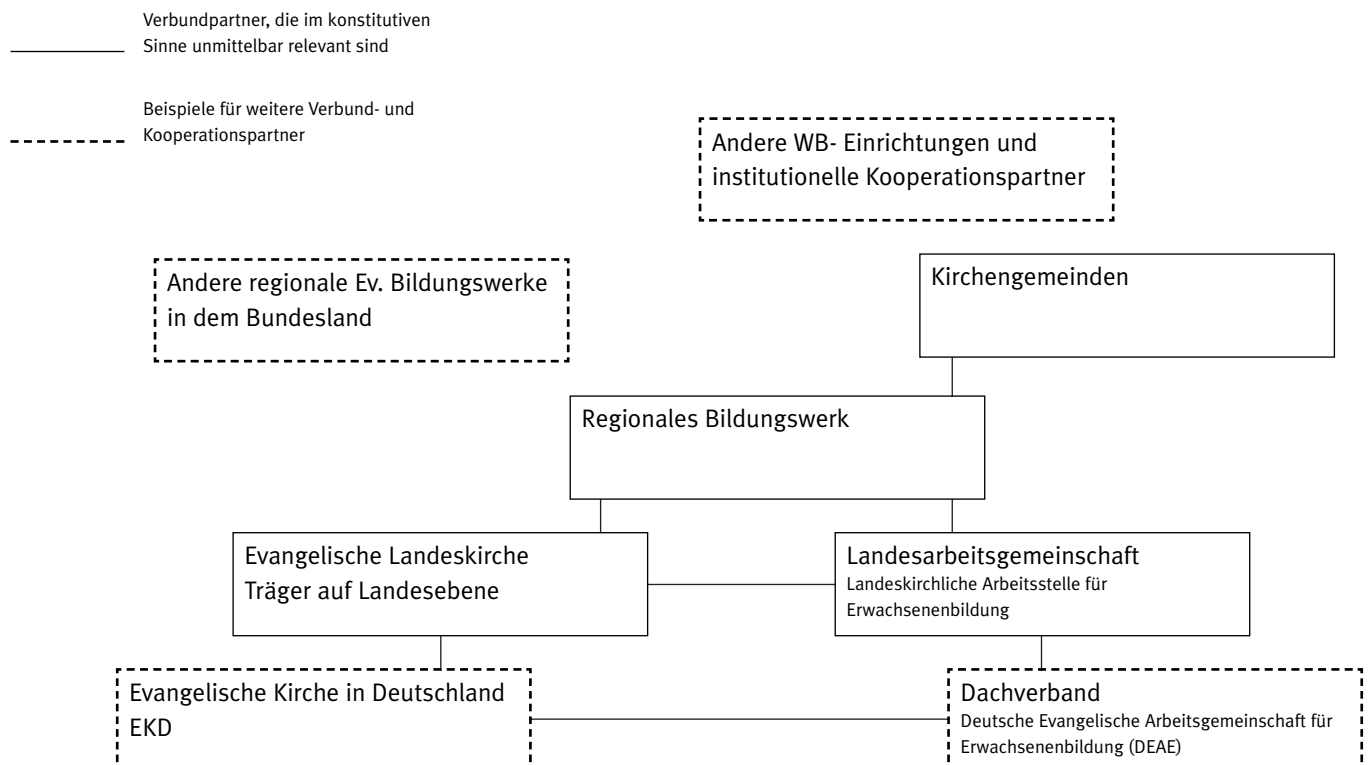
Um mit dem QVB-Rahmenmodell in der Weiterbildungspraxis angemessen arbeiten zu können, muss zunächst der Verbund genauer definiert werden, u.a.

damit die genaue Standortbestimmung für die Doppelperspektive "Einrichtung – Verbund" eingenommen werden kann. Der Blick auf den Verbund sieht aus Sicht eines regionalen Bildungswerkes anders aus als aus Sicht einer Fortbildungsakademie oder einer Landesorganisation. Diese Perspektive kann prinzipiell von jeder einzelnen Bildungseinrichtung bzw. Organisationseinheit in Bezug auf den jeweiligen Verbund (oder auf mehrere Verbände) eingenommen werden. Davon ausgehend, lassen sich die jeweils möglichen oder

notwendigen Arbeitsschritte zur Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen und im Verbund ableiten.

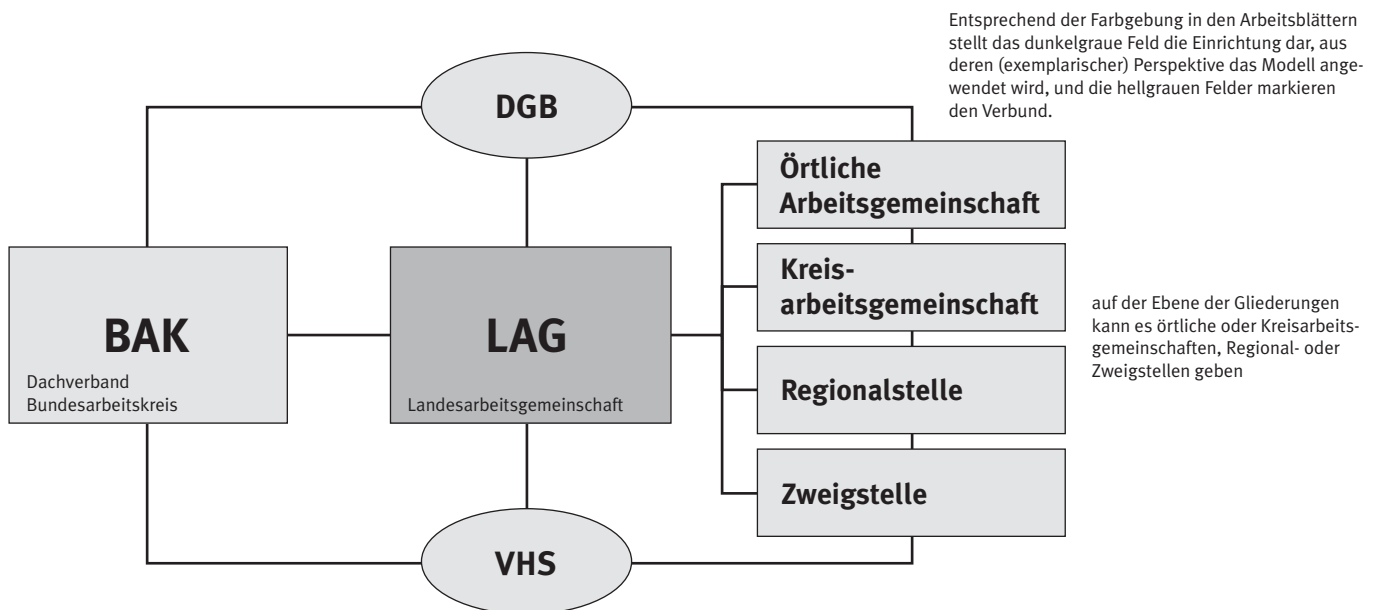
An Beispielen eines regionalen Bildungswerkes in der evangelischen Erwachsenen- / Weiterbildung und einer Landesorganisation von Arbeit und Leben soll in den nachfolgenden grafischen Übersichten veranschaulicht werden, wie komplex sich dieses Verbundsystem gestalten kann.

### Praxisfeld Evangelische Erwachsenen-/Weiterbildung Verbund aus Sicht eines regionalen Bildungswerkes



## 2. Grundlagen, Charakteristika und Reichweite des Rahmenmodells

### Beispiel Arbeit und Leben Verbund aus Sicht einer Landesarbeitsgemeinschaft



### Zur weiterführenden Verwendung des Rahmenmodells

Wenn das Rahmenmodell dazu dienen soll, ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem einzuführen, zum Beispiel als Vorbereitung für die Teilnahme an einem Zertifizierungsverfahren, sollte darauf geachtet werden, dass der Handlungsrahmen so weit gefasst ist, dass er alle relevanten Gestaltungsbereiche und Aufgaben zur Qualitätsentwicklung umfasst. In vielen Fällen bietet sich dazu das "Verbundsystem Landesorganisation" an (damit sind alle in ihr zusammengeschlossenen Weiterbil-

dungseinrichtungen und -ebenen angesprochen). Für diese Wahl sprechen u.a. folgende Gründe:

- Die Geschäftsstelle und Gremien der Landesorganisation haben in der Regel eine zentrale Drehscheibenfunktion, da sie direkte Arbeitskontakte zum jeweiligen Dachverband und zu den regionalen und örtlichen Strukturen haben.
- Die Implementierung des QVB-Rahmenmodells im Verbund erfordert zentrale Koordinierungs- und Steuerungsprozesse, die am ehesten von den (i.d.R.) hauptamtlichen Mitarbeitenden der jeweiligen Landesgeschäftsstelle übernommen werden können.

- Im Falle einer Zertifizierung würde sich die Landesorganisation als zu zertifizierende Instanz anbieten (z.B. in Form eines sogenannten Rahmenzertifikats, das für die anderen Verbundmitglieder Geltung hat).

Selbstverständlich sind aber auch andere Konstellationen denkbar wie zum Beispiel der Dachverband auf Bundesebene, ein regionales Bildungswerk bzw. eine regionale Arbeitsgemeinschaft oder eine einzelne Fortbildungsakademie.

# 3. Arbeitsblätter zum Qualitätsverständnis und zu den Gestaltungsbereichen

## Hinweise zum inhaltlichen Aufbau der Arbeitsblätter

In diesem Kapitel werden die Inhalte des Qualitätsverständnisses und der acht Gestaltungsbereiche ausführlicher beschrieben. Zu jedem Bereich gibt es ein sogenanntes Arbeitsblatt. Alle Arbeitsblätter sind ihrem inhaltlichen Aufbau nach identisch. Sie beinhalten folgende Punkte:

- **Kurzbeschreibung** des jeweiligen Gestaltungsbereichs.
- Nennung und Erläuterung von sogenannten **Anhaltspunkten**, welche die inhaltlichen Schwerpunkte des Gestaltungsbereichs erläutern.
- Erinnerungsverweis darauf, ob sich die Aussagen zu dem jeweiligen Gestaltungsbereich auf das ausformulierte Qualitätsverständnis beziehen lassen.
- Vorschläge für **Dokumente** und mögliche **Fundstellen**, die beispielsweise zu nutzen sind für die Durchführung einer Bestandsaufnahme, die Erstellung des Qualitätshandbuchs oder den Dokumentennachweis im Falle eines Zertifizierungsverfahrens.
- Konkretisierung bzw. Veranschaulichung der Anhaltspunkte durch **Reflexionsfragen**.

## Hinweise zum Verständnis und Verwendungszweck der Reflexionsfragen

- Die Reflexionsfragen verstehen sich als Orientierungshilfe. Es sind keine Prüffragen.
- Sie sind in erster Linie als Unterstützung für die Bestandsaufnahme zu den Gestaltungsbereichen angelegt. Die Rechercheergebnisse und Antworten auf die Fragen geben u.a. wichtige Hinweise, was im Sinne einer umfassenden und systematischen Qualitätsentwicklung
  - bereits vorhanden ist bzw. gemacht wird;
  - aus bestimmten – begründbaren – Gründen nicht vorhanden ist bzw. nicht gemacht wird;
  - verändert oder verbessert werden sollte bzw. muss.
- Die Reflexionsfragen geben einen allgemeinen Orientierungsrahmen vor. Sie sollen vor allem den Einstieg in die Beschäftigung mit Qualitätsentwicklung ermöglichen. Das bedeutet zum einen, dass sie keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben und ggf. durch weitere einrichtungs- und / oder verbundspezifische Aspekte ergänzt werden müssen. Zum anderen muss nicht immer jede Frage auf die eigene Einrichtung bzw. den eigenen Verbund zutreffen. Es bietet sich daher an, die Fragen im Team zunächst zu diskutieren und dann ggf. eine Auswahl von relevanten Fragen zu treffen, die eingehender behandelt werden sollen.
- Die Reflexionsfragen beziehen sich immer gleichermaßen auf die Doppelperspektive "Einrichtung – Verbund". Um diese auch optisch zu verdeutlichen, erinnern ober- und unterhalb der Fragen entsprechende Felder an die beiden Perspektiven. Mit dieser grafischen Anordnung soll die Aufmerksamkeit dafür geschärft werden, im konkreten Qualitätsentwicklungsprozess von Anbeginn an immer beide Richtungen in den Blick zu nehmen.
- Die Antworten bzw. Rechercheergebnisse zu den einzelnen Fragen können allerdings – je nach Einrichtungs- oder Verbundperspektive – variieren. Sie können beispielsweise bezogen auf die Inhalte und den Umfang unterschiedlich ausfallen, oder es sind lediglich zu einer Perspektive Aussagen möglich.

# Qualitätsverständnis

## Kurzbeschreibung:

Im Zentrum des Rahmenmodells steht das Qualitätsverständnis, welches richtungsgebend für die Gestaltungsbereiche ist. Es beschreibt die Werte, pädagogischen Grundlagen und Ziele der Arbeit sowie weitere Aussagen für Bildungseinrichtungen im Verbund, wie sie etwa in einem Leitbild beschrieben sind.

Das Qualitätsverständnis bildet die Grundlage für alle Gestaltungsbereiche. Sie müssen mit dem Qualitätsverständnis vereinbar sein und darauf zurück bezogen werden.

## Anhaltspunkte:

Das Qualitätsverständnis enthält insbesondere Aussagen über:

- Wertebindung / Leitideen
- Bildungsverständnis, Bildungsziele und Bildungsinhalte
- Professionalität
- Zielgruppen
- Effizienz
- Geschlechterpolitische Zielsetzungen (Gender Mainstreaming)
- Grundverständnis von Qualitätsmanagement

**Wertebindung / Leitideen** beschreiben normative und inhaltliche Grundsätze bzw. Voraussetzungen, die das Verständnis von Weiterbildung prägen (z.B. weltanschauliche und religiöse oder gesellschaftspolitische Werte, übergeordnete inhaltliche Zielsetzungen).

**Bildungsverständnis, Bildungsziele und Bildungsinhalte** beinhalten programmatische Aussagen zum Verständnis von Bildung (Lehren und Lernen) unter Berücksichtigung des jeweiligen Aufgabenspektrums der Einrichtung / des Verbundes und beschreiben Zielsetzungen und inhaltliche Schwerpunkte der Bildungsarbeit.

**Professionalität** konkretisiert das Profil erwachsenenpädagogischer Arbeit unter Berücksichtigung haupt-, neben- und ehrenamtlicher Tätigkeit.

**Zielgruppen** beschreiben die AdressatInnen, die mit den Leistungen angesprochen werden sollen.

**Effizienz** beschreibt die Bestimmung und Begründung des Verhältnisses von pädagogischer Arbeit und Wirtschaftlichkeit.

**Geschlechterpolitische Zielsetzungen (Gender Mainstreaming)** beschreiben geschlechterpolitische Grundhaltungen und Kernaussagen zur Umsetzung von Geschlechtergerechtigkeit in der eigenen Einrichtung / im Verbund und in der Bildungsarbeit.

**Grundverständnis von Qualitätsmanagement** enthält Grundsätze der Qualitätspolitik und Aussagen zum inneren Zusammenhang und für die kontinuierliche Praxis aus Planen, Durchführen / Auswerten, Dokumentieren und Konsequenzen ziehen (Qualitätskreislauf).

## Dokumente und mögliche Fundstellen:

- Arbeitshilfen
- Aufgabenprofile für pädagogische Mitarbeitende
- Bildungskonzepte
- Bildungsprogramme
- Geschäftsordnungen
- Grundsatz- oder Positionspapiere
- Kooperationsverträge
- Leitbilder
- Organisations- und Strukturpläne
- Projektkonzeptionen
- Satzungen
- Selbstdarstellungen
- Stellenbeschreibungen
- Stellungnahmen zu wichtigen Themen
- Veröffentlichungen





## Konkretisierung der Anhaltspunkte zum Qualitätsverständnis

### Reflexionsfragen zu den Anhaltspunkten

Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

#### Wertebindung / Leitideen

- Welches Menschen- und Gesellschaftsbild liegt der Arbeit der Einrichtung / des Verbundes zugrunde und wie kann dieses beschrieben werden? Welche Bedeutung hat es für das Bildungsangebot?
- Welche besonderen Wertebindungen durch den Träger, Dachverband oder andere übergeordnete Gremien sind gegeben (z.B. Ev. Kirche, Gewerkschaften)? Welche Traditionen oder zentralen Schlüsselpersonen (z.B. aus dem Träger- oder Verbundspektrum) prägen die Werte und Grundlagen der Arbeit?
- Wie bedeutsam bzw. bindend sind diese Wertebindungen für die inhaltliche Arbeit bzw. das Bildungsangebot (Verhältnis von Verbindlichkeit und Freiwilligkeit in Bezug auf die Übernahme der Werte)?
- Spielen bestimmte – werteorientierte – Kooperationen innerhalb des Verbundes eine besondere Rolle und wie wichtig sind diese für die eigene Arbeit? Wie sind diese Kooperationen inhaltlich und personell gestaltet?
- Welche Bedeutung haben die Wertebindung / Leitideen für das Team (haupt-, neben- und ehrenamtliche Mitarbeitende)? Wie wirken sich diese in der Arbeit bzw. Zusammenarbeit aus?
- ...
- ...

Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

#### Bildungsverständnis, Bildungsziele und Bildungsinhalte

- Wie lässt sich – auch unter Beachtung der Ausführungen zum Anhaltspunkt "Professionalität" – das Bildungsverständnis konkretisieren (z.B. Teilnehmendenorientierung, Rollenverständnis von Lehrenden und Lernenden)?
- Wie werden die Teilnehmenden in die Bildungsplanung und -arbeit einbezogen? Wie werden ihre Interessen und Wünsche erhoben?
- Welche besonderen inhaltlichen Schwerpunkte in der Bildungsarbeit gibt es? Wie sieht das derzeitige inhaltliche Profil der Bildungseinrichtungen aus?
- ...
- ...



Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

### Professionalität

- Welche professionellen Standards oder Anforderungen liegen der Bildungsarbeit implizit oder explizit zugrunde? Welchen Zusammenhang gibt es zwischen diesem Professionalitätsverständnis, der Wertebindung und dem jeweiligen Verbund?
- Welches Grundverständnis zur Erwachsenen-/Weiterbildung bzw. des eigenen Arbeitsbereiches haben die Mitarbeitenden? Gibt es einen Austausch bzw. Konsens darüber? Welchen Einfluss haben sie auf die Bildungsarbeit?
- Gibt es ehren- und/oder nebenamtliche Mitarbeitende in der Bildungsarbeit? Welche fachliche Anleitung/Unterstützung erhalten diese? Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit von haupt-, neben- und ehrenamtlichen Kräften?
- ...
- ...

Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

### Zielgruppen

- Welche AdressatInnen werden mit den Leistungen allgemein angesprochen?
- Welche Leistungen und insbesondere Bildungsangebote richten sich an besondere Zielgruppen?
- Gibt es Zielgruppen, die zukünftig verstärkt gewonnen werden sollen?
- ...
- ...

### Effizienz

- Wie kann das Verhältnis von pädagogischer Arbeit und Wirtschaftlichkeit genauer beschrieben werden? In welchem Verhältnis stehen Personal- und Ressourceneinsatz und erbrachte Leistungen zueinander?
- Welchen Stellenwert hat eine effiziente Arbeitsweise in der Einrichtung / im Verbund? Wie wird dafür gesorgt, dass möglichst wirtschaftlich gearbeitet werden kann?
- Welche Rolle spielt die ehrenamtliche Tätigkeit in der Einrichtung / im Verbund unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten? In welcher Form werden ehrenamtliche Tätigkeiten beim Leistungsnachweis berücksichtigt?
- ...
- ...



Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

### Geschlechterpolitische Zielsetzungen (Gender Mainstreaming)

- Wie wird das Thema Weiterbildung unter geschlechterpolitischen Gesichtspunkten grundsätzlich eingeschätzt? Welche Kernaussagen können dazu gemacht werden?
- In welcher Form spielen Fragen der Geschlechtergerechtigkeit und des Geschlechterverhältnisses in der Einrichtung / im Verbund eine Rolle (z.B. bei der Besetzung von Führungspositionen, in der internen und externen Kommunikation etc.)?
- Welchen Stellenwert haben Fragen der Geschlechterorientierung bzw. Geschlechtergerechtigkeit in der Bildungsarbeit (z.B. spezielle Bildungsangebote für Männer und Frauen, methodisch-didaktische Kompetenz der ReferentInnen)?
- ...
- ...

Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

### Grundverständnis von Qualitätsmanagement

- Wie lässt sich das allgemeine Verständnis von Qualitätsmanagement beschreiben? Welche sinnvollen Ziele und Aufgaben sind damit verbunden? Welche Kernaussagen lassen sich daraus für eine "Qualitätspolitik" formulieren?
- Welche generellen Qualitätsziele der Bildungsarbeit lassen sich formulieren? Sind diese mit den Aussagen zur Werte- und Verbundorientierung, zum Bildungs- und Professionsverständnis vereinbar?
- Wie werden die Anforderungen an die Regelmäßigkeit und Nachweisbarkeit von Qualitätsmanagement eingelöst (Erkennbarkeit und Nachweis des Qualitätsentwicklungskreises)?
- ...
- ...

# Gestaltungsbereich Leistung

---

## Kurzbeschreibung:

**Leistung erfasst alles, was die Einrichtung und der Verbund erbringen im Spektrum von Bildungsangeboten bis zu Management. Es geht insbesondere um all jene Dienstleistungen, die im Kontext von Bildungsplanung und -organisation von Bedeutung sind.**

## Anhaltspunkte:

Der Gestaltungsbereich "Leistung" enthält insbesondere Aussagen über:

- Angebotsbezogene Leistungen
- Strukturbezogene Leistungen

**Angebotsbezogene Leistungen** umfassen alle auf die allgemein zugänglichen und auftragsgebundenen Angebote der Weiterbildung bezogenen Leistungen, ihre Planung, Organisation und Nachbereitung.

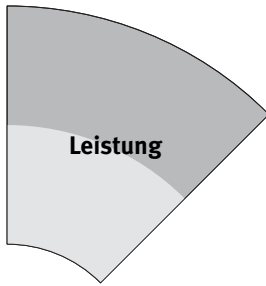
**Strukturbezogene Leistungen** umfassen alle Tätigkeiten, die die Arbeitsfähigkeit der Einrichtung sichern oder die das Zusammenwirken und die Profilbildung des Verbundes sichern und pflegen. Dazu gehören unterschiedliche Formen von Beratung und Unterstützung, Interessenvertretung und Gremienarbeit.

## Verhältnis zum Qualitätsverständnis:

Welchen Bezug haben die Aussagen dieses Gestaltungsbereichs zum ausformulierten Qualitätsverständnis?

## Dokumente und mögliche Fundstellen:

- Ablaufpläne / Jahresplanung
- Checklisten zur Bildungsplanung
- Positionspapiere
- Programmhefte
- Protokolle aus Planungskonferenzen
- Rechenschafts- oder Geschäftsberichte
- Satzungen (Präambeln)
- Zielgruppenprofile



## Konkretisierung der Anhaltspunkte zum Gestaltungsbereich Leistung

### Reflexionsfragen zu den Anhaltspunkten

Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

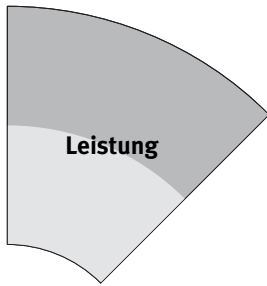
#### Angebotsbezogene Leistungen

- Welche spezifischen Leistungen (z.B. Bildungsseminare, Projekte, schriftliche Lernmaterialien, Weiterbildungsberatung) werden angeboten?
- Welches Profil weisen diese Leistungen und Angebote auf? Welche besonderen Schwerpunkte oder Besonderheiten gibt es?
- Welchen Stellenwert haben geschlechterpolitische Aspekte bei den angebotsbezogenen Leistungen? Wie sehen spezielle Leistungsarten / Angebote für Frauen und Männer aus?
- Wie werden die Bildungsangebote bzw. angebotsbezogenen Leistungen inhaltlich geplant? Was gehört im Einzelnen dazu (z.B. Angebotsentwicklung und Programmplanung)? Wer ist an diesem Prozess alles beteiligt? Wer übernimmt welche Verantwortung?
- Wie wird dafür Sorge getragen, dass die Interessen und Bedürfnisse von Teilnehmenden in die Angebotsentwicklung und Programmplanung einbezogen werden?
- Wie werden die Bildungsangebote bzw. bildungsbezogenen Dienstleistungen organisatorisch (z.B. Veranstaltungsorganisation, Anmeldeverfahren) umgesetzt? Wer ist an diesem Prozess beteiligt? Wer übernimmt welche Verantwortung?
- Unter welchen Gesichtspunkten werden (haupt-, neben- und ehrenamtliche) ReferentInnen ausgewählt? Wie werden diese eingearbeitet bzw. fachlich begleitet? Wie werden sie über geschlechterrelevante Themen informiert?

Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

- Was wird getan, um eine möglichst optimale Durchführung der Bildungsveranstaltungen zu gewährleisten (z.B. methodisch-didaktische Qualität, aktuelle Lernmaterialien)?
- Wie wird bei der Konzipierung und Planung von Veranstaltungen Gender Mainstreaming in Hinblick auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen, die Zusammensetzung der Leitung und die Ansprache von Teilnehmenden berücksichtigt (z.B. durch Einbezug einer entsprechenden Checkliste)?
- Welche Formen der Nachbereitung von Bildungsangeboten gibt es (z.B. regelmäßiger Austausch im Team, gemeinsame Bewertung von Evaluationsergebnissen, Umgang mit Beschwerden von Teilnehmenden)?
- ...
- ...



Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

### Strukturbezogene Leistungen

- Welche spezifischen Dienstleistungen (z.B. Fortbildungen, ReferentInnenpool, Fachzeitschriftenarchiv, Beratungen) werden für Mitarbeitende, Mitgliedseinrichtungen und Verbund- und KooperationspartnerInnen angeboten?
- Mit welchen inhaltlichen Schwerpunkten und in welcher zeitlichen Abfolge werden die verschiedenen einrichtungs- und verbundspezifischen Dienstleistungen erbracht?
- Wie werden geschlechterpolitische Fragen bei einrichtungs- und verbundbezogenen Leistungen berücksichtigt? Welche Leistungen richten sich speziell an Frauen oder Männer?
- In welchen Gremien, Arbeitskreisen und Foren wird unter inhaltlichen, fachlichen oder bildungspolitischen Gesichtspunkten zusammengearbeitet? Wie wird die Rückkopplung zu InteressentInnen auf den verschiedenen Einrichtungs- und Verbundebenen (z.B. Bundes-, Landes- und örtliche Ebene) gestaltet?
- Unter welchen inhaltlichen, fachlichen und zeitlichen Gesichtspunkten werden Gremien, Arbeitskreise und Foren eingesetzt bzw. durchgeführt?
- Wie werden Fragen der Geschlechtergerechtigkeit bei der Besetzung und in der inhaltlichen Arbeit von Foren / Gremien berücksichtigt?
- ...
- ...

# Gestaltungsbereich Evaluation

## Kurzbeschreibung:

Mit Evaluation sind alle Aktivitäten angesprochen, mit denen die Planung, Durchführung sowie Ergebnis- und Transfersicherung der unterschiedlichen Leistungen methodisch erfasst, bewertet und für zukünftige Planungen genutzt werden. Ein Hauptaugenmerk wird dabei auf die Steuerung von Bildungsprozessen (Lehr-Lern-Prozesse) gelegt.

## Anhaltspunkte:

Der Gestaltungsbereich "Evaluation" enthält insbesondere Aussagen über:

- Evaluationsplan
- Gegenstandsbereiche von Evaluation
- Evaluationsmethoden und -instrumente
- Konsequenzen der Evaluation

**Der Evaluationsplan** legt die wesentlichen Ziele und Aufgaben der Evaluationsaktivitäten fest.

**Gegenstandsbereiche von Evaluation** können sich beziehen auf:

- den Einsatz von materiellen und immateriellen Ressourcen (Input),
- Teilnehmendendaten,
- die Zufriedenheit mit den Leistungen der Einrichtung (Output),
- die Steuerung von Bildungsprozessen (Prozess) und
- längerfristige Impulse der Bildungsarbeit bzw. Leistungen (Transfer).

**Evaluationsmethoden und -instrumente** beschreiben die verwendeten Verfahrensweisen, Mittel und AdressatInnen, die auf Grundlage der formulierten Evaluationsziele ausgewählt wurden.

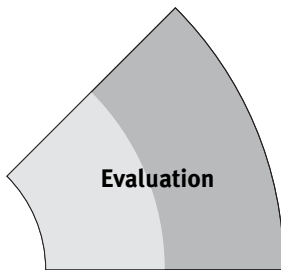
**Konsequenzen der Evaluation** enthalten die Bewertung der Ergebnisse und die sich daraus ergebenden Impulse für zukünftige Planungen.

## Verhältnis zum Qualitätsverständnis:

Welchen Bezug haben die Aussagen dieses Gestaltungsbereichs zum ausformulierten Qualitätsverständnis?

## Dokumente und mögliche Fundstellen:

- Erfahrungsberichte mit Evaluationsinstrumenten (z.B. Protokoll eines Teamgespräches zur Einschätzung eines Fragebogens)
- Evaluationsberichte mit Reflexion der eingesetzten Methoden
- Finanzberichte und -unterlagen
- Kriterienkataloge zur Auswahl von Methoden (Bewertung von Methoden)
- Protokolle zu Zielvereinbarungen (Klausuren, Dienstbesprechungen)
- Sammlung von Evaluationsinstrumenten (z.B. Fragebögen, Interviewleitfäden)
- Teilnehmendenbögen und -listen
- Texte zu Zielen, Gegenständen und Begründungen der Erhebung (z.B. Beschluss einer Kommission oder Projektgruppe zur Durchführung einer Teilnehmendenbefragung)
- Weiterbildungsstatistik



## Konkretisierung der Anhaltspunkte zum Gestaltungsbereich Evaluation

### Reflexionsfragen zu den Anhaltspunkten

Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

#### Evaluationsplan

- Welche schriftlichen Aussagen oder ggf. mündlichen Absprachen über Ziele und Aufgaben bisheriger Evaluationsaktivitäten liegen vor?
- Welche Evaluationen werden intern vereinbart und welche werden extern gefordert (z.B. von Förderstellen, durch gesetzliche Vorgaben)?
- Wie sehen Vereinbarungen oder Vorgaben von Seiten des Trägers aus, die beachtet werden sollten? Wie wirken sich diese aus?
- Welche Rahmenbedingungen sind bei der Einbindung ehrenamtlicher Mitarbeitender in die Evaluation zu beachten?
- Welche genderrelevanten Aspekte sind im Hinblick auf die Anlage und Planung der Evaluation von Bedeutung?
- ...
- ...

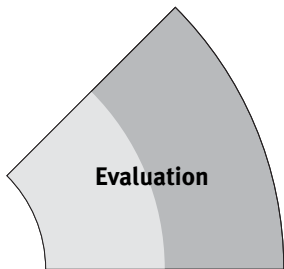
Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

#### Gegenstandsbereiche von Evaluation

- In welchen Bereichen werden bereits Daten erhoben? Aus welchen Gründen werden sie speziell in diesen Bereichen erhoben?
- Gibt es Bereiche, in denen keine Daten erhoben werden und welche Gründe gibt es dafür?
- Welche teilnehmenden- und veranstaltungsbezogenen Daten werden erfasst (z.B. Teilnehmendenlisten, Unterrichtsstunden)? In welcher Form können diese für weiterführende Auswertungen genutzt werden? In welchen Zeitabständen bzw. mit welcher Regelmäßigkeit werden diese Daten erhoben?
- In welchen Bereichen sind besonders ehrenamtliche Mitarbeitende angesprochen? Wie können diese eingebunden werden?
- Welche genderdifferenzierten und genderrelevanten Aspekte sind in den jeweiligen Gegenstandsbereichen von Bedeutung?
- ...
- ...





Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

### Evaluationsmethoden und -instrumente

- Welche verschiedenen Instrumente werden zur Erhebung von Daten bisher eingesetzt (z.B. Feedbackrunden, Fragebögen, Auswertungsgespräche)? Welche davon haben sich besonders bewährt?
- In welchen Zeitabständen bzw. mit welcher Regelmäßigkeit findet die Auswertung der Daten statt?
- Wie sind die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in Bezug auf die Durchführung der Evaluationsprozesse geregelt? Welche Rolle spielen dabei ehrenamtliche Mitarbeitende?
- Wie stehen Aufwand und Nutzen bisher eingesetzter Evaluationsinstrumente zueinander? Wie wird dafür gesorgt, dass die Methoden und Instrumente dem Evaluationszweck entsprechen?
- Wie wird dafür gesorgt, dass die Daten geschlechterdifferenziert erhoben und ausgewertet werden? Inwieweit werden genderdifferenzierte und genderrelevante Rückmeldungen von Lernenden und Lehrenden abgefragt (z.B. zu Lerninfrastruktur, Lehr-Lern-Prozessen, Lernerfolgen)? Sind die Instrumente für diese Perspektive entsprechend gestaltet?
- ...
- ...

Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

### Konsequenzen der Evaluation

- Wie wird mit Ergebnissen von Evaluationen umgegangen? Welche Auswirkungen haben sie für die Weiterbildungspraxis?
- Wie wird sichergestellt, dass die Mitarbeitenden Zugang zu den Evaluationsergebnissen haben und diese in ihre Arbeit einbeziehen können?
- Wie wird dafür gesorgt, dass vereinbarte Konsequenzen aus den Evaluationsergebnissen nach einer gewissen Zeit wieder überprüft werden?
- Wie wird dafür gesorgt, dass eine Reflexion über Einsatz und Nutzen von Evaluationsmethoden stattfindet? In welchen Zeitabständen bzw. mit welcher Regelmäßigkeit wird diese Reflexion vorgenommen?
- ...
- ...

# Gestaltungsbereich Organisation

## Kurzbeschreibung:

Mit Organisation wird all das beschrieben, was dem Handeln Dauer verleiht, sozusagen das "innere Gerüst", z.B. die Zuordnung von Arbeitsbereichen, die Festlegung bestimmter Abläufe, Verantwortlichkeiten, Befugnisse und die Vorgehensweise zur Entwicklung der Einrichtung und des Verbundes. In diesem Gestaltungsbereich werden auch Leitungs- und Führungsaufgaben innerhalb der Einrichtung / des Verbundes behandelt.

## Anhaltspunkte:

Der Gestaltungsbereich "Organisation" enthält insbesondere Aussagen über:

- Organisationsstruktur
- Organisationsablauf
- Organisationsentwicklung

**Organisationsstruktur** beschreibt den Zusammenhang und die gegenseitige Zuordnung von Aufgaben- und Funktionsbereichen sowie von Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnissen. Sie schließt Leitungs-/Führungsaufgaben und Qualitätsbeauftragung ein.

In den Aufgaben wird personenneutral beschrieben, was zur Aufgabenerfüllung getan werden muss. Funktion bezeichnet den Beitrag, den Mitarbeitende oder Organisationseinheiten zur Erfüllung der Aufgabe leisten (personen- oder stellenbezogen).

**Organisationsablauf** stellt die Arbeitsabläufe in der Einrichtung und im Verbund dar. Dabei stehen zeitliche, räumliche, sächliche und logische Beziehungen im Mittelpunkt.

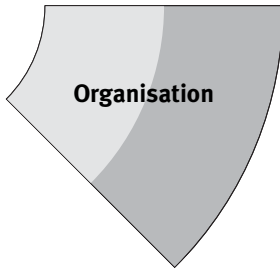
**Organisationsentwicklung** beschreibt die Gesamtheit aller Tätigkeiten und Prozesse, um gezielt und begründet Verbesserungen und Entwicklungen zu realisieren.

## Verhältnis zum Qualitätsverständnis:

Welchen Bezug haben die Aussagen dieses Gestaltungsbereichs zum ausformulierten Qualitätsverständnis?

## Dokumente und mögliche Fundstellen:

- Archivierungsregeln
- Aufgabenbeschreibungen
- Beschreibungen regelmäßig wiederkehrender Abläufe (z.B. zur Jahresplanung oder zum Bildungsprogramm)
- Entwicklungsberichte
- Geschäftsberichte
- Geschäftsordnungen
- Haushaltsplanungen
- Matrix für vernetzte Arbeitsabläufe
- Organigramme
- Projektberichte
- Protokolle zu Zielvereinbarungsgesprächen mit Mitarbeitenden
- Statistiken
- Strategiepapiere
- Verwaltungsvorschriften



## Konkretisierung der Anhaltspunkte zum Gestaltungsbereich Organisation

### Reflexionsfragen zu den Anhaltspunkten

Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

#### Organisationsstruktur

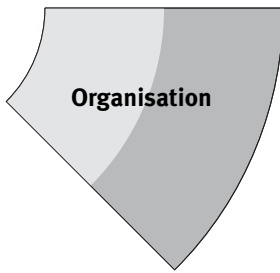
- Welche Aufgaben- bzw. Funktionsbereiche gibt es in der Einrichtung / im Verbund? Wie sind diese in die Organisationsstruktur eingebunden und wie werden sie personell abgedeckt (Organigramm / Stellenpläne u.ä.)?
- Wie werden die Tätigkeiten und Anforderungen zur Erfüllung der Aufgaben-/Funktionsbereiche festgelegt und dokumentiert (Aufgabenprofile)?
- Wie werden die Funktionen der Mitarbeitenden zur Erfüllung bestimmter Aufgaben festgelegt und dokumentiert (Tätigkeitsprofile / Stellenbeschreibungen)?
- Welche Führungsstrukturen liegen der Einrichtung / dem Verbund zugrunde? Auf welchen Ebenen sind Leitungspositionen verankert und in welchem Verhältnis stehen sie zueinander?
- In welcher Form werden Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse eindeutig geregelt und beschrieben?
- Wie wird sichergestellt, dass die Aufgaben- und Zuständigkeitsbereiche sowie Hierarchieebenen gleichermaßen von Frauen und Männern besetzt werden?
- Wie sind die Zuständigkeiten für den Bereich Qualitätsentwicklung geregelt?
- ...
- ...

Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

#### Organisationsablauf

- Welche zentralen Arbeitsabläufe sichern die Erfüllung der Aufgaben? Wie werden diese zentralen Arbeitsabläufe gesteuert und koordiniert?
- Welche Schnittstellen von Organisationseinheiten sind für die Erfüllung der Aufgaben besonders entscheidend?
- Wann und wo finden Arbeitskontakte auf gleicher Hierarchieebene statt? Wann und wo finden Arbeitskontakte mit über- oder untergeordneten Stellen statt?
- Inwiefern werden die Organisationsprozesse und Entscheidungsverfahren auf die Umsetzung der Prinzipien von Gender Mainstreaming geprüft?
- ...
- ...



Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

### Organisationsentwicklung

- Welche Formen von strategischer Planung zur Gestaltung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen existieren? Wer ist daran beteiligt und wie sind Verantwortlichkeiten geregelt?
- Wie wird mit Anregungen, Ideen, Kritik umgegangen, die von Mitarbeitenden, Teilnehmenden und Auftraggebenden an die Organisation herangetragen werden (Verbesserungsmanagement)?
- In welcher Form fließen Fragen von Gender Mainstreaming in die Aufgaben der Organisationsentwicklung ein?
- In welchem Verhältnis stehen die Organisationsentwicklung und die Qualitätsentwicklung?
- ...
- ...

# Gestaltungsbereich Ressourcenmanagement

## Kurzbeschreibung:

**Ressourcenmanagement lenkt den Blick auf die Gewinnung von und den Umgang mit Ressourcen materieller sowie immaterieller Art. Letztere spielen in Verbänden eine besondere Rolle, z.B. durch traditions- und wertgebundene Leitvorstellungen, die für die Gewinnung von und den Umgang mit Ressourcen richtungsgebend sind und somit einen Orientierungsrahmen für das Ressourcenmanagement der Einrichtung / des Verbandes setzen.**

## Anhaltspunkte:

Der Gestaltungsbereich "Ressourcenmanagement" enthält insbesondere Aussagen über:

- Lernorte / Räume und Material
- Finanzen
- Informations- und Wissensquellen
- Traditionen und Werte

**Lernorte / Räume und Material** beziehen sich auf die räumliche Gestaltung und materiell-technische Ausstattung von Veranstaltungs- und Geschäftsräumen.

**Finanzen** beschreiben Formen a) der Prinzipien von Wirtschaftlichkeit und zugeordneten Grundsätzen und Verfahrensweisen, b) der Gewinnung und des Einsatzes von Finanzmitteln sowie c) der Finanzplanung, -verwaltung und des Controllings.

**Informations- und Wissensquellen zu bildungs- und organisationsrelevanten Themen** beschreiben die Bestandsaufnahme, Pflege und Nutzung der Quellen von Information und Wissen.

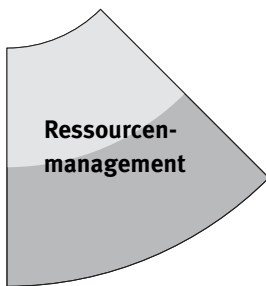
**Traditionen und Werte** stehen hier für allgemeine Leitvorstellungen, die für Gewinnung von und den Umgang mit Ressourcen richtungsgebend sind und einen Orientierungsrahmen für das Ressourcenmanagement der Einrichtung / des Verbandes setzen.

## Verhältnis zum Qualitätsverständnis:

Welchen Bezug haben die Aussagen dieses Gestaltungsbereichs zum ausformulierten Qualitätsverständnis?

## Dokumente und mögliche Fundstellen:

- Bildungskonzeptionen
- Checklisten zur Raumbuchung
- Checklisten zur Veranstaltungsplanung
- Dokumente von Sanierungs- und Umbaumaßnahmen
- Festschriften
- Protokolle mit entsprechenden Festlegungen (z.B. Klausuren)
- Raumprogramme
- Richtlinien zur internen Mittelverteilung
- Richtlinien zur Mittelerwirtschaftung (z.B. zu Eigenfinanzierungsanteilen)
- Selbstdarstellungen / Leitbilder
- Werteorientierungen in der Beschreibung von Arbeitsbereichen



## Konkretisierung der Anhaltspunkte zum Gestaltungsbereich Ressourcenmanagement

### Reflexionsfragen zu den Anhaltspunkten

Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

#### Lernorte / Räume und Material

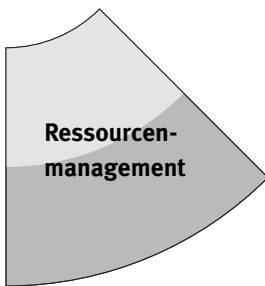
- Welche didaktisch-methodischen Anforderungen bestehen an die Lernorte und Räume? Wie werden diese bei den einzelnen Lernorten / Räumen überprüft?
- In welcher Weise wird bei der Auswahl und Gestaltung von Lernorten und Räumen gleichermaßen auf die Bedürfnisse von Frauen und Männern geachtet?
- Wie erfolgt die Lernort- und Raumorganisation? Welche Mitgestaltungsmöglichkeiten bestehen (z.B. bei Anmietung von Räumen)? In welcher Weise werden die neben- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden in diesen Prozess einbezogen?
- Inwiefern wird die Aktualität und Vollständigkeit des notwendigen Lehrmaterials gewährleistet – insbesondere auch unter genderrelevanten Gesichtspunkten? In welcher Weise werden die neben- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden in diesen Prozess einbezogen?
- ...
- ...

Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

#### Finanzen

- In welchem Verhältnis stehen Aspekte der Wirtschaftlichkeit und spezifische Strukturen und Vorschriften der Einrichtungen / des Verbundes (z.B. Gemeinnützigkeit von Vereinen) zueinander?
- Was wird getan, um das Prinzip der Wirtschaftlichkeit zu gewährleisten und zu überprüfen?
- Welche Finanzierungsquellen werden ermittelt und genutzt (Fördermittel, Sponsoring, Spenden, weitere Einnahmen)? Wie hoch ist der Stellenwert der einzelnen Finanzierungsquellen?
- Nach welchen Grundsätzen und Verfahren zur Finanzplanung wird gearbeitet (z.B. Budgetierung, Überprüfung einzelner Bildungsangebote auf ihre Wirtschaftlichkeit, Formen des Controllings)?
- Wie wird Gender-Budgetierung praktiziert (z.B. durch die Ermittlung von gender-relevanten Daten oder einer "geschlechterbewussten Haushaltsführung")?
- Welche Möglichkeiten für eine langfristige Finanzierungsstrategie werden genutzt, um beispielsweise finanziellen Risiken zu begegnen?
- ...
- ...



**Ressourcen-  
management**

Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

### Informations- und Wissensquellen zu bildungs- und organisationsrelevanten Themen

- Inwieweit wird dieses Wissen als Ressource verstanden? Welche Bedeutung hat diese Ressource für die Einrichtung / den Verbund?
- Welche Wissensquellen zu bildungsrelevanten Themen werden genutzt (z.B. aktuelle Weiterbildungsthemen, zielgruppenspezifische Informationen, neue methodisch-didaktische Lehr- und Lernformen)?
- Welche Wissensquellen werden zu organisationsrelevanten Themen genutzt (z.B. Kompetenzen von Mitarbeitenden, Klausuren, Dienstbesprechungen, Fachzeitschriften, Arbeitsgruppen zum Leitbild)?
- Wie wird dieses (bildungs- und organisationsrelevante) Wissen für die Arbeit der Einrichtung / des Verbundes und der MitarbeiterInnen aufbereitet und nutzbar gemacht?
- Wie wird vorhandenes Wissen zu bildungs- und organisationsrelevanten Themen von Frauen und Männern gleichermaßen als Quelle einbezogen und sichtbar gemacht?
- ...
- ...

Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

### Traditionen und Werte

- Welche Leitvorstellungen aus Vergangenheit und Gegenwart bestimmen das eigene Handeln maßgeblich und sind für die Gewinnung bzw. den Umgang mit (materiellen / immateriellen) Ressourcen relevant?
- In welchem Verhältnis stehen die Traditionen und Werte zur eigenen aktuellen Arbeit? Welche Bedeutung haben sie für ein zeitgemäßes Ressourcenmanagement? Wie wird mit Traditionen und Werten als Ressource gearbeitet?
- ...
- ...

# Gestaltungsbereich Personal

## Kurzbeschreibung:

Mit Personal ist die Gesamtheit aller mitarbeitenden Frauen und Männer gemeint und zwar in den unterschiedlichen Statusformen (hauptberufliche, freiberufliche, neben- und ehrenamtliche Mitarbeitende). Im Zentrum stehen die Tätigkeiten und Anforderungen sowie Grundsätze und Maßnahmen zur Kompetenzstärkung und -entfaltung.

## Anhaltspunkte:

Der Gestaltungsbereich "Personal" enthält insbesondere Aussagen über:

- Personalorganisation und -verwaltung
- Personalentwicklung und -beteiligung
- Personalplanung

**Personalorganisation und -verwaltung** enthält die systematische Darstellung von Funktionen und Tätigkeiten sowie deren organisatorische und arbeitsrechtliche Verankerung.

**Personalentwicklung und -beteiligung** enthält u.a. Aussagen zur Entfaltung und Entwicklung der Potenziale der Mitarbeitenden im gegenseitigen Einverständnis von Einrichtung / Verbund und Mitarbeitenden (z.B. Fort- und Weiterbildung, Mitarbeitendengespräche, materielle und immaterielle Gratifikationen).

**Personalplanung** beschreibt den Bedarf an haupt-, neben- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Erfüllung der Aufgaben der Organisation und entwickelt Strategien zur Umsetzung.

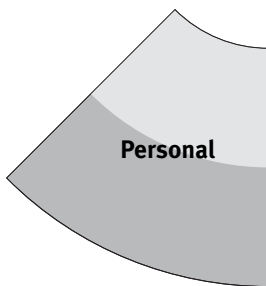
## Verhältnis zum Qualitätsverständnis:

Welchen Bezug haben die Aussagen dieses Gestaltungsbereichs zum ausformulierten Qualitätsverständnis?

## Dokumente und mögliche Fundstellen:

- Erhebungen zum Fortbildungsbedarf
- Festlegungen zur Rückbindung von Fortbildungsergebnissen in die Organisation
- Geschäftsordnungen
- Grundsätze zur Personalplanung
- Leitfäden für Mitarbeitendengespräche
- Leitlinien zur ehrenamtlichen Mitarbeit
- Leitlinien zur Fort- und Weiterbildung
- Protokolle (z.B. Teamsitzungen, Klausurtagungen)
- Regelungen zur Mitarbeitendenvertretung
- Satzungen
- Selbstdarstellungen / Leitbilder
- Stellenpläne
- Tätigkeitsbeschreibungen





## Konkretisierung der Anhaltspunkte zum Gestaltungsbereich Personal

### Reflexionsfragen zu den Anhaltspunkten

Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

#### Personalorganisation und -verwaltung

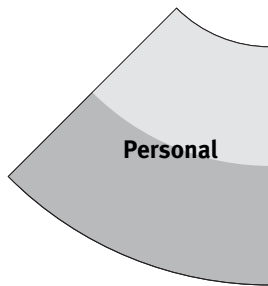
- Wie werden die Tätigkeiten / Stellen bezeichnet? Welche Ziele und Aufgaben haben sie (Aufgabenprofile)?
- Welche Befugnisse und damit auch Verantwortungsbe- reiche sind in den einzelnen Tätigkeits- / Stellenbeschrei- bungen festgelegt (Kompetenzprofil)?
- Welche vereinbarten Verpflichtungen existieren (z.B. Teil- nahmepflicht an bestimmten Sitzungen, besondere Arbeits- zeiten wie z.B. am Wochenende, Überstundenregelungen)?
- Wie wird die Stellvertretung in den verschiedenen Tätigkeits- bereichen geregelt? Gibt es informelle oder formelle Ver- einbarungen?
- In welcher Weise werden in den Tätigkeitsbeschreibungen die festgelegten Aufgaben, Befugnisse sowie Anforde- rungen auf stereotype Geschlechterrollenzuschreibung hin überprüft?
- Wie ist die Zusammenarbeit zwischen haupt-, neben- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden geregelt? Welche Grenzen gibt es z.B. in der Zusammenarbeit mit neben- und ehren- amtlichen Kräften?
- Welche Rolle spielt Gender Mainstreaming bei der Zusam- menarbeit mit und Einbeziehung von Neben- und Ehrenamt- lichen?
- Wie wird die Anleitung und Einarbeitung neuer (haupt-, neben- und ehrenamtlicher) Mitarbeitender gestaltet?
- ...
- ...

Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

#### Personalentwicklung und -beteiligung

- In welchen Bereichen und für welche Mitarbeitenden- gruppen werden Fortbildungen angeboten?
- Welche Vereinbarungen zum Bildungsurlaub gibt es?
- In welcher Art und Weise finden Förder- bzw. Mitarbeiten- den-Gespräche (z.B. auch für das Neben- und Ehrenamt) und andere Formen des Feedbacks und Austausches (z.B. auch in Teams und Arbeitsgruppen) statt?
- Wie werden die Kompetenzen und Erfahrungen der (haupt-, neben- und ehrenamtlichen) Mitarbeitenden für die Gestal- tung der Arbeit genutzt?
- Welche Formen von (nichtfinanzieller) Anerkennung werden praktiziert? Welche Unterstützungen und Anerkennungen gibt es insbesondere für ehrenamtliche Mitarbeitende?
- Welche Formen der Beteiligung (z.B. Mitarbeitendenver- tretung) gibt es für die Mitarbeitenden auf den unterschied- lichen Arbeitsebenen und unter Berücksichtigung unter- schiedlicher Statusformen (Haupt-, Neben- und Ehrenamt)?
- Beziehen sich diese Beteiligungsprozesse gleichermaßen auf Frauen und Männer (z.B. durch die Besetzung in Gremien)?
- Inwiefern werden Genderanalysen durchgeführt und sind diese Grundlage für Personalentwicklung und -beteiligung (z.B. durch Berücksichtigung der jeweils aktuellen und spezifischen Lebensumstände von Frauen und Männern und durch Einbeziehung der Gender-Thematik in Fort- und Weiterbildung)?



Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

- Wie wird dafür gesorgt, dass die Ziele und Werte der (haupt-, neben- und ehrenamtlichen) Mitarbeitenden mit denen der Einrichtung / des Verbundes abgestimmt sind?
- ...
- ...

Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

### Personalplanung

- Welche (zukünftigen) Aufgaben und fachlichen Anforderungen erfordern einen bestimmten Bedarf an Mitarbeitenden?
- In welchen Bereichen sind hauptamtliche Mitarbeitende erforderlich und in welchen Bereichen werden neben- und ehrenamtliche Mitarbeitende eingesetzt?
- Welchen Einfluss hat die Bildungseinrichtung / der Verbund auf die Personalplanung? Wo sind die Personalstellen verankert (z.B. beim Träger)?
- In welcher Form wird Geschlechtergerechtigkeit in der Einstellungspolitik berücksichtigt?
- ...
- ...

# Gestaltungsbereich Kommunikation

## Kurzbeschreibung:

Unter Kommunikation werden alle Vorgänge und Strukturen verstanden, mit deren Hilfe innerhalb und außerhalb einer Einrichtung / eines Verbundes Informationen weiter gegeben sowie Prozesse des Austausches und der Wissensgewinnung unterstützt werden. Es geht hierbei u.a. um die Schaffung von institutionalisierten Dialogformen zum gegenseitigen Austausch und Wissenstransfer.

## Anhaltspunkte:

Der Gestaltungsbereich "Kommunikation" enthält insbesondere Aussagen über:

- Kommunikationsziele
- Kommunikationsinhalte
- Kommunikationsformen
- KommunikationspartnerInnen und -medien

**Kommunikationsziele** beschreiben Ziel und Zweck, welche mit der Kommunikation in der Einrichtung, insbesondere innerhalb des Verbundes oder mit weiteren KooperationspartnerInnen angestrebt werden (z.B. Stärkung von Transparenz und Partizipation, des Fachdialogs oder der Bekanntheit).

**Kommunikationsinhalte** legen fest, über welche Themen und Schwerpunkte informiert wird bzw. ein Austausch stattfindet (z.B. wichtige Ereignisse innerhalb des Verbundes, aktuelle bildungspolitische Entwicklungen, bildungsbezogene Fachthemen).

**Kommunikationsformen** beschreiben unterschiedliche Arten bzw. Intensitäten der Kommunikation. Diese reichen von der Informationsweitergabe, dem Berichtswesen über den Fachaustausch bis zur Wissensgewinnung (worunter die Verarbeitung einer Information zu Wissen als Ergebnis eines Lernprozesses zu verstehen ist).

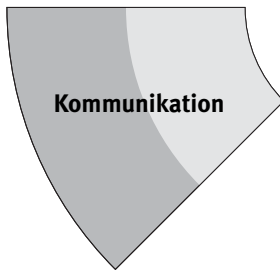
**KommunikationspartnerInnen und -medien** informieren über die wichtigsten AdressatInnen und definieren die geeigneten Wege bzw. Träger der Kommunikation, die für die jeweiligen Kommunikationsformen und die verschiedenen AdressatInnen angemessen sind (z.B. Zeitschriften, Intranet, Veranstaltungen, Fortbildungen).

## Verhältnis zum Qualitätsverständnis:

Welchen Bezug haben die Aussagen dieses Gestaltungsbereichs zum ausformulierten Qualitätsverständnis?

## Dokumente und mögliche Fundstellen:

- Festlegungen aus Klausuren (Protokolle)
- Festlegungen für die Einführung neuer Mitarbeitender (z.B. Mentoring)
- Geschäftsordnungen
- Grundformen für Tagungsordnungen und Protokolle
- Informationsflussdiagramme
- Regelungen zur Nutzung eines Intranets
- Registraturordnungen
- Selbstdarstellungen



## Konkretisierung der Anhaltspunkte zum Gestaltungsbereich Kommunikation

### Reflexionsfragen zu den Anhaltspunkten

Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

#### Kommunikationsziele

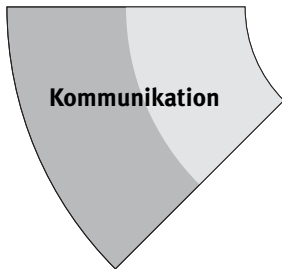
- Welchen Stellenwert hat eine regelmäßige Kommunikation im Sinne eines institutionalisierten Dialoges innerhalb der Einrichtung / des Verbundes?
- Welche allgemeinen bzw. übergreifenden Ziele liegen der Kommunikation innerhalb der Einrichtung / des Verbundes zugrunde?
- Welche allgemeinen bzw. übergreifenden Ziele liegen der Kommunikation mit anderen Kooperations- und FachpartnerInnen zugrunde?
- ...
- ...

Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

#### Kommunikationsinhalte

- Nach welchen Gesichtspunkten wird entschieden, über welche Themen und Schwerpunkte in welcher Weise informiert wird bzw. ein Austausch stattfindet?
- Welche Wissensbereiche im Kontext von Erwachsenen-/ Weiterbildung sind für die Einrichtung / den Verbund besonders wichtig?
- Wie wird dafür gesorgt, dass Informationen und Unterlagen zu genderrelevanten Themen zur Verfügung gestellt werden?
- Welche Kriterien zur Gewichtung und Selektion von Informationen werden angewendet (z.B. Auswahl und Kennzeichnung besonders wichtiger Informationen, Regeln zur schnellen und gesicherten Weitergabe von wichtigen Informationen)?
- ...
- ...



Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

### Kommunikationsformen

- Welche Informations- und Kommunikationsformen (z.B. Informationsweitergabe, systematisches Berichtswesen, Fachaustausch, Formen der Wissensgewinnung) werden genutzt? Wie wird dafür gesorgt, dass sie mit den Zielen und Inhalten der Kommunikation im Einklang sind?
- Welchen Regeln unterliegen die verschiedenen Informations- und Kommunikationsformen (z.B. zeitliche Abstände, Zuständigkeiten)?
- Welche Bedingungen werden geschaffen, um von einer reinen Verwaltung von Informationen zur Wissensgewinnung zu kommen?
- Welche Prozesse ermöglichen die Hebung impliziten Wissens einzelner Mitarbeitender zu Informationen für alle KollegInnen?
- Wie wird dafür gesorgt, dass schriftliche interne und externe Kommunikation sprachlich und inhaltlich geschlechtergerecht gestaltet ist?
- Nach welchem System werden Daten und Berichte abgelegt und gesichert (Archivierung u.ä.)? Wie wird sichergestellt, dass die Regelungen und Formen des Berichtswesens eine Nutzung des Materials ermöglichen?
- Werden an der Auswahl von Wissensbereichen und beim Wissensaustausch Frauen und Männer gleichermaßen beteiligt?
- ...
- ...

Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

### KommunikationspartnerInnen und -medien

- Welche AdressatInnen werden mit den verschiedenen Informations- und Kommunikationsangeboten angesprochen?
- Welche Medien und Träger werden für die verschiedenen – internen und externen – Kommunikationsformen eingesetzt?
- Sind die Schlüsselstellen des Informations- und Kommunikationsflusses nach innen und außen gleichmäßig mit Frauen und Männern besetzt (z.B. Betriebsrat oder Verantwortliche(r) für Öffentlichkeitsarbeit)?
- Durch welche Strukturen werden Mitarbeitende aufgefordert, ihr Wissen in die Einrichtung einzubringen (z.B. Weiterbildungen auswerten und Erfahrungen / Erkenntnisse weitergeben)?
- Welche Möglichkeiten und Formen des kollegialen Austausches und der Reflexion der eigenen Arbeit werden genutzt?
- ...
- ...

# Gestaltungsbereich Marktbezug

## Kurzbeschreibung :

Unter Marktbezug werden alle Handlungen der Einrichtung / des Verbundes gefasst, die sich auf die Verankerung und Bekanntheit im öffentlichen Raum beziehen. Mit "Marktbezug" wird eine doppelte Perspektive angesprochen: zum einen in Hinblick auf die "Stellung am Markt", z.B. im Vergleich mit anderen Mitbewerbern, und zum anderen in Bezug auf die "Gestaltung des Marktes", die sich z.B. durch die aktive Mitwirkung an weiterbildungspolitischen Strategien oder gesellschaftlichen Entwicklungen ergibt.

## Anhaltspunkte:

Der Gestaltungsbereich "Marktbezug" enthält insbesondere Aussagen über:

- Marktanalyse
- Marketingkonzept
- Marketingmaßnahmen

Die **Marktanalyse** besteht beispielsweise aus a) der Bedarfsermittlung von Bedürfnissen und Interessen der Teilnehmenden bzw. Zielgruppen, b) der Analyse der Kontakte zu Förderern und Auftraggebern (im öffentlichen wie auch privaten Bereich) sowie zu weiteren PartnerInnen in Politik und Gesellschaft, c) der Analyse relevanter Anbieter von Erwachsenen-/Weiterbildung im regionalen und überregionalen Bereich und die Abgrenzung zur eigenen Einrichtung und d) Beobachtung gesellschaftlicher Veränderungen, die für die Einrichtung von Bedeutung sind.

Zum **Marketingkonzept** gehören die Marktpositionierung der Einrichtung / des Verbundes im Vergleich zwischen der Einschätzung der eigenen Leistung und den Ergebnissen der Marktanalyse sowie die Zielbestimmung des Marketingkonzepts auf Grundlage der Positionierung der Einrichtung / des Verbundes.

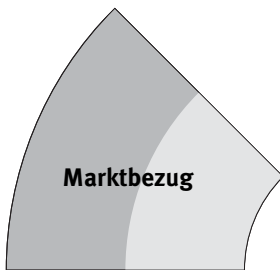
**Marketingmaßnahmen** beinhalten konkrete Umsetzungsschritte, die sich aus dem Marketingkonzept ergeben. Sie beziehen sich auf angebots- und strukturbezogene Leistungen.

## Verhältnis zum Qualitätsverständnis:

Welchen Bezug haben die Aussagen dieses Gestaltungsbereichs zum ausformulierten Qualitätsverständnis?

## Dokumente und mögliche Fundstellen:

- Geschäftsordnungen
- Internetauftritte
- Kooperationsverträge
- Kosten-Leistungsrechnungen
- Marktbeschreibungen
- Mitbewerberprofile
- Newsletter
- Pressemappen
- Programme
- Protokolle von Konferenzen, Besprechungen u.ä.
- Satzungen
- Selbstdarstellungen / Leitbilder
- Teilnehmendenbefragungen
- Werbekonzeptionen
- Zielgruppenprofile



## Konkretisierung der Anhaltspunkte zum Gestaltungsbereich Marktbezug

### Reflexionsfragen zu den Anhaltspunkten

Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

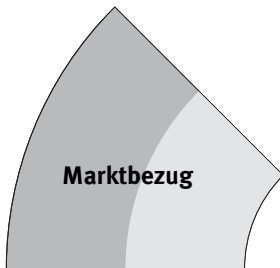
#### Marktanalyse

- Welche Formen der Bedarfsermittlung werden verwendet z.B. zur Ermittlung von Teilnehmendeninteressen, bildungspolitischen Handlungsanforderungen oder zur Entwicklung innovativer Maßnahmen? Wie fließen ihre Ergebnisse in die Arbeit ein?
- Wie wird die Recherche und Auswertung von Informationen über aktuelle Entwicklungen auf dem "Weiterbildungsmarkt" gesichert?
- Welche Handlungsanforderungen ergeben sich aus der bereits bestehenden und /oder angestrebten Zusammenarbeit mit Förderern, Auftraggebern und Partnern aus dem öffentlichen und privaten Bereich?
- Welche Leistungs- und Zielgruppenprofile haben andere Einrichtungen / Verbände (z.B. Kooperationspartner oder Mitbewerber)? In welchen Bereichen sind andere Anbieter ggf. besser?
- Lassen sich interessante Zielgruppen und Leistungsbereiche bestimmen, die nicht von anderen Einrichtungen / Verbänden angesprochen werden? Mit welchen Angeboten könnten diese ggf. gewonnen werden?
- Welche gesamtgesellschaftlichen Trends / Entwicklungen lassen sich beobachten und welche Konsequenzen ergeben sich für die eigene Arbeit? In welcher Form werden genderrelevante Aussagen bzw. Ergebnisse aus gesellschaftsanalytischen Studien einbezogen und reflektiert?

Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

- Wie werden die Zielgruppen und Trends aus den verschiedenen Bereichen der Marktanalyse in die Bedarfserhebung einbezogen? Welche Instrumente werden dazu eingesetzt?
- Wie werden Interessen und Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen unter Aspekten der Genderdifferenzierung erfasst und ausgewertet?
- ...
- ...



Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

### Marketingkonzept

- Wie lassen sich Kernaussagen zur Marktpositionierung auf Grundlage der vorgenommenen Marktanalyse und der Einschätzung der bisherigen Leistung beschreiben?
- Wo liegen besondere Stärken und Schwächen der Einrichtung / des Verbundes? Was ist das Alleinstellungs- oder Unterscheidungsmerkmal zu anderen Anbietern der Weiterbildung?
- Welche Schlussfolgerungen sind aus der Marktanalyse und Marktpositionierung zu ziehen? Welche Zielbestimmungen ergeben sich für das Marketingkonzept?
- Welche Zielgruppen und Trends aus den verschiedenen Bereichen der Marktanalyse sollen verstärkt angesprochen werden?
- Zu welchen Auftraggebern und Partnern (aus dem öffentlichen und privaten Bereich) sollen Kontakte gebaut werden und wie können diese aussehen? Welche Ziele werden mit diesen Kontakten verfolgt und wie werden sie gestaltet?
- Wie wird in dem Konzept die aktive Gestaltung des Marktes angemessen berücksichtigt?
- Wie wird dafür Sorge getragen, dass bei der Entwicklung des Marketingkonzepts und von Marketingsstrategien genderrelevante Aspekte angemessen berücksichtigt werden?
- ...
- ...

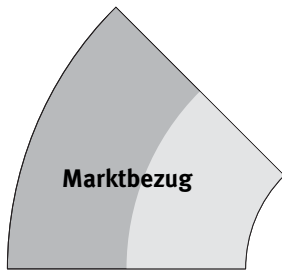
Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

### Marketingmaßnahmen

- Welche besonderen Schwerpunkte oder Akzente werden bei Bildungsveranstaltungen und angebotsbezogenen Leistungen gesetzt (z.B. regionale Angebote, Themen für ausgewählte Zielgruppen)?
- Mit welchen Auftraggebern und Partnern werden Bildungsveranstaltungen und angebotsbezogene Leistungen durchgeführt? In welcher Form werden Wünsche und Bedürfnisse der Auftraggeber und Partner einbezogen?
- Wie können die besonderen Vorteile oder Stärken der Einrichtung / des Verbundes in die Zusammenarbeit mit den Auftraggebern / Partnern eingebracht werden? Welchen Nutzen kann die Einrichtung / der Verbund daraus ziehen?
- Nach welchen Kriterien werden Preisdifferenzierungen in Bildungsveranstaltungen und bei angebotsbezogenen Leistungen vorgenommen (z.B. Zahlungsfähigkeit und -bereitschaft der Zielgruppe auch differenziert nach Frauen und Männern und deren Lebensformen, Alter oder Einkommen)?
- Wie werden Teilnehmende für die Bildungsangebote und angebotsbezogenen Leistungen gewonnen (Werbung)?
- Wie wird dafür gesorgt, dass die Veranstaltungsorte und -zeiten auf die Bedürfnisse aller Teilnehmendengruppen abgestimmt sind?
- Welche Zusatzangebote bzw. Serviceleistungen erleichtern den Zugang zu bestimmten Bildungsangeboten (z.B. Kinderbetreuung)?





Perspektive auf die Einrichtung	Perspektive auf den Verbund
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Angebote werden für ein Beschwerde- und Verbesserungsmanagement gemacht? Wie wird mit Beschwerden umgegangen?</li> <li>• Was wird getan, um eine positive Außenwirkung zu erzielen (Öffentlichkeitsarbeit)?</li> <li>• In welcher Form wird die unterschiedliche Mediennutzung von Frauen und Männern bei der Werbung und Öffentlichkeitsarbeit berücksichtigt?</li> <li>• Wie wird dafür gesorgt, dass eine geschlechtergerechte Formulierung (Sprache) und Gestaltung von Programmen, Bildern usw. erfolgt (Werbung und Öffentlichkeitsarbeit)?</li> <li>• Welche konkreten Umsetzungsschritte werden für die aktive Mitgestaltung des Marktes vorgenommen? Welche bildungspolitischen Aktivitäten sind dabei zur Stärkung der Einrichtung / des Verbundes vorzunehmen?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>	



# Gestaltungsbereich Kooperation / Vernetzung

## Kurzbeschreibung:

**Kooperation und Vernetzung beschreiben Tätigkeiten, Abläufe und Strukturen zur Verknüpfung von Angeboten, Entwicklungen oder Prozessen mit Aktivitäten innerhalb des eigenen Verbundes und mit anderen Einrichtungen oder Verbänden, um gemeinsame Ziele zu erreichen und / oder sich wechselseitig zu ergänzen.**

## Anhaltspunkte:

Der Gestaltungsbereich "Kooperation / Vernetzung" enthält insbesondere Aussagen über:

- Grundlagen und Ziele
- Inhalte und Gegenstandsbereiche
- PartnerInnen
- Beteiligungsform

**Grundlagen und Ziele** beschreiben zum einen Voraussetzungen und Anlässe für die Kooperation, die z.B. in der Tradition oder Verfasstheit der Einrichtung / des Verbundes begründet sind, und zum anderen die mit der Kooperation verbundenen Zielsetzungen.

**Inhalte und Gegenstandsbereiche** sind all jene Aktivitäten oder Projekte, auf die sich die wichtigsten Vernetzungs- oder Kooperationsvorhaben beziehen.

**PartnerInnen** benennen die beteiligten Personen, Einrichtungen oder Verbände aus Bildung, Gesellschaft und Politik und ihre Interessen für eine Zusammenarbeit.

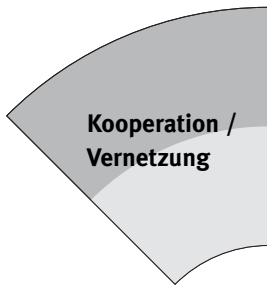
**Beteiligungsform** bezieht sich auf den Formalisierungs- bzw. Verbindlichkeitsgrad, der vom Informationsaustausch über lose Zusammenarbeit bis zu einem verbindlichen Kooperationsvertrag reichen kann.

## Verhältnis zum Qualitätsverständnis:

Welchen Bezug haben die Aussagen dieses Gestaltungsbereichs zum ausformulierten Qualitätsverständnis?

## Dokumente und mögliche Fundstellen:

- Dokumentierte Vereinbarungen
- Homepage (Internetauftritt, Linkliste u.ä.)
- Kooperationsverträge
- Protokolle
- Strategiepapiere



## Konkretisierung der Anhaltspunkte zum Gestaltungsbereich Kooperation / Vernetzung

### Reflexionsfragen zu den Anhaltspunkten

Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

#### Grundlagen und Ziele

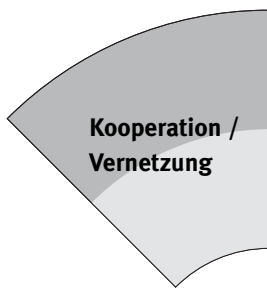
- Welche Gründe, Voraussetzungen und Anlässe gibt es für die jeweiligen Kooperationen und Vernetzungen? Sind es vor allem bildungsbezogene, strategisch-politische oder andere Aspekte?
- Welche Ziele werden mit Kooperations- und Vernetzungsaktivitäten angestrebt und wie sind diese begründet?
- Welchen Nutzen zieht die Einrichtung / der Verbund aus den Kooperations- und Vernetzungsaktivitäten?
- In welcher Form werden die Kooperationen und Vernetzungen reflektiert? Inwieweit fließen Erfahrungen und Anregungen aus der Zusammenarbeit in die weitere Arbeit mit ein?
- ...
- ...

Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

#### Inhalte und Gegenstandsbereiche

- Auf welche Angebote / Leistungen / Projekte beziehen sich die Kooperations- und Vernetzungsaktivitäten?
- In welchen Arbeitsbereichen bzw. zu welchen Themenschwerpunkten finden diese Kooperationen / Vernetzungen statt?
- Welche Kooperationen / Vernetzungen gibt es, die sich gezielt auf genderrelevante Themen beziehen oder entsprechende Einrichtungen umfassen (z.B. trägerübergreifende Gender-Fortbildungen)?
- ...
- ...



Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

### PartnerInnen

- Mit welchen PartnerInnen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen finden Kooperationen/ Vernetzungen statt bzw. werden angestrebt und welchen Kriterien folgt diese Auswahl?
- Welche Anlässe gibt es, ggf. auch mit "Konkurrenzeinrichtungen" Kooperationen einzugehen? Was ist bei diesen Kooperationen besonders zu beachten?
- Wie werden die Zuständigkeiten und die damit verbundene Arbeitsteilung geregelt?
- Wie wirken sich die Erfahrungen mit den PartnerInnen aus Kooperations- und Vernetzungsaktivitäten auf die sonstige Zusammenarbeit aus?
- ...
- ...

Perspektive auf die Einrichtung

Perspektive auf den Verbund

### Beteiligungsform

- Wie sieht die Verteilung von Aufgaben, der einzubringenden Ressourcen und angestrebten Erträge zwischen den KooperationspartnerInnen aus?
- Wie verbindlich ist die Zusammenarbeit? Wie werden die unterschiedlichen Formalisierungsformen von mündlichen Absprachen über Zielvereinbarungen bis zu Kooperationsverträgen begründet?
- Wer übernimmt in der eigenen Einrichtung die Verantwortung für die Gestaltung der Kooperations- und Vernetzungsaktivitäten?
- Welchen Stellenwert hat das ehrenamtliche Engagement in den Kooperations- und Vernetzungsaktivitäten? Wie hoch ist der Anteil ehrenamtlicher Arbeit?
- Welche Bedeutung haben Maßnahmen der Qualitätsentwicklung und -sicherung in einzelnen Kooperationsvorhaben?
- Wie wird dafür gesorgt, dass die Kooperations- und Vernetzungsaktivitäten gleichermaßen von Frauen und Männern initiiert, begleitet und ausgewertet werden (z.B. gleichmäßige Verteilung der Ansprechpartnerschaften auf Frauen und Männer)?
- ...
- ...

# 4. Hinweise für die praktische Handhabung des Rahmenmodells

Wie im zweiten Kapitel bereits ausführlicher dargestellt, soll nochmals auf die verschiedenen Funktionen des QVB-Rahmenmodells hingewiesen werden:

Das Modell kann zunächst als **Ordnungshilfe** dienen, um sich einen Überblick über die verschiedenen Handlungsfelder und Schwerpunkte einer umfassenden Qualitätsentwicklung zu verschaffen.

Falls eine Einrichtung / ein Verbund zu ausgewählten Fragestellungen von Qualitätsentwicklung tätig werden möchte, ist das Modell auch als **Orientierungshilfe** nutzbar, u.a. um die Auswahl und Gewichtung dieser Einzelaspekte sowie ihre Zuordnung in den Gesamtzusammenhang von Qualitätsentwicklung zu ermöglichen.

Schließlich kann es als **Planungs- und Entwicklungshilfe** eingesetzt werden, vor allem wenn sich eine Weiterbildungseinrichtung dazu entscheidet, in einem kontinuierlichen und systematischen Sinne Prozesse der Qualitätsentwicklung durchzuführen.

Die nachfolgenden Hinweise zur Handhabung des QVB-Rahmenmodells beziehen sich in erster Linie auf diese zuletzt genannte Funktion: eine auf einen längeren Zeitraum und in einem umfassenden Sinne angelegte Qualitätsentwicklung, die alle wesentlichen Grundlagen, Handlungsfelder und Tätigkeiten der Einrichtung / des Verbundes erfasst. Das Modell wird in diesem Kontext zur Grundlage eines komplexen Qualitätsmanagementsystems, das allgemeine gültige Leitprinzipien wie beispielsweise Systematik, Transparenz,

Teilnehmendenorientierung / KundInnenorientierung, Partizipation / Mitarbeiterorientierung, Prozess- und Zielorientierung, Kontinuität sowie ein Berichtssystem berücksichtigt und damit die Anschlussfähigkeit zu anderen gängigen Qualitätsverfahren sicherstellt.

## Wichtige Leitprinzipien von gängigen Qualitätsmanagementsystemen

Systematik	steht für eine umfassende, d.h. auf alle Geschäfts- bzw. Tätigkeitsbereiche abzielende Qualitätsentwicklung, die eine sachlich begründbare Basis für Entscheidungen und Handlungen bietet. In der Praxis geschieht dies u.a. durch eine Bestandsaufnahme zu allen Geschäfts- bzw. Tätigkeitsbereichen, durch die Definition von Qualitätszielen und das Durchführen von sogenannten Qualitätskreisläufen.
Transparenz	gewährleistet, dass die zentralen Grundaussagen und Inhalte zur Qualitätsentwicklung sowohl für alle Beteiligten als auch für die Öffentlichkeit nachvollziehbar sind. Sie wird erreicht u.a. durch ein schriftliches Berichtssystem (siehe hierzu auch den letzten Stichpunkt) sowie durch die Veröffentlichung von wichtigen Grundsätzen (z.B. des Leitbildes) und Selbstverpflichtungen in Fragen der Qualitätspolitik und -entwicklung.
Teilnehmendenorientierung	versteht sich als übergeordneter Leitgedanke, der beinhaltet, dass alle Aktivitäten zur Qualitätsentwicklung dem Nutzen von Teilnehmenden oder anderen "KundInnen" dienen sollten. Dieses Prinzip wird im betriebswirtschaftlichen Qualitätsmanagement "Kundenorientierung" genannt.
Partizipation	zielt auf die Einbeziehung bzw. aktive Mitwirkung wichtiger Beteiligtegruppen in den Prozess der Qualitätsentwicklung (z.B. haupt-, neben- und ehrenamtliche Mitarbeitende, VertreterInnen von Vorständen und Leitungsgremien, Teilnehmende u.ä.). Dieses Prinzip wird im betriebswirtschaftlichen Qualitätsmanagement "Mitarbeitendenorientierung" genannt.

## 4. Hinweise für die praktische Handhabung des Rahmenmodells

Prozessorientierung	betont, dass Qualitätsentwicklung sich wesentlich durch die planvolle Steuerung von Arbeitsprozessen auszeichnet. Prozesse sind in diesem Zusammenhang zum einen als Abläufe, die zur Verwirklichung einer Leistung erforderlich sind, zu verstehen. Zum anderen soll mit dem Begriff verdeutlicht werden, dass Qualitätsentwicklung kein einmaliger sondern ein fortlaufender Prozess ist, der auf die Erreichung bestimmter Qualitätsziele ausgerichtet ist. (Siehe hierzu auch die folgenden zwei Stichpunkte.)
Zielorientierung	unterstreicht die Entwicklungsperspektive von Qualitätsentwicklung. Es werden i.d.R. sogenannte Qualitäts- oder Entwicklungsziele beschrieben, die in einem zu definierenden Zeitraum erreicht werden sollen. Das Erreichen der Zielvorgaben wird durch den sogenannten Qualitätskreislauf mit den Phasen "Planen – Durchführen – Auswerten – Konsequenzen ziehen" ermöglicht.
Kontinuität	beinhaltet das Verständnis von Qualitätsentwicklung als einem regelmäßigen, fortlaufenden Reflexions- und Entwicklungsprozess. Mit "Entwicklung" können Verbesserungen, die Stabilisierung des gegenwärtigen Zustandes oder die Abwendung einer Verschlechterung angesprochen sein. In der betriebswirtschaftlichen Qualitätsmanagementlehre wird der Begriff des "kontinuierlichen Verbesserungsprozesses" (KVP) verwendet, in dem die Selbstverpflichtung zur ständigen Verbesserung besonders anklingt.
Berichtssystem	kann als Oberbegriff für die regelmäßige schriftliche Erfassung aller wesentlichen Inhalte und Prozessbeschreibungen zur Qualitätsentwicklung genannt werden. Dieser Nachweis erfolgt üblicherweise in Form eines Qualitätshandbuchs oder eines Selbstreports.

Vor dem Hintergrund dieser allgemeinen Leitprinzipien können Arbeitsschritte in drei Phasen zur Handhabung des QVB-Rahmenmodells im Sinne eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems beschrieben werden.<sup>2</sup> Diese Arbeitsschritte sind (mit Ausnahme der dritten Phase) nicht zwingend in chronologischer Reihenfolge durchzuführen. Es wird sich in der Praxis zeigen, welche Aufgaben teilweise parallel erfüllt werden können, oder zu welchen Punkten sich eine Arbeitsteilung zwischen den verschiedenen Beteiligten anbietet. Es wird daher oftmals auf "mehrgleisige" Arbeitsprozesse hinauslaufen, die eine sorgfältige Planung und Koordinierung benötigen.

<sup>2</sup> Eine Reihe dieser Arbeitsschritte bietet sich auch bei der Realisierung begrenzter Qualitätsentwicklungsmaßnahmen zu einzelnen Gestaltungsbereichen oder Einzelaspekten an (z.B. die Bestandsaufnahme, die Bestimmung von Entwicklungsaufgaben und -zielen sowie die Durchführung des Qualitätskreislaufs).

## 4. Hinweise für die praktische Handhabung des Rahmenmodells

### Erste Phase: Planung und Vorbereitung

- Der Verbund wird aufgrund bestimmter Zugehörigkeiten definiert. Dies kann zum einen aus Sicht einer einzelnen Einrichtung geschehen, die selbständig und in alleiniger Verantwortung ein Qualitätsentwicklungsverfahren durchführt wie beispielsweise eine Fortbildungsakademie. Denkbar ist es zum anderen, dass sich verschiedene Verbundpartner zur gemeinsamen und arbeitsteiligen Durchführung eines Qualitätsentwicklungsverfahrens entscheiden (z.B. mehrere regionale Bildungswerke oder eine Landesorganisation gemeinsam mit ihren Mitgliedern).
- Die Arbeitsbeziehungen zu bzw. zwischen den verschiedenen Verbundpartnern werden beschrieben. Auch hierbei ist zu unterscheiden, ob sie aus Sicht einer einzelnen, in Fragen der Qualitätsentwicklung unabhängigen, Einrichtung definiert werden oder ob verschiedene Verbundpartner die Form ihrer Zusammenarbeit beleuchten in Hinblick auf ihre zukünftigen gemeinsamen Qualitätsanstrengungen. In beiden Fällen geht es u.a. um die Klärung, welche Verbundpartner unter konstitutiven Merkmalen und welche aus anderen Gesichtspunkten (z.B. der Kooperation oder ideellen bzw. historisch gewachsenen Zugehörigkeit) bedeutsam sind.

- Es sollten Vereinbarungen darüber getroffen werden, welche Personen / Gruppen / Einrichtungen innerhalb des Verbundes an dem Qualitätsentwicklungsverfahren beteiligt werden und in welcher Form diese Beteiligung geschieht (z.B. durch regelmäßige Informationen, die Einrichtung einer Steuerungsgruppe auf Verbundebene oder die aktive Mitwirkung einzelner Verbundpartner am Verfahren).
- Es müssen Personen / Gruppen ausgewählt werden, die für die Koordination bzw. Steuerung des Qualitätsentwicklungsprozesses auf der Arbeitsebene verantwortlich sind (z.B. Benennung eines / einer Qualitätsbeauftragten und / oder die Einrichtung einer Qualitätsgruppe). Es werden Vereinbarungen über Aufgaben, Befugnisse und Zeitaufwand im Rahmen dieser Tätigkeiten getroffen (z.B. auch über Freistellungen der Beteiligten für diese Aufgaben innerhalb eines Beschäftigungsverhältnisses).
- Es wird ein schriftliches Berichtssystem angelegt, in dem von Anfang an und fortlaufend alle wichtigen Aussagen und Unterlagen zu den Grundlagen (z.B. zum Qualitätsverständnis), zur Bestandsaufnahme zu den einzelnen Gestaltungsbereichen und zu den Prozessen der Qualitätsentwicklung festgehalten werden. Dafür bietet sich die Erstellung eines sogenannten Qualitätshandbuchs an, das für alle Beteiligten und andere Schlüsselpersonen zugänglich ist.

### Zweite Phase: Qualitätsverständnis und Bestandsaufnahmen

- Mit Hilfe des betreffenden Arbeitsblattes erfolgt eine **Bestandsaufnahme zum Qualitätsverständnis**. Es geht z.B. darum, welche Unterlagen und Aussagen es bereits zu den verschiedenen Anhaltspunkten gibt (z.B. in Form eines Leitbildes oder von Satzungen und Grundsatzpapieren) und zu welchen Aspekten noch Abstimmungen erfolgen müssen.

Auf Grundlage der recherchierten Unterlagen kann anschließend das Qualitätsverständnis mit Aussagen zu allen Anhaltspunkten erarbeitet bzw. vervollständigt werden. Damit ist üblicherweise ein längerer Abstimmungsprozess zwischen den verschiedenen Beteiligten verbunden (z.B. in Arbeitsteams, im Vorstand oder zwischen Verbundpartnern). Anregungen für diesen Diskussionsprozess bieten die Reflexionsfragen.

Das Qualitätsverständnis dient als Orientierungsrahmen für die Bearbeitung der Gestaltungsbereiche, d.h. in diesem Rahmen vorgenommene Aussagen bzw. Aktivitäten müssen mit den Inhalten des Qualitätsverständnisses vereinbar sein.

## 4. Hinweise für die praktische Handhabung des Rahmenmodells

- Die **Bestandsaufnahme zu allen acht Gestaltungsbereichen** wird mit Hilfe der betreffenden Arbeitsblätter durchgeführt. Sie besteht in der Regel aus einer Kombination von Recherche-tätigkeiten (z.B. dem Sammeln und Zuordnen von Unterlagen / Dokumenten) und von inhaltlich-fachlichen Diskussionen. Anregungen für diesen Diskussionsprozess bieten die Reflexionsfragen. Für den Umgang mit diesen gilt: Es kann sein, dass zu einigen Fragen aus bestimmten Gründen (z.B. aufgrund der fehlenden Zuständigkeit) keine Aussagen gemacht werden können, andere Fragen aus inhaltlichen Gründen nicht zu treffen oder die Fragen um weitere Aspekte ergänzt werden müssen. Wichtig ist es, die Begründungen für diese Einschätzungen und Entscheidungen schriftlich zu dokumentieren.

Es bietet sich an, die Bestandsaufnahme nach einer bestimmten Systematik vorzunehmen. Es gibt mittlerweile dazu verschiedene Verfahren, die der allgemein zugänglichen Managementliteratur zu entnehmen sind. Die einfachste und gleichzeitig effektive Methode ist es, einen Vergleich nach beschreibenden Kriterien vorzunehmen, zum Beispiel:

- + wird erfüllt / ist vorhanden
- wird nicht erfüllt / ist nicht vorhanden

Eine zusätzliche Dimension, die auch für die Auswahl zukünftiger Qualitätsentwicklungsprozesse von Bedeu-

tung ist, liegt in der (subjektiven) Bewertung oder Einschätzung im Sinne einer Stärken-Schwächen-Analyse, zum Beispiel nach folgendem Muster:

- + + wird gut gemacht / kein Verbesserungsbedarf
- – wird noch nicht optimal gemacht / ist verbesserungsfähig

Wichtig ist weiterhin die Verdeutlichung, welche Teilaufgaben oder Arbeitsbereiche nicht in den eigenen Verantwortungs- und Entscheidungsbereich fallen, sondern beispielsweise von anderen Verbundpartnern übernommen werden. Auch diese Punkte sind u.a. aus Gründen der Transparenz und Legitimation festzuhalten.

Als Orientierungshilfe für diesen Abstimmungsprozess können folgende Leitfragen dienen:

- Was fällt in unseren Arbeits-/Zuständigkeitsbereich?
- Wofür sind andere Bereiche/Mitglieder des Verbundes zuständig?
- Was können oder müssen wir für den Verbund (bzw. einzelne Verbundpartner) tun?
- Was kann oder muss der Verbund (bzw. einzelne Verbundpartner) für uns tun?

### Dritte Phase: Entwicklung, Auswertung und Rückkoppelung

- Auf Grundlage der Ergebnisse aus der Bestandsaufnahme können nun Entwicklungsaufgaben benannt werden, die in einem bestimmten (genau zu definierenden) Zeitraum umzusetzen sind. Bei der Benennung bzw. Auswahl dieser Aufgaben sollte u.a. beachtet werden:
  - Zu welchen Punkten ergibt sich eine Diskrepanz zu den Aussagen des Qualitätsverständnisses? Wenn seine Inhalte aufrecht erhalten bleiben sollen, dann bieten sich diese Entwicklungsaufgaben in besonderer Weise an.
  - Welche Entwicklungsaufgaben fallen in den Verantwortungs- und Entscheidungsbereich der Einrichtung / einzelner Verbundpartner bzw. welche Teilaspekte können davon erfüllt werden? Zu welchen müssen Absprachen oder gemeinsame bzw. arbeitsteilige Aktivitäten mit anderen Verbundpartnern erfolgen?
  - Welche Ressourcen (Personal- und Arbeitskapazitäten, Zeit, Geld) stehen zur Verfügung? Davon abhängig zu machen ist die Komplexität und Anzahl von Entwicklungsaufgaben.



## 4. Hinweise für die praktische Handhabung des Rahmenmodells

- Im Anschluss können **Entwicklungsziele** definiert werden. Diese geben an, was in einem genauer zu definierenden Zeitraum konkret erreicht werden soll. Für die Formulierung von Entwicklungszielen können folgende Hinweise hilfreich sein: Ziele beschreiben einen erwünschten Zustand in der Zukunft. Es kann in ihnen um Verbesserungen, aber auch um Abwendung einer Verschlechterung oder die Stabilisierung des gegenwärtigen Zustandes gehen. Das Ziel ist positiv formuliert und macht klar, auf wen oder was es sich konkret bezieht. Weitere Hinweise für Entwicklungsziele sind im Textfeld aufgeführt.
- An die Auswahl einer Entwicklungsaufgabe und die Formulierung eines Entwicklungsziels bzw. mehrerer Ziele schließt sich der sogenannte **Qualitätskreislauf** an. Er besteht aus den Phasen: Planen – Durchführen – Auswerten – Konsequenzen ziehen:
  - in der Planung wird beraten, was getan werden soll,
  - in der Durchführung geht es um die konkrete Umsetzung, also um das, was tatsächlich getan wird,
  - bei der Auswertung wird das Verhältnis zwischen Planung und Durchführung bestimmt und
  - beim anschließenden "Konsequenzen ziehen" wird über eine Weiterführung oder Veränderung von Aktivitäten / Maßnahmen / Leistungen für die Zukunft entschieden.

Entwicklungsziele sollen "SMART" sein:

S = spezifisch	Die Ziele müssen konkret sein, d.h. es dürfen keine unerreichbaren "Visionen" sein.
M = messbar	Die Zielerreichung lässt sich beobachten, messen, überprüfen.
A = akzeptabel	Es besteht ein Konsens über die Notwendig- bzw. Sinnhaftigkeit des Ziels.
R = realistisch	Das Ziel ist unter finanziellen, personellen und materiellen Rahmenbedingungen prinzipiell erreichbar.
T = terminiert	Es wird ein realistischer und verbindlicher Zeitrahmen festgelegt und schriftlich festgehalten.

(nach Beywl/Schepp-Winter: Zielfindung und Zielklärung – Ein Leitfaden. Band 21 der Schriftenreihe zur Qualitätssicherung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Bonn 1999.)

- Für jede Phase des Qualitätskreislaufs gilt, dass
  - Termine und Fristen festgelegt werden,
  - Zuständigkeiten und Aufgaben geklärt werden,
  - eine schriftliche Dokumentation erfolgt.
- Anschließend geht es um eine **Rückkoppelung** der Ergebnisse aus dem Qualitätskreislauf zum Qualitätsverständnis und um die Klärung der Frage, ob sich durch die Erfahrungen und Ergebnisse etwas im Selbstverständnis oder bei programmatischen Aussagen der Einrichtung bzw. des Verbundes ändern muss.
- Ein weiterer Schritt, der einen neuen Zyklus in der Qualitätsentwicklung einläutet, liegt in der Auswahl neuer Entwicklungsaufgaben, der Formulierung von Entwicklungszielen und der Durchführung von – auf diese Ziele – abgestimmten Qualitätskreisläufen, so dass der Anspruch von Qualitätsentwicklung an Kontinuität und Vollständigkeit schrittweise eingelöst werden kann.

# 5. Erläuterungen wichtiger Schlüsselbegriffe

Nachfolgend sind weiterführende Erklärungen zu einigen Schlüsselbegriffen (in alphabetischer Reihenfolge) aufgeführt, soweit sie nicht im Text selbst ausführlicher beschrieben worden sind.<sup>1</sup>

## **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)**

Diese Bezeichnung ist eine sinngemäße Übertragung des japanischen Begriffs "Kaizen" ins Deutsche, der wiederum für den ursprünglich in Japan entwickelten Ansatz des Total Quality Managements steht. Das Verständnis eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist in internationale Qualitätsmanagementverfahren eingeflossen (wie zum Beispiel in den sogenannten EFQM-Ansatz oder die ISO – Normenreihe). Von diesem Begriff abzugrenzen ist der sogenannte "kontinuierliche Erneuerungsprozess" (KEP), der die Verpflichtung zur ständigen Verbesserung relativiert.

## **Leitbild**

Es beschreibt grundlegende Werte und das Selbstverständnis einer Einrichtung bzw. eines Verbundes. Zu den Kernaussagen eines Leitbildes gehören u.a.:

- Grundverständnis, Auftrag und Ziele der Organisation,
- zentrale Aufgaben oder Angebote,
- Menschen- und Gesellschaftsbild,
- Grundsätze der internen Kommunikation und Kooperation,
- Grundsätze zur Führung / Leitung bzw. zur teamorientierten Steuerung,
- Aussagen zur Einbindung in das lokale / regionale oder auch überregionale Umfeld,
- Grundsätze zum Finanzmanagement bzw. zum Umgang mit Ressourcen.

Das Leitbild liegt in der Regel schriftlich vor (z.B. in Form eines Faltblatts). Es ist das (vorläufige) Endergebnis eines längerfristigen Entwicklungsprozesses und dient sowohl der organisationsinternen Verständigung als auch der Darstellung in der Öffentlichkeit.

Das Leitbild nimmt in den meisten Qualitätsmanagementsystemen einen zentralen Stellenwert ein. Es bildet sozusagen die Grundlage, auf der weitere Qualitätsaussagen gemacht werden. Im QVB-Rahmenmodell wird allerdings von dem "Qualitätsverständnis" als Kern des Modells gesprochen, das weiter gefasst ist als ein Leitbild.

## **Profession, Professionalisierung, Professionalität**

Die drei Begriffe nehmen unterschiedliche Aspekte der Verberuflichungsthematik in den Blick. Als **Profession** werden zumeist akademische Berufe bezeichnet. Professionen zeichnen sich dadurch aus, dass sie bestimmte Wissensbestände verwalten und zur Reproduktion eines bestimmten gesellschaftlichen Teilbereichs beitragen, indem sie verfügbare Wissensbestände anwenden. **Professionalisierung** beschreibt den Prozess der Verberuflichung und zwar auf politischer Ebene (Konstitution und Anerkennung des Berufsbildes) und individueller Ebene (Erwerb und Aufbau handlungsrelevanter Kompetenzen). Der Begriff **Professionalität** richtet demgegenüber das Augenmerk auf die

gekonnte Beruflichkeit im Sinne einer situationsangemessenen Anwendung von Wissen in Handlungsbezügen. Im Kontext von Weiterbildung bezieht sich der Begriff wesentlich auf das professionelle Handeln auf der interaktiven Ebene des Lehr-Lern-Prozesses.

## **Qualitätsbeauftragte (QualitätsentwicklerInnen)**

Diese Personen sind für die operative Steuerung und Umsetzung des Qualitätsentwicklungsverfahrens sowie für die Sicherung seiner Kontinuität in besonderer Weise verantwortlich. In kleineren Einrichtungen wird in der Regel ein/e MitarbeiterIn mit einem bestimmten Stundensatz für diese Tätigkeit freigestellt. Wenn möglich, sollte auch ein/e StellvertreterIn benannt werden. Qualitätsbeauftragte gehören zur Einrichtung, sie sind also keine externen Kräfte. Sie haben eine sogenannte Stabsstellenfunktion, d.h. sie üben eine hervorgehobene aber keine bestimmende Funktion aus. Sie können in einem begrenzten Umfang Entscheidungsbefugnisse erhalten, damit sie ihre Tätigkeit effektiv ausüben können. Sie können jedoch nicht alleine über wichtige Inhalte entscheiden. (Manchmal wird auch der Begriff **QualitätsentwicklerIn** verwendet, mit dem im Wesentlichen derselbe Sachverhalt angesprochen ist.)

<sup>1</sup> Die folgenden Ausführungen beziehen sich meist auf zwei Publikationen:  
Wolfgang Nötzold: Werkbuch Qualitätsentwicklung. Schriftenreihe "Perspektive Praxis" des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung. Bielefeld 2002.  
Stefanie Hartz / Klaus Meisel: Qualitätsmanagement. Studentexte für Erwachsenenbildung. Bielefeld 2004.

## 5. Erläuterungen wichtiger Schlüsselbegriffe

### Qualitätsgruppe

Hierbei handelt es sich um die zentrale Steuerungs- und Kommunikationsplattform des Qualitätsentwicklungsverfahrens. Eine solche Gruppe macht vor allem in größeren oder stärker netzwerkorientierten Einrichtungen Sinn, wenn also mehrere Ebenen bzw. Arbeitsbereiche in den Prozess einzubeziehen sind. In dieser Gruppe können neben der / dem Qualitätsbeauftragten und weiteren hauptamtlichen Mitarbeitenden verschiedener Arbeitsbereiche auch Ehrenamtliche, Honorarkräfte (z.B. KursleiterInnen), Vorstands- und Beiratsmitglieder, Verbundpartner oder auch Teilnehmende mitwirken. Die Größe hängt vom jeweiligen Einrichtungs- bzw. Verbundkontext ab. Auf jeden Fall sollte die Gruppe möglichst arbeitsfähig sein, also mindestens drei und maximal fünf bis sieben Personen umfassen.

### Qualitätshandbuch (Qualitätsmanagementhandbuch)

Der Begriff steht für ein fortlaufend zu erstellendes bzw. zu aktualisierendes Berichtssystem zur Qualitätsentwicklung, das u.a. Aussagen und Dokumente zu folgenden Punkten umfasst:

- Selbstverständnis, Zielsetzung und Leitideen der Einrichtung,
- Grundaussagen zur Qualitätspolitik und zu übergeordneten Qualitätszielen,
- Aussagen zum Stellenwert und zur Umsetzung des eingesetzten Qualitätsmanagementsystems und damit verbundener Verfahren (z.B. interne und externe Audits),
- wichtige Leitprinzipien und Grundlagen der (Bildungs-)Arbeit,
- Beschreibung zentraler Prozesse und Ergebnisse zu den einzelnen Qualitäts- bzw. Gestaltungsbereichen.

Der genaue Aufbau des Qualitätshandbuchs ist im Prinzip jeder Einrichtung freigestellt. Allerdings orientieren sich viele an den allgemeinen Gliederungsvorgaben des jeweils ausgewählten Qualitätsmanagementsystems (z.B. der Normenreihe DIN EN ISO 9000ff). Einige Qualitätsmanagementsysteme geben auch andere Dokumentationsverfahren vor (wie beispielsweise der sogenannte Selbstreport im Qualitätsmodell "Lernerorientierte Qualitätstestierung").

### Qualitätsmanagement / Qualitätssicherung / Qualitätsentwicklung

In der Literatur und Praxis werden alle drei Begriffe verwendet. Manchmal werden sie gleichbedeutend verwandt und manchmal sind damit unterschiedliche Dimensionen angesprochen. Der mit diesen Begriffen verbundene Ansatz stammt aus der betriebswirtschaftlichen Qualitätsmanagementlehre, in der sich "Qualitätsmanagement" als Oberbegriff durchgesetzt hat. Nach Knoll (in Nötzold 2002) bietet sich für die Weiterbildung folgende Differenzierung der drei Begriffe an:

- Qualitätsentwicklung steht für die Entwicklung von Arbeitsabläufen in Richtung auf das, was angestrebt wird oder nötig ist.
- Qualitätssicherung steht für die Sicherung der Veränderungen, die bei dieser Entwicklung erreicht werden.
- Qualitätsmanagement beschreibt das Management dieser Vorgänge, also deren bewusste und regelmäßige Gestaltung und Überprüfung, ob sie noch stimmig sind.

In der Broschüre wird der Begriff Qualitätsentwicklung verwendet, u.a. um den reflexiven und partizipativen Implementierungscharakter von Qualitätsverfahren zu verdeutlichen.

## 5. Erläuterungen wichtiger Schlüsselbegriffe

---

### **Qualitätsmanagementsystem**

Mit diesem Begriff wird die Gesamtheit an Grundlagen, Verfahren und Methoden zur Umsetzung von Qualitätsentwicklung umfasst. Ziel ist es, dass Aktivitäten zur Qualitätsentwicklung nicht partiell oder zusammenhanglos erfolgen, sondern sich in einem systematischen und auf einander bezogenen Sinne in ein Gesamtkonzept integrieren. Zentrale Prinzipien von gängigen Qualitätsmanagementsystemen sind u.a.: Systematik, Transparenz, Teilnehmenden- bzw. KundInnenorientierung, Partizipation oder Mitarbeitendenorientierung, Prozess- und Zielorientierung, Kontinuität und Berichtssystem. Zu den wichtigsten Phasen gehören vor allem die Bestandsaufnahme oder Stärken-Schwächen-Analyse, die Beschreibung von Entwicklungsaufgaben und -zielen sowie die Durchführung von sogenannten Qualitätskreisläufen. Oftmals ist das Qualitätsmanagementsystem eng mit einem externen Zertifizierungsverfahren verbunden.

### **Qualitätspolitik**

Damit sind übergeordnete Absichten und Zielrichtungen einer Einrichtung zur Qualität bzw. Qualitätsentwicklung angesprochen, die von der Führungsebene formell verabschiedet (und im Qualitätshandbuch bzw. einer vergleichbaren Dokumentation niedergelegt) werden.

### **Zertifizierung / Testierung**

Diese Begriffe stehen für die Überprüfung durch eine unparteiische dritte oder externe Stelle (z.B. durch eine akkreditierte Zertifizierungsagentur), ob die Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren mit bestimmten – extern gesetzten – Standards oder Normen übereinstimmen. Zertifizierungen beziehen sich in der Regel auf bestimmte Qualitätsmodelle (wie z.B. die "Lernerorientierte Qualitätstestierung" oder die ISO-Normenreihe).

Die Begriffe Testat oder Testierung sind in diesem Zusammenhang gleichbedeutend zu Zertifizierung. Sie sind nicht gleichzusetzen mit den in der Bildungsarbeit üblichen Zeugnissen bzw. Tests im Rahmen eines Prüfungsverfahrens in Kursen oder Fortbildungen.

## Allgemeine Projektinformationen

Modellprojekt zur Entwicklung und Überprüfung erfolgreicher Implementierungs- und Umsetzungsstrategien für dezentral strukturierte Bildungseinrichtungen und ihre Verbände

### **Projektträger:**

- Deutsche Evangelische Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (DEAE)
- Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben (AuL)

### **Laufzeit:**

Oktober 2002 bis  
Oktober 2004

### **Projektleitung:**

- Andreas Seiverth, DEAE
- Theo W. Länge, BAK AuL

### **Projektkoordination:**

- Annette Bruhns, DEAE
- Christiane Liebald, DEAE
- Jens Schmidt, BAK AuL

### **Workshop-Leitung:**

- Prof. Dr. Jörg Knoll,  
Universität Leipzig
- Irene Ebert,  
Universität Leipzig

### **Evaluationsteam:**

- Prof. Dr. Edwin Keiner,  
Universität Bochum
- Manuela Brückner,  
Universität Frankfurt/Main

### **Mitglieder der Steuerungsgruppe:**

- Rainer Christ,  
Ev. LAG für Erwachsenenbildung  
Rheinland-Pfalz
- Karl-Heinz Maischner,  
Ev. Erwachsenenbildung Sachsen
- Dorathea Strichau,  
Arbeitsgemeinschaft für  
Ev. Erwachsenenbildung in Bayern
- Barbara Menke,  
Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben
- Eberhard Wolf,  
Arbeit und Leben Rheinland-Pfalz  
(bis Dezember 2003)
- sowie die Mitglieder der Workshop-  
Leitung und des Evaluationsteams,  
die Projektleiter und Projektkoor-  
dinatorInnen

## Kontaktadressen

### **Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben**

Hans-Böckler-Str. 39  
40476 Düsseldorf  
Tel.: 0211 / 4301-150  
Fax: 0211 / 4301-103  
Email:  
[bildung@arbeitundleben.de](mailto:bildung@arbeitundleben.de)  
[www.arbeitundleben.de](http://www.arbeitundleben.de)

### **Deutsche Ev. Arbeitsge- meinschaft für Erwachsenen- bildung (DEAE)**

Emil-von-Behring-Str. 3  
60439 Frankfurt/Main  
Tel.: 069 / 58098-328  
Fax: 069 / 58098-311  
[www.deae.de](http://www.deae.de)

gefördert vom:



**Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung**