

2/2002

Februar 2002  
47. Jahrgang

[www.hanser.de/qz](http://www.hanser.de/qz)



Organ der  
Deutschen Gesellschaft  
für Qualität



**Qualität und Zuverlässigkeit**  
Qualitätsmanagement in Industrie und Dienstleistung

## Deutsches Stiefkind ISO 10015

*Karl-Heinz Brehm, München;  
Raymond Saner, Genf*

Die neue ISO 9001:2000 fordert explizit, dass Organisationen die Wirksamkeit der Schulungsmaßnahmen für das eigene Personal beurteilen müssen. Konkrete Empfehlungen zum Ablauf der Beurteilung liefert der International Standard ISO 10015:1999. Allerdings wird dieser Standard in Deutschland boykottiert.

Die ISO 10015:1999 Quality Management - Guidelines for Training wurde in mehrjähriger Arbeit von Experten zahlreicher Länder entwickelt und bei der Schlussabstimmung aller im ISO/TC 176 vertretenen Länder mit überwältigender

Mehrheit als International Standard gebilligt. Die Norm wurde in verschiedene Sprachen übersetzt und ist zur Zeit in Englisch, Französisch, Portugiesisch, Chinesisch, Russisch, Spanisch, Schwedisch und Italienisch erhältlich. Viele

Länder - unter anderem die Schweiz - haben die Guidelines for Training inzwischen als nationalen Standard veröffentlicht - nicht jedoch Deutschland.

Hierzulande hält die Mehrheit der Mitglieder im Normenausschuss Quali-

tätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ), das für deutsche Normen der ISO 9000-Familie verantwortliche Gremium, die Guidelines for Training für überflüssig und will die deutschen Qualitätsexperten nicht mit „belanglosem Ballast“ irritieren. Deshalb beschloss dieser Normenausschuss, die ISO 10015 weder in die deutsche Sprache zu übersetzen, noch als Deutsche Norm zu veröffentlichen.



Darüber hinaus will die deutsche Delegation beim ISO/TC 176 versuchen, den Leitfaden vom Status eines International Standard zu einem Technical Report hinabstufen und damit aus dem Bewusstsein der Öffentlichkeit verschwinden zu lassen.

Das Urteil des NQSZ ist jedoch verfehlt und das Misstrauen bezüglich der Urteilsfähigkeit deutscher Qualitätsexperten unberechtigt. Denn die ISO 10015:1999 gibt den international anerkannten State of the Art wieder. Die Blockade des International Standards steht im Widerspruch zur auch vom NQSZ angestrebten Kundenorientierung. Welche Empfehlungen des ISO/TC 176-Standards für die einzelnen Organisationen nützlich sind, sollte nicht ein Normenausschuss entscheiden, sondern die Qualitätsexperten selbst.

### ■ Nützlich oder nutzlos?

Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter gelten als wichtiger, wenn nicht sogar ausschlaggebender Einflussfaktor für die Qualität von Dienstleistungen und anderen Produkten. Ziel vieler Organisationen und Bestandteil aller bekannten Qualitätsmanagementsysteme ist daher die Verbesserung der Kompetenzen des Personals durch gezieltes Training.

Die Guidelines for Training enthalten Empfehlungen zu vier Stufen des Trainingsprozesses.

Damit decken die Guidelines nicht nur die speziellen Forderungen der ISO 9001:2000 ab, sondern liefern auch Hilfen für die Gestaltung und Verbesserung der mitarbeiterorientierten Prozesse bei anderen Qualitätsmanagementsystemen, wie EFQM-Modell für Excellence, Ludwig-Erhard-Preis und Schweizer Qualitätspreis. Die Empfehlungen sind von jeder Organisation nutzbar, die die Qualität der Weiterbildungsmaßnahmen für ihre Mitarbeiter verbessern will. So hat beispielsweise Siemens – in Diskrepanz zur negativen Auffassung des Normenausschusses – unter anderem folgende Qualitätsvorgaben festgelegt:

#### Unterstützen des Lerntransfers durch den Vorgesetzten

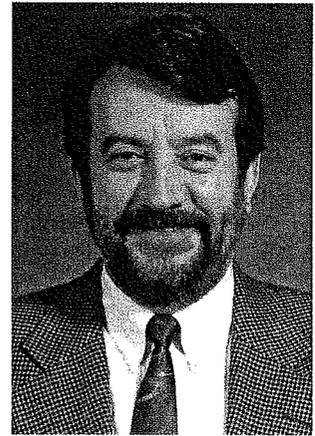
Nach Rückkehr des Mitarbeiters von einer Weiterbildungsveranstaltung müssen Vorgesetzter und Mitarbeiter Ziele für die Umsetzung des Gelernten in die Praxis vereinbaren. Der Vorgesetzte muss den Lerntransfer unterstützen und – soweit möglich – den Nutzen der Teilnahme an der Veranstaltung überprüfen.

### ■ Wirksamkeit von Schulungen

Die Nützlichkeit der Guidelines for Training kann am Beispiel der Forderung „Beurteilung der Wirksamkeit von Schulungen für das eigene Personal“ aufgezeigt werden. Ein Blick in den Abschnitt Evaluating training outcomes der Guidelines zeigt, was das ISO/TC 176 selbst zur Beurteilung der Wirksamkeit von Schulungen durch die entsendende Organisation empfiehlt: „Evaluations should be carried out on both a short-term and long-term basis:

- ▶ in the short term, trainee feedback information should be obtained on the training methods, resources used, and knowledge and skills gained as a result of the training; and
- ▶ in the long term, trainee job performance and productivity improvement should be assessed.

The evaluation should be conducted on the basis of established criteria (see 4.3.4).“ In diesem Abschnitt 4.3.4 der Norm wird auch vorgeschlagen, eine Training Plan Specification zu erstellen, die unter anderem als Grundlage für Verhandlungen mit potenziellen Schulungsanbietern dienen sollte. Eine sol-



che Spezifikation wird insbesondere dann unentbehrlich, wenn der Schulungsnachfrager sich nicht mit pauschalen Standardangeboten zufrieden geben will, sondern vom Bildungsdienstleister Angebote und Leistungen fordert, die auf seine individuellen Bedürfnisse hin maßgeschneidert sind.

Die Guidelines for Training sind kein spezieller Leitfaden für Bildungsorganisationen. Vielmehr sollen sie Organisationen jeder Art – also nicht nur, aber auch Weiterbildungsorganisationen – dabei unterstützen, geeignete Strategien und ein passendes System für die Schulung der Mitarbeiter zu entwickeln, einzuführen, zu pflegen und zu verbessern.

### ■ Die Autoren dieses Beitrags

Dr. Karl-Heinz Brehm, geb. 1936, studierte an den Universitäten Frankfurt, Hamburg und München Wirtschaftspädagogik und Betriebswirtschaftslehre. Von 1964 bis 1995 war er bei der Siemens AG, wo er verschiedene Aufgaben in den Zentralbereichen Personal und Betriebswirtschaft übernahm. Von 1994 bis 1997 war er Deligiierter für Deutschland beim ISO TC 176 sowie dort in der Arbeitsgruppe Continuing Education and Training Guidelines. Darüber hinaus ist er national und international als Autor, Trainer, Gutachter und Berater für Qualitätsmanagement in der Weiterbildung tätig.

Dr. Raymond Saner, geb. 1947, studierte Betriebswirtschaft, Soziologie, Pädagogik und Psychologie an den Universitäten Basel, Freiburg i.Br., Cambridge und Cincinnati/USA. Neben seiner Beratungs- und Ausbildungsarbeit als Präsident der Organisational Consultants Ltd., Hong Kong, und als Direktor der Stiftung Centre for Socio-Eco-Nomic Development, Genf, unterrichtet er am wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel. Von 1995 bis 1999 war er schweizer Deligiierter bei der TC 176/SC 3 und Mitglied der Arbeitsgruppe Continuing Education and Training Guideline. Seit 1980 arbeitet er als Berater, Autor und Forscher im Bereich der Aus- und Weiterentwicklung in Europa, Asien, Nord- und Südamerika.