



Qualitätsnorm DIN ISO 29990:2010

Chancen für Bildungsunternehmen

Die internationale DIN ISO Norm 29990, die seit Ende 2010 in Kraft ist, setzt erstmalig länderübergreifend Qualitätsstandards in der Aus- und Weiterbildung und definiert grundlegende Anforderungen an Lerndienstleistungen und Lerndienstleister.

Im Dschungel der Bildungsformen, -niveaus und möglichen Zertifizierungen bietet die neue Norm einen einheitlichen Leitfadens, der nicht nur Lernenden und ihren Sponsoren sondern auch Bildungsanbietern zu Gute kommt. Zum einen schafft sie Transparenz und macht Bildungseinrichtungen und -angebote vergleichbar. Zum anderen ermöglicht sie es Lerndienstleistern, sich von anerkannter Seite zertifizieren zu lassen, und erlegt ihnen gleichzeitig eine gewisse Selbstdisziplin auf, effiziente Prozesse und Produkte zu etablieren und aufrecht zu erhalten. Setzt man die Richtlinien der Norm konsequent um, kann das dem einen oder anderen sogar einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Auf jeden Fall aber stellt sie eine solide Basis für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit dar. Denn sie

unterstützt die Wandlung vom kompetenzbasierten, also angebotsorientierten Dienstleister zum nachfrageorientierten Bildungspartner für die Wirtschaft.

Was verlangt DIN ISO 29990 vom Anbieter und seinen Produkten?

Im ersten Block fokussiert die Norm Lerndienstleistungen und orientiert sich dabei an der Gestaltung eines Lernprozesses, der kontinuierliche Verbesserung erlaubt. Dass dies den Einstieg in das Regelwerk bildet, unterstreicht die Lerner- und Kundenorientierung der Norm – und überträgt sie so auf den Anbieter, die sich nach ihr richten. Im zweiten Teil geht es vor allem um das interne Management der Dienstleister. Die Empfehlungen sollen nicht nur gewährleisten, dass der Anbieter wirtschaftlich arbeitet, sondern stellen

auch hohe Anforderungen an Kompetenzentwicklung und Evaluation des Dienstleisters.

Qualitativ hochwertige Lernprogramme und -prozesse

Fundament für die Entwicklung von Bildungsangeboten ist gemäß DIN ISO 29990 das Bestimmen des individuellen sowie unternehmensbezogenen Lernbedarfs. Zum einen soll der Dienstleister feststellen, welche Fähigkeiten die Mitarbeiter im Unternehmen(sbereich) haben sollten, um für ihre Aufgaben optimal gerüstet zu sein. Zum anderen gilt es dann zu ergründen, auf welchem Stand sich der Einzelne im Bezug auf die ermittelten Fähigkeiten befindet. Darüber hinaus muss geklärt werden, ob es eine betriebliche Spezifik gibt, die in den Lerninhalten vermit-

telt werden sollte, oder ob – und das spielt vor allem auf wirtschaftliche Aspekte an – Standardinhalte ausreichen. Die Umsetzung hängt dann ganz von den Ergebnissen ab. Hierbei muss man sich keinesfalls auf die neueren Formen des lebenslangen Lernens beschränken, sondern soll durchaus auch auf traditionelle Lehrformen wie Seminare oder Ähnliches zurückgreifen, wenn sie den Lernzielen und -voraussetzungen des Lernenden dienen.

Dazu ein Beispiel: Ein Kunde möchte in seinem Unternehmen auf Windows Office umstellen, zuvor hat er mit einem anderen System gearbeitet. Durch ein vorgeschaltetes Profiling werden dafür zwei Punkte analysiert: Welche Vorkenntnisse haben die Mitarbeiter im Bezug auf Windows, also wie ist der individuelle Wissensstand jedes einzelnen, und welche Punkte sind im Unternehmen besonders schulungsrelevant, also wo haben die meisten Mitarbeiter Lücken?

Im konkreten Fall ergab sich, dass im Unternehmen bereits ein gesundes Halbwissen zu den meisten Windows-Programmen bestand. Daher wurde beschlossen, vor allem auf individuelles E-Learning zu setzen, bei dem jeder – ausgehend vom persönlichen Profiling – genau das lernt, was er noch nicht weiß. Einige hatten zum Beispiel bereits zu Hause mit Excel gearbeitet, kannten also die Grundlagen, für andere war das Programm absolutes Neuland. Daher mussten sie auch noch in den Basics geschult werden. Tagesveranstaltungen für alle hätten hier für manche nur das wiedergegeben, was sie bereits wussten – Ineffizienz in Reinform. Für spezielle Themen, wie zum Beispiel komplexe Formeln bei Excel, wurden dagegen für die Mitarbeitergruppen, die sie im täglichen Arbeitssalltag anwenden müssen, zusätzliche Präsenzveranstaltungen angeboten. Größtenteils konnte für alle Lerneinheiten auf Standard-Content zurückgegriffen werden – ergänzt durch unternehmensspezifische Beispiele auf den höheren Lernniveaus.

Eine große deutsche Krankenkasse ging bei der Prüfungsvorbereitung ihrer Azubis einen Schritt weiter und ordnete



Profiling: Bevor das Lernportal eingerichtet werden kann, muss durch ein vorgeschaltetes Profiling geklärt werden, wie der Kenntnisstand der Mitarbeiter ist und welche Inhalte besonders unternehmensrelevant sind

Teilnehmer mit ähnlichen Profiling-Ergebnissen in Lerngruppen ein, um miteinander arbeiten zu können. Ganz nebenbei lernten die jungen Mitarbeiter dann auch noch, im Team zusammenzuarbeiten. Basierend auf den einzelnen Gruppenergebnissen wurden zudem die Themen von Online-Konferenzen und Präsenzveranstaltungen konzipiert.

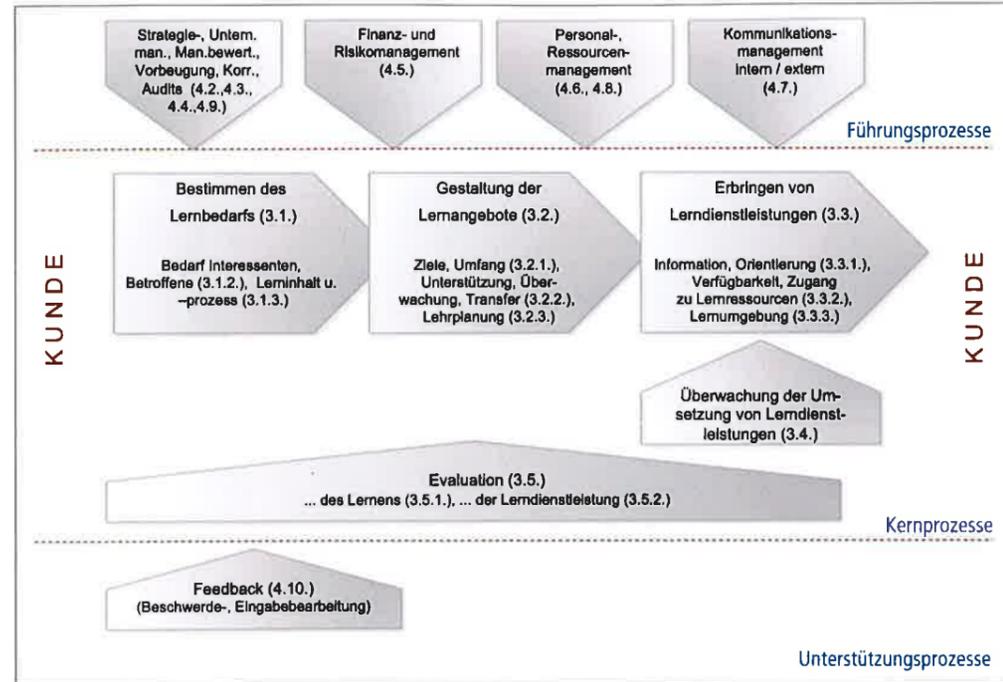
Handlungskompetenz sticht bloße Wissensvermittlung

Gemäß der Norm ist es ein entscheidendes Kriterium für Ergebnisqualität, bei den Lernenden nicht nur Wissen, sondern Handlungskompetenz zu schaffen. Je nach Situation sollen sie genau und automatisch wissen, was zu tun ist. Für Bil-

dungsdienstleister bedeutet das, dass es nicht mehr entscheidend ist, wann was vermittelt werden soll, sondern wann etwas gekonnt werden muss. Das heißt: Lernsituationen müssen an konkreten Arbeitssituationen ansetzen, um den Kompetenzerwerb zu fördern. Ein Beispiel wäre hier das neue E-Learning-Konzept einer internationalen Hotelkette, die in ihrem Portfolio verschiedene Marken mit Häusern von zwei bis fünf Sternen führt. Verschiedene Lerneinheiten von Barkunde über Arbeitssicherheit bis hin zur Organisation von Meetings und Veranstaltungen richten sich an die Mitarbeiter in ihren spezifischen Bereichen. Zwar steigen alle über dieselbe Maske ein, entscheiden sich dann aber für ihre Berufsgruppe bezie-



Handlungskompetenz: Lernsituationen müssen an konkreten Arbeitssituationen ansetzen, um den Kompetenzerwerb zu fördern



Überblick über die Prozesse beim Lerndienstleister

hungsweise ihr Tätigkeitsfeld. Bei der Schulung „Arbeitssicherheit“ werden dann genau die relevanten Gefahrenquellen für ihren Alltag angezeigt. Anhand von entsprechenden Beispielen werden Handlungsanweisungen gegeben. Bei der „Organisation von Meetings“ unterscheiden die Teilnehmer danach, ob sie eine interne Veranstaltung oder ein Kundenevent aufsetzen müssen. Allgemeine Grundlagen lernen sie übergreifend, im Bereich „Kundenevents“ erfahren sie dann, welche Fragen sie beispielsweise stellen müssen, um Kundenwünschen optimal gerecht werden zu können, welche Empfehlungen sie in verschiedenen Fällen aussprechen und wie sie mit verschiedenen Typen von Beschwerden umgehen können. Ergänzend können sich die Teilnehmer eigene Handbücher oder Checklisten zusammenstellen. Factsheets vertiefen spezifische Wissensbausteine. Illustriert sind alle Lerneinheiten mit Bildern aus der Marken-Welt, so dass sich die Mitarbeiter mit den gezeigten Situationen identifizieren können. Zudem wurden alle Module über vertonte Passagen, kurze Videosequenzen etc. medial aufbereitet. Basis für die Lerneinheiten ist eine genaue Analyse des jeweiligen Tätigkeitsfeldes und die Aufschlüsselung nach den Aufgaben der Mitarbeiter.

Motivation fördern und passende Lernumgebung schaffen

Aber unabhängig davon, welche Lernform gewählt wird, zählt vor allem eines:

Die Lernenden müssen interaktiv einbezogen werden. Nur so lässt sich Motivation und Spaß am Lernen erreichen. Seien es Auswahlmöglichkeiten, die den Lernverlauf bestimmen, Zwischenfragen oder spielerische Aufgaben – sie stehen für Qualität im Lernprozess und vermeiden das einseitige Beschallen des Lernenden mit Informationen. Ebenso wichtig ist es, Lernressourcen und Lernumgebung so zu gestalten, dass sie zum Lernziel passen. Eine einfache Möglichkeit sind hier Rollenspiele, die den Lernenden in zukünftige Situationen versetzen. Ein anderes Beispiel: Durchläuft jemand eine Ausbildung zum TeleCoach, ist es passend, eine Schulung zum Thema „Wie organisiere und führe ich Online-Konferenzen“ gleich im Rahmen einer Online-Konferenz stattfinden zu lassen. So erfährt er zum einen, wie es ist, Teilnehmer zu sein und was als gut oder schlecht empfunden wird, zum anderen erfolgt die Erklärung, was zu beachten ist oder wie Konferenz-Systeme funktionieren, im adäquaten Rahmen.

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser

Bei der Ausgestaltung der Lernarrangements sollte gemäß der Norm beachtet werden, dass jeder seine Rolle und die Verpflichtungen, die sie beinhaltet, kennt. Dem Lernenden muss also bewusst gemacht werden, dass er gewisse Ziele zu verfolgen hat. Das gilt vor allem für betriebliches Lernen. Gleichzeitig müssen auch Kontrollelemente eingebaut wer-

den, die den Lerntransfer überwachen und das Erreichen definierter Erfolgsfaktoren und Lernergebnisse sicherstellen. Das bewirkt man zum Beispiel durch Zwischentests, die zum Einstieg in die nächste Lernstufe qualifizieren, und Abschlussprüfungen verschiedenster Art. Zudem können zu Beginn der Lernstrecke Schlüsselfragen gestellt werden, die dem Teilnehmer bereits suggerieren, worauf es in der Lerneinheit ankommt. Diese werden dann am Ende der Lernstrecke abgeprüft. Ob Verhaltensweisen erlernt wurden, sollte im Nachgang an die Weiterbildung in verschiedenen Zeitabständen kontrolliert werden, am besten durch den Arbeitgeber selbst.

ber selbst.

Um Qualität langfristig zu sichern, muss die Lernstrecke vom Kunden evaluiert werden. Hier spielt sowohl das Feedback der Lernenden als auch das des Auftraggebers eine entscheidende Rolle. Wurden die Erwartungen erfüllt? Können die Mitarbeiter das, was sie in bestimmten Situationen können sollen? War die Aufbereitung so, dass alle damit zurechtgekommen sind? Sind die Zeiträume für die Lerneinheiten richtig bemessen? Fragen dieser Art liefern die notwendigen Bewertungs- und Steuerungsinformationen, um den Herausforderungen des lebenslangen Lernens im betrieblichen Alltag zu begegnen. Und nur so gelingt es, Bildungsangebote laufend zu optimieren und kundentorientiert zu gestalten.

Management des Lerndienstleisters

Das Kapitel „Management des Lerndienstleisters“ der Bildungsnorm enthält verschiedene Elemente, die als Qualitätsmanagementsystem für seine Prozesse fungieren sollen. Von allgemeinen Managementanforderungen über Strategie, Finanz-, Risiko- und Personalmanagement bis hin zu Audits und Ressourcen bereitstellen, setzt sie Maßstäbe für alle relevanten Vorgänge. Besonderer Wert wird auf die Handhabung der Kompetenzen beim Dienstleister gelegt, wichtige Kernkompetenzen werden eigens aufgeführt. Diese beziehen sich auf das Erbringen der

Lerndienstleistungen, persönliche Qualifikationen als Unterstützer im Lernprozess und Fähigkeiten, das Lernen mit den Unternehmenszielen des Kunden zu verbinden.

Individuelle Lerninhalte und die flexible Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen im Unternehmen, die die Norm verlangt, stellen insgesamt erhöhte Anforderungen an Lehrkräfte und Entwickler der Lernangebote. Entsprechend definiert die DIN ISO 29990 eine zukunftsorientierte Kompetenzsicherung bei Lehrkräften und Mitarbeitern als entscheidendes Kriterium: Erfassung, Bewertung, Prüfung, Entwicklung und Sicherung der Kompetenzen sind ein wichtiges Element zur steten Verbesserung der Qualität von Lerndienstleistungen. Für jeden Mitarbeiter, egal ob angestellt oder auf Honorarbasis, müssen Anforderungsprofile mit entsprechender Beschreibung der geforderten Kompetenzen erstellt werden. Diese Profile müssen in regelmäßigen Abständen überprüft und gegebenenfalls an veränderte Erfordernisse angepasst werden. Davon ausgehend muss der Bildungsdienstleister sicherstellen, dass seine Mitarbeiter diese Anforderungen auch erfüllen, über die notwendigen Kernkompetenzen verfügen und sie dauerhaft aufrecht erhalten.

Auch die Planung von Lernstrecken wird komplexer: Maßgeschneiderte, bedarfs- und nutzungsgerechte Konzepte treten an die Stelle von vorgefertigten Standardangeboten. Konzeption, Umsetzung und Evaluierung basieren auf dem Zusammenspiel zwischen Entwicklern, Lehrenden, Lernenden und Arbeitgebern. Um das im Bildungsunternehmen adäquat umsetzen zu können, unterstützt eine umfassende, integrierte Softwarelandschaft. Sie sollte alle Prozesse durchgängig abbilden.

Die Planung von Lernstrecken wird komplexer: Maßgeschneiderte, bedarfs- und nutzungsgerechte Konzepte treten an die Stelle von vorgefertigten Standardangeboten.

Ein Beispiel hierfür wäre die Systemlandschaft, die die e/t/s didactic media anbietet: Die Lernbedarfsermittlung wird über ein Online-Profilingtool gestützt, mit dessen Hilfe sowohl kompetenzbasierte als auch laufbahnorientierte Profilingsszenarien abgebildet werden können. Daraus können passgenaue Angebote konzipiert und kalkuliert werden – komplett neu, aus bestehenden Profilen oder auch zusammengesetzt aus bereits erfolgreich durchgeführten Modulen. Darüber hinaus können sie gleichzeitig kalkuliert und mit entsprechenden Leistungen kombiniert werden. Die Angebote werden dann individuell oder über eine Portallösung mit Shopfunktion angeboten und beworben.

Die Lerndienstleistungen selbst werden im Anschluss – im E- oder Blended-Learning-Fall unterstützt durch ein erprobtes Lernmanagementsystem – über einen entsprechend konditionierten Prozessmanager erbracht. Eine Assessmentkomponente ermöglicht unterschiedlichste Formen der Lernzielkontrolle und des Feedbacks über Lernerfolg, Zufriedenheit etc. seitens der Lernenden und Arbeitgeber.

Auch die übergreifenden Prozesse werden unterstützt: Kalkulations- und Reportingtools sorgen für Kostenkontrolle und Überblick über zu erreichende Deckungsbeiträge. Ein übergreifendes Aufgaben- und Kommunikationsmanagement garantiert, dass keine Lücken in den Abläufen entstehen und der Dialog zwischen allen Beteiligten reibungslos läuft. Per Verwaltung und Fortschreibung von

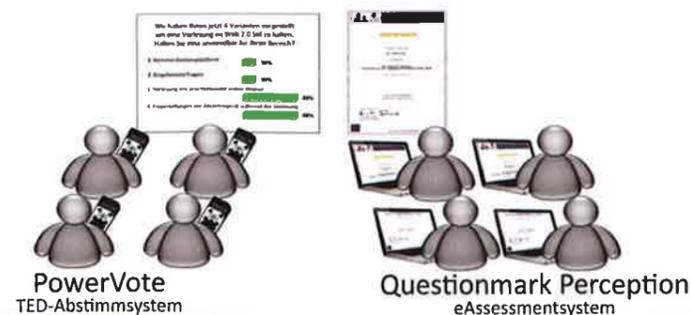
Trainer-, Coach- und Dienstleisterprofilen gelingt eine geplante und nachvollziehbare Personalauswahl sowie -entwicklung. Alle organisatorisch wichtigen und „per Hand“ oft umständlich zu organisierenden Ressourcen wie Räume oder Cateringleistungen werden zudem systemtechnisch verwaltet und im Fall von Präsentationsunterstützung, Teilnehmerskripte, Namensschilder etc. gegebenenfalls auch teilautomatisiert produziert.

Lösungen dieser Art unterstützen – ganz im Sinne der DIN ISO 29990 – Bildungsdienstleister aller Branchen und Größe. Denn die Norm zielt darauf ab, ein Qualitätsmanagementsystem anzubieten, das sowohl kleinen Anbietern, wie selbstständigen Trainern, als auch großen Akademien, Bildungszentren oder Universitäten einen anwendbaren Leitfadens bietet. Mit der aktuellen Ausgestaltung der Richtlinien ist das gelungen. Setzt man diese um, steht qualitativ hochwertigen und vergleichbaren Bildungsangeboten über Branchen und Länder hinweg nichts mehr im Wege. Transparenz, Vergleichbarkeit und Selbstdisziplin beim Lerndienstleister kommen so nicht nur den Lernenden und ihren Arbeitgebern, sondern auch den Bildungsanbietern zu Gute. ■



CHRISTOPH HIEBER, PETRA ENGSTLER-KARRASCH, E/T/S DIDACTIC MEDIA

Fragen Sie ab! schnell, kostengünstig, effektiv und sicher mit TELERAT



TELERAT GmbH + Josef-Nawrocki-Str. 30 + 12587 Berlin + +49 30 7550090 + info@TELERAT.de + http://www.TELERAT.de