
Walter Schöni

Leitfaden für das Qualitätsmanagement bei Weiterbildungen und Kooperationen

Zum Auftrag des Impulsprogramms «Qualifikation» gehört die Überprüfung der Qualität und Wirksamkeit seiner Aktivitäten. Da es sich beim Impulsprogramm nicht um eine Bildungsinstitution handelt, sondern um ein Netzwerk von Weiterbildungs-, Entwicklungs- und Transferprojekten, konnte nicht auf ein im Bildungsbereich gängiges Qualitätssystem zurückgegriffen werden. Es galt vielmehr ein Qualitätsmanagement einzurichten, das Steuerungsmöglichkeiten bietet und dennoch den beteiligten Fachleuten Freiraum lässt. Die Grundsätze des Qualitätsmanagements im Impulsprogramm lauten:

1. die Qualitätssicherung erfolgt *prozessbegleitend*, nicht erst am Produkt bzw. Angebot
2. die Qualitätsbewertung erfolgt primär durch *Selbstevaluation* der Arbeit im Projektteam
3. die Qualitätskriterien werden *programmintern abgestimmt*, die Resultate ausgewertet

Die Qualitätsverantwortung liegt somit bei den Projektteams, d.h. bei den Fachleuten auf dem jeweiligen Gebiet. Die Resultate der Qualitätsbewertung werden in regelmässigen Meilenstein-Gesprächen (Fortschrittskontrolle) zusammen mit der Programmleitung überprüft. Zudem werden Ausschreibung und Durchführung der Veranstaltungen nach Qualitätsaspekten – Sprache, Auftreten, Zielgruppenbezug usw. – begleitet und optimiert; die Feedbacks der Teilnehmenden werden ausgewertet und an die Referierenden zurückgemeldet.

Um die Selbstevaluation der Projektarbeiten zu unterstützen, hat die Programmleitung einen Qualitätsleitfaden entwickelt und den Projektteams zur Verfügung gestellt. Dieser Leitfaden steht im Zentrum des Beitrags. Im *1. Kapitel* werden zunächst Qualitätskonzept und Zielsetzung des Leitfadens erläutert. Das *2. Kapitel* enthält den Leitfaden mit allen Instrumenten.¹ *Kapitel 3* berichtet über seine Anwendung im Impulsprogramm.

1 Ideen und Vorschläge zum Qualitätsleitfaden beigesteuert haben Janine Cuagnier, Thomas Heim, Anne Honegger, Rolf Neeser, Christina von Passavant, Roland Plattner und Peter Schär.

1 Qualitätskonzept und Zielsetzung des Leitfadens

Folgt man den Sprachregelungen gängiger Qualitätssysteme, so sind Dienstleistungen – und dazu gehören auch Weiterbildungs- und Kooperationsangebote – dann von guter Qualität, wenn sie der Erwartung jener entsprechen, die sie in Anspruch nehmen. Diese Aussage zeugt von Kundenorientierung, sagt aber wenig darüber aus, unter welchen Bedingungen Bildungsqualität entsteht. Diese ist nicht nur eine Frage des «guten Unterrichts» und des lebendigen Seminargeschehens; die Abklärung der Teilnahmevoraussetzungen, die genaue Definition der Ziele, die Erfolgskontrolle und die Umsetzung des Gelernten sind für das Zustandekommen von Qualität und Nutzen nicht minder wichtig (vgl. Schöni et al. 1997; Schöni 2000).

Diese Überlegungen gelten ganz besonders für die Angebote des Impulsprogramms, deren Qualität und Nutzen nicht nur im Workshop oder im Ausbildungsgang, sondern letztlich im Unternehmen, im internen Aufbauprojekt, im Arbeitsfeld und in der Berufslaufbahn der Teilnehmenden zum Tragen kommen müssen. Das Qualitätskonzept des Impulsprogramms, das auch dem Leitfaden zugrunde liegt, ist daher notwendigerweise prozessbezogen. Es gliedert die Planung und Abwicklung von Angeboten in vier qualitätsrelevante Prozessabschnitte und einen Dokumentationsteil:

1. Klärung der Rahmenbedingungen der Teilnahme bzw. der Kooperation
2. Definition der Ziele und Abläufe: Lernziele, Umsetzungsziele, Kooperationsziele usw.
3. Sicherung der Prozessqualität: Qualität des Lernens, der Instrumente, der Kooperation
4. Sicherung des TransfERNutzens: Zielerreichung in der Arbeitspraxis, im Betrieb usw.
5. Dokumentation des Ablaufs: Aufzeichnung der Ziele, des Vorgehens und der Resultate

Ziel des Qualitätsleitfadens ist es, die Qualitätssicherung zu unterstützen im gesamten Ablauf von *Weiterbildungen* (Kurse, Workshops, Lehrgänge) und von *Kooperationsprojekten* (Entwicklungs- und Transferprojekte in Unternehmen). Der Leitfaden beinhaltet Erläuterungen und Instrumente für jeden Prozessabschnitt in Form von Mustervorlagen, Arbeitsblättern und Evaluationshilfen (*Abbildung 1*).



Abbildung 1 Einsatz des Leitfadens im Ablauf von Weiterbildungen und Kooperationen

Anwendungsmöglichkeiten

Einige Instrumente des Qualitätsleitfadens eignen sich für beide Angebotsformen, andere speziell für Weiterbildungen oder speziell für Kooperationen. Die vorliegende Auswahl von Instrumenten orientiert sich an den Bedürfnissen des Impulsprogramms und erhebt keinen Anspruch auf «Vollständigkeit». Die Elemente stehen untereinander in einem systematischen Zusammenhang, sie können aber auch einzeln genutzt werden. Sie eignen sich zudem als «Ideenlieferanten» für verschiedene Anwendungsfelder von öffentlichen und privaten Bildungsanbietern oder Know-how-Trägern.

2 Der Qualitätsleitfaden

Teil 1: Klärung der Rahmenbedingungen der Teilnahme

Die genaue Festlegung der Rahmenbedingungen einer Kursteilnahme oder einer Projektkooperation hilft allen Beteiligten, ihre Erwartungen zu klären. Dabei geht es zum einen um die Vereinbarung grundsätzlicher «Spielregeln» der Zusammenarbeit, zum anderen aber auch um die verbindliche Regelung der Leistungen, der Kostenaufteilung, der Haftung usw. Zu regeln sind grundsätzlich die Verhältnisse unter allen Beteiligten:

- bei Weiterbildungen: teilnehmende Person, ArbeitgeberIn, Ausbildungsleitung
- bei Kooperationen: firmeninterne Ansprechperson, Geschäftsleitung, Projektleitung

Die Regelungen können in der Form von Lernkontrakten, Weiterbildungsverträgen oder Kooperationsvereinbarungen getroffen werden.

Lernkontrakt Teilnehmende – Ausbildungsleitung

Der Lernkontrakt regelt die Zusammenarbeit zwischen Teilnehmenden und Ausbildungsleitung für die Dauer einer Weiterbildung. In der Regel lohnt sich der Aufwand für den Kontrakt nur bei Ausbildungsgängen, nicht bei einmaligen Anlässen. Der Kontrakt beinhaltet eine Zielvereinbarung und erstreckt sich auf die Teilnahme am Unterricht, die Lernbegleitung sowie das Absolvieren allfälliger Leistungsnachweise (z.B. Projektarbeiten, Prüfung). *Der Lernkontrakt wird beim Aufnahmegespräch vor Kursbeginn formuliert.*

«Lernkontrakt zwischen Kursleitung xx und TeilnehmerIn yy»

1. **Gegenstand:** Bezeichnung des Angebots, des Zeitraums der Teilnahme, der Kursleitung.
2. **Zielsetzung der Teilnahme:** Beschreibung der Ziele, die die Teilnehmerin im genannten Zeitraum persönlich erreichen will, mit Unterstützung der Kursleitung und der übrigen Teilnehmenden. *Die Ziele werden ggf. mit der firmeninternen Zielvereinbarung abgestimmt.*
3. **Umfang der Teilnahme:** Aufzählung der mit der Teilnahme verbundenen Aktivitäten: Unterrichtseinheiten, ergänzende Einheiten, Selbststudium, Umsetzungsschritte, Projektaufgaben usw.
4. **Lernschritte, Lernweg, Lernbegleitung:** Mit welchen Aktivitäten und Lernformen sollen die Ziele erreicht werden? Welche Unterstützung benötigt die Teilnehmerin dazu?
5. **Überprüfung der Zielerreichung:** Zu welchem Zeitpunkt und woran erkennen Teilnehmerin und Kursleitung, ob die gesetzten Ziele erreicht worden sind oder nicht?
6. **Grundsätze der Zusammenarbeit (Formulierungsbeispiele):**
Aktive Lernrolle: «Die Teilnehmerin unternimmt selber die erforderlichen Anstrengungen, um die gesetzten Ziele zu erreichen.»
Lernpartnerschaft: «Die Kursleitung stellt die fachlichen Grundlagen und Lernbedingungen sicher, die Teilnehmenden bringen ihre Praxiserfahrung ein.»
Selbstgesteuertes Lernen: «Die Teilnehmenden bestimmen Inhalte, Abfolge und Geschwindigkeit der Lernschritte soweit wie möglich individuell.»
7. **Leistungsnachweis/Zertifikat:** Bezeichnung der Bedingungen, die erfüllt sein müssen, damit die Kursteilnahme bewertet und ein Zertifikat ausgestellt werden kann.
8. **Kontraktpartner:** Es unterschreiben die Kursleitung und die teilnehmende Person.

Abbildung 2 Vorlage für den Lernkontrakt

(Quelle: Deitering 1995, 110; Schöni 2001, 215)

Kooperationsvereinbarung Projektleitung – Firma

Gegenstand der Kooperation können technische Innovationen, Optimierungen im Managementprozess oder in der internen Weiterbildung sein. Stets geht es darum, Know-how zu entwickeln, es in die Praxis umzusetzen und dabei zu lernen. Die Kooperationsvereinbarung definiert Spielregeln für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Sie regelt die Leistungen beider Seiten, Fragen der Haftung (bei Beratungs- und Entwicklungsmandaten), des Nutzungsrechts und des geistigen Eigentums. Bei subventionierten Angeboten könnte zudem vereinbart werden, dass die begünstigte Firma eine Gegenleistung für die regionale Wirtschaft erbringt, beispielsweise indem sie die Projekterfahrung anderen interessierten Firmen zugänglich macht und so den Impuls weiterträgt. *Es ist ratsam, die Vereinbarung im Entwurf durch eine juristische Fachperson überprüfen zu lassen.*

**«Vereinbarung über die Zusammenarbeit zwischen Projektleitung xx
und der Firma, vertreten durch GeschäftsleiterIn yy und ProjektpartnerIn zz»**

1. **Gegenstand und Zielsetzung:** Bezeichnung des Angebots, Zielsetzung, Zeitperiode, Leistungen und Formen der Kooperation (Entwicklung, Schulung, Begleitung usw.).
2. **Investitionen der beiden Partner:** Beiträge an Sach-, Personal-, Infrastrukturleistungen.
3. **Zusammenarbeit zwischen Firma und Projektleitung (Formulierungsbeispiele):**
 »Die Firma verpflichtet sich, die Realisierung der Projektziele zu unterstützen, nötige Informationen und Mittel zur Verfügung zu stellen und machbare Massnahmen intern umzusetzen.«
 «Die Projektleitung und die von ihr beauftragten Personen garantieren, dass die vereinbarten Arbeiten mit der gebotenen Sorgfalt und gemäss Stand der Fachdiskussion durchgeführt werden.»
4. **Geheimhaltung:** «Die Projektleitung und die von ihr beauftragten Personen verpflichten sich, die erhaltenen Informationen über Geschäfts- und Firmenbelange vertraulich zu behandeln.»
5. **Nutzung und Veröffentlichung:** «Die Projektleitung ist berechtigt, Produkte aus der Kooperation (Entwicklungen, Ergebnisse usw.) für nichtkommerzielle Zwecke zu nutzen und Know-how im Einvernehmen mit der Firma weiterzugeben bzw. zu veröffentlichen.»
6. **Haftung:** «Die Projektleitung übernimmt keine Haftung für die aus der Beratung oder aus der Verwendung von Ausbildungsinhalten in der Firma resultierenden Ergebnisse.»
7. **Beginn und Dauer:** «Die Vereinbarung tritt mit der Unterzeichnung in Kraft und endet mit dem Abschluss der vereinbarten Arbeiten. Änderungen erfordern das Einverständnis beider Parteien.»
8. **Vertragspartner (Unterschriften):** Firmenleitung, firmeninterne ProjektpartnerIn, Projektleitung.

*Abbildung 3 Vorlage für die Kooperationsvereinbarung
(in Anlehnung an Plattner 1999)*

Weiterbildungsvertrag Teilnehmende – Arbeitgeber

Der Abschluss eines Weiterbildungsvertrags empfiehlt sich bei länger dauernden Weiterbildungen. Der Vertrag legt fest, welche zeitlichen und finanziellen Ressourcen beide Seiten zur Deckung des Aufwands zur Verfügung stellen (Vorbereitung, Kursgebühren, Arbeits- oder Freizeit, Coaching usw.). Die Aufteilung der Lasten hängt unter anderem davon ab, welchen individuellen Nutzen die Weiterbildung der teilnehmenden Person bringt. Zu beachten ist, dass starre Rückzahlungspflichten der Motivation schaden können. Sie eignen sich keinesfalls, um Mitarbeitende an die Firma zu binden. Falls die Weiterbildung den Teilnehmenden auch ausserhalb der Firma direkten Nutzen bringt, empfiehlt sich eher eine – dem Lohnniveau angemessene – Zeit- oder Kostenbeteiligung der Arbeitnehmenden. *Die Kursleitung kann die folgende Mustervorlage der Firma im Sinne einer Empfehlung zur Verfügung stellen.*

«Weiterbildungsvertrag zwischen der Firma xx und TeilnehmerIn yy»

1. **Gegenstand:** Bezeichnung des Angebots, des Zeitraums der Teilnahme, der Anbieterin.
2. **Ziel der Teilnahme:** Bezeichnung der Trainings-, Kompetenz-, Einsatz- oder Beförderungsziele. *Die Ziele können im Lernkontrakt oder in einer firmeninternen Zielvereinbarung detailliert werden.*
3. **Verpflichtung des Arbeitgebers und der Arbeitnehmerin (Formulierungsbeispiele):**
«Die Firma verpflichtet sich, die Arbeitnehmerin bei der Teilnahme und in der Erreichung der gesetzten Ziele zu unterstützen. ... Die Arbeitnehmerin verpflichtet sich zur regelmäßigen Teilnahme; sie unternimmt alles, damit die Ziele erreicht werden.»
4. **Beitrag ArbeitgeberIn:**

<input type="checkbox"/> Kosten der Lehr- und Lernmittel <input type="checkbox"/> Teilnahmegebühren zu ... % <input type="checkbox"/> Spesen zu ... % <input type="checkbox"/> Freistellung für ... Stunden unbezahlt <input type="checkbox"/> Freistellung für ... Stunden bezahlt	Beitrag ArbeitnehmerIn: <input type="checkbox"/> Kosten der Lehr- und Lernmittel <input type="checkbox"/> Teilnahmegebühren zu ... % <input type="checkbox"/> Spesen zu ... % <input type="checkbox"/> Zeitinvestition ... Stunden unbezahlt <input type="checkbox"/> Zeitinvestition ... Stunden bezahlt
---	---
5. **Rückzahlung:** «Falls die Arbeitnehmerin vor Ablauf einer zweijährigen Frist nach Abschluss der Weiterbildung kündigt, zahlt sie dem Arbeitgeber die von ihm übernommenen Kosten zurück. Die Rückzahlung vermindert sich während dieses Zeitraums monatlich um 1/24 der Kosten.»
6. **Vertragsparteien:** Es unterschreiben ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn.

Abbildung 4 Vorlage für den Weiterbildungsvertrag
(Schöni 2001, 214; Staudt et al. 1993)

Teil 2 Definition der Ziele und Abläufe

Genau formulierte, überprüfbare und realistische Ziele bilden die Voraussetzung jeglicher Erfolgskontrolle, in Weiterbildungsangeboten ebenso wie in Kooperationsprojekten. Zu definieren sind dabei nicht nur Lernziele für eine Veranstaltung, sondern – im Sinne des Nutzentransfers – auch Umsetzungsziele für die Arbeitspraxis, für die Abteilung und für die individuelle berufliche Entwicklung. Auf der Grundlage festgelegter Ziele können geeignete Lerninhalte und Lernformen konzipiert werden (*die didaktische Konzeption ist Sache des Fachpersonals und wird in diesem Leitfaden nicht behandelt*).

Definition der Lernziele und der Veranstaltungsziele

Wie können die Lernziele für Kurse, Seminare, Workshops oder Projektarbeiten formuliert werden? Welche Ziele können für den Erfolg der gesamten Weiterbildungsveranstaltung gesetzt werden? Und anhand welcher Indikatoren lässt sich die Zielerreichung überprüfen? *Abbildung 5* zeigt eine Zusammenstellung möglicher Zielsetzungen und Indikatoren. Die Zielformulierung

muss sich auf die aktuellen Aufgaben, Vorkenntnisse und Entwicklungsbedürfnisse der Teilnehmenden sowie auf den vom Betrieb festgestellten Weiterbildungsbedarf abstützen.

Lerninhalte/Lernziele	Indikator-Beispiele
<ul style="list-style-type: none"> • Produktkenntnisse • Sicherheitskenntnisse • Umweltbewusstsein • Planungsverhalten • Informationsverhalten • Problemlösefähigkeit • Verhandlungsgeschick • soziale Sensibilität • kompetentes Auftreten • realistisches Selbstbild 	<p><i>TN kennen die verschiedenen Produkte, Verfahren, Vorschriften</i></p> <p><i>TN kennen und vermeiden körperliche Fehlbeanspruchung</i></p> <p><i>TN wissen, mit welchen Methoden wieviel Energie gespart wird</i></p> <p><i>TN zeichnen zuerst alle Arbeitsschritte auf und setzen Prioritäten</i></p> <p><i>TN beschaffen sich die erforderlichen Informationen selbständig</i></p> <p><i>TN analysieren das Problem, dann bewerten sie Lösungsvarianten</i></p> <p><i>TN legen sich vor dem Gespräch konkrete Strategien zurecht</i></p> <p><i>TN erkennen latente Vorurteile gegenüber dem anderen Geschlecht, gegenüber Berufsgruppen oder Nationalitäten</i></p> <p><i>TN erkennen die Wirkung ihres Verhaltens auf andere</i></p> <p><i>TN wissen, welche Lernschritte sie sich zutrauen können</i></p>
Veranstaltungsziele	Indikator-Beispiele
<ul style="list-style-type: none"> • Erfolgsquote • Abbruchquote • Teilnehmerzufriedenheit 	<p><i>75% der TN bestehen den Lerntest mit mindestens 50 Punkten</i></p> <p><i>die Abbruchquote liegt unterhalb von 5%</i></p> <p><i>die Referentin erhält in der Kursbewertung die Gesamtnote «gut»</i></p>
TN = Teilnehmende	

Abbildung 5 Mögliche Lernziele und Veranstaltungsziele (vgl. Schöni 2001, 200)

Definition der Ziele für die Arbeitspraxis

Wie soll das in einem Kurs oder in einer Projektzusammenarbeit Gelernte in der Arbeitspraxis umgesetzt werden? Welche Veränderungen in der beruflichen Kompetenz, in Verhalten und Leistung der Teilnehmenden werden angestrebt? Und anhand welcher Indikatoren lässt sich die Erreichung dieser Ziele im Arbeitsfeld überprüfen? *Die Ziele werden im Gespräch zwischen Kurs- oder Projektleitung, den Teilnehmenden und ihren Vorgesetzten geklärt.*

Kompetenz, Verhalten	Indikator-Beispiele
• berufliche Polyvalenz	<i>MA beherrscht mehrere verschiedene Produktgruppen, Prozesse</i>
• Ressourcendenken	<i>MA achtet systematisch auf Abfallvermeidung und Energiesparen</i>
• Kostenbewusstsein	<i>MA weiss, welche Kosten durch welche Fehler verursacht werden</i>
• Serviceorientierung	<i>MA geht auf Kundenwünsche ein, ohne Kostenrahmen zu sprengen</i>
• Auftreten bei Kunden	<i>MA fühlt sich sicherer und fachlich kompetenter im Aussendienst</i>
• effektive Teamarbeit	<i>MA lösen Probleme gemeinsam und unterstützen sich im Team</i>
• soziale Sensibilität	<i>MA bauen Vorurteile ab (z.B. gegenüber dem andern Geschlecht)</i>
• Lernmotivation	<i>MA arbeiten sich selber in neue Gebiete und Problemstellungen ein</i>
Leistung	Indikator-Beispiele
• Arbeitseffizienz	<i>Arbeitsvolumen pro Zeiteinheit steigt (infolge des Trainings)</i>
• Servicelevel	<i>Bearbeitungszeit pro Sachgeschäft, Kunde oder Anfrage sinkt</i>
• Qualitätsniveau	<i>Ausschuss-, Fehler- oder Reklamationsquote sinkt</i>
• Akquisitionserfolg	<i>Anteil der Beratungsgespräche, die zum Vertragsabschluss führen, steigt</i>
• Zufriedenheitsgrad	<i>Zufriedenheit der Abnehmer der Leistung (Kunden) steigt</i>
MA = Mitarbeitende	

Abbildung 6 Mögliche Zielsetzungen für die Arbeitspraxis (vgl. Schöni 2001, 201)

Definition der Ziele für die Abteilung oder Firma

Welche Zielsetzungen verfolgt die Firma bzw. Abteilung mit der Teilnahme an der Weiterbildung oder am Kooperationsprojekt? Welche Veränderungen bezüglich Wissensbasis (Know-how), Prozessbeherrschung, Flexibilität, Produktivität oder Kultur in der Abteilung werden angestrebt? Anhand welcher Indikatoren lässt sich die Erreichung dieser Ziele überprüfen? *Die Ziele werden im Gespräch zwischen Projektleitung und internen ProjektpartnerInnen geklärt.*

Know-how, Flexibilität <ul style="list-style-type: none"> • Grad der Polyvalenz • Einsatzflexibilität • Nachwuchspotenzial • Wissensbasis • Innovationsfähigkeit • Prozessbeherrschung • Lernkultur • kulturelle Offenheit 	Indikator-Beispiele <i>ein höherer Anteil der MA ist als beruflich polyvalent einzustufen die MA übernehmen verschiedenartige Aufträge nach Bedarf der Kader-Pool wird erweitert (z.B. um weibliche Führungskräfte) wir verfügen über Wissensträger auf allen wichtigen Gebieten Teams machen mehr innovative Verbesserungsvorschläge Teams denken prozessbezogen und verhindern Ablaufstörungen Wissensaustausch wird im Team praktiziert und akzeptiert es gibt weniger Vorurteile (gegenüber Berufsgruppen, Nationalitäten, dem anderen Geschlecht)</i>
Produktivitätsdaten <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsproduktivität • Bearbeitungszeiten • Verkaufsumsatz • Ressourcenverbrauch • Qualitätsniveau • Unfallquote • Fluktuationsrate 	Indikator-Beispiele <i>die Leistung der Gruppe liegt nach dem Training um 5% höher die Bearbeitungszeit pro Auftrag sinkt mit dem E-Shop-System Umsatz steigt nach der Einführung des Marketingsystems nach dem Assessment sinkt der Materialverbrauch um 10% die Quote befriedigender Qualitätsdaten wird deutlich erhöht die Zahl der Arbeitsunfälle pro Einheit sinkt nach der Schulung die Quote der Ein- und Austritte sinkt (gemessen am Personalbestand)</i>

Abbildung 7 Zielsetzungen aus Sicht der Abteilung bzw. Firma (vgl. Schöni 2001, 202)

Definition von individuellen Entwicklungszielen und Entwicklungsplänen

Ist die Teilnahme an einem Ausbildungsgang Bestandteil eines individuellen Laufbahnplans, so empfiehlt sich der Abschluss einer Zielvereinbarung (*Abbildung 8*). Die teilnehmende Person und ihre Vorgesetzten formulieren Entwicklungsziele, planen Realisierungsschritte und klären, welche Unterstützung in der Abteilung erforderlich ist. Je klarer die Zielvereinbarung, desto besser kann die Ausbildungsleitung Umsetzungsschritte bereits im Kurskonzept vorsehen. *Die Zielvereinbarung fließt in den allfälligen Lernkontrakt ein (Abbildung 2).*

Zielvereinbarung und individueller Entwicklungsplan

- Zielvereinbarung zwischen Teilnehmenden und Vorgesetzten:** Welche Ziele setzen beide Seiten?
Beispiele: neue Einsatz- und Verantwortungsbereiche, Projekt- oder Fachlaufbahnen
- Realisierungsschritte:** In welchen Schritten und zeitlichen Fristen soll die Realisierung erfolgen?
Beispiele: Einarbeitung in neue Aufgaben und Einsatzbereiche, begleitendes Training usw.
- Hindernisse:** Mit welchen Hindernissen rechnen Teilnehmende und Vorgesetzte? Wie lassen sie sich bewältigen?
Beispiele: starre Entscheidungshierarchien, patriarchale Betriebskulturen
- Unterstützung:** Wie kann die Umsetzung unterstützt werden?
Beispiele: Coachings, regelmässige Feedback-Gespräche, Einbezug und Beteiligung der KollegInnen usw.

Abteilungsbezogene Massnahmen zugunsten der Realisierung

- Abteilungsorganisation:** Sind Änderungen in der Ablauforganisation, im Informationsfluss, in Belegungs- oder Einsatzplänen nötig, damit die Umsetzung greift?
- Arbeitsorganisation:** Sind Aufgabenbereiche und Entscheidungskompetenzen der Einzelnen oder Teams so beschaffen, dass sie Entwicklungsschritte ermöglichen?
- Umfeldeinbezug und Wissenstransfer:** Können Vorgesetzte als Coaches einbezogen werden? Können die Teilnehmenden das Gelernte an die KollegInnen selber weitergeben?
- Selbständiges Weiterlernen:** Stehen gute Hilfsmittel (Dokumentation, Lernmedien, Lerninseln usw.) zur Verfügung, damit die Mitarbeitenden das Gelernte selbständig auffrischen können?

Abbildung 8 Vorlage für Zielvereinbarungen bzw. Entwicklungspläne
(vgl. Schöni 2001, 205)

Teil 3 Sicherstellung der Prozessqualität

Die Instrumente dieses Kapitels unterstützen die Qualitätssicherung in der Durchführungsphase: den Einbezug des Unternehmens und der Führungskräfte in Projektablaufe bzw. Ausbildungsgänge; die laufende Erfolgskontrolle im Ausbildungsgang, Seminar oder Workshop; die Bewertung der Lernqualität, die Beurteilung der Lernveranstaltung aus Teilnehmersicht und die Bewertung der eingesetzten Instrumente und der Zusammenarbeit zwischen Projektleitung und Firma. Diese Elemente sind für die Ergebnisqualität von grosser Bedeutung.

Mitwirkung der Firma und der Führungskräfte

Kooperationsprojekte oder Weiterbildungen, an denen nur einzelne Funktionsbereiche oder FunktionsträgerInnen eines Unternehmens beteiligt sind, laufen oft Gefahr, die firmeninterne Unterstützungsbasis zu verlieren. Ursprünglich breit abgestützte und abgesegnete Zielsetzungen gelten plötzlich

nur noch als «Privatanliegen» von Einzelpersonen. Wie kann dies verhindert werden? Nachstehende Checkliste gibt Hinweise, wie Firmenverantwortliche und Führungskräfte im Verlauf gezielt informiert und eingebunden werden können. *Die firmeninternen ProjektpartnerInnen und direkte Vorgesetzte übernehmen dabei Schlüsselrollen.*

Unterstützung seitens der Firmenleitung und der Linie sichern:

- Leitung periodisch über die Kooperation informieren (= Aufgabe des Projektpartners in der Firma)
- interne «Verbündete» für das Vorhaben suchen und gewinnen, Kontakte pflegen
- Führungskräfte und Mitarbeitende informieren: z.B. an Kadertreffen, in Hauszeitungen usw.

Einbezug der Führungskräfte und Mitarbeitenden in Kooperationsprojekten:

- Führungskräften eine aktive Rolle anbieten, z.B.: Führen von Mitarbeitergesprächen, Moderation von Veränderungsprozessen im Team, Mitarbeit bei der Erfolgskontrolle von Massnahmen usw.
- Führungskräfte und Mitarbeitende in ihren entsprechenden Aufgaben schulen und coachen
- Regelungen schaffen für die aktive Mitwirkung und Mitbestimmung der Mitarbeitenden

Einbezug der Führungskräfte, deren Mitarbeitende eine Weiterbildung absolvieren:

- Anregungen geben für die Gestaltung von Zielvereinbarungsgesprächen und von regelmässigen Feedback-Gesprächen zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn
- frühzeitiger Einbezug der Führungskraft in die Planung von allfälligen Umsetzungsschritten
- Einbezug der Führungskraft in die Planung von allfälligen Projekt- oder Prüfungsarbeiten
- Weitergabe des erworbenen Wissens durch die teilnehmende Person in der Abteilung

Abbildung 9 *Vorschläge zur Einbindung der Firma in Kooperationen und Weiterbildungen*

Methoden der Lernerfolgskontrolle

Die Erfolgskontrolle im «Lernfeld» soll sich nicht auf Wissensabfragen beschränken, sondern möglichst praxisbezogen vorgehen. *Abbildung 10* gibt einen Überblick über mögliche praxisbezogene Methoden. Welche davon sich im konkreten Fall eignet, hängt von den definierten Inhalten, Lern- und Umsetzungszielen der Weiterbildung ab. Das Vorgehen ist mit den beteiligten Firmen abzusprechen; möglicherweise übernehmen die Führungskräfte ergänzende Aufgaben in Form von Feedback-Gesprächen mit den teilnehmenden MitarbeiterInnen. *Die Massstäbe zur Beurteilung des Lernerfolgs sind den Teilnehmenden vorgängig mitzuteilen.*

Methoden	Kurzbeschreibung:
1. mündliche oder schriftliche Lerntests	<p>Lerntests dienen dem Abschluss von Lernschritten. Festzulegen ist, wann ein Test als «bestanden» gilt (z.B. Erreichen einer Punktzahl). Lerntests sollten</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Fähigkeit prüfen, Wissen auf neuartige Situationen anzuwenden • Fragen aus dem Erfahrungsbereich der Teilnehmenden ins Zentrum stellen
2. Praxisaufgaben	<p>Teilnehmende formulieren je für sich eine Aufgabe, in der sie Gelerntes individuell im Arbeitsfeld anwenden. Zu beachten ist dabei:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Aufgabe muss präzise formuliert und realisierbar sein. • Zu prüfen ist, ob Vorgesetzte oder Kollegen einbezogen werden (Wissenstransfer, Akzeptanz im Arbeitsumfeld). • Die Resultate von Praxisaufgaben werden gemeinsam evaluiert.
3. Fallstudien und Diplomarbeiten	<p>Bei diesen Arbeiten ist das betriebliche Umfeld frühzeitig einzubeziehen, damit die Arbeit nicht zum reinen «Übungsstück» wird. Zu beachten ist:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bei der Themenwahl können die Wünsche der Linie erfragt werden. • Die Firma sollte sich bereit erklären, machbare Vorschläge, die aus der Arbeit hervorgehen, in die Praxis umzusetzen.
4. Feedback-Gespräche	<p>In Feedback-Gesprächen lässt sich der individuelle Lern- und Umsetzungsfortschritt laufend feststellen. Es können eingeplant werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lernberatung durch AusbilderInnen oder TrainerInnen • regelmässige Umsetzungsgespräche mit Vorgesetzten

Abbildung 10 Methoden der Lernerfolgskontrolle (vgl. Schöni 2001, 126)

Qualität des Lehr-/Lernprozesses

Um der Praxis im betrieblichen Kontext Rechnung zu tragen, sollte der Lehr-/Lernprozess im Kurs oder Lernprogramm neben der Wissensaufnahme stets auch aktives, ganzheitliches und umsetzungsorientiertes Lernen beinhalten. Nachstehende Checkliste enthält wichtige Kriterien zur Bewertung der didaktischen Qualität von Weiterbildungen unter dem Gesichtspunkt handlungsorientierten Lernens. *Sie dient der Selbstevaluation der Ausbildungsleitung, hilft aber auch der Firma bei der Einschätzung von internen oder externen Trainingskonzepten.*

Didaktische Grundsätze	Fragen zur Überprüfung der Lernqualität:
◆ selbstgesteuertes Lernen	Haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, selbstgewählte Problemstellungen einzubringen und die Abfolge der Lernschritte selbst zu steuern?
◆ aktives Informationsverhalten	Wird von den Teilnehmenden erwartet, dass sie sich Informationsgrundlagen z.B. in Fallstudien, Expertenbefragungen usw. selber beschaffen?
◆ ganzheitliches Lernen	Durchlaufen die Teilnehmenden selbständig alle Arbeitsschritte, die zur Problemlösung führen (z.B. Lernen durch vollständige Projektaufträge)?
◆ berufsübergreifendes Lernen	Trainieren die Teilnehmenden das Denken in Zusammenhängen und das Lösen berufsübergreifender Probleme (z.B. in interdisziplinären Teams)?
◆ Umsetzungslernen	Lernen die Teilnehmenden, Fachwissen und Arbeitsmethoden auch auf ihnen nicht vertraute Probleme anzuwenden (z.B. in ihrer Berufspraxis)?
◆ kooperatives Lernen	Wird nur einzeln gelernt, oder trainieren die Teilnehmenden auch in Teams die gegenseitige Absprache, Problemlösung und Evaluation?

*Abbildung 11 Überprüfung der Qualität von Lernprozessen
(vgl. Greif & Kurtz 1996; Arnold & Schüßler 1997)*

Qualität der Veranstaltung

Mit dem nachstehenden Beurteilungsbogen (*Abbildung 12*) lässt sich in Kursen oder Workshops ermitteln, ob die Teilnehmenden mit der Aufbereitung des Stoffes, dem didaktischen Vorgehen, dem praktischen Nutzen, den Lernbedingungen usw. zufrieden sind. Die ausgefüllten Bogen werden vom Anbieter (hier: Impulsprogramm) ausgewertet; die Resultate werden den ReferentInnen mitgeteilt und nach Bedarf mit ihnen zusammen analysiert. Dieses standardisierte Verfahren liefert Momentaufnahmen, macht aber auch allfällige Defizite der Zielformulierung und des Umsetzungsbezugs von Weiterbildungen sichtbar.

Titel der Veranstaltung, Leitung, Datum, TeilnehmerIn	5	4	3	2	1
1. Stimmt die Veranstaltung überein mit Ihren Erwartungen?	sehr gut <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr schlecht <input type="radio"/>
2. Waren die Ziele der Veranstaltung zu Beginn klar formuliert?	sehr klar <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	unklar <input type="radio"/>
3. Wurden diese Ziele Ihrer Meinung nach tatsächlich erreicht?	vollständig <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	gar nicht <input type="radio"/>
4. Wie beurteilen Sie	sehr gut				sehr schlecht
a) den inhaltlichen Aufbau der Veranstaltung?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) die fachlichen Fähigkeiten der Referierenden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) die Fähigkeit der Referierenden, zum Lernen anzuregen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Wie beurteilen Sie die Stoffmenge (im Verhältnis zur verfügbaren Zeit)?	zu wenig <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	angemessen <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zu viel <input type="radio"/>
6. Wie beurteilen Sie das Verhältnis von Vortrag, Fallbeispielen, Diskussion, Gruppenarbeit usw. an der Veranstaltung?	sehr gut <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr schlecht <input type="radio"/>
7. Wie hoch ist der Nutzen, den die Veranstaltung für Sie gebracht hat?	sehr hoch <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr gering <input type="radio"/>
8. Konnten Sie Ihre persönlichen Themen und Fragestellungen an der Veranstaltung einbringen?	sehr gut <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr schlecht <input type="radio"/>
9. Wie fanden Sie die Arbeitsatmosphäre an der Veranstaltung?	sehr gut <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr schlecht <input type="radio"/>
10. Wie beurteilen Sie	sehr gut				sehr schlecht
a) die Qualität der Kursunterlagen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) die Infrastruktur des Kursortes (Räume, Ausstattung)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) die zeitliche Organisation der Veranstaltung?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Was fanden Sie an dieser Veranstaltung besonders gut?				
12. Was sollte an dieser Veranstaltung verbessert werden?				

Abbildung 12 Beurteilungsbogen des Impulsprogramms für Kurse, Seminare und Workshops

Qualität der eingesetzten Instrumente

Die Weiterbildungs- und Kooperationsangebote des Impulsprogramms stellen Instrumente zur Standortbestimmung, Unterlagen zum Selbststudium, Leitfäden und Wegleitungen für die Umsetzung im Arbeitsfeld zur Verfügung. Mit dem nachstehenden Fragebogen werden Teilnehmende und Firmen befragt, ob die Instrumente verständlich sind, ob sie sich in der Praxis bewähren usw. Daraus lassen sich Hinweise für ihre Optimierung gewinnen.

Bezeichnung des Instruments:					
Beurteilung:		sehr gut		sehr schlecht	
<input type="checkbox"/>	Aufbau/Gestaltung: Sind die Instrumente, Leitfäden usw. übersichtlich aufgebaut?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	Selbsterklärungsgrad: Ist der Einsatz der Instrumente ausreichend verständlich erläutert?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	Praxisbezug: Ist der Bezug zu betrieblichen Problemstellungen gut ersichtlich?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	Aussagekraft: Erfassen die Instrumente die entscheidenden Punkte im analysierten Prozess?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	Anpassungsfähigkeit: Lassen sie sich gut an die betrieblichen Gegebenheiten anpassen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	Handhabbarkeit: Sind sie mit vernünftigem Aufwand und internen Kräften einsetzbar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/>	Effektivität: Ermöglichen sie ein gezieltes und wirksames Vorgehen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 13 Kriterien zur Beurteilung von Instrumenten, Kursunterlagen, Leitfäden usw.

Qualität der Kooperation

Bei länger dauernden Kooperationen ist zu überprüfen, ob sich die Zusammenarbeit zwischen Projekt und Firma gemäss vereinbarten Regeln bewährt hat. Bewertungskriterien sind: Planungsflexibilität, Betreuungsqualität, auch bei unerwarteten Problemen, Transfererfolg, interne Nachhaltigkeit, Impulswirkung usw. *Beide Seiten nehmen dazu Stellung.*

1. **Planung:** Bewährt sich die Projektplanung in der Praxis? Sind Kurskorrekturen jederzeit möglich?
2. **Organisation:** Klappen Organisation und Zusammenarbeit? Werden Termine eingehalten? Gibt es Konflikte mit betrieblichen Abläufen? Wenn ja, aus welchen Gründen?
3. **Fachliche Begleitung:** Kann die fachliche Begleitung der firmeninternen Projektpartner durch den Anbieter gewährleistet werden? Auch bei unerwarteten Problemen?
4. **Unterstützung seitens der Firma:** Unterstützen Verantwortliche und Führungskräfte das Kooperationsprojekt und den firmeninternen Projektpartner in jeder Phase?
5. **Spielregeln und Leistungen:** Werden von beiden Kooperationspartnern die zu Beginn definierten Spielregeln und Leistungszusagen eingehalten (*gemäss Kooperationsvereinbarung*)?
6. **Kalkulierbarkeit des Aufwandes:** Bleibt der Kooperationsaufwand im budgetierten zeitlichen und finanziellen Rahmen? Kommt es zu unvorhergesehenem Aufwand mit Kostenfolgen?
7. **Transfererfolg:** Kann das fachliche Know-how auf dem Gebiet der Kooperation in die Firma transferiert und implementiert werden? Wird es von den Mitarbeitenden auch genutzt?
8. **Nachhaltigkeit:** Werden voraussichtlich nach Beendigung der Projektkooperation die in der Firma aufgebauten Strukturen und Fachkompetenzen weiterbestehen?
9. **Impuls- und Verbundwirkung:** Lassen sich Ergebnisse des Kooperationsprojekts auf andere Firmen und Firmenverbände übertragen?

Abbildung 14 Beurteilung der Kooperation durch Firma und Projektleitung

Teil 4 Sicherstellung des TransfERNutzens

Der Nutzen einer Kooperation oder eines Weiterbildungsangebots muss sich im Arbeitsfeld, in der Firma, erweisen. Dies setzt eine Erfolgskontrolle nicht nur im Seminar oder Kurs (Lernerfolgskontrolle), sondern auch im Unternehmen voraus. Hier ist mit geeigneten Instrumenten im Gespräch mit den Beteiligten zu prüfen, ob die gesetzten Ziele im Arbeitsfeld und auf Abteilungsebene tatsächlich erreicht werden, ob die Implementierung des Know-hows gelungen ist und ob die individuellen Umsetzungsschritte wie in der Zielvereinbarung vorgesehen erfolgt sind. Diese Erfolgskontrollen liegen zwar in der Verantwortung der auftraggebenden Abteilung bzw. Firma; die Kurs- oder Projektleitung kann jedoch methodische Hilfestellung geben (vgl. Schöni 2001, 125f.).

Kontrolle der Zielerreichung im Arbeitsfeld

Zu prüfen ist nach einem angemessenen Umsetzungszeitraum, ob bei der Umsetzung des Gelernten in der Arbeitspraxis die definierten beruflichen Kompetenz-, Verhaltens- und Leistungsziele erreicht wurden. Die Kurs- oder Projektleitung kann die zuständigen Führungskräfte und Mitarbeitenden bei der

Einschätzung der Effekte mit verschiedenen Methoden unterstützen. Die Bilanz muss sich dabei möglichst breit abstützen, d.h. sowohl auf die Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden als auch auf die Fremdeinschätzung durch die Vorgesetzten (*Abbildung 15*).

Ansatzpunkte	Beschreibung des Vorgehens	Massstab
<input type="checkbox"/> Einschätzung der Berufskompetenz	Aufgrund von Anforderungskatalogen schätzen Mitarbeitende und Vorgesetzte ein, ob Veränderungen in der Fach-, Methoden- oder Sozialkompetenz feststellbar sind (Methode: Selbst-/Fremdeinschätzung).	<i>Kompetenzziele (gemäss Abbildung 6)</i>
<input type="checkbox"/> Einschätzung des Verhaltens	In Gesprächen mit Mitarbeitenden, Vorgesetzten oder Kunden wird eruiert, ob im Entscheidungsverhalten, Qualitätsdenken, Kundenverhalten usw. Veränderungen feststellbar sind (strukturiertes Gespräch).	<i>Verhaltensziele (gemäss Abbildung 6)</i>
<input type="checkbox"/> Ermittlung der Arbeitsleistung	Analyse der Arbeitseffizienz und -qualität (Auftragsrapporte, Feedback von Kunden usw.): Sind Veränderungen feststellbar, die auf Weiterbildung zurückzuführen sind?	<i>Leistungsziele und -indikatoren (gemäss Abbildung 6)</i>

Abbildung 15 Methoden der Erfolgskontrolle im Arbeitsfeld

Kontrolle der Zielerreichung auf Abteilungs- und Firmenebene

Zu prüfen ist, ob die von der Abteilung bzw. Firma angestrebten Veränderungen im Know-how, in der Lernkultur, in der Flexibilität oder Produktivität realisiert werden konnten. Die Zielerreichung wird nach Ablauf einer erforderlichen Umsetzungsfrist in Gesprächen zwischen den zuständigen Führungskräften und Mitarbeitenden, Fachleuten und Kunden beurteilt. Zu beachten ist hier, dass *kausale* Wirkungen von Weiterbildungsmassnahmen oder Kooperationen selten nachweisbar sind, da bei Veränderungen meist eine Vielzahl von Faktoren mitspielt (marktbedingte, technische, motivationale, kulturelle usw.). Anders ist es bei Transferprojekten, wo technische Lösungen messbare Effekte in Form von Produktivitätssteigerungen, Einsparungen usw. herbeiführen können. Zu klären ist in jedem Falle zusammen mit den Zuständigen, in welchem Ausmass feststellbare Effekte auf die realisierte Weiterbildung oder Kooperation zurückzuführen sind. Die Bilanz wird sich sowohl auf plausible Einschätzungen seitens der Beteiligten als auch auf quantitative Daten stützen müssen.

Ansatzpunkte	Beschreibung des Vorgehens	Massstab
<input type="checkbox"/> Überprüfung des Know-how-Effekts	Im Gespräch mit Fachleuten, Zulieferern, Kunden usw. werden allfällige Veränderungen in der beruflichen Polyvalenz, Einsatzflexibilität, Service- und Innovationsbereitschaft der Teams evaluiert.	<i>Know-how- und Flexibilitätsziele (gemäss Abbildung 7)</i>
<input type="checkbox"/> Analyse der quantitativen Effekte	Die Verantwortlichen analysieren allfällige Veränderungen in den Kenndaten der Abteilung (Ressourceneinsatz, Produktivitäts-, Verkaufs- und Umsatzzahlen usw.).	<i>Produktivitäts- und Umsatzziele (gemäss Abbildung 7)</i>

Abbildung 16 Methoden der Erfolgskontrolle auf Abteilungsebene

Kontrolle der Realisierung von Umsetzungs- und Entwicklungsschritten

Zu evaluieren ist schliesslich auch, ob die in Zielvereinbarungen bzw. in Entwicklungsplänen vorgesehenen Laufbahnschritte und die begleitenden Massnahmen in der Abteilung (*Abbildung 8*) tatsächlich realisiert werden konnten (*Abbildung 17*). Die Fragen der Checkliste werden im Gespräch zwischen Projektleitung und Firmenverantwortlichen ausgewertet.

- Zielvereinbarung:** Werden in der Abteilung die zwischen Teilnehmenden und Vorgesetzten vereinbarten Ziele schrittweise realisiert?
- Realisierungsschritte:** Werden die vorgesehenen Änderungen im Aufgaben- und Verantwortungsbereich tatsächlich vollzogen? Werden die in Aussicht gestellten Laufbahnschritte realisiert?
- Transferunterstützung:** Wird die Einarbeitung durch Vorgesetzte und KollegInnen unterstützt? Bewähren sich die Arbeitsmaterialien, die zum Selbststudium zur Verfügung gestellt wurden?
- Betriebliche Vorkehrungen:** Werden vorgesehene Anpassungen in der Ablauforganisation und in der Gestaltung und Zuweisung der Arbeitsaufgaben tatsächlich realisiert?
- Umfeldeinbezug und Wissenstransfer:** Übernehmen Vorgesetzte ihre Coachingaufgaben? Können die geschulten Mitarbeitenden ihr Wissen und Können ihren Kolleginnen und Kollegen weitergeben? Wird der Wissenstransfer im Team und in der Abteilung genutzt?

Abbildung 17 Beurteilung der Umsetzung von Entwicklungsplänen

Teil 5 Dokumentation des Ablaufs

Die Dokumentation des gesamten Verlaufs, d.h. der Ziele, Vorgehensweisen und Ergebnisse von Weiterbildungen bzw. Kooperationen dient der laufenden Verbesserung der Angebote. Darüber hinaus ist die Dokumentation wichtig

für das weitere Marketing der Angebote: Interessierte Unternehmen und Fachkreise, aber auch politische EntscheidungsträgerInnen und Medienschaffende können sich so anhand von konkreten Beispielen über den praktischen Nutzen der Angebote informieren und ihre eigenen Erwartungen klären. Dieser letzte Teil des Leitfadens beinhaltet Vorlagen für die Erstellung von geeigneten Kurzberichten.

Kurzbericht Weiterbildung

Ein Kurzbericht gemäss Vorlage in *Abbildung 18* gibt Auskunft über die Zusammensetzung der Teilnehmenden, über ihre Tätigkeitsfelder (Branche, Funktion, Position im Unternehmen), über die Ziele ihrer Teilnahme, über den Lern- und Unterrichtserfolg, über die Umsetzungsschritte und über die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit dem Kurs. Im Kurzbericht werden also die mit Hilfe dieses Leitfadens erfassten Qualitätsinformationen aufbereitet und bilanziert. Ausgewählte Statements der Teilnehmenden und Kommentare der Kursleitung runden das Bild ab. *Werden solche Berichte öffentlich zugänglich gemacht, so ist der Daten- bzw. Persönlichkeitsschutz zu beachten.*

Titel des Angebots:
Struktur/Ablauf:	Unterrichtseinheiten, selbständige Arbeiten, Dauer usw.
Leitung:	Name und Adresse
Teilnehmende:	Funktion im Unternehmen, Branche, Qualifikation, Geschlecht
Lernziele	Lern- und Umsetzungsziele gemäss <i>Lernzieldefinition</i>
Ziele der Teilnehmenden	persönliche Zielsetzungen gemäss <i>Lernkontrakt</i> oder <i>Zielvereinbarung</i> (Beispiele)
Engagement der Firmen	<ul style="list-style-type: none"> • Erwartungen, die die Firmen an die Weiterbildung richten • Absprachen betr. Umsetzung in der Abteilung, Einbezug Umfeld • finanzieller Beitrag gemäss <i>Weiterbildungsvertrag</i>
Methoden (Stichworte)	<ul style="list-style-type: none"> • didaktische Grundsätze und Unterrichtsmethoden • Lernmaterialien, Unterlagen • Methoden des Lernerfolgsnachweises • individuelle Lern- und Umsetzungsbegleitung
Unterrichts-/Lernerfolg	Gesamtergebnisse von Lerntests (Erfolgsquote, Streuung) und Ergebnisse von Fallstudien, Abschlussarbeiten u.a. (Erfolgsquote)
Umsetzungserfolg	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung im individuellen Berufsleben gemäss <i>Lernkontrakt</i> • Umsetzung in der Firma gemäss <i>Entwicklungsplan</i> • Zielerreichung im Arbeitsfeld gemäss Abteilungs-/Firmenzielen
Beurteilung durch Teilnehmende	Resultate der Kursbeurteilung (Durchschnittszahlen) Statements: Erfahrungen, Verbesserungsvorschläge
Kommentar Kursleitung	Erläuterungen, Erfahrungen, Verbesserungsvorschläge

Abbildung 18 Berichtsvorlage für Weiterbildungsveranstaltungen

Kurzbericht Kooperation

Dieser Bericht gibt Auskunft über das beteiligte Unternehmen, über Problemstellung und Anlass der Kooperation, über Methoden und Vorgehen, über die Resultate und über die Qualität der Kooperation und der eingesetzten Arbeitsinstrumente. Statements der Firmenverantwortlichen zur Zusammenarbeit verschaffen dem Bericht zusätzliches Gewicht. *Seine Veröffentlichung unter dem Firmennamen bedarf der Zustimmung der Firma (gemäss Kooperationsvereinbarung).*

Kooperation zwischen dem Impuls-Projekt xx und der Firma yy	
Unternehmen	Branche, Zahl der MitarbeiterInnen, Umsatz, Produkte, Geschäftsfelder, Marktbeziehung; Unternehmensbereiche und Prozesse
Ausgangslage	Beschreibung der Problemstellungen: Know-how-Defizite, Engpässe, neue Geschäftsziele, Anforderungen im Unternehmensumfeld usw.
Kooperationsziele	Was sollte aus Abteilungs- oder Firmensicht erreicht werden? (gemäss Kooperationsvereinbarung, Abteilungs- und Firmenzielen)
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Projektteam und firmeninterne Projektpartner • Einbezug der Führungskräfte und der Geschäftsleitung
Vorgehen	Beschreibung der durchgeführten Arbeiten: Abklärungen, Analysen, Entwicklungsarbeiten, Schulungen, Umsetzungsmassnahmen usw.
Hilfsmittel	Verwendete Hilfsmittel: Analyse- und Checkup-Instrumente, Schulungsmaterialien, Lehrtexte, Leitfäden, Wegleitungen usw.
Ressourcen	Personal-, Sach-, Infrastrukturleistungen der Kooperationspartner <i>gemäss Kooperationsvereinbarung</i>
Resultate	Problemlösungen, eingeleitete Reorganisationen, Transfer von Know-how und Instrumenten, Schulungserfolge
Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> • Zielerreichung in der Abteilung bzw. Firma • Qualität der eingesetzten Instrumente • Qualität der Kooperation • Qualität allfälliger Schulungsmassnahmen
Kommentar Projektleitung	Erfahrungen und Verbesserungsvorschläge
Statement der Firma	Stellungnahme von Firmenverantwortlichen

Abbildung 19 Berichtsvorlage für Kooperationsprojekte
(aus: Impuls-Projekt «Cleaner Production»)

3 Die Anwendung des Qualitätsleitfadens im Impulsprogramm

Wie einleitend dargelegt wurde, ist es das Ziel des Qualitätsleitfadens, Projektteams bei der Evaluation und Gestaltung ihrer Arbeiten zu unterstützen. Er ist systematisch aufgebaut und so allgemein gehalten, dass er auf verschiedene Anwendungsfelder übertragen werden kann. Eine vollständige Übertragung seiner Elemente auf die Themen der Projekte, auf ihre spezifischen Angebote und Kooperationen war jedoch nicht vorgesehen. In jedem Projekt galt es vielmehr, eigene Wege einer im Ansatz prozessbezogenen Qualitätssicherung zu finden.

Die *Programmleitung* trug diesen Besonderheiten Rechnung und beschränkte sich in ihren Qualitätsvorgaben auf folgende Punkte:

1. Wird mit Unternehmen kooperiert – d.h. in Form von Beratungen, Assessments, Prozessbegleitungen, Transferprojekten –, so ist eine Kooperationsvereinbarung abzuschliessen (z.B. nach vorliegendem Muster, geprüft durch eine juristische Fachperson).
2. Für Lernveranstaltungen, d.h. Kurse, Seminare und Workshops, werden stets klare Lernziele formuliert und den Teilnehmenden mitgeteilt. Die Sprache der Ausschreibungs- und Kursunterlagen trägt den Anliegen der Gleichstellung Rechnung.
3. In allen Lernveranstaltungen und teilweise auch an Informationsanlässen wird der Beurteilungsbogen eingesetzt, um das Feedback der Teilnehmenden zu erfassen. Die Bogen werden ausgewertet und die Ergebnisse an die Referierenden zurückgemeldet.
4. Als Grundlage für die Meilenstein-Gespräche erstellen die Projektverantwortlichen Kurzberichte mit den für die Evaluation der Angebote relevanten Informationen (gemäss den Dokumentationsvorlagen in diesem Leitfaden oder in frei gewählter Form).

Die *Projektteams* wählten die ihren Bedürfnissen entsprechenden Elemente des Leitfadens aus, modifizierten sie für ihre Zwecke oder entwickelten eigene Instrumente. Am häufigsten zum Einsatz kamen bisher – in vorliegender oder modifizierter Form, schriftlich oder mündlich – die folgende Elemente:

- Kooperationsvereinbarung
- Lernzieldefinition
- Zielvereinbarung (bei Lehrgängen)
- Definition der Mitwirkung der Firma
- Lernerfolgskontrolle (hier v.a. bei Praxisaufgaben und Projektarbeiten)
- Qualität der Veranstaltung (standardisierter Beurteilungsbogen)
- Kontrolle der Zielerreichung auf Abteilungs- bzw. Firmenebene

- Kontrolle der Realisierung von Laufbahnschritten
- Kurzberichte «Weiterbildung» und «Kooperation»

Projektteams teilten ihre Erfahrung mit den Instrumenten der Programmleitung mit und machten auch Vorschläge zur Gestaltung des Leitfadens. Insgesamt kann festgehalten werden, dass der Leitfaden sein Ziel, die Selbstevaluation der Projektarbeiten und Angebote zu unterstützen, vorerst erreicht hat. Die Praxis wird neue Fragen aufwerfen, die zu seiner weiteren Verbesserung Anlass geben.

Literatur

- Arnold, Rolf & Schüßler, Ingeborg (Hg.) (1997): Methoden lebendigen Lernens. Pädagogische Materialien der Universität Kaiserslautern. Veröffentl. von der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft Rheinland-Pfalz
- Greif, Siegfried & Kurtz, Hans-Jürgen (Hg.) (1996): Handbuch selbstorganisiertes Lernen. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie
- Plattner, Roland (1999): Vertragsrecht im Zusammenhang mit Veranstaltungen, Beratungsmandaten und Aufträgen aus dem Impulsprogramm. Gutachten im Auftrag der Programmleitung. Muttenz
- Schöni, Walter (2000): Qualität und Wirksamkeit in der betrieblichen Weiterbildung. In: Uri Peter Trier (Hg.), Bildungswirksamkeit zwischen Forschung und Politik (S. 201–209). Chur/Zürich: Rüegger
- Schöni, Walter (2001): Praxishandbuch Personalentwicklung. Strategien, Konzepte und Instrumente. Chur/Zürich: Rüegger
- Schöni, Walter; Tomforde, Elke & Wicki, Martin (1997): Leitfaden Bildungsqualität. Evaluation und Gestaltung der Bildungsarbeit in Betrieb und Büro. Inkl. Arbeitsmappe. Nationales Forschungsprogramm Nr. 33. Chur/Zürich: Rüegger
- Sonntag, Karlheinz (1996): Lernen im Unternehmen. München: C.H. Beck Verlag
- Stalder, Béatrice et al. (1997): Frauenförderung konkret. Handbuch zur Weiterbildung im Betrieb. Zürich: Verlag der Fachvereine
- Staudt, Erich et al. (1993): Weiterbildungshandbuch. Planungshilfen und Checklisten zum Management von Weiterbildungsprozessen. Institut für angewandte Innovationsforschung. Bochum

Informationen

Dr. Walter Schöni, Qualitätsmanagement im Impulsprogramm «Qualifikation»,
 Fachreferent für Personalentwicklung, CIM-Zentrum Muttenz der Fachhochschule
 beider Basel, St. Jakobs-Strasse 84, CH-4132 Muttenz
 walter.schoeni@schoenipersonal.ch
 www.schoenipersonal.ch