Die Qualität der Mitarbeiter wird zum strategischen Erfolgsfaktor. Viele der benötigten Fachkräfte und Spezialisten sind über eine standardisierte Ausbildung kaum noch heranzuziehen. Das moderne Konzept hierfür heißt: flexible Handlungskompetenz. Das heißt, der Auszubildende muss sich einen zunehmenden Teil seines Wissens selber aneignen und muss Strategien im Team entwickeln. Insbesondere geht es darum, überkommene Hierarchien ab- und dafür eine effiziente Lernkultur aufzubauen. Nachfolgend einige grundlegende Gedanken zur Qualität in der Weiterbildung und der Notwendigkeit eines Weiterbildungs-Controllings.

# Qualitätsmanagement in der Weiterbildung

Bei immer kürzeren Innovationszyklen wird die Qualität der Mitarbeiter zum strategischen Erfolgsfaktor. Für die heutige „Lerngesellschaft" ist es daher unzeitgemäß, Bildung in erster Linie als Kostenbelastung und nicht als Investitionschance zu begreifen. Die Entwicklung hin zur Informationsgesellschaft sorgt nicht nur für partielle Veränderungen, sondern kündigt bereits die künftige Gesellschaft an. Die Halbwertzeit des Wissens sinkt dramatisch ab: Ohne regelmäßiges Aktualisieren und Auffrischen ist manches Wissen in kurzer Zeit nur noch die Hälfte wert.

Vor diesem Hintergrund wird Bildung zu einer Muss-Investition. In diesem Sinne besteht die Aufgabe des Bildungscontrollings darin, Prozesse für die Qualifizierung bereitzustellen. Hierzu zählen u. a.:

- Planung, Analyse, Steuerung und Koordination der Bildungsmaßnahmen
- Ermittlung der aktuellen Bildungskosten in Relation zum Bildungsnutzen
- Organisation und Konzeption interner Weiterbildungsmaßnahmen
- Lernberatung und Coaching von Mitarbeitern und deren direkten Vorgesetzten
- Entwicklung von transferfördernden Maßnahmen
- Marktbeobachtung von externen Dienstleistern im Bereich Weiterbildung
- Bereitstellung von Lernmaterialien
- Auswertung von Seminarbeurteilungen

## WEITERBILDUNGSWUNSCH VOR GEHALTSWUNSCH

Viele der benötigten Fachkräfte und Spezialisten sind über eine standardisierte Ausbildung kaum noch heranzuziehen. Das moderne Konzept hierfür heißt flexible Handlungskompetenz. Mit herkömmlicher Wissensvermittlung hat dieses Lernen nur noch wenig zu tun, vortragender Unterricht wird immer seltener. Mitarbeiter müssen sich einen zunehmenden Teil ihres Wissens selber aneignen und müssen Strategien im Team entwickeln. Die Ausbildung verlagert sich von den Lernstätten zunehmend in die Unternehmen. Die zunehmende Zahl von Rekrutierungsveranstaltungen verdeutlicht den Engpass bei Nachwuchskräften. Und Berufseinsteiger achten bei der Wahl des Arbeitgebers zunehmend darauf, welche Möglichkeiten zur weiteren Qualifizierung geboten werden (Abbildung 1).

## AUFBAU EINER EFFIZIENTEN LERNKULTUR

Insbesondere geht es darum, überkommene Hierarchien ab- und dafür eine effiziente Lernkultur aufzubauen. Potenzielle Stärken lassen sich gezielter entwickeln, indem das vorhandene Wissen und die Ideen der Mitarbeiter schneller und effizienter in die tägliche Betriebspraxis umgesetzt werden: nach dem Beispiel des amerikanischen Silicon Valley, wo die Unternehmen hauptsächlich aufgrund der Kreativität der Mitarbeiter florierten. Immer mehr Betriebe planen daher,

ihre Struktur von einer Funktionsorientierung hin zu einer lernenden Organisation umzubauen. Generelles Ziel für das Weiterbildungsmanagement ist die Sicherung eines qualifizierten Mitarbeiterstammes durch Nachwuchssicherung, Verbesserung der Qualifikation zur kompetenten Aufgabenerfüllung und Erhöhung des Qualifikationspotenzials. In Abbildung 2 wird dieses Ziel weiter in einzelne Komponenten aufgegliedert.

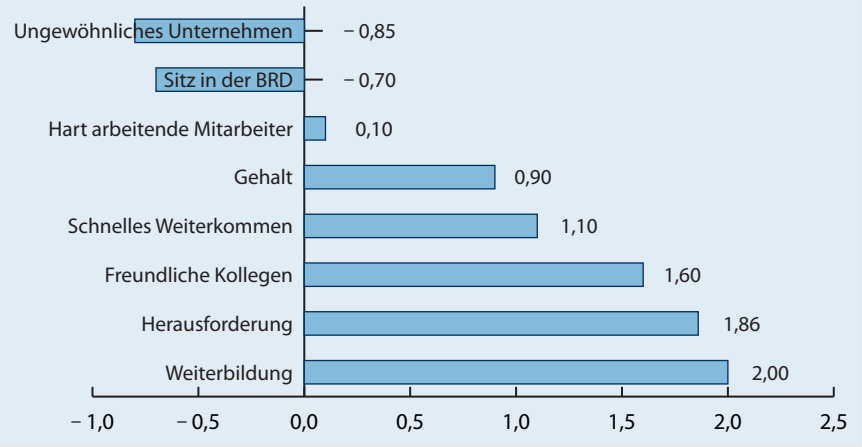
In Verbindung damit kommen auf die Mitarbeiter neue Anforderungen zu. Als besonders wichtige Qualifikationen werden von Unternehmen und Verbänden das „Denken in Zusammenhängen" und die „Gruppenorientierung/Teamfähigkeit" angesehen. Da zu den Prinzipien der lernenden Organisation die Integration und Verknüpfung von Prozessen gehört, müssen sich auch die Methoden der Weiterbildung und die Formen des Lernens gegenüber heutigen Konzepten tief greifend wandeln. So werden das kunden- und projektorientierte Lernen sowie das Coaching zu den wichtigsten Qualifizierungsformen der Zukunft gehören.

Im Vordergrund stehen Fragen nach der Qualifizierung für die Informationsgesellschaft, der didaktischen Gestaltung der lernenden Organisation, der Entwicklung multimedialer Netzwerke und Qualitätsstandards sowie nach einer effizienteren Umsetzung vorhandener Qualifikationen in Wettbewerbsvorteile (Checkliste Qualifizierungsmaßnahmen, Abbildung 3).

## VON DER MUSS-ARBEIT ZUR LUST-ARBEIT

Die veränderten Inhalte der Qualifizierungsmaßnahmen stellen die in den Unternehmen personalverantwortlichen Manager, Trainer und Lehrer ebenfalls vor veränderte Herausforderungen. Mehr denn je werden Anleitung und Hilfe zum Selbstlernen im Mittelpunkt stehen: Der Trainer übernimmt die Rolle des Moderators, Tutors oder Coachs. Wenn die

ABBILDUNG 1:
**WEITERBILDUNGSWUNSCH VS. GEHALTSWUNSCH**




Die Abbildung zeigt auf einer Skala von sehr wichtig = + 2 bis überhaupt nicht wichtig = – 2, dass der Wunsch nach Weiterbildung weit vor den Forderungen nach einem möglichst hohen Gehalt rangiert.

ABBILDUNG 2:
**ZIELE EINES EFFIZIENTEN WEITERBILDUNGSMANAGEMENTS**

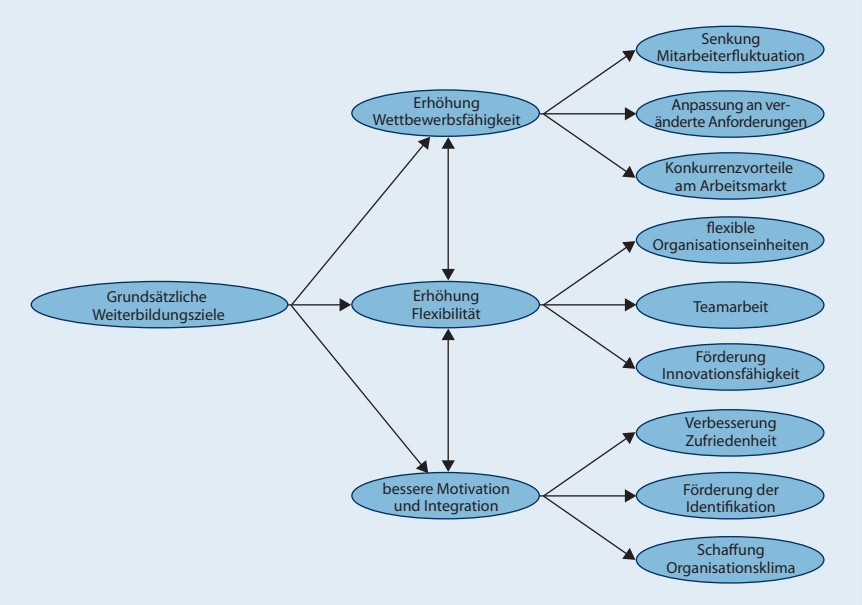



ABBILDUNG 3:
**CHECKLISTE: QUALIFIZIERUNGSMASSNAHMEN**

| | JA | NEIN |
|---|---|---|
| Liegen abgestimmte Weiterbildungspläne vor? | ☐ | ☐ |
| Ist der Weiterbildungsbedarf ermittelt worden? | ☐ | ☐ |
| Gibt es Schwachstellen in den Qualifizierungsprozessen? | ☐ | ☐ |
| Erfüllen angebotene Lerninhalte den Qualifizierungsbedarf? | ☐ | ☐ |
| Entsprechen Lehr-/Lernmittel dem Qualifizierungsbedarf? | ☐ | ☐ |
| Entsprechen Lehr-/Lernmethoden dem Qualifizierungsbedarf? | ☐ | ☐ |
| Gibt es Selbstlernmaterialien? | ☐ | ☐ |
| Wird den Teilnehmern während der Bildungsmaßnahme Gelegenheit zur Selbstprüfung der Lerninhalte gegeben? | ☐ | ☐ |
| Wird die Umsetzung des Gelernten in die Praxis während der Weiterbildungsmaßnahme vorbereitet? | ☐ | ☐ |
| Verfügen die Trainer über genügende fachliche, didaktische, organisatorische und soziale Kompetenz? | ☐ | ☐ |
| Gibt es Rückmeldeformulare, beispielsweise für Seminarbeurteilungen? | ☐ | ☐ |
| Werden die Rückmeldeformulare vollständig und qualifiziert ausgewertet? | ☐ | ☐ |
| Gibt es nach Weiterbildungsmaßnahmen einen Follow-up? | ☐ | ☐ |

ABBILDUNG 4:
**ERFOLGSFAKTOREN DER WEITERBILDUNG**

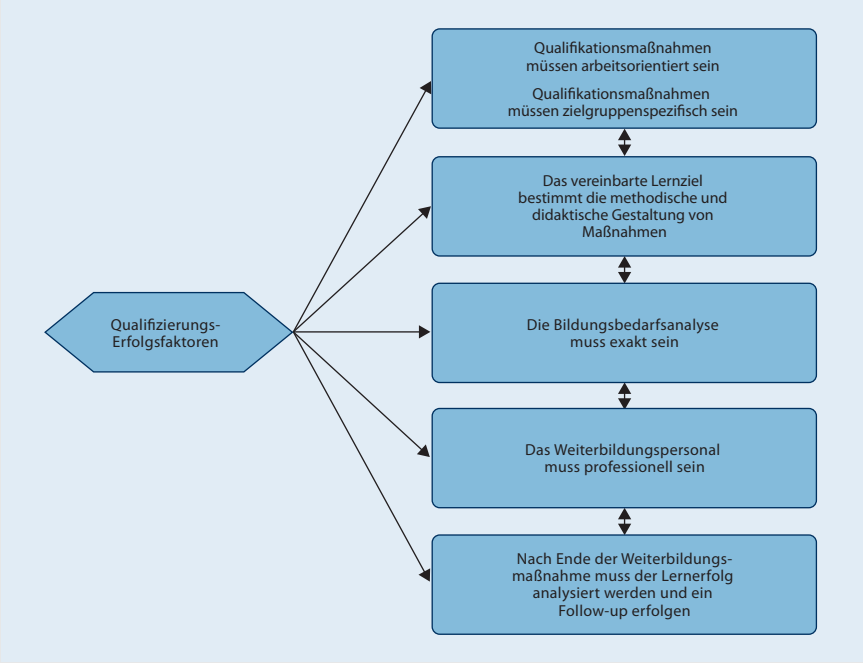



ABBILDUNG 5:
**MITARBEITER-PORTFOLIO**

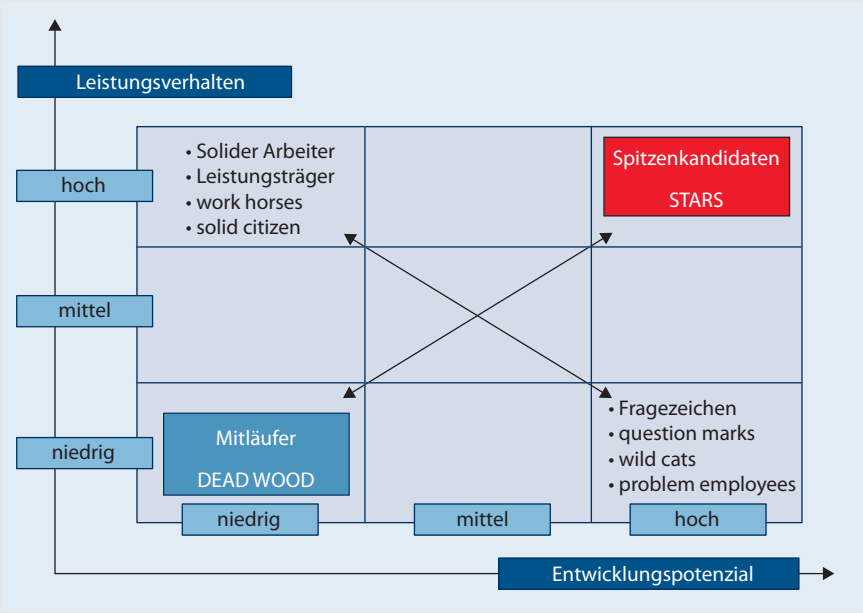
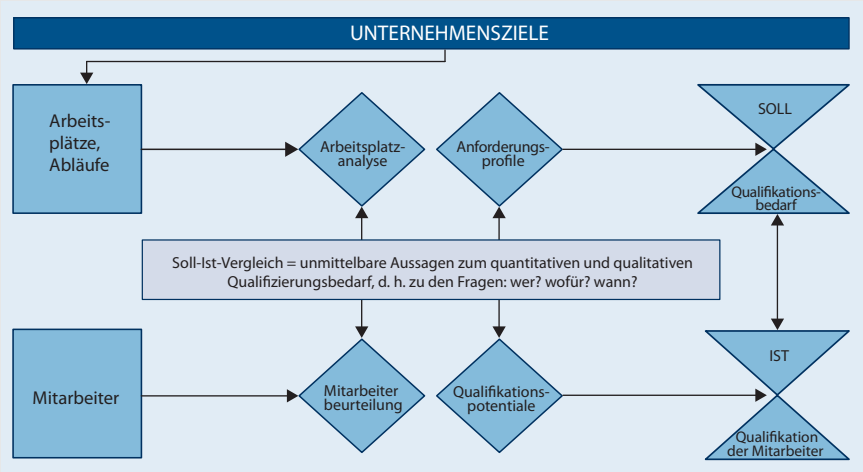



ABBILDUNG 6:
**SCHEMA: QUALIFIKATIONSBEDARFSANALYSE**




Qualifizierungsmaßnahmen durch die betrieblichen Abläufe und Erfordernisse gestaltet werden und im Rahmen dieses Prozesses Training, Personal- und Organisationsentwicklung immer stärker verschmelzen, muss der Trainer gleichzeitig auch Personal- und Organisationsentwickler sein.

Gleichwohl wird der einzelne Mitarbeiter stärker als bisher gefordert sein. Nicht nur deswegen, weil eine kontinuierliche Weiterbildung aus eigenem Antrieb vorausgesetzt werden muss und der Mitarbeiter in Zukunft von sich aus mehr Freizeit für die eigene Qualifizierung investieren muss. Die neuen Arbeitswelten stellen den Mitarbeitern einen Wandel „von der Muss-Arbeit zur Lust-Arbeit“ in Aussicht. Von Führungskräften fordern sie gleichzeitig ein verändertes Denken, Handeln, Führungs- und Teamverhalten ein.

## ERFOLGSFAKTOREN DER WEITERBILDUNG

Während im gesamten Aus- und Weiterbildungsbereich die Vermittlung von Wissen und kognitiven Fähigkeiten im Vordergrund stehen, werden bei der praktischen Umsetzung dieses erlernten Wissens auch persönliche, soziale und kommunikative Kompetenz benötigt. Sämtliche Institutionen und Stufen der Aus- und Weiterbildung sollten daher verstärkt auf diese „softfacts“ eingehen (Abbildung 4).

## BESTANDTEIL DER UMFASSENDEN PLANUNG

Zu den strategischen Instrumenten des Qualifizierungsmanagements zählen qualitative Bedarfsschätzungen, Trendexplorationen, personalwirtschaftliche Technologiefolgeabschätzungen, Stärken-Schwächen-Analysen, Chancen-Risiken-Analysen, Kennzahlenanalysen, Szenario-Techniken, Frühwarnsysteme und Mitarbeiter-Portfolios (Abbildung 5).

Die Anwendung von Szenariomethoden ermöglicht eine ganzheitliche Prob-

lemsicht und zeigt die Handlungsbedarfe in den verschiedenen Teilbereichen auf. Unter Berücksichtigung der relevanten Faktoren im Bereich der betrieblichen Planung können spezifische Personalszenarios entwickelt werden. Die Qualifikationsbedarfsanalyse ist gleichzeitig Bestandteil der umfassenden Planung. Auf der strategischen Ebene ist es daher sinnvoll, eine enge Verknüpfung zwischen Personalentwicklungs- und Unternehmens-/Verbandsplanung herbeizuführen.

## QUALITÄTSBEDARFSANALYSE

Im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen ist der Mitarbeiter darüber zu informieren, welche Schulungen noch nötig sind, um dem Anforderungsprofil der Stelle zu genügen. Zu den für die Qualifikationsbedarfsanalyse einzusetzenden Instrumenten und Methoden zählen Arbeitsplatzanalyse, Anforderungsprofile, Mitarbeiterbeurteilungen und Qualifikationspotenziale. Insbesondere geht es dabei um die Feststellungen nach den Inhalten sowie der zeitlichen Lage der erforderlichen Qualifizierung (Abbildung 6).

Bei der Ermittlung des Bildungsbedarfs sollten Geschäftsleitung und Vorgesetzte festlegen, welche Qualifikationen im Unternehmen/Verband verbessert werden müssen, um

- die heutigen Aufgaben optimal erfüllen zu können,
- den Fortbestand des Unternehmens/Verbandes zukünftig sichern zu können.

## QUALIFIZIERUNGSLÜCKEN ZIELKONFORM AUFFÜLLEN

Wenn die Schulungsthemen und Ziele der Weiterbildungsmaßnahmen definiert worden sind, sollte in einem Konzept analysiert werden, auf welche Weise die festgestellten Qualifizierungslücken gefüllt werden sollen. Nicht für jede aufkommende Frage muss jedoch gleich ein Seminar besucht werden. Denn oftmals ist das benötigte Wissen bereits intern bei erfahrenen Kolleginnen und Kollegen vorhanden. Im Rahmen der Realisation von Weiterbildungsmaßnahmen sollten zunächst die Lernziele genau festgelegt und danach Anbieter entsprechend gebrieft werden.

## KRITERIEN ZUR MESSUNG DES WEITERBILDUNGS-OUTPUTS

Bildungsmaßnahmen erfüllen nur dann voll ihren Zweck, wenn durch das Gelernte dann auch das Aufgabenspektrum im beruflichen Kontext besser gelöst werden kann, das Unternehmen ist nicht nur an positiven Lernzuwächsen, sondern vielmehr daran interessiert, dass das Gelernte an den Arbeitsplatz transferiert wird. Für das Unternehmen geht es weniger darum, ob der Teilnehmer an Bildungsmaßnahmen einen Lernerfolg erworben hat, sondern vielmehr darum, mit welcher Transferquote dieser Lernerfolg in die betriebliche Praxis umgesetzt werden kann. Lerntransferquoten von unter 50 Prozent rechtfertigen meist nicht den dafür zu erbringenden finanziellen Aufwand.

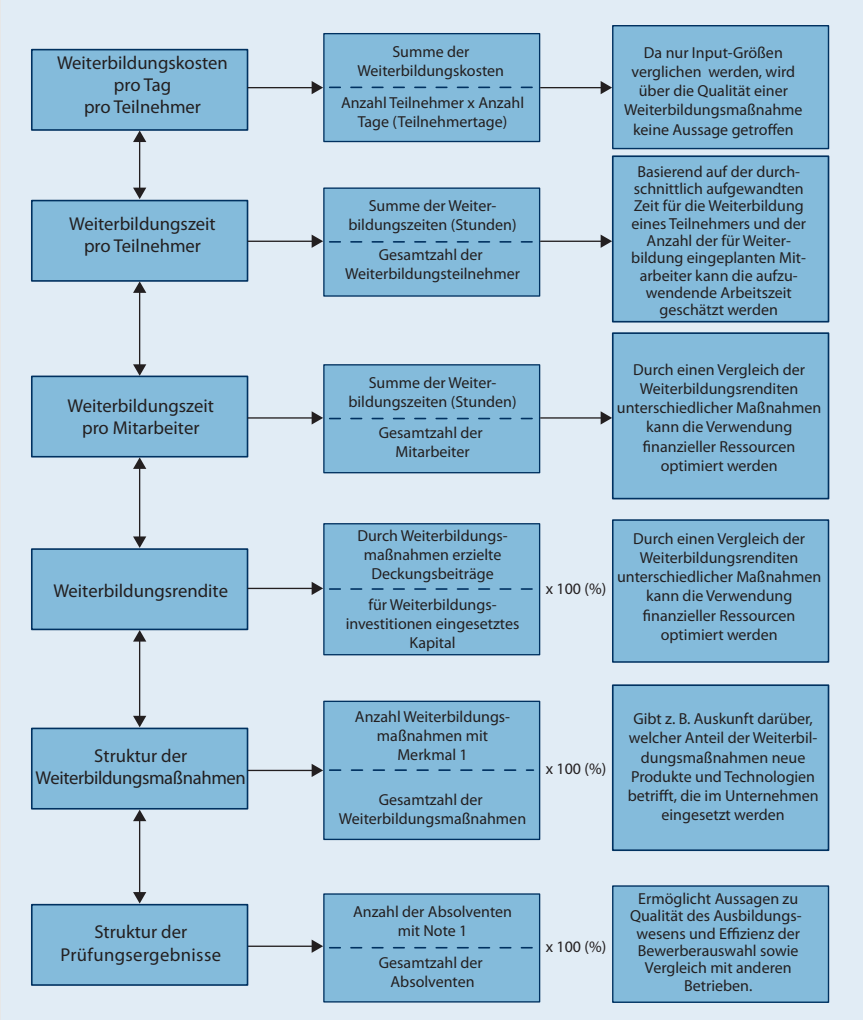
Nur ein ausgefeiltes Controlling der Weiterbildungsmaßnahmen führt zu einer höheren Effizienz der Schulungen. Hierbei geht es um die Frage, welchen Beitrag zum Unternehmenserfolg die Bildungsprozesse erbringen. Ein einheitliches Kriterium für die Erfolgsmessung von Weiterbildung gibt es nicht, da sich der Input aufgrund unterschiedlicher Messmethoden nicht direkt mit dem erzielten Output vergleichen lässt. Die Messung des Weiterbildungs-Outputs wird dadurch erschwert, dass der Erfolg oft nicht unmittelbar nach dem Ende der Bildungsmaßnahme eintritt.

Der Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen geht über das Erfassen von Kennzahlen aus der Kostenrechnung und der Summe der Seminartage hinaus. Die Rentabilität der Investitionen in den

Bildungsbereich kann mit Arbeitsproduktivitätskennziffern gemessen werden. Weiterhin kann der Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen daran gemessen werden, in welchem Umfang sie zur Deckung des Weiterbildungsbedarfs beigetragen haben. Weiter in der Bildungsstrategie berücksichtigt werden müssen auch qualitative Messgrößen wie Daten aus Prozessmessungen, Mitarbeiter-Befragungen und der Weiterbildungsbedarfsanalyse.

Am einfachsten können aus der Lohn- und Gehaltsabrechnung, der Kostenrechnung und Finanzbuchhaltung sowie auf Grundlage personalwirtschaftlicher Statistiken die Kosten der Weiterbildungsaktivitäten ermittelt werden. Zu den direkten Kosten zählen auch die Kosten des Weiterbildungspersonals, Dozentenhonorare, Raumkosten, Sachkosten für Maschinen- und Geräteausstattung, Lehrmaterialien, Lehrgangsgebühren und Reisekosten. Zu den indirekten Kosten zählen u. a. Kosten für Lohnfortzahlungen. Der diesen Kosten gegenüberzustellende Nutzen ermittelt sich u. a. aus Kennzahlen wie dem Grad der Erreichung der angestrebten Lern- und Transferziele (Bildungswert = Lernwert + Transferwert), Fluktuations-, Fehlzeiten- oder Beschwerdequote (Abbildung 7).

ABBILDUNG 7:
**DIE RENTABILITÄT DER INVESTITIONEN IN DIE WEITERBILDUNG**




Eine vielseitige Qualifikation der Mitarbeiter wertet gleichzeitig den einzelnen Arbeitsplatz auch durch Job-Enlargement und Job-Enrichment auf und verhindert, dass durch die Abwerbung von ausgebildeten Arbeitskräften durch nicht ausbildende Unternehmen die Ausbildungserträge extern anfallen. Je mehr die vermittelte Qualifikation unternehmensspezifisch ist, reduziert sich aber auch das Problem dieser externen Effekte (Verminderung der Fluktuationsrate). Messprobleme treten weiter dadurch auf, dass Produktivitätseffekte wie beispielsweise Loyalität, Leistungsmotivation, Teamgeist, Verbesserungsvorschläge oder verstärkte Innovationsorientierung sich oft nur längerfristig und nur in indirekter Form auswirken. Wenn die unternehmensspezifische Weiterbildung in erster Linie die Produktivität im ausbildenden Unternehmen erhöht, erhält sie dadurch einen zusätzlichen Optionswert, der bis zu einem gewissen Grad auch tatsächliche Einkommens- und Positionsanhebungen ersetzen kann.

## PRÜFUNG EXTERNER QUALIFIZIERUNGSANGEBOTE

Das Angebot auf dem Markt für Aus- und Weiterbildung hält im Wesentlichen alles bereit, was die Nachfrageseite benötigt. Dies gilt sowohl in thematisch-inhaltlicher Sicht als auch mit Blick auf die zeitliche und preisliche Gestaltung der Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen. Auf der Nachfrageseite scheuen manche davor zurück, durch die Teilnahme an Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen eigene Schwächen nach außen zu signalisieren. Andere geben vor, ein für sie relevantes Angebot am Markt nicht identifizieren zu können. Zu diesen subjektiven Qualifikationsbarrieren kommt erschwerend das Problem der Unüberschaubarkeit eines höchst fragmentierten Angebots hinzu, zu dem sich dann noch das Problem der Qualitätsunsicherheit gesellt.

Deshalb sind vor allem zwei Schritte erforderlich:

– Erstens gilt es, anhand positiver Erfahrungsberichte von erfolgreichen Teilnehmern für andere den Nutzen optimaler Aus- und Weiterbildung transparent darzustellen.
– Zweitens können Checklisten die entscheidenden Kriterien zur Bestimmung des persönlichen Aus- und Weiterbildungsbedarfs sowie die Auswahl der hierzu passenden Angebote die Qualifizierungsmaßnahmen wesentlich erleichtern (Checklisten in Abbildung 8, 9 und 10).

Zur Kenntlichmachung unterschiedlicher Anforderungsniveaus bestimmter Kurse sollten die Weiterbildungsinhalte nach Zielgruppen spezifiziert sein. In diesem Zusammenhang wichtig ist auch ein modularer Aufbau der Aus- und Weiterbildung, um einerseits speziellen Interessen der Nachfrager adäquat Rechnung tragen zu können und andererseits den Weg durch die unterschiedlichen Aus- und Weiterbildungsinstanzen zu erleichtern. Da nicht alle Probleme und Herausforderungen einer Arbeitstätigkeit bereits im Vorfeld erschöpfend behandelt werden können, sollten Aus- und Weiterbildung auch verstetigt werden. Unterrichtete Inhalte können dann stärker an unternehmenspraktischen Erfordernissen ausgerichtet werden. Als festes Element in der Weiterbildung können daher auch Erfahrungsaustauschgruppen unter Leitung eines erfahrenen Moderators oder Supervisors gebildet werden.

Um sowohl die Aus- und Weiterbildungsneigung als auch die Qualität von Veranstaltungen zu erhöhen, ist eine nachvollziehbare Qualitätssicherung erforderlich: Einerseits müssen Mindeststandards seitens der Anbieter garantiert werden, andererseits muss den Nachfragern die Einschätzung der Qualität der Angebote ermöglicht werden. Dabei bestimmen Qualitätselemente – von der Verantwortung der Leitung für die For-

ABBILDUNG 8:
**CHECKLISTE ZUR BEURTEILUNG EXTERNER SEMINARE/WORKSHOPS ETC.**

Veranstaltung:
Ort:
Termin:

Bitte bewerten Sie zum Ende des Seminars auf der Skala von –3 (sehr schlecht) bis +3 (sehr gut)

| 1. Seminarinhalt | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Aufbau/Gliederung | -3 | -2 | -1 | 1 | 2 | 3 |
| Praxisbezug | -3 | -2 | -1 | 1 | 2 | 3 |
| Anregung zur Umsetzung für die praktische Arbeit | -3 | -2 | -1 | 1 | 2 | 3 |
| Seminarunterlagen | -3 | -2 | -1 | 1 | 2 | 3 |
| Qualität des Inhalts | -3 | -2 | -1 | 1 | 2 | 3 |
| **2. Seminarorganisation** | | | | | | |
| Einladung Vorabinformation | -3 | -2 | -1 | 1 | 2 | 3 |
| Zusammensetzung des Teilnehmerkreises | -3 | -2 | -1 | 1 | 2 | 3 |
| Dauer des Seminars | -3 | -2 | -1 | 1 | 2 | 3 |
| eingesetzte Technik | -3 | -2 | -1 | 1 | 2 | 3 |
| Seminarräume | -3 | -2 | -1 | 1 | 2 | 3 |
| Verpflegung/Unterkunft | -3 | -2 | -1 | 1 | 2 | 3 |
| **3. Referent/Moderator** | | | | | | |
| Beherrschung des Themas | -3 | -2 | -1 | 1 | 2 | 3 |
| Aktivierung der Teilnehmer | -3 | -2 | -1 | 1 | 2 | 3 |
| Verständlichkeit der Darschtellung | -3 | -2 | -1 | 1 | 2 | 3 |
| Einsatz von Medien (Pinnwände, Powerpoint, Beamer etc. ) | -3 | -2 | -1 | 1 | 2 | 3 |
| Gesamtbewertung | -3 | -2 | -1 | 1 | 2 | 3 |
| Was war besonders gut? | | | | | | |
| Was war weniger gut? | | | | | | |
| Was sollte bei einer Wiederholung des Seminars geändert/verbessert werden? | | | | | | |
| Welchen persönlichen Nutzen hat die Teilnahme erbracht? | | | | | | |
| Anhand welcher konkreten Maßnahmen sollten die Lerninhalte in die Arbeitspraxis transferiert werden? | | | | | | |

mulierung einer Qualitätspolitik über Verfahren zur Entwicklung von Bildungsmaßnahmen bis hin zur Feststellung des Erreichens von Qualitätszielen bei Prüfungen – welche qualitätsrelevanten Tätigkeiten bei einem Bildungsträger geregelt sein müssen.

Zu beachten ist aber, dass diese Normen selbst keine Kriterien für die Ausbildungsqualität definieren, sondern einem Anbieter helfen, sich zu organisieren, um eine stetig hohe Qualität zu gewährleisten. Folgende Punkte bleiben problematisch:

- Methodik und Didaktik werden in Qualitätsmanagementsystemen nicht einbezogen
- Zertifizierung ist für größere Unternehmen schneller und ggf. kostengünstiger zu erreichen
- ISO-Normen schüren die Illusion der detaillierten Messbarkeit, Kontrollierbarkeit und Beherrschbarkeit von Prozessen
- In der Ausbildung kann die Kundenzufriedenheit nicht als einziges Kriterium für die Qualität einer Veranstaltung dienen. Eine „Kuschel- oder Unterhaltungsdidaktik“ bewirkt zwar oft hohe Zustimmungsnoten. Es kann aber nicht Ausbildungsziel sein, in Verwirklichung des Servicegedankens eine Konsumhaltung bei den Lernenden zu erzeugen, die jegliche Lernanstrengung minimiert.

## DIE QUALITÄT DES VERMITTELTEN WISSENS IST WICHTIGER ALS DIE HÖHE DES WEITERBILDUNGS-BUDGETS

Bei allgemeinen Schulungen geht sehr viel Wissen verloren, wenn das Gelernte nicht umgehend trainiert und umgesetzt werden kann. Die Qualität des vermittelten Wissens ist wichtiger als die Höhe des Weiterbildungs-Budgets. Um zu vermeiden, dass sich Schulungen später als Fehlinvestitionen erweisen, muss vorher sehr genau überlegt werden, wer zu welchen Themen, die für ihn tatsächlich arbeitsplatzrelevant sind, geschult werden soll. ■ (bearb. WL)

### WEITERE INFOS

→ www.verbaende.com/fachartikel
(mit Kennzeichnung: geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)

ABBILDUNG 9:
**CHECKLISTE ZUR ERFOLGSPRÜFUNG VON WEITERBILDUNGSANGEBOTEN I**

| | JA | NEIN |
|---|---|---|
| Werden Lernziele genau definiert? | ☐ | ☐ |
| Werden ausreichende Lernerfolgskontrollen durchgeführt? | ☐ | ☐ |
| Wird nach der Rückkehr an den Arbeitsplatz überprüft, ob die Teilnehmer Gelerntes anwenden? | ☐ | ☐ |
| Wird der Lerntransfer gemessen? | ☐ | ☐ |

ABBILDUNG 10:
**CHECKLISTE ZUR ERFOLGSPRÜFUNG VON WEITERBILDUNGSANGEBOTEN II**

| | JA | NEIN |
|---|---|---|
| **Konzept der Weiterbildungsmaßnahmen** | | |
| Die Fakten werden in einer bestimmten Struktur vermittelt, sodass sich der Teilnehmer später besser erinnern kann | ☐ | ☐ |
| Bereits während der Maßnahme werden neue Informationen mit bestehenden des Teilnehmers verknüpft | ☐ | ☐ |
| Bereits während der Maßnahme soll der Teilnehmer das Erlernte an konkreten Beispielen anwenden | ☐ | ☐ |
| **Follow-up-Maßnahmen** | | |
| In Lernzirkeln denken die Teilnehmer über die Umsetzung des Erlernten an ihrem Arbeitsplatz nach | ☐ | ☐ |
| Folgeveranstaltungen oder Auffrischungskurse ca. 1-3 Monate nach Ende der Veranstaltung | ☐ | ☐ |
| **Organisatorische Bedingungen** | | |
| Feedback durch Vorgesetzte, z. B. auch als Coach | ☐ | ☐ |
| Aufbau der Lernziele auf Organisationszielen | ☐ | ☐ |

Dieser Beitrag stammt aus dem Artikelangebot der Journalismusbörse DieRedaktion.
(siehe Beitrag ab Seite 28 im Verbändereport Ausgabe 2/2012) – www.dieredaktion.de

DieRedaktion.de
DIE JOURNALISMUS-BÖRSE