

# Die neue ISO 10015: eine Norm für die Aus- und Weiterbildung

*Bedeutende Firmen in Nordamerika und Westeuropa geben bis zu 2% - 3% der Gesamtlohnsumme<sup>[1]</sup> für die Aus- und Weiterbildung ihrer Humanressourcen aus, was im Falle eines Grossunternehmens leicht Millionen von Dollars oder Euros für Schulung bedeutet. Im Gegensatz zu üblichen Beschaffungsregeln sind Unternehmen aber generell weniger minutiös im Überprüfen ihrer Investitionen in Aus- und Weiterbildung, als sie es normalerweise bezüglich Investitionen in anderen Bereichen sind. Viele Bildungsmanager vermuten, dass 80% des Geldes für Bildungsinvestitionen aus dem Fenster geworfen sind, wissen aber meistens nicht, welche 20% rentabel sind!*

RAYMOND SANER  
LICHIA YIU

Zwei Schlüsselfragen sollen in diesem Beitrag beantwortet werden:

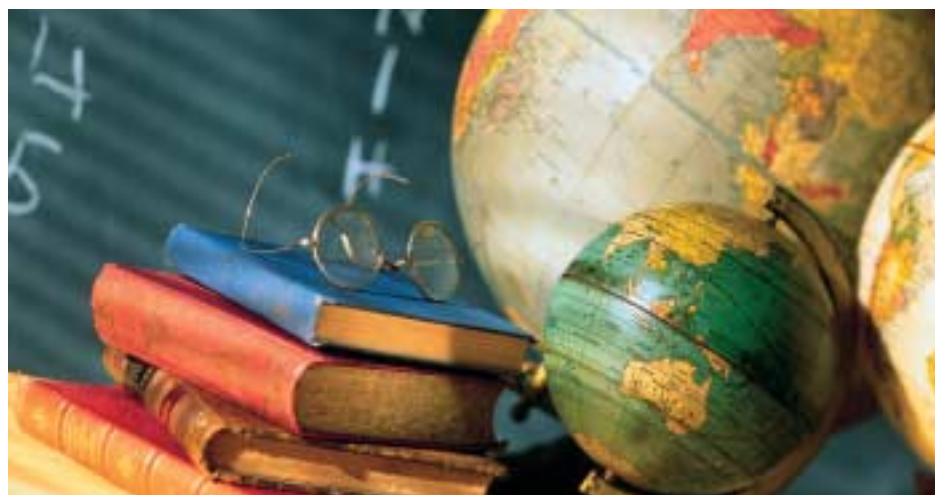
- Wie kann ein Unternehmen sicherstellen, dass seine Investitionen in Aus- und Weiterbildung für die zukünftige Firmenentwicklung und die Geschäftsbedürfnisse relevant sind?
- Und wie kann ein Unternehmen die Investitionsqualität für Aus- und Weiterbildung sichern, so dass optimale Investitionsrenditen garantiert sind?

## Qualitätssicherung der Investition

Welches Qualitätsmanagementsystem kann ein Unternehmen oder eine öffentliche Verwaltung am besten zur Effizienz- und Wirksamkeitssicherung der Aus- und Weiterbildung einsetzen?

Es gibt verschiedene Qualitätsnormen und Qualitätsinstrumente, zum Beispiel ISO 9000, das Modell für Excellence der «European Foundation for Quality Management (EFQM)» oder andere Formen ganzheitlicher Qualitätsmanagementsysteme.

Etliche Unternehmen benutzen eines der drei obenerwähnten Qualitätssicherungsinstrumente, und dies mit



gemischten Ergebnissen. Einige Firmen waren der Meinung, diese Instrumente seien genügend, andere fanden die drei zu bürokratisch, zu sehr industrieorientiert und nicht genügend an die speziellen Anforderungen des Aus- und Weiterbildungsprozesses angepasst. Eine Studie von sieben Ländern ergab einen von den drei traditionellen Qualitätsinstrumenten weg-führenden Trend <sup>[2]</sup>.

Um der wachsenden Nachfrage für sektorenspezifische Qualitätssicherungsinstrumente für die Aus- und Weiterbildung gerecht zu werden, wurden neue entwickelt, deren Geltungsbereiche gezielt verschiedene

Elemente des Aus- und Weiterbildungsprozesses abdecken.

Nimmt man die Schweiz als Beispiel, bietet EduQua <sup>[3]</sup>, eine private, nicht auf ISO basierende, innerhalb der Schweiz tätige Zertifizierungsstelle Qualitätszertifikate für Weiterbildungsinstitutionen an. Als Mittel zur Sicherung adäquater beruflicher Kompetenzen von Ausbildern werden durch den Schweizerischen Verband für Betriebsausbildung (SVBA) <sup>[4]</sup> und den Schweizerischen Verband für Weiterbildung (SVEB) <sup>[5]</sup> Testverfahren und Diplome angeboten. Andere Länder haben ihre eigenen Qualitätssicherungskonzepte sowie Aus- und

Weberbildungsinstrumente entwickelt.

Keines der aufgeführten Qualitätsinstrumente befasst sich allerdings mit dem strategischen Aspekt der Aus- und Weiterbildung. Sie be- fassen sich auch nicht mit der Inter- aktion zwischen den Produktivitäts- zielen und den Aus- und Weiterbildungstätigkeiten innerhalb von Unternehmen oder öffentlichen Verwaltungen. Um diesen Bedürfnis- sen zu entsprechen, ist nun ein al- ternatives Qualitätsmanagement- und Qualitätssicherungsinstrument erhältlich geworden.

### **DIE ISO 10015: die neue Lösung der Qualitätsfrage**

Die Erkenntnis der Nachfrage nach mehr sektorenspezifischen Leitlinien zur Qualitätssicherung der Aus- und Weiterbildung hatte die Schaffung ei- ner Arbeitsgruppe innerhalb von ISO für die Ausarbeitung eines entspre- chenden methodischen Leitfadens für zur Folge. Über mehrere Jahre er- arbeiteten Delegierte von zweiund- zwanzig Ländern einen Textentwurf, der dann schliesslich im Dezember

1999 vom ISO-Sekretariat als offiziel- ler ISO 10015 Standard herausgege- ben wurde. Diese neue ISO-Norm birgt zwei Hauptvorteile, nämlich:

- Sie stützt sich auf die prozessorien- tierten Konzepte der neuen 9000:2000 ISO-Normenfamilie und ist für Unternehmen, welche mit ISO-bezogenen Qualitätsinstru- menten vertraut sind, leicht ver- ständlich.
- Sie ist eine sektorenspezifische, bil- dungsorientierte Norm, welche den Unternehmen spezifische Leitlinien in den Bereichen Bildungstechnolo- gie und organisatorisches Lernen anbietet, und dies je nach der von einer Firma oder öffentlichen Ein- richtung angeforderten Qualifika- tion.

Es folgt die Beschreibung zweier Schlüsseleigenschaften der neuen ISO 10015.

*Zusammenhang zwischen Aus- und Wei- terbildung und der Leistung (Performan- ce) der Organisation.*

Der Schlüssel zur Steuerung der Kapi- talrendite der Aus- und Weiterbil- dungsinvestition ist ihre Verknüpfung

mit der Leistung der Organisation. Falls einer Firma die Frage gestellt wird «Warum geben Sie Geld aus für Aus- und Weiterbildung?», sollte diese in der Lage sein, eine Korrelation dar- zulegen zwischen

- a) dem Entscheid, in die Weiterbil- dung zu investieren und
- b) den daraus resultierenden Ausga- ben für Aus- und Weiterbildungsak- tivitäten und
- c) dem zu verbessernden Leistungs- defizit des Unternehmens. Mit an- deren Worten, ausschlaggebender Kunde ist die Organisation und de- ren zu verbesserndes Leistungsdefi- zit, nicht nur die Person, welche ausgebildet wird.

Betrachtet eine Firma den untenste- henden Analysenbaum (Illustration 1), sollte sie als erstes klarstellen, mit welchem Leistungsdefizit sie konfrontiert ist und welches die Ursachen die- ses Leistungsdefizites sind. Wenn zum Beispiel der Verkauf abgenom- men hat, sollte ein Unternehmen als erstes versuchen herauszufinden, wel- ches die Gründe sind, die zum Absin- ken der Verkaufsvolumen geführt ha- ben.

- Ist es vielleicht, weil die falschen Produkte hergestellt werden oder die richtigen Produkte in falschen Märkten verkauft werden?
- Oder liegt der Grund darin, dass die Produkte nicht wettbewerbsfähig sind?
- Ist die Qualität der Produkte defizitär, weil die Maschinen alt sind und oft ausfallen?
- Ist die Qualität defizitär, weil die Angestellten in der Ausübung ihrer Arbeit nicht sorgfältig genug sind?
- Ist die Dienstleistungsqualität mangelhaft, weil das Personal für die Behandlung von Kundenforderungen und Beschwerden nicht ausgebildet ist?

Falls die Leistungslücke mit einem ungenügenden Leistungsniveau der Humanressourcen zusammenhängt, sollte sich das Unternehmen fragen: «Warum ist das Leistungsniveau unserer Mitarbeiter ungenügend?»

- Ist die Entlohnung der Mitarbeiter unterhalb des Durchschnitts vergleichbarer Arbeit in anderen Betrie-

ben? Sind die Mitarbeiter deshalb nicht mehr motiviert oder im Begriff, die Firma zu verlassen?

- Ist der Führungsstil der Betriebsleitung defizitär und das Personal demotiviert?

Falls keine der obenerwähnten Gründe zutreffen, könnte es sein, dass das ungenügende Leistungsniveau mit dem Qualifikationsstand der gegenwärtigen Angestellten zu tun hat. In diesem Falle könnte Aus- und Weiterbildung die richtige Lösung sein.

In dieser Hinsicht bietet die ISO 10015 einen verständlichen und «user friendly»-Leitfaden, der einem Unternehmen hilft, bei der Auswahl von Investitionen in Aus- und Weiterbildung die richtigen Entscheidungen zu treffen. Die Konsequenz einer richtigen Kosten-Nutzen-Analyse ist die, dass der Erfolg einer Aus- und Weiterbildungsmaßnahme nicht nur daran gemessen wird, ob Personen den Horizont ihrer beruflichen Fähigkeiten erweitert haben, sondern auch, ob die Bildungsmaßnahmen dazu beigetra-

gen haben, dass die Leistungsdefizite der Organisation bereinigt wurden

*Aus- und Weiterbildung auf der Basis pädagogischer Prinzipien*

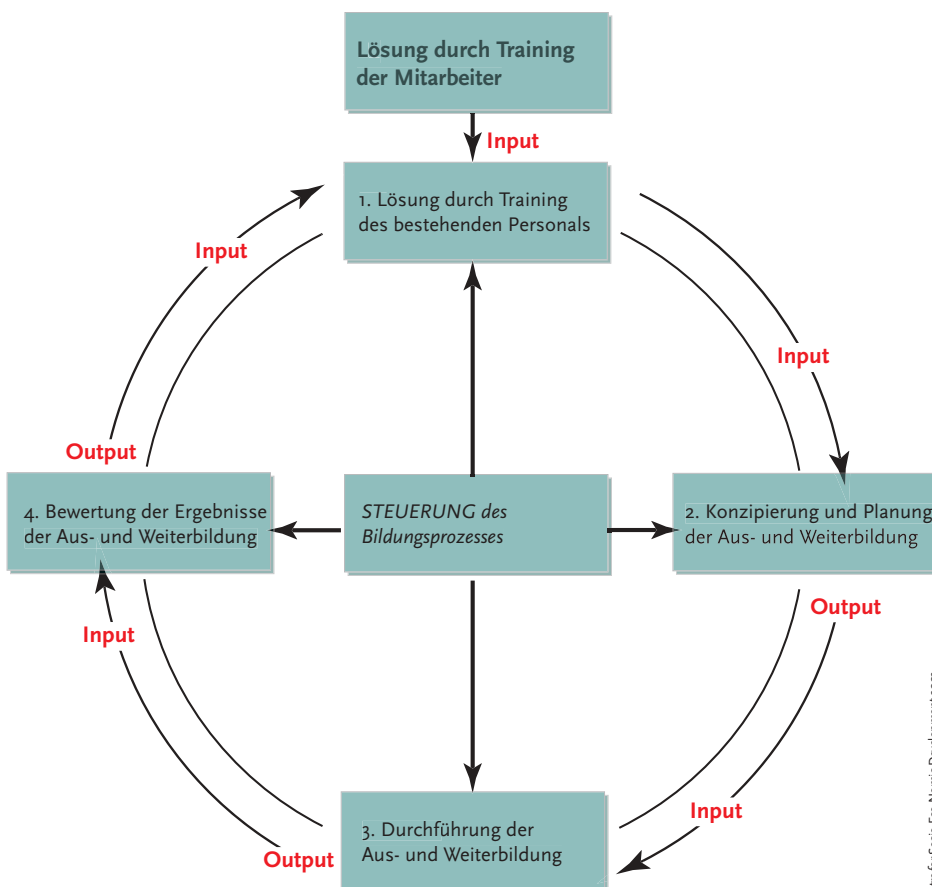
Aus- und Weiterbildung, verstanden als Interventionsstrategie, sollte dann, und auch nur dann, eingesetzt werden, wenn ein Unternehmen erkannt hat, dass die Weiterbildung der Mitarbeiter die optimalste Strategie zur Eliminierung des betrieblichen Leistungsdefizits darstellt. Die ISO 10015 dient als Managementinstrument beim Planen von wirksamen Lehr- und Lernprozessen. Mittels dieses neuen ISO-Instrumentes kann eine Firma oder eine öffentliche Verwaltung sicher sein, dass die Ressourcen, die für die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter verwendet werden (Finanzen, Zeit und Energie), effizient eingesetzt werden und effektiv zu einer Verbesserung des Leistungsdefizit führen.

Analog zum bekannten Deming-Zyklus definiert die ISO 10015 die Aus- und Weiterbildung nach einem Vier-Schritte-Verfahren, nämlich als

**Analysieren – Planen – Tun – Evaluieren.**

Jeder Schritt ist in Form einer Input- und Output-Beziehung (Illustration 2) mit dem nächsten Schritt vernetzt. Als Managementinstrument hilft die ISO 10015 bei der Beschreibung der geforderten Schritte und entwickelt Verfahren zur Steuerung des Prozesses. Solch ein transparentes System gibt dem Bildungsmanager die Möglichkeit, sich mehr auf die komplexe Steuerung von Aus- und Weiterbildungsinvestitionen zu konzentrieren statt sich zum Beispiel nur mit der Kontrolle der Weiterbildungskosten zu beschäftigen.

Im Gegensatz zu anderen Qualitätsmanagementsystemen hilft die ISO 10015 einem Unternehmen, den Zusammenhang zwischen pädagogischen Lernprozessen und dem Erreichen von Produktivitätsverbesserungen klarzustellen. Gleichzeitig produziert das Qualitätsinstrument fortlaufend Rückmeldungen, welche einer Firma die Steuerung des Weiterbildungsprozesses erleichtern.



2: Input-Output Aus- und Weiterbildungsprozess.

© Centre for Socio-Eco-Nomic Development 2003

## Schlussfolgerung

Firmen sollten dringender denn je in Menschen investieren. Nur die Qualität ihrer Mitarbeiter kann einer Firma einen langfristigen Wettbewerbsvorteil garantieren und die Überlebenschancen der Firma wesentlich verbessern. In einer auf Wissen basierenden Marktwirtschaft muss Aus- und Weiterbildung als langfristig angelegte «mission critical» gesehen werden und nicht als kurzfristige «nice to have»-Aktivitäten, die in Zeiten wirtschaftlicher Schwierigkeiten oft schnell zu Lasten der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit der Firma oder dem Standortvorteil einer öffentlichen Verwaltung eingespart werden.

Aus- und Weiterbildung sollte, wie jede andere bedeutende Investition, sorgfältig gesteuert werden. Die ISO 10015 bietet ein neues, sektorenspezifisches Qualitätsmanagementinstrument, das die Leistungsfähigkeit einer Organisation mit ihrer Aus- und Weiterbildung verknüpft. Die neue Norm ermöglicht ein transparentes, leicht umsetzbares Verfahren, basierend auf einer Vernetzung der vier Schritte «Analysieren-Planen-Tun-Evaluieren», die für jede professio-

nell durchgeführte Bildungsmaßnahme grundlegend sind. Das ISO 10015-Qualitätsmanagementsystem unterstützt Manager beim Treffen solcher strategischer Entscheidungen über Humankapitalinvestitionen und erhöht dadurch die Wettbewerbsfähigkeit einer Firma und die Wirksamkeit einer öffentlichen Verwaltung.

## Referenzen

- [1] The 2001 ASTD State of the Industry Report, American Society for Training Development.
- [2] Raymond Saner; "Quality Management in training: generic or sector-specific? ISO Management Systems, Geneva, July-August 2002, pp 53-62
- [3] [www.eduqua.ch](http://www.eduqua.ch)
- [4] [www.fsfe.ch](http://www.fsfe.ch)
- [5] [www.alice.ch](http://www.alice.ch)



Raymond Saner  
Centre for  
Socio-Eco-Nomic  
Development (SCES 081)  
1211 Genf 1  
<http://www.csend.org/>



Lichia Yiu  
Centre for Socio-Eco-Nomic  
Development (SCES 081)  
1211 Genf 1  
<http://www.csend.org/>

## ISO 10015, une norme pour la formation continue

*Le Marché global couplé avec les innovations technologiques a déplacé les économies européennes et nord-américaines d'une production industrielle à une production de produits et services basée sur la connaissance. Le capital représenté par la connaissance signifie l'acquisition ou le développement de brevets et produits par la recherche et le développement, qui de leur côté exigent d'assurer de manière accrue des aptitudes et niveaux de connaissances sophistiqués des ressources humaines.*

*Pendant que les compagnies appliquent des stratégies variées pour rester en tête de la compétition globale, la valeur du capital humain des pays industriels avancés serait mise en péril sans investir en permanence dans le capital représenté par l'aptitude et les connaissances de leurs travailleurs.*

## La nuova ISO 10015: una norma per l'insegnamento e il perfezionamento

*Nell'America del Nord e nell'Europa Occidentale, ditte importanti consacrano all'insegnamento e al perfezionamento delle loro risorse umane somme pari al 2-3% della massa salariale; nel caso di grandi imprese le somme devolute all'istruzione ragguagliano e superano facilmente il milione di dollari o di euro. A dispetto delle usuali norme sull'acquisizione, gli imprenditori sono di solito meno minuziosi nel verificare i loro investimenti nell'insegnamento e nel perfezionamento di quanto non siano normalmente per gli investimenti in altri settori. Molti responsabili della formazione pensano che l'80% dei soldi investiti nell'insegnamento «siano gettati dalla finestra», anche se nella maggior parte dei casi non sanno qual è il 20% ben speso!*

## The new ISO 10025: a standard for training

*Global competition coupled with technological innovation has shifted the European and North-American economies from industrial production to knowledge based production of goods and services. Knowledge based capital concretely means acquiring or generating patents and products through research and development, which in turn requires ensuring increasingly sophisticated skills and knowledge levels of human resources.*

*While companies are applying varied strategies to stay ahead of the global competition, the value of human capital of the advanced industrial countries would be put into jeopardy without continuously investing in their workforce's skills and knowledge capital.*