

QPL

Die Qualitätsplattform Lernen

entwickelt und veröffentlicht
vom Fachausschuss Qualität des
D-ELAN - Deutsches Netzwerk
der E-Learning Akteure e.V.

D-ELAN
Deutsches Netzwerk
der E-Learning Akteure e.V.

QPL

Die Qualitätsplattform Lernen

Teil C

**entwickelt und veröffentlicht
vom Fachausschuss Qualität**

**des D-ELAN
Deutsches Netzwerk der E-Learning Akteure e.V.**

Version: 7.3 (final)

Veröffentlicht am 5.5.2009

QPL - Die Qualitätsplattform Lernen Teil C

Die Autorinnen und Autoren der Qualitätsplattform Lernen:

Horst Mirbach, Herbert Müller Philipps Sohn, Jan M. Pawlowski,
Lore Reiß, Julia Sonnberger, Christian M. Stracke, Brigitte Strahwald

Die Qualitätsplattform Lernen ist unter der Creative-Commons-Lizenz "BY-NC-SA 3.0" online veröffentlicht und kann in diesem Rahmen benutzt werden:



Sie dürfen:

- **das Werk vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen**
- **Bearbeitungen des Werkes anfertigen**

Zu den folgenden Bedingungen

- **Namensnennung.** Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen (wodurch aber nicht der Eindruck entstehen darf, Sie oder die Nutzung des Werkes durch Sie würden entlohnt).
- **Keine kommerzielle Nutzung.** Dieses Werk darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.
- **Weitergabe unter gleichen Bedingungen.** Wenn Sie dieses Werk bearbeiten oder in anderer Weise umgestalten, verändern oder als Grundlage für ein anderes Werk verwenden, dürfen Sie das neu entstandene Werk nur unter Verwendung von Lizenzbedingungen weitergeben, die mit denen dieses Lizenzvertrages identisch oder vergleichbar sind.

Die genauen Lizenzbedingungen sind online einsehbar unter:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/de/legalcode>

„Qualitätsplattform Lernen“: Zertifizierte Qualität für die Bildungsbranche

veröffentlicht vom Fachausschuss Qualität des D-ELAN

Einführung

Die **Qualitätsplattform Lernen** ist ein neues, praxisorientiertes Instrument zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Bildungsbranche.

Was ist das Ziel?

Mit der **Qualitätsplattform Lernen** wird die Beurteilung der Qualität von Bildungsangeboten einfacher und transparenter - vor allem für Kunden/-innen, Interessierte oder andere Bildungsanbieter. Sie hilft beim Vergleich unterschiedlicher Angebote und bildet die Basis für Entscheidungen.

Ziel der **Qualitätsplattform Lernen** ist eine nachhaltige Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung der Produkte und Prozesse.

Was sind die Inhalte?

Die **Qualitätsplattform Lernen** erfasst die Produkt- und Prozessqualität von Bildungsangeboten und die Organisationsqualität der Anbieter.

Wer ist die Zielgruppe?

Die **Qualitätsplattform Lernen** kann von allen Bildungsanbietern genutzt werden, z.B. von Schulen, Universitäten oder Unternehmen. Besonders berücksichtigt werden E-Learning-, Fernlern- und Blended-Learning-Angebote.

Worauf basiert die Qualitätsplattform?

In der aktuellen Form der **Qualitätsplattform Lernen** sind mehrere etablierte Instrumente zur Beschreibung, Bewertung und Zertifizierung von Qualität integriert:

1. Der einzige ISO-Bildungsstandard **ISO/IEC 19796-1** sowie die ihm zu Grunde liegende **PAS 1032-1** sind international bzw. national anerkannte Qualitätsstandards für den Bildungsbereich. Ihr prozessorientierter Ansatz wurde integriert.
2. Der „**Leitfaden für die Begutachtung von Fernlehrgängen**“ wurde von ZfU und BIBB als Instrument im Rahmen der Zulassung von Bildungsangeboten nach dem Fernunterrichtsschutzgesetz entwickelt. Dieser Leitfaden wurde überarbeitet und in die Qualitätsplattform Lernen integriert.
3. Das **Qualitätssiegel E-Learning QSEL** unterstützt die Bewertung der Qualität von E-Learning-Organisationen und -Produkten. Alle derzeit relevanten Zertifizierungsmodelle

wurden analysiert und übernommen, bzw. angepasst oder ergänzt, z.B. **Artset LQW**, **EFQM** oder das **Qualitätssiegel der British Learning Association**.

4. Das **TUD-Gütesiegel**, die **Kriterien des WebKolleg** und die **Kriterien des Gütesiegelverbundes NRW** haben einen produktorientierten Qualitätsansatz. Auch diese Kriterien wurden berücksichtigt.

Wie ist die Qualitätsplattform aufgebaut?

Die **Qualitätsplattform Lernen** besteht aus drei Teilen, die aufeinander aufbauen:

- **Teil A:** Qualität von **Bildungsangeboten**
- **Teil B:** Qualität von **Organisationen - Basic**
- **Teil C:** Qualität von **Organisationen - Exzellenz**

Bei **Teil A: Qualität von Bildungsangeboten** steht die Produktqualität im Mittelpunkt. Dieser Teil enthält elf Kategorien:

- Informationen zum Bildungsangebot
- Zielgruppen und Lernziele
- Aufbau des Bildungsangebotes
- Inhalt
- Didaktik
- Medien (digitale und Printmedien)
- Kommunikation/Zusammenarbeit
- Rollen/Aktivitäten
- Aufgaben/Lernerfolgskontrollen/Prüfungen
- Technik
- Evaluation

In **Teil B: Qualität von Organisationen - Basic** wird der Bildungsanbieter selbst begutachtet. Dabei werden drei Kategorien überprüft:

- Prozesse
- Lernerorientierung
- Ergebnisse

Teil C: Qualität von Organisationen - Exzellenz geht darüber hinaus. Eine umfassendes Qualitätsmanagement des Bildungsanbieters im Hinblick auf Produkte, Prozesse und die Organisation wird als exzellent beurteilt, wenn neben den bisher genannten Kategorien der **Qualitätsplattform Lernen** Qualität in sechs weiteren Kategorien nachgewiesen wird:

- Politik und Strategie
- Management
- Ressourcen
- Mitarbeitermanagement
- Innovation
- Außenwirkung

Wie sehen die Kriterien genau aus?

Die Kriterien der **Qualitätsplattform Lernen** werden in tabellarischer Form detailliert beschrieben. Die Gliederung in zwei Spalten dient der besseren Lesbarkeit:

- **links** stehen die jeweiligen **Kriterien**,
- **rechts** stehen **Erläuterungen und Beispiele**.

	KRITERIEN	ERLÄUTERUNGEN und BEISPIELE

Hier ein Beispielausschnitt:

	Schwerpunkte der Qualitätsprüfung	Erläuterungen
A.1.	Informationen zum Bildungsangebot	
	Die Teilnehmenden werden über alle Aspekte des Bildungsangebotes und des Ablaufs informiert. Die Teilnehmenden erhalten zutreffende und umfassende Informationen.	Alle Beschreibungen können nach der PAS 1068 (Transparenz und Bewertung) vorgenommen werden. B.2.2.

Die wichtigsten Begriffe werden in einem **Glossar** am Ende des Dokumentes erläutert.

Qualitätsplattform Lernen: Das Qualitätsinstrument der E-Learning-Branche

Im Folgenden werden die Kriterien im Detail beschrieben. Der gesamte Kriterienkatalog ist in zwei Spalten aufgeteilt: Links finden sich die anzuwendenden Kriterien als Aussagen formuliert, rechts sind Erläuterungen in Form von detaillierteren Fragestellungen und in Form von Beispielen, auf die sich die Kriterien der linken Spalte beziehen können. Hinzu kommen Verknüpfungen zwischen den Bereichen. So sind z.B. die Anforderungen an Bildungsangebote aus Teil A ebenso in der Konzeption und Umsetzung in Teil B zu berücksichtigen. Diese Verknüpfungen sind [blau](#) markiert.

Wichtige Begriffe sowie Fachbegriffe sind in einem Glossar am Ende des Dokumentes zusammengefasst.

Teil C: Exzellenz

Zielsetzung dieses Teilbereiches ist es, eine umfassende Qualitätsentwicklung in Organisationen zu erreichen. Dies umfasst neben den Basisbereichen umfassende Maßnahmen, um in allen Organisationsbereichen Qualitätsbewusstsein und ein an Qualität ausgerichtetes Handeln zu etablieren.

Im Folgenden werden nun die Kriterien des Teil C im Detail beschrieben:

Schwerpunkte der Qualitätsprüfung		Erläuterungen
C.1. Politik und Strategie		
C.1.1.	<p>Leitbild</p> <p>Es liegt ein Leitbild für die Organisation vor, das die Leistungen, Werte und das Verständnis des Lernens umfasst.</p> <p>Das Leitbild</p> <ul style="list-style-type: none"> - wird publiziert und ist zugänglich; - wird regelmäßig intern überarbeitet; - enthält eine Definition zum Wert des Lernens in der Organisation; - enthält eine Aussage zum Beitrag von E-Learning zur Zielerreichung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liegt ein Leitbild der Organisation vor? • Ist das Leitbild ausreichend detailliert, kunden- und lernerbezogen? <p>Es ist von besonderer Bedeutung, dass die Bedeutung des Lernens und des Wissens verdeutlicht wird.</p>
C.1.2.	<p>Strategie</p> <p>Lernen ist in der Kultur der Organisation verankert.</p> <p>Die Strategie ist klar dokumentiert,</p> <ul style="list-style-type: none"> - legt Akteure und ggf. Aushandlungsprozesse fest, - wird regelmäßig intern überarbeitet, - legt Zeiträume und Verantwortliche fest. - enthält Gestaltungsempfehlungen für Leistungen. - legt dar, wie Mitarbeiter am organisationalen Lernprozess beteiligt sind. Ziele, Methoden und Mittel zur Zielerreichung sind klar formuliert. <p>Eine Aussage zur Lernkultur und zur Bedeutung des Lernens in der Organisation ist vorhanden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liegt eine Strategie der Organisation hinsichtlich des Organisationslernens vor? • Welche Rolle spielt Lernen der eigenen Organisation in der Strategie?
C.1.3.	<p>Definition gelungenen Lernens</p> <p>Es liegt eine Ausarbeitung für gelungenes Lernen vor, die gemeinsam mit den am Bildungsprozess Beteiligten erarbeitet wurde.</p> <p>Die Definition</p> <ul style="list-style-type: none"> - ist publiziert und zugänglich, 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie versteht die Organisation gelungenes Lernen? Die Definition des gelungenen Lernens soll in prägnanter Form (etwa in Entsprechung zu einer Vision bzw. Strategie) das Selbstverständnis und die Bedeutung des Lernens innerhalb einer Organisation aufzeigen. Es sollte klar werden, welche Aspekte einer Organisation wichtig sind und wann Lernen als (für die Organisation) erfolgreich angesehen wird.

	<ul style="list-style-type: none"> - wird von Akteuren gemeinsam gestaltet, und - wird bei Bedarf überarbeitet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wurden alle Beteiligte in den Prozess der Definition einbezogen, existiert ein gemeinsames Verständnis von gelungenem Lernen? • Ist diese Definition intern und extern publiziert und wird sie entsprechend kommuniziert? <p>Vgl. B.2.1.</p>
<p>C.1.4.</p>	<p>Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien</p> <p>Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien zur Unterstützung von Lernprozessen (E-Learning) ist Bestandteil der Unternehmensstrategie. Die Bedeutung ist klar dokumentiert und wird regelmäßig überarbeitet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liegt eine Definition von E-Learning vor, die die Rolle und Funktion erklärt? • Welche strategische Bedeutung haben Informations- und Kommunikationstechnologien im Rahmen des Lernens? • Gibt es Instrumente mit denen die Technologie- und Produktentwicklung im Markt beobachtet wird?

C.2. Management		
C.2.1.	<p>Qualität</p> <p>Es liegt ein Konzept zum Qualitätsmanagement (Politik, Planung, Lenkung, Sicherung, Optimierung) vor, das alle Beteiligte einbindet.</p> <p>Folgende Aspekte werden berücksichtigt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualitäts- und Evaluationsprozesse werden benannt. - Methodisches Konzept wird benannt. - Instrumente zur Q/E werden festgelegt. - Aufgaben und Akteure des Qualitätsmanagement werden festgelegt. - Zeitliche Festlegung eines Qualitätsmanagement-Zyklus (mit sofortiger/verzögerter Übernahme von Änderungen). - Alle Informationen sind in einem Qualitätsmanagement-Handbuch für alle zugänglich publiziert. - Charakterisierung des Qualitätsmanagement-Ansatzes. 	<p>Dieser Aspekt fasst die Aktivitäten des Qualitätsmanagements zusammen und ist Voraussetzung für die weiteren Aspekte von C.2. Er sollte für alle Unterpunkte geprüft werden. Besonders im Falle der Verwendung unterschiedlicher Qualitätssysteme und Instrumente (z.B. ISO 9000 / EFQM) sollten die Aktivitäten hier zusammenfassend erläutert werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es ein ausgearbeitetes Qualitätskonzept (z.B. nach ISO /IEC 19796-1, PAS 1032-1)? • Welche Aspekte sind kritisch für den Erfolg der Organisation? • Sind die Beteiligten mit den Qualitätszielen vertraut? • Entwickeln die Beteiligten das Qualitätskonzept gemeinsam weiter?
C.2.2.	<p>Führung</p> <p>Es liegt ein Managementkonzept vor, das</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ziele, Ergebnisplanung und -kontrolle enthält, - Ziele und Formulierung von Mitteln zur Ergebniserreichung operationalisiert, - Akteure im Managementprozess benennt, - Instanzen und Maßnahmen zur Überwachung, Kontrolle und Optimierung von Differenzen benennt, - Aussagen zu den Bereichen Personal, Ressourcen und Kunden enthält. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es ein Management-Konzept? • Werden Zielvereinbarungen getroffen? • Wie werden Ergebnisse (z.B. anhand von Kennzahlen, Indikatoren) überprüft? <p>Vgl. C.4.</p>
C.2.3.	<p>Organisationsentwicklung</p> <p>Es liegt ein Entwicklungsplan vor, der folgende Aspekte enthält:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entwicklungsziele sind im Entwicklungsplan benannt. - der Entwicklungsplan enthält die zur Zielerreichung notwendigen Schritte. - der Entwicklungsplan ist mit dem Leitbild und der Strategie konsistent. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es eine Planung, wie sich die Organisation in den nächsten Jahren entwickelt soll? • Sind die Zielsetzungen realistisch, erreichbar und operationalisiert? • Eine Durchgängigkeit der Planung in Bezug auf Leitbild und Strategie sollte gegeben sein.
C.2.4.	<p>Kommunikation</p> <p>Es liegt ein Konzept zur externen und internen Kommunikation vor.</p> <p>Es enthält:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Festlegung von Kommunikationswegen mit alternativen Zugangsmöglichkeiten zu Informationen, - Prozesse für typische interne und externe Anfragen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ist dieses Konzept für jeden zugänglich und leicht verständlich?
C.2.5.	<p>Kundenorientierung</p> <p>Es existiert ein Konzept zum Kundenmanagement. Dieses enthält folgende Aspekte:</p>	<p>In vielen Fällen sind die Lernenden gleichzeitig Kunden eines Bildungsanbieters in diesem</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Regelmäßige Information der Kunden und Interessenten, - Dialog und Informationsaustausch mit den Kunden hinsichtlich der Produkte und Dienstleistungen, - Servicekonzept. 	<p>Fall ist die Kategorie C. 2.4. mit der Kategorie B.2. (Lernerorientierung) gleichzusetzen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es ein Konzept zum Kundenmanagement (Customer Relationship Management)? • Gibt es Services zur Kundeninformation und -beratung (z.B. Hotline)? <p>Vgl. B.2.</p>
<p>C.2.6.</p>	<p>Reporting und Controlling</p> <p>Es liegt ein Berichtswesen und Controlling vor, das folgende Aspekte enthält:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es existiert eine adäquates Berichtswesen. - Es existiert ein Kennzahlensystem. - Es existiert ein Controlling-Kreislauf, inklusive entsprechender Maßnahmen. - Es werden Langzeitbetrachtungen vorgenommen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existieren Kennzahlen zur Überprüfung des organisationalen Handelns (wie etwa Erfolg der Prozesse und Ergebnisse)? • Liegen Indikatoren zum Erfolg der Bildungsangebote vor (z.B. Lernerfolg, Transfererfolg) vor? <p>Berichtswesen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es sind adäquate Medien für Berichte ausgewählt. - Der Berichtsumfang ist zieladäquat. - Die Aktualisierungsintervalle und -verantwortlichen sind festgelegt. - Der Einsatz von Reporting-/Managementtools (z.B. Balanced Scorecard) für Ziel-/Ergebnisvalidierung ist gegeben. <p>Kennzahlensystem</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ein Kennzahlensystem wird für das Reporting eingesetzt. - Die Auswahl der Kennzahlen ist begründet. - Die Kennzahlen zur Indikation von Zielerreichung und Abweichungen sind zweckmäßig. <p>Controlling-Kreislauf</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ein Controlling-Kreislauf ist vorhanden. - Die Instanzen (Akteure) des Kreislaufes sind festgelegt und benannt. - Die Stellgrößen für den Soll/Ist Vergleich sind benannt und der Einsatz ist begründet. - Die Maßnahmen für Abweichung und Schwellenwerte sind festgelegt. <p>Langzeitbetrachtungen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ergänzend zum operativen Controlling existieren Langzeitbetrachtungen - Der Umfang und Zeitdauer der Langzeitbetrachtungen sind festgelegt. - Die Analyseform und die Begutachtung der Ergebnisse von Langzeitbetrachtungen sind festgelegt. - Die Auswirkungen von Langzeitbetrachtungen auf operatives Controlling sind beschrieben. <p>Vgl. C.3.1.</p>

C.3. Ressourcen		
C.3.1.	<p>Geschäftsmodell</p> <p>Es liegt ein Geschäftsmodell vor.</p> <p>Finanzen</p> <p>Es existiert eine Finanzplanung, welche die Angebote für die Laufzeit als gesichert erscheinen lässt.</p> <p>Finanzplan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Umfasst alle Ressourcen die zum Betrieb und Fortentwicklung des Angebots notwendig sind. - Enthält realistische Annahmen bezüglich Ressourcen, Teilnehmerzahlen und Ausfällen. - Umfasst den Nachweis langfristiger Finanzplanung und der Fortschreibungsfähigkeit des Finanzplans. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ist ein Geschäftsmodell vorhanden, das Aussagen zu Einnahmearten, Kundengruppen und Produkten bzw. Dienstleistungen enthält? • Enthält das Geschäftsmodell Maßnahmen für den Fall von (Markt-) Veränderungen oder Ausfällen? • Liegt eine Planung der Finanzen (z.B. Liquidität) vor? Können die Bildungsangebote für einen angemessenen Zeitraum angeboten werden? Dieser Aspekt stellt sicher, dass das Angebot für Lernende sichergestellt ist und sie das Angebot bis zum Abschluss absolvieren können. • Die Sicherstellung des Angebots umfasst daher Aspekte der Liquidität einer Organisation, aber auch ihrer Planung – so sollte eine realistische Kalkulation vorliegen, die Teilnehmerzahlen, Ressourcen etc. umfasst. Darauf aufbauend müssen Controlling-Instrumente eingesetzt werden, um eine kontinuierliche Prüfung der Situation zu ermöglichen und bei Bedarf entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. • Die Controllinginstrumente aus C.2.5. umfassen Finanzaspekte. <p><i>Vgl. B.1.0.</i></p>
C.3.2.	<p>Infrastruktur</p> <p>Es existiert eine Beschreibung der Infrastruktur (Räume, Ausstattung, Netzwerk, Hardware, Software) und zur Entwicklungsplanung.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entwicklungsplanung ist im Finanzplan berücksichtigt. - Die Infrastruktur ist geeignet zur Durchführung des Angebots. - Es besteht ein Konzept zur Fortentwicklung der Infrastruktur auf Basis der Bedürfnisse geplanter Angebote (Details). - Der Update-Zyklus für Hard/Software, Räume ist festgelegt. - Es existiert ein Administrationssystem, das die Verwaltung und Nutzung der Infrastruktur regelt. - Es existieren definierte Schnittstellen zu anderen betrieblichen Anwendungssystemen der Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Entspricht die technische Ausstattung den Anforderungen? <p>Dieser Aspekt soll weiterhin zeigen, dass eine bedarfsgerechte Infrastruktur bereitgestellt wird, die den Kursanforderungen, aber auch dem aktuellen Stand der Technik entspricht. Dieses umfasst kontinuierliche Erneuerung der Hardware und Netzwerke gemäß der technischen Anforderungen und ebenso die Anschaffung bzw. Lizenzierung neuer Software.</p> <p>Weiterhin sollte ein entsprechendes Administrationssystem vorhanden sein, das die Nutzung der Infrastruktur regelt und die Nutzung prüft. Dieses sollte weiterhin Auswertungsmöglichkeiten bieten, wie etwa über die Verfügbarkeit, Nutzungsfrequenz.</p> <p>Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Anbindung an andere Systeme – so sollten Schnittstellen zu HR Systemen oder ERP Systemen bestehen, um die Durchgängigkeit, Redundanzfreiheit und Effizienz zu gewährleisten.</p> <p><i>Vgl. B.1.3.</i></p>
C.3.3.	<p>Materialien</p> <p>Es existieren ein aktuelles Verzeichnis für die Lernmaterialien und ein Entwicklungsplan für Bildungsangebote. Folgende Aspekte sollten enthalten sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es werden die Anforderungen des Teils A erfüllt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Werden alle Materialien und Bildungsangebote systematisch und nicht redundant erfasst? • Bildungsangebote werden auf Basis von Stichproben begutachtet.

	<ul style="list-style-type: none"> - Es existiert ein Kurs-/Materialverzeichnis, das laufend aktualisiert wird. - Das Verzeichnis kann bei Bedarf auch in externen Datenbanken veröffentlicht werden. - Das Verzeichnis enthält unterschiedliche Sichten für Autoren, Lernende, Trainer und umfasst Angaben zu Lizenz-/Verwertungsrechten, zur Aktualisierungsplanung der Kurse und Materialien. - Es existiert eine strategische Planung für die Kurs- und Materialentwicklung - Kurse werden laufend aktualisiert. - Es ist ein Konzept vorhanden, wie Module bzw. Materialien in anderen Kontexten wieder genutzt werden können. - Es liegt ein Konzept zum Rechtemanagement vor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es Kataloge der Bildungsangebote (z.B. Metadaten)? Einerseits sollten Metadaten erfasst sein (nach z.B. IEEE Learning Object Metadata, LOM), andererseits sollten Informationen für die unterschiedlichen Rollen (z.B. Lernende) bereitstehen. • Werden die Bildungsangebote in (Weiterbildungs-) Datenbanken beschrieben? • Ebenso sollten folgende Aspekte für die Planung der Kurse und Materialien berücksichtigt werden: <ul style="list-style-type: none"> - Inhalte der Pläne sind an das Leitbild ("gelungenes Lernen") angelehnt. - Aktualisierungsintervall ist festgelegt. - Pläne umfassen strategische und operative Personalplanung. - Personal- und Entwicklungsplanung sind an Kriterien, die im Finanzplan festgelegt sind, ausgerichtet. - Kriterien, die die lernende Organisation charakterisieren, sind verankert (u.a. Anzahl belegbarer Kurse/Jahr, Dauer der Freistellung, Bildungsurlaub). - Personalentwicklungsprofile und -wege sind modularisiert und individualisiert. - Ziel/Mitteladäquanz zur Erreichung von Entwicklungszielen. - Definierte und publizierte Personalzuweisung auf Basis von Kompetenzprofilen. - Maßnahmen zur Messung der Effizienz der Entwicklungsaktivitäten sind vorhanden und werden eingesetzt. • Module und Materialien werden bei Wiederverwendung angepasst. • Das Rechtemanagement enthält z.B. ein Verfahren, das sicherstellt, dass Materialien verwendet werden, deren Rechte ordnungsgemäß erworben wurden oder die frei von Rechten Dritter sind. <p>Vgl. B.1.3., B.3.1.</p>
--	---	---

C.4. Mitarbeitermanagement		
C.4.1.	Personal	
	<p>Es existieren ein Personal- und ein Personalentwicklungsplan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es liegt eine umfassende Personalplanung vor. - Es liegen Stellenbeschreibungen vor. - Es liegt ein Organigramm vor. - Es liegt ein Personalentwicklungsplan vor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liegt eine Planung des Personals vor? Dies umfasst die Operationalisierung z.B. mit Organigramm und Stellenbeschreibungen. • Wie werden die Kompetenzen eigener und freier Mitarbeiter (z.B. Trainer, Entwickler) überprüft und weiter entwickelt?
C.4.2.	Mitarbeiterkompetenzen	
	<p>Die Kompetenzen der Mitarbeiter (inhaltlich, methodisch, sozial) sind dokumentiert, werden laufend aktualisiert und erweitern so das Kompetenzspektrum der Organisation. In analysierter Form bieten sie einen Ansatzpunkt für die Personalentwicklung. Folgende Aspekte müssen berücksichtigt werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es liegt eine Beschreibung der Mitarbeiterkompetenzen vor. Diese sind einheitlich dokumentiert. - Es liegt ein Rechtesystem zur Administration der Kompetenzdaten vor. - Es werden Möglichkeiten und Anreize zur Weiterentwicklung der Kompetenzen geschaffen. - Die Kompetenzen werden laufend erfasst und bewertet und die Profile entsprechend aktualisiert. - Es stehen Beratungsmöglichkeiten zur Weiterbildung bereit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liegt eine Planung für die Entwicklung von Mitarbeitern vor? Werden Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche geführt? Werden die Kompetenzen (aktuelle, angestrebte) erfasst, beschrieben und kontinuierlich aktualisiert? <p>Es bietet sich an, ein einheitliches System (Kompetenzprofile, -bilanzen, -taxonomien) zu nutzen. Die Kompetenzprofile sollten einheitlich dokumentiert sein, ebenso muss ein klares Rechtesystem offen gelegt werden.</p> <p>Die Kompetenzprofile sollten fachliche, methodische und soziale Kompetenzen enthalten. Ebenso sollten entsprechende Kompetenzbewertungen enthalten sein – diese können ebenfalls Kennzahlen oder Noten zur Leistungsbeurteilung umfassen (Aufträge des Mitarbeiters, Akquiseertrag, Umsatz des Mitarbeiters, Return on Investment des Mitarbeiters). Die Methoden zur Beurteilung (z.B. Mitarbeitergespräch, Selbstevaluation) müssen den Mitarbeitern bekannt sein.</p>
C.4.3.	Weiterbildung	
	<p>Mitarbeiter werden zu Weiterbildungsmöglichkeit informiert und beraten. Sie nehmen kontinuierlich an Weiterbildungen teil.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es stehen Informationen zur zeitlichen und örtlichen Verfügbarkeit von Weiterbildungsangeboten bereit. - Angebote sind auf die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter ausgerichtet. - Angebote sind an den Bedürfnissen der Mitarbeiter ausgerichtet (Modularität des Angebotes, Berücksichtigung unterschiedlicher Lernerniveaus). - Es erfolgt eine kontinuierliche Weiterbildungsberatung, die aufbauend auf dem Kompetenzprofil und der Selbsteinschätzung von Mitarbeitern, als individuelle Beratung bereitgestellt wird. - Sie umfasst bedarfsorientierte, partizipative Auswahl und Anpassung von Weiterbildungsmaßnahmen. - Die Mitarbeiter werden an der Weiterbildungsplanung beteiligt. - Die Ergebnisse der Evaluation fließen in die Weiterbildungsplanung ein. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wird Mitarbeitern eine kontinuierliche Weiterbildung angeboten? • Werden die Weiterbildungen auf die Kompetenzen der Mitarbeiter abgestimmt? <p>Die Mitarbeiterberatung sollte folgende Aspekte einbeziehen (z.B. in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monitoring der Mitarbeiterentwicklung (Bildungsstand) - Selbsteinschätzung des Mitarbeiters - individuelle Beratungsgespräche - Sicherstellung und Nachweis kompetenter und zeitlich verfügbarer Beratung (Anzahl Berater/Belegschaft). <p>Die Auswahl erfolgt in Abstimmung mit den Mitarbeitern und Vorgesetzten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es existiert ein Feedback-Zirkel während und/oder nach erfolgter Weiterbildung. - Auswahl von Leitthemen bei der Weiterbildungsplanung erfolgt partizipativ.

		<ul style="list-style-type: none"> - Eigeninitiative der Mitarbeiter wird durch Anreizsystem gefördert (Selbstlernkonzept/Besuch externer Qualifizierungen).
<p>C.4.4.</p>	<p>Partizipation</p> <p>Mitarbeiter haben die Möglichkeit, Veränderungen zu bewirken. Folgende Aspekte sollten enthalten sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es existiert die Möglichkeit, Veränderungs- und Verbesserungspotenziale aufzuzeigen (Vorschlagswesen). - Es existieren Instrumente, die die Meinung der Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess einbeziehen. - Es gibt die Möglichkeit, dass Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen mitwirken. 	<p>Wie können sich Mitarbeiter in die Gestaltung der Organisation einbringen (z.B. Vorschlagswesen, Gremien zur Strategieentwicklung, Prozessoptimierung, Qualitätszirkel)?</p> <p>Es sollte gezeigt werden, dass das Vorschlagswesen aktiv genutzt wird, um Verbesserungen aufzuzeigen. Indikatoren dafür sind z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existenz - Nutzungsfrequenz - Verfügbarkeit (offline/online) - Benutzerfreundlichkeit - Anreizsystem zur Nutzung (u. a. Prämien) - Messung der Effizienz mit Kennzahlen des Umsetzungserfolgs. <p>Die Möglichkeit der Mitwirkung an Entscheidungsprozessen durch die Mitarbeiter kann z.B. durch folgende Aspekte untersucht werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Durchführung von Mitarbeiterbefragungen, - Einbeziehung der Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen in den Entwicklungsprozess der Organisation, - Existenz einer Mitarbeitervertretung, - Rechte und Pflichten der Mitarbeitervertretung sind definiert. <p>Vgl. B.2.1.</p>
<p>C.4.5.</p>	<p>Zufriedenheit</p> <p>Die Organisation hat Maßnahmen etabliert, die die Zufriedenheit der Mitarbeiter sicherstellen und verbessern. Folgende Aspekte sollten erhalten sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiterbefragung - Analyse, Interpretation und Umsetzung/ Nutzung der Befragungsergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Liegen Konzepte zur Untersuchung und Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit vor? • Gibt es ein Konzept zur Beteiligung von Mitarbeitern? <p>Ermittlung der Mitarbeiterzufriedenheit z.B. erfolgt durch Mitarbeiterbefragungen und oder durch Kennzahlensysteme:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konzept enthält Mittel zur Kennzahlenanalyse, - Analyse und Interpretation der Ergebnisse erfolgt durch Personalverantwortliche. <p>Folgende Aspekte sollten nachgewiesen werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiterbefragung: Existenz, Häufigkeit und Umfang von Mitarbeiterbefragungen, Einsatz gruppenspezifischer Fragensets, - Einsatz spezifischer Kennzahlen, wie Fluktuation, Krankenstand, Überstundenlast/MA, Anzahl besuchter Weiterbildungen, - Analyseergebnisse gehen in die weitere Planung, etwa des Qualitätsmanagements

		ein.
--	--	------

C.5.	Innovation	
C.5.1.	<p>Es liegt eine Innovationsstrategie innerhalb der Organisation vor.</p> <p>Innovationsmonitoring: systematische Beobachtung von Wissenschaft und Markt zur Identifizierung von relevanten Innovationen.</p> <p>Neue Entwicklungen in organisatorischer, technologischer und didaktischer Hinsicht werden bezogen auf ihre Bedeutung für das Bildungsangebot und die Organisation überprüft. Es liegt ein Entwicklungsplan zur Einbindung von Innovationen vor. Folgende Aspekte sollten berücksichtigt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existenz konkreter Maßnahmen zum Innovationsmonitoring - Sicherstellung finanzieller, räumlicher und personeller Kapazität für das Monitoring - Existenz eines Entwicklungsplans zur Einbindung von Innovationen - Existenz von Maßnahmen zur Nachhaltigkeitssicherung (z.B. internes Review der Einbindungserfolge) 	<p>z.B. Vorschlagswesen (siehe C.4), systematische Weiterentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werden neue Entwicklungen in Organisationsentwicklung, Technik, Didaktik beobachtet und auf ihre Anwendbarkeit hin überprüft? Es sollte ein Akteur verantwortlich sein (spezieller Querschnittsbereich, Market-Information-Officer), der dauerhaft Marktentwicklungen sichtet, die für das Unternehmen relevant sein können. • Werden die Angebote regelmäßig auf den State of the Art hin aktualisiert? • Gibt es einen Verantwortlichen oder Kooperationspartner für Forschung und Entwicklung?

C.6.	Außenwirkung	
C.6.1.	<p>Es liegt ein Konzept zur Außendarstellung der Organisation vor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es liegt ein Marketingkonzept vor, das die Organisation extern und intern positioniert und entsprechende Maßnahmen bereitstellt. - Das Konzept umfasst Maßnahmen für verschiedene Zielgruppen. - Es existiert ein PR-Konzept, das die Organisation nach außen darstellt. - Inhalte entsprechen der Strategie und dem Leitbild der Organisation. - Das Konzept enthält eine formulierte Vision/Leitbild für die Außendarstellung. - Das Konzept enthält Informationen zu Verankerung der Lernkultur in der Organisation. - Das Konzept enthält Informationen zum Qualitätsmanagement der Organisation. - Das Konzept wird zyklisch einem internen Review und einer anschließenden Aktualisierung unterzogen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es ein Konzept, wie die Organisation nach außen auftritt? • Werden regelmäßig Marketing- und PR-Kampagnen initiiert? • Gibt es einen Dialog mit (potenziellen) Kunden und anderen gesellschaftlichen Akteuren? <p>Das Marketingkonzept umfasst folgende Aspekte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existenz und Verfügbarkeit als konkretes Medium ist sichergestellt. - Es umfasst eine Zielgruppenanalyse und Handlungsempfehlungen. - Es umfasst Maßnahmen zur Wahrung von Zielgruppen- und Mittelkonformität. - Die Inhalte entsprechen der Strategie und dem Leitbild der Organisation. - Es wird zyklisch einem internen Review und einer anschließenden Aktualisierung unterzogen.

Glossar

Akteur

Eine Person, Gruppe oder Institution, die im Rahmen der beschriebenen Prozesse aktiv handelt und das Ergebnis beeinflusst.

Anwendungsorientierung

Der Begriff wird in Abgrenzung zur *Handlungsorientierung* verwendet. Gemeinsam ist beiden, dass die Inhalte des Lehrgangs eng mit beruflichen Anwendungssituationen verknüpft sind. Während bei der Handlungsorientierung Wissen im Prozess der Anwendung (Problemlösung) erworben wird, sind bei der Anwendungsorientierung Wissenserwerb und die Anwendung des Wissens getrennte, aufeinander folgende Phasen des Lernprozesses.

Asynchrones Lernen

Darunter werden Lernprozesse verstanden, die maßgeblich durch die zeitversetzte Kommunikation zwischen Lehrenden und Lernenden aktiviert werden, beispielsweise Diskussionsforen, E-Mail etc. Der Gegensatz ist das synchrone Lernen.

Bildungsangebot

Ein Bildungsangebot kann sein: ein CBT, WBT, Online-Seminar, Fernstudium, Fernunterricht, und in Form eines Präsenzseminars oder gemischt durchgeführt werden.

CBT (Computer Based Training)

Computerunterstützte Lernprogramme, die offline bearbeitet werden und oftmals mit multimedialen, interaktiven Elementen ausgestattet sind.

WBT (Web Based Training)

Computerunterstützte Lernprogramme, die online bearbeitet werden und oftmals mit multimedialen, interaktiven Elementen ausgestattet sind.

Online-Seminar

Ein Bildungsangebot, das überwiegend online durchgeführt wird, synchrone sowie asynchrone Phasen enthält sowie Präsenzphasen beinhalten kann. Die wichtigsten Bestandteile sind das aktive Tutoring und das kollaborative Lernen.

Fernstudium

Ein Bildungsangebot zur Erlangungen eines akademischen Grades, das überwiegend online durchgeführt wird. Es kann asynchrone und synchrone Lernphasen sowie Präsenzphasen beinhalten.

Fernunterricht

Ein Bildungsangebot zur Erlangung eines Berufes (mit einer geschützten Berufsbezeichnung) oder zur Vorbereitung auf eine Prüfung dazu, das überwiegend online durchgeführt wird. Dazu gehört auch die Vorbereitung auf einen IHK-Abschluss oder einen Schulabschluss. Es kann asynchrone und synchron Lernphasen sowie Präsenzphasen beinhalten.

Blended Learning

Oberbegriff für alle Bildungsangebote, die eine Kombination von elektronisch unterstützten Lernaktivitäten und Lernaktivitäten ohne elektronische Unterstützung vorsehen. Die Lehr/Lernkonzepte sollen didaktisch sinnvoll verknüpft sein.

CBT (Computer Based Training)

Siehe Bildungsangebot.

Chat

Mehrere Teilnehmende können gleichzeitig (synchron) online miteinander kommunizieren (Textchat, Audio-Chat, Video-Chat), in der Regel werden Inhalte nicht gespeichert. Sie sind somit nicht wieder- und weiterverwendbar.

Deckungsanalyse

Nachweis darüber, dass die in den Grundlagen geforderten Lerninhalte/Lernziele durch das Lernmaterial vollständig (quantitative Deckungsanalyse) und auf einem angemessenen Anforderungsniveau (qualitative Deckungsanalyse) „abgedeckt“ werden. Eine geeignete Form hierfür ist eine tabellarische Gegenüberstellung, die von den Lernzielen/Lerninhalten der Grundlagen ausgeht und aufzeigt, an welcher Stelle, diese im Lehrgang umgesetzt werden (an welcher Stelle des schriftlichen Lernmaterials? In welcher Präsenz- oder Online-Phase? Mit Hilfe welches Mediums?). Um zu erkennen, ob Über-/Unterdeckungen oder curriculare Disproportionalitäten bestehen, ist es auch wichtig zu erfahren, in welchem Umfang (Seitenzahl, Lerndauer) einem Thema/Lernziel eingeräumt wird. Um das Anforderungsniveau einschätzen zu können, müssen Angaben über das methodische Vorgehen vorliegen. Außerdem gibt die Analyse der Aufgaben/Erfolgskontrollen zu einem Thema Aufschluss darüber, ob das Niveau den taxonomischen Vorgaben der Grundlagen entspricht.

E-Learning

Oberbegriff für alle Bildungsangebote, die eine elektronische Unterstützung für die Lernaktivitäten vorsehen. Dies schließt auch Bildungsangebote ein, die nur teilweise eine elektronische Unterstützung anbieten (Blended Learning).

ERP System

Ein Enterprise Resource Planning System ist eine Anwendungssoftware, mit deren Hilfe die Ressourcen eines Unternehmens geplant werden können. Es liefert aktuelle Daten in Echtzeit und bezieht auf alle Unternehmensprozesse mit ein (Produktion, Kundenmanagement, Finanzplanung etc.)

Fernlernen

(siehe Bildungsangebot: Fernunterricht)

Fernstudium

Siehe Bildungsangebot

Fernunterricht

Siehe Bildungsangebot

Forum

Anwendung im Inter- oder Intranet, in die Teilnehmende zeitlich unabhängig voneinander Diskussionsbeiträge einstellen und „logische Diskussionszweige“ bilden können. In der Regel können auch „Anhänge“ eingestellt werden. Diese Inhalte sind wieder- und weiterverwendbar.

Gender

Gesellschaftlich, sozial und kulturell geprägte Geschlechtsrollen von Frauen und Männern (in Abgrenzung zum biologischen Geschlecht). Die Berücksichtigung der Genderperspektive beinhaltet nicht nur die sprachliche Gleichbehandlung der Geschlechter, sondern zielt auch darauf ab, Geschlechterunterschiede in inhaltlicher und didaktischer Hinsicht zu berücksichtigen.

Handlungskompetenz, berufliche

Lässt sich als Präzisierung des unten angeführten Kompetenzbegriffes verstehen. Sie ist dann gegeben, wenn berufliche Probleme sach- und fachgerecht, verantwortungsbewusst und eigenständig gelöst werden. Sie beinhaltet ein zielgerichtetes und reflektiertes Vorgehen (vgl. Phasenmodell der vollständigen Handlung) und fordert die ganze Person. Handlungskompetenz umfasst die Facetten Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Personalkompetenz. Sie bewährt sich gerade auch in komplexen und offenen Handlungssituationen und in solchen, die für den Handelnden „neuartig“ sind.

Handlungsorientierung

Handlungsorientierung ist eine Zielrichtung pädagogischen Handelns, bei der die Lernenden die Fähigkeit erlangen sollen, selbstständig, zielorientiert und verantwortlich Handlungssituationen zu meistern. Der Begriff wird in Abgrenzung zur *Anwendungsorientierung* verwendet

Handlungsorientierte Methoden

Entsprechend den oben genannten Zielen der *Handlungsorientierung* wird bei handlungsorientierten Lernprozessen die Eigenaktivität und Selbststeuerung der Lernenden bei der Bewältigung komplexer Aufgaben in den Mittelpunkt gestellt. Handlungsorientierte Methoden arbeiten mit Elementen des entdeckenden Lernens, des selbstgesteuerten Lernens, des kooperativen Lernens und des ganzheitlichen Lernens. Beispiele für handlungsorientierte Methoden sind: Rollenspiele, Fallaufgaben, Fallstudien, Projekte, Planspiele usw.

Handlung, vollständige

Die Vermittlung von Handlungskompetenzen orientiert sich an dem Phasenmodell einer „vollständigen Handlung“, das von der psychologischen Handlungsregulationstheorie entwickelt wurde. Es beinhaltet die Stufen: Informations-, Planungs-, Entscheidungs-, Durchführungs-, Kontroll- und Bewertungsphase.

HR System

HR steht für Human Resources. HR-Systeme dienen zur Verwaltung von Personaldaten, Abrechnungen. HR-Systeme können Kompetenz-Profile und ein Kompetenz-Management beinhalten und unterstützen die Personalentwicklung und deren Planung.

Instruktionsorientierte Methoden

In Abgrenzung zu handlungsorientierten Methoden (siehe *Handlungsorientierung*) steht bei instruktionsorientierten Methoden die Wissensvermittlung durch einen Lehrenden im Vordergrund.

Kompetenz

Kompetenz bezeichnet die Befähigung und die Bereitschaft der Lernenden - auch in *komplexen, offenen*, bisher unbekanntem Situationen - angemessen zu handeln. Kompetenz ist immer *individuelle* Kompetenz des Handelnden. Damit grenzt sich der Kompetenzbegriff vom Begriff der „Qualifikation“ ab (s.u.).

Lernfeld

In handlungsorientierten Lernarrangements wird die fachsystematische Organisation der Lerninhalte aufgegeben zugunsten einer fächerintegrativen, handlungssystematischen und didaktischen Struktur, die sich an Aufgabenkomplexen, Problemstellungen und Abläufen im jeweiligen Handlungsfeld orientiert.

Lernphasen

Zeitlich, inhaltlich oder methodisch zusammengehörende Abschnitte eines Bildungsangebotes.

Lernplattform

Softwarewerkzeug zur Komposition, Distribution und Administration von web-basierten Lernumgebungen.

Lernprozess

Gesamtheit aller Prozesse und Aktivitäten, die zum Zwecke des Lernens durchgeführt werden. Prozess, der bei der Nutzung von Lernressourcen durchlaufen wird.

Lernziele

Lernziele beschreiben die Qualifikationen und Kompetenzen, die die Lernenden nach Abschluss des Lernprozesses besitzen sollen.

Metadaten

Unter Metadaten versteht man strukturierte Daten, mit deren Hilfe Objekte beschrieben werden.

Mission Statement

Die Anwendung einer organisationsweiten Vision auf die Geschäftsprozesse.

Online-Phase

Siehe. Bildungsangebot

Online-Seminar

Siehe Bildungsangebot

Präsenzphase

Lernphase, in der Lernende und Lehrende persönlich an einem Ort sind.

Qualifikation

Qualifikation bezeichnet Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die *personenunabhängig* zur Bewältigung *einer bestimmten Aufgabe* benötigt werden. Damit grenzt sich der Qualifikationsbegriff vom Begriff der „Kompetenz“ ab (s.o.).

Synchrones Lernen

Bezeichnet Lernprozesse und dabei vor allem die Kommunikation und Interaktion zwischen Lehrenden und Lernenden, die zur gleichen Zeit stattfinden (im Gegensatz zum asynchronen Lernen).

Taxonomie

Die Lernzieltaxonomierung bildet Lernziele auf einer Skala von Schwierigkeitsgraden ab. Praktisch bewährt hat sich z.B. die Lernzieltaxonomie des deutschen Bildungsrats, der für kognitive Lernziele folgende Stufen vorsieht:

Reproduktion von Wissen (Kennen)

d.h. Einzel- und Strukturwissen aus dem Gedächtnis wiedergeben; nennen, aufsagen; aufzählen; angeben usw. können.

Reorganisation von Wissen (Verstehen)

d.h. eigene Verarbeitung und Anordnung von Wissen: ordnen, erklären, vergleichen, berechnen, mit eigenen Worten darstellen, zusammenfassen, unterscheiden usw. können.

Transfer von Wissen (Anwenden)

d.h. Gelerntes auf ähnliche Probleme oder Situationen übertragen können, ausführen, Aufgaben lösen usw.

Problemlösen und Kreativität (Beurteilen)

d.h. Gelerntes zur Lösung von unbekanntem Problemen anwenden; neue Aufgaben, für die es bisher keine Lösung gibt, bewältigen; bewerten; Folgerungen ziehen; entdecken usw.

Tutor/Tutorin

Begleitet die Lernenden während des Bildungsangebotes und ist Ansprechpartner für alle Fragen, die mit dem Bildungsangebot zusammenhängen.

WBT (Web Based Training)

Siehe Bildungsangebot