



Improving Proximity Responses for the Adaptation of Vocational Education and Training

(Verbesserung zeitnaher Reaktionen für die Anpassung der beruflichen Aus- und Weiterbildung)

2015-1-ES01-KA202-015976

Handbuch 3:
**Wie entwickelt und realisiert man einen lokalen
Weiterbildungsplan**



Koordinator	Carola Dierich, wisamar Bildungsgesellschaft gemeinnützige GmbH
Datum	05.10.2016
Datum der Überarbeitung	-
Version	V2

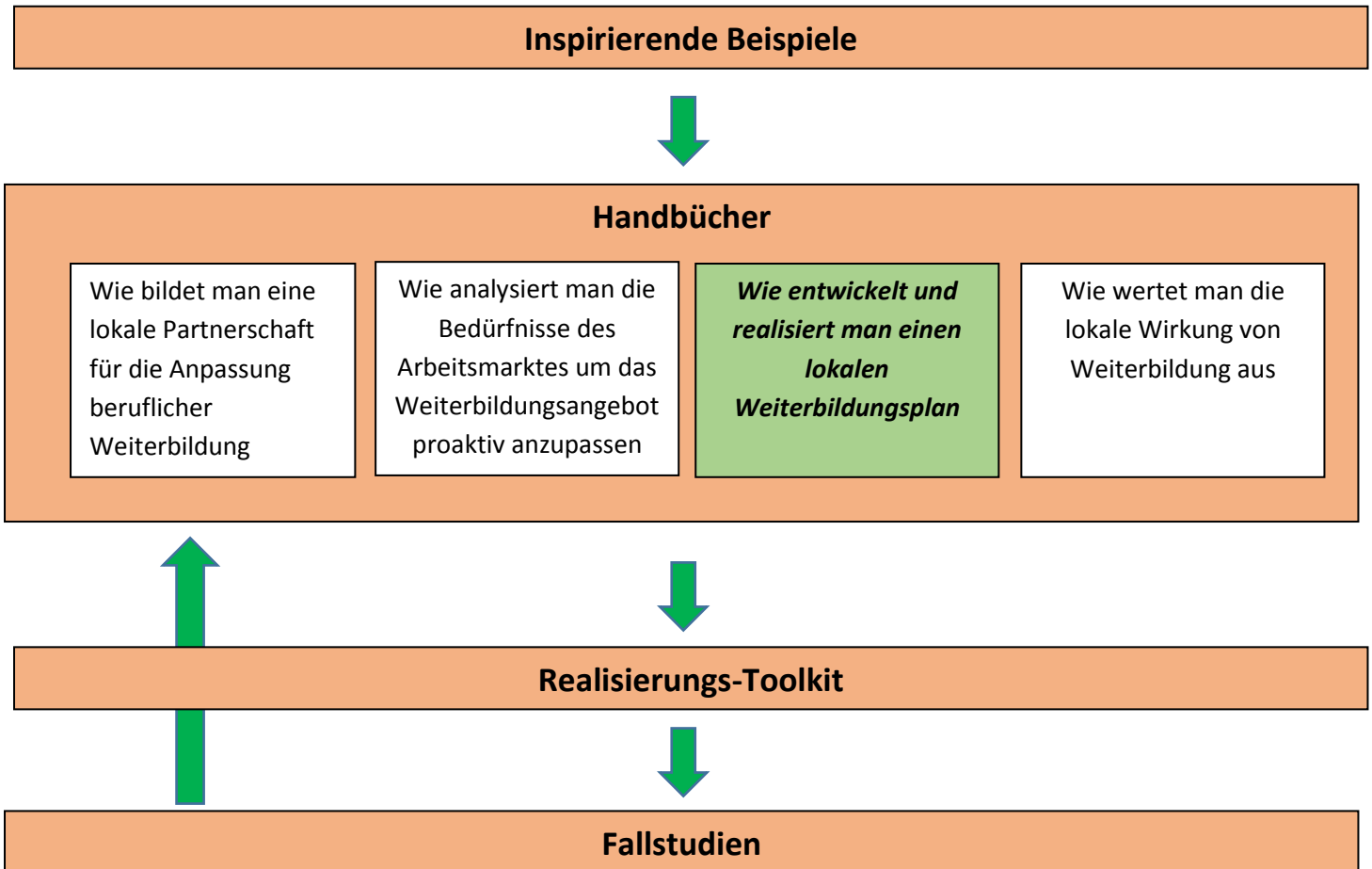
INHALT

<i>Einleitung</i>	3
<i>Vorüberlegungen</i>	4
<i>Überblick über den Prozess</i>	5
<i>Beschreibung</i>	7
<i>Schritt 1: Vorbereitung</i>	7
<i>Schritt 2: Durchführung</i>	15
<i>Schritt 3: Nachbereitung</i>	17
<i>Checkliste</i>	20

EINLEITUNG

Das vorliegende Handbuch wurde im Rahmen des Projekts „Improving Proximity Responses for Vocational Education and Training – ImproVET“, gefördert durch Erasmus+, Leitaktion 2 unter der Vertragsnummer 2015-1-ES01-KA202-015976, entwickelt. Allgemeine Informationen zum Projekt und einen Überblick über die Struktur des Interventionsmodells finden Sie in der Einleitung zum Interventionsmodell.

Dieses Handbuch ist das 3. von 4 Handbüchern innerhalb des Interventionsmodells. Alle Elemente des Interventionsmodells können separat gelesen werden. Allerdings möchten die Partner den Leser auf den internen Zusammenhang der Elemente hinweisen, der in der nachfolgenden Übersicht dargestellt ist.



Innerhalb des Diagramms ist das Handbuch, welches Sie vor sich haben, grün markiert. Auf den folgenden Seiten werden Instrumente und Methoden vorgestellt, sowie Hinweise gegeben, die lokale Akteure aus dem öffentlichen und privaten Sektor, die in die berufliche Bildung involviert sind, dabei unterstützen einen lokalen Weiterbildungsplan zu entwickeln und umzusetzen, der auf die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes innerhalb der Region angepasst ist.

VORÜBERLEGUNGEN

Grundlage für die Entwicklung eines lokalen Weiterbildungsplans ist die Analyse der Bedürfnisse des Arbeitsmarktes. Nach der Analyse der Bedürfnisse müssen Sie sicherstellen, dass die Bedürfnisse durch Weiterbildungsangebote abgedeckt werden können, oder ob sie durch Erstausbildung oder auf eine andere Art und Weise abgedeckt werden müssen.

Im nächsten Schritt sollten Sie eine Prioritätenliste erstellen welche Bedürfnisse in Ihrem Territorium am wichtigsten sind und am Anfang der Liste stehen sollten und auf welche zu einem späteren Zeitpunkt eingegangen werden kann. Dies wird Ihnen auch bei der Erstellung eines Zeitplans helfen, bei dem Sie abschätzen müssen wie lange es dauern wird auf all die Bedürfnisse einzugehen, an denen Sie arbeiten möchten. Eine dritte wichtige Frage, die Sie innerhalb der Partnerschaft diskutieren sollten, ist, welche Bedürfnisse durch ein Training abgedeckt werden können beziehungsweise welche Bedürfnisse möglicherweise in einem Training zusammengefasst werden können. Im Allgemeinen sollten Sie berücksichtigen, dass nicht alle Bedürfnisse gleichzeitig angegangen werden können. Außerdem sollten Sie sicherstellen, dass die Trainings, die Sie anbieten möchten, eine Lücke schließen und nicht bereits in der Region angeboten werden.

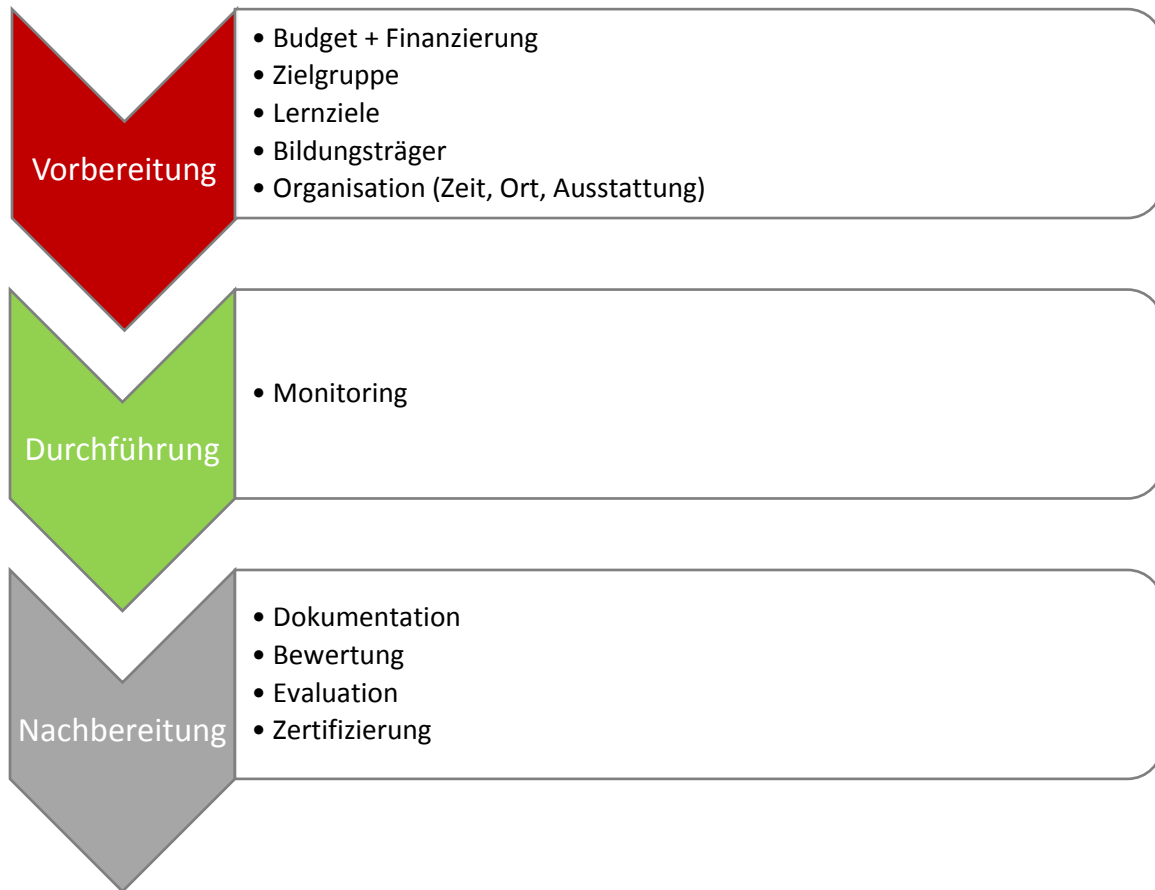
Nachdem Sie die wichtigsten Bedürfnisse identifiziert haben, auf die durch Weiterbildung eingegangen werden soll, hilft Ihnen dieses Handbuch was Sie beachten und welche Schritte Sie unternehmen sollten, um einen lokalen Weiterbildungsplan zu entwickeln. Sie sollten sicherstellen, dass eine Organisation oder eine Person für die Koordination der Entwicklung und der verschiedenen involvierten Akteure verantwortlich ist. Das bedeutet nicht, dass diese Organisation oder Person für jeden einzelnen Schritt oder jede Aktivität verantwortlich ist. Sie sollten die Verantwortlichkeiten innerhalb der Partnerschaft aufteilen. Dennoch ist es wichtig, dass eine Organisation oder Person die Fäden in der Hand behält, um sicherzustellen, dass der gesamte Prozess ordnungsgemäß verläuft und um eine gute und konstante Kommunikation zu gewährleisten.

ÜBERBLICK ÜBER DEN PROZESS

Um einen Weiterbildungsplan für Ihre Region zu entwickeln müssen Sie verschiedene Faktoren berücksichtigen. Dieses Handbuch wird Sie durch diesen Prozess führen, der mit der Entwicklung des Weiterbildungsplans nicht abgeschlossen ist. Daher ist das Handbuch in die folgenden drei Schritte gegliedert: Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung. Das Ergebnis dieses dreistufigen Prozesses ist der lokale Weiterbildungsplan. Dabei sollten Sie alle Aktivitäten innerhalb der einzelnen Schritte von Anfang an in die Planung einbeziehen. Daher sind alle drei Schritte Bestandteil der allgemeinen Planung.

Der erste Schritt 'Vorbereitung' umfasst die gesamte Entwicklung des Weiterbildungsplans und bezieht unter anderem die Definition der Zielgruppe, die Festlegung der Lernziele, die Budgetplanung, die Entscheidung wer die Trainings durchführt sowie die allgemeine Organisation, wie beispielsweise den Zeitplan, ein. Dieser Schritt ist aufgrund der ganzen Details bei der Planung, die in der Partnerschaft diskutiert und entschieden werden müssen, der zweitaufwändigste. Innerhalb des Schrittes ‚Durchführung‘ besteht die Hauptaktivität darin zu entscheiden inwieweit bei der Umsetzung des Weiterbildungsplans ein Monitoring stattfindet, auf welche Art und Weise dies geschieht und welche Instrumente dafür verwendet werden. Die allgemeine Evaluation und die Dokumentation des Weiterbildungsplans sind Teil des Schrittes ‚Nachbereitung‘. In diesem Schritt gilt es außerdem zu entscheiden auf welche Weise das neu erworbene Wissen und die neu erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen geprüft und bewertet werden, sowie welche Art Zertifikat oder Bestätigung die Teilnehmer der verschiedenen Trainings erhalten.

Abhängig von der Anzahl der Bedürfnisse des Arbeitsmarktes, die Sie gleichzeitig in Angriff nehmen möchten und der Anzahl der verschiedenen Trainings, die benötigt werden um dies zu tun, werden Sie die einzelnen in diesem Handbuch beschriebenen Aktivitäten für jedes einzelne Training berücksichtigen müssen.



BESCHREIBUNG

Schritt 1. Vorbereitung

Beschreibung

Kontext

Der allgemeine Kontext des Weiterbildungsplans ist durch die Prioritätenliste der Bedürfnisse des Arbeitsmarktes beziehungsweise die zusammengefassten Bedürfnisse für die verschiedenen Trainings gegeben. Um einen detaillierten Kontext für den Weiterbildungsplan zu erstellen, sollten folgende Fragen diskutiert und beantwortet werden:

- Welche Wirkung möchten Sie auf regionaler Ebene in Bezug auf den identifizierten Weiterbildungsbedarf erreichen?
- Welche Akteure/ Bereiche werden von dieser Wirkung profitieren? Welche Akteure sollten in die Entwicklung des Weiterbildungsplans einbezogen werden?
- Welches Wissen, welche Fähigkeiten und welche Kompetenzen sollen erworben werden?
- Auf welche Weise wird das Arbeitsleben oder auch das Privatleben der Teilnehmer von dem Training profitieren?
- Wie können die Teilnehmer ihr neu erworbenes Wissen, sowie ihre neu erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen in ihr Arbeitsleben (Privatleben) einbringen?
- Was sollte nach dem Training anders sein und wie ist dies sichtbar?
- Auf welche Ressourcen können Sie zurückgreifen um den Weiterbildungsplan zu entwickeln?

Nachdem Sie die vorausgegangenen Fragen für den gesamten Weiterbildungsplan berücksichtigt haben, können sie ebenfalls für die Kontextualisierung der einzelnen Trainings hilfreich sein. Vor allem die Lernziele – Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen, die durch das Training erworben werden sollen – müssen definiert werden, um den generellen Inhalt eines Trainings festzulegen. Bei der Festlegung der Lernziele sollten Sie neben den beruflichen Fähigkeiten ebenfalls Sozialkompetenzen und Grundfertigkeiten (z.B. Bewerbungstraining) berücksichtigen.

Wenn Sie den Kontext und die generellen Inhalte der Trainings festgelegt haben, sollten Sie über einen Titel für jedes Training nachdenken. Ein Titel sollte kurz, aber aussagekräftig, sowie einprägsam sein. Er sollte auf jeden Fall deutlich machen was das Training beinhaltet, aber auch interessant und ansprechend klingen. Außerdem sollten Sie die Rahmenbedingungen in Ihrem Land in Bezug auf berufliche Bildung bei der Benennung berücksichtigen, vor allem wenn Sie ein Training akkreditieren lassen möchten.

Zielgruppe

Auch wenn jedes einzelne Training eine spezifische Zielgruppe beispielsweise bezüglich des Berufsfeldes hat, sollten Sie über die allgemeine Zielgruppe nachdenken, an die sich Ihr Weiterbildungsplan richtet. Wird der Weiterbildungsplan vor allem für Unternehmen in Ihrer Region interessant sein oder ist er ebenso für die Allgemeinheit zugänglich? Richtet sich der Weiterbildungsplan an Unternehmen/ Personen im Allgemeinen oder an ein bestimmtes Berufsfeld?

Sollten Sie eine sehr spezifische Zielgruppe im Blick haben, seien Sie sich der Besonderheiten, der Motivation und der derzeitigen Situation dieser Zielgruppe bewusst. Dies könnte Auswirkungen auf die Organisation des Trainings im Hinblick auf die Art des Trainings oder den Zeitplan haben.

Im Allgemeinen sollten Sie sicherstellen, dass der Weiterbildungsplan und die einzelnen Trainings für jeden zugänglich ist, unabhängig von Alter und Geschlecht, um Chancengleichheit zu schaffen. Daher sollten Sie beständig reflektieren ob der Weiterbildungsplan für jeden offen ist, einschließlich Frauen, Menschen mit Behinderung oder Langzeitarbeitslose.

Art des Trainings

Frontalunterricht im Klassenzimmer ist nicht die einzige Möglichkeit für ein Training. Ein Training kann in Form eines Workshops, eines Seminars, einer Vorlesung, eines Coachings oder als Training am Arbeitsplatz durchgeführt werden. Außerdem kann ein Training in Form eines Workshops oder Seminars durch ein Praktikum ergänzt werden.

Neben diesen Möglichkeiten des Präsenz- oder Offline-Trainings, gibt es auch die Möglichkeit ein Online-Training zu entwickeln. Vor allem theoretisches Wissen kann über Online-Kurse vermittelt werden, wohingegen praktische Aktivitäten und Übungen im Präsenzunterricht gehalten werden sollten. Wenn Sie das Erwerben von Wissen und praktisches Training kombinieren möchten, bietet sich außerdem ein Blended-Learning-Kurs an, wobei ein Teil des Trainings als Präsenzunterricht und ein anderer Teil online stattfindet. Möglicherweise existiert in ihrer Region bereits eine Online-Plattform, die genutzt werden kann. Oder Sie können darüber nachdenken eine eigene lokale Online-Lernplattform zu entwickeln, sollten Sie sich entscheiden einen Großteil der Trainings online anzubieten. Seien Sie sich bewusst, dass Online-Lösungen für Trainings aufgrund der Programmierarbeit kostenintensiv sein können.

Um zu entscheiden welche Art von Training angemessen ist, sollten Sie an die Zielgruppe denken – Wann sind sie verfügbar? Wie flexibel sind sie? Mit welcher Art von Training sind sie vertraut? Zum Beispiel wäre ein Online-Training für Personen über 50 Jahren, die nur selten einen Computer nutzen, nicht unbedingt die beste Lösung. Andererseits wäre ein Online-Kurs für Personen, die wenig Zeit haben und ein Training gern unabhängig und selbständig machen möchten, möglicherweise die beste Option.

Zeitplan und Umfang

Ein weiterer wichtiger Faktor bei der Entwicklung eines lokalen Weiterbildungsplans ist der Zeitplan. Zunächst sollten Sie sich auf einen Zeitplan für den gesamten Weiterbildungsplan einigen. Sie müssen entscheiden ob Sie jedes Jahr einen Weiterbildungsplan entwickeln oder ob Sie für die nächsten zwei bis fünf Jahre planen möchten. Dies ist auch davon abhängig auf wie viele Bedürfnisse des Arbeitsmarktes Sie eingehen wollen und wie viele Trainings organisiert werden. Die Planung für ein Jahr hat den Vorteil, dass Sie den Weiterbildungsplan besser anpassen können, sollten sich die Bedürfnisse ändern. Allerdings müssen Sie in diesem Fall die Bedarfsanalyse regulär durchführen. Den Weiterbildungsplan für einen größeren Zeitraum zu entwickeln, bedeutet eine höhere Arbeitslast am Anfang, aber auch einen klaren und strukturierten Zukunftsplan für die Region. Außerdem müssen Sie entscheiden wie häufig ein Training organisiert werden soll um dem Bedarf gerecht zu werden. Einige Trainings werden sich nur an eine kleine Zielgruppe richten, wohingegen andere Trainings für ein breiteres Publikum von Interesse sein könnten. Daher könnten spezialisierte Trainings nur einmal jährlich oder seltener stattfinden und andere Trainings sollten häufiger angeboten werden beziehungsweise regelmäßig stattfinden. Das hängt auch davon ab inwiefern Sie die Teilnehmerzahl für ein Training aufgrund der verwendeten Methodik oder der verfügbaren Ausstattung auf ein Maximum und/ oder Minimum begrenzen müssen.

Für eine erfolgreiche Umsetzung des Weiterbildungsplans sollten Sie auch die Jahreszeit beachten, in welcher ein Training stattfinden soll. Unternehmen in bestimmten Bereichen sind in bestimmten Monaten sehr beschäftigt und würden einer Weiterbildung ihrer Mitarbeiter in dieser Zeit nicht zustimmen. Einige praktische Trainings zum Beispiel im Bereich Landwirtschaft können auch nur in einer begrenzten Zeitspanne im Jahr durchgeführt werden. Ein weiterer Faktor bei der Zeitplanung ist wiederum das Profil der Teilnehmer. Teilnehmer in Vollzeitbeschäftigung haben nur begrenzt Zeit und das Unternehmen muss sie für die Zeit des Trainings freistellen. Teilnehmer in Teilzeitbeschäftigung sind möglicherweise flexibler und Arbeitslose sind womöglich von der Agentur für Arbeit oder dem Jobcenter zur Teilnahme an einer Weiterbildung verpflichtet worden um sie in Arbeit zu bringen. Für Teilnehmer, die alleinerziehend sind ist es wahrscheinlich schwieriger an Trainings am Nachmittag oder Abend teilzunehmen, wenn sie niemanden haben, der ihre Kinder betreut.

Auf Basis dieser Überlegungen und den Inhalten der Trainings müssen Sie festlegen wie lang jedes der Trainings sein soll. Die Anzahl der Trainingsstunden sollte in Kooperation mit erfahrenen Bildungsträgern diskutiert und entschieden werden, die möglicherweise ebenfalls Teil der lokalen Partnerschaft sind. Ausgehend von der Anzahl der Trainingsstunden kann der Zeitplan für ein Training festgelegt werden. Sie müssen darüber nachdenken ob es angemessen ist ein Training an mehreren aufeinanderfolgenden Tagen stattfinden zu lassen oder es auf kleinere Einheiten über mehrere Wochen oder Monate zu verteilen.

Infrastruktur

In Bezug auf die auf die Infrastruktur sollten Sie wissen ob die notwendige Ausstattung in ihrem Territorium verfügbar ist. Dies gilt vor allem für Maschinen oder andere Technologien. Zudem müssen Sie entscheiden, ob ein Training zu speziellen Geräten die erwünschte Wirkung hat, wenn diese Geräte zwar in der Region verfügbar sind, aber der Zugang sehr begrenzt ist oder diese Geräte in Unternehmen nur sehr selten verfügbar sind. Für Teilnehmer ist es möglicherweise nicht zweckdienlich zu lernen wie man mit speziellen Geräten umgeht, wenn diese im eigenen Unternehmen nicht verfügbar sind und das Unternehmen derzeit nicht in diese Art der Ausstattung investieren möchte.

Bildungsträger

Ein Bildungsträger kann ein Ausbildungszentrum oder ein Bildungsinstitut sein, Sie können aber auch freiberufliche Lehrer, Experten oder Trainer involvieren. Möglicherweise haben Sie bereit qualifizierte Bildungsträger innerhalb Ihrer Partnerschaft, die in der Lage wären ein Training durchzuführen. Dennoch sollten Sie sichergehen, ob es öffentliche Bestimmungen oder Gesetze bezüglich der Auftragsvergabe gibt, wenn Sie Angebote einholen oder eine Ausschreibung machen müssen. Die folgenden Fragen helfen Ihnen dabei einen geeigneten Bildungsträger für jedes Training zu finden:

- Ist der Standort des Bildungsträgers für die Teilnehmer gut erreichbar?
- Ist der Bildungsträger in irgendeiner Weise zertifiziert oder akkreditiert?
- Hat der Bildungsträger die notwendige Infrastruktur für das Training (Räumlichkeiten, Ausstattung, etc.)?
- Was ist die professionelle und pädagogische Qualifikation der Trainer?
- Bietet der Bildungsträger vor und während des Trainings Beratung durch qualifizierte Mitarbeiter an?
- Evaluiert der Bildungsträger die angebotenen Trainings und wie ist die Erfolgsquote?
- Wie sind die Geschäftsbedingungen des Bildungsträgers?
- Sind die Teilnehmer während eines Trainings über den Bildungsträger versichert?
- Wie können sich Teilnehmer für ein Training registrieren und wie werden die Teilnehmer ausgewählt?
- Sind die Kosten für ein Training transparent und welche Zahlungsmodalitäten bietet der Bildungsträger an?
- Ist es möglich einen Vertrag mit dem Bildungsträger zu kündigen oder zu widerrufen?
- Verfügt der Bildungsträger über zusätzliche Dienstleistungen wie beispielsweise Kinderbetreuung, einen Pausenraum oder eine Cafeteria?

Bewerbung des Trainings

Wie erfährt die Zielgruppe von dem Weiterbildungsplan? Einerseits können Sie die Bewerbung der einzelnen Trainings und die Akquirierung der Teilnehmer den Bildungsträgern überlassen. Andererseits ist es womöglich effektiver und erreicht ein breiteres Publikum, wenn Sie die Gesamtheit der Trainings durch allgemeine Aktivitäten bewerben. Eine einfache Möglichkeit ist beispielsweise die Herausgabe eines jährlichen Weiterbildungskalenders, der gedruckt und in der Region verteilt, aber auch im Internet veröffentlicht werden kann, sodass jedes interessierte Unternehmen beziehungsweise jede interessierte Person darauf zugreifen kann. In dem Kalender ist zu sehen welche Art von Weiterbildung wann stattfindet. Darüber hinaus kann es sinnvoll sein weitere Einzelheiten über jedes Training zu veröffentlichen: Inhalte, Zielgruppe, Voraussetzungen, Kosten wenn zutreffend, und wie man sich für das Training anmeldet. Oder jedes Training ist für weitere Informationen mit einem Link zu der Webseite des entsprechenden Bildungsträgers versehen. Sollte das Training nur für eine bestimmte und festgelegte Gruppe von Personen bestimmt sein, ist es nicht unbedingt notwendig diese Trainings öffentlich zu bewerben. Abhängig von den Finanzierungsquellen müssen Sie eventuell bestimmten Regeln bei der Bewerbung des Weiterbildungsplans folgen. Üblich ist hierbei die Verwendung des Logos des Geldgebers, teilweise mit einem Disclaimer, auf allen Werbematerialien sowohl online als auch offline.

Budgetplanung

Einer der wichtigsten Schritte bei der Entwicklung eines Weiterbildungsplans ist die Budgetplanung. Gehen Sie sicher, dass Sie alle notwendigen Kostenpositionen für die Umsetzung des gesamten Weiterbildungsplans berücksichtigt haben. Sie sollten die Kostenpositionen außerdem nach Priorität ordnen – welche Kostenpositionen sind unbedingt notwendig und welche könnten reduziert oder weggelassen werden, falls nicht genügend Fördermittel akquiriert werden können. Hier ist eine Liste von Kostenpositionen, die Sie berücksichtigen sollten:

- Kosten der einzelnen Trainings, die an den Bildungsträger gezahlt werden (inklusive Vergütung der Mitarbeiter, die das Training durchführen, Mieten für Räumlichkeiten und/ oder Ausstattung, Verwaltungskosten, Materials für die Teilnehmer, etc.)
- Zusätzliche Kosten für die Teilnehmer der einzelnen Trainings (z.B. Reisekosten zum Trainingsort, Aufenthaltskosten (Unterkunft und Verpflegung) während des Trainings falls zutreffend)
- Personalkosten und weitere Kosten wie Büromiete, Kosten für die Bereitstellung eines Arbeitsplatzes usw. für die Organisation beziehungsweise die Person, die die Entwicklung des Weiterbildungsplans koordiniert, managt und verwaltet
- Kosten für Marketing und die Verbreitung des Weiterbildungsplans (z.B. gedruckte und Online-Materialien)
- Mögliche Kosten für die Zertifizierung oder Akkreditierung der Trainings

Finanzierung

Nachdem Sie die Kosten sorgfältig und realistisch kalkuliert haben, sollten Sie darüber nachdenken wie Sie die Kosten decken können um den Weiterbildungsplan umzusetzen. Als Experte über die wirtschaftliche Situation in Ihrem Territorium sind Sie in der Lage einzuschätzen inwieweit Unternehmen in der Region gewillt sind für die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu zahlen und wieviel sie pro Mitarbeiter im Jahr für Weiterbildung ausgeben würden. Sollten die Unternehmen nicht in der Lage oder gewillt sein für die Weiterbildung zu zahlen oder sollte der Preis, den Sie zahlen würden, die Kosten nicht decken, müssen Sie sich um alternative Finanzierungsmöglichkeiten bemühen. Die Finanzierung von Aus- und Weiterbildung kann über die lokale, regionale oder nationale Verwaltung, die Europäische Union durch das Erasmus+-Programm oder den Europäischen Sozialfond, sowie private Stiftungen möglich sein. In jedem Fall sollten Sie sicherstellen, dass Ihr Weiterbildungsplan die Voraussetzung für eine Finanzierung erfüllt. Es besteht die Möglichkeit, dass die Gesamtheit des Weiterbildungsplans mit den verschiedenen Trainings in unterschiedlichen Berufsfeldern nicht die Kriterien eines einzelnen Förderinstruments erfüllt. Daher sollten Sie prüfen ob die Förderung einzelner Trainings oder bestimmter Berufsfelder möglich ist.

Darüber hinaus sollten Sie darüber nachdenken eine Teilnahmegebühr von den Teilnehmern des Trainings zu erheben. Natürlich müssen Sie im Vorfeld in Erfahrung bringen ob die Zielgruppe diese Gebühr aufbringen kann beziehungsweise möchte. Eine wenn auch geringe Teilnahmegebühr hat häufig den Effekt, dass die Teilnehmer das Training ernster nehmen. Wie Sie sehen, kann sich die Finanzierung eines lokalen Weiterbildungsplans aus verschiedenen Förderquellen zusammensetzen, die kombiniert werden um die Gesamtkosten zu decken. Bitte prüfen Sie genau ob sich verschiedene Förderungen gegenseitig ausschließen oder ob sie kombinierbar sind. Darüber hinaus müssen Sie unbedingt darauf achten, dass keine Doppelförderung entsteht.

Kernfragen und kritische Punkte

- Stellen Sie für alle Aktivitäten innerhalb des Schrittes 'Vorbereitung' sicher, dass die Planung realistisch ist.
- Sie erhalten nicht genügend Förderung um den Weiterbildungsplan umzusetzen: Im schlimmsten Fall können Sie den gesamten Weiterbildungsplan nicht durchführen. Aber zuvor sollten Sie darüber nachdenken, welche Trainings Sie mit der erhaltenen Förderung durchführen können und welche Sie verschieben können. Oder Sie verlängern das gesamte Programm auf einen größeren Zeitraum (z.B. von 1 Jahr auf 3 Jahre), sodass Sie mehr Zeit haben Förderungsmöglichkeiten zu finden und Anträge zu stellen.
- Trotz vielfältiger Bewerbung der Trainings erhalten Sie wenig Feedback von der Zielgruppe und nur wenige Teilnehmer melden sich für die Trainings an: Denken Sie

im Vorfeld darüber nach in welchen Fällen ein Training nicht stattfinden wird und legen Sie eine Mindestzahl an Teilnehmern fest. Sollte die Zahl der Teilnehmer unterhalb dieser Grenze sein, verschieben Sie das Training, damit Sie mehr Zeit haben Teilnehmer zu akquirieren, oder sagen Sie das Training ab, sollten Sie feststellen, dass kein Interesse für dieses Training besteht.

Inspirierende Beispiele und nützliche Instrumente

- Im Toolkit finden Sie eine Vorlage für einen Weiterbildungsplan
- Nützliche Instrumente um das Programm zu managen:
 - Beispiel für einen Zeitplan: Projektzeitplan für Strategische Partnerschaften innerhalb des Erasmus+-Programms der Europäischen Union – Dieses Instrument hilft einen Überblick über die verschiedenen Aktivitäten und die dafür vorgesehenen Zeitfenster zu erstellen (<https://www.erasmusplus.org.uk/apply-for-vocational-education-and-training-partnership-funding>)
 - Online-Management-Plattformen (z.B. Huddle, Asana, Teambox, etc.) vereinfachen die Teamarbeit und geben einen guten Gesamtüberblick: Zeitpläne erstellen, Fristen setzen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten verteilen, Dokumente hochladen, gemeinsam an Dokumenten arbeiten
- Praktische Trainingszentren mit Einbindung aller Hauptakteure (Dossier bewährter Methoden: LACETANIA_ES)
- Alle Mitglieder des Netzwerkes einigen sich auf gemeinsame Qualitätskriterien für ihre Kurse (beispielsweise bezüglich Management, Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter, Qualität der Kurse im Hinblick auf Didaktik und Methoden, Räumlichkeiten, Zertifikate, Transparenz). Veröffentlichung eines Veranstaltungskalenders für Weiterbildung in der Region mit einer Checkliste wie man den geeigneten Bildungsträger findet. (Dossier bewährter Methoden: Netzwerk für berufliche Weiterbildung Pforzheim_GE)
- Online-Plattform, die Lehrer/ Pädagogen bei der Entwicklung, Umsetzung und Evaluation von beruflichen Weiterbildungen unterstützt (Dossier bewährter Methoden: German Institute for Adult Education_GE)
- Verbindung von professionellem Training, Eingliederung in den Arbeitsmarkt und Kombination von Training im Bereich Sozialkompetenzen mit professionellem Training. Berücksichtigung individueller Hürden einen Job zu finden und Individualisierung der Trainingsangebote (Dossier bewährter Methoden: Flexible Routes_UK)
- Berücksichtigung von Maßnahmen, die sicherstellen, dass ein Training alle Gruppen erreicht (Schlichtung, Bewusstsein, Unterstützungsmaßnahmen). Einbeziehung von

Online-Trainings in die berufliche Bildung. Einbeziehung von Praktika in die berufliche Bildung (Dossier bewährter Methoden: Kaleidoscopie_PL)

Ergebnisse und Produkte dieses Schritts

- Weiterbildungsplan, der Folgendes beinhaltet:
 - Zeitplan – **Welche Art von Training** wird **wann, wo, worüber, für wen** von **welchem Bildungsträger** durchgeführt?
 - Finanzplan – **Wieviel Geld** wird benötigt und **woher** kann **Förderung** bezogen werden? (siehe die Teile ‚Budgetplanung‘ und ‚Finanzierung‘)
- Verbreitungsplan – **Wie erfahren die Leute von dem Weiterbildungsprogramm?** (Siehe den Teil ‚Bewerbung‘)

Schritt 2. Durchführung

Beschreibung

Monitoring

Die Partnerschaft für berufliche (Weiter)Bildung übernimmt für den Weiterbildungsplan eine überwachende Rolle, sowohl auf der Ebene des Gesamtprogramms als auch auf der Ebene der Einzelaktivitäten.

Auf der Ebene des Gesamtprogramms sollte die Partnerschaft sicherstellen, dass alle geplanten Aktivitäten stattfinden und die vorgesehenen Anforderungen des Weiterbildungsplans erfüllen. Informationsmethoden und –instrumente sollten entwickelt, eingesetzt und in einem Monitoringplan festgehalten werden um die Partnerschaft regelmäßig über die Entwicklung des Programms zu informieren. Es ist sehr wichtig, dass die Informationen, die an die Partner (vor allem jene Partner, die in das Monitoring von Trainings involviert sind) weitergeleitet werden, relevant sind und den Einsatz korrigierender Aktivitäten erlauben. Eine Übersicht, ein sogenanntes Dashboard, ist ein nützliches Instrument um nur die notwendigen Informationen für diejenigen darzustellen, die für die Identifizierung von Abweichungen zuständig sind, und erlaubt falls notwendig weitergehende Recherchen. Ein Beispiel für ein Dashboard finden Sie im Toolkit.

Auf der Ebene der Einzelaktivitäten müssen Sie entscheiden ob es notwendig ist den Fortschritt jedes einzelnen Trainings zu verfolgen um gegebenenfalls rechtzeitig Anpassungen bei der Durchführung des Trainings vorzunehmen, oder ob es ausreicht, wenn Sie Informationen zum Teilnehmererfolg und zur Evaluation am Ende eines Trainings erhalten. Einige Fördermittelgeber verlangen ein engmaschigeres Monitoring, wohingegen für andere die Endergebnisse das Wichtigste sind.

Im Unterschied zur Evaluation, bei der die Relevanz, die Effektivität und die Wirkung der durchgeführten Aktivitäten gemessen werden, bezieht sich das Monitoring auf die kontinuierliche Überprüfung um detaillierte Informationen über den Fortschritt der Aktivitäten zu erhalten. Auf dieser Grundlage können zeitnah Korrekturmaßnahmen aufgrund von Abweichungen vorgenommen werden.

Monitoring sollte regelmäßig während eines Trainings durchgeführt werden um Anpassungen vornehmen zu können. Allerdings hängt es von der Länge eines Trainings ab, ob Monitoring-Aktivitäten sinnvoll sind. Bei einem zweitägigen Training benötigen Sie keine Informationen über den Fortschritt in der Mitte des Trainings. Bei einem längerfristigen Training von sechs Monaten ist es ratsam zwischendurch zu überprüfen, ob das Training erfolgreich verläuft. Zu großen Teilen liegt das Monitoring in der Hand des Bildungsträgers, der Sie regelmäßig über den Stand der Dinge informieren kann. Abhängig von Ihrem Bedarf können Sie ein Update über den Verlauf eines Trainings informell durch regelmäßige Treffen oder Telefonate mit dem Bildungsträger oder formell durch Zwischenberichte erhalten. Eine weitere Möglichkeit sind Monitoring-Besuche während des Trainings in Verbindung mit einer Hospitation, um einen besseren Einblick zu erhalten.

Kernfragen und kritische Punkte

- Die Teilnehmerzahl fällt während des Trainings drastisch: In diesem Fall ist es wichtig die Gründe zu analysieren warum die Teilnehmer das Training abbrechen. Gründe könnten die Zeit, der Bildungsträger, der Trainer oder die Inhalte des Trainings sein. Um dies zu vermeiden sollten mit den Teilnehmern Verträge abgeschlossen werden, die auch Aufschluss darüber geben was passiert, wenn das Training abgebrochen wird (z.B. Rückerstattung der Trainingskosten durch den Teilnehmer).
- Denken Sie von Anfang an über kritische Punkte bei der Umsetzung des Weiterbildungsplans nach: Was passiert, wenn...; und führen Sie eine Risikoanalyse für die gesamte Umsetzung des Weiterbildungsplans durch.

Inspirierende Beispiele und nützliche Instrumente

- Im Toolkit finden Sie eine Vorlage eines Monitoring- und Evaluationsplans sowie ein Beispiel für ein Dashboard

Ergebnisse und Produkte dieses Schritts

- Monitoringplan – **Wann, wie häufig** und **in welcher Form** wird bei der Durchführung des Weiterbildungsplans Monitoring stattfinden?

Schritt 3. Nachbereitung

Beschreibung

Dokumentation

Die Dokumentation des Gesamtprogramms hängt von der Finanzierung ab, da die Fördermittelgeber häufig einen Nachweis über die durchgeführten Aktivitäten in Form von Berichten verlangen. Beachten Sie, dass jeder Fördermittelgeber möglicherweise unterschiedliche Dokumente benötigt oder Sie jeweils andere Fragen in den Berichten beantworten müssen. Sollten Sie es erreicht haben das gesamte Programm über einen Fördermittelgeber zu finanzieren, ist es einfacher die Bedingungen und den Berichtszeitplan zu erfüllen. Sollten Sie Fördermittel aus verschiedenen Quellen und zum Teil nur für ein einzelnes spezifisches Training erhalten, sollten Sie in einem Überblick festhalten wann welche Berichte bei welchem Fördermittelgeber fällig sind. Daher empfehlen wir Ihnen einen Kalender mit den Berichtsfristen zu führen und ebenfalls zu vermerken welche Dokumente für welchen Fördermittelgeber benötigt werden.

Folgende Dokumente sollten Sie aufheben beziehungsweise von den Bildungsträgern erhalten:

- Teilnehmerlisten mit Unterschriften um nachzuweisen, dass die Teilnehmer regelmäßig am Training teilgenommen haben, sowie Zertifikate/ Bestätigungen um nachzuweisen, dass sie das Training beendet haben
- Bericht über das Training mit einem Überblick des Inhalts, der verwendeten Methoden, der Ergebnisse der Teilnehmer und der Evaluation des Trainings (dies kann ebenso Präsentationen oder Materialien enthalten, die während des Trainings verwendet wurden)
- Finanzdokumente (z.B. Rechnungen der Bildungsträger, Rechnungen über erworbene Ausstattung, Zeitnachweise, etc.)
- Bilder vom Training, die für Marketingmaßnahmen verwendet werden können (beachten Sie, dass der Bildungsträger oder Sie eine unterzeichnete Einwilligungserklärung der Teilnehmer für die Veröffentlichung von Fotos benötigen)

Um die Ergebnisse der verschiedenen Trainings vergleichen zu können, sollten Sie darüber nachdenken eine Berichtsvorlage zu entwickeln, die zu beantwortende Fragen sowie Statistiken enthält, die Sie benötigen.

Bewertung

Um bewerten zu können, dass der Weiterbildungsplan erfolgreich umgesetzt wurde, müssen Sie beurteilen beziehungsweise prüfen inwiefern die Teilnehmer das gelernt haben was sie lernen sollten. Haben Sie die Lernziele erreicht und damit neues Wissen, neue Kenntnisse und Kompetenzen erworben? Um ein Gesamtbild zu erhalten, muss jedes Training individuell überprüft werden. Dies wird höchstwahrscheinlich beim Bildungsträger stattfinden, aber Sie

sollten den Bildungsträger im Vorfeld darüber informieren welche Daten Sie von ihm nach dem Training benötigen. Für Sie ist vermutlich die Erfolgsquote der wichtigste Faktor, so dass Sie den Weiterbildungsplan für den nächsten Zeitraum gegebenenfalls anpassen können. Zusätzlich könnte es für Sie von Interesse sein auf welche Weise der Bildungsträger das erworbene Wissen überprüft hat – durch einen Test oder eine formale Prüfung am Ende des Trainings oder auch durch kleinere Tests während des Trainings, durch praktische Übungen individueller Teilnehmer oder in Gruppen, durch Essays, durch Gruppendiskussionen oder durch Beobachtungen des Trainers. Die Entscheidung welche Methode verwendet wird, hängt vor allem vom Berufsfeld und den Inhalten des Trainings ab. Ein Training zu grundlegenden IT-Kenntnissen wird auf eine andere Art und Weise geprüft als ein Training zu interkulturellen Kompetenzen. Die Prüfungsmethode kann die Prüfungsergebnisse und damit die Erfolgsquote beeinflussen. Eine Überprüfung beziehungsweise Bewertung ist außerdem für die Zertifizierung beziehungsweise Bestätigung für die Teilnehmer wichtig. Bitte beachten Sie, dass sich diese Bewertung von der allgemeinen Bewertung des Weiterbildungsplans unterscheidet (auch wenn sie eng zusammengehören). Die Bewertung des Weiterbildungsplans beinhaltet die Evaluation der Langzeitwirkung und die Bewertung der einzelnen Aktivitäten ist nur ein Teil davon. Das ImproVET-Handbuch zur Auswertung der Wirkung (Handbuch 4) wird Ihnen diesbezüglich Empfehlungen geben.

Evaluation

Im Unterschied zur Bewertung/Überprüfung fragt die Evaluation nicht, ob die Teilnehmer das gelernt haben was sie lernen sollten, sondern bezieht sich auf die Rahmenbedingungen des Programms: Wurde zufriedenstellend auf die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes reagiert? In Bezug auf die einzelnen Trainings, aus denen der Weiterbildungsplan besteht, muss die Frage beantwortet werden wie zufrieden die Teilnehmer mit der Weiterbildung insgesamt/ den Methoden/ dem Trainer waren. Ziel der Evaluation ist es die Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Durchführung zusammenzufassen um den Weiterbildungsplan anzupassen und diese auch auf andere Projekte oder Programme anzuwenden. Wiederum liegt es häufig bei dem Bildungsträger ein einzelnes Training zu evaluieren, aber Sie sollten dem Bildungsträger im Vorfeld mitteilen welche Art von Daten Sie für Ihre Dokumentation benötigen und daher eventuell eine Vorlage für die statistischen Daten vorbereiten, die der Bildungsträger ausfüllen muss. Darüber hinaus sollte der Bildungsträger in der Lage sein Ihnen mitzuteilen welche Evaluationsmethode(n) angewandt wurde(n), da es verschiedene Möglichkeiten wie formale Evaluation durch Fragebögen, Feedbackrunden nach jedem Modul oder auch Gruppendiskussionen am Ende des Trainings gibt. Diese Informationen helfen Ihnen festzustellen wie die Teilnehmer die Trainings aufgenommen haben, über eine zukünftige Zusammenarbeit mit dem Bildungsträger zu entscheiden und den Weiterbildungsplan aufgrund des Feedbacks der Teilnehmer anzupassen.

Für die Evaluation des gesamten Weiterbildungsplans können Sie auch einen allgemeinen Evaluationsfragebogen erstellen, den jeder Teilnehmer eines Trainings unabhängig von der

Art des Trainings ausfüllen muss. Dieser Fragebogen könnte Fragen zu folgenden Themen beinhalten: allgemeine Zufriedenheit; wie sie auf das Programm aufmerksam geworden sind; inwiefern sie das Gefühl haben, dass auf ihre Bedürfnisse eingegangen wurde, sodass sie das neu erworbene Wissen sowie die neu erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen in ihrer täglichen Arbeit umsetzen können.

Zertifizierung

Am Ende eines Trainings sollten die Teilnehmer eine Art der Bestätigung erhalten, dass sie an diesem Training teilgenommen haben. Für einige Trainings könnte eine einfache Bestätigung ausreichen, wohingegen es für andere Trainings nützlicher sein könnte ein offizielles Zertifikat zu erhalten, das auch über die Beteiligung am Training auf Basis der Bewertung Auskunft gibt. Dieses Thema sollte im Vorfeld mit dem Bildungsträger diskutiert werden und ob dieser die Möglichkeit hat offizielle oder akkreditierte Zertifikate für ein spezielles Training auszustellen, die von Unternehmen und Behörden anerkannt werden .

Kernfragen und kritische Punkte

- Die Kommunikation mit dem Bildungsträger ist nicht zufriedenstellend und Sie erhalten nicht die Dokumentation und die Daten, die Sie benötigen: Bevor Sie sich für einen Bildungsträger entscheiden, sollten Sie sicherstellen, dass dieser regulär erreichbar ist, Fristen einhält und E-Mails/ Briefe/ Anrufe in einem angemessenen Zeitraum beantwortet. Darüber hinaus sollten Sie dem Bildungsträger gegenüber klar kommunizieren was Sie von ihm erwarten und möglicherweise die Bedingungen (Dokumente, Daten, etc.) im Vertrag mit dem Bildungsträger auflisten.

Inspirierende Beispiele und nützliche Instrumente

- Online-Instrumente zur Bewertung und Evaluation (z.B. SurveyMonkey um einen Online-Fragebogen zu erstellen, der leicht an die Teilnehmer gesendet und einfach ausgewertet werden kann)
- Einbeziehung von Forschungsinstituten für die externe Evaluation des Weiterbildungsplans (Dossier bewährter Methoden: COLFASA_RO)

Ergebnisse und Produkte dieses Schritts

- Bewertungs- und Evaluationsplan – Auf welche Weise wird der Fortschritt der Teilnehmer festgestellt und wie wird das Gesamtprogramm evaluiert?
- Statistiken und Daten, die analysiert werden um den Weiterbildungsplan für zukünftige Umsetzungen anpassen zu können, sowie für die Veröffentlichung der Ergebnisse des Weiterbildungsplans und die Berichte an die Fördermittelgeber
- Gegebenenfalls Berichtsvorlagen für die Bildungsträger

CHECKLISTE

Wenn Sie für Ihre Region einen Weiterbildungsplan entwickeln, sollten Sie folgende Überlegungen anstellen:

Überlegungen	Ja	Nein
Haben Sie sich über den Kontext des Weiterbildungsplan Gedanken gemacht?		
Haben Sie die Zielgruppe definiert?		
Haben Sie sich für die Art des Trainings entschieden?		
Haben Sie einen Zeitplan für den gesamten Weiterbildungsplan sowie für die einzelnen Trainings erstellt?		
Haben Sie die verfügbare Infrastruktur innerhalb Ihres Territoriums berücksichtigt?		
Haben Sie entschieden welche(r) Bildungsträger das/ die Training(s) durchführt?		
Haben Sie die definiert wie Sie den Weiterbildungsplan bewerben?		
Haben Sie die Kosten für den Weiterbildungsplan sorgfältig und realistisch kalkuliert?		
Haben Sie abgeklärt wie der Weiterbildungsplan finanziert wird?		
Haben Sie entschieden inwieweit ein Monitoring der Trainings stattfinden soll und falls ja, haben Sie sich für eine Methode entschieden?		
Wissen Sie auf welche Weise Sie die Umsetzung des Weiterbildungsplans dokumentieren möchten?		
Haben Sie sich entschieden auf welche Weise Sie den Fortschritt der Teilnehmer nach dem Training messen und bewerten?		
Haben Sie entschieden wie die Trainings evaluiert werden?		
Haben Sie abgeklärt welche Art von Zertifikat oder Bestätigung die Teilnehmer nach erfolgreichem Abschluss eines Trainings erhalten?		