

## ERFOLG IM AZAV-ZEITALTER? EINE FRAGE DER PRODUKTSTRATEGIE!

Ein Gastbeitrag von Robert Fischer | S. 12



### AKTUELLES

S. 06 Wesentliche Inhalte  
der Revision DIN ISO 9001:2015

### INTERVIEW

S. 14 »Keine Bildungseinrichtung kann  
es sich erlauben, auf eine systematische  
Auseinandersetzung zum Thema  
Qualitätsmanagement zu verzichten.«  
Interview mit Dietmar Lange,  
leitender QM-Beauftragter der DB  
Training, Learning & Consulting

### RATGEBER

S. 16 Wissensmanagement in 5  
Schritten erfolgreich einführen



Andreas Orru  
— Geschäftsführer —

*Liebe Leserinnen und Leser,*

**Z**um Redaktionsschluss dieser CERTQUA News-Ausgabe stehen wir kurz vor der Veröffentlichung der finalen ISO 9001:2015. Mit der Revision des internationalen Normstandards kommen wesentliche Änderungen auf Organisationen zu. Chancen- und Risikenmanagement sowie Wissensmanagement sind nur zwei neue Handlungsfelder, die ISO 9001:2015 vorsieht. Einen Überblick über die wichtigsten Inhalte der neuen Norm sowie über die Übergangsfristen für eine Zertifizierung geben wir in den Beiträgen »Wesentliche Inhalte der Revision DIN ISO 9001:2015«

und »Wichtige Termine und Übergangsfristen der Revision ISO 9001:2015«. Außerdem gehen wir in einem Ratgeberartikel auf das Wissensmanagement ein.

Auch in der AZAV-Maßnahmenwelt ist Umdenken gefragt. Häufig stehen Arbeitsmarkt- und Bildungsdienstleister nicht nur unter einem erheblichen Preisdruck durch die Bundes-Durchschnittskostensätze, sie beklagen zudem sinkende Teilnehmerzahlen und FbW- und AVGS-Vorgaben begrenzen ihre Gestaltungsspielräume. Es kommt daher auf ein flexibles Maßnahmenproduktportfolio an, das zuverlässig Rendite schafft. In einem Gastbeitrag erläutert Robert Fischer, Inhaber von Strategiehorizont vor welchen Herausforderungen Bildungsdienstleister stehen und wie sie ihr Maßnahmenangebot erfolgreich formen können.

Zu guter Letzt möchte ich Ihnen die Teilnahme an unserem 10. CERTQUA-Branchenforum »Schwerpunkt 3 Jahre AZAV-Erfahrungen, Tendenzen und Strategien einer praxisorientierten Anwendung« am 17. November 2015 in Bonn empfehlen.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen.

Bleiben Sie  
auf dem  
Laufenden  
und folgen  
Sie uns auf



[FACEBOOK.COM/CERTQUA](https://www.facebook.com/certqua)

[PLUS.GOOGLE.COM/102285916049205259907/POSTS](https://plus.google.com/102285916049205259907/posts)

[XING.COM/COMPANIES/CERTQUAGMBH](https://www.xing.com/companies/certquagmbh)

[YOUTUBE.COM/CHANNEL/UCMMCZQVMV3JIPR-N15LYTQG](https://www.youtube.com/channel/UCMMCZQVMV3JIPR-N15LYTQG)

[CERTQUA.DE/QM-BLOG](http://certqua.de/qm-blog)



## AKTUELLES

- 04** CERTQUA goes mobile:  
CERTQUA launcht mobilfähige Website
- 05** Aktuelles aus dem Bereich  
AZAV-Maßnahmenzulassungen
- 06** Wesentliche Inhalte der  
Revision DIN ISO 9001:2015
- 08** Wichtige Termine und Übergangsfristen  
der Revision ISO 9001:2015
- 09** Workshop-Spezial:  
Qualitätsrisiken managen
- 09** Infoveranstaltung  
Die Großrevision ISO 9001:2015 im Fokus
- 10** Neue Seminare 2016

## TITELTHEMA

- 12** Erfolg im AZAV-Zeitalter? Eine Frage der  
Produktstrategie! Ein Gastbeitrag von Robert Fischer

## INTERVIEW

- 14** »Keine Bildungseinrichtung kann es sich  
erlauben, im Sinne des Kunden, auf eine  
systematische Auseinandersetzung zum  
Thema Qualitätsmanagement zu verzichten.«  
Interview mit Dietmar Lange, leitender  
QM-Beauftragter der DB Training,  
Learning & Consulting

## RATGEBER

- 16** Wissensmanagement  
in 5 Schritten erfolgreich einführen

# CERTQUA GOES MOBILE

*CERTQUA launcht mobilfähige Website*



^ CERTQUA goes mobile

**D**ie Statistiken über die Anzahl der mobilen Internetnutzer in Deutschland sprechen eine klare Sprache: 50 % der Internetnutzer gehen mit dem Smartphone online und 23 % rufen Websites regelmäßig mit Tablet-PCs auf (laut BITKOM/Eurostat 03/2015).

CERTQUA hat dieser Entwicklung Rechnung getragen und ihre Website [www.certqua.de](http://www.certqua.de)

für den mobilen Einsatz optimiert. Ab sofort haben Kunden und Interessenten die Möglichkeit, sich auch von unterwegs entspannt über Angebote und Neuigkeiten der CERTQUA zu informieren. Die Inhalte der Website passen sich dabei automatisch dem Browser des jeweiligen Endgeräts an. Auch das Webdesign wurde überarbeitet. CERTQUA hat hier vor allem auf eine übersichtliche und intuitive Bedienbarkeit sowie informative und bildstarke Inhalte Wert gelegt.

**certqua.de ab sofort auch auf Englisch** Neben der Entwicklung einer mobiloptimierten Website, hat CERTQUA ihr Informationsangebot auch um eine englischsprachige Version ihrer Website erweitert. Zusätzlich stehen eine englischsprachige Imagebroschüre und ein Unternehmensvideo in englischer Sprache auf der Website zur Verfügung. Kunden und Interessenten aus dem Ausland, haben so die Möglichkeit, ebenfalls Informationen über CERTQUA zu sammeln.

# AKTUELLES AUS DEM BEREICH AZAV-MAßNAHMEN- ZULASSUNG

*Folgende Themen und Problemstellungen waren in den vergangenen Monaten im Bereich der Maßnahmenzulassung gem. AZAV aktuell oder standen zur Diskussion*

## > Zulassungsfähigkeit und Förderfähigkeit (§ 45)

Verschiedene Kundenorganisationen der CERTQUA berichteten in letzter Zeit von Problemen mit der Durchführung zugelassener AVGS- (§ 45) Maßnahmen. Hintergrund ist die restriktive Handhabung von Maßnahmen mit Sprachanteilen seitens einiger Bedarfs- und Kostenträger. Dies führt dazu, dass gem. AZAV korrekt zugelassene Maßnahmen nicht durchgeführt werden können.



Grund dafür sind die Durchführungsanordnungen der Bundesagentur für Arbeit (BA), die die sogenannten »Produkte der Deutschförderung« als nachrangig und somit ggf. nicht förderfähig einstufen und die BA daraufhin neuerdings zunehmend keine Maßnahmebögen erstellt bzw. Gutscheine ausgibt. Bei der Konzeption und Beantragung solcher Maßnahmen ist deshalb immer darauf zu achten, dass die Sprachanteile unter den »Fachlichen Inhalten«

einzuordnen und quantitativ kürzer als die i.e.S. berufsbezogen qualifizierenden Anteile vorzusehen sind. Unabhängig davon empfiehlt CERTQUA, sich wenn möglich vorab mit den örtlichen Stellen dazu abzustimmen.

## > Bausteinmaßnahmen (§ 45)

Auch für AVGS-Maßnahmen gelten die aktuellen Empfehlungen des Beirats. Die Maßnahmebausteine müssen sich dabei sinnvoll zu einer Gesamtmaßnahme kombinieren lassen. Auf Anfrage der CERTQUA hin wurde seitens der DAkkS ergänzend mitgeteilt, dass jeder Baustein **für sich arbeitsmarktlich** verwertbar sein muss, und diese **unter sich sinnvoll kombinierbar** sein müssen. Unter diesen Voraussetzungen ist auch die Kombination verschiedener Zielsetzungen offenbar nicht grundsätzlich ausgeschlossen, wobei hier die Synchronisation mit Vorgaben zur Referenzauswahl im Einzelfall geprüft werden muss.

## > Kleingruppen bei überpreisigen Umschulungen (§ 81)

Seit Anfang des Jahres gilt die Sonderregelung für die Durchführung von Umschulungsmaßnahmen in Kleingruppen. Wurde zunächst seitens des Operativen Service in Halle verkündet, dass dies **ausschließlich** für sog. »ländliche Regionen« Anwendung finden kann, ist mittlerweile die Regelung auch für anderweitig durchzuführende Maßnahmen abwendbar, sofern durch Belege nachgewiesen werden kann, dass bei vorangegangenen gleichen Maßnahmen die Durchführung in Kleingruppenform erfolgte und dies auch für die Zukunft nicht anders zu erwarten ist. Da die zugelassene Teilnehmerzahl auf dem Zertifikat vermerkt wird und nicht überschritten werden darf, empfiehlt CERTQUA, die Gruppengröße bei Beantragung nicht zu niedrig anzusetzen.

Wurde zunächst seitens des Operativen Service in Halle verkündet, dass dies **ausschließlich** für sog. »ländliche Regionen« Anwendung finden kann, ist mittlerweile die Regelung auch für anderweitig durchzuführende Maßnahmen abwendbar, sofern durch Belege nachgewiesen werden kann, dass bei vorangegangenen gleichen Maßnahmen die Durchführung in Kleingruppenform erfolgte und dies auch für die Zukunft nicht anders zu erwarten ist. Da die zugelassene Teilnehmerzahl auf dem Zertifikat vermerkt wird und nicht überschritten werden darf, empfiehlt CERTQUA, die Gruppengröße bei Beantragung nicht zu niedrig anzusetzen.

## > Berechnungsgrundlage des Kostensatzes

In Trägerkreisen und seitens einiger Fachkundigen Stellen wurde neuerdings gelegentlich die Auffassung vertreten, dass für die Berechnung des Teilnehmer-Stundensatzes die Dauer der **Gesamtmaßnahme inkl. Praktikum** (bzw. »Maßnahmeteile beim Arbeitgeber«) maßgeblich sei. Dies ist definitiv nicht zutreffend. Seitens BA wurde aktuell im Juni 2015 in einer Mitteilung bestätigt, dass lediglich die vom Träger geleisteten Unterrichtseinheiten anzurechnen sind.

# Wesentliche Inhalte der Revision DIN EN ISO 9001:2015

**S**eit Juli 2015 liegt nun der Abschlussentwurf (FDIS) der Überarbeitung der Norm DIN EN ISO 9001:2015 vor, bevor die endgültige Fassung höchstwahrscheinlich im September 2015 veröffentlicht wird (Stand bis zum Redaktionsschluss). Der Abschlussentwurf hat gegenüber dem Vorgängerentwurf keine gravierenden Änderungen mehr gebracht.

**Damit kann davon ausgegangen werden, dass die wesentlichen Veränderungen gegenüber der noch gültigen Norm der Version 2008 die Folgenden sind:**

- QM als Bestandteil der strategischen Ausrichtung der Organisation
- Überarbeiteter Stakeholderansatz
- Prozessorientierung ist wesentlich verstärkt
- Der Beauftragte der obersten Leitung wird nicht mehr explizit gefordert
- Chancen- und Risikomanagement ist deutlich ausgeprägter als bisher
- Wissensmanagement als zusätzlicher Inhalt
- Ein QM-Handbuch wird nicht mehr verlangt

## Erweiterung der Zielgruppen

ISO 9001:2015 fordert zukünftig eine Festlegung von für das QM-System relevanten interessierten Parteien und deren Anforderungen. Diese können z.B. Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Kooperationspartner, Kostenträger etc. sein. Die neue Norm erweitert

hier die Kundenorientierung um weitere Zielgruppen, die in den Fokus des Qualitätsmanagements rücken sollen. Dazu soll die Organisation berücksichtigen, welche Auswirkungen die Parteien auf die Konformität von Produkten und Dienstleistungen haben.

## Prozessmanagement wird wichtiger

Eine weitere Verstärkung der Prozessorientierung folgt dem Verständnis, dass ein Unternehmen die Summe seiner Prozesse im Zusammenspiel mit den Mitarbeitern ist. Die Zeit für »normgetriebene« QM-Dokumentationen sollte damit endgültig vorbei sein, denn diese stießen auf Seiten der Mitarbeiter in aller Regel auf Unverständnis und in vielen Fällen auf Ablehnung.

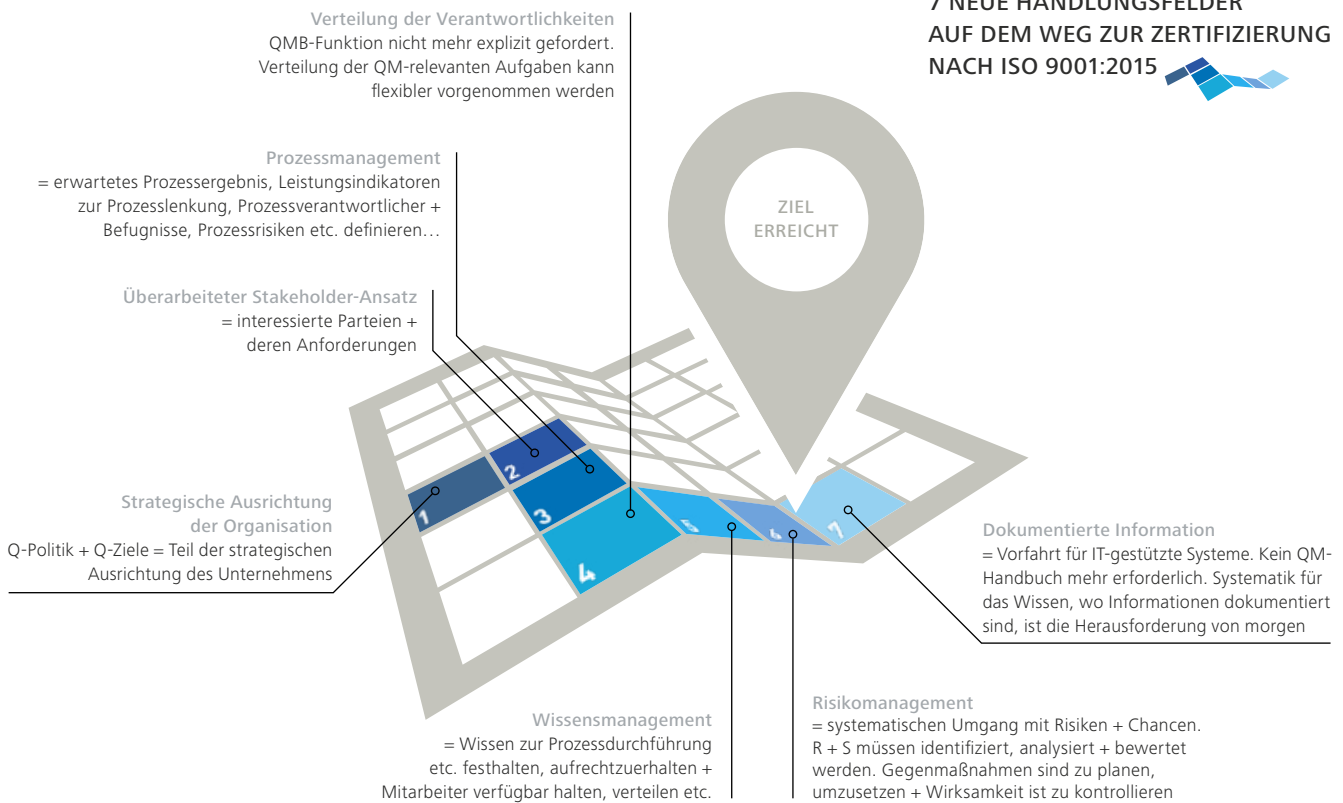
## Verteilung der Verantwortlichkeiten

Neu ist auch, dass ISO 9001:2015 die Existenz eines »Beauftragten der obersten Leitung« (BoL) nicht mehr explizit fordert. Damit legt die Norm das Thema QM einerseits vielmehr explizit in die Verantwortung der Geschäftsführung. Dies ist als positiv zu bewerten, denn in allzu vielen Unternehmen wird QM gnadenlos an den QM-Beauftragten delegiert. Andererseits jedoch, verlangt die neue Norm, dass im Unternehmen festgelegt werden muss, wer die Verantwortung für die Normerfüllung, das Verbesserungswesen etc. trägt. Damit hat die oberste Leitung weiter die Möglichkeit, sich »Kümmerer« für QM zu ernennen. De facto hat diese Änderung gegenüber der Vorgängernorm keine gravierenden Auswirkungen.

## › DIE NEUE STRUKTUR DER ISO 9001:2015

KAPITEL	AUSGABE 2008	P-D-C-A	KAPITEL	GROßREVISION 2015
–	Vorwort		–	Vorwort
0	Einleitung		0	Einleitung
1	Anwendungsbereich		1	Anwendungsbereich
2	Normative Verweisungen		2	Normative Verweisungen
3	Begriffe		3	Begriffe
4	Qualitätsmanagementsystem	Plan	4	Umfeld der Organisation
5	Verantwortung der Leitung		5	Führung
			6	Planung
6	Management von Ressourcen	Do	7	Unterstützung
7	Produktrealisierung		8	Operativer Betrieb
8	Messung, Analyse und Verbesserung	Check	9	Leistungsbewertung
		Act	10	Verbesserung

**7 NEUE HANDLUNGSFELDER  
AUF DEM WEG ZUR ZERTIFIZIERUNG  
NACH ISO 9001:2015**



**Chancen- und Risikenmanagement**

Das Managen der Chancen und Risiken stellt für die meisten Bildungsträger ein neues Aufgabenfeld dar. Zwar konnte man das Risikomanagement bei der bisherigen Norm durchaus »hinein interpretieren« nicht jedoch den Aspekt der Chancen. Jeder Bildungsträger, der die neue Norm erfüllen will, wird sich in Zukunft mit organisationellen und maßnahmebezogenen Chancen und Risiken, die hinsichtlich der Zufriedenheit der Interessierten Parteien vorhanden sind, beschäftigen müssen.

**Aufbau eines Wissensmanagements**

Die bisherige Norm DIN EN ISO 9001:2008 beinhaltet keine Forderungen zum Wissensmanagement. Gerade Bildungsträger müssen sich die Frage stellen, was das eigene Unternehmen ausmacht. Haben produzierende Unternehmen Produkte und/oder Verfahren, die man schützt, so sind die Produkte eines Bildungsunternehmens die eigenen Konzepte. Diese sollte ein Bildungsunternehmen schützen und so handhaben, dass das Unternehmen von Ihnen profitiert. Ganz schnell ist man bei der Frage nach einer Konzeptdatenbank, aber auch bei der Frage, wie das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter für das Unternehmen nutzbar ist und bleibt.

**Papier-QM-Handbücher gehören der Vergangenheit an**

Die neue Norm DIN EN ISO 9001:2015 verlangt nicht länger die Existenz eines QM-Handbuches. Damit trägt die Norm der Tatsache Rechnung, dass QM-Systeme heute in fast allen Unternehmen per EDV dokumentiert werden. Weiter ist dies eine Folge der verstärkten Prozessorientierung. Wenn Mitarbeiter in der Vergangenheit in der QM-Dokumentation etwas nachlesen mussten, dann taten sie es in den Beschreibungen der Prozesse und nicht in einem Handbuch, das inhaltlich meist sehr an der Oberfläche blieb. Eine moderne QM-Dokumentation teilt den Unternehmensalltag in Führungs-, Wertschöpfungs- und Stützprozesse ein. In den Beschreibungen dieser Prozesse kann man alles verankern, was in der neuen Norm gefordert ist.



**DIPL.-WIRT.-ING.  
ELMAR PFITZINGER**

*Elmar Pfitzinger ist bereits seit 1996 berufener leitender Auditor bei der akkreditierten Zertifizierungsstelle CERTQUA. Nach seinem Studium an der TH Karlsruhe, war er lange Jahre für das konzernweite Qualitäts- und Geschäftsprozessmanagement bei der IBM Deutschland Bildungsgesellschaft verantwortlich. Heute ist er neben seiner Tätigkeit als Lead Auditor für CERTQUA als selbstständiger Unternehmensberater und als Dozent für Qualitäts- und Geschäftsprozessmanagement an der Berufsakademie Stuttgart tätig.*

**»» Kommentar des Autors**

*Ich beschäftige mich seit über 25 Jahren mit Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001. Die zusätzlichen und geänderten Forderungen der neuen Norm DIN EN ISO 9001 begrüße ich ohne Einschränkung. Insbesondere die noch stärkere Fokussierung auf die Prozesse und die zusätzliche Forderung nach Wissensmanagement sind aus meiner Sicht uneingeschränkt positiv zu bewerten. <<*

# Wichtige Termine und Übergangsfristen der Revision ISO 9001:2015

**D**ie ISO 9001:2015 steht fast in den Startlöchern. Voraussichtlich im September 2015 wird die Neuauflage der internationalen Norm veröffentlicht. Sie wird neue Handlungsfelder beinhalten, die von Organisationen neu überdacht werden müssen.

Doch wie sieht der zeitliche Ablauf der Veröffentlichung genau aus und welche Übergangsfristen für die Zertifikatsumstellung gibt es?

## Voraussichtlicher Zeitplan:

- **Juli 2015**  
Final Draft International Standard (FDIS)
- **September 2015**  
Voraussichtliche Veröffentlichung der ISO 9001:2015
- **Ab September 2015**  
3-jährige Übergangsfrist zur Zertifikatsumstellung
- **August 2017**  
Voraussichtlich ab diesem Zeitpunkt müssen alle Erst- und Re-Zertifizierungen auf der Basis ISO 9001:2015 erfolgen
- **Ab September 2018**  
Alle Zertifikate auf der Basis 9001:2008 verlieren ihre Gültigkeit

## Voraussichtlicher Mehraufwand der Umstellung auf ISO 9001:2015 (gemäß DakKS-Dokument »Anleitung zum Übergang ISO 9001:2015 und ISO 14001:2015«):

im Rahmen einer

1. **Re-Zertifizierung**  
min. 10 % (des im Vertrag benannten Auditaufwandes), jedoch mindestens aber 0,25 Auditage vor Ort
2. **Überwachung**  
min. 20 % (des im Vertrag benannten Auditaufwandes), jedoch mindestens 0,5 Audittage vor Ort

## Übergangsfrist

Werden in der Übergangsfrist Re-Zertifizierungen auf der Basis der ISO 9001:2008 durchgeführt, so erhalten diese Zertifikate eine befristete Gültigkeit bis zum Ende der Übergangsfrist (September 2018). Nach einer erfolgreichen Umstellung auf ISO 9001:2015 im Rahmen der Übergangsfrist kann die Befristung aufgehoben werden (Rückkehr zur »alten« Laufzeit).



Übergangsfrist zur Zertifikatsumstellung



Kombinieren Sie  
Ihre Teilnahme an der  
Infoveranstaltung  
mit dem Workshop

# ISO 9001 : 2015

TERMINE	21.10.2015 BONN
	15.01.2016 KÖLN

## INFOVERANSTALTUNG

### Die Großrevision ISO 9001:2015 im Fokus

Die internationale Norm für Qualitätsmanagement ISO 9001:2008 wird seit 2012 überarbeitet und wird Ende 2015 mit der Revision ersetzt. Die Norm DIN EN ISO 9001 ist der Weltstandard des Qualitätsmanagements und für Unternehmen aller Größen relevant. Um über inhaltliche Veränderungen und Erweiterungen zu informieren, veranstaltet die CERTQUA mehrere Infotage zur Revision. Themenschwerpunkte sind die neuen Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme und wie sich Bildungsorganisationen prophylaktisch auf die Änderungen vorbereiten können. So können Organisationen ihren Wissensvorsprung gezielt für ihre zukünftige QM-Planung nutzen.

Anmeldung und weitere Informationen unter:  
[www.certqua.de](http://www.certqua.de) | [seminare@certqua.de](mailto:seminare@certqua.de)  
 Tel. 0228 42 99 2047

## WORKSHOP-SPEZIAL

### Risikomanagement – Qualitätsrisiken managen

Die in diesem Jahr in Kraft tretende ISO 9001:2015 fordert einen systematischen Umgang mit **Risiken** und Chancen im Qualitätsmanagement. Ein effizientes **Risikomanagement** wird somit zu einem zentralen Thema der Qualitätsmanagementsysteme von Morgen. Bildungsunternehmen stehen nun vor der Aufgabe den risikobasierten Ansatz zum einen in ihr Qualitätsmanagement-System zu integrieren und zum anderen Risiken (z.B. Haftpflichtfälle, Kundenverlust oder Mehrkosten durch Nacharbeit) zu identifizieren, zu analysieren sowie die Effizienz ihres QM-Systems regelmäßig zu messen. Ziel des Workshops »Qualitätsrisiken managen« ist es, Risikomanagement als Führungs- und QM-Aufgabe zu begreifen und den Umgang mit bewährten QM-Instrumenten wie bspw. die Fehlerbaumanalyse zur Risiko-identifikation zu erlernen.

Alle weiteren Informationen zum Inhalt, Veranstaltungspreis, Kombipreis und zur Anmeldung auf [www.certqua.de](http://www.certqua.de)

TERMIN	08.10.2015 BONN
--------	-----------------



# NEUE SEMINARE 2016

*Im Veranstaltungsjahr 2016 CERTQUA folgende Seminare neu an*

Update für QMBs auf die Norm DIN EN ISO 9001: 2015  
13.01.–14.01.2016 | Köln

Arbeitssicherheit für Bildungsdienstleister  
18.02.2016 | Bonn ||| 10.11.2016 | Berlin

Schlanke, akzeptierte und normgerechte QM-Dokumentation  
16.02.–17.02.2016 | Bonn

Erfolgreiche Umsetzung und Durchführung  
von Maßnahmen nach AMDL-Prüfkriterien  
07.03.2016 | Bonn

Die Vergabe von Arbeitsmarktdienstleistungen (AMDL)  
Strukturen und Ablauf des Vergaberechts kennen,  
Vergabeverstöße vermeiden, Zuschlagsquote erhöhen  
08.03.2016 | Bonn

Nachhaltigkeit | Sustainability  
nach internationalem  
Standard und deren  
Bedeutung für Dienstleis-  
tungsorganisationen

Schneller, besser,  
komfortabler:  
Effiziente und IT-gestützte  
Beantragung von  
AZAV-Träger- und Maß-  
nahmenzulassungen

Strategische  
Produktentwicklung  
im BA-geförderten  
Arbeitsmarkt

Professionelle  
AZAV-Trägerzulassung  
als Erfolgsbasis  
für den Besuch des BA-  
Prüfdienstes Arbeitsmarkt-  
dienstleistungen (AMDL)

**Qualitätsmanagement  
international:**  
Die neue ISO 9001:2015 –  
Herausforderungen  
und Chancen für Träger

Neue Vorgaben,  
neue Chancen für Träger:  
Die praxisorientierte  
Auslegung und träger-  
orientierte Anwendung  
der aktuellen AZAV-  
Regelwerke

[www.certqua.de](http://www.certqua.de)

3 Jahre AZAV Erfahrungen, Tendenzen und Strategien einer praxisorientierten Anwendung

# 10. CERTQUA-Branchenforum

17. November 2015 | Bonn





## ERFOLG IM AZAV-ZEITALTER? EINE FRAGE DER PRODUKTSTRATEGIE!

*Im April 2012 traten neue Zertifizierungsstandards in Kraft. Seither hat die AZAV den Markt für geförderte Bildung stark verändert. Um am Markt zu bestehen, brauchen Bildungsträger heute deutlich mehr Weitsicht als noch vor einigen Jahren*

### AZAV, B-DKS, Arbeitsmarktzahlen: keine einfachen Zeiten

Die Einführung der AZAV brachte weit mehr als bürokratische Abläufe, Zulassungsverfahren und Audits. Die Bildungsträger stehen vor neuen strategischen Herausforderungen:

- Die Bundes-Durchschnittskostensätze (B-DKS) setzen die Träger unter erheblichen Preisdruck
- Sinkende Teilnehmerzahlen bringen viele Starttermine ins Wanken. Wirtschaftliche Auslastung wird noch schwerer planbar
- FbW- und AVGS- Vorgaben begrenzen den Gestaltungsspielraum inhaltlich

Die Entwicklung der Arbeitsmarktsituation erhöht den Druck noch. Dank hoher Beschäftigtenzahlen ist Dauerarbeitslosigkeit im politischen Alltag eher selten Thema. Für großzügigere Maßnahmenbudgets bei Arbeitsagentur und Jobcenter fehlt der Anreiz.

### Nur wer FbW und AVGS exzellent kennt, kann damit Geld verdienen

Wer in einem schwierigen Markt Erfolg haben will, sollte die Marktbedingungen genau studieren. Bildungsträger benötigen mehr und mehr eine strategische Sicht auf die Besonderheiten, Unterschiede und Potenziale von FbW- und AVGS-Maßnahmen. Dieser strategische Blick erkennt im Horizont der AZAV-Landschaft nicht nur die Einschränkungen, sondern auch Geschäftsmöglichkeiten. Denn wer beide Instrumente optimal nutzt, kann die Zulassungsvorgaben in renditestarke Geschäftsstrategien ummünzen.

### Grenzen und Chancen von FbW-Maßnahmen

Die Chance der klassischen beruflichen Weiterbildung nach § 81 SGB III besteht vor allem im ungebrochenen Interesse an Abschlussorientierung und dem nie endenden Ruf der Unternehmen nach Fachkräften. Der Markt für Umschulungen, Nachqualifizierungen und anschlussfähige Teilzertifikate bleibt stabil. Zu den

Einschränkungen gehört, dass es seit AVGS-Einführung schwerer geworden ist, aktivierende Elemente in FbW-Maßnahmen unterzubringen. Dazu kommt die – oft preisentscheidende – Notwendigkeit, Maßnahmen einer bestimmten Berufskennziffer zuzuordnen. Eine weitere, im Prinzip allerdings durchlässige Grenze von FbW-Maßnahmen sind die B-DKS. Eine Kostenzustimmung verschafft finanziellen Spielraum und Flexibilität für die Umsetzung von Produkten. Ein Selbstläufer ist sie aber nicht. Der Träger muss der Bundesagentur anhand solider Zahlen überdurchschnittliche regionale Arbeitsmarktrelevanz und Vermittlungschancen nachweisen. Auch überdurchschnittliche bisherige Integrationsleistungen gehören dazu. Akzeptiert werden nur maßnahmenbezogene Mehrkosten, die durch die Organisationsform oder für erhöhte Integrationschancen mit genau der Zielgruppe notwendig sind. Vergleichsrechnungen machen das Integrationsplus der Teilnehmer transparent und haben sich als Nachweis bewährt. Die Zulassung von Maßnahmen in Kleingruppen erfordert ebenfalls Aufwand. Zielt eine Maßnahme auf besonders arbeitsmarktrelevante Berufe oder strukturschwache Regionen ab, lässt sich die Kalkulationsgrenze von fünfzehn Teilnehmern durchbrechen. Auch dafür ist die Qualität der Nachweise und Begründungen entscheidend und den Arbeitsmarkt für den Umschulungsberuf muss es wirklich geben.

### Grenzen und Chancen im AVGS-Bereich

AVGS-Maßnahmen nach § 45 SGB III sollen vor allem Vermittlungshemmnisse und Motivationsprobleme abbauen. Die Vorgaben sind hier weniger eng. Träger haben bei Auswahl und Gestaltung von Maßnahmen inhaltlich wie methodisch freie Hand. Ist ein positiver Einfluss auf den regionalen Arbeitsmarkt darstellbar, sind auch Kurse zur gesunden Ernährung oder systemische Coachings möglich. Freiheit besteht auch bei der Entscheidung zwischen Gruppen- und Einzelmaßnahmen. Die Gruppengröße ist dabei nicht beschränkt und kann auf die Maßnahme zugeschnitten werden. Einzelmaßnahmen können dagegen schneller starten. Die Face-to-Face-Situation ermöglicht zudem das Lösen individueller Problemlagen und eine besonders enge Bindung zum Kunden. So entsteht Vertrauen und Einblick in die individuelle Situation – eine gute Chance, um den Teilnehmer für weitere Maßnahmen zu gewinnen, so etwa im FbW-Bereich. Bei AVGS-Maßnahmen ist die Möglichkeit zur Überschreitung der Bundes-Durchschnittskostensätze interessant, da hier »nur« die fachkundige Stelle zustimmen muss, nicht die Arbeitsagentur selbst. Dem stehen zeitliche Schranken gegenüber: Die berufliche Kenntnisvermittlung darf höchstens acht, die betriebliche Erprobung nur sechs Wochen dauern. Die oft engen Zeitfenster der Bedarfsträger erfordern gutes Zeitmanagement in der Umsetzung.

### Strategische Lösung: Rendite durch kombinierbare Produktportfolios

Die Marktsituation alleine darf nicht als Erklärung für geschäftliche Probleme herhalten. Es gibt genug Bildungsunternehmen, die ganz ohne Sorgenfalten auf Rendite und Auslastung blicken. Probleme haben aus Erfahrung Anbieter, deren Strategie sich auf einen simplen Ansatz beschränkt: Auf situativ festgestellte Qualifikationsbedarfe der Arbeitsagentur mit einzelnen neuen Produkten zu reagieren – quasi Produktentwicklung auf Zuruf. Das reicht nicht mehr. Die Lösung ist eine Produktstrategie, die das gesamte eigene Portfolio im Auge hat. Die Produkte müssen kombinierbar sein, das Gesamtportfolio für wirtschaftlichen Erfolg sorgen. Eine Maßnahme sollte für verschiedene Teilnehmer, ein Teilnehmer für verschiedene Maßnahmen in Frage kommen. Der Markterfolg kommt nicht von selbst Wertschöpfungsketten durch aufeinander aufbauende Module statt isolierter Angebote und kombinierbare

Maßnahmen, die Teilnehmern mit unterschiedlichen Finanzierung offenstehen und schnell starten: Diese zwei strategischen Prinzipien setzen erfolgreiche Bildungsträger im Alltagsgeschäft um.

### Dafür muss man allerdings die Hausaufgaben erledigt haben:

- Nur genaue Kenntnis des regionalen Marktes garantiert Produkte, die wirklich Integrationserfolge verzeichnen
- Zulassungsbedingungen und -praxis müssen präzise bekannt sein, um die Genehmigung sicherzustellen
- Ganz wichtig: kreative Ideen, um aus den Marktbedingungen heraus ein attraktives Angebot zu gestalten, dass zu den eigenen Ressourcen passt

### › FAZIT: Auf Produktentwicklung und Prozesse fokussieren

Bildungsträger müssen den gewohnten Trott bei der Produktgestaltung verlassen. Das Denken in Einzelprodukten ist passé. Überlebenswichtig ist im AZAV-Umfeld ein in sich stimmiges, flexibles Produktportfolio, dass zuverlässig Rendite schafft. Viele Träger sehen im Überschreiten des B-DKS die einzige Möglichkeit, angesichts schwieriger Bedingungen kostendeckend zu arbeiten. Diese Fixierung bremst die Neuorientierung. Eine Kostenüberschreitung ist längst nicht überall und für jeden Beruf möglich – Kostensenkungen durch optimierte Prozesse sehr wohl. Wer seine Prozesse strafft, öffnet einen wichtigen Optimierungshorizont. Echtes Qualitätsmanagement wirkt dabei als Motor. Denn eines ist sicher: Der Bildungsbereich wird sich weiter verändern und Anpassungen verlangen.



### DIPL.-BETRIEBSW. ROBERT FISCHER

*Robert Fischer ist Inhaber von Strategiehorizont® (www.strategiehorizont.de). Er unterstützt Unternehmen und Institutionen aus dem geförderten Bereich bei Strategieentwicklung und Qualitätsmanagement (Standards: AZAV, DIN ISO 9001, DIN ISO 29990). Nach seinem Studium mit Abschluss Diplom-Betriebswirt war er als Strategieberater in einem M-Dax-Konzern und als Geschäftsführer eines Bildungsunternehmens tätig. Danach gründete er vor fünf Jahren mit Strategiehorizont sein eigenes Beratungsunternehmen. Seither bringt er geförderte Dienstleister – Arbeitsmarktdienstleister, Jugendhilfeeinrichtungen und Werkstätten für behinderte Menschen – zielgerichtet und klar fokussiert auf den Weg zu Wachstum und Weiterentwicklung. Neben der individuellen Beratung bietet er Seminare zu AZAV Zulassung und Produktentwicklung im geförderten Bereich an.*

# »Keine Bildungseinrichtung kann es sich erlauben, im Sinne des Kunden, auf eine systematische Auseinandersetzung zum Thema Qualitätsmanagement zu verzichten«

*Interview mit DIETMAR LANGE – leitender Qualitätsmanagementbeauftragter der DB Training, Learning & Consulting*

**Herr Lange, Sie sind leitender Qualitätsmanagementbeauftragter der DB Training, Learning & Consulting. Was sind die wichtigsten Aufgaben der DB Training und wie viele Mitarbeiter werden bei Ihnen beschäftigt?**

DB Training ist der Partner für die Konzeption und Umsetzung von Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen im DB-Konzern. Als Gestalter von Lernlösungen sichert und erhöht DB Training die Leistungsfähigkeit von Menschen und Organisationen. Dabei adressiert DB Training mit über 2.500 Qualifizierungsangeboten die Fach- und Methodenkompetenzen von Auszubildenden, Fach- und Führungskräften im Systemverbund Bahn. DB Training hat ca. 950 eigene Mitarbeiter an 70 Standorten. Hinzu kommen noch weitere Beratungs- und Trainingspersonale, die bedarfsorientiert eingesetzt werden.

**Zu den Aufgaben eines QMB gehört es, die Qualität der Prozesse zu überwachen und das QM-System weiterzuentwickeln. Wie würden Sie Ihren Tätigkeitsbereich beschreiben?**

In meiner Rolle als Leiter Managementsystem gehört es zu meinen Aufgaben zum einen das QM-System aufrechtzuerhalten und zum anderen die kontinuierliche Weiterentwicklung, insbesondere entlang der Wertschöpfungskette, sicherzustellen. Die Weiterentwicklung geht nur unter Einbindung aller Beteiligten in den Prozessabläufen. Somit erstreckt sich die Beratung nicht nur auf die Leistungsebene sondern viel stärker auf die Mitarbeiter die die operativen täglichen Arbeiten erledigen. Das Erfahrungswissen und die Best Practice sind bei den Mitarbeitern, zu den Aufgaben des QM-Teams gehört es dies organisationsübergreifend zu transferieren und weiterzuentwickeln.

Als zentraler Ansprechpartner und Berater stehen ich und das gesamte QM-Team für unsere Kollegen und Kolleginnen in allen Fragen der Qualitätsstabilisierung und -verbesserung zur Verfügung. Dazu haben wir bei DB Training eine flächendeckende QM-Organisation aufgebaut, die zum einen mit einem zentralen QM-Team und zum anderen dezentral in den einzelnen Organisationseinheiten mit Qualitätsbeauftragten aufgestellt ist. Gerade die Qualitätsbeauftragten in den Organisationseinheiten sind die ersten Ansprechpartner für die Mitarbeiter vor Ort und kennen deren Bedürfnisse. Es ist die gemeinsame Aufgabe aller Mitarbeiter das Qualitätsbewusstsein für unsere Bildungsdienstleistungen zu schaffen, indem wir die auf der Basis unserer Kundenanforderungen

kreierte Prozesslandschaft bewusst leben und diese ständig den sich wechselnden Marktanforderungen unter KVP-Aspekten anpassen. Dafür ist es wichtig, dass auf allen Ebenen die unternehmensspezifische Qualitätspolitik und Qualitätsziele bekannt sind und die Mitarbeiter ihren Beitrag dazu leisten, diese umzusetzen.

**Sie sind schon seit einiger Zeit nach ISO 9001 zertifiziert. Worin sehen Sie die Vorteile eines zertifizierten QM-Systems nach ISO 9001?**

Das zertifizierte QM-System sichert unsere Bildungsdienstleistungsqualität und sorgt für eine homogene Qualitätskultur bei DB Training. Es ermöglicht uns, eine im DB Konzern flächendeckende gleichmäßige Umsetzung der Kundenanforderungen zu garantieren. Es fördert das Qualitätsdenken aller Mitarbeiter und gewährleistet einen konstruktiven Umgang mit Fehlern. Durch die Transparenz bzw. Dokumentation der betrieblichen Prozesse erleichtern wir neuen Mitarbeitern ihren Einstieg bei DB Training, sorgen für reibungslose Abläufe und können Optimierungspotenzial leichter erkennen und bearbeiten.

»Die Trägerzulassung nach AZAV stellt für uns keinen Zwang dar, sondern die Anforderungen aus dem Zulassungsverfahren betrachten wir als Kundenanforderungen, die es heißt umzusetzen und dadurch die Qualität unserer arbeitsmarktorientierten Bildungsdienstleistungen nachhaltig zu sichern und zu verbessern.«

**Vor kurzem haben Sie zudem von CERTQUA die Trägerzulassung nach AZAV erhalten. Warum haben Sie sich für die Trägerzulassung entschieden?**

Wir hatten vorher schon eine Trägerzulassung für die AZWV und waren erfolgreich in diesem Segment unterwegs. Wir qualifizieren hier überwiegend im bahnspezifischen Berufsumfeld. Die Teilnehmer haben nach Abschluss der Qualifizierung sehr gute Chancen bei einem Eisenbahn-Infrastrukturunternehmen oder einem Eisen-

bahn-Verkehrsunternehmen eine Anstellung zu finden. Unabhängig von der Verpflichtung, dass wir als Träger, der Maßnahmen der Arbeitsförderung durchführt, der Zulassung bedürfen, verfolgen wir mit der Trägerzulassung nach AZAV grundsätzlich die gleichen Ziele wie mit unserer Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001. Somit stellt für uns die AZAV keinen Zwang dar, sondern die Anforderungen aus dem Zulassungsverfahren betrachten wir als Kundenanforderungen die es heißt umzusetzen und dadurch die Qualität unserer arbeitsmarktorientierten Bildungsdienstleistungen nachhaltig zu sichern und zu verbessern.

#### **Gibt es Gemeinsamkeiten oder Unterschiede der AZAV zur ISO 9001?**

Wir sehen hier aus Sicht eines Bildungsdienstleisters, eindeutig die Gemeinsamkeiten und keine Konkurrenz der beiden Regelungen zueinander. Wir müssen für unsere Kunden die Leistung erbringen, die seinen Anforderungen und allen gesetzlichen Verpflichtung entspricht.

#### **Wie schätzen Sie die generelle Entwicklung von QM-Systemen in der Bildung ein? Können Zertifizierungen und Trägerzulassungen einen Beitrag zur Qualität und zur Weiterentwicklung der eigenen Organisation leisten?**

Der Rahmen, in dem Bildungsdienstleister agieren, ändert sich ständig und damit auch die Anforderungen des Marktes. Die Bedürfnisse des Kunden ändern sich in immer kürzeren Zeitabständen, sie werden immer individueller und Qualifizierungsteilnehmer müssen häufig an unterschiedlichen Aufsetzpunkten abgeholt werden. Des Weiteren kann es aufgrund des starken Trainerzuwachses und der nicht geschützten Berufsbezeichnung immer mehr zu einer Konkurrenzsituation zwischen Bildungsanbietern kommen. Bildungseinrichtungen, die künftig bei immer kompetenteren Weiterbildungsinteressierten nicht gut aufgestellt sind und keine nachvollziehbaren Qualitätsstandards für ihre Angebote haben, werden auf Dauer am Markt verlieren. Keine Bildungseinrichtung kann es sich in diesem Umfeld erlauben – im Sinne des Kunden - auf eine **systematische** Auseinandersetzung zum Thema Qualitätsmanagement zu verzichten.

Herr Lange, ich danke Ihnen für das Gespräch ■



### DIETMAR LANGE

*Dietmar Lange ist leitender Qualitätsmanagementbeauftragter der DB Training, Learning & Consulting. Das QM-System der DB Training, Learning & Consulting ist nach DIN ISO 9001 zertifiziert. Ebenso hat die Organisation eine Trägerzulassung gem. AZAV.*





1

# WISSENSMANAGEMENT

## IN 5 SCHRITTEN

## ERFOLGREICH EINFÜHREN

*Folgende 5 Schritte zeigen wie Unternehmen ein Wissensmanagement einführen und dabei die Dimensionen Mensch, Organisation und Technik miteinander vereinen können. Denn beim Wissensmanagement geht es vor allem darum, das Wissen der Mitarbeiter und im Betrieb insgesamt zu erschließen und mit Hilfe von technischen Mitteln für alle zugänglich zu machen*

### WISSENSMANAGEMENT-PROJEKT INITIIEREN

Am Anfang des Projekts »Wissensmanagement einführen« sollte immer die Formulierung eines Ziels stehen. Hier lohnt sich die Beantwortung folgender Fragen: Warum ist Wissensmanagement wichtig für uns? Was wollen wir durch Wissensmanagement langfristig erreichen? Ein weiterer wichtiger Schritt der ersten Phase ist die Aufstellung eines Projektteams und die Klärung der Verantwortlichkeiten. Dazu gehört auch die Erstellung eines Zeitplans, um den Zeitaufwand für das Projekt abzuschätzen. Zusätzlich lohnt es sich, wenn zunächst ein Schwerpunkt gesetzt wird, wo das Wissensmanagement eingeführt wird. Als Pilotprojekt kommt bspw. eine Abteilung oder ein spezielles Aufgabengebiet in Frage.



# W

issen gehört zu den wertvollsten Ressourcen eines Unternehmens. Gerade in der heutigen Zeit, in der sich Organisationen in einem komplexen und dynamischen Umfeld mit rasend wachsenden Informations- und Kommunikationstechnologien wiederfinden, ist Wissen ein entscheidender Faktor bei der Sicherung der Leistungs- und Qualitätsfähigkeit eines Unternehmens. Auch die Revision der Norm ISO 9001:2015 geht auf die immer stärker werdenden Anforderungen ein und fordert ein gut durchstrukturiertes Wissensmanagement. Jedoch ist der Umgang mit der Ressource Wissen für viele klein- und mittelständische Unternehmen noch keine Selbstverständlichkeit.

Alles in allem ist es wichtig, das Verständnis für Wissensmanagement als kontinuierlichen Prozess und Teil der Unternehmenskultur zu fördern. Nur so kann die Ressource Wissen als wichtiger Standortfaktor für Deutschland genutzt werden.

Möchten Sie mehr zum Thema Wissensmanagement als Anforderung der Normrevision ISO 9001:2015 wissen? Melden Sie sich zur CERTQUA-Informationsveranstaltung »Die Großrevision ISO 9001:2015 im Fokus« an.

2

## IST-ZUSTAND ANALYSIEREN

In der Analysephase wird der gegenwärtige Status des Wissensmanagements im Unternehmen unter die Lupe genommen. Hier gilt es Vorgehensweisen, Methoden und Prozeduren auf ihre Zukunftsfähigkeit hin zu überprüfen. Dazu bieten sich insbesondere workshopbasierte Verfahren und Mitarbeiterbefragungen an. Für die Bestandsaufnahmen eignet sich besonders die Beantwortung folgender Fragen: Welches Wissen wird zurzeit, in welchen Arbeitsschritten erzeugt oder angewendet? Welche Werkzeuge zur Unterstützung des Wissensmanagement nutzt das Unternehmen bereits? Welche Werkzeuge müssen angepasst oder weiterentwickelt werden?

3

## WISSENSMANAGEMENT ENTWICKELN

In der dritten Phase werden geeignete Lösungen für das Wissensmanagement ausgewählt und deren Umsetzung geplant. Dazu gehört die Auswahl von technischen Systemen (Datenbanken, Wikis, Intranet etc.) und Methoden zur Verbesserung der Wissenskommunikation auf personeller Ebene. Anhand von gemeinsam festgelegten Zielen und konkreten Messkriterien lässt sich erkennen, welche Maßnahmen im welchem Umfang ge-griffen haben.

4

## WISSENSMANAGEMENT IMPLEMENTIEREN

Die Umsetzungsphase dauert in der Regel am längsten, da sie mit der Anpassung der internen Unternehmensabläufe und der Schaffung neuer Funktionen (z.B. Wissensmanager, Redakteur) einhergeht. Bei der Implementierung von komplexeren Lösungen, z.B. die Einführung eines neuen IT-Systems lohnt es sich, ein eigenes Projekt mit entsprechendem Budget und Verantwortlichkeiten aufzusetzen. Hier muss auch bedacht werden, dass die Mitarbeiter, die zukünftig mit dem System arbeiten sollen, entsprechend geschult werden. Die neuen Methoden und Werkzeuge müssen dann in die Unternehmensabläufe integriert werden. Hierfür müssen Prozessbeschreibungen angepasst und neue Vorlagen entworfen werden.

5

## PROJEKT EVALUIEREN UND NACHHALTEN

Im Rahmen der Evaluierung werden die Ergebnisse der Implementierungsphase zusammengefasst und auf ihren Gesamterfolg überprüft. Anhand dieser Ergebnisse können entweder neue Maßnahmen abgeleitet werden oder laufende angepasst werden.

# IMPRESSUM

- Herausgeber: CERTQUA  
Gesellschaft der Deutschen Wirtschaft zur Förderung und Zertifizierung  
von Qualitätssicherungssystemen in der Beruflichen Bildung mbH  
  
Bonner Talweg 68, 53113 Bonn  
Tel.: +49 228 42 99 200 | Fax: +49 228 28 03 430  
info@certqua.de | www.certqua.de  
  
Geschäftsführer: Dipl.-Soz. Andreas Orru  
Amtsgericht Bonn HRB 6652, UStIdent Nr.: DE 169 824 032
- Erscheinungsdatum: September 2015
- Verantwortlich: Andreas Orru, Kristin van Aken
- Editorial: Christine Frederick, [www.cfdesign.ch](http://www.cfdesign.ch)
- Druck: Bader Druck GmbH
- Bildnachweise: S.1|12: djama, S.4: Ridofranz, S.9: tang90246, S.10: shironosov, S.11 vege, S.16: Sergey Nivens
- Copyright: Eine Verwertung der urheberrechtlich geschützten Broschüre und aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen, insbesondere durch Vervielfältigung oder Verbreitung, ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Herausgebers unzulässig und strafbar, soweit sich aus dem Urhebergesetz nichts anderes ergibt.





#### CERTQUA

Gesellschaft der Deutschen Wirtschaft zur Förderung  
und Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen  
in der Beruflichen Bildung mbH

Bonner Talweg 68, 53113 Bonn  
Tel.: +49 228 42 99 200 | Fax: +49 228 28 03 430  
info@certqua.de | www.certqua.de

Geschäftsführer: Dipl.-Soz. Andreas Orru  
Amtsgericht Bonn HRB 6652, UStIdent Nr.: DE 169 824 032

Gesellschaft der Deutschen Wirtschaft zur Förderung und Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen in der  
Beruflichen Bildung mbH • BDA • DIHK • ZDH • Wuppertaler Kreis e.V.

