



## Arbeitshilfe für Kleinstorganisationen

LQW / Juni 2009

### Was ist unter Kleinstorganisationen zu verstehen?

Unter Kleinstorganisationen sind diejenigen Einrichtungen in der Weiterbildung zu verstehen, die ihre Bildungsarbeit mit maximal zwei hauptamtlichen Stellen organisieren.

Die klassischen 11 Qualitätsbereiche von LQW sind bestehen geblieben. Die Anforderungen wurden hingegen an die besonderen Bedingungen der kleinen Weiterbildungsorganisationen angepasst.

### 1. Zum Aufbau dieser Arbeitshilfe

Diese Arbeitshilfe will eine konkrete Hilfestellung für kleine Organisationen geben, die ihre Qualitätsentwicklung nach dem Modell der Lernerorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung für Kleinstorganisationen (LQW<sub>K</sub>) durchführen. Die nachfolgenden Erläuterungen erklären die Anforderungen nicht vollständig, sondern nur ausgewählt. **Nutzen Sie deshalb unbedingt auch die allgemeinen LQW-Arbeitshilfen**, die in der Rubrik Service auf der LQW-Internetseite ([www.artset-lqw.de](http://www.artset-lqw.de)) bereitgestellt werden.

**Die Arbeitshilfe ist keine zwingende Handlungsanweisung für den Qualitätsentwicklungsprozess; auch die auf der Internetseite bereitgestellten Qualitätswerkzeuge sind lediglich als Vorschlag und Anregung zu verstehen.**

Jeder Organisation ist es freigestellt, eigene Qualitätsmaßnahmen und Qualitätswerkzeuge zu entwickeln, um ihrer jeweiligen Besonderheit gerecht zu werden. Ziel dieser Arbeitshilfe ist es, ein besseres Verständnis für bestimmte LQW-Anforderungen in ihrer Übertragung auf Kleinstorganisationen zu schaffen.

Dazu werden im Folgenden ausgewählte Anforderungen der LQW<sub>K</sub>-Qualitätsbereiche aufgelistet, die bezüglich Inhalt oder Formulierung kommentiert und in ihrem Verständnis für die Qualitätsentwicklung von kleinen Einrichtungen erläutert werden. Möglichkeiten zur Erfüllung dieser Anforderungen werden beispielhaft vorgestellt, ggf. wird auf konkrete Qualitätswerkzeuge auf der LQW-Internetseite verwiesen.

## **Ausgewählte Anforderungen des LQW-Modells für Kleinstorganisationen (LQW<sub>K</sub>)**

### **QB 1: Leitbild**

**Anforderung 1: Das Leitbild enthält Aussagen zu den Spezifikationen 1. Identität und Auftrag, 2. Werte, 3. Kunden, 4 Allgemeine Unternehmensziele, 5. Fähigkeiten, 6. Leistungen, 7. Ressourcen.**

In die Spalte des Selbstreports wird an dieser Stelle das Leitbild ohne weitere Erläuterungen eingefügt.

Die Leitbilderstellung kann mit Hilfe der entsprechenden LQW-Arbeitshilfe aus der Rubrik »Service« von der LQW-Internetseite ([www.artset-lqw.de](http://www.artset-lqw.de)) vorgenommen werden.

**Anforderung 2: Eine organisationsspezifische Definition gelungenen Lernens ist partizipativ erstellt und verschriftlicht.**

Die Definition gelungenen Lernens kann mit Hilfe der entsprechenden LQW-Arbeitshilfe aus der Rubrik »Service« von der LQW-Internetseite ([www.artset-lqw.de](http://www.artset-lqw.de)) entwickelt werden.

**Anforderung 3: Das Leitbild ist partizipativ erstellt und verschriftlicht sowie – inkl. der Definition gelungenen Lernens – intern und extern kommuniziert.**

Hier soll erläutert werden, welche Instanzen oder Personengruppen an der Entwicklung des Leitbildes und der Definition gelungen Lernens beteiligt waren und wie dieser Entwicklungsprozess organisiert war.

Als Nachweise können z.B. Protokolle entsprechender Treffen und Veranstaltungen angegeben werden.

Des Weiteren muss erläutert werden, in welcher Weise das Leitbild an die Kunden und die internen und externen Partner kommuniziert wurde.

Als Nachweise kann z.B. auf die Website, das Programm, auf Aushänge etc. verwiesen werden.

### **QB 2: Bedarfserschließung**

**Anforderung 1: Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Bedarfser-schließung sind beschrieben und in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens begründet.**

Die Anforderung verlangt, dass Sie beschreiben, wie Sie herausfinden, was Ihre vorhandenen und potenziellen Kunden wünschen, erwarten und brauchen. Sie sollen erläutern und begründen, wie, wie oft und in welchem Umfang Sie Kundenbedarfe in Ihrer Praxis erschließen.

Es werden keine bestimmten Verfahren vorgeschrieben. Sie können sich aber an den in der LQW-Arbeitshilfe zur Bedarfserschließung auf der Internetseite ([www.artset-lqw.de](http://www.artset-lqw.de)) orientieren.

### **QB 3: Schlüsselprozesse**

**Anforderung 1: Die zentralen Prozesse der Erstellung, des Vertriebs und der Durchführung der organisationsspezifischen Dienstleistungen sind beschrieben sowie in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens begründet. (Tabellen/Flussdiagramme dürfen als Anlage mitgeschickt werden. Die Begründung der zentralen Prozesse ist aber als Fließtext zu liefern.)**

Was Sie als zentrale Prozesse in Ihrer Organisation identifizieren, bleibt Ihnen überlassen. Es sollte sich aber um Prozesse handeln, die existenziell für die Sicherstellung Ihrer Leistungserbringung sind. Sie können sich bei der Identifizierung von zentralen Prozessen z.B. durch die Frage leiten lassen: Was muss alles getan werden, damit aus der Idee ein Bildungsangebot wird, das der Kunde buchen kann? Der identifizierte Prozess muss dann in seinen Teilschritten dargestellt werden. Auch wenn der Prozess nur von einer Person erledigt wird, lassen sich innerhalb des Prozesses Teilaufgaben identifizieren, die geordnet dargestellt werden können.

Auch hier können Sie sich durch die entsprechende LQW-Arbeitshilfe im Internet ([www.artset-lqw.de](http://www.artset-lqw.de)) inspirieren lassen.

**Anforderung 2: Die Schnittstellen zwischen den Prozessen sind beschrieben, und die Verantwortung für die Prozesse ist festgelegt.**

Unter dieser Anforderung stellen und beantworten Sie sich die Frage, wer alles, wann und womit an der Arbeit im Rahmen des identifizierten Prozesses beteiligt ist und dabei welche Verantwortung trägt. Dabei ist auch zu klären, in welcher Qualität (Qualitätsstandards, Messkriterien etc.) Teilergebnisse an Andere zu übergeben sind.

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

**Anforderung 1: Die Kunden werden über Inhalte, Ziele, Arbeitsformen und Qualifikationen der Lehrenden sowie ggf. über Lernvoraussetzungen für die Teilnahme informiert.**

Dass Kunden über die Qualifikationen der Lehrenden informiert werden, ist nicht immer selbstverständlich. Es muss nicht zwingend über jeden einzelnen Lehrenden eine entsprechende Aussage gemacht werden. Mindestens müssen die Kunden aber über das allgemein übliche Qualifikationsprofil von Lehrenden an Ihrer Einrichtung informiert werden.

**Anforderung 4: Die Organisation beschreibt, woran sie feststellt, dass Lernen gelungen ist.**

Hier müssen keine Aussagen über individuelle Lernerfolge von konkreten Teilnehmenden gemacht werden, sondern es sollen im Allgemeinen Aussagen über wahrnehmbare Merkmale gemacht werden. Das können bei Zertifikatskursen z.B. Prüfungsergebnisse sein. Sie können entsprechende Fragen auch in Ihre Evaluationsbögen einbauen.

**QB 5: Evaluation der (Aus-)Bildungsprozesse**

**Anforderung 1: Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Evaluation sind beschrieben sowie in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens begründet.**

Es ist nicht gefordert, dass Sie ständig alle Seminare evaluieren. Sie dürfen Ihre Evaluationen auch begründet auf Teilbereich Ihres Angebotes begrenzen. So können Sie z.B. neue Kurse evaluieren oder Kurse mit neuen Lehrenden. Es ist auch denkbar, dass Sie sich auf besonders wichtige Kurse beschränken, z.B. solche, die von der Arbeitsagentur gefördert oder im Auftrag von institutionellen Kunden wie Firmen oder Stadtverwaltungen durchgeführt werden.

**QB 6: Infrastruktur**

**Anforderung 1: Kriterien für die Qualität von Lernorten und Ausstattungen sind schriftlich definiert und in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens begründet. Die Lernorte werden regelmäßig anhand dieser Kriterien überprüft. Die Ergebnisse dieser Überprüfungen werden dokumentiert.**

Wichtig ist, dass Sie darlegen, welche Qualitätskriterien Sie an Ihre Lernorte und Ausstattungen anlegen, auch wenn die Bedingungen diesen Kriterien nicht in allen Fällen entsprechen. Auch wenn Sie zu Kompromissen gezwungen sind, haben Sie aber Qualitätsanforderungen, die Sie im Prinzip für angemessen halten.

**Anforderung 2: Kriterien für die Qualität der Arbeitsbedingungen der hauptamtlich Beschäftigten sind schriftlich definiert und in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens begründet. Die Arbeitsbedingungen werden regelmäßig anhand dieser Kriterien überprüft. Die Ergebnisse dieser Überprüfungen werden dokumentiert.**

Das eben gesagte gilt analog auch für Ihre Arbeitsbedingungen. Explizieren Sie, welche Bedingungen Sie für angemessen halten, um die Arbeit, die Sie machen, gut machen zu können.

## **QB 7: Führung**

### **Anforderung 1: Führungsgrundsätze bzw. Grundsätze des internen Umgangs miteinander sind vereinbart und verschriftlicht.**

Verstehen Sie Führung nicht nur als Anweisungsverhältnis in einer hierarchischen Struktur. Führung meint, dafür Sorge zu tragen, dass Mitarbeitende und Kollegen ihre Arbeit gut machen können. Wenn Sie teamorientiert arbeiten, können Sie auch die Grundsätze Ihres Umgangs miteinander ausführen.

### **Anforderung 4: Ziele werden aufgestellt, dokumentiert und ihre Erreichung wird überprüft.**

Es geht in kleinen Organisationen nicht unbedingt darum, dass Zielvereinbarungsgespräche geführt werden. Dennoch orientiert sich jede Arbeit, auch wenn sie ganz allein verrichtet wird, an aufgestellten Zielen, die man erreichen möchte. Erläutern Sie, wie Sie Ihre Ziele aufstellen, festhalten und die Erreichung Ihrer Ziele abgleichen.

## **QB 8: Personal**

### **Anforderung 2: Alle hauptamtlich Beschäftigten bilden sich regelmäßig fort. Die Entwicklung von Mitarbeiter/innen wird gefördert. Fortbildungen werden dokumentiert.**

Die eigene Fortbildung von pädagogisch Tätigen ist unerlässlich. Jede Art der Fortbildung ist zulässig, auch selbstorganisierte Weiterbildung oder Lektüre sowie die Teilnahme an Veranstaltungen von Landesverbänden oder Kongressen ist möglich.

## **QB 9: Controlling**

### **Anforderung 1: Der Stand der Arbeit und die Erreichung der Ziele werden regelmäßig überprüft. Die wesentlichen Inhalte dieser Überprüfungen werden dokumentiert und ggf. gegenüber Dritten kommuniziert.**

Es müssen keine großartigen betriebswirtschaftlichen Controllinginstrumente sein, jegliche Berichtssysteme, z.B. für die DVV-Statistik oder für Beiräte, sind hier denkbar.

## **QB 10: Kundenkommunikation**

**Anforderung 1: Die wichtigsten Kundenkommunikationsverfahren sind beschrieben und in Bezug auf das Leitbild begründet.**

Bei Kundenkommunikationsverfahren geht es nicht um einmalige oder gelegentliche Gespräche, sondern um Instrumente, die zur regelmäßigen Kundenkommunikation genutzt werden, z.B. newsletter.

Nutzen Sie die LQW-Arbeitshilfe zu diesem Qualitätsbereich auf der Internetseite ([www.artset-lqw.de](http://www.artset-lqw.de)).

**Anforderung 4: Anregungen und Beschwerden werden erhoben und ausgewertet. Konsequenzen werden gezogen.**

Es geht nicht nur um Beschwerden, Kunden können auch gute Ideen liefern. Es geht bei dieser Anforderung darum, dass Sie sich selbst aktiv um Rückmeldungen bemühen und nicht nur auf die Aktivität Ihrer Kunden warten. Aufforderungen können z.B. über entsprechende Formulare kommuniziert werden, die auf Ihrer Internetseite zu finden sind. Darauf kann zusätzlich im Programmheft oder systematisch in den Seminaren hingewiesen werden.

## **QB 11: Strategische Entwicklungsziele**

**Anforderung 1: Qualitätsentwicklungsziele und/oder -maßnahmen werden systematisch gesammelt. Entsprechende Verbesserungen werden durchgeführt und sind im Selbstreport beschrieben.**

Bei dieser Anforderung geht es um die kleinen Verbesserungsmöglichkeiten, die Ihnen im Alltag Ihrer Arbeitserledigung auffallen. Wichtig ist, dass Sie solche Verbesserungsnotwendigkeiten, z.B. in einem Ideenspeicher, festhalten, damit sie in der Hektik des Alltages nicht wieder vergessen werden.

**Anforderung 2: Strategische Entwicklungsziele für die Organisation werden im Selbstreport vorgeschlagen.**

Strategische Ziele sind umfassendere Vorhaben, durch die Sie festlegen, welche größeren Entwicklungsschritte Sie mit Ihrer Organisation planen. Das können z.B. der Aufbau eines neuen Kursbereichs sein, aber auch größere interne Vorhaben sind denkbar wie die Einführung neuer Software oder neuer Datenbanken.

## **Gesamtreflexion der Qualitätsentwicklung**

**Anforderung 1: Der Prozess der Qualitätsentwicklung in den 11 Qualitätsbereichen, die durchgeführten Maßnahmen und ihre Ergebnisse werden insgesamt bewertet. Schlussfolgerungen für die zukünftige Qualitätsentwicklung werden gezogen.**

Nachdem Sie den Qualitätsprozess komplett durchlaufen haben, schauen Sie zur Erfüllung dieser Anforderungen noch mal auf Ihre dabei gemachten Erfahrungen zurück. Lassen Sie alle Qualitätsbereich noch einmal gedanklich Revue passieren und notieren Sie z.B., was Ihnen leicht oder schwer fiel und welche Konsequenzen Sie für die weitere Qualitätsentwicklung aus Ihren gemachten Erfahrungen ziehen.

**Bei allen Unklarheiten oder weiteren Fragen nutzen Sie unsere telefonische Hotline: 0511 – 90 96 98 30**