

## Anhang A: Audit zur Ist-Analyse einrichtungsspezifischer Steuerungsprozesse

Steuerungskomponente	Steuerungsaspekte	Einschätzung	Faktor-koeffizient	Faktorwert
		1=trifft überhaupt nicht zu 2=trifft eher nicht zu 3=trifft eher zu 4=trifft voll und ganz zu		
Bei der Ist-Analyse ist generell zu fragen: <i>Inwieweit treffen die Aussagen zu den einzelnen Steuerungsaspekten in unserer Einrichtung zu?</i>				
<b>Managementprozesse - Normative Orientierungsprozesse</b>				
Vision / Zielplanung	Wir erarbeiten Vision und Strategie als Grundlage für die Leistungserbringung.		0,32	
	Unsere Vision / unser Leitbild ist der zentrale Bezugspunkt für die Durchführung aller Prozesse.		0,32	
	Der Weg zur Umsetzung der Vision spiegelt sich deutlich in der Strategie unserer Einrichtung wider.		0,33	
	Wir definieren Ziele, die den Rahmen für die Aufgabenausführung bilden.		0,33	
	Definition und Umsetzung konkreter Ziele führt zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung unserer Einrichtung im Hinblick auf die Vision.		0,34	
				Konstante
			Summe	
<b>Managementprozesse - Strategische Entwicklungsprozesse</b>				
Strategieplanung und -umsetzung	Unsere Strategie basiert auf der Analyse unserer Stärken und Schwächen.		0,38	
	Unsere Strategie basiert auf Informationen über die Chancen und Risiken des Umfelds.		0,26	
	Unsere Strategie wird an die Mitglieder unserer Einrichtung kommuniziert.		0,37	
	Unsere Strategie wird von den Mitgliedern unserer Einrichtung gelebt.		0,42	
	Unsere Strategie wird regelmäßig bewertet und weiterentwickelt.		0,36	
				Konstante
			Summe	
Managementsystem	Wir erarbeiten Verfahren und Standards zur Messung der Zielerreichung (z. B. Testverfahren, Indikatoren etc.).		0,09	
	Wir prüfen die Umsetzung von Vision und Zielen durch die kontinuierliche Messung der Zielerreichung.		0,12	
	Die regelmäßige Messung der Zielerreichung ermöglicht es jedem Mitarbeiter, unsere Weiterentwicklung zu erkennen.		0,13	
	Die Evaluation der Zielerreichung basiert auf den in der Zielplanung festgelegten Kennzahlen/Indikatoren.		0,11	
	Die Evaluation zentraler Prozesse nutzen wir dazu, Soll-Ist-Abweichungen zwischen ursprünglicher Planung und tatsächlicher Ausführung zu ermitteln.		0,13	
	Die Evaluation zentraler Prozesse nutzen wir dazu, zukünftige Weiterentwicklungspotenziale der Einrichtung offen zu legen.		0,13	
	Die Evaluationsergebnisse fließen in die Definition zukünftiger Zielsetzungen ein.		0,13	
	Wir bewerten unsere Leistung anhand finanzieller Ergebnisgrößen (z. B. Umsatz).		0,26	
	Wir bewerten unsere Leistung anhand von Kostengrößen (z. B. Kosteneinhaltung).		0,24	
	Wir beurteilen unsere Leistung auf Basis <u>qualitätsbezogener</u> Indikatoren (z. B. Kundenzufriedenheit).		0,25	
	Wir beurteilen unsere Leistung auf Basis <u>zeitbezogener</u> Indikatoren (z. B. jährliche Schulungstage, Trainerauslastung etc.).		0,17	
			Konstante	-5,30
			Summe	

Steuerungs- kompo- nente	Steuerungsaspekte	Einschätzung	Faktor- koeffi- zient	Faktor- wert
		1=trifft überhaupt nicht zu 2=trifft eher nicht zu 3=trifft eher zu 4=trifft voll und ganz zu		
<b>Managementprozesse - Operative Führungsprozesse</b>				
	Wir weisen den Verantwortungsträgern regelmäßig Budgets für die Veranstaltungsplanung zu.		0,27	
	Wir überprüfen die Auslastung der vorhandenen Ressourcen mit Hilfe von Kennzahlen.		0,25	
	Wir steuern eine ressourcenschonende Verwendung von Inputfaktoren über eine regelmäßige Kostenkontrolle.		0,32	
	Wir nutzen ein umfassendes Kostenrechnungssystem bestehend aus Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung.		0,26	
				Konstante
			Summe	
Qualitäts- bezogene Führung	Wir ermitteln die Zufriedenheit der <u>Teilnehmer</u> regelmäßig über Befragungen.		0,57	
	Wir ermitteln die Zufriedenheit der <u>Auftraggeber</u> regelmäßig über Befragungen.		0,27	
	Wir ermitteln die Kundenzufriedenheit anhand kundenbezogener Kennzahlen.		0,33	
	Die ermittelte Teilnehmerzufriedenheit bezieht sich auf die <u>Veranstaltungsgestaltung</u> .		0,55	
	Die ermittelte Teilnehmerzufriedenheit bezieht sich auf die zur Verfügung gestellten <u>Ressourcen</u> (z. B. Materialien, Trainer).		0,45	
			Konstante	-7,43
			Summe	
Mitarbeiter- führung	Wir treffen Zielvereinbarungen mit den einzelnen Mitarbeitern.		0,20	
	Wir verbinden Zielvereinbarungen direkt mit monetären Anreizsystemen.		0,21	
	Bei uns finden sich leistungsbezogene Kennzahlen in den Anreizsystemen der jeweiligen Verantwortungsträger wieder.		0,21	
	Wir erheben die Zufriedenheit von <u>Trainern</u> über schriftliche Befragungen.		0,14	
	Wir erheben die Zufriedenheit von <u>Mitarbeitern</u> über schriftliche Befragungen.		0,20	
	Wir ermitteln die Zufriedenheit des Personals anhand mitarbeiterbezogener Kennzahlen (z. B. Krankheitstage, Fluktuationsquote).		0,18	
	Wir fassen unsere Leistung regelmäßig in einem Weiterbildungsbericht zusammen.		0,17	
			Konstante	-3,00
			Summe	
Prozess- führung	Wir hinterlegen die Leistungsprozesse mit Verantwortlichkeiten.		0,25	
	Wir dokumentieren die zentralen Leistungsprozesse.		0,24	
	Wir überprüfen die Prozesse anhand konkreter Leistungsstandards (z. B. in Form von Kennzahlen oder Indikatoren).		0,23	
	Wir entwickeln die Prozesse systematisch anhand der Ergebnisse aus der Kundenzufriedenheitsmessung weiter.		0,24	
	Wir führen systematisch neue Prozesse zur Erfüllung veränderter Kundenbedürfnisse ein.		0,24	
	Wir nutzen Checklisten für die zentralen Aufgabenfelder (z. B. Seminarplanung etc.).		0,24	
			Konstante	-4,43
			Summe	

Steuerungs- kompo- nente	Steuerungsaspekte	Einschätzung	Faktor- koeffi- zient	Faktor- wert
		1=trifft überhaupt nicht zu 2=trifft eher nicht zu 3=trifft eher zu 4=trifft voll und ganz zu		
<b>Geschäftsprozesse</b>				
Programm- entwicklungs- prozesse	Wir legen die <u>Inhalte</u> in unmittelbarer Ausrichtung auf die zu vermittelnden Bildungsziele fest.		0,18	
	Wir legen die Inhalte differenziert nach einzelnen Modulen mit unterschiedlichen Inhalten fest.		0,18	
	Wir legen die Inhalte unter Anpassung an die jeweiligen Teilnehmergevoraussetzungen fest.		0,21	
	Wir legen die Inhalte unter Rückgriff auf authentische Beispiele aus dem Arbeitsumfeld des Teilnehmers fest.		0,19	
	Wir legen die Inhalte unter Berücksichtigung des selbstständigen Lernens der Teilnehmer fest.		0,19	
	Wir wählen unsere <u>Methoden</u> anhand der gesetzten Bildungsziele aus.		0,18	
	Wir wählen unsere Methoden anhand wissenschaftlicher Erkenntnisse über die Wirkung auf den Lernerfolg aus.		0,09	
	Wir wählen unsere Methoden anhand pädagogischer Lehr-Lern-Theorien aus.		0,09	
	Wir wählen unsere Methoden anhand der Erfahrungen der Teilnehmer mit einzelnen Lehrmethoden aus.		0,09	
	Wir wählen unsere Methoden anhand des Erfahrungswissens des jeweiligen Trainers aus.		0,10	
	Wir wählen unsere Methoden anhand von Kostengesichtspunkten aus.		0,06	
	Wir wählen unsere Methoden anhand zeitlicher Rahmenbedingungen aus.		0,06	
	Wir wählen unsere <u>Medien</u> anhand der gesetzten Bildungsziele aus.		0,15	
	Wir wählen unsere Medien anhand pädagogischer Lehr-Lern-Theorien aus.		0,08	
	Wir wählen unsere Medien anhand wissenschaftlicher Erkenntnisse über die Wirkung auf den Lernerfolg aus.		0,08	
	Wir wählen unsere Medien anhand der Erfahrungen der Teilnehmer mit einzelnen Lehrmethoden aus.		0,09	
	Wir wählen unsere Medien anhand des Erfahrungswissens des jeweiligen Trainers aus.		0,10	
	Wir wählen unsere Medien anhand von Kostengesichtspunkten aus.		0,05	
	Wir wählen unsere Medien anhand zeitlicher Rahmenbedingungen aus.		0,06	
	Wir wählen unsere Medien anhand des betrieblichen Hintergrunds der Teilnehmer aus.		0,08	
			Konstante	-7,11
			Summe	
Vorfeld- bezogene Prozesse	Der <u>Bedarf</u> wird von unseren Auftraggebern / Teilnehmern festgestellt und anschließend für die Veranstaltungsvorbereitung an uns übermittelt.		0,07	
	Wir ermitteln den Bedarf primär anhand der individuellen Bedürfnisse / Interessen der Teilnehmer.		0,11	
	Wir ermitteln den Bedarf über eine Defizitanalyse des Teilnehmers.		0,11	
	Wir ermitteln den Bedarf über eine Zielanalyse des auftraggebenden Unternehmens.		0,08	
	Wir ermitteln den Bedarf über Gespräche mit dem Teilnehmer.		0,12	
	Wir ermitteln den Bedarf über Gespräche mit Vorgesetzten des Teilnehmers.		0,09	
	Bei uns bildet die Bedarfsanalyse die Basis für die Gestaltung der weiteren Phasen des Bildungsprozesses.		0,10	

Steuerungs- kompo- nente	Steuerungsaspekte	Einschätzung	Faktor- koeffi- zient	Faktor- wert
		1=trifft überhaupt nicht zu 2=trifft eher nicht zu 3=trifft eher zu 4=trifft voll und ganz zu		
Vorfeld- bezogene Prozesse	Wir legen die <u>Bildungsziele</u> in Abstimmung mit dem auftraggebenden Unternehmen fest.		0,09	
	Wir legen die Bildungsziele in Abstimmung mit dem Teilnehmer fest.		0,11	
	Wir definieren die Bildungsziele auf unterschiedlichen Leistungsstufen.		0,14	
	Wir legen die Bildungsziele für jeden Teilnehmer in einer Bildungsvereinbarung schriftlich nieder.		0,14	
	Wir operationalisieren die Bildungsziele so, dass die Zielerreichung messbar ist (z. B. durch Kennzahlen).		0,13	
	Wir führen eine umfassende <u>Teilnehmer</u> beratung im Vorfeld der Veranstaltung durch.		0,08	
	Wir wählen die Teilnehmer auf Basis der innerhalb der Bedarfsanalyse ermittelten Qualifikationsdefizite aus.		0,08	
	Wir wählen die Teilnehmer auf Basis einer Beurteilung ihrer Motivation zur Seminarteilnahme aus.		0,11	
	Wir wählen die Teilnehmer anhand eines ähnlichen Erfahrungshintergrunds bzw. vergleichbarer Qualifikationsdefizite der Teilnehmer aus (Homogenität).		0,08	
	Wir wählen die Teilnehmer unter Berücksichtigung verschiedener Vorkenntnisse, insb. bei der Erarbeitung komplexer Problemlösungen in der Veranstaltung aus (Heterogenität).		0,10	
			Konstante	-4,10
		Summe		
Lernfeld- bezogene Prozesse	Bei der Durchführung der Lehrveranstaltung achten wir auf die vollständige Umsetzung der geplanten Lerninhalte durch die Trainer.		0,38	
	Bei der Durchführung der Lehrveranstaltung achten wir auf die lernzielbezogene Gestaltung der Bildungsmaßnahme.		0,56	
	Förderung des individuellen Lernverlaufs jedes Teilnehmers durch den Trainer.		0,33	
	Wir beurteilen unsere Lehrveranstaltungen fortlaufend während einer Bildungsveranstaltung.		0,13	
	Wir beurteilen unsere Lehrveranstaltungen durch strukturierte Beobachtungen des Veranstaltungsablaufs durch den Trainer.		0,17	
	Wir beurteilen unsere Lehrveranstaltungen durch strukturierte Beobachtungen eines weiteren Mitarbeiters von uns.		0,16	
	Wir beurteilen unsere Lehrveranstaltungen durch freiwillige Rückmeldungen der Teilnehmer an die Trainer.		0,15	
	Wir beurteilen unsere Lehrveranstaltungen durch regelmäßige Feedback-Runden während der Veranstaltung (z. B. über Blitzlichter, Stimmungs-barometer).		0,17	
	Die Beurteilung der Lehrveranstaltung dient als Grundlage für Gegensteuerungsmaßnahmen unserer Trainer in kritischen Situationen, durch die der Lernerfolg gesichert wird.		0,20	
		Konstante	-6,92	
		Summe		
Erfolgs- messung	Wir führen die <u>Lernerfolgsmessung</u> auf der Basis schriftlicher Prüfungen / Tests durch.		0,12	
	Die Lernerfolgsmessung erfolgt bei uns auf Basis der Messkriterien aus der Zielbestimmung (z. B. zu erreichende Prüfungsnote / Punktzahl, Durchfallquote).		0,13	
	Die Lernerfolgsmessung erfolgt bei uns durch Selbsteinschätzung der Teilnehmer in schriftlichen Befragungen.		0,09	
	Die Lernerfolgsmessung erfolgt bei uns direkt am Ende einer Bildungsmaßnahme.		0,08	
	Die Lernerfolgsmessung erfolgt bei uns zeitverzögert (z. B. 2 Monate nach der Bildungsmaßnahme).		0,21	

Steuerungs- kompo- nente	Steuerungsaspekte	Einschätzung	Faktor- koeffi- zient	Faktor- wert
		1=trifft überhaupt nicht zu 2=trifft eher nicht zu 3=trifft eher zu 4=trifft voll und ganz zu		
Erfolgs- messung	Die <u>Transfererfolgsmessung</u> erfolgt durch uns in Form von Beobachtungen des Verhaltens am Arbeitsplatz.		0,18	
	Der Transfererfolg wird monetär durch uns gemessen, sofern sich objektivierbare Zusammenhänge zu monetären Erfolgsgrößen des Auftraggebers plausibel herstellen lassen.		0,20	
	Die Transfererfolgsmessung erfolgt bei uns auf Basis der arbeitsplatzbezogenen Messkriterien / -indikatoren aus der Zielbestimmung (z. B. höhere Produktivitätskennzahlen).		0,20	
	Die Transfererfolgsmessung erfolgt bei uns durch Selbsteinschätzung der Teilnehmer in schriftlichen Befragungen.		0,10	
	Die Transfererfolgsmessung erfolgt bei uns durch mündliche Rückmeldungen der Teilnehmer.		0,10	
	Die Transfererfolgsmessung erfolgt bei uns direkt im Anschluss an die Bildungsmaßnahme.		0,10	
	Die Transfererfolgsmessung erfolgt bei uns zeitverzögert (z. B. 6 Monate nach der Bildungsmaßnahme).		0,19	
			Konstante	-3,41
			Summe	
Erfolgs- sicherung	Zur <u>Transfersicherung</u> teilen wir die Veranstaltung auf mehrere zeitlich auseinander fallende Einzeltermine auf.		0,14	
	Zur Transfersicherung bildet die Planung eigener Transfermaßnahmen durch die Teilnehmer einen wichtigen Bestandteil unserer Veranstaltungen.		0,17	
	Zur Transfersicherung führen wir eine / mehrere Folgeveranstaltung(en) zum gegenseitigen Austausch der Teilnehmer über ihre Umsetzungserfahrungen durch.		0,20	
	Zur Transfersicherung bilden wir Peer groups unter den Teilnehmern zum Austausch der Umsetzungserfahrungen untereinander.		0,21	
	Zur Transfersicherung integrieren wir die <u>Vorgesetzten</u> der Teilnehmer in die Veranstaltungsvorbereitung.		0,16	
	Zur Transfersicherung integrieren wir die Vorgesetzten der Teilnehmer in die Veranstaltungsdurchführung.		0,19	
	Die Lernerfolgsmessung erfolgt bei uns durch Rückmeldungen der Vorgesetzten der Teilnehmer.		0,13	
	Wir holen Rückmeldungen über den Transfererfolg vonseiten der Arbeitgeber / Vorgesetzten unserer Teilnehmer ein.		0,12	
	Wir bieten den Vorgesetzten Unterstützung bei der Transfersicherung an (z. B. Leitfaden für Rückkehrgespräche etc.).		0,14	
			Konstante	-2,99
			Summe	
<b>Unterstützungsprozesse</b>				
Personal-/ Trainer- management	Bei uns wird die Personalpolitik auf der Basis unseres Profils und unserer Strategie geplant und regelmäßig weiterentwickelt.		0,23	
	Wir führen regelmäßig Personalgespräche.		0,26	
	Bei uns werden die Fähigkeiten des Personals durch Fortbildungsmaßnahmen erhalten bzw. weiterentwickelt.		0,27	
	Wir nehmen regelmäßig Leistungsbeurteilungen für unsere <u>Mitarbeiter</u> vor.		0,20	
	Wir nehmen regelmäßig Leistungsbeurteilungen für unsere <u>Trainer</u> vor.		0,42	
	Bei uns wird die Zufriedenheit von Trainern über schriftliche Befragungen erhoben.		0,30	
			Konstante	-5,36
			Summe	

Steuerungs- kompo- nente	Steuerungsaspekte	Einschätzung	Faktor- koeffi- zient	Faktor- wert
		1=trifft überhaupt nicht zu 2=trifft eher nicht zu 3=trifft eher zu 4=trifft voll und ganz zu		
Trainer- auswahl	Wir wählen unsere Trainer anhand personaler Anforderungen (z. B. der fachlichen oder sozialen Kompetenz) aus.		0,30	
	Wir wählen unsere Trainer anhand der methodisch-didaktischen Kompetenz (z. B. beurteilt anhand einer schriftlichen Veranstaltungskonzeption) aus.		0,18	
	Wir wählen unsere Trainer anhand ihres Erfahrungswissens aus bereits gehaltenen Veranstaltungen aus.		0,47	
	Wir wählen unsere Trainer anhand der mit einer Einstellung verbundenen Kosten aus.		0,24	
	Wir wählen unsere Trainer anhand des mit dem Auswahlverfahren verbundenen Zeitaufwands aus.		0,31	
	Zur Trainerauswahl nutzen wir Dozentenkarteien über die uns bekannten Trainer.		0,18	
	Zur Trainerauswahl nutzen wir gezielt Auswahlverfahren, z. B. Auswahlgespräche, Tests etc.		0,13	
	Zur Trainerauswahl nutzen wir Beobachtungen, z. B. in Pilotveranstaltungen, Probetrainings etc.		0,14	
	Zur Trainerauswahl nutzen wir Referenzen anderer Unternehmen.		0,35	
			Konstante	-6,48
			Summe	
Infrastruktur- prozesse	Wir haben eigene Schulungsräume.		0,43	
	Wir überprüfen eine optimale Auslastung der vorhandenen Ressourcen (z. B. Schulungsräume, Technikausstattung) mit Hilfe von Kennzahlen.		0,47	
				Konstante
			Summe	
Informations- prozesse	Wir nutzen Checklisten für die zentralen Aufgabenfelder (z. B. Seminarplanung etc.).		0,36	
	Bei uns findet ein regelmäßiger Austausch mit Externen (z. B. externen Trainern etc.) statt.		0,28	
	Wir nutzen konkrete Kriterienkataloge für die Auswahl externer Veranstaltungsräume, Hotels etc.		0,25	
	Bei uns wird vorhandenes Wissen in Informationsmedien gespeichert und allen Angehörigen der Organisation zugänglich gemacht.		0,32	
	Unsere Kunden schätzen die umfassende Information über unser Bildungsangebot sowie über Vertragsbedingungen, Kosten etc. unserer Veranstaltungen.		0,42	
	Wir versorgen Bestandskunden regelmäßig mit Veranstaltungsinformationen.		0,35	
	Wir führen regelmäßig Maßnahmen zur Neukundengewinnung durch.		0,35	
				Konstante
			Summe	