



QE-BRIEFING NR. 1 (DEZEMBER 2025)

Standards in der Qualitätsentwicklung

Sondervorhaben Fachstelle Qualität (FSQ)

im Bundesprogramm „Demokratie leben!“

INHALT DES QE-BRIEFINGS NR. 1 (DEZEMBER 2025)

1.	Editorial	1
2.	Impulse	2
3.	Interview: „Leitstern, Anker und Spiegel“	3
4.	Beispiel gelungener Qualitätsentwicklung	5
5.	Hinweise & Ausblick auf die nächste Ausgabe	7
6.	Impressum	7

1. Editorial

Liebe Leser*innen,

mit dieser Ausgabe starten wir ein neues Format: das Briefing zur Qualitätsentwicklung in der Demokratiearbeit, kurz: QE-Briefing, der Fachstelle Qualität (FSQ). Viermal im Jahr möchten wir Sie künftig mit kurzen Impulsen, Stimmen aus Praxis und Forschung sowie Beispielen gelungener Umsetzung versorgen. Unser Ziel ist es, das manchmal sperrige Thema „Qualität“ nahbar und praxisorientiert aufzubereiten – damit es Anregungen für die tägliche Arbeit in Projekten, Organisationen und Strukturen gibt.

Den Auftakt machen wir mit dem Thema „Standards in der Qualitätsentwicklung“. Standards können wie Geländer sein: Sie geben Halt und Orientierung, ohne die Vielfalt der Demokratiearbeit einzuschränken. Gerade in einem Feld, das von unterschiedlichen Ansätzen und Zielgruppen lebt, helfen Standards dabei, gute Praxis sichtbar zu machen und weiterzutragen.

Unser erster Cluster-Workshop am 20. August mit Ilka Kass hat gezeigt: Standards sind nicht nur eine technische Frage, sondern auch eine Einladung zum Austausch – darüber, was uns in der Demokratieförderung wichtig ist und wie wir Qualität gemeinsam sichern können. Im Interview in dieser Ausgabe greifen wir zentrale Gedanken daraus auf.

Wir laden Sie herzlich ein, dieses neue Format mitzugestalten: durch Rückmeldungen, Themenvorschläge oder Hinweise auf gute Beispiele aus Ihrer Praxis. Denn Qualitätsentwicklung lebt vom Dialog.

Viel Freude beim Lesen der ersten Ausgabe!

Herzliche Grüße

Ihre Fachstelle Qualität im Bundesprogramm „Demokratie leben!“

2. Impulse

Qualitätsentwicklung und damit auch das Thema „Standards“ nimmt an Bedeutung für Non-Profit-Organisationen (NPO) zu. Themen wie Wirkungsmessung, Nachhaltigkeit von Ergebnissen und der Umgang mit Personalfuktuation werden im Kontext des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ aktuell breit diskutiert. Politik und Wissenschaft betonen die Notwendigkeit von Nachweisbarkeit und Transparenz. Dies eröffnet Chancen, Qualitätsstandards als gemeinsame Sprache zwischen Praxis, Zuwendungsgeber*innen und Öffentlichkeit zu nutzen.

STANDARDS LERNEN

Die Paritätische Akademie NRW bietet mit dem Qualitätsmanagement-System PQ-Sys® ein praxisnahes Ausbildungssystem für Non-Profit-Organisationen an. Die Weiterbildung [Grundlagen Qualitätsmanagement PQ-Sys](#) vermittelt Grundlagen und Instrumente systematischer Qualitätsentwicklung, die sich besonders für Organisationen im sozialen und demokratiebildnerischen Bereich eignen.

STANDARDS WEITERDENKEN

Die Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt (DSEE) beleuchtet in ihrer neuen [Online-Seminarreihe zur Organisationsentwicklung](#) praxisnahe Wege, wie Vereine und Initiativen ihre Strukturen zukunftsfest gestalten können. Themen wie Wissenssicherung, Personalentwicklung und Wirkungsmessung bieten wertvolle Impulse für Qualitätsprozesse in der Zivilgesellschaft.

STANDARDS FEIERN

Im Juni 2024 wurden neue [Qualitätsstandards für Einsatzstellen in den Freiwilligendiensten Kultur und Bildung](#) veröffentlicht, die verbindlich für zahlreiche gemeinnützige Träger gelten. Sie legen verbindliche Anforderungen an pädagogische Qualität, Organisationsstrukturen, Betreuung, Partizipation und Transparenz fest und schaffen damit eine klare Orientierungsmarke für Akteur*innen der zivilgesellschaftlichen Bildungs- und Kulturarbeit.

3. Interview: „Leitstern, Anker und Spiegel“

Ilka Kass ist Diplom-Pädagogin, Systemische Organisationsberaterin, Coachin und Expertin für Qualitätsentwicklungsprozesse in Wirtschaft und Non-Profits. Im Jahr 2025 setzt die FSQ mit ihr das Angebot „Initialberatung Qualitätsentwicklung“ (IBQE) zur Unterstützung der Akteur*innen im Programmbereich „Entwicklung einer bundeszentralen Infrastruktur“ im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ um. Zum Thema des 1. QE-Briefings **Standards in der Qualitätsentwicklung** hat das FSQ-Team mit ihr gesprochen.



© privat

FSQ: Ilka, du beschäftigst dich seit vielen Jahren mit Qualitätsentwicklung in der Demokratiearbeit. Was verstehst du persönlich unter „Standards“?

Ilka Kass: Standards sind für mich ein Leitstern, Anker und Spiegel. Sie helfen bei einer gemeinsamen Ausrichtung. Standards fungieren als Leitlinie für unser Wirken und unsere Verständigung darüber, wie wir das tun, was wir tun. Damit bieten Standards, insbesondere in einer immer komplexer werdenden Gesellschaft, eine Orientierung und einen Halt. Und sie dienen auch als Frühwarnsystem, um rechtzeitig zu erkennen, wo Handeln und Kommunikation nicht mehr in Einklang stehen mit den Wirkungen bzw. erwünschte Wirkung ausbleiben. Sie sind damit ein Kompass für die Zielorientierung, den wir im Austausch miteinander immer wieder justieren und auf den wir uns rückbeziehen können.

FSQ: Warum sind Standards gerade in einem so vielfältigen Feld wie der Demokratieförderung wichtig?

Ilka Kass: Standards sind eine wichtige Grundlage, damit Handeln nicht beliebig und punktuell bleibt, damit Doppelstrukturen reduziert und Synergien gestärkt werden können. Sie helfen in diesem divers-komplexen Feld, ziel- und wirkungsorientiert zu handeln, auf Grundlage gemeinsamer Leitlinien. Soziale Dienstleistungen, Bildung, gesellschaftliches Verhalten und politische Interessensvertretung sind schwieriger messbar als z. B. der Produktverkauf in der freien Marktwirtschaft. Um nachhaltige Wirkungen zu erzielen und erfassen zu können, braucht es einen klaren Rahmen. Standards helfen durch eine Definition des „Was“ und „Wie“ gemeinsam stark in die gewünschte Richtung zu gehen. Dies ist auch bedeutsam vor dem

Hintergrund aktueller politischer und gesellschaftlicher Veränderungen. Standards geben eine Ausrichtung für professionelles Zusammenwirken in der Demokratieförderung.

FSQ: Kritiker*innen sagen manchmal: Standards engen Vielfalt ein. Was entgegnest du?

Ilka Kass: ...nicht, wenn man sie gezielt und richtig einsetzt. Standards bedeuten nicht, dass alle alles gleich machen. Es geht im Gegenteil darum, Standards auf den je individuellen Handlungskontext eines Verbandes, Trägers oder Kooperationsverbundes anzupassen. Eigenständigkeit und Vielfalt bleiben erhalten mit einer gemeinsam definierten und gelebten Ausrichtung. Es wird ein Kernstandard formuliert und dann zusammen geschaut: Was bedeutet er ganz konkret für uns für unsere Organisation oder einen bestimmten Aufgabenbereich? Wie genau hilft uns dieser Standard und woran erkennen wir das? Durch die konkrete Formulierung und je spezifische Adaption von Standards helfen Sie sogar, Vielfalt transparent zu machen und zu erhalten.

FSQ: Kannst du ein Beispiel nennen, wo Standards in einem Projekt oder einer Organisation spürbar zu besserer Qualität beigetragen haben?

Ilka Kass: Ja, in dem Beispiel wurde ein Leitfaden für den Melde- und Beratungsprozess bei Diskriminierungsfällen in einem großen Verband entwickelt. Der Mehrwert: Transparenz für alle Beteiligten über das Vorgehen – zu wissen, wo im Prozess man gerade steht, wer mit wem wann wie zu was Kontakt hatte und welche Schritte eingeleitet wurden oder auch nicht. Dadurch war schnellere Hilfe möglich. Der Leitfaden – und damit Standard – ermöglichte eine Nachvollziehbarkeit des Prozesses und Wissenstransfer, der gerade relevant ist bei häufigem Personalwechsel oder mehreren Personen, die an dem gleichen Fall beteiligt sind. Zudem war die klare Dokumentation eine Grundlage für die strukturierte Evaluation (wie viele Fälle wurden mit welchem konkreten Hintergrund wie behandelt etc.) und das Erkennen von Herausforderungen und *good practices* im Melde- und Beratungsvorgehen.

FSQ: Wie gelingt es, Standards nicht „von oben“ vorzugeben, sondern gemeinsam mit Praktiker*innen zu entwickeln?

Ilka Kass: Es braucht von allen Ebenen ein Verständnis für die Abläufe, Aufgaben und Kommunikation in der Organisation sowie für die Kultur des Miteinanders. Was hilft wirklich, um mehr Qualität und Wirkung in der Arbeit zu ermöglichen? Eine wichtige Grundlage dafür ist der Austausch zwischen „oben“ und „unten“, zwischen Führungskräften und allen anderen Mitarbeitenden. Es braucht einen gegenseitigen Perspektivenwechsel: Welche Bedarfe und Herausforderungen sehen die Mitarbeitenden? Welche Bedarfe sieht die Leitung und welche Rolle hat sie in diesem Prozess, Standards zu etablieren? Seitens der Leitungsebene sind

Hintergrundinformationen wichtig: Wozu sollen Standards eingeführt werden? Warum jetzt? Wie kann ein gemeinsames Vorgehen aussehen? Die Einführung von Standards stellt eine Veränderung im Organisationsystem dar, die neben Motivation auch Verunsicherung mit sich bringen kann, die in den Prozess integriert werden muss.

FSQ: Welchen Rat würdest du Projekten geben, die am Anfang stehen und sich erstmals mit Standards auseinandersetzen?

Ilka Kass: Mit einem offenen Erkundungsgeist eine fachliche Grundlage setzen. Es sollte ein thematischer Einblick und Austausch ermöglicht werden: Was sind Standards und wie wollen wir sie in unserem spezifischen Handlungskontext einsetzen? Dabei hilft es, klein anzufangen – sich erstmal auf einen bestimmten Aufgabenbereich zu konzentrieren und für diesen konkrete Standards zu entwickeln. Gerade für diese ersten Schritte sollte ein bewusster Rahmen geschaffen werden. Dieser muss mit Blick auf begrenzte Ressourcen nicht umfangreich sein, z. B. eine 2-4 stündige Veranstaltung mit allen Mitarbeitenden oder wichtigen Vertreter*innen der Organisation. Eine externe Moderation mit Expert*innenblick ist dabei nicht zwingend notwendig, kann aber gerade am Anfang unterstützen.

FSQ: Ilka, wir danken dir für das Gespräch!

4. Beispiel gelungener Qualitätsentwicklung

Qualitätsstandards in der Mobilen Beratung gegen Rechtsextremismus

Leitfäden und Standards haben u. a. das Ziel, Orientierung für pädagogisches Handeln zu geben. Ein Beispiel aus der Praxis ist die Mobile Beratung gegen Rechtsextremismus, die seit den 1990er Jahren in Deutschland gewachsen ist. Unter dem Dach des **Bundesverbands Mobile Beratung (BMB)** sind heute mehr als 50 Beratungsstellen in allen Bundesländern aktiv. Sie unterstützen Menschen und Institutionen, die mit rechtsextremen Strukturen, Diskriminierung oder menschenfeindlichen Einstellungen konfrontiert sind – vertraulich, parteilich an der Seite der Ratsuchenden und mit klarem Wertekompass.

Mit den 2024 veröffentlichten „Grundsätzen von Mobiler Beratung gegen Rechtsextremismus“ hat der Verband erstmals eine bundesweit abgestimmte Handreichung entwickelt. Sie formuliert die gemeinsame Grundhaltung, definiert Qualitätsstandards und beschreibt notwendige Rahmenbedingungen:

- **Haltung:** parteiisch für Demokratie, gegen Menschenfeindlichkeit
- **Arbeitsweise:** niedrigschwellig, vertraulich, solidarisch
- **Qualitätssicherung:** Reflexion, Weiterbildung, fachlicher Austausch
- **Rahmen:** unabhängige und langfristige Finanzierung

So werden langjährige Praxiserfahrungen sichtbar und als Qualitätsmaßstab zugänglich.

Transfer

Die „Grundsätze“ sind mehr als ein internes Selbstverständnis: Mit dem [Handlungskonzept „Tolerantes Brandenburg“](#) greift die Landesregierung diese Grundsätze auf, um Anforderungen an die Beratungspraxis zu formulieren und Förderentscheidungen daran auszurichten. Auch der anschließende [Bericht zum Handlungskonzept](#) zeigt, wie diese Grundsätze konkret umgesetzt und weiterentwickelt werden. Damit sind Standards aus Modellprojekten in Regelstrukturen überführt worden – ein wichtiger Schritt, um Qualität bundesweit abzusichern.

Für Innovationsprojekte und Träger der Bundeszentrale Infrastruktur in „Demokratie, liegt hier eine zentrale Botschaft: Standards gewinnen Kraft, wenn sie gemeinsam erarbeitet, breit getragen und von öffentlichen Stellen anerkannt werden.

Das Beispiel der Mobilen Beratung gegen Rechtsextremismus zeigt:

- Standards sind **skalierbar** – aus heterogener Praxis entsteht bundesweite Gültigkeit.
- Standards sind **übertragbar** – auch in andere Handlungsfelder.
- Standards schaffen **Verbindlichkeit** – als Orientierung, nicht als starres Korsett.

Für die aktuelle Entwicklungsphase vieler Projekte der 3. Förderperiode im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ heißt das:

- Binden Sie Praxisakteur*innen konsequent ein.
- Sorgen Sie für Transparenz und Partizipation.
- Denken Sie den Transfer in Regelstrukturen frühzeitig mit.

Fazit

Die „Grundsätze“ des Bundesverbands Mobile Beratung sind ein anschauliches Beispiel dafür, wie Standards aus Projekten heraus entstehen und bundesweit verankert werden können. Sie zeigen, dass Qualitätsentwicklung nicht abstrakt bleibt, sondern konkrete Wirkung entfaltet – wenn Praxis, Fachöffentlichkeit und Regelstrukturen zusammenwirken.

5. Hinweise & Ausblick auf die nächste Ausgabe

In dieser Ausgabe möchten wir Sie zu zwei Einblicken in unsere Arbeit zum Thema Projektmanagement in der Demokratiewerkarbeit einladen:

- **Publikation:** Die Handreichung [Instrumente des Projektmanagements](#) bietet praxisnahe Werkzeuge, die NPOs und Projekte dabei unterstützen, ihre Arbeit systematisch zu planen, umzusetzen und zu reflektieren.
- **Interview:** Unter dem Titel [„Ziele und Hürden im Projektmanagement“](#) spricht die Fachstelle Qualität im *Demokratie leben!* Magazin über Erfahrungen, Erfolgsfaktoren und Stolpersteine im Projektalltag.

Ausblick

Die nächste Ausgabe unseres QE-Briefings, die im I. Quartal 2026 erscheinen wird, widmet sich dem Thema Netzwerkmanagement für NPO-Akteur*innen. Wir wollen beleuchten, wie Kooperationen aufgebaut, gepflegt und strategisch weiterentwickelt werden können – denn funktionierende Netzwerke sind ein entscheidender Erfolgsfaktor in der Demokratieförderung.

Bleiben Sie also gespannt auf Impulse, Werkzeuge und Praxisstimmen rund um die Frage: Wie kann gutes Netzwerkmanagement die Qualität unserer Arbeit stärken?

6. Impressum

Herausgeberin: [Sondervorhaben Fachstelle Qualität \(FSQ\)](#) im Bundesprogramm „Demokratie leben!“

gsub – Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH
Kronenstraße 6
10117 Berlin

E-Mail: fachstellequalitaet@gsub.de

Autor*innen: Eva Bengert, Felix Schmitt und Kevin Tobien

Stand der Informationen: 19.12.2025

Für inhaltliche Aussagen und Meinungsäußerungen tragen die Publizierenden dieser Veröffentlichung die Verantwortung.

Gefördert vom

im Rahmen des Bundesprogramms



Bundesministerium
für Bildung, Familie, Senioren,
Frauen und Jugend

Demokratie **leben!**