

# Weiterbildung in mittelständischen Unternehmen

Eine Arbeitshilfe zur  
qualitätsbewußten Auswahl von  
Weiterbildungsmaßnahmen



Wuppertaler Kreis e.V.

Deutsche Vereinigung zur Förderung  
der Weiterbildung von Führungskräften

Diese Broschüre basiert auf einer Projektarbeit des Wuppertaler Kreises - Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften, die vom Bundesministerium für Wirtschaft gefördert wurde.

Herausgeber:

Wuppertaler Kreis e.V. -  
Deutsche Vereinigung zur Förderung  
der Weiterbildung von Führungskräften,  
Gustav-Heinemann-Ufer 84-88,  
50968 Köln

Verlag:

Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln

2. Auflage Oktober 1996

## Vorwort

In der heutigen Situation vieler mittelständischer Unternehmen, die von einer wachsenden Internationalisierung der Märkte und in Deutschland vergleichsweise hohen Personalkosten geprägt ist, wird die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zunehmend zu einem wichtigen Erfolgsfaktor.

Leistung, Motivation und Flexibilität der Mitarbeiter in den Mittelpunkt unternehmerischen Denkens und Handelns zu rücken, ist daher kein uneigennütziger Luxus, sondern eine wirtschaftliche Notwendigkeit.

Kleinere mittelständische Unternehmen haben nicht wie Großunternehmen die Möglichkeit, eigene spezialisierte und qualifizierte Abteilungen für die Personalentwicklung zu unterhalten. Entscheidungen über Weiterbildung als „Investition in die Köpfe“ gehören deshalb zumeist in den Verantwortungsbereich der Unternehmensleitung.

In einigen mittelständischen Unternehmen nimmt jedoch die Förderung und Entwicklung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter nicht den Stellenwert ein, die sie aus wirtschaftlichen Gründen haben sollte, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

Unternehmer und Personalverantwortliche erhalten regelmäßig Angebote und Übersichten für Weiterbildungsmaßnahmen, die von umfassenden Jahresprogrammen großer Seminaranbieter bis zu pauschalen Angeboten für „maßgeschneiderte Konzepte“ reichen. An einem mangelnden Angebot guter und für geeigneter Maßnahmen kann es also nicht liegen.

Als wichtige Gründe für die „Weiterbildungsabstinenz“ mancher mittelständischer Unternehmen wird häufig geäußert, daß bei den vielen Angeboten die Übersicht fehlt und daß den Entscheidungsträgern nicht klar ist, welche Chancen Weiterbildung bietet. Anstelle einer systematischen Aufarbeitung entscheidet man sich dann oft dafür, auf die Nutzung externer Angebote zu verzichten.

Es fehlen gut zu handhabende Maßstäbe, die bei der Beurteilung der Vielzahl der Angebote helfen können. Die Unsicherheit über die

Möglichkeiten, die die systematische Planung und Durchführung von Entwicklungsprozessen bietet, wird durch die Vielzahl der „Modetrends“ in der Unternehmensentwicklung noch verstärkt.

Wie nutzt man das große Angebot, um für sein Unternehmen eine wirkungsvolle und wirtschaftliche Weiterbildung zu realisieren?

Die Qualität der in der Weiterbildung angebotenen Dienstleistungen kann man erst dann beurteilen, wenn man sie bereits in Anspruch genommen hat. Wie bei jedem „Erfahrungsgut“ kann man vorab nur Erwartungen und Vermutungen äußern, ob die Leistung die Erwartungen erfüllen wird.

Die Unsicherheit über den Nutzen der Investition in Bildung darf jedoch kein Unternehmen davon abhalten, die notwendigen Maßnahmen zu ergreifen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Mitarbeiterstamms zu erhalten und bei den Mitarbeitern die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zukunft zu schaffen.

Diese Broschüre soll Unternehmer und Personalverantwortliche in mittelständischen Unternehmen dabei unterstützen, aus den Angeboten des Weiterbildungsmarktes qualitäts-, kosten- und zielbewußt auszuwählen. Dabei muß die Inanspruchnahme der Dienstleistung Weiterbildung immer als „make or buy“- Entscheidung gesehen werden: Ausgehend von den Zielen, die mit der Weiterbildungs- oder Personalentwicklungsmaßnahme verfolgt werden sollen, kann man auf Basis verfügbarer Mittel und Kapazitäten entscheiden, auf welche Weise die Maßnahme realisiert werden kann.

Mit den in dieser Broschüre zusammengefaßten Checklisten hat der Wuppertaler Kreis Hilfsmittel zusammengestellt, die mittelständische Unternehmen dabei unterstützen sollen, zielorientiert und problembewußt - aber trotzdem auf pragmatische Art und Weise - die richtige Auswahl unter den auf dem Markt angebotenen Dienstleistungen zu treffen.

## Inhalt

<b>Weiterbildung in mittelständischen Unternehmen</b>	<b>7</b>
Weiterbildung richtig organisieren	7
• <i>Bedarfsfestlegung: Ermitteln, was notwendig ist</i>	9
• <i>Bildungskonzept: Vom Bedarf zum Arbeitsplan</i>	10
• <i>Bildungsmaßnahme: Angebote wahrnehmen - den Entwicklungsprozeß selbst gestalten</i>	12
• <i>Umsetzung am Arbeitsplatz - Nachbetreuung empfiehlt sich!</i>	14
Welche Maßnahme eignet sich?	15
• <i>Weiterbildungs-Dienstleistungen auswählen</i>	15
• <i>Offene Seminare</i>	16
• <i>Interne Seminare</i>	18
• <i>Umfassendere Dienstleistungen in der Personalentwicklung - Kooperation mit Weiterbildungseinrichtungen</i>	19
• <i>Den richtigen Partner finden - Wer bietet Weiterbildungsdienstleistungen an?</i>	26
• <i>Qualitätsorientierte Auswahl von Weiterbildungsleistungen</i>	28
• <i>Gütesiegel und Gütegemeinschaften</i>	30
• <i>Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000 ff. in der Weiterbildung</i>	32
<b>Checklisten</b>	<b>33</b>
Bedarfsanalyse	34
Weiterbildungsplanung	35
Umsetzung im Betrieb	37
• <i>Checkliste Qualität der Weiterbildungseinrichtung</i>	39
• <i>Finanzielle und Vertragsbedingungen</i>	41
• <i>Offene Seminare - das richtige Angebot auswählen</i>	42
• <i>Checkliste für die Zusammenarbeit mit freien Trainern</i>	44

## **Weiterbildung in mittelständischen Unternehmen**

### **Weiterbildung richtig organisieren**

Auch in mittelständischen Unternehmen sind ständige Investitionen in die Qualifikation der Mitarbeiter notwendig, um mit den sich immer rascher vollziehenden Entwicklungen der Technologie und der Märkte Schritt halten zu können.

Es stellt sich deshalb die Frage, wie Weiterbildung in mittelständischen Unternehmen sinnvoll und wirtschaftlich organisiert wird. Spezialisierte Bildungs- und Personalentwicklungsabteilungen werden in kleinen Unternehmen oft nicht wirtschaftlich arbeiten können, da die Anzahl der zu betreuenden Mitarbeiter zu gering ist.

Reicht es denn nicht aus, daß Führungskräfte ein Bild von jedem ihrer Mitarbeiter haben, von seinen Möglichkeiten und seinen Grenzen? Wozu soll man ein weiteres kostenträchtiges Instrument der Unternehmensführung einführen, wenn es der Unternehmer selbst ist, der die Mitarbeiter persönlich kennt und weiß, was in ihnen steckt?

Diese Fragen sind nicht abwegig. Es ist selbstverständlich möglich, daß Führungskräfte und Unternehmer eine erfolgreiche Personalentwicklung betreiben können. Eine Voraussetzung hierfür ist aber, daß leitende Mitarbeiter und Unternehmer über ausreichend Fachkenntnisse, pädagogische Fähigkeiten und genügend Zeit verfügen, um die Qualifikationen der Mitarbeiter kennenzulernen, zu verbessern und damit neue Potentiale zu schaffen.

Gerade in kleineren Unternehmen hängt der Erfolg stark von den einzelnen Mitarbeitern ab und von der Art und Weise, wie sie zusammenarbeiten. Neben Fachkenntnissen spielen die Erfahrung und die Motivation der Mitarbeiter und nicht zuletzt das Betriebsklima eine wichtige Rolle. Wenn diese Erfolgsfaktoren nicht stimmen, sind Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen angebracht. Die Alternative zur Weiterbildung und Personalentwicklung, nämlich die Einstellung neuer Mitarbeiter mit den aktuell

passenden Qualifikationen, ist in mittelständischen Unternehmen noch weniger möglich als in Großunternehmen.

Schon allein die positive Wirkung, die eine aktive Personalentwicklung auf die Motivation und Arbeitseinstellung der Mitarbeiter und das Klima der Zusammenarbeit hat, läßt die notwendigen Ausgaben für Weiterbildung der vorhandenen Mitarbeiter in einem anderen Licht erscheinen. Eine die Zukunft gestaltende Personalentwicklung ist daher eine herausragende Aufgabe für Unternehmer und Führungskräfte. Und diese zukunftsorientierte Vorgehensweise erfordert ein systematisches Herangehen und auch einen gewissen Grad von Planung und Organisation.

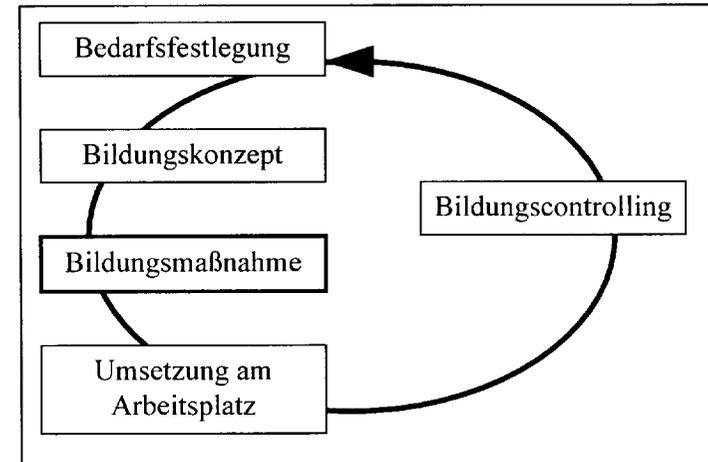
Phasen des Bildungsprozesses:	Ergebnis:
1. Bedarfsfestlegung	Inhalt, Volumen des Bildungsbedarfes
2. Bildungskonzept	Arbeits- und Kostenplan
3. Bildungsmaßnahme	Seminare, Workshops, etc.
4. Umsetzung am Arbeitsplatz	Neues Wissen, neue Verhaltensweisen
5. Bildungscontrolling	Kosten- und Erfolgssteuerung

Das in der betriebswirtschaftlichen Literatur häufig genannte, zentral gesteuerte Planungs- und Erfassungssystem für Qualifikationen und Personen, hat sich in mittelständischen Unternehmen nicht durchgesetzt. Dem Ideal, entstehende Qualifikationsbedarfe akribisch durch Vergleich der vorhandenen Qualifikationen mit den Unternehmenszielen und den geplanten Entwicklungen, zu ermitteln, stehen die Realitäten in mittelständischen Unternehmen entgegen. Stellenbeschreibungen existieren in kleineren Unternehmen häufig nicht. Statt dessen werden den Mitarbeitern ihre Aufgaben flexibel zugewiesen, je nach ihren Fähigkeiten und Leistungen. Ein Abgleichen von Soll und Ist, ein fast schon planwirtschaftlich erscheinendes Vorgehen, um notwendige Weiterbildungsmaßnahmen abzuleiten, kann hier nicht funktionieren.

Eine gewisse Systematik ist dennoch notwendig. Schließlich muß der Erfolg der Investition den entstandenen Kosten gegenübergestellt werden, um die Investitionen zumindest qualitativ rechtfertigen zu können.

Der Bildungsprozeß kann dabei in fünf Phasen unterteilt werden, die gemeinsam zur systematischen Gestaltung und Verbesserung der Qualifikation im Unternehmen beitragen.

Die Phasen der Personalentwicklung können auch als Regelkreis, als Zyklus von Planung, Durchführung und Kontrolle dargestellt werden:



### Bedarfsfestlegung: Ermitteln, was notwendig ist

Die Ermittlung des Bildungsbedarfes ist eine grundlegende Aufgabe der Führungskräfte und der Unternehmensleitung, die für die Leistungsfähigkeit des „Produktionsfaktors Arbeit“ verantwortlich sind. Der Zweck dieser Tätigkeit ist es, festzustellen,

- welche Qualifikationen im Unternehmen verbessert werden müssen, um heute existierende Aufgaben besser oder produktiver zu erfüllen (Anpassungsqualifikation),
- welche Qualifikationen für die Zukunft notwendig sind, um Gestaltungs- und Handlungsspielräume für das Unternehmen zu eröffnen.

Das Ergebnis der Analyse ist eine Aufstellung von Kenntnissen und Fähigkeiten, die abteilungs- oder bei kleinen Unternehmen auch personenbezogen dokumentiert ist.



**Arbeitshilfe:**

*Formular zur Bedarfsanalyse, Seite 34*

In mittelständischen Unternehmen gibt es häufig keine starren Zuordnungen von „Soll-Qualifikationen“ zu Arbeitsplätzen, wie sie z.B. in Stellenbeschreibungen festgelegt sein können. Eine Formulierung des Qualifikationsbedarfes als „Defizit“ zwischen Anforderung und Realität ist deshalb so nicht möglich. Statt dessen orientieren sich die Aufgaben eines Mitarbeiters an dessen Fähigkeiten und Möglichkeiten, so daß Defizite nicht als solche sichtbar werden.

Dennoch hat die Qualifikation der einzelnen Mitarbeiter einen massiven Einfluß auf die Leistungsfähigkeit, Kreativität und Flexibilität einzelner Arbeitsgruppen und des gesamten Unternehmens. Die Analyse des Weiterbildungsbedarfes bedeutet deswegen hier weniger das Aufspüren von Defiziten als von Entwicklungspotentialen für den Betrieb.

Folgende Methoden bieten sich an, um in mittelständischen Unternehmen den Bildungsbedarf zu ermitteln:

- Befragungen bestimmter Zielgruppen z.B. anlässlich von Abteilungs- oder Arbeitsgruppenbesprechungen,
- Einzelgespräche z.B. mit Führungskräften,
- Stichprobeninterviews mit Personen, die an Bildungsmaßnahmen teilgenommen haben (auch ca. 6 Monate nach einer Veranstaltung),
- regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen.

**Tip:**

*Berücksichtigen Sie die individuellen Interessen der Mitarbeiter! Viele Mitarbeiter können und wollen mehr leisten, als sie es heute tun. Auch Qualifikationsdefizite sind den Mitarbeitern oft selbst am besten bewußt.*

## **Bildungskonzept: Vom Bedarf zum Arbeitsplan**

Wenn der Bildungs- und Qualifikationsbedarf feststeht, müssen die Aufgaben in ein konkretes Arbeitsprogramm umgesetzt werden.

Es ist wichtig, ein Konzept darüber zu entwickeln, in welcher Form der bestehende Bildungsbedarf erfüllt werden soll. Dazu gehört zum Beispiel die Entscheidung, ob die Ausbildung einer Nachwuchssekretärin dadurch erfüllt werden soll, daß man ihr die Teilnahme an einem offenen Seminar ermöglicht, oder ob es sinnvoller ist, einen erfahrenen Mitarbeiter zu ihrer Anleitung aufzufordern.

Dabei spielen nicht nur Kostengesichtspunkte eine Rolle. Das Angebot externer Unterstützung ist zu den meisten Themen relativ umfassend. Bei externen Anbietern sind fast zu allen Fragen Weiterbildungsveranstaltungen in unterschiedlicher Methodik und verschiedenen Tiefen zu finden.

Anstelle eines langwierigen Selbstlernprozesses ist es sinnvoll, durch ein kurzes Kennenlernen eine frühzeitige Orientierung zu ermöglichen, und damit Fehlentwicklungen zu vermeiden. Andererseits kann eine solide Erstausbildung oder auch die Entwicklung der Leistungsfähigkeit einer Abteilung nicht in einem externen Ein-Tages-Seminar erreicht werden.

Es bleibt deshalb für die Führungskräfte die Aufgabe, die geplanten Entwicklungen und Ziele des Unternehmens mit den Qualifikationswünschen der Mitarbeiter abzustimmen und dabei das vorgesehene Budget und die eigenen Kapazitäten zu berücksichtigen.

Oft wird hervorgehoben, daß Führungskräfte und Unternehmer selbst keine Zeit dafür haben und nicht über die notwendige Qualifikation verfügen, ausgefeilte Bildungskonzepte zu entwerfen. Andererseits sind sie in ihrer Funktion für die Leistung und die Entwicklung der Mitarbeiter verantwortlich, Entscheidungen müssen also auf jeden Fall von ihnen getroffen werden. Eine vollständige Delegation der Bildungsplanung und -Konzeption an Dritte (z.B. Unternehmensberater) ist aus diesem Grund nicht empfehlenswert, eine Kooperation mit Beratern z.B. der Bildungseinrichtungen ist gleichwohl sinnvoll. Die Führungskräfte selbst sollten durch eigene

Weiterbildung bei der Erfüllung dieser Aufgabe unterstützt werden, um die Bedeutung der Bildungsplanung als originäre Führungsaufgabe zu unterstreichen.

Das Ziel der Bildungskonzeption ist ein gegliedertes Weiterbildungsprogramm für einen bestimmten Zeitraum. Dieses Programm muß folgende Fragen beantworten:

- Was soll geschult werden und auf welche Weise?
- Welche Mitarbeitergruppen sind betroffen?
- Wann sollen die Maßnahmen stattfinden?
- Was dürfen sie kosten?
- Welche Prioritäten haben die einzelnen Bildungsvorhaben im Sinne der Unternehmensziele?

**Arbeitshilfe:**



*Muster zur Berechnung eines Weiterbildungsbudgets, Seite 36  
Formular zur Erfassung von Weiterbildungswünschen, Seite 37*

*Tip:*  
  
*Lassen Sie die Bildungspläne der einzelnen Abteilungen von den Führungskräften aufstellen. Die Vorhaben der Führungskräfte können dann nach unternehmensbezogenen und personalpolitischen Prioritäten geordnet und im Rahmen des vorgesehenen Budgets verwirklicht werden.*

**Bildungsmaßnahme: Angebote wahrnehmen - den Entwicklungsprozeß selbst gestalten**

Wenn die Ziele feststehen, die mit den Bildungsmaßnahmen verfolgt werden sollen und eine grobe Vorstellung davon besteht, wie die Ziele erreicht werden können, kann entschieden werden, wie die geplanten Vorhaben realisiert werden.

Die Intransparenz des Marktes für Weiterbildungsleistungen ist oft beklagt worden. Sie äußert sich vor allem darin, daß der Aufwand für der Suche nach der optimalen Lösung relativ hoch ist. Die meisten Angebote sind nur

schwer vergleichbar, zum Teil ist der Informationsprozeß selbst mit Kosten verbunden, z.B. weil ein Bildungskonzept für ein Personalentwicklungsprojekt erst nach einer Bedarfsanalyse aufgestellt werden kann.

Folgende Schritte sollten bei der Auswahl unternommen werden.

1.	Informationsbeschaffung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmübersichten von Bildungsanbietern der Region sowie von überregional renommierten Einrichtungen und Spezialanbietern</li> <li>• Angebote von Branchenverbänden, Bildungswerken und berufsständischen Vereinigungen</li> <li>• Bildungsdatenbanken</li> <li>• Empfehlungen von befreundeten Unternehmen</li> <li>• Vorliegende Angebote für Seminare oder „maßgeschneiderte“ Maßnahmen</li> </ul>
2.	Anbieter- und Potentialbewertung	Seriöse Anbieter auswählen, die auch für eine längerfristige Zusammenarbeit in Frage kommen
3.	Maßnahmenbewertung	Auswahl derjenigen Maßnahme, die die festgelegten Ziele bestmöglich erfüllt
4.	Umsetzung und Nachkontrolle vorbereiten	Mit den Führungskräften bzw. Mitarbeitern Ziele für die Umsetzung vereinbaren  Teilnehmer nach den Erfahrungen befragen

Selbst dann, wenn man sich der Mühe unterzieht, eine Vielzahl von Angeboten einzuholen und zu vergleichen, bleibt Bildung jedoch auch bei bester Information ein Erfahrungsgut. Die Qualität einer Maßnahme kann man erst bewerten, wenn man sie bereits erfahren hat. Dabei ist es auch hier

sinnvoll, systematisch und gleichzeitig pragmatisch vorzugehen, um eine inhaltlich möglichst den festgelegten Zielen entsprechende und gleichzeitig ökonomische Lösung zu erreichen.

*Tip:*

*Sammeln Sie kontinuierlich Informationen über interessante Weiterbildungsangebote, die irgendwann für Ihr Unternehmen in Frage kommen könnten.*

*Dokumentieren Sie die Erfahrungen, die Sie oder Mitarbeiter mit bestimmten Anbietern gemacht haben. Diese Informationen können bei der Auswahl geeigneter Maßnahmen eine wertvolle Hilfe sein.*

### **Umsetzung am Arbeitsplatz - Nachbetreuung empfiehlt sich!**

Damit Bildungsmaßnahmen von den Mitarbeitern nicht als von ihrer Arbeit losgelöste Ereignisse erfahren werden, sollten sich die Führungskräfte um die Umsetzung am Arbeitsplatz persönlich kümmern. Nur so kann die Investition den gewünschten Erfolg auch erzielen. Gerade in kleinen Teams ist es möglich, daß die Führungskräfte ihr Interesse am Seminarinhalt und der Umsetzung auch deutlich zeigen. Lassen Sie sich von Ihrem Mitarbeiter das Gelernte erklären, und geben Sie Ihnen die Möglichkeit, das Neue auszuprobieren, auch wenn es im Anfang vielleicht langsamer geht, als „im alten Trott“.

Um den Mitarbeitern den Sinn der Bildungsmaßnahme klarzumachen und die Verbindung zu ihrer täglichen Arbeit zu verdeutlichen, ist es sinnvoll, Bildungsmaßnahmen nicht isoliert zu betrachten, sondern als Bestandteil von Entwicklungsprozessen zu definieren. Den Mitarbeitern muß diese Einordnung bekannt sein, um die Ziele der geplanten Entwicklung zu verstehen und sich auf diese Weise mit ihnen zu identifizieren zu können.



#### **Arbeitshilfe:**

*Formulare zur Befragung von Teilnehmern nach Beendigung einer Bildungsmaßnahme sowie nach etwa einem halben Jahr, Seite 39*

Weiterbildungseinrichtungen, die ein aktives Qualitätsmanagement betreiben, führen normalerweise Teilnehmerbefragungen durch. Kundenorientierung bedeutet für die Institute, daß sie die Ziele der entsendenden Unternehmen berücksichtigen. Deshalb sind manche Institute dazu übergegangen, (gegebenenfalls stichprobenartig) eine weitere Befragung bei den Teilnehmern einige Zeit nach Beendigung der Weiterbildung vorzunehmen.

*Tip:*

*Lernen erfordert Zeit! Bei der Anwendung neuer Methoden kann ihr Mitarbeiter anfangs weniger produktiv sein als vorher. Deshalb sollten Bildungsmaßnahmen möglichst in Zeiten durchgeführt werden, in denen der Arbeitsanfall nicht allzu hoch ist.*

### **Welche Maßnahme eignet sich?**

#### **Weiterbildungs-Dienstleistungen auswählen**

Für alle Phasen des Bildungsprozesses werden von Weiterbildungseinrichtungen, Trainern und Unternehmensberatern Dienstleistungen angeboten. Die Angebote reichen von einer Unterstützung der Bildungsbedarfsbestimmung über Konzepte und die Durchführung von Seminaren bis zu einem „Outsourcing der Personalentwicklung“, bei dem alle diese Aufgaben weitgehend von Externen durchgeführt werden.

Vom traditionellen „Seminaranbieter“ haben sich Weiterbildungseinrichtungen zu Dienstleistungsunternehmen entwickelt, die für Unternehmen und Einzelpersonen umfassende Dienstleistungen auf dem Gebiet der Personalentwicklung anbieten. Das Ende dieser Entwicklung ist noch nicht abzusehen, regelmäßig werden zusätzliche Dienstleistungen (Coaching, Personalberatung, Personalzertifizierung, Bildungsberatung etc.) von Bildungsanbietern erprobt und durchgeführt.

Die Zuordnung der angebotenen Dienstleistungen zu den Phasen des Bildungsprozesses können Sie der folgenden Tabelle entnehmen:

	Bedarfs- festlegung	Bildungs- konzept	Bildungs- maßnahme	Umsetzung	Bildungs- controlling
externes Seminar			⊙		○
internes Seminar	○	○	⊙		○
Bildungs- und PE- Projekte	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
Coaching	⊙			⊙	⊙
Bildungs- beratung	⊙	⊙			

Schwerpunktleistung ⊙  
Nebendienstleistungen ○

**Tip:**

*Bei der Auswahl der richtigen Form der Weiterbildung sollten Sie bedenken, daß für den Erfolg der Bildung alle Phasen des Prozesses wichtig sind. Diejenigen Phasen, die nicht (oder nicht vollständig) durch Inanspruchnahme einer externen Dienstleistung abgedeckt sind, erfordern eigenes Engagement.*

**Offene Seminare**

**Für welche Weiterbildungsbedarfe eignen sich offene Seminare?**

Seminare, die für Teilnehmer aus unterschiedlichen Unternehmen offen sind, werden von den meisten Weiterbildungseinrichtungen angeboten. Sie bilden die Basis des Leistungsspektrums der Institute.

Das Angebot offener Seminare ist für die Dienstleistungen einer Weiterbildungseinrichtung ein „Aushängeschild“: Hier werden die Schwerpunkte der Tätigkeit und die Qualitätsansprüche des Institutes sichtbar. Seminarkataloge sind deshalb ein wichtiges Hilfsmittel, um das gesamte Angebot der Weiterbildungseinrichtungen einschätzen und bewerten zu können.

Bei der Entsendung von Teilnehmern in offene Seminare der Bildungseinrichtungen sollte man folgendes bedenken:

**Vorteile:**

- + Es existiert ein breites Angebote an Seminaren zu einer großen Vielfalt von Themen, für unterschiedliche Zielgruppen und in unterschiedlicher Tiefe.
- + Auch zu Themen, die nur für wenige oder einzelne Mitarbeiter relevant sind, kann so Weiterbildung realisiert werden.
- + Erfahrungsaustausch mit Mitarbeitern anderer Unternehmen.
- + Transparenz über Lernziele, Referenten, Kosten, Zeitaufwand etc.

**Nachteile:**

- Berücksichtigung individueller Ziele und Probleme ist nur in engen Grenzen möglich.
- keine Orientierung an speziellen betrieblichen Entwicklungen.
- Umsetzung ist nicht Teil der Weiterbildungsmaßnahme.

Aus diesen Bedingungen ergibt sich, für welche Arten und Fälle von Weiterbildungsbedarf offene Seminare besonders gut geeignet sind:

- Anpassung vorhandener Qualifikationen an aktuelle technische oder rechtliche Entwicklungen
- Erwerb kognitiven Wissens (Beispiel: Einführung in die Datenverarbeitung)

- Kennenlernen und „Ausprobieren“ von Verhaltensweisen und Techniken (Beispiel: Rhetorik, Telefontraining, Zeitmanagement)
- Erfahrungsaustausch mit Mitarbeitern anderer Unternehmen
- Überblick über Entwicklungen in einem Themengebiet

Eine besondere Stärke von Seminaren ist die effiziente Vermittlung kognitiven Wissens beispielsweise in Form eines Fachvortrages. Auch bei Themen, die Veränderungen im individuellen Verhalten anstreben, bieten Seminare eine sinnvolle Unterstützung. Neue Methoden und Arbeitsweisen können in Seminaren oder offenen Trainings im „Modell“ erprobt werden, die Umsetzung und reale Anwendung der Erfahrungen in der täglichen Arbeit bleibt dabei dem Teilnehmer selbst überlassen.

Wenn jedoch keine individuellen Lernziele angestrebt werden, sondern Arbeits- und Verhaltensweisen ganzer Arbeitsgruppen verändert werden sollen, sind offene Seminare in der Regel nicht die optimal geeignete Lernform. Für lernungewohnte Mitarbeiter kann eine Entsendung in ein offenes Seminar ebenfalls problematisch sein, da das Lerntempo in der Regel nicht auf einzelne Teilnehmer abgestimmt werden kann.

### **Interne Seminare**

Wenn mehrere Teilnehmer aus einem Unternehmen gemeinsam geschult werden sollen, kann es - auch aus Kostengründen - sinnvoll sein, Seminare betriebsintern durchzuführen, auch wenn hierfür keine eigene Weiterbildungsabteilung zur Verfügung steht. Die Rede ist hier von Seminaren als isolierte Maßnahme, die nicht im Rahmen einer längerfristigen Projekt-Zusammenarbeit mit Weiterbildungsinstituten erbracht werden.

Die Einsatzbereiche interner Seminare ähneln denen von offenen Veranstaltungen, da die didaktischen Methoden sich nicht unterscheiden. Ein zusätzlicher Effekt wird dadurch gewährleistet, daß die Mitarbeiter in ihrer Arbeitsgruppe geschult werden. Ob dieser Effekt positive oder negative Auswirkungen auf den Lernerfolg hat, ist nicht eindeutig zu sagen. Hier spielt die Zusammensetzung der Gruppe und das herrschende Klima eine bedeutende Rolle.

Ein solches Vorgehen hat im Vergleich zu einer Entsendung der Mitarbeiter in offene Seminare folgende Vor- und Nachteile:

#### **Vorteile:**

- + Themen können speziell auf den Bedarf im Unternehmen zugeschnitten werden.
- + Durch die Schulung ganzer Arbeitsgruppen wird die Umsetzung des Gelernten erleichtert.
- + Erfahrungsaustausch unter den Mitarbeitern des Unternehmens (Kommunikation wird im Seminar oft erst ermöglicht).

#### **Nachteile:**

- Wenn als Seminarort das Unternehmen gewählt wird, werden Teilnehmer erfahrungsgemäß häufig aus dem Seminar herausgerufen.
- Klare Definition der Ziele und Anforderungen erforderlich.
- Organisatorischer Aufwand für das Unternehmen.
- Infrastruktur muß vom Unternehmen gestellt werden.
- Gruppen- und Hierarchiestrukturen wirken im Seminar weiter, das kann Lern- und Umsetzungserfolge behindern.

### **Umfassendere Dienstleistungen in der Personalentwicklung - Kooperation mit Weiterbildungseinrichtungen**

*Welche zusätzlichen Leistungen können Weiterbildungseinrichtungen erbringen?*

Die erfolgreiche Planung und Durchführung von Veränderungsprozessen im Unternehmen erfordert häufig, daß alle Mitarbeiter umlernen, sich neue Verhaltensweisen angewöhnen und neue Arbeitsstrukturen gestalten. Es

handelt sich deshalb bei Veränderungsprozessen immer auch um Lernprozesse. Bei diesen Lernprozessen können Weiterbildungseinrichtungen eine wirksame Unterstützung leisten.

Außer Weiterbildungsmaßnahmen in der traditionellen Seminarform bieten Weiterbildungseinrichtungen weitere Dienstleistungen an, die im Phasenschema der Personalentwicklung an anderen Stufen ansetzen:

- Bildungsberatung,
- Konzepte zur Organisationsentwicklung,
- Bildungscontrolling,
- Projektdurchführung von der Bedarfsanalyse bis zur Umsetzung,
- „Outsourcing der Personalentwicklung“,
- Lernen am Arbeitsplatz,
- „Coaching“  
(individuelle Begleitung und Förderung einzelner Personen).

Die Leistungen gehen dabei über die Durchführung von Seminaren und Trainings weit hinaus. Die Unterstützung reicht von der Konzeption des Lernprozesses im Rahmen der geplanten Veränderung bis zur Durchführung einzelner Maßnahmen und der Kontrolle der Umsetzung.

*Beispiel:*

Bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9000 ff. in einem Unternehmen der Möbelindustrie (ca. 200 Mitarbeiter) sind folgende und Personalentwicklungsmaßnahmen geplant:

<b>Projektschritt im Entwicklungsprozeß</b>	<b>Gewählte Form</b>	<b>Kooperation mit Weiterbildungseinrichtung</b>
Konzeption des Entwicklungsprozesses	Beratungsgespräch unter Beteiligung einer Weiterbildungseinrichtung	
Erstausbildung des QM-Beauftragten, Auditoren-ausbildung	externes Seminar	x

Fortsetzung Tabelle S. 19

Information und Überzeugung der oberen und mittleren Führungskräfte	Informationsgespräch mit einem Berater der Bildungseinrichtung Workshop im Unternehmen, Informationsmaterial zum Selbststudium	x
Ausbildung derjenigen, die das QM-System mitgestalten	Internes Seminar: Funktionsweise und Gestaltung eines QS-Systems	x
Information und Einbindung der Mitarbeiter	Betriebsversammlung Informationsmaterial	
Schulung von Mitarbeitern mit speziellen Aufgaben in der Qualitätssicherung (messen, dokumentieren, etc.)	Schulung am Arbeitsplatz durch Führungskräfte	
Erarbeiten eines Personalentwicklungskonzeptes, wie es im Element 18 der DIN EN ISO 9001 gefordert wird	Konzeptentwicklung mit einem Bildungsberater der Weiterbildungseinrichtung ggf. Outsourcing	x
Korrekturen, Probeaudits	durch einen Experten in Abstimmung mit Bildungsinstitut	x
Überprüfung der Umsetzung und Empfehlungen für Weiterbildung	Umfrage durch Bildungseinrichtung, Konzepterstellung in Absprache mit Unternehmen	x

Dieses Beispiel zeigt, daß während der Umsetzung einer Veränderung sehr unterschiedliche Formen der Weiterbildung notwendig werden können. In

diesem Fall ist die Kooperation mit einer Institution sinnvoll, die über unterschiedlich qualifizierte Dozenten und Trainer verfügt. Die Zusammenarbeit mit einzelnen Beratern oder Trainern kann demgegenüber dazu führen, daß Lernformen und Themen bevorzugt genutzt werden, die der einzelne Trainer gut beherrscht.

Die Kooperation mit Weiterbildungseinrichtungen ermöglicht es, auch solche Weiterbildungsmaßnahmen gezielt und systematisch zu verfolgen, die bisher eher unstrukturiert abliefen. Es ist bekannt, daß Bildungsmaßnahmen oft erst dann initiiert werden, wenn Qualifikationsdefizite bereits deutliche Probleme hervorrufen. In einer Kooperation kann diese Situation vermieden werden, indem die Verantwortung für das Erkennen von solchen „latenten“ Bildungsbedarfen an den Dienstleistungspartner delegiert wird.

Folgende Situationen können Ansatzpunkte für Organisationsentwicklungsmaßnahmen sein:

- Leistungsverbesserung von Verkäufern,
- Motivationsprogramme zur Verbesserung des Betriebsklimas und zum Abbau von Fehlzeiten und Fluktuation,
- Einführung neuer Technologien,
- Kooperation zur Unterstützung von Lernen am Arbeitsplatz,
- Individuelle Weiterbildung und Persönlichkeitsentwicklung von Nachwuchskräften. Solche Weiterbildungsaktivitäten wurden traditionell häufig als private Aufgabe der betreffenden Personen angesehen und nicht betrieblich gesteuert,
- Qualifikationserhalt für ältere Arbeitnehmer,
- neue Märkte, neue Produkte, Internationalisierung,
- Einführung neuer Organisationsformen wie Kundenorientierte Organisation, Gruppenarbeit etc..

### *Vorgehensweise für die Einrichtung einer Kooperation*

Eine längerfristige Kooperation mit einer Weiterbildungseinrichtung erfordert ein großes Maß an Vertrauen zu dem Institut, mit dem man zusam-

menarbeitet. Schließlich sind es für das Unternehmen erfolgswirksame Aufgaben, die man in fremde Hände legt.

Die Seriosität und Dienstleistungsorientierung des Bildungsanbieters kann man erst bewerten, wenn man bereits Erfahrungen mit diesem Institut gesammelt hat. Es empfiehlt sich deshalb, bevor man in existenznotwendigen Entwicklungen zusammenarbeitet, zunächst einmal Erfahrungen mit verschiedenen Anbietern zu sammeln. Gute Referenzen allein sind noch keine Garantie dafür, daß das geplante Vorgehen gelingen wird - Vertrauen ist letztendlich immer noch eine menschliche Kategorie.

#### *Bedingungen für eine erfolgreiche Kooperation:*

- *Vertrauen und gut funktionierende Kommunikation zum Ansprechpartner der Weiterbildungseinrichtung,*
- *Klar formulierte, erreichbare Ziele,*
- *Gut abgegrenzte Kompetenzen,*
- *Geregeltes Projektmanagement (Zeitplan, Verantwortlichkeiten, Projektschritte, Kosten).*

Bevor man mit einer Weiterbildungseinrichtung einen Rahmenvertrag über eine längerfristige Zusammenarbeit schließt, sollten bereits Erfahrungen mit diesem Institut vorliegen. Weiterbildung betrifft einen sensiblen Bereich des Unternehmens, deshalb sollte man bei der Auswahl des Partners vor allem qualitätsorientiert vorgehen und eine Vertrauensbasis anstreben. Eine vorschnelle Entscheidung, die hauptsächlich aus Kostengründen gefällt wird, kann nicht nur den Erfolg der Maßnahme in Frage stellen, sondern auch die Akzeptanz von Weiterbildung im Unternehmen gefährden.

Um die Kundenorientierung eines Anbieters zu überprüfen, könnte es sich beispielsweise anbieten, einen Sprachkurs für eine Arbeitsgruppe betriebsintern durchzuführen. Erfahrungen mit der Kooperation können auch in kurzen, thematisch klar abgegrenzten Projekten wie zum Beispiel in der EDV-Nutzung gesammelt werden. Darüber hinaus ist es sinnvoll, vor einem Vertragsschluß ein Konzept für die Begleitung der geplanten Prozesse möglichst ebenfalls von einem weiteren Anbieter anzufordern. Die hierfür

entstehenden Kosten (Festpreis) werden durch den entstehenden inhaltlichen Verhandlungsspielraum aufgewogen.

**Vorteile einer Kooperation mit Weiterbildungseinrichtungen:**

- + In Weiterbildungseinrichtungen sind oft verschiedene Fachrichtungen vertreten.
- + Weiterbildungseinrichtungen verfolgen ein systematisches Qualitätsmanagement.
- + Ihre wirtschaftliche Stabilität ermöglicht eine langfristige Zusammenarbeit.
- + Bei tiefergehenden Kooperationen ist eine institutionelle Verflechtung möglich (z.B. über Mitgliedschaft in Trägervereinen oder Beiräten der Institute).
- + Die eigene Infrastruktur der Institute steht gegebenenfalls zur Verfügung
- + Man hat einen festen Ansprechpartner und gleichzeitig ein großes Potential an fachspezifischen Experten.
- + Eine nur projektweise Zusammenarbeit ist möglich, da eine übermäßige wirtschaftliche Abhängigkeit des Institutes vom Auftraggeber vermieden werden kann.
- + Der Aufbau eigener Kapazitäten ist nicht notwendig.

**Übersicht: Problemfelder und Regelungsbedarf bei unterschiedlichen Weiterbildungsmaßnahmen**

	Offene Seminare	„Maßgeschneiderte“ interne Seminare	„Kooperation“ - Projektarbeit, längerfristige Zusammenarbeit
<b>Finanzielle Aspekte:</b>	kein Regelungsbedarf, feste Preise	Angebot, Auftrag	Rahmenvertrag, Einzelaufträge
<b>Zielgerechtigkeit:</b>	gering	Ziele müssen bei Auftrag genannt werden (Machbarkeit)	Klare Zielvereinbarungen, optimale Abstimmung auf betriebliche Erfordernisse
<b>Organisatorische Aspekte:</b>	Externe Organisation zu feststehendem Termin	Termin kann frei gewählt werden, Organisationsaufwand für Unternehmen	Längerfristige Zusammenarbeit, hoher Organisationsaufwand für Unternehmen
<b>Psychologische Aspekte:</b>	Unproblematisch, da nur kurze Zusammenarbeit	Gute Auswahl des Trainers wichtig; jedoch ist eine optimale Vertrauensbasis zwischen Dozent und Teilnehmer bei nur sporadischer Zusammenarbeit nicht zu erzielen	Optimale Sympathie und Vertrauen dringend erforderlich, Abteilungen in die Auswahl des Anbieters involvieren, ständiger Dialog notwendig
<b>Rechtlicher Rahmen:</b>	Allgemeine Geschäftsbedingungen	Angebot, Auftrag, Allgemeine Geschäftsbedingungen	Rahmenverträge, Einzelaufträge, Allg. Geschäftsbedingungen
<b>Kontrolle und Seriosität:</b>	Seriosität kann nur durch Erfahrung abgeschätzt werden, Kontrolle durch Befragung des Teilnehmers	Bewertung der Seriosität und Qualität durch mehrere Personen, Kontrolle durch Vergleich mit den vereinbarten Zielen	Kontrolle durch Prozeßbeobachtung gut möglich, Seriosität und Vertrauensbasis ist maßgeblich. Richtige Auswahl sehr wichtig
<b>Abhängigkeit:</b>	keine	kann vermieden werden	Austausch des Partners kann Erfolg der Prozesse gefährden, richtige Auswahl wichtig

## Den richtigen Partner finden - Wer bietet Weiterbildungsdienstleistungen an?

Die genannten Dienstleistungen in der Personalentwicklung werden von unterschiedlichen Typen von Instituten und Unternehmen angeboten.

Die größte Bedeutung unter den Anbietern haben weiterhin Institute und Einrichtungen, die sich auf die berufliche Weiterbildung spezialisiert haben.

Langjährige Erfahrungen auch in der Kooperation mit mittelständischen Unternehmen haben vor allem Seminaranbieter, die langjährig offene Veranstaltungen für Unternehmen durchführen. Mit ihren guten Kontakten zu den Unternehmen, die Teilnehmer zu Seminaren entsenden und einem Dozentenstamm, der sich meist vornehmlich aus erfahrenen Praktikern zusammensetzt, bestehen hier gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Im Wuppertaler Kreis e.V. (Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften) sind ca. 45 Institute zusammengeschlossen, die sich durch eine langjährig erfolgreiche Tätigkeit, Wirtschaftsnähe und einen hohen Qualitätsstandard in der Weiterbildung auszeichnen.

Nicht alle Weiterbildungseinrichtungen verfügen jedoch über Erfahrungen mit speziellen „maßgeschneiderten“ Angeboten für Unternehmen. Einige diejenigen Institute, die bisher hauptsächlich Bildungsmaßnahmen zur Umschulung von Arbeitslosen durchgeführt haben, haben noch keinen Kundenkreis bei Unternehmen aufbauen können. Da aber die öffentlichen Mittel für diese Umschulungsmaßnahmen rückgängig sind, bieten viele dieser Institute seit einiger Zeit auch offene und interne Weiterbildungsveranstaltungen für Unternehmen an.

Neben diesen auf die berufliche Weiterbildung spezialisierten Einrichtungen werden Seminare und ähnliche Leistungen in zunehmendem Maße auch von Unternehmensberatern angeboten. Weiterbildung wird hier

gleichsam als Nebenprodukt oder Umsetzungshilfe zu Unternehmensberatungen angesehen.

Hinzu kommt, daß Weiterbildungsmaßnahmen methodisch die Grenzen des traditionellen Seminars in alle Richtungen überschreiten. Die Leistungen „Beratung“ und „Weiterbildung“ nähern sich einander an. Dennoch sollte man das spezielle Know-How der beiden Seiten beachten. Die Probleme der Unternehmen lassen sich erfahrungsgemäß inhaltlich kompetent und wirtschaftlich am besten lösen, wenn die Leistungen in Form einer Kooperation von Weiterbildungsanbieter und Unternehmensberater angeboten werden. Angebote, die „alles aus einer Hand“ durchführen wollen, sollten deshalb sorgfältig geprüft werden.

Schließlich müssen noch freiberufliche Trainer als Anbieter von Bildungsdienstleistungen genannt werden. Gerade bei firmeninternen Seminaren ist es weit verbreitet, nicht mit Bildungseinrichtungen, sondern direkt mit einem Trainer zusammenzuarbeiten. Der gleiche Personenkreis, der hier den Unternehmen seine Dienste anbietet, wird auch von Bildungsanbietern für die Durchführung von Seminaren eingesetzt. Trainer sind bei Bildungseinrichtungen immer nur in einzelnen Fach- oder Lehrgebieten tätig.

### **Voraussetzungen für die Kooperation:**

#### *Institutionelle Qualität und Kooperationspotential*

- ↳ *Langfristig erfolgreiche Tätigkeit*
- ↳ *Kontinuität im Angebot*
- ↳ *Sichere wirtschaftliche Situation*
- ↳ *Fachliches Profil*

#### *Vertrauen*

- ↳ *Trägerschaft*
- ↳ *Kundenorientierung als Unternehmensziel des Weiterbildungsanbieters erkennbar*
- ↳ *Weltanschauliche und organisatorische „Nähe“ zum eigenen Unternehmen (Wirtschaftsorientierung)*



### **Arbeitshilfe:**

Checkliste zur Überprüfung der institutionellen Qualität und der Vertrauensbasis zum Unternehmen, Seite 41

Umfassendes Know-How bei einzelnen Personen ist naturgemäß selten. Ein freiberuflicher Trainer ist jedoch daran interessiert, betriebliche Problemstellungen im Lichte seiner eigenen Angebotsmöglichkeiten darzustellen. Aus diesem Grunde ist die Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen auch für die betriebliche Bildungsarbeit erfolversprechender, da so das große Potential der Bildungsinstitute genutzt und jeweils der richtige Trainer für eine Maßnahme gefunden werden kann.

#### *Tip:*

*Wenn Sie überlegen, in Zukunft längerfristige Projekte in der Weiterbildung durchzuführen, empfiehlt es sich, mit Bildungseinrichtungen zu kooperieren, anstatt selbst auf die Suche nach dem jeweils richtigen Trainer zu gehen - es sei denn, Sie verfügen über hohe Qualifikationen und eigene Kapazitäten in der Weiterbildung*

*Nicht immer ist es notwendig, alle angebotenen Dienstleistungen von der Analyse bis zur Nachbetreuung in Anspruch zu nehmen. Vor allem in der Kooperation mit Weiterbildungseinrichtungen ergibt sich die Möglichkeit, dort durchgeführte „Standardseminare“ kostengünstig betriebsintern durchzuführen.*

### **Qualitätsorientierte Auswahl von Weiterbildungsleistungen**

#### *„Qualität in der Weiterbildung“ - eine kontroverse Diskussion*

In den letzten Jahren ist das Thema „Qualität in der Weiterbildung“ vielfältig diskutiert worden. Die kontroverse Diskussion ist jedoch vornehmlich unter der Überschrift des Verbraucherschutzes geführt worden: Wie können (unwissende) Teilnehmer vor „schlechten“ Weiterbildungsmaßnahmen bewahrt werden? Wie kann verhindert werden, daß „schwarze Schafe“ öffentliche Fördermittel erhalten? Im Zuge dieser Qualitätsdiskussion waren eine Vielzahl von Kriterienkatalogen entwickelt worden, die

von einer Formulierung von Mindestanforderungen an die räumliche Ausstattung bis hin zu einer Normierung der pädagogischen Qualifikation eines Dozenten reichten.

Für die betriebliche Weiterbildung hat dies nur mittelbar Konsequenzen gehabt. Schließlich geht es bei der Auswahl von Seminaren nicht um die Forderung nach staatlicher Kontrolle. Qualität in der betrieblichen Weiterbildung bedeutet, daß die Ziele des entsendenden Unternehmen erfüllt werden. Ein objektiver Qualitätsbegriff muß daher durch eine kundenorientierte Auffassung ersetzt werden: Die Ziele des Weiterbildungsanbieters sind die Ziele seiner Kunden, Qualität ist das, wodurch die Wünsche des Kunden optimal erfüllt werden.

Für die Unternehmen, die Weiterbildungsmaßnahmen durchführen, bedeutet dies, daß sie sich über die Ziele klar sein müssen, die mit der Weiterbildung verfolgt werden sollen:

- Was sollen die Teilnehmer können? (Beschreibung einer Tätigkeit, die nach der Weiterbildung beherrscht werden soll).
- Welche Techniken/Methoden/Produkte sollen sie kennenlernen?
- Welcher Zustand soll verbessert werden?
- Welche Verhaltensweise sollen sie üben/erproben/verfeinern?
- Welche Eigenschaften sollen sie entwickeln?

Teilweise können Ziele sogar quantifiziert werden: Beispielsweise soll eine Weiterbildungsmaßnahme erreichen, daß eine Schreibkraft in einem neuen Textsystem um 20 bis 30 % schneller arbeiten kann.

Deshalb sollte in der Bedarfsbestimmung festgelegt werden, welche Ziele mit der Weiterbildung angestrebt werden, auch wenn diese nur vage und qualitativ beschrieben werden können. Diese Ziele sollten den Teilnehmern bekannt sein. Am besten wäre es, sie werden mit ihnen gemeinsam besprochen, um sie damit zu ihren eigenen Zielen zu machen.

## Gütesiegel und Gütegemeinschaften

In Angeboten und Verträgen mit Weiterbildungsanbietern werden Aussagen über die inhaltliche Qualität der Maßnahmen gemacht. Diese werden unter anderem als Lehr- oder Ausbildungsziele genannt. Darüber hinaus signalisiert eine Einrichtung über ihre Institution, ihren Standard oder auch über die Mitgliedschaft in Gütegemeinschaften einen Qualitätsstandard.

Dieser Qualitätsstandard, den die Einrichtung mit allen diesen Aussagen in ihren Unterlagen vorgibt, ist ein Qualitätsversprechen. Mit diesem Versprechen gibt sie einen Maßstab vor, an den sich die Einrichtung zu halten versprochen hat, auch wenn nicht alle dieser Versprechen eingeklagt werden können.

In den vergangenen Jahren haben sich Weiterbildungseinrichtungen in verschiedenen Verbänden und Vereinigungen damit befaßt, Gütekriterien zu definieren. Manche Vereinigungen sind auch ausdrücklich mit dem Ziel gegründet worden, eine „Gütegemeinschaft“ zu bilden, zu der ein Institut nur dann Zutritt erhält, wenn es bestimmte Mindest-Qualitätsstandards erfüllt. Diese Tatsache macht deutlich, daß die Zugehörigkeit zu einer Gütegemeinschaft zwar bedeutet, daß eine Einrichtung nicht zu den „schwarzen Schafen“ seiner Branche gehört, als alleiniges Kriterium bei der Suche nach dem besten Partner hilft das Gütesiegel jedoch nicht weiter.

Gütegemeinschaften machen den Qualitätsanspruch einer Weiterbildungseinrichtung deutlich. Sie zeigen aber auch, in welcher Weise das Institut „Kundenorientierung“ definiert, welche Ziele der Kunden für die Einrichtung im Mittelpunkt stehen. Mit einem Gütesiegel, das die räumliche Ausstattung der Seminarstätten in den Mittelpunkt stellt, wird nicht gleichzeitig die hohe fachliche Kompetenz des Lehrpersonals bescheinigt!

Die folgende Tabelle enthält eine Übersicht über einige Gütegemeinschaften in der Weiterbildung und ihre Kriterien:

Vereinigung	Region; Weiterbildungsformen	Schwerpunkte der Gütekriterien
Wuppertaler Kreis e.V.	Überregional bezieht sich hauptsächlich auf offene Seminare und Firmenseminare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutionelle Kriterien: Wirtschaftsnähe, Renommée, Qualitätssicherungssysteme, Kontinuität etc.</li> <li>• Maßnahmeorientierte Kriterien: Praxisnähe, Zielgruppenorientierung, Lehrmethoden, Qualifikation der Referenten</li> <li>• Organisatorische Kriterien: Informationen, Teilnehmerunterlagen, Bescheinigungen und Zeugnisse</li> </ul>
Weiterbildung Hamburg e.V.	Hamburg orientiert sich vornehmlich an längerlaufenden Lehrgängen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastruktur-Kriterien: Räume, Ausstattung, Lehr- und Lernmaterial</li> <li>• Maßnahmeorientierte Kriterien: Lehrpläne, Lernerfolgskontrollen, Methodenvielfalt, Prüfungsbedingungen, Teilnehmerzahl, besondere Leistungen für benachteiligte Teilnehmer</li> <li>• Vertragsbedingungen: Informationen, Kündigungsmodalitäten, Bestätigungen, Zahlungsbedingungen</li> </ul>
Arbeitsgemeinschaften für berufliche Fortbildung	Baden-Württemberg Zusammenschluß aller Fortbildungsorganisationen einer Region	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertragsbedingungen: Teilnehmerinformationen bei Vertragsabschluß</li> <li>• Infrastruktur-Kriterien: Ausstattung mit EDV-Geräten; Räumliche Gegebenheiten</li> <li>• Maßnahmeorientierte Kriterien: Qualifikation der Dozenten</li> </ul>

*Tip:*

*Wenn eine Weiterbildungseinrichtung mit einem Gütesiegel wirbt, lassen Sie sich die Kriterien dieser Gemeinschaft zuschicken und vergleichen sie diese mit Ihren Anforderungen.*

### **Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000 ff. in der Weiterbildung**

In den letzten Jahren hat die Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen nach DIN EN ISO 9000 ff. auch bei Weiterbildungseinrichtungen eine große Resonanz gefunden. Die ersten Institute, die über ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem verfügten, waren solche, die als Abteilung eines größeren Unternehmens „mit-zertifiziert“ wurden. Beispiele hierfür sind die Schulungsinstitutionen von Computerherstellern.

Um ein Zertifikat nach DIN EN ISO 9001 ff. zu erhalten, müssen sich die Institute einer Überprüfung durch eine unabhängige Zertifizierungsgesellschaft unterziehen. Grundlage dieses Zertifizierungsaudits ist das Qualitätsmanagementhandbuch der Einrichtung. In seinem Qualitätsmanagementhandbuch beschreibt das Institut, welche Ziele es für die Qualität seiner Angebote verfolgt. Gleichzeitig wird ein System von Regeln und Abläufen dokumentiert, das sicherstellt, daß diese Qualitätsziele systematisch und sicher erreicht werden. Dieses System bezeichnet man als Qualitätsmanagementsystem.

Die Zertifizierung nach der Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. ist ein Nachweis darüber, daß die Dokumentation dieses Qualitätsmanagementsystems den Anforderungen der Norm DIN EN ISO 9001 (Nachweisnorm) erfüllt. Im Audit muß das Unternehmen zusätzlich nachweisen, daß die Anweisungen und Regeln des Qualitätsmanagementsystem auch real im Unternehmen angewandt werden.

Das Zertifikat ist somit kein Gütesiegel für die Qualität der Weiterbildungsleistung, sondern eher ein Nachweis für die Qualität der Organisation. Trotzdem kann man einen positiven Einfluß auf die Qualität der

Produkte erkennen: Die Einrichtung hat die Qualität ihrer Angebote in den Mittelpunkt ihrer organisatorischen Anstrengungen gestellt. Die Qualität der Dienstleistung wird systematisch überprüft und verbessert. Mit dieser Zielsetzung lassen sich „Ausrutscher“ vermeiden, so daß man als Kunde davon ausgehen kann, daß das versprochene Qualitätsniveau der Weiterbildungseinrichtung auch eingehalten wird. Durch die Zertifizierung macht die Einrichtung deutlich, daß bei ihr die Bedürfnisse und die Qualitätsansprüche der Kunden im Mittelpunkt stehen und daß sie systematisch daran arbeitet, diese Anforderungen zu erfüllen.

In ihrer „Qualitätspolitik“, die in einem zertifizierten Qualitätsmanagementhandbuch enthalten sein muß, sind die obersten Richtlinien der Weiterbildungseinrichtung dokumentiert, die die Qualität der angebotenen Dienstleistung betreffen. Die Qualitätspolitik wird von den Einrichtungen meist auch zur Öffentlichkeitsarbeit und Werbung verwendet, sie wird üblicherweise auch an Kunden abgegeben..

Diese Qualitätspolitik ist eine „Selbstaussage“: Welche Ansprüche stellt eine Einrichtung an sich selbst? Wie sieht sie Ihre Beziehung zum Kunden? Steht die Unternehmensleitung hinter den Zielen, die Qualität der Weiterbildung in den Mittelpunkt der Unternehmenspolitik zu stellen? Eine offen und deutlich formulierte Qualitätspolitik, die von Kunden und Mitarbeitern verstanden wird, hat nicht nur die Zertifizierung im Blick, sondern zeugt von einer qualitätsbewußten und kundenorientierten Haltung des Unternehmens: Schließlich kann die Seriosität einer Weiterbildungseinrichtung auch an ihren Zielen und den Leitlinien ihres Handelns gemessen werden.

*Tip:*

*Wenn eine Weiterbildungseinrichtung mit einem Zertifikat nach DIN EN ISO 9001 wirbt, lassen Sie sich die Qualitätspolitik der Einrichtung zusenden. Vergleichen Sie, welche Qualitätsversprechen in der Qualitätspolitik oder in anderen Unterlagen gemacht werden.*

# Checklisten

## Bedarfsanalyse

Personenbezogene Erfassung des Bildungsbedarfes:

Mitarbeiter(in):			
	Bildungsbedarf		
Kenntnisse und Fertigkeiten	1 (Qualifikations- lücke)	2 (Qualifikations- anpassung)	3 (Potential- entwicklung)
<u>Kategorien</u> 1. Zusätzliche Qualifikation ist notwendig, um die Aufgaben in der heutigen Form zu erfüllen. (Qualifikationslücke) (bestehende Probleme) 2. Zusätzliche Qualifikation ist wichtig, um mit zukünftig geplanten Entwicklungen standzuhalten (Anpassungsqualifikation) (vorausschbare Probleme) 3. Qualifikation würde Potentiale schaffen, die neue oder verbesserte Aktivitäten ermöglicht (Potentialentwicklung)			
<u>Prioritäten</u> ! dringend O auch kurzfristig sinnvoll ~ für zukünftige Entwicklungen interessant / zur Zeit nicht notwendig			

# Weiterbildungsplanung

Weiterbildungsbudget für das Jahr \_\_\_\_\_

Kostenart	Budget	Vorjahr
<u>Externe Kosten</u>		
Teilnehmerbeiträge _____ TN x _____ Tage x _____ DM/TN und Tag (Durchschnittspreis)		
Reise- und Unterkunftskosten für Teilnehmer an externen Veranstaltungen _____ TN x _____ Tage x _____ DM/TN und Tag (Erfahrungswerte)		
Honorare, Nebenkosten für Trainer, Berater _____ Veranstaltungstage x _____ DM Honorarsatz incl. NK (Erfahrungswerte)		
Kosten für Lehr- und Lernmittel Pauschale		
Hotelkosten etc. für extern veranstaltete, selbst organisierte Seminare _____ Veranstaltungstage x _____ TN x _____ DM Raummiete/TN und Tag		
<u>Interne Kosten</u>		
Arbeitsausfallkosten (durchschnittl. _____ TN x _____ Tage x Lohnkosten der Teilnehmer incl. evtl. Zusatzkosten) _____ DM		
Verrechnung von Raumkosten bei internen Weiterbildungsmaßnahmen		
<u>Allgemeine Kosten der Weiterbildung</u>		
Verwaltungskosten der Weiterbildungsaktivitäten (je nach Organisationsform)		
evtl. Raum- und Gerätekosten		
Summe		

Formular zur Erfassung von Bildungswünschen und -zielen durch die Führungskräfte:

Abteilung: _____	
Maßnahmetyp:	<input type="checkbox"/> externes Seminar <input type="checkbox"/> Workshop <input type="checkbox"/> internes Seminar <input type="checkbox"/> Projekt <input type="checkbox"/> Betreutes Lernen am Arbeitsplatz
Anzahl der betroffenen Mitarbeiter: _____	geplant für: _____
Ziel: _____	
Grund:	
<input type="checkbox"/> Laufender Entwicklungsprozeß: _____	
<input type="checkbox"/> Anpassung der Qualifikation: _____	
<input type="checkbox"/> Potentialaufbau: _____	
<input type="checkbox"/> Eigenes Interesse des Mitarbeiters _____	
Anmerkungen (z.B. geplante Vorgehensweise)	
Voraussichtliche Kosten: _____	

Die für die einzelnen beabsichtigten Maßnahmen ausgefüllten Formulare werden nach Prioritäten geordnet und im Rahmen der Möglichkeiten des Weiterbildungsbudgets erfüllt.

## Umsetzung im Betrieb

Fragebogen für ein Interview bzw. eine Befragung mit Mitarbeitern nach Abschluß einer externen Bildungsmaßnahme (z.B. Seminar)

<b>Bewertung von Weiterbildungsmaßnahmen</b>						
Wir bitten Sie uns nach der Veranstaltung eine Rückmeldung zu geben, wie Sie das Seminar und seinen Erfolg einschätzen. (Bitte ausfüllen bzw. ankreuzen und Ihrem Vorgesetzten überreichen oder direkt an die Personalabteilung senden)						
Titel der Veranstaltung: _____						
Datum: _____			Anzahl der Teilnehmer (ggf. geschätzt)			
Veranstalter	Ort		Anzahl der Teilnehmer (ca.)			
Lernatmosphäre	sehr gut					schlecht
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisation und Räume	sehr gut					schlecht
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teilnehmerkreis	passend					inhomogen
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachliche Kompetenz des Dozenten	sehr gut					schlecht
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Didaktisch-methodische Qualität der Veranstaltung	sehr gut					schlecht
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stoffmenge und Lehrtempo	Interessant und verständlich					unpassend
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
War das Seminar für Ihre Arbeit hilfreich?	Sehr hilfreich					überflüssig
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesamturteil zum Seminar	sehr gut					schlecht
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Name, Abteilung, Datum						

Fragebogen für ein Interview bzw. eine Befragung von Mitarbeitern ungefähr 6 Monate nach Beendigung einer Bildungsmaßnahme.

<b>Bewertung von Weiterbildungsmaßnahmen</b>	
Sie haben vor einem halben Jahr an einer Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen. Wir möchten Sie bitten, uns im Rückblick Ihre Meinung über die Veranstaltung mitzuteilen. (Bitte ausfüllen bzw. ankreuzen und Ihrem Vorgesetzten überreichen oder direkt an die Personalabteilung senden)	
Thema der besuchten Veranstaltung: _____	
Hat sich der Besuch des Seminars auf Ihre Arbeit positiv ausgewirkt?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Würden Sie die Teilnahme am Seminar empfehlen?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
-wenn ja, für wen? _____	
Konnten Sie das Gelernte anwenden	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Waren Ihnen dabei die Lehrunterlagen nach dem Seminar noch hilfreich?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Haben Sie auf diesem Gebiet nach dem Seminar noch weiteres gelernt?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Welches Ergebnis hat das Seminar für Sie gebracht? (bitte ankreuzen)	
<input type="checkbox"/> Zeitersparnis/schnellere Erledigung von Aufgaben	
<input type="checkbox"/> Größere Sicherheit bei der Erfüllung der Aufgaben	
<input type="checkbox"/> Erlernen neuer Tätigkeiten/Kenntnisse	
<input type="checkbox"/> Andere: _____	
Gesamturteil zum Seminar	sehr gut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> schlecht
Name, Abteilung, Datum _____	

### Checkliste Qualität der Weiterbildungseinrichtung

Vor einer Bewertung sollte man sich Informationsmaterialien (Programme) der Einrichtung zusenden lassen, um anhand dieser Unterlagen eine Einschätzung vorzunehmen. Dabei spielen neben objektiven Merkmalen auch die persönliche Sympathie als Basis einer vertrauensvollen Zusammenarbeit eine Rolle:

1.	Paßt die Weiterbildungseinrichtung vom „Typ“, den vermittelten Werten und Zielen zu Ihrem Unternehmen?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
2.	Hat die Weiterbildungseinrichtung Referenzen benannt; haben Sie diese gegebenenfalls nachgeprüft?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein wen: _____
3.	Haben Sie befreundete Unternehmen über Ihre Erfahrungen mit dieser Weiterbildungseinrichtung befragt?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein wen: _____
4.	Hat das Institut in der Branche einen guten Ruf?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
5.	Wissen Sie, seit wievielen Jahren die Einrichtung existiert?	_____ Jahre
6.	Wirbt die Einrichtung mit einem Gütesiegel? mit welchem? Sind Ihnen die Gütekriterien des Gütesiegels bekannt?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein _____ <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
7.	Trauen Sie dieser Einrichtung zu, bei einer längerfristigen Zusammenarbeit Ihre Bildungsfragen erfolgreich lösen zu können?	<input type="checkbox"/> Ja, sofort <input type="checkbox"/> vielleicht <input type="checkbox"/> eher nicht

Fortsetzung: Checkliste Qualität der Weiterbildungseinrichtung

8.	Ist das Institut nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
9.	Wie stellt sich das Institut dar? <input type="checkbox"/> betont konservativ/leistungsorientiert <input type="checkbox"/> trendorientiert/modisch <input type="checkbox"/> jung, kreativ <input type="checkbox"/> altmodisch, verschult <input type="checkbox"/> sachorientiert, nüchtern <input type="checkbox"/> menschlich, freundlich
10.	Hat die Einrichtung einen besonderen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen oder weltanschaulichen Hintergrund? <input type="checkbox"/> Arbeitgeber <input type="checkbox"/> Gewerkschaften <input type="checkbox"/> IHK oder Handwerkskammern <input type="checkbox"/> Branchenverband <input type="checkbox"/> Berufsständische Vereinigungen <input type="checkbox"/> Hersteller (z.B. bei DV-Schulungen) <input type="checkbox"/> Kirchen <input type="checkbox"/> Öffentliche Hand <input type="checkbox"/> Unternehmen ohne institutionelle Bindung
11.	Kann man den Unterlagen entnehmen, daß sich das Institut besonders um Kundenorientierung bemüht? <input type="checkbox"/> Beratungs- und Serviceangebote <input type="checkbox"/> Benennung von Ansprechpartnern <input type="checkbox"/> Fragebogen <input type="checkbox"/> Telefon-Hotlines
12.	Was ist die Hauptzielgruppe der Einrichtung? _____ _____

**Finanzielle und Vertragsbedingungen**

Diese Checkliste dient dazu, die Vertragsbedingungen und finanziellen Konditionen von Weiterbildungseinrichtungen zu vergleichen. Die Abmeldungs- und Rücktrittskonditionen sind bei Seminaranbietern oft sehr unterschiedlich, ein Vergleich lohnt sich daher.

1.	Sind die Allgemeinen Geschäftsbedingungen in den Unterlagen enthalten? <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
2.	Sind die Teilnehmergebühren für die einzelnen Maßnahmen genannt? <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
3.	Wann wird der Rechnungsbetrag fällig? <input type="checkbox"/> Mit Erhalt einer schriftlichen Teilnahmebestätigung und Rechnung <input type="checkbox"/> Sofort bei Anmeldung <input type="checkbox"/> Ratenzahlung möglich <input type="checkbox"/> Spezielle Konditionen: _____
4.	Rücktrittsregelung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Den Unterlagen ist keine Rücktrittsregelung zu entnehmen</li> <li>• Rücktritt kostenlos möglich bis _____ Tage vor der Veranstaltung</li> <li>• Bei Rücktritt bis zu _____ Tage vor der Veranstaltung wird eine Bearbeitungsgebühr von _____ fällig</li> <li>• Bei Rücktritt bis zu _____ Tage vor der Veranstaltung wird _____ % der Teilnahmegebühr fällig</li> </ul>
5.	Welche Teilnehmerunterlagen sind im Preis enthalten? _____

## Offene Seminare - das richtige Angebot auswählen

Können Sie den Programmen ausreichend Informationen über das offene Seminar entnehmen?

	Informationen ausreichend	nachfragen!
1. Lernziele der Veranstaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Differenzierte Übersicht der Inhalte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Lehrmethoden (Vortrag, Übungen, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Dozent <ul style="list-style-type: none"> <li>• Name,</li> <li>• beruflicher Hintergrund</li> </ul>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Teilnahmevoraussetzungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Teilnehmerkreis <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebliche Funktionen</li> <li>• Einordnung in die Unternehmenshierarchie</li> </ul>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Teilnehmerzahl <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindestteilnehmerzahl</li> <li>• Höchstteilnehmerzahl</li> </ul>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Abschluß: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden Teilnehmerprüfungen durchgeführt?</li> <li>• Erhalten die Teilnehmer zum Abschluß ein Zeugnis oder ein Zertifikat</li> </ul>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fortsetzung Checkliste S. 41

9.	Einordnung der Veranstaltung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist die Veranstaltung Bestandteil einer Reihe oder eines Zyklus?</li> <li>• Ist die Teilnahme an einzelnen Teilen der Veranstaltungsreihe sinnvoll?</li> </ul>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Zeiten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Termin der Veranstaltung</li> <li>• Ausweichtermine vorhanden?</li> <li>• Unterrichtstage</li> <li>• Unterrichtsstunden</li> </ul>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Kosten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilnehmerbeitrag (Umsatzsteuer?)</li> <li>• Nebenkosten (Unterkunft, Prüfungsgebühren)</li> </ul>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Checkliste für die Zusammenarbeit mit freien Trainern

Die Zusammenarbeit mit Trainern erfordert ein größeres Maß an Engagement des Unternehmens, da Planung und Kontrolle nicht dem Trainer allein überlassen werden sollte

Die Vorgehensweise sollte folgende Schritte umfassen:

1.	Ziele ermitteln, Vorstellungen entwickeln, Bedarf analysieren?
2.	Informationen über mögliche Partner einholen, Empfehlungen nachgehen, Angebote sichten
3.	Vorauswahl: aufgrund der „Papierform“ - Institutionelle Qualität als Mindest-Voraussetzung; inhaltliche Qualität des Angebotes, Preisvorstellungen
4.	Schriftliche Angebote einholen, und darum bitten, zu folgenden Punkten Stellung zu nehmen: Lernziele, Lernschritte, Material, Wer macht es?, Preis, Zahlungsbedingungen, Reisekosten/Spesen, Vorschläge zum Qualitätscontrolling; Referenzen, Selbstdarstellung
5.	Vergleichen und auch den persönlichen Eindruck einbeziehen Referenzen ggf. prüfen
6.	Vertrag schließen, darin Ziele verbindlich machen
7.	Erfolgskontrolle und Umsetzungsunterstützung