

Auf Wiedersehen ISO 29990 und Hallo neue Möglichkeiten

Praxisleitfaden ISO 29990

INCESSION[®]

Über den Autor

Florian Mai studierte Betriebswirtschaft mit einer Spezialisierung auf Produktions- und Dienstleistungsunternehmen an der Staatlichen Studienakademie Dresden. Dabei legte er seit dem zweiten Semester den Fokus auf Qualitätsmanagement. Um die Mehrwerte eines Qualitätsmanagements zu teilen und den Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis zu vertiefen, im beiderseitigen Interesse, gründete er mit vier Kommilitonen die studentische Unternehmensberatung incession-beratung.de. In der Kooperation aus fünf Einzelunternehmen legte die studentische Unternehmensberatung den Fokus auf controllingbezogene Managementberatung, Existenzgründungsberatung und Beratung zu Online-Marketing. Vereinzelt Beratungsprojekte wurden um Themenfelder des Qualitätsmanagements ergänzt. Schließlich gipfelte die Unternehmensberatung in einer engen Kooperation mit einer renommierten Dresdner Unternehmensberatung, die den Fokus auf Fördermittelmanagement und Qualitätsmanagement legte.

Die Erfolge der Kooperationen und weitere Spezialisierung auf Jungunternehmen sowie Qualitätsmanagementsysteme endete in der strategischen Weiterentwicklung, Positionsfestigung und Umfirmierung. Aus der Kooperation zwischen Einzelunternehmen entstand die Incession UG (haftungsbeschränkt) Gesellschaft für Unternehmensberatung. Nun sitzt die **Incession®** in Dresden und berät schwerpunktmäßig Unternehmen der Bildungsbranche bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach ISO 29990, ISO 29993, ISO 21001 und ISO 9001 sowie AZAV. Weiterhin unterstützt die Incession® Unternehmensberater bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach ISO 20700.

In einem Netzwerk aus kleineren Unternehmensberatungen, Coaches und Kanzleien unterstützt die Incession® beziehungsweise die Incession Academy (zugelassener Bildungsträger) zudem die **Existenzgründung** auf vielfältige Weise, sei es durch One-by-One-Coachings, Seminare und Veranstaltungen.

Als zertifizierter Qualitätsmanagement-Beauftragter nach DIN EN ISO 9001:2015 und DIN ISO 29990:2010 sowie „certified Quality Management System Consultant according to ISO 10019:2005“ und staatlich anerkannter Unternehmensberater durch das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle, ist Florian Mai erfolgreicher Unternehmer und Berater.

Um darüber hinaus zukünftigen Normanwendern und Qualitätsmanagement-Verantwortlichen einen ersten Einblick in die Materie zu vermitteln, lehrt Florian Mai als **Dozent** in dem Modul Qualitäts- und Umweltmanagement, Controlling und Allgemeine Betriebswirtschaft an der Staatlichen Studienakademie Dresden. In diesem Zusammenhang betreut er Bachelorthesen mit den Schwerpunkten Qualitätsmanagement, Controlling und Marketing. Weiterhin doziert Florian Mai in Zusammenarbeit mit dem Ayurveda Campus Schwerin und der Fachakademie für Jugendcoaching Düsseldorf Module im Bereich Existenzgründung und Entrepreneurship.

Neben der beratenden und lehrenden Tätigkeit wirkt Florian in der International Organization for Standardization (ISO). In seiner Rolle als **Chairman** leitet er einen Ausschuss aus internationalen Experten im Bereich Bildung und Lerndienstleistungen mit dem gemeinsamen Fokus der Normung und Standardisierung der Bildungsbranche.

In seiner Freizeit beschäftigt sich Florian Mai leidenschaftlich mit dem Segel- und Wassersport. Er besitzt eine kleine Flotte aus Segelbooten, die er gern der Ausbildung junger, ambitionierter Menschen zu Verfügung stellt, um das Segeln zu erlernen. Zudem veranstaltet Florian Mai jährlich mehrere Segeltörns als Team-Event für Mitarbeiter und Partner, um die Kommunikation, Führungsfähigkeiten und die Motivation zu verbessern.



Florian Mai

Praxisleitfaden ISO 29990

Auf Wiedersehen ISO 29990 und Hallo neue Möglichkeiten

INCESSION®

INCESSION®

Dieser Titel ist auch als E-Book erschienen
Vollständige Taschenbuchausgabe
Copyright © 2019 by INCESSION®, Dresden
Umschlaggestaltung: Incession®, Dresden
Satz und Gestaltung: Florian Mai, Dresden

Alle Bilder sind <https://pixabay.com> entnommen und lizenzfrei.

Sie finden uns im Internet unter www.incession.de

Inhaltsverzeichnis

Über den Autor	4
Inhaltsverzeichnis	11
Urheberrechtshinweis	15
Eins	17
Persönliches Vorwort	17
Zwei	23
Anforderungen an Lerndienstleister und Lerndienstleistungen	23
Drei	27
DIN ISO 29990:2010 — Allrounder-Norm mit Service- und Managementanforderungen.....	27
Vier	39
Zielgruppe der DIN ISO 29990:2010	39
Fünf	41
Gliederung der DIN ISO 29990:2010	41
Sechs	45
Hintergrund der DIN ISO 29990:2010	45
Sieben	49
Anforderungen der DIN ISO 29990:2010.....	49
Curriculum.....	50
Planung der Lerndienstleistung (PLAN).....	57
Durchführung der Lerndienstleistung (DO).....	65
Bewerten der Lerndienstleistung (Check)	73
Management und Strategie des Lerndienstleisters	82
Managementbewertung und Verbesserungsmanagement (ACT).....	86
Sonstiges Management	87
Unterstützung des Managements.....	94
Interne Audits	96
Feedback interessierter Parteien	97
Acht	99
Literatur.....	99

**Qualität ist die günstigste Art,
sein Geld anzulegen**

Urheberrechtshinweis

© Copyright 2019 – Urheberrechtshinweis

Alle Inhalte dieses Werks in Bild und Ton, insbesondere Texte, Fotografien und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, bei der Incession®, vertreten durch Florian Mai. Bitte fragen Sie mich, falls Sie die Inhalte dieses Angebotes verwenden möchten.

Unter der „Creative Commons“-Lizenz veröffentlichte Inhalte, sind als solche gekennzeichnet. Sie dürfen entsprechend den angegebenen Lizenzbedingungen verwendet werden.

Wer gegen das Urheberrecht verstößt (z.B. Bilder oder Texte unerlaubt kopiert), macht sich gem. §§ 106 ff UrhG strafbar, wird zudem kostenpflichtig abgemahnt und muss Schadensersatz leisten (§ 97 UrhG).

EINS

Persönliches Vorwort

Ziel dieser Taschenbuch-Reihe ist Aufklärung.

Schlichtweg Aufklärung.

Aufklärung hinsichtlich Normung, Standardisierung, Spezifikation, Zertifizierung und einer effektiven Anwendung.

Leider erlebe ich in meinem Geschäftsbereich als Berater, Auditor und Zertifizierer zu Qualitätsmanagement-Normen nur zu oft, dass bei der Umsetzung von Normen mit einem gutwillig gemeinten, aber falschen Konzept an die Sache herangegangen wird.

Die allermeisten Unternehmer oder Qualitätsmanagement-Beauftragten, die ich kennenlernen durfte, wenden ihr QM-Wissen so an, wie es Ihnen beigebracht wurde. Doch darin liegt die eigentliche Fehlerursache.



Bei den genannten falschen Konzepten meine ich nicht, dass die Anwendung noch die Ergebnisse falsch per se sind. Die Normanwender (Unternehmen) setzen lediglich Normen so um, wie sie es einst erlernt haben zu tun. Doch sie hinterfragen nicht, ob das Erlernete noch den heutigen Ansprüchen oder Erfordernissen gerecht werden kann. Die globalisierten und bereits stark digitalisierten Märkte bedingen ein funktionierendes Qualitätsmanagement zur Sicherstellung der Bedürfnisbefriedigung von Kunden, Investoren, Mitarbeitern etc.



Wie oft habe ich in der Praxis erleben dürfen, dass ein Qualitätsmanagement-Handbuch geführt wurde, dessen Inhalte gänzlich parallel zur eigentlich Handlungspraxis bestanden. Es existierte in diesen Unternehmen eine prozessorientierte, gut funktionierende Ablauforganisation und zusätzlich ein (totes) Qualitätsmanagement-Handbuch, welches gänzlich andere Abläufe beschrieb. Während die Leistungserstellung solcher Unternehmen der Umsatzgenerierung diene, bestand das Handbuch lediglich für eine Zertifizierung und das damit einhergehende Zertifikat.

Die Ursache hierfür sind allerdings nicht die Unternehmen selbst, die eine Norm nicht „richtig“ verstehen. Es sind die Lehrenden und Dozierenden, die den Unternehmen einst eine solche Vorgehensweise beibrachten.

Es passiert viel zu häufig, dass Personen in Positionen geraten, die Sie aufgrund fehlender Kompetenzen nicht begleiten sollten. So sind nach wie vor zahlreiche Lehrende und Dozierende im Bereich Qualitätsmanagement (fakultativ oder non-formal) ihrer Zeit mit dem Fokus auf die ISO 9001:2000 oder ISO 9001:2008 ausgebildet wurden.

Von Beginn an wurde diesen Personen beigebracht, dass Qualitätsmanagement mit einem Handbuch und strikten Regeln verbunden ist. Berater und Zertifizierer taten ihr Übriges, um dies zu unterstützen, genossen sie doch die gleiche Ausbildung.

Ich möchte diesen Personen nicht am marktüblich „falschen“ Verständnis für Qualitätsmanagement verantwortlich machen. Allerdings mag ich auch zu behaupten, dass jene entscheidend dazu beigetragen haben.

So habe auch ich in meiner Qualitätsmanagement-Ausbildung zu viele fachliche Fehler von inkompetenten Lehrenden und Dozierenden ertragen müssen, um gegenteiliges zu behaupten. Handbücher, Verfahrensanweisungen und Prozessbeschreibungen — die Grundmaxime eines „richtigen“ Qualitätsmanagements. Hinzu kommen Kontrollen und eine entsprechende Protokollierung. Die Zertifizierung toppt das Gesamtkonstrukt schließlich, denn wofür gibt es schließlich all die Dokumentationen? Dies war/ist zumindest die Mentalität, die heute noch aufrecht erhalten wird.

Doch weder Qualitätsmanagement, ISO noch die ISO 9001 hatten jemals die Absicht, eine derartig tote und parallel laufende Administration aufzubauen. Leider waren die Normanwender im Gegenzug stets gewillt, einen einfachen und textgebundenen Weg zu finden, Qualitätsmanagement zu simplifizieren.

Ein einfacher Weg könnte dabei wie folgt aussehen:

Es ist absolut kein Problem, sich ein Muster-Qualitätsmanagement-Handbuch zu downloaden oder von Kollegen geben zu lassen und anschließend das MUSTER durch die eigene Firma zu ersetzen. Und durch diesen „künstlerischen Griff meisterlicher Hand“ (wie Reinhardt May einst formulierte) wird man problemlos eine Zertifizierung bestehen und das sehnhchst erwünschte Zertifikat in der Hand halten.

Ist das im Sinne der Normung? Ist dies im Sinne der Effizienzsteigerung? Hat das etwas mit Qualitätsmanagement zu tun? — natürlich nicht! Dabei handelt es sich um jenes „tote“ und parallel laufende System, dass weder Ersparnisse noch Effizienzen erbringen kann. Ein System, das nur Aufwand und Auszahlungen bedeutet, dem aber keine Einzahlungen entgegenstehen. Ein echtes und gelebtes Qualitätsmanagement birgt jedoch genau das. Ihm stehen mehrere Einzahlungen gegen eine größere Auszahlung entgegen. Und mit diesem Effekt entspricht ein Qualitätsmanagement der klassischen Definition des Investitions-Begriffes der Betriebswirtschaft:

Einer oder mehrerer Auszahlungen folgen eine oder mehrere Einzahlungen, die im Idealfall die kumulierten Auszahlungen übersteigen sollten.

Erst neulich stellte ich mich einem potenziellen Neukunden bei der Beantwortung seiner ausgewählten Fragen zum Thema „Einführung eines Qualitätsmanagements nach ISO 9001:2015“. Dabei fragte der Neukunde mich, welchen Mehrwert ich ihm bieten könne. Ich erläuterte die Vorteile der Anwendung verschiedener Normen in einer angebrachten Weise.

Darauf antwortet die Person sinngemäß: „Wir fallen bereits in so viele Gesetze und Verordnungen, da können wir weitere Vorgaben wirklich nicht gebrauchen! Wissen Sie durch wie viele Vorgaben unsere Branche reglementiert wird?“

Doch selbstverständlich sind die Normung und deren deliverables (Ergebnisse) keine Vorgaben. Es handelt sich niemals um Voraussetzungen, Maßgaben oder Gesetze.

Normen sollten als Leitfäden und Empfehlungen interpretiert werden. Die Art und der Umfang der Normanwendung wird den Normanwendern vollkommen freigestellt. Was Märkte mit ausgegebenen deliverables anfangen, obliegt nicht der Zuständigkeit von ISO, CEN, DIN oder einer anderen Normungsinstitution.

Es muss an der deutschen Mentalität liegen, dass Geschriebenes in einer bestimmten Weise umgesetzt werden muss. Doch genau das will Normung auf keinen Fall! Jeder soll machen, was immer die Person möchte. Aber wenn die Person es umsetzt, dann kann sie sich auf eine vorgegebene Empfehlung berufen und dieses weltweite Wissen nutzen.

Wer auch immer eine Norm anwendet, sollte dies in einer authentischen Weise tun. Authentizität ist der Schlüssel, um erfolgreich mit dem zu werden, was man tun möchte oder tut — ressourcenschonend und folglich effizient.

In diesem Sinne wünsche ich allen Lesern viel Spaß bei der Lektüre und vor allem einen erweckten und motivierten Geist bei der Umsetzung oder Verbesserung eines echten und gelebten Qualitätsmanagements.

ZWEI

Anforderungen an Lerndienstleister und Lerndienstleistungen

Das vorliegende Taschenbuch legt dar, welche Anforderungen die DIN ISO 29990:2010 an Lerndienstleister und Lerndienstleistungen stellt und wie sie praxisnah umgesetzt werden können.

Zunächst wird das Taschenbuch auf die Bedeutung der ISO 29990:2010 eingehen. Darüber hinaus erlernt der Leser wie die Norm aufgebaut ist und welche Zielgruppe die Norm anspricht. Außerdem wird der Hintergrund der Norm erläutert. Viele Interessierte wissen z.B. nicht, dass die ISO 29990:2010 die erste Norm war, die speziell für die Bildungsbranche anwendbar war.

Den inhaltlichen Kern des Taschenbuches stellt jedoch das letzte Kapitel dar, welches die Anforderungen der ISO 29990:2010 an Lerndienstleistungen und Lerndienstleister praxisnah und mit Umsetzungsbeispielen erläutert.

**„Lernen, ohne zu denken, ist eitel; denken,
ohne zu lernen, ist gefährlich!“**

— Konfuzius —

Das Taschenbuch setzt weder Kenntnisse im Zusammenhang mit Betriebswirtschaft noch mit Qualitätsmanagement voraus.

Dieses Taschenbuch ist Bestandteil einer Taschenbuch-Reihe zum Thema:

- Qualität verstehen I:
Qualitätsmanagement als Philosophie und Erfolgsrezept für Unternehmen — Wenn Qualitätsmanagement zum Leitfaden für Erfolg wird
- Qualität verstehen II:
Qualitätsmanagement als Schlüssel zur Produktivität — Deming'sche Lehre in Kurzfassung
- Qualität verstehen III:
Normungsarbeit und Zertifizierung kompakt — Ergänzung in Gänze?
- Qualität verstehen IV:
Qualitätsmanagement in der Bildungsbranche — ein Kompendium für Lerndienstleister
- Qualität verstehen V:
Praxisleitfaden ISO 29990 — Auf Wiedersehen ISO 29990 und Hallo neue Möglichkeiten
- Qualität verstehen VI:
Praxisleitfaden ISO 21001 — ISO 9001 der Bildungsbranche
- Qualität verstehen VII:
Praxisleitfaden ISO 29993 — SMART der beste Lerndienstleister werden

DREI

DIN ISO 29990:2010 — Allrounder-Norm mit Service- und Managementanforderungen

Die DIN ISO 29990:2010 war die erste Norm im Bereich der Lerndienstleistungen und Bildung. Im Gegensatz zu der bis dahin gültigen AZAV, die annähernd versuchte, ein Qualitätsmanagementsystem für die Bildungsbranche vorzugeben, war nur die ISO 9001 anwendbar. Doch mit der Bildung eines Komitees auf nationaler und internationaler Ebene und der Erstellung der ISO 29990 änderten sich die bis dahin bestehenden Umstände. Die ISO 29990 kann als „Mutter“ aller neuen Normen und Entwicklungen im Bereich der Bildung interpretiert werden und ist ein fundamentales Instrument, Lerndienstleistungen zu planen, entwickeln, zu erbringen und zu evaluieren, sowie ein entsprechendes, lernunterstützendes Managementsystem vorzuweisen. Das folgende Kapitel soll darüber Aufschluss geben, welche Bedeutung die Norm besaß und zukünftig besitzen wird, wer die angesprochene Zielgruppe ist und welche Anforderungen die Norm stellt. Insbesondere wird das folgende Kapitel auf die Entwicklungen und den Lebenszyklus der ISO 29990 eingehen und welche zukünftigen Strategien aus beratender Sichtweise empfehlenswert sein können.

Bedeutung der DIN ISO 29990:2010

Das Ziel der ISO 29990 war die Schaffung eines allgemeinen Qualitätsmodells für die berufliche Praxis und Leistungserstellung sowie einer gemeinsamen Referenz für Lerndienstleister und ihrer Kunden. Normanwender sollten in die Lage versetzt werden, Lerndienstleistungen zu planen, zu entwickeln und durchzuführen. Im Anschluss sollte es dem Normanwender möglich sein, die Durchführung und deren Ergebnisse zu evaluieren und Verbesserungen abzuleiten. Darüber hinaus definierte die ISO 29990 Anforderungen an ein Managementsystem eines Lerndienstleisters, der die entsprechende Leistungsfähigkeit für die genannten Prozesse im Zusammenhang mit der Lerndienstleistung sicherstellen sollte. Weiterhin stellte die ISO 29990 die Kompetenzen der Lerndienstleister in den Fokus. Hierdurch wurde beabsichtigt, Interessenten zu unterstützen, den geeigneten Lerndienstleister auszuwählen, der den Bedürfnissen und Erwartungen am ehesten gerecht wird. Im Fokus standen nun nicht mehr nur fachliche Kompetenzen, sondern auch methodisch-didaktische, Selbst- und Sozialkompetenzen.



Der Fokus der Norm lag auf dem potenziellen Anwendungsbereich, der in der Praxis häufig missinterpretiert wurde. Eine gängige Positionierung von Normanwendern (insbesondere ISO 9001:2008-Normanwendern) bestand darin, dass die ISO 29990 eine reine Bildungsnorm für Anbieter von Lerndienstleistungen war. Doch im Gegenteil, die ISO 29990 war für alle Organisationen geeignet, die Lerndienstleistungen als Geschäftszweck betrieben und/oder Organisationen anderer Branchen, die eine Abteilung der Aus- und Weiterbildung besaßen. Damit waren alle Organisationen, die Mitarbeiter beschäftigen, in den Anwendungsbereich der ISO 29990 einbezogen. Hierdurch konnte die ISO 29990 vollkommen alleinstehend als Service- und Managementstandard, aber auch als Ergänzung zu anderen Managementnormen verwendet werden.

Gängige Beispiele der Normanwender können folgende Fallbeispiele sein:

ERSTENS – Unternehmen der Bildungsbranche

Ein Unternehmen erbringt Lerndienstleistungen in Form von Seminaren, Workshops und Coachings. Das Unternehmen ist als Bildungsträger nach AZAV zugelassen und arbeitet umsatzsteuerbefreit. In Ergänzung zu den Anforderungen des SGB III und der AZAV weist das Unternehmen ein Qualitätsmanagement nach ISO 29990 nach. Es führt ein Finanz-, Risiko- und Personalmanagement durch, plant Qualitätspolitik- und ziele, verfolgt einen Businessplan und bewertet das Managementsystem jährlich. Mithilfe der internen Audits überwacht es die Konformität der Lerndienstleistungsplanung, -entwicklung, -durchführung und -bewertung. Das Unternehmen strebt die kontinuierliche Verbesserung an.

ZWEITENS – Unternehmen der Beratungsbranche

Ein Unternehmen erbringt Beratungsdienstleistungen und weist ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001:2015 nach. Um die Anforderungen des Kapitels 8 „Betrieb“ detaillierter und fokussierter auf die Beratungsdienstleistungen zu betrachten, ergänzt das Unternehmen das Qualitätsmanagementsystem um die Anforderungen der ISO 29990. Beratungsdienstleistungen werden als eine Lerndienstleistung ausgelegt, da beratene Unternehmen neues Wissen und neue Einstellungen vermittelt bekommen – ein typischer Lernprozess. Das Unternehmen vernachlässigt die Anforderungen aus Kapitel 4 der ISO 29990, da diese bereits durch die ISO 9001:2015 erfüllt sind. Die Anforderungen des Kapitels 3 der ISO 29990 werden in die internen Audits nach ISO 9001:2015 einbezogen.

DRITTENS – Unternehmen der Textilbranche

Ein Unternehmen produziert Textilien in Europa. Es bildet kaufmännische und technische Berufe aus. Zudem besitzt das Unternehmen die Zulassung, duale Studenten und Studenten von Hochschulen in der Erstellung von Bachelor-, Master-, und Diplomarbeiten zu betreuen. Es betreibt kein Qualitätsmanagement für die Produktion der Textilien. Dennoch ist es aus markt- und wettbewerbsbezogenen Gründen interessiert, die Aus- und Weiterbildungen optimal zu gestalten und neue Mitarbeiter bereits in der Aus- und Weiterbildung an das Unternehmen zu binden. Um die optimale Gestaltung zu ermöglichen, die hierzu notwendig ist, orientiert sich das Unternehmen an allen Anforderungen der ISO 29990.

In dem Taschenbuch „Qualität verstehen IV: Qualitätsmanagement in der Bildungsbranche — ein Kompendium für Lerndienstleister“ wurde bereits darauf eingegangen, wie die zukünftige Landschaft der Normen in der Bildungsbranche aussehen wird. Dennoch soll in diesem Kapitel detaillierter auf den Sachverhalt eingegangen werden, wie mit der ISO 29990 verfahren werden könnte.

Trotz der Bedeutsamkeit, einfachen und praxisorientierten Anwendbarkeit und weltweiten Anwendung der ISO 29990, unterliegt die Norm dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess und Entwicklungen der internationalen Normung. So standardisieren DIN und ISO nicht nur Lerndienstleistungen und stellen die Anforderung an die Verbesserung — sie verbessern Normen und Standards auch selbst.

Die ISO 29990 besteht aus Elementen, die sich sowohl auf die Lerndienstleistungen beziehen, als auch auf Elemente des Managementsystems. Daher wird sie in mehr als 50 Ländern weltweit verwendet und tausendfach von verschiedenen Organisationen implementiert. In genau diesem Zusammenhang muss aufgefallen sein, dass die zunehmende Komplexität der globalen Märkte und hierdurch bedingten globalen Trends veränderte Bedürfnisse und Erwartungen stellen. Aus diesem Grund und der durch ISO verfolgten High Level Structure, musste die ISO 29990 verbessert werden. Daher wurden parallel die Arbeiten an der ISO 29993 und der ISO 21001 aufgenommen.

Der Mehrwert insgesamt:

- mehr Flexibilität,
- verbesserte Anwenderfreundlichkeit,
- konkretisierte Interessierten-Orientierung.

Damit stellt sich Normanwendern und -interessierten die Frage, wie mit den drei parallel existierenden Normen umgegangen werden kann und welche Empfehlungen sich daraus ergeben, um den maximalen Gesamtnutzen zu erzielen. Genau dies war die Intention der Verbesserungen – eine hohe Flexibilität. Die grundlegende Beantwortung der gestellten Fragestellung fällt daher denkbar einfach aus.

Es ist alles möglich!



Nachfolgende Umsetzungsmöglichkeiten mit der ISO 29990 sind möglich:

ERSTENS – ISO 29990 alleinstehend

Die ISO 29990 wird eingeführt oder aufrechterhalten.

Die Norm bleibt nach wie vor bestehen, wird allerdings nicht mehr durch DIN oder ISO betreut. Dieser Zustand nennt sich *withdrawn* (engl. – zurückgezogen), sie ist sinngemäß inaktiv. Inwieweit eine akkreditierte und nicht-akkreditierte Zertifizierung möglich ist, muss mit dem jeweiligen Zertifizierungsunternehmen geklärt werden. Zudem sind die Entscheidungen der DAkks in die Entscheidungen des Normanwenders einzubeziehen. Gegenwärtig befindet sich die DAkks mit DIN in Klärung, welche Konsequenzen eine *withdrawn* Norm für die Zertifizierung haben könnte. Doch selbstverständlich hegt DIN kein wirkliches Interesse diese Frage zu beantworten, dient die Normung nicht der Zertifizierung.

Der Umgang einer Akkreditierungs- oder Zertifizierungsgesellschaft mit einer *withdrawn* Norm ist nicht Diskussionsgegenstand der Normung oder Normungsinstitution. Insofern hängt diese Entscheidung in Deutschland an der DAkks selbst. Die eigentliche Fragestellung ist allerdings, ob es sinnvoll ist, eine inaktive Norm als Grundlage zu verwenden und welche Ziele damit verfolgt werden sollen. Die Möglichkeit besteht zum gegenwärtigen Zeitpunkt.

ZWEITENS – ISO 29990 in Kombination

Die ISO 29990 kann mit neueren Normen ideal kombiniert werden. So können die Anforderungen aus Kapitel 3 der ISO 29990 mit den Anforderungen der ISO 29993 kombiniert werden. Weiterhin ist eine Kombination zwischen dem Kapitel 4 der ISO 29990 und der ISO 21001 oder der ISO 9001 möglich. Was in welcher Form zertifiziert werden kann, ist ebenfalls mit den Zielen des Normanwenders und den Bestimmungen der Zertifizierungsgesellschaft zu vereinbaren. Durch die HLS wird es zukünftig immer einfacher, verschiedene Normen und Norminhalte zu kombinieren.

DRITTENS – ISO 29990 in Ergänzung

Die aus beratender Sichtweise empfehlenswerteste Strategie stellt die Ergänzung durch die ISO 29990 dar. Ein Unternehmen kann dabei auf VIERTENS zurückgreifen und die ISO 29990 als Ergänzung heranziehen. Das vorhandene und zusammengestellte Wissen der ISO 29990 mag auch in einigen Jahren nicht mehr das aktuellste Wissen sein, dennoch enthält die Norm praxisorientierte Inhalte, die ergänzend einen idealen Input bieten können. So sind beispielsweise die Anforderungen der ISO 29990 an die Entwicklung eines Curriculums ein hilfreicher Leitfaden für Unternehmer der Bildungsbranche. Gegenwärtig besteht in den neueren Normen keine Hilfestellungen mehr, wie ein Curriculum erstellt werden könnte. Wenngleich hierzu bereits Normungsvorhaben aufgenommen wurden.

VIERTENS – neue Normen in verschiedenen Konstellationen

Die ISO 29990 kann natürlich auch vollkommen vernachlässigt oder unbeachtet bleiben. Unternehmen können ihr aktuelles Qualitätsmanagement nach ISO 29990 sehr einfach auf andere Normen umstellen. Ein Praxisbeispiel ist ein Lerndienstleister aus Baden-Württemberg, der im Rezertifizierungsaudit die Auditgrundlage von der ISO 29990 auf die ISO 29993 wechselte und nur drei Verbesserungspotenziale im Auditbericht erhielt. Dies verdeutlicht, wie verwandt die ISO 29990 beispielsweise mit der ISO 29993 ist und in welcher Geschwindigkeit derartige Änderungen realisiert werden können.



Welche Strategie die beste ist, hängt einzig und allein von den Normanwendern und deren interessierten Parteien ab.

Die empfehlenswerteste Strategie ist es, folgende Fragestellungen in die Entscheidungsfindung einzubeziehen und eines der genannten Szenarien auszuwählen:

- Wer sind meine interessierten Parteien, die an der Nutzung einer Norm partizipieren?
- Was sind die Anforderungen meiner interessierten Parteien an die zu nutzende Norm und deren Effekte?
- Strebe ich eine akkreditierte oder nicht-akkreditierte Zertifizierung an?
- Welche Ziele und Strategie verfolge ich durch ein Qualitätsmanagementsystem?
- Welche Norm unterstützt mich am ehesten dabei, den Anforderungen der interessierten Parteien gerecht zu werden und meine Ziele zu erreichen?
- Welche Kompromisse muss ich berücksichtigen?
- Welche Risiken gehe ich hierdurch ein?
- Welche Chancen kann ich nutzen?

Es wird deutlich, welche Strategie die beste zu sein vermag: die des Normanwenders!

Quintessenz

Abschließend soll daher festgehalten werden, dass die Empfehlungen einer Beratungs- oder Zertifizierungsgesellschaft vollkommen wertlos sind, wenn diese die genannten Fragestellungen nicht berücksichtigen und den Fokus auf eine einzige Handlungsempfehlung limitieren. Eine Distanzierung von Beratungs- und Zertifizierungsgesellschaften sollte dann in Betracht gezogen werden, wenn beispielsweise folgende Formulierungen gewählt werden:

- Die ISO 29990 ist alt und darf nicht mehr verwendet werden. Nutzen Sie die ISO 29993!
- Die ISO 29990 ist nur im Übergang, eine Zertifizierung ist problemlos möglich.
- Die ISO 21001 ist noch nicht für die Praxisanwendung geeignet und enthält zu viele Fehler.
- Die ISO 29993 bietet keine Anhaltspunkte für eine Zertifizierung.
- Sie sollten auf die ISO 9001 wechseln, da haben sie eine dauerhafte Bestandssicherheit.
- Etc.

Beratungs- und Zertifizierungsgesellschaften haben die Aufgabe, Unternehmen der Bildungsbranche in der Lösungsfindung und -umsetzung zu unterstützen. Sie sollen keine fertigen Lösungen präsentieren oder verteidigen!

VIER

Zielgruppe der DIN ISO 29990:2010

Die Zielgruppe der ISO 29990 besteht aus Organisationen der Bildungsbranche und Organisationen, die eine Aus- und Weiterbildung betreiben. Der Geschäftszweck kann die Erbringung von Lerndienstleistungen aber auch jeder andere sein. Aus der beratenden Sicht sind die gängigsten Normanwender:

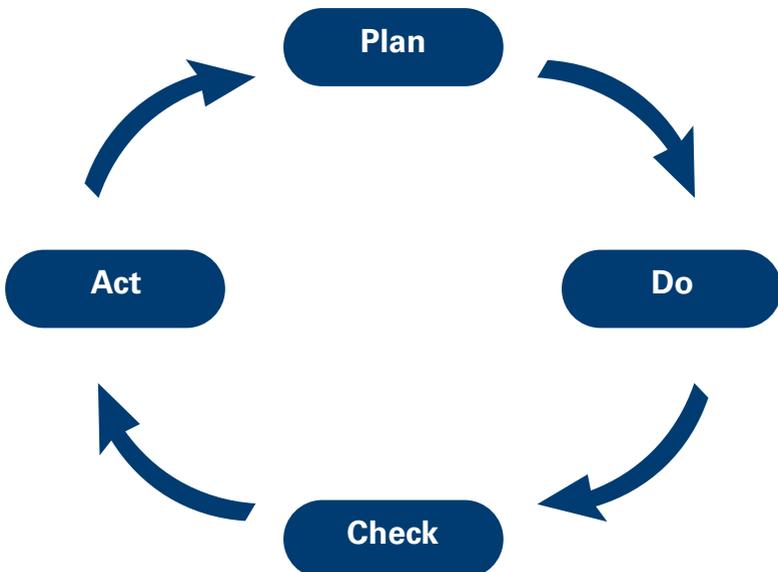
- ✓ Coaches
- ✓ Trainer
- ✓ Mentoren
- ✓ Lehrer
- ✓ Dozenten
- ✓ Tutoren
- ✓ Vortragende
- ✓ Seminaranbieter
- ✓ Berater
- ✓ Schulen
- ✓ Akademien
- ✓ Hochschulen und Universitäten
- ✓ Abteilungen der Aus- und Weiterbildung



FÜNF

Gliederung der DIN ISO 29990:2010

Die DIN ISO 29990 unterscheidet in vier Kapitel, wobei nur Kapitel 3 und Kapitel 4 Anforderungen an den Lerndienstleister stellen. Das Kapitel 3 der ISO 29990 folgt in der Gliederung dem Deming-Zyklus (PDCA-Zyklus). Das bedeutet, dass zunächst Anforderungen an die Planung und Gestaltung einer Lerndienstleistung gestellt werden (Plan). Im Anschluss werden Anforderungen an die Umsetzung und Anforderungen an die Bewertung der Lerndienstleistung beschrieben (Do und Check). Der Verbesserungsaspekt wird in Kapitel 4 der DIN ISO 29990 aufgegriffen (Act).



Bezeichnung	Inhalt
Nationales Vorwort	Erstellende Institutionen
Nationaler Anhang NA (informativ) Literaturhinweise	Literaturhinweise der erstellenden Institutionen
Einleitung	Ziel und Erklärung der Norm
1. Anwendungsbereich	Abgrenzung, Rahmen
2. Begriffe	Definition von 18 Termini
3. Lerndienstleistungen	Spezielle Anforderungen an die Leistungserstellung
4. Management des Lerndienstleisters	Spezielle Anforderungen an das Managementsystem
Anhang A (informativ) Inhalt des Geschäftsplans	Spezielle Empfehlungen
Anhang B (informativ) Informationen für die Bewertung des Managementsystems	Spezielle Empfehlungen
Anhang C (informativ) Vorbeugende Maßnahmen und Korrekturmaßnahmen	Spezielle Empfehlungen
Anhang D (informativ) Beispiele für Kernkompetenzen von Lerndienstleistern	Spezielle Empfehlungen
Anhang E (informativ) Cross-Referenz zwischen ISO 29990:2010 und ISO 9001:2008	Cross-over Tabellen zwischen der ISO 29990:2010 und der ISO 9001:2008
Literaturhinweise	4 Literaturhinweise

SECHS

Hintergrund der DIN ISO 29990:2010

Neben der ISO 9001:2008, die den eigenen Anspruch verfolgt, universell für jede Organisation jeder Größe anwendbar zu sein, wurde durch die ISO 29990 erstmals eine Norm erschaffen, die einzig und allein für die Bildungsbranche anwendbar war. Daneben existierten in Deutschland nur die Anforderungen an ein Managementsystem eines Bildungsträgers durch SGB III und AZAV. Im selben Atemzug ist allerdings anzumerken, dass die Anforderungen der AZAV keinesfalls mit dem Umfang der Normen und Standards vergleichbar sind. Damit ist auszuführen, dass mit der ISO 29990 erstmals gelungen ist, ein weltweites Qualitätsniveau der Bildungsbranche festzulegen. So wurde im August 2010 die ISO 29990 international einstimmig anerkannt. Hierdurch konnte individuellen und „inoffiziellen“ Standardisierungsansätzen diverser Organisationen entgegengewirkt werden und eine weltweit einheitliche, prozessorientierte Norm herausgegeben werden.

Der Beginn der Normung und Standardisierung in der Bildungsbranche kann mit der Einreichung eines Antrages zur Normung in der Bildung durch DIN in 2006 angesehen werden. Aufgrund dessen wurde in 2007 das ISO/TC 232 gegründet, mit dem sinngemäßen Ziel, die non-formale Bildung zu standardisieren. So wurde bereits in 2009 der Entwurf der ISO 29990 publiziert und einstimmig im August 2010 angenommen. Damit ist die ISO 29990 nicht nur die „Mutter“ aller darauf folgender Normen und Standards. Sie ist das fundamentale Ergebnis engagierter Personen, die Bildung auf ein einheitliches Level und Verständnis von Qualität zu bringen.

Daher ist es durchaus angebracht zu formulieren, dass mit der ISO 29990 eines der bedeutsamsten Errungenschaften der Menschheit erschaffen wurde. Da das organisierte Lernen der Menschheit auf einem weltweit anwendbaren Referenzrahmen zur Verfügung gestellt wurde, wäre jede anwendende Gesellschaft in die Lage versetzt, die Bildung systematisch und erfolgreich durchzuführen. Die hieraus resultierenden, potenziellen Erfolge sind mannigfaltig und reichen von gesellschaftlicher Weiterentwicklung bis zu der Gesamterhöhung des Bruttosozialproduktes.



SIEBEN

Anforderungen der DIN ISO 29990:2010

Die Zielstellung dieses Kapitels besteht darin, die Anforderungen der ISO 29990 sinngemäß wiederzugeben und Handlungsempfehlungen abzuleiten, die die Erfüllung der Anforderungen zum Ziel haben.

Im Anschluss sollen Rezipienten in die Lage versetzt werden, folgende Fragestellungen zu beantworten:

- Wovon handelt die ISO 29990?
- Welchen Zweck verfolgt die ISO 29990?
- Wie sind die Anforderungen gegliedert und wie können sie in einen Gesamtzusammenhang gebracht werden?
- Welche Maßnahmen können konkret ergriffen werden, um ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 29990 zu implementieren?

Curriculum

Einen Fokus legt die ISO 29990 im Gegensatz zu allen anderen Normen und Standards auf das Curriculum. Selbst die ISO 29993, die Anforderungen an die Erbringung von Lerndienstleistungen stellt, geht nur geringfügig auf das Curriculum ein. Daher ist in jedem Fall der Normanwendung auf die Inhalte der ISO 29990 zu verweisen, wenn es um einen Leitfaden zur Errichtung eines Curriculums geht. Aufgrund der Bedeutsamkeit und der zahlreichen Vorteile eines Curriculums, soll entgegen der Gliederung der ISO 29990 zunächst auf das Curriculum als Instrument eingegangen werden.

Das Kapitel stellt hierzu folgende Fragen:

- Was ist ein Curriculum?
- Welche Ziele verfolgt ein Curriculum?
- Wie ist ein Curriculum anzufertigen?
- Welche Inhalte sollte ein Curriculum aufweisen?
- Wie kann das Curriculum in die Erbringung von Lerndienstleistungen eingebunden werden?

Was ist ein Curriculum?

Die ISO 29990 definiert ein Curriculum sinngemäß als eine Konzeption einer Lerndienstleistung.

Dieses Konzept beinhaltet mindestens

- die Ziele des Lernens,
- den Inhalt des Lernprozesses,
- die Didaktik und Methodik,
- die beabsichtigten Lernergebnisse,
- die Beschreibung des Bewertungsprozesses.

Damit stellt das Curriculum eine Art Anleitung zur Erbringung und Bewertung von Lerndienstleistungen dar. Es sollte so aufgebaut und umfangreich beschrieben werden, dass jede kompetente Person (fachlich, methodisch-didaktisch, sozial und selbst) in der Lage ist, die Lerndienstleistung zu erbringen. Dabei ist die Zugehörigkeit und Kenntnis zwischen Unternehmen der Bildungsbranche und Erbringer der Lerndienstleistung zu vernachlässigen.

Es gilt, dass ein Curriculum dann tauglich ist, wenn es so konkretisiert wurde, dass die Lerndienstleistung vollkommen personenunabhängig erbracht werden kann, ohne dass die beabsichtigten Ergebnisse der Lerndienstleistung gefährdet sind. Lernende müssen jederzeit und unabhängig von der Person, die die Lerndienstleistung erbringt, die beabsichtigten Lernziele und -ergebnisse erreichen können.

Welche Ziele verfolgt ein Curriculum?

Wie vorangegangen bereits angedeutet wurde, besteht die Zielstellung eines Curriculums in der Bereitstellung einer Anleitung zur Durchführung von Lerndienstleistungen. Die Eingrenzung der Anleitung besteht in zwei Determinanten:

Anwender des Curriculums sind kompetent, das bedeutet sie verfügen über die festgelegten fachlichen und methodisch-didaktischen sowie Selbst- und Sozialkompetenzen, die notwendig sind, die beabsichtigten Lernergebnisse zu erzielen.

Die vorgesehenen Ressourcen zur Durchführung der Lerndienstleistung, die ebenfalls Bestandteil des Curriculums sein sollten, sind vorhanden, z. B. zeitliche, finanzielle, materielle und räumliche Ressourcen.

Die Anleitung zur Erbringung einer Lerndienstleistung unter Beachtung der Determinanten befähigt ein Unternehmen der Bildungsbranche in Folge zu der

- standardisierten und
- personenunabhängigen Erbringung von Lerndienstleistungen sowie
- systematischen Sicherstellung der Konformität.

Die Konformität besteht auf Grundlage eines Curriculums gegenüber allen interessierten Parteien und ausgewählten Normanforderungen. Unter den interessierten Parteien primär gegenüber den Lernenden, deren Sponsoren und dem Unternehmen der Bildungsbranche selbst.

Wie ist ein Curriculum anzufertigen?

Die Anfertigung und deren Umfang ist selbstverständlich nur durch die Anforderungen der interessierten Parteien begrenzt. Insbesondere sind dabei die Anforderungen der Lernenden, der Sponsoren, der Erbringer der Lerndienstleistung und dem Unternehmen der Bildungsbranche einzubeziehen. Sowohl schriftliche Aufzeichnungen, als auch Bild- und Tonaufnahmen können als Curriculum geeignet sein. Auch der Umfang hängt von zahlreichen Faktoren ab. Ein zehneitiges Handbuch kann genauso ausreichend wie eine zweistündige Videoaufzeichnung sein. Der Umsetzung und dem Umfang sind diesbezüglich keine Grenzen gesetzt. In der Praxis werden in der Regel schriftliche Aufzeichnungen verwendet und als Unterrichtsleitfaden an die Erbringenden der Lerndienstleistung ausgegeben. Gängige Beispiele sind:

- Curriculum
- Lehrmappe
- Unterrichtsleitfaden
- Drehbuch
- Leitfaden
- Lernunterlagen
- Dozenten-Handbuch
- Etc.

Welche Inhalte sollte ein Curriculum aufweisen?

Gemäß der Definition des Begriffes Curriculum, handelt es sich um eine Konzeption der Lerndienstleistung. Das bedeutet, dass folgende Inhalte in einer Konzeption beschrieben werden müssen:

- Ziele des Lernprozesses
- Inhalt des Lernprozesses
- Didaktik und Methodik
- Lernergebnisse
- Bewertungsprozess des Lernprozesses



Im Kapitel 3.2.3 „Planen des Curriculums“ fordert die ISO 29990, dass der Lerndienstleister folgende Schritte durchführt:

- Entwicklung und Dokumentation
 - eines Curriculums
 - eines Instruments der Evaluation
- Auswahl von Lernmethoden
 - entsprechend der Ziele und Anforderungen des Curriculums
 - für Lernende geeignet
 - angepasst an unterschiedliche Anforderungen der Lernenden
 - Nutzen der Möglichkeiten (Ressourcen etc.) für individuelles und gemeinsames Lernen
- Festlegen von
 - Bedeutung und Verantwortlichkeiten der Interessierten Parteien bei Durchführung, Überwachung und Evaluierung der Lerndienstleistung
 - Bedeutung des Lerndienstleisters bei Durchführung, Überwachung und Evaluierung der Lerndienstleistung in angemessener Weise zu Zielen und Lernergebnissen!

Zudem müssen durch das Curriculum die Verfügbarkeit von und Zugang zu Lernressourcen sichergestellt sein. Notwendig wird die Definition der vorgesehenen Ressourcen (die notwendig sind, einen Lerntransfer zu ermöglichen) und die Nutzung der Ressourcen muss allen Lernenden ermöglicht werden.

Für eine mögliche Gliederung eines Curriculums in der Praxis kann das folgendes bedeuten, sofern auch vereinzelt Managementinhalte eingebunden werden:

INCESSION ACADEMY

A. EINLEITUNG

B. QUALITÄTSPOLITIK

C. LERNZIEL

D. ZIELGRUPPE

E. LERNINHALT

ZEITLICHE ORIENTIERUNG

MODULAUFBAU

MODUL 1: GRUNDLAGEN EINES BUSINESS

MODUL 2: FINANZIERUNG

MODUL 3: KAUFMÄNNISCHE GRUNDLAGEN

MODUL 4: STEUERN UND VERSICHERUNGEN

MODUL 5: MARKETING UND VERTRIEB

MODUL 6: MINDSET UND STRATEGIE

LERNUMGEBUNG UND LERNRESSOURCEN

F. METHODIK UND DIDAKTIK

G. BEWERTUNG UND EVALUIERUNG

MONITORING UND BEWERTUNG DES LERNENS

EVALUIERUNG DES LERNENS, DER LERNDIENSTLEISTUNG UND DES

LERNDIENSTLEISTERS

H. RELEVANZ



Planung der Lerndienstleistung (PLAN)

- Kapitel 3.1 Bestimmen des Lernbedarfs
- Kapitel 3.2 Gestalten von Lerndienstleistungen

Aus den beiden Kapitel 3.1 und 3.2 der ISO 29990 ergeben sich Anforderungen an die Bestimmung und Gestaltung einer Lerndienstleistung. Die Anforderungen des Kapitels sind zwingend notwendig, um die Anforderungen der interessierten Parteien verstehen zu können und die Lerndienstleistung zu planen. Auf dieser Basis kann erst die Lerndienstleistung durchgeführt werden. Zusammenfassend werden folgende Anforderungen gestellt:

- Feststellen der Eingangskompetenzen durch eine Qualifikationsanalyse des Lernenden
- Anforderungen und Erwartungen interessierter Parteien sowie Lernziele der Lernenden und Sponsoren
- besondere Erfordernisse in Bezug auf Sprach-, Kultur-, Lese- und Schreibfähigkeit oder Behinderungen
- Erwartungen interessierter Parteien in Bezug auf die arbeitsrelevante Entwicklung von Kompetenzen und Fertigkeiten, Erfolgsindikatoren aus Sicht der Sponsoren
- Lerninhalte und Lernprozesse, Entwicklung eines Curriculums
- Mittel, Informationen Korrektheit und Ausrichtung zur Planung von Lerninhalt und -methoden
- Bewertung, Überwachung und Evaluierung des Lerntransfers

Handlungsempfehlungen:

Die Lernbedarfsanalyse stellt ein elementares Instrument des Qualitätsmanagements im Bereich der Bildungsbranche dar. Im klassischen PDCA-Zyklus (Planen-Durchführen-Prüfen-Handeln-Zyklus, auch Deming-Zyklus) ist die Lernbedarfsanalyse dem Prozess der Planung zuzuordnen und demnach unerlässlich, um die Lerndienstleistung durchführen zu können.

Ohne die Inhalte, Ziele, die Strukturierung, die Methoden des Lernens, Bewertens und der Evaluation zu kennen, die Lernende und Sponsoren voraussetzen/erwarten, kann die Lerndienstleistung nicht erfolgreich erbracht werden. Ein Misserfolg hat dabei negative Konsequenzen auf den finanziellen und wirtschaftlichen Erfolg des Lerndienstleisters, da Folgegeschäfte mutmaßlich nicht zustande kommen und die Reputation im Markt abnehmen dürfte. Zudem ist anzunehmen, dass eine starke Unzufriedenheit der Lernenden (Absolventen) durch unbefriedigte Bedürfnisse einen Einfluss auf die Zahlungsmoral der Sponsoren haben und auch im Bestandskundengeschäft betriebswirtschaftliche Nachteile bedingen kann.

Demnach liegt die Handlungsempfehlung in der Durchführung der Lernbedarfsanalyse. Diese kann dabei sowohl in eine allgemeine, systematisch und periodisch wiederkehrende Lernbedarfsanalyse oder in eine Lernbedarfsanalyse vor jeder Erbringung der Lerndienstleistung unterschieden werden. Abhängig von der Form der Lerndienstleistung, der Wirtschaftlichkeit der Durchführung einer Lernbedarfsanalyse durch den Lerndienstleister und des Marktvolumens kann die eine oder die andere Form der Lernbedarfsanalyse (oder beide) erfolgen.

ERSTENS

Die allgemeine, systematisch und periodisch wiederkehrende Lernbedarfsanalyse sollte mindestens einmal jährlich, beispielsweise im Rahmen der internen Auditierung oder der Managementbewertung, stattfinden und den gesamten Markt der Lerndienstleistung ausgiebig betrachten. Neben den Anforderungen der ISO 29990 sollten Synergien zwischen Elementen der Markt- und Wettbewerbsanalyse und der Lernbedarfsanalyse genutzt werden, um eine effiziente Ausrichtung und aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten. Eine Dokumentation der Planung, der Rollen und Verantwortlichkeiten, des Zeitplans, der Erhebungsmethoden und der Ergebnisse ist zu empfehlen. Die Dokumentation kann in jeder Form erfolgen, die es ermöglicht Informationen auf einem Medium zu speichern und vor Verlust und Änderung zu schützen, zum Beispiel Tonaufnahmen, Videos oder schriftliche Aufzeichnungen.

ZWEITENS

Eine Lernbedarfsanalyse vor jeder Erbringung der Lerndienstleistung ist die empfohlene Form und stellt die Intention der Normanforderung der ISO 29990 dar. Es gilt, die Bedürfnisse jedes Lernenden und Sponsoren der jeweils zu planenden und zu erbringenden Lerndienstleistung zu kennen und die Lernziele, Lerninhalte, etc. gezielt auf diese Bedürfnisse ausrichten zu können. Hierdurch soll gewährleistet werden, die Bedürfnisse jeder interessierten Partei zu erfüllen. Allerdings sind die Aspekte der Form der Lerndienstleistung und der Wirtschaftlichkeit entscheidende Determinanten in einer erfolgreichen und effizienten Umsetzung der Lernbedarfsanalyse und gleichsam zu betrachten. Das Monitoring als Instrument der Sicherstellung der Erreichung der Lernziele jeder interessierten Partei ist in diesem Zusammenhang eine hilfreiche Unterstützung in der Erfüllung der Bedürfnisbefriedigung und wird explizit in Kapitel 3.4 der ISO 29990 beschrieben.

Die Handlungsempfehlung zu den Anforderungen des Kapitels 3.2 der ISO 29990 liegt primär in einer systematischen und detaillierten Entwicklung und Erstellung eines Curriculums. Die Anforderungen an die Entwicklung und Erstellung eines Curriculums können aus dem vorigen Kapitel entnommen werden. Es wird empfohlen, das Curriculum einer Lerndienstleistung als eine vom Lerndienstleister erarbeitete Konzeption für den Lernprozess zu interpretieren. Diese sollte folgende Mindestinhalte aufweisen:

- Ziele des Lernens,
- Inhalt des Lernprozesses,
- Didaktik und Methodik (Lernform und Lernmethode),
- zu erzielende Lernergebnisse,
- Bewertungs- und Evaluationsprozess des Lernens, der Lerndienstleistung und des Lerndienstleisters

Die Entwicklung und Dokumentation sollte dabei sowohl ein Curriculum als auch das Instrument der Bewertung und Evaluation umfassen. Beide Dokumentationen sollten in einer angemessenen Weise erstellt, umgesetzt, gespeichert und vor Beschädigung oder Verlust gesichert werden. Die Auswahl von Lernformen und -methoden ist darüber hinaus so zu konzipieren, dass die entsprechenden Lernziele erreicht werden können, sie für Lernende geeignet sind und an die unterschiedlichen Anforderungen der Lernenden und Sponsoren angepasst werden können. Lernressourcen und die Lernumgebung sollten so gewählt werden, dass ein individuelles und ein gemeinsames Lernen ermöglicht wird. Die Ergebnisse der Lernbedarfsanalyse sind dabei unbedingt in die Konzeption des Curriculums einzubeziehen.

Des Weiteren besteht die Handlungsempfehlung darin, die Inhalte des Curriculums um Folgendes zu erweitern:

- Anforderungen an die Lernumgebung,
- Lernressourcen, die zum Erreichen des Lernziels Anwendung finden,
- Workload, Intensität (zeitliche Gliederung zur Orientierung der chronologischen Abfolge der Lerninhalte),
- Benennung der Zielgruppe,
- zahlenmäßiges Verhältnis zwischen Lernenden und Lernbegleitern,
- Art des Abschlusszertifikats, Zeugnisses, etc.,
- relevante Unterlagen (Interviewdokumente, Kompetenzfragebögen, Verträge, etc.)

Ein Lerndienstleister sollte das Curriculum als hilfreiche Grundlage der Lerndienstleistung betrachten und nicht als zusätzliche Belastung der Ablauforganisation. Ein systematisch aufgebautes und individuell erstelltes Curriculum dient als personenunabhängige Arbeitsgrundlage der Lerndienstleister und ist mit zahlreichen Vorteilen verbunden. Zum einen dient das Curriculum dem Lerndienstleister als dokumentierte Basis, die Lerninhalte wiederholt in gleichbleibender Qualität zu erbringen und durch Verwendung der beschriebenen Didaktik und Methodik erfolgreich an die Lernenden zu vermitteln. Hierdurch ist davon auszugehen, dass ein gewissenhaft erstelltes Curriculum direkt dazu beiträgt, die Lernziele der Lernenden und Sponsoren zu erreichen und die Bedürfnisse der interessierten Parteien zu befriedigen.

Des Weiteren liegt ein Vorteil in der Verminderung/Verhinderung des Risikos eines Ausfalls der Lerndienstleistung, sofern fachlich und didaktisch-methodisch erfahrene, qualifizierte und geschulte Vertretungen eines Lerndienstleisters zur Verfügung stehen. Die Vertretungsregelung kann durch ein bestehendes Curriculum entscheidend vereinfacht werden, da die Inhalte des Curriculums personenungebunden sind. Weiterhin stellt ein dokumentiertes Curriculum eine Grundlage dar, um Verbesserungen und neue Anforderungen sowie Anpassungen aufzunehmen, die durch Lernbedarfsanalysen festgestellt wurden. Es können Soll-Ist-Vergleiche zwischen bestehenden Lerninhalten, Lernzielen, etc. und neuen Anforderungen der interessierten Parteien durchgeführt werden, die der Verbesserung der Lerndienstleistung dienen. Der dabei auftretende Verbesserungsaspekt (Act-Prozess des PDCA-Zyklus) inkludiert Vorbeuge- und Korrekturmaßnahmen bei abweichenden Soll-Ist-Ergebnissen und reine Verbesserungsmaßnahmen, beispielsweise zur Effizienzsteigerung.



Die Konzeption der Lernmaterialien sollte im Anschluss auf Basis eines detaillierten Curriculums vergleichsweise anwenderfreundlich erstellbar sein. Entscheidend für eine effiziente Erstellung der Lernmaterialien (sofern nicht identisch mit den Lerninhalten des Curriculums) ist die Anforderung der Curriculumkonformität. Die Deckungsgleichheit der Lerninhalte des Curriculums und der Inhalte der Lernmaterialien muss gewährleistet sein, um die Lernziele erreichen zu können und die Bedürfnisse der interessierten Parteien zu befriedigen.

Weiterhin wird empfohlen, die Lernmaterialien so zu konzipieren, dass die Anwendung des Erlernten außerhalb des Kurses authentisch und aktuell ist. Dies soll den Lerntransfer der Lernenden unterstützen, das Erlernte sicher in den beabsichtigten Situationen und Gegebenheiten anzuwenden und einen tatsächlichen Kompetenzzuwachs aus dem Lernen erzielt zu haben. Dabei sind soziale und kulturelle Bedürfnisse sowie Hintergründe der Lernenden zu berücksichtigen, um sicherzustellen, dass Lernende in die Lage versetzt werden können, das Lernziel sicher zu erreichen. Dies kann beispielsweise das Alter, die Vorbildung, die Berufserfahrung, die Sprache, Lese- und Schreibfähigkeiten sowie kognitive und körperliche Fähigkeiten beinhalten, aber auch kulturelle und religiöse Hintergründe. Gesetzliche Gegebenheiten wie das Grundgesetz oder das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz sind eine unerlässliche Grundlage/ -voraussetzung.

Die Handlungsempfehlung besteht weiterhin darin, Lerndienstleister im Umgang mit dem Curriculum, den Lernmaterialien und Mitteln der Bewertung und Evaluation zu schulen und das Verstehen sicherzustellen.

Eine Überprüfung des Curriculums, der Lernmaterialien und Mittel der Bewertung und Evaluation wurde bereits als Vorteil angesprochen. Darüber hinaus wird empfohlen, Instrumente wie die interne Auditierung und die Managementbewertung einzusetzen, um eine systematische Überprüfung sicherzustellen. In diesem Zusammenhang sollte durch die eingesetzten Maßnahmen ein Fokus auf der Aktualität, Authentizität und Korrektheit gelegt werden. Ergebnisse von Lernbedarfsanalysen und Evaluationen sollten in die Überprüfung einbezogen werden. Mögliche dokumentierte Informationen könnten sein:

- Curriculum
- Lernmaterialien
- Seminar-, Schulungs-, Trainings-, Coachingunterlagen
- Evaluationsbogen
- Fragebogen, Feedbackbogen
- Monitoringprotokolle
- Abschlusszertifikate, Zeugnisse
- Protokolle über Befragungen
- Interviewprotokolle (persönliche Gespräche, Telefonate)
- Markt- und Wettbewerbsanalysen
- Erhebungsbögen
- Persönliche Interview-Bögen (des Lerndienstleisters für Lernende und Sponsoren)

Durchführung der Lerndienstleistung (D0)

- Kapitel 3.3 Erbringen von Lerndienstleistungen

Das Kapitel 3.3 der ISO 29990 beschäftigt sich nach dem Planen und Entwickeln der Lerndienstleistung, Lerninhalte und -materialien nun mit der Erbringung der Lerndienstleistung. Dabei wird das Kapitel in Informationen vor oder mit Erbringung der Lerndienstleistung, in die Verfügbarkeit von Lernressourcen und in die Lernumgebung unterteilt.

So müssen folgende Informationen bereitgestellt werden:

- Ziele und Angebotsform der Lerndienstleistung,
- Evaluationsinstrumente und Evaluationskriterien,
- Leistungsnachweise,

Zudem müssen dem Lernenden folgende Dinge zugänglich gemacht werden:

- Erwartungen an den Beitrag der Lernenden zum Lernerfolg
- Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten gegenüber dem Lernenden
- Verfahren der Streitbeilegung und Umgang mit Meinungsverschiedenheiten
- Unterstützungsmöglichkeiten des Lernens (Bibliothek, Materialien, Internet-Zugänge)
- Evaluationsmethoden und -plan
- Eingangsvoraussetzungen (Qualifikationen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrung)

Die Verfügbarkeit der Ressourcen wird sichergestellt, indem der Lerndienstleister alle im Curriculum vorgesehenen Ressourcen zur Verfügung stellt. Zudem muss der Lerndienstleister allen Personen einen Zugang zu den Ressourcen einrichten, die mit der Lerndienstleistung in Verbindung stehen, also mindestens den Lerndienstleistern (Dozenten, Trainern, etc.) und Lernenden.

Die Lernumgebung muss in jedem Fall das Lernen unterstützen. Hat der Lerndienstleister keinen Einfluss auf die Lernumgebung, so muss er Mindestanforderungen definieren und deren Umsetzung sicherstellen.



Handlungsempfehlungen

Der Fokus der bereitzustellenden Informationen liegt wie in der internationalen Norm genannt, auf der Ermöglichung der fundierten Entscheidung, der Zugänglichkeit, der Aktualität, der Korrektheit und der Lesbarkeit. Die Mindestinformationen des Normabschnitts 3.3.1 der ISO 29990 sollten daher mit einer entsprechenden Sorgfalt innerhalb des Unternehmens gehandhabt werden.

Hierzu wird empfohlen, die Mindestinformationen als kommunikationspolitisches Instrument einzusetzen und aktiv im Marketing und Vertrieb der Lerndienstleistung zu verwenden. Die Website eines Unternehmens stellt auf den digitalisierten und internationalisierten Märkten mutmaßlich die Lösung mit der optimalsten Praxis-Nähe dar. Denn neben diesen Informationen können auch Name, Adresse der Hauptniederlassung und Mitglieder der Geschäftsleitung sind nach gesetzlichen Rahmenbedingungen, beispielsweise § 5 „Allgemeine Informationspflichten“ Telemediengesetz, grundsätzlich bereits in dem Impressum der Website aufgelistet. Kontaktinformationen und Orte, an denen die Lerndienstleistungen erbracht werden, sowie die Beschreibung der von dem Lerndienstleister angebotenen Hauptlerndienstleistungen bilden wiederum die Grundlage der Bewerbung der Dienstleistungen des Unternehmens und sind in der Praxis häufig geteilte Informationen.

Die weiteren Mindestinformationen, wie die Lehrmethoden, die Beschreibung der Lernumgebung, die Bezahlung/Finanzierung und der Lernressourcen sowie alle angebotenen Zeugnisse, Auszeichnungen, Qualifikationen und Akkreditierungen, stellen Informationen dar, die durch Unternehmen nicht unmittelbar bereitgestellt werden.

Die Handlungsempfehlung ist in diesem Fall neben der Erfüllung der Normkonformität mit kompetitiven Vorteilen verknüpft und unterstützt die Abgrenzung des Lerndienstleister von Mitbewerbern und Substituten. Des Weiteren liefert die Präsenz der genannten Informationen gegenüber den Interessenten und potenziellen Kunden eine attraktive Möglichkeit, die Lerndienstleistung zu beschreiben und gezielte Verkaufsargumente zu setzen. Der Grad der Detaillierung der Beschreibungen hängt primär von den Motivationen des Unternehmens ab.

Um eine fundierte Entscheidung des Interessenten und potenziellen Kunden zu ermöglichen, wird allerdings empfohlen, hinreichende Informationen zu teilen. Hierdurch sollte der Interessent oder potenzielle Kunde zumindest in die Lage versetzt werden, das Preis-Leistungsverhältnis abzuwägen, den Mehrwert der Lerndienstleistung zu bewerten und Vergleiche zu anderen Angeboten ziehen zu können.

Im Zusammenhang mit nicht-digitalisierten Medien der Bereitstellung von Mindestinformationen stellen besonders die Aktualität und die Korrektheit der Angaben nach Änderungen eine unternehmerische Herausforderung dar. Beispiele sind die klassischen Info-Broschüren, Flyer, Roll-Ups, E-Books und weitere Printmedien. Hierbei besteht die Handlungsempfehlung in einer angemessenen Beschreibung der Mindestinformationen in einem ausreichenden Umfang, jedoch unter der Maßgabe einer geringen Änderungsanfälligkeit. Unvermeidbar sind in diesem Zusammenhang beispielsweise Termine einer Lerndienstleistung oder stetig wechselnde Orte. Ein systematisches und aktiv gesteuertes Warenwirtschaftssystem im Zusammenhang mit einer Just-in-Time-Strategie stellt unter anderem einen lösungsorientierten Ansatz an die Normanforderungen der Aktualität und Korrektheit dar.

Um die Anforderungen der ISO 29990 zu erfüllen, bestehen zahlreiche Möglichkeiten und eine vollkommene Gestaltungsfreiheit der Umsetzung der Angebotsentwicklung und -erstellung. Praxisnahe Beispiele sind Informationserfassungen durch persönliche Interviews, Telefonate, E-Mails oder postalischer Austausch auf dessen Basis ein klassisches schriftliches Angebot erstellt wird. Eine weitere digitalisierte Möglichkeit sind Online-Tools auf der Website des Lerndienstleisters, mit dem eine automatische Angebotserstellung erfolgt. Eine dritte, beispielhafte und gängige Vorgehensweise in der Praxis der Lerndienstleister, ist die sofortige Anmeldung zu einer Lerndienstleistung. In diesem Fall ist das Angebot die Dienstleistungs- beziehungsweise Produktpräsentation mit der Möglichkeit des sofortigen Bezugs durch den Interessenten.

Zwecke und Ziele der Lerndienstleistung können in einer entsprechenden Beschreibung zusammen mit der Fähigkeit des Lerndienstleisters, Kundenbedürfnisse zu befriedigen, aufgegriffen werden. Die Nennung von Kundenreferenzen sowie die Profile (Vita, Personen- und Kompetenzbeschreibung) der Lerndienstleister sind Handlungsempfehlung dieses vorliegenden Werkes.

Des Weiteren wird empfohlen, die Lehr- und Bewertungsmethoden als Muss-Anforderung zu beschreiben und eine klare sowie unmissverständliche Preiskennzeichnung in die Produkt- und Dienstleistungsbeschreibung einzubinden. Bedingungen der Inanspruchnahme sind klassischer Weise in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen wiederzufinden und sollten derartig zugänglich gemacht werden, die Anforderungen der Zugänglichkeit und Lesbarkeit.

Der Detaillierungsgrad ist dem Lerndienstleister freigestellt, sofern die Mindestinformationen der Angebotsentwicklung und -erstellung vorhanden sind. Es wird in diesem Zusammenhang empfohlen, so viele Informationen wie möglich bereitzustellen, um eine Abgrenzung von Mitbewerbern und Substituten zu ermöglichen und den Interessenten in die Lage versetzen zu können, alle Informationen zu besitzen, die nötig sind, die Inanspruchnahme einzuschätzen.

Es wird empfohlen, die Lernbedarfsanalyse im Zusammenhang mit der Angebotsentwicklung zu fokussieren und die Anforderungen der Interessenten in die Produkt- und Dienstleistungspräsentation sowie die Angebotserstellung einfließen zu lassen.

Die Informationsvermittlung des Titels und der Zielsetzung sollte bereits durch die vorherigen Handlungsempfehlungen Anforderung im Rahmen der Beschreibung der von dem Lerndienstleister angebotenen Hauptdienstleistungen erfolgt sein. Alle sonstigen zu teilenden Informationen, sofern vorhanden und teilbar, können über die Website, Flyer, Info-Broschüren, Videos und sonstige Werbemittel kommuniziert werden. Die Form der Zugänglichmachung ist dem Lerndienstleister freigestellt, solange die interessierten Parteien die notwendigen Informationen zur fundierten Entscheidungsfindung erhalten.

Nach der Bereitstellung der Informationen, geht es um die eigentliche Erbringung der Lerndienstleistung. Es wird zunächst empfohlen, ein geeignetes Instrument der Bestellung, Zusammenstellung und Verteilung von Lernmaterialien bereitzustellen. Checklisten, Ablaufpläne oder Warenwirtschaftssysteme können geeignete Instrumente darstellen. Hierzu sind Verantwortlichkeiten und Rollen innerhalb des Lerndienstleisters zu verteilen und eine Vertretungsregelung einzuführen, die notwendig sind, um die Lernmaterialien vor oder zu Beginn der Lerndienstleistung auszugeben.

Die Verknüpfung mit dem Curriculum oder einem Nutzungsleitfaden für Lernmaterialien sind empfehlenswerte Maßnahmen der Ablauforganisation der Lerndienstleistung.

Die Benennung der Mindestanforderungen an die Lernumgebung stellt sicher, dass diese das Lernen fördert. Sie können beispielsweise im Rahmen des Curriculums oder einer Checkliste der materiellen Ausstattung der Seminarräume dargestellt werden. Die Darstellung der Räumlichkeiten durch Skizzen oder Fotos ist als eine best practice aufzuführen und verdeutlicht beispielsweise spezifische Anforderungen der Bestuhlung oder der Ausstattung und Positionierung von Tischen, Flipcharts u.s.w. Sofern die Lernumgebung nicht in den Räumlichkeiten des Lerndienstleisters oder unter der Kontrolle des Lerndienstleisters liegt, dient die Beschreibung der Lernumgebung im Curriculum den einzurichtenden und organisierenden Personen als Leitfaden und stellt sicher, dass die Lernumgebung das Lernen wie geplant fördert. Die Überprüfung der Lernumgebung entsprechend der definierten Anforderungen vor der Erbringung der Lerndienstleistung wird empfohlen, um gegebenenfalls Änderungen vorzunehmen und die Dienstleistungsqualität sicherzustellen.

Ebenso sollten Sicherheitseinrichtungen und -ausstattungen in dem Curriculum aufgeführt werden. Die Belehrungen hinsichtlich Notfallmaßnahmen, Brandschutz und Fluchtwegen muss nicht nur gegenüber Lernbegleitern und sonstigem Personal bekannt gemacht werden. Auch die Lernenden und ggf. Sponsoren müssen vor oder mit Beginn der Lerndienstleistung belehrt werden. Das Curriculum oder vorhandene Seminarleitfäden sollten daher neben einer Begrüßung und Einleitung eine Belehrung zu Notfallmaßnahmen, Brandschutz und Fluchtwegen beinhalten. Belehrungspläne und Unterschriftenlisten stellen das Verstehen der Lernenden für die Belehrungsinhalte sicher und verifizieren die Dokumentation.

Mögliche dokumentierte Informationen könnten die folgenden sein:

- Firmenprospekte, Flyer
- Beschreibungen von Bildungsprodukten
- Info-Broschüren
- Werbematerialien, E-Books
- Angebots- und Rechnungsmuster
- E-Mail-Vorlage
- Informationsbogen
- Qualifizierungsnachweise der Lerndienstleister (Ausbildung)
- Weiterbildungsnachweise der Lerndienstleister
- Funktions- / Aufgaben- / Stellen- / Rollenbeschreibungen
- Vertretungsplan / Bereitschaftsplan
- Literaturliste / Liste der Lernmaterialien
- Nutzungsleitfaden für Lernmaterialien
- Curriculum
- Raumpläne von Seminarräumen
- Checklisten für die materielle Ausstattung von Seminarräumen
- Hinweise auf Notfallmaßnahmen, Brandschutz, Fluchtwege usw.

Bewerten der Lerndienstleistung (Check)

- Kapitel 3.4 Monitoring von Lerndienstleistungen
- Kapitel 3.5 Evaluation durch Lerndienstleister

Das Bewerten der Lerndienstleistung wird in die Bewertung durch den Lernenden (die Bewertung) und die Bewertung des Lerndienstleisters unterschieden (Monitoring und Evaluation).

Hinsichtlich des Monitorings besteht folgende Anforderung:

- regelmäßiges Feedback der Lernenden beim Erreichen der Lernziele zu
- Methoden
- Ressourcen
- Effektivität

Die Evaluation und deren Umfang und Ziele müssen dem Lerndienstleister bekannt sein. Er muss sicherstellen, dass die Evaluationsmethoden und -instrumente sowie deren Planung ausreichend dokumentiert sind. Dabei dürfen ethische und rechtliche Grundsätze nicht verletzt werden. Das Ziel muss es sein, objektive Ergebnisse zu eruieren, die

- zweckdienlich,
- ausreichend umfangreich,
- systematisch,
- präzise und valide,
- zulässig und ausreichend aussagekräftig sind.

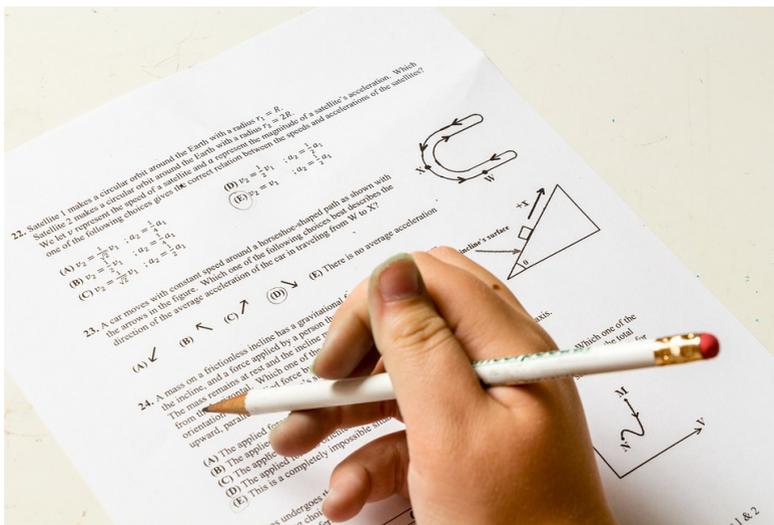
Im Anschluss werden Anforderungen an die Evaluation des Lernens beschrieben. Damit ist die Bewertung des Lernenden gemeint, also beispielsweise eine Abschlussprüfung, Klausur oder ein Vortrag. Dabei dürfen die Ergebnisse dieser Bewertung nur jenen zugänglich gemacht werden, die ein berechtigtes Interesse daran haben, also zum Beispiel den Dozenten, Trainern, etc. Lernende, die Schwierigkeiten beim Lernen haben und für die das Erreichen der Lernziele mit Komplikationen verbunden sein kann, müssen an entsprechende Fachexperten verwiesen werden.

Abschließend werden Anforderungen an die Evaluation des Lerndienstleisters durch die Lernenden gestellt. Dabei müssen Lerndienstleister sicherstellen, dass

- Beteiligte und interessierte Parteien der Evaluation bekannt sind,
- Evaluatoren kompetent sind,
- Lerndienstleistung, Ziele, Erkenntnisse transparent und klar beschrieben sind,
- Einflüsse der Lernumgebung/des Kontextes einbezogen werden.

Handlungsempfehlungen

Es wird empfohlen, den Prozess der Bewertung als Bestandteil des Curriculums zu dokumentieren. Hierdurch ist sichergestellt, dass die Lerndienstleistung von der Planung, über die Umsetzung bis zur Bewertung zentralisiert gesammelt wird. Zudem erhalten Lerndienstleister und sonstige Anwender des Curriculums einen Überblick über die vorgesehene Nutzung, zu bewertende Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, Bewertungsmaßstäbe und -methoden sowie die Bewertung und das Berichtswesen. Sofern interessierte Parteien in die Bewertung einzubeziehen sind, können auch diese Informationen in dem Curriculum zusammengeführt werden.



Zeitlicher Verlauf der Lerndienstleistung	Bewertung der Kompetenzen Lernender
Vor oder mit Beginn der Lerndienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> - Eingangsbewertung der Kompetenzen der Lernenden durch Eingangsprüfungen, - persönliche Interviews, - Hintergründe der Lernenden, - vorherige Ausbildungen der Lernenden gemäß Anforderung der Lerndienstleistung
Während der Lerndienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> - Bewertung der Kompetenzsteigerung der Lernenden durch Monitoring, - Zwischenprüfungen, - Übungen, - Befragungen, - Feedback, - Evaluation der Lerndienstleistung/des Lerndienstleisters
Vor oder mit Ende der Lerndienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> - Bewertung der Kompetenzen, mit denen die Lernenden die Lerndienstleistung abschließen, - Abschlussprüfungen, - Übungen, - Befragungen, - Feedback, - Evaluation der Lerndienstleistung/des Lerndienstleisters
Nach der Lerndienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> - Bewertung des Lerntransfers durch Feedback der Lernenden und Sponsoren, - Transferprüfungen, - Befragungen

Die Bereitstellung von Abschlusszertifikaten oder Zeugnissen durch den Lerndienstleister stellt einen kompetitiven Vorteil gegenüber Mitbewerbern und Substituten dar. Die Austeilung eines Abschlusszertifikates oder Zeugnisses validiert die Kompetenzsteigerung und den Lerntransfer der Lernenden und stellt zugleich einen Mehrwert der Lerndienstleistung für die Lernenden und Sponsoren dar.

Der Verschluss der Bewertungsergebnisse gegenüber Personen, die kein berechtigtes Interesse daran haben, ist mit den Anforderungen der DSGVO und dem BDSG (neu) abzugleichen. Fairness, Transparenz und Vertraulichkeit sollten nicht nur Grundsätze, sondern darüber hinaus die Grundlage der Bewertung von Lernenden bilden.

Mögliche dokumentierte Informationen könnten sein:

- Evaluationskonzept,
- Prozessbeschreibung der Evaluation von Lerndienstleistungen,
- Eingangsprüfungen von Kompetenzen der Lernenden,
- Feedbackbögen,
- Zwischenprüfungen,
- Abschlussprüfungen,
- Verfahren zur Ausfertigung von Abschlusszeugnissen/
Zertifikaten,
- Datenschutzmaßnahmen

Auch bei der Planung und Entwicklung des Monitorings und der Evaluation wird empfohlen, dokumentierte Informationen innerhalb des Curriculums festzusetzen. Die Gliederung der zu betrachtenden Inhalte des Monitorings und der Evaluation in dem Curriculum sollte wie folgt gestaltet sein:

- Anwendungsbereich des Monitorings der Evaluation
- Ziele des Monitorings und der Evaluation
- Monitoring- und Evaluationsmittel
- Beweggründe
- Kriterien
- Instrumente
- Zeitplan
- beteiligte interessierte Parteien (Lernende und Sponsoren)
- Muster des Monitorings
- Muster der Evaluation

Die Evaluation sollte in folgende drei Evaluationsteile gegliedert sein:

- Evaluation des Lernens
 - Erfüllung der Lernbedürfnisse
 - Erreichung des Lernziels
 - Anwendbarkeit des Erlernten im gewünschten Rahmen
 - ...
- Evaluation der Lerndienstleistung
 - Lehr- und Lernmethoden
 - Eignung der Lernmaterialien und Lernressourcen
 - Eignung der Lernumgebung
 - Logistik der Lerndienstleistung
 - ...
- Evaluation des Lerndienstleisters
 - Organisation der Lerndienstleistung
 - Eignung des Dozenten (fachlich und methodisch-diaktisch)
 - ...
- Beschwerdemanagement und Verbesserungshinweise

Hinsichtlich der Methoden des Monitorings und der Evaluation wird empfohlen, diese detailliert zu dokumentieren und die Evaluatoren diesbezüglich kompetent zu halten und zu schulen. Das Monitoring sollte die regelmäßige Beobachtung des Lehr- und Lernvorganges ermöglichen. Der Fokus liegt auf der Qualitätssicherung. In Bezug auf die Definition des Begriffes Qualität, stellt die Qualitätssicherung die Erfüllung von Anforderungen der Lernenden und Sponsoren sicher. Somit wird empfohlen, das Monitoring als dauerhaftes Instrument einzusetzen, um die Lernzielerreichung und Bedürfnisbefriedigung der Lernenden und Sponsoren sicherzustellen. Regelmäßiges Feedback, ein transparenter und offener Austausch und die aktive Kommunikation zwischen Lernenden und Lernbegleitern wird nahegelegt, um das Verstehen der Lerninhalte zu gewährleisten. Es wird empfohlen, die Verbesserung der Monitoringtechniken in die Professionalisierungsmaßnahmen der Lerndienstleister einzuschließen.

Darüber hinaus muss das Verfahren der Evaluation die Prüfung der Bewertungsergebnisse umfassen. Hieraus kann abgeleitet werden, in welchem Grad die Bewertungsergebnisse mit den Zielen der Bedarfsanalyse einhergehen. Ad hoc sollten Erkenntnisse und Maßnahmen zu Lehr- und Lernmethoden sowie Lerninhalten abgeleitet werden, die eine Verbesserung des Grades anstreben.

Die Monitoring- und Evaluationsverfahren sollten weiterhin die Anmeldungen, Teilnahmen und Abgänge beinhalten, um Erkenntnisse aus diversen Kennzahlen ziehen zu können, beispielsweise Anmeldequote, Teilnahmequote, Abschlussquote u.s.w.

Es wird empfohlen, als qualifiziertes Personal des Monitorings und der Evaluation Lerndienstleister auszuwählen. Diese sollten mit den Anforderungen an Monitoring und die Evaluation vertraut sein, beispielsweise durch Schulung der Curriculum-Inhalte zu Monitoring und Evaluation, eine entsprechende Ausbildung oder Professionalisierungsmaßnahmen. Lerndienstleister als Evaluatoren einzusetzen, bedingt folgende Vorteile:

- Kenntnisse des Lerninhaltes und der Lernziele,
- Direkte Ableitung von Maßnahmen und der Verbesserung der Lerndienstleistung,
- Zeitliche und personelle Kapazitäten,
- Vertrauen zwischen Lernenden, Sponsoren und Lerndienstleister,
- Verknüpfung zwischen Ergebnissen des Monitorings und der Evaluation

Mögliche dokumentierte Informationen könnten sein:

- Evaluationskonzept,
- Prozessbeschreibung der Evaluation von Lerndienstleistungen,
- Feedbackbögen,
- Zwischenprüfungen,
- Abschlussprüfungen,
- Bewertungsergebnisse,
- Curriculum

Management und Strategie des Lerndienstleisters

- Kapitel 4.1 Allgemeine Managementanforderungen
- Kapitel 4.2 Strategie und Management

Neben den Anforderungen aus Kapitel 3 der ISO 29990, die auf die Lerndienstleistung bezogen sind, stellt die ISO 29990 in Kapitel 4 zusätzlich Anforderungen an das Managementsystem. Dabei muss die oberste Leitung des Qualitätsmanagementsystems zunächst nachweisen, dass sie sich der ISO 29990 verpflichtet fühlt.

Darüber hinaus muss ein angemessenes Managementsystem eingerichtet und dokumentiert werden. Zudem muss das Qualitätsmanagementsystem verstanden, umgesetzt, aufrechterhalten und verbessert werden. Eine Person muss als Verantwortliche des Qualitätsmanagementsystems benannt werden.

Die Dokumentation muss:

- die Anwendung und Einhaltung der ISO 29990 aufzeigen,
- Personen zugänglich gemacht werden, die eine Notwendigkeit besitzen,
- transparent,
- genau,
- relevant
- und sicher sein.

Zudem müssen alle gesetzlichen und behördlichen Anforderungen der Aufbewahrung von Unterlagen eingehalten werden. Die gültigen Datenschutzbestimmungen sind mit einzubeziehen (DSGVO und BDSG neu).

Neben den allgemeinen Anforderungen an das Managementsystem werden ebenfalls Anforderungen an die Strategie und das Unternehmensmanagement gestellt. Hierbei muss ein Lerndienstleister

- einen Geschäftsplan besitzen,
- die Strategie und Ziele beinhalten,
- die Führungsstruktur beschreiben,
- die Schlüsselprozesse aufzeigen und
- eine Qualitätspolitik aufstellen.



Handlungsempfehlungen

Der Lerndienstleister sollte einen Businessplan besitzen und in diesen Qualitätspolitik, Leitbild, Vision und Mission sowie Qualitätsziele einbezogen haben. Der Businessplan kann durch die Empfehlungen des Anhang A der ISO 29990 aufgebaut werden. Dies beinhaltet beispielsweise folgendes:

- Managementbewertung
- Marktanalyse
- Aufbauorganisation
- Schlüsselprozesse
- Unterauftragnehmer

Außerdem sollte ein Businessplan folgende weitere Inhalte aufgreifen:

- | | |
|--|-----------------------------|
| ✓ Business Case | ✓ Besonderheiten und USP |
| ✓ Gründerperson | ✓ Gesetzliche Anforderungen |
| ✓ Beruflicher Hintergrund | ✓ Marktübersicht |
| ✓ Branchenkenntnisse | ✓ Zielgruppe |
| ✓ Kaufmännische Kenntnisse | ✓ Referenzen |
| ✓ Persönliche Stärken | ✓ Wettbewerb |
| ✓ U n t e r n e h m e r i s c h e
Herausforderungen | ✓ Marktanalyse |
| ✓ Dienstleistung | ✓ Standortanalyse |
| ✓ Portfolio | ✓ Marketing |

- ✓ Online Marketing
- ✓ Offline Marketing
- ✓ Vertrieb
- ✓ Organisation und Personal
- ✓ Rechtsform
- ✓ Organigramm
- ✓ Organisation
- ✓ Mitarbeiter
- ✓ Finanzen
- ✓ Investitionsplanung
- ✓ Kapitalbedarfsplanung
- ✓ Liquiditätsplanung und Cash Flow für 36 Monate
- ✓ Rentabilitätsplanung für 3 Jahre

Mithilfe dieser Strukturierung sollte der Lerndienstleister in die Lage versetzt werden können, eine kurz-, mittel- und langfristige strategische Ausrichtung zu benennen und entsprechende Maßnahmen ableiten können. Dabei ist zwingend immer der Bezug zu Politik und Zielen herzustellen.

Die Ziele könnten beispielsweise in einer Zielmatrix nach dem SMART-Prinzip gebündelt werden. Es wird empfohlen in einem Tabellenkalkulationsprogramm eine einfache Tabelle aufzubauen, die die einzelnen Ziele nach einer thematischen und zeitlichen Gliederung erfasst. Dabei sollte die Ziele nach Kurz-, Mittel- und Langfristigkeit unterschieden werden. Weiterhin kann das Schema aus der nachfolgenden Tabelle verwendet werden, um den weiteren tabellarischen Aufbau zu initiieren.

Deadline	Zielebene	Ziel	Spezifisch	Messbar	Attraktiv	Ziel- erreichung
31.12.2019	finanziell	erreicht
01.01.2022	finanziell	offen

Managementbewertung und Verbesserungsmanagement (ACT)

- Kapitel 4.3 Managementbewertung
- Kapitel 4.4 Vorbeugende und Korrekturmaßnahmen

Die Managementbewertung ist ein zwingender Bestandteil eines Managementstandards. So finden sich in Kapitel 4.3 der ISO 29990 auch Anforderungen an die Erstellung einer Managementbewertung wieder.

Dabei muss das Managementsystem in systematisch geplanten Intervallen überprüft werden. Ziel ist es, die Eignung und Wirksamkeit des Managementsystems festzustellen. Dabei sind die Politiken, Leitbilder und Ziele zu überprüfen.

Wie die Managementbewertung ist auch die kontinuierliche Verbesserung ein zwingender Bestandteil eines Managementstandards. So muss der Lerndienstleister nach dem PDCA-Zyklus Verfahren und Maßnahmen beschreiben, die ihn dazu befähigen, Verbesserung zu betreiben. Dies beinhaltet den Umgang mit Fehlern. So sind auch Maßnahmen zu eruiieren, die die Ursachen von Fehlern beseitigen. Außerdem müssen Vorbeugemaßnahmen beschrieben werden, die das Auftreten potenzieller Fehler unterbinden. Korrekturen sind in einem angemessenen Umfang vorzunehmen.

Handlungsempfehlungen

Eine ausführliche Beschreibung zu der Managementbewertung findet sich in dem Taschenbuch „ Qualität verstehen VI: Praxisleitfaden ISO 21001 — ISO 9001 der Bildungsbranche“

Sonstiges Management

- Kapitel 4.5 Finanz- und Risikomanagement
- Kapitel 4.6 Personalmanagement
- Kapitel 4.7 Kommunikationsmanagement

Im sonstigen Management werden in diesem Werk die Anforderungen an das Finanz-, Risiko-, Personal- und Kommunikationsmanagement zusammengefasst. Folgende Anforderungen stellt die ISO 29990 jeweils:

- Finanzmanagement
 - geeignetes System
 - Dokumentation
- Risikomanagement
 - Erkennen,
 - Bewerten,
 - Bewältigen von Risiken,
 - Dokumentation

- Personalmanagement
 - kompetente Personen,
 - die ihrem Anforderungsprofil entsprechen und
 - die Lerndienstleistung erbringen können,
 - Überprüfen der Erfüllung von Anforderungen/
Kernkompetenzen
 - Erhalten von Feedback zu den Kompetenzen und Leistungen
des Personals,
 - Feedback zur Motivation und Zufriedenheit des Personals,
 - Berufliche Weiterentwicklung,
 - Vereinbarkeit mit Gesetz, Ethik und Menschenrechten und
deren Überprüfung
- Kommunikationsmanagement
 - Verfahren, um Personal über relevante Themen zu
informieren,
 - Zwei-Wege-Kommunikation

Handlungsempfehlungen

Das Finanzmanagement nach ISO 29990 stellt keine expliziten Anforderungen. Damit lässt die Norm einen großen Rahmen für die Umsetzungs- und Gestaltungsfreiheit. Zu empfehlen ist mindestens, eine regelmäßige Kontrolle der Zahlungsein- und ausgänge, die Überwachung und Analyse der monatlichen Betriebswirtschaftlichen Auswertungen, Umsatzsteuer-voranmeldungen und Jahresabschlüsse. Zudem sollte auf die Finanzplanung des erstellten Businessplanes zurückgegriffen werden, um die Ist-Situation kontinuierlich mit der Soll-Situation abgleichen zu können.

Selbstverständlich kann auch ein umfassenderes Finanzmanagement geführt werden, beispielsweise durch detaillierte Analysen und Reportings finanzieller KPI oder eines strategischen und operativen Controllings. Die Betriebswirtschaft wartet mit zahlreichen Instrumentarien der finanziellen Analyse und Verbesserung auf.

Das Risikomanagement ist ein umfassendes Tool, welches in seiner Umsetzung in der ISO 31000 seine Vollendung findet. Es wird empfohlen, mindestens die Risiken und Chancen zu betrachten, potenzielle Folgen zu benennen und Maßnahmen daraus abzuleiten. Die ISO 21001 geht in Kapitel 6 detaillierter darauf ein, wie mit Risiken und Chancen umgegangen werden sollte. Aus diesem Grund ist zu empfehlen, auf die Inhalte aus dem Taschenbuch „ Qualität verstehen VI: Praxisleitfaden ISO 21001 — ISO 9001 der Bildungsbranche“ zurückzugreifen.

Die notwendigen Kompetenzen und Qualifikationen der Lerndienstleister und des Personals, welches an der Lerndienstleistung beteiligt ist, müssen vorhanden sein und sichergestellt werden. Dies dient der Gewährleistung, dass die Lerndienstleistung entsprechend der Erwartungen und Erfordernisse der Lernenden und Sponsoren entwickelt, durchgeführt, bewertet und evaluiert wird. So können beispielsweise auch Referenten, Hospitanten, Personen der Organisation der Lerndienstleistung oder Personen des Back Office einen Einfluss auf die Dienstleistungsqualität nehmen. Entsprechend sind Kompetenzen, Qualifikationen, Fähig- und Fertigkeiten zu definieren und weiterzuentwickeln.

Qualifizierungs- sowie Weiterbildungsnachweise sollten gewährleisten, dass die Anforderungen vorhandener Stellenbeschreibungen und Kompetenzprofile erfüllt werden können. Zudem sollten Stellenbeschreibungen und Kompetenzprofile den Lerndienstleister in die Lage versetzen, adäquate Vertretungen zu organisieren. Fachlich und methodisch-didaktisch geeignete Vertretungen gemäß den Anforderungen der Stellenbeschreibungen und Kompetenzprofile sollten mithilfe des Curriculums die Lerndienstleistung ohne Nachteile der Lernenden und Sponsoren umsetzen können.

Um den Anforderungen der Norm zu entsprechen, wird empfohlen, bestehende und eingehende Bewerbungen einschließlich der Kompetenzprofile der Lerndienstleister und Bewerber mit den Funktions-/Aufgaben-/Stellen-/Rollenbeschreibungen abzugleichen und eine Deckungsgleichheit herbeizuführen. So können Erwartungen an Lerndienstleister und Bewerber entsprechend der Beschreibungen gestellt werden, Professionalisierungsmaßnahmen wahrzunehmen. Andererseits können Beschreibungen entsprechend der Kompetenzprofile von Lernbegleitern und Bewerbern angepasst werden.

Funktions-/Aufgaben-/Stellen-/Rollenbeschreibungen sollten inhaltlich vier Kompetenzfelder beschreiben:

- Fachliche Kompetenzen
 - Expertise in dem jeweiligen Fachgebiet
- Methodisch-didaktische Kompetenzen
 - Lerntheorie
 - Lernmethoden
 - Umgang mit besonderem Lernbedarf
 - Evaluierung des Lernens
 - Bestimmung des Lehrbedarfs
 - Erstellung von Curricula
 - Lerntechnologie
 - Präsentationstechniken
- Soziale Kompetenzen
 - Aktives Zuhören und Kommunizieren
 - Motivieren
 - Umgang mit Konflikten
 - Sensibilität
 - Interkulturelle Kompetenz
 - Führungskompetenz

- Selbstkompetenzen
 - Umgang mit Kritik und Lob
 - Berufliche Weiterentwicklung
 - Einhalten eines Verhaltenskodex
 - Ethik und Moral

Einen bewährten Rahmen zur Einschätzung und Festlegung von Kompetenzen in Funktions-/Aufgaben-/Stellen-/Rollenbeschreibungen stellt das Kasseler-Kompetenz-Raster.

Der KVP-Ansatz (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) der ISO 9000 ff.-Reihe beinhaltet neben Verbesserungsmaßnahmen auch Vorbeuge- und Korrekturmaßnahmen. Übertragen das Personal eines Lerndienstleisters sind lückenhafte Kompetenzen von Lerndienstleistern vorzubeugen, indem Professionalisierungsmaßnahmen im Rahmen einer betrieblichen Weiterbildungsplanung sichergestellt werden. Das bedeutet, dass beispielsweise im Zusammenhang mit periodischen und systematischen Mitarbeitergesprächen die Bedarfe von Professionalisierungsmaßnahmen festgestellt und vereinbart sowie tabellarisch dokumentiert werden. Die tabellarische Gestaltung der betrieblichen Weiterbildungsplanung sollte folgende Inhalte aufweisen:

- Name des Lernbegleiters,
- Datum der Besprechung,
- Professionalisierungsmaßnahme,
- Datum der geplanten Professionalisierungsmaßnahme,
- Ziele und erwünschte Effekte (Kompetenzsteigerung),

- Ergebnisse der durchgeführten Professionalisierungsmaßnahme,
- Maßnahmenableitung der Ergebnisse der Professionalisierungsmaßnahme

Hierdurch wird entsprechend des PDCA-Zyklus sichergestellt, dass Professionalisierungsmaßnahmen kontinuierlich und systematisch geplant, durchgeführt und überprüft werden. Hieraus können Maßnahmen abgeleitet werden, die weitere betriebliche Weiterbildungsplanungen ermöglichen. Ergebnisse der Evaluation der Lerndienstleistung sind zu berücksichtigen.

Unterstützung des Managements

- Kapitel 4.8 Ressourcenbereitstellung

Schließlich muss das Managementsystem durch Ressourcen unterstützt werden. Die Anforderungen hinsichtlich der Ressourcenbereitstellung beinhalten:

- kompetentes Personal,
- notwendige Lernressourcen
- unter Berücksichtigung spezieller Bedarfe bereitstehen.



Handlungsempfehlungen

Die Sicherstellung der Ressourcenbereitschaft ist eine Grundanforderung, die vorausgesetzt wird, ehe die Lerndienstleistung überhaupt stattfinden kann. Eine sorgfältige Planung der notwendigen Ressourcen, die nachhaltige Bereitstellung zum richtigen Zeitpunkt und der Umgang mit möglichen Risiken, dass Ressourcen nicht zugänglich sind, ist zwingend notwendig. Die einfachste Umsetzung ist durch Checklisten möglich, die alle Ressourcen auflisten und durch das Personal abgeglichen werden können, die die Ressourcen zusammenstellen. Als Ressourcen ist alles anzusehen, was zu Erreichung des Lernziels benötigt wird, also:

- Lernmaterialien,
- Lernunterlagen,
- Stifte und Papier,
- Lernumgebung mit entsprechender Ausstattung,
- Präsentationsmedien,
- Curricula,
- Etc.

Interne Audits

- Kapitel 4.9 Interne Audits

Eine weitere zwingende Managementanforderung neben der Managementbewertung und dem Verbesserungsmanagement, ist die interne Auditierung. Hierbei gilt, dass der Lerndienstleister:

- Verfahren zur Feststellung der Normkonformität und Wirksamkeit festlegt,
- das interne Audit plant,
- Ergebnisse vorangegangener Audits berücksichtigt,
- einen Zeitraum von mindestens 36 Monaten abdeckt.

Interne Audits sind von kompetenten, qualifizierten Personen durchzuführen, die über Audit- und Normkenntnisse verfügen. Auditoren dürfen nicht die eigene Arbeit auditieren und müssen Verantwortliche der auditierten Bereiche über die entsprechenden Ergebnisse informieren. Ziel des Audits ist es, dass Verbesserungen ersichtlich werden und empfohlene Maßnahmen innerhalb eines angemessenen, zeitlichen Rahmens beachtet werden.

Handlungsempfehlungen

Eine ausführliche Beschreibung zu der Managementbewertung findet sich in dem Taschenbuch „ Qualität verstehen VI: Praxisleitfaden ISO 21001 — ISO 9001 der Bildungsbranche“

Feedback interessierter Parteien

- Kapitel 4.10 Feedback von interessierten Parteien

Das letzte Kapitel der ISO 29990 stellt Anforderungen an den Erhalt von Feedback interessierter Parteien. Dabei muss der Lerndienstleister über ein Verfahren verfügen, dass Feedback interessierter Parteien ermöglicht. Der Lerndienstleister muss darauf eingehen können und entsprechend reagieren. Der Lerndienstleister muss ein Beschwerdemanagement besitzen.

Handlungsempfehlungen

Das Feedback interessierter Parteien kann bereits durch die Evaluation der Lerndienstleistung erfolgt sein. Neben den Lernenden als interessierte Parteien sind aber auch beispielsweise Sponsoren, eigenes Personal oder Unterauftragnehmer einzubeziehen.

Es wird empfohlen, eine einfache Umsetzung der Anforderung zu realisieren, indem auf der Website eine entsprechende Funktion eingerichtet wird. Dies kann beispielsweise unter dem Reiter „Kontakt“ mit „Anregungen und Verbesserungsvorschläge“ erfolgen. Die kurze Bitte, Feedback in irgendeiner Form zu hinterlassen, stellt mit digitalen Lösungen keine Herausforderung mehr da. Auch Social Media Kanäle wie Facebook, Instagram oder XING sind dokumentierbare Möglichkeiten, Feedback durch jede interessierte Partei zu erhalten, sei es durch Likes, Kommentare oder Bewertungen auf Bewertungsplattformen.

ACHT

Literatur

DIN ISO 29990 (2010) Lerndienstleistungen für die Aus- und Weiterbildung – Grundlegende Anforderungen an Dienstleister (ISO 29990:2010); DIN Deutsches Institut für Normung, Berlin

DIN ISO 29993 (2018) Lerndienstleistungen jenseits der formalen Bildung – Dienstleistungsanforderungen (ISO 29993:2017); DIN Deutsches Institut für Normung, Berlin

DIN (2019) Lebewohl ISO 29990, Hallo neue Möglichkeiten, PDF unter <https://www.din.de/blob/322636/e4d231d547dccbc56ca019064d4b49cf/infoschreiben-uebergang-von-iso-29990-zu-iso-21001-und-iso-29993-data.pdf>; DIN Deutsches Institut für Normung, Berlin; Zugriff am 02.05.2019

DIN (2018) ISO 29993:2017 Lerndienstleistungen jenseits der formalen Bildung – Dienstleistungsanforderungen, PDF unter <https://www.din.de/blob/276576/54844444ecb5f5d83faefd1b0bc52b85b/infoschreiben-iso-2993-data.pdf>; DIN Deutsches Institut für Normung, Berlin; Zugriff am 02.05.2019

ISO (2018) Educational organization management systems, PDF unter https://www.iso.org/files/live/sites/iso.org/files/developing_standards/docs/en/ISO_21001_Briefing_Notes.pdf; ISO International Organization for Standardization, Genf; Zugriff am 02.05.2019

DIN ISO 31000 (2018) Risikomanagement – Leitlinien (ISO 31000:2018); DIN Deutsches Institut für Normung, Berlin

Praxisleitfaden ISO 29990

Die ISO 29990:2010 war die erste, rein spezifische Hybrid-Norm, die Anforderungen an die Erbringung von Lerndienstleistungen und deren Managementsysteme definierte. Damit war sie nicht nur eine entscheidende Weiterentwicklung im Qualitätsverständnis der non-formalen Bildung.

Mithilfe der tausendfach implementierten Qualitätsmanagementsysteme waren Lerndienstleister und Bildungseinrichtungen in der Lage, ihre Leistungserstellung systematisch zu planen, umzusetzen, zu bewerten und zu verbessern. Hiermit gestalteten sie höhere Mehrwerte für die interessierten Parteien und optimierten die eigene Dienstleistungsqualität.

Lernende und deren Sponsoren erhielten zudem die Möglichkeit auf Basis einer Konformitätsbewertung zu beurteilen, inwieweit die angebotenen Lerndienstleistungen mit den eigenen, gestellten Erwartung und Bedürfnissen einhergehen. Damit konnten Lernende und Sponsoren eine fundierte Entscheidung fällen, welcher Lerndienstleister oder welche Bildungseinrichtung die geeignetste ist.

Darüber hinaus war es Lerndienstleistern und Bildungseinrichtungen möglich, die Normkonformität gezielt in der Kommunikationspolitik und im Vertrieb einzusetzen, bestehende Kundenpotenziale zu erreichen und neue Kunden zu akquirieren. So konnte neben organisatorischen Themen auch die finanzielle Situation verbessert werden.

Dieses Taschenbuch verdeutlicht die historische Entwicklung, die Anforderungen und praxisnahe Beispiele der Umsetzung bei Lerndienstleistern und Bildungseinrichtungen.