

Abbildung 1

Konzept

Evaluation Arbeitsmarktliche Angebote

WAS Wirtschaft Arbeit Soziales | wira Luzern
Version 2019

Inhalt

| | |
|---|----|
| 1. Vorwort..... | 3 |
| 2. Ziele..... | 4 |
| 3. Grundlagen..... | 4 |
| 4. Der Qualitätszyklus..... | 5 |
| 5. Die verschiedenen Player..... | 6 |
| 5.1. Grobübersicht..... | 6 |
| 5.2. Detailbeschrieb..... | 7 |
| 5.2.2. Abteilung Arbeitsmarktliche Angebote (AA)..... | 7 |
| 5.2.3. Zuweisende Stellen | 8 |
| 5.2.4. Leistungsempfänger | 8 |
| 5.2.5. Anbieterinnen | 8 |
| 6. Evaluation AA..... | 10 |
| 6.1. Aufgaben der Abteilung AA..... | 10 |
| 6.2. Aufgaben der Anbieterinnen | 10 |
| 6.3. Datenerhebung durch die Anbieterinnen | 11 |
| 7. Finanzcontrolling | 11 |
| 7.1. Finanzcontrolling allgemein..... | 11 |
| 7.2. Finanzcontrolling PvB/PF/SEMO | 12 |
| 7.3. Finanzcontrolling WSH/KAIM..... | 13 |
| 8. Mitgeltende Dokumente..... | 13 |
| 9. Literatur- und Abbildungsverzeichnis..... | 14 |
| 9.1. Literaturverzeichnis..... | 14 |
| 9.2. Abbildungsverzeichnis | 14 |

1. Vorwort

Die möglichst rasche und nachhaltige Wiedereingliederung stellensuchender Personen in den Erwerbsprozess ist das Hauptziel der Arbeitslosenversicherung (ALV).

Um dieses Ziel zu erreichen, fördert und finanziert die ALV

- Bildungs-,
- Beschäftigungs- und
- andere Massnahmen,

so genannte Arbeitsmarktliche Angebote (AA).

Die Abteilung für Arbeitsmarktliche Angebote (AA) ist zuständig für die Konzipierung, Bereitstellung und Evaluation dieser Angebote.

Im Auftrag der Kommission für Arbeitsintegrationsmassnahmen für Sozialhilfeempfangende (KAIM) ist die Abteilung Arbeitsmarktliche Angebote (AA) ebenfalls zuständig für die Bewirtschaftung und das Qualitäts- und Finanzcontrolling der Arbeitsintegrationsmassnahmen für Sozialhilfeempfangende¹.

Diese Angebote führt die Abteilung (AA) in der Regel nicht selber durch, sondern beauftragt damit Dritte. Die Abteilung (AA) ist jedoch dafür verantwortlich, dass die Angebote bedarfsgerecht und wirkungsorientiert, sowie qualitativ hochstehend und wirtschaftlich sind.

Das vorliegende Konzept beschreibt, wie die Abteilung (AA) das Qualitäts- und Finanzcontrolling der Arbeitsmarktlichen Angebote durchführt, und löst somit das "Handbuch Evaluation «Arbeitsmarktliche Angebote» von 2007 ab.

Die Frage nach der Qualität der Angebote für eine Eingliederung in den Arbeitsmarkt lautet:

*Ist das,
was die Organisation tut,
wie sie es tut (=Qualität des Prozesses),
womit sie es tut (=Qualität der Mittel),
angemessen, um die Chancen der Teilnehmenden
auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern?*

Quelle: Norm SVOAM : Revision 2010, S. 12

1) Wenn nicht speziell erwähnt, sind in diesem Konzept mit der Bezeichnung «AA» immer auch die Arbeitsintegrationsmassnahmen für Sozialhilfeempfangende eingeschlossen.

2. Ziele

Das Konzept Evaluation der Arbeitsmarktlichen Angebote ist für den internen Gebrauch bestimmt und verfolgt die folgenden Ziele:

- Schaffen und sichern eines möglichst übereinstimmenden Verständnisses bezüglich Qualitätssicherung für die Abteilung Arbeitsmarktliche Angebote (AA).
- Konkrete, richtungsweisende Leitlinie für die Durchführung der Qualitätssicherung über alle Bereiche der Arbeitsmarktlichen Angebote des WAS Wirtschaft Arbeit Soziales | wira Luzern.
- Transparenz gegenüber allen Auftrag gebenden Stellen, wie die Abteilung (AA) die Qualitätssicherung und Evaluation im Bereich der (AA) lebt und sicherstellt.

So werden durch das Konzept die einzelnen Teilaspekte der Qualitätssicherung der Abteilung (AA) bezüglich der Arbeitsmarktlichen Angebote zu einem grossen Ganzen zusammengefügt und abgebildet. Das Konzept ist kein eigenständiges Qualitäts- Management-System.

3. Grundlagen

Das vorliegende Konzept basiert auf den folgenden Grundlagen:

- Aktuelles Arbeitslosenversicherungsgesetz (AVIG)
- Aktuelle Arbeitslosenversicherungsverordnung (AVIV)
- AVIG-Praxis AMM
- Bundesgesetz über den Allgemeinen Teil des Sozialversicherungsrechts (ATSG; SR 830.1)
- Regierungsratsbeschluss vom 12. November 2013 bezüglich KAIM

Die Abteilung Arbeitsmarktliche Angebote bindet anerkannte Qualitätszertifikate der Anbieterinnen verbindlich in die Evaluation der Arbeitsmarktlichen Angebote mit ein.

Durch die Zertifizierung verpflichten sich die Anbieterinnen, die Qualität ihrer Bildungs- und Beschäftigungsangebote hochzuhalten, zu evaluieren und weiterzuentwickeln. Label wie EduQua, ISO 29990, IN-Qualis oder ISO 9001 machen dieses Engagement sichtbar.

4. Der Qualitätszyklus

Der Deming-Kreis, auch PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act) genannt, beschreibt die verschiedenen Phasen in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Dieser kontinuierliche Verbesserungsprozess ist die Grundlage aller Qualitätsmanagement-Systeme. So wird eine stetige Verbesserung der Prozesse und Abläufe verfolgt mit dem Ziel, die Effizienz, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit des Unternehmens zu verbessern.

In Industrieunternehmen und im Dienstleistungssektor gehört der PDCA-Zyklus und damit der kontinuierliche Verbesserungsprozess zu den Standardverfahren und ist grundlegender Bestandteil der Normen der ISO-9000-Familie.

Auch bei den spezifischen Normen EduQua und ISO 29990 aus dem Bildungsbereich und IN-Qualis aus dem Arbeitsintegrationsbereich ist der PDCA-Zyklus die eigentliche Grundlage.

Ziel ist immer, dass durch die Qualitätssicherung ein in sich geschlossener Kreislauf den kontinuierlichen Verbesserungsprozess aufrechterhält und dadurch stetige Weiterentwicklung initialisiert.

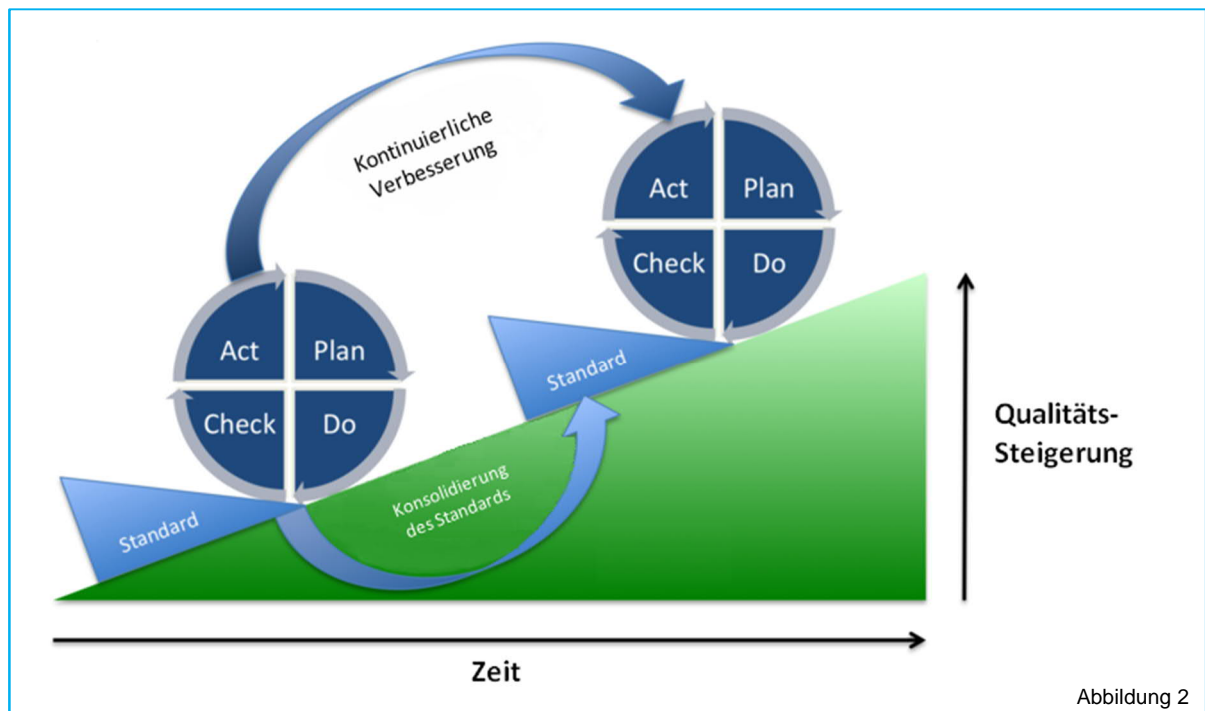


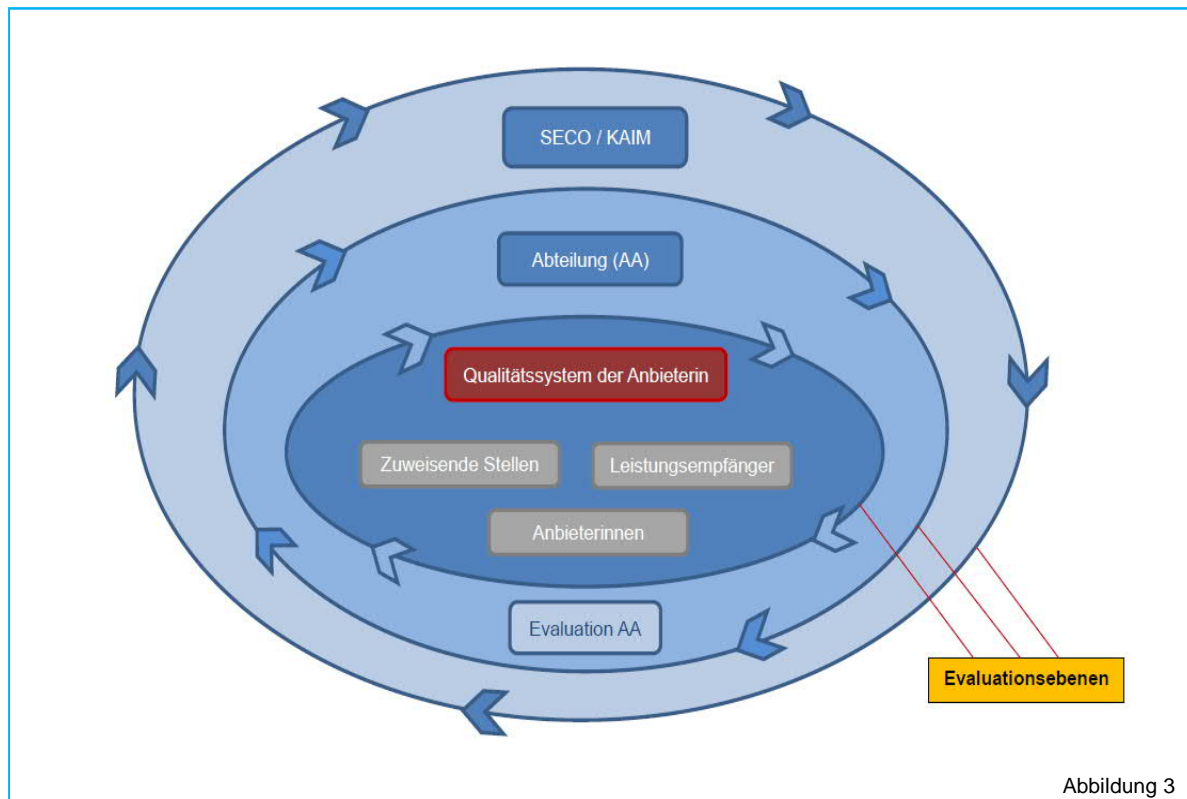
Abbildung 2

«Sich mit einem Qualitätsmanagementsystem zu befassen, regt Organisationen dazu an, die Kundenanforderungen zu analysieren, jene Prozesse festzulegen, die dazu beitragen, ein für die Kunden annehmbares Produkt zu liefern und diese Prozesse sicher zu stellen. Ein Qualitätsmanagementsystem kann den Rahmen für ständige Verbesserung bieten, damit die Wahrscheinlichkeit zunimmt, dass die Zufriedenheit der Kunden und anderer interessierter Parteien erhöht wird. Es gibt der Organisation und ihren Kunden das Vertrauen, dass diese fähig ist, ständig den Anforderungen entsprechende Produkte bereit zu stellen.» (Handbuch SVOAM 2010, S. 6)

5. Die verschiedenen Player

5.1. Grobübersicht

Die folgende Darstellung zeigt die Beziehungen der verschiedenen Player im Bereich der Evaluation von Arbeitsmarktlichen Angebote auf:



| | |
|--------------------|--|
| SECO/KAIM | <ul style="list-style-type: none">- SECO für den Bereich der Arbeitslosenversicherung (ALV)- Kanton Luzern durch die KAIM für den Bereich der Wirtschaftlichen Sozialhilfe |
| Abteilung AA | <ul style="list-style-type: none">- Vergibt an die Anbieterinnen den Auftrag, gemäss der eingereichten Konzepte die Bildungs- oder Beschäftigungsprogramme durchzuführen.- Verantwortet und evaluiert die Angebote unter Einbezug der Qualitätssysteme der Anbieterinnen. |
| Zuweisende Stellen | <ul style="list-style-type: none">- RAV Personalberatende im Bereich der ALV- Sozialarbeitende im Bereich der WSH |
| Anbieterinnen | <ul style="list-style-type: none">- Führen im Auftrag der Abteilung (AA) gemäss Leistungsvereinbarung die Bildungs- und Beschäftigungsmassnahmen mit den Leistungsempfängern durch.- Evaluieren laufend ihre Angebote gemäss eigenen, zertifizierten Qualitätssystemen und reichen die jährlichen Auditberichte an das AA weiter. |

5.2. Detailbeschreibung

5.2.1. SECO/KAIM

Bereich der ALV:

Das SECO erteilt an die Kantone den Auftrag, wirksame (AA) in ausreichender Menge zur Verfügung zu stellen. Diesen Auftrag delegiert das WAS (Kanton) Luzern an die Abteilung AA.

Das SECO überprüft in der Regel stichprobenweise die Ausführung und vor allem die Wirksamkeit der durch die Abteilung AA ausgeführten Qualitätssicherung.

Diese Ebene wird im vorliegenden Konzept nicht erläutert.

Bereich der WSH:

Der Kanton Luzern erteilt über die Kommission für Arbeitsintegrationsmassnahmen für Sozialhilfeempfangende (KAIM) an die Abteilung AA den Auftrag für die Bewirtschaftung und das Qualitäts- und Finanzcontrolling der Arbeitsintegrationsmassnahmen für Sozialhilfeempfangende (sowohl Arbeitsintegrations-Plätze AIP, wie auch Dauerarbeits-Plätze DAP).

Die KAIM fordert von der Abteilung AA darüber regelmässige Berichterstattung.

5.2.2. Abteilung Arbeitsmarktliche Angebote (AA)

Im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) sorgt die Abteilung Arbeitsmarktliche Angebote im Kanton Luzern für die Sicherstellung der arbeitsmarktlichen Angebote. Darin eingeschlossen sind die Konzipierung, die Bereitstellung und auch die Evaluation der arbeitsmarktlichen Angebote im Bereich der Arbeitslosenversicherung.

Die identische Dienstleistung erbringt die Abteilung AA im Auftrag der Kommission für Arbeitsintegrationsmassnahmen für Sozialhilfeempfangende (KAIM) im Bereich der Arbeitsintegrationsmassnahmen für Sozialhilfeempfangende.

So vertritt die Abteilung AA die jeweiligen finanzierenden Stellen gegenüber den verschiedenen Anbieterinnen und gegenüber den RAV's.

Gleichzeitig verantwortet die Abteilung AA die Angebote gegenüber den Geldgebern und legt entsprechend Rechenschaft in fachlichen wie auch in finanziellen Belangen ab.

Das bedingt eine gut funktionierende Zusammenarbeit zwischen dem Produktemanagement AA / Finanzcontrolling AA und den Anbieterinnen. Es ist notwendig, dass diese Zusammenarbeit transparent und klar geregelt ist.

Das Vorliegende Konzept "Evaluation Arbeitsmarktliche Angebote" ist integrierender Bestandteil der Leistungsvereinbarungen zwischen der Abteilung AA und den Anbieterinnen und zeigt die verschiedenen Verantwortlichkeiten klar auf.

5.2.3. Zuweisende Stellen

Die Zuweisenden Stellen buchen die Leistungsempfänger aufgrund der beabsichtigten Wirkung in die entsprechenden Programme ein. Ihre Erfahrungen und Feedbacks im Zusammenhang mit den Programmen und den Anbieterinnen fliessen in die Qualitätssicherung ein. Sie haben jedoch keinen direkten Auftrag zur Qualitätssicherung.

5.2.4. Leistungsempfänger

Je nach Bereich sind die Leistungsempfänger versicherte Personen der ALV oder Sozialhilfeempfangende.

Das Feedback dieser Personen ist für die Qualitätssicherung wichtig und wird im Rahmen der Qualitätssysteme der Anbieterinnen erhoben.

5.2.5. Anbieterinnen

Der Begriff «Anbieterinnen» bezeichnet in diesem Konzept eigenständige Firmen, die im Auftrag der Abteilung AA Bildungs- und Beschäftigungsmassnahmen mit dem Ziel einer schnellen und nachhaltigen Arbeitsintegration durchführen.

Anbieterin der Abteilung AA kann eine Firma werden,

- a. indem sie bei einer öffentlich-rechtlichen Ausschreibung mitmacht und entsprechend der Bewertung der Eingabedokumente den Zuschlag erhält.
Mit diesen Anbieterinnen werden jährlich Leistungsvereinbarungen abgeschlossen, in denen die geschäftlichen Details zur konkreten Umsetzung der Angebote festgehalten sind.
- b. indem sie von der Abteilung AA den Auftrag zum Durchführen von Programmen zur vorübergehenden Beschäftigung (PvB) oder zum Anbieten von Arbeitsintegrationsmassnahmen erhält. Mit diesen Anbieterinnen werden jährlich entweder Leistungsvereinbarungen abgeschlossen oder es wird ein Annex erstellt.
- c. indem sie ein öffentliches Kursangebot hat, bei welchem die Preisgestaltung gemeinsam zwischen der Anbieterin und der Abteilung AA abgesprochen ist und in das die zuweisenden Stellen ihre Leistungsempfänger einbuchen können. Aufgrund des eher kleinen Auftragsvolumens bestehen hier meist keine detaillierten Leistungsvereinbarungen.
- d. indem sie Kurse anbietet, die durch die RAV-Personalberatenden nach Freigabe durch die Abteilung AA direkt gebucht werden. Hier bestehen keine Leistungsvereinbarungen.

Es werden nur Anbieterinnen von Bildungsmassnahmen für die Arbeitsmarktlichen Angebote zugelassen, welche mindestens eine EduQua-Zertifizierung vorweisen können.

Dieses Zertifizierungsverfahren, welches unter der gemeinsamen Leitung des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie sowie des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) entwickelt wurde, gibt verbindliche Standards vor, welche von den Weiterbildungsinstitutionen eingehalten werden müssen.

Die verschiedenen Qualitätsmanagement-Systeme (QMS) wurden über die Jahre laufend weiterentwickelt, sodass heute gut erprobte, fein differenzierte QMS bestehen. So lassen sich je nach Hauptarbeitsfeld (Bildung oder Arbeit) die bekanntesten Qualitätslabel folgendermassen zuteilen:



Anbieterinnen, die im Auftrag der Abteilung Arbeitsmarktliche Angebote (AA) Bildungsmassnahmen oder Programme zur vorübergehenden Beschäftigung im Rahmen der Arbeitslosenversicherung oder der Wirtschaftlichen Sozialhilfe durchführen, müssen über ein entsprechendes (wie oben beschrieben), aktuelles Qualitätszertifikat verfügen.

Dadurch sollen die Primärevaluation durch die Anbieterinnen selbst und die Evaluation der Primärevaluation durch die jährlichen Audits respektive durch die periodischen Re-Zertifizierungen sichergestellt werden.

Detaillierte Informationen über die Qualitätslabel wie:

- Qualitätsstandards
- Zertifizierung
- Ablauf und Inhalt eines Zwischenaudits
- Re-Zertifizierung

sind dem entsprechenden Handbuch zu entnehmen.

6. Evaluation AA

Dieses Kapitel zeigt detailliert die Verantwortlichkeiten der verschiedenen Akteure im Bereich Arbeitsmarktliche Angebote in Bezug auf die Evaluation. Die beschriebenen Evaluationsmassnahmen gelten als verbindliche Vorgaben und sind mitgeltend zu den jährlich neu abzuschliessenden Leistungsvereinbarungen zwischen der Abteilung AA und den Anbieterinnen. Bei individuellen Angeboten entscheidet die Abteilung AA situationsbezogen, welche Teile zur Evaluation geleistet werden müssen.

6.1. Aufgaben der Abteilung AA

Die Abteilung AA erlässt für den Bereich der Evaluation Arbeitsmarktliche Angebote verbindliche Weisungen. Diese sind in diesem Kapitel festgehalten.

Die Abteilung (AA) hat folgende Aufgaben zu erfüllen:

- Erstellen der jährlichen Leistungsvereinbarungen
- Überprüfen von Umsetzung und Einhaltung der Leistungsvereinbarungen
- Kontinuierliche Überprüfung der Konzepte und Initiierung von Anpassungen
- Für Kurse: Planung und Durchführung mind. eines jährlichen Standortgesprächs mit der Anbieterin
- Für PvB: Planung und Durchführung von mind. zwei Standortgesprächen mit der Anbieterin
- Jährliches Überprüfen der Qualitätszertifikate und Auditberichte der Anbieterinnen
- Laufendes Beobachten des definierten statistischen Datensatzes und Weiterbearbeitung für die Bedarfsplanung
- In der Regel ein Kurs- oder Programmbesuch pro Jahr und Angebot
- Ansprechpartner und Verantwortlichkeit gemäss Rückmeldewesen¹

Die Abteilung AA kann jedoch auch kurzfristig weitere Daten/Auswertungen von den Anbieterinnen einfordern.

6.2. Aufgaben der Anbieterinnen

Die Anbieterinnen arbeiten eng mit dem Produktemanagement der Abteilung AA zusammen und erfüllen in Absprache mit diesem die folgenden Vorgaben:

- Gültiges Qualitätszertifikat (EduQua; IN-Qualis; oder vergleichbares), als Ausdruck, dass das QMS im Betrieb gelebt wird
- Einreichen des jährlichen Auditberichts² an die Abteilung AA
- Fortlaufendes und aktuelles Erheben des definierten statistischen Datensatzes z. H. AA (siehe Kapitel 6.3.)

Der Produktemanager kann bei Bedarf jederzeit weitere Elemente der Qualitätssicherung von der Anbieterin einfordern (Bsp. Hospitationsberichte der Q-verantwortlichen Person).

¹ Das Dokument regelt die Zusammenarbeit Anbieterin-RAV / AA bei Rückmeldungen/Beschwerden

² Der Auditbericht vom betriebseigenen QMS

6.3. Datenerhebung durch die Anbieterinnen

a) Definierter statistischer Datensatz:

Die Abteilung AA gibt einmal pro Jahr bekannt, welche statistischen Daten (= definierter statistischer Datensatz) im kommenden Jahr durch die Anbieterinnen erhoben werden müssen.

Diese Bekanntgabe geschieht in der Regel zusammen mit der Übergabe der Leistungsvereinbarung.

Die Anbieterinnen sind verpflichtet, diese Daten laufend zu erheben und so aufzubereiten, dass die Abteilung AA sich quartalsweise einen Überblick über den aktuellen Stand verschaffen kann.

b) Weitere Evaluationsdaten:

Das Erheben von weiteren Evaluationsdaten (Teilnehmerzufriedenheit, Kundenzufriedenheit usw.) ist Bestandteil des betriebseigenen Qualitäts-Management-Systems der Anbieterinnen und liegt in der Verantwortung der jeweiligen Anbieterin. Allfällige Befragungen von Personalberatenden müssen jedoch mit dem zuständigen PM abgesprochen werden.

Als Auftraggeberin hat die Abteilung AA jederzeit das Recht, in diese Erhebungen Einblick zu nehmen. Es hat gegenüber der Anbieterin eine beratende Funktion.

7. Finanzcontrolling

7.1. Finanzcontrolling allgemein

Die Abteilung AA hat als Auftraggeberin das Recht, auf Verlangen alle für die revisionstechnische Kontrolle erforderlichen Auskünfte von der Anbieterin zu erhalten. Diese legt alle die Vertragsausführung betreffenden Unterlagen und Belege vor.

Die Auftraggeberin hat das Recht zur detaillierten Einsichtnahme in die Kalkulation und die Verrechnung der effektiven Kosten.

Erreicht das Auftragsvolumen einer Anbieterin innerhalb eines Kantons jährlich mindestens CHF 200'000.-- (alle Durchführungseinheiten der einzelnen Anbieterin zusammengezählt), muss die Anbieterin ihre Buchhaltung jährlich von einer unabhängigen und anerkannten Revisionsstelle prüfen lassen (Art. 5 der Verordnung des EVD über die Vergütung von Arbeitsmarktlichen Angeboten, SR 837.022.531).

Spätestens drei Monate nach der Revision, jedoch spätestens Ende Juni des Folgejahres, ist der Bestätigungsbericht der eingeschränkten oder ordentlichen Revision inkl. Jahresrechnung (Bilanz und Erfolgsrechnung) unaufgefordert der Finanzabteilung des AA zuzustellen.

7.2. Finanzcontrolling PvB/PF/SEMO

Die Prüfung der Finanzen erfolgt für PvB/PF/SEMO mittels Finanzcontrolling & externer Revision und ist im Detail wie folgt geregelt:

| Finanzcontrolling | | Termin |
|-------------------------------|--|---|
| Statistische Daten | Effektive TN –Tage mit TN-Liste Ausserkantonale TN- Tage pro Kanton Pensenliste TN | monatlich monatlich quartalsweise |
| Quartalscontrolling | Soll – Ist Vergleich Budgeteingabe Gesetzeskonformität (AVIG, AVIV) Belege Korrektheit, Vollständigkeit | quartalsweise |
| Schlussrechnung | Vertragskonformität Gesetzeskonformität (AVIG, AVIV) Korrektheit, Vollständigkeit Plausibilität Inventar | per 31. März |
| Revision | Marktkonformität System-/Verfahrensprüfung Einhalte-/Ergebnisprüfung | per 31. März |
| Budgeteingabe | Vertragskonformität Marktkonformität Plausibilität, Erläuterungen Abgrenzungen, Kostenverteilungsschlüssel | Oktober |
| Internes Kontrollsystem (IKS) | Betriebseigenes IKS, Unbefangenheitserklärung | 3-jährlich |

| Externe Revision (Review) | | Termin |
|---------------------------|---|--------------|
| Revision (Review) | Marktkonformität System-/Verfahrensprüfung Einhalte-/Ergebnisprüfung Dokumentation, Belege, AM-Bescheinigung | per 31. März |

Bezüglich des Finanzcontrollings liegt die Hoheit bei der Abteilung AA.

7.3. Finanzcontrolling WSH/KAIM

Die Prüfung der Finanzen erfolgt bei Arbeitsintegrationsmassnahmen für Sozialhilfeempfangende mittels Finanzcontrolling und ist im Detail wie folgt geregelt:

| Finanzcontrolling | | Termin |
|--------------------|---|----------------------------|
| Statistische Daten | Verrechnete TN-Monate Pensenliste TN | monatlich quartalsweise |
| Schlussrechnung | Vertragskonformität Korrektheit, Vollständigkeit Plausibilität | per 31. März |
| Budgeteingabe | Vertragskonformität Marktkonformität Plausibilität, Erläuterungen Abgrenzungen, Kostenverteilungsschlüssel/Splitting | November |

Bezüglich des Finanzcontrollings liegt die Hoheit im Auftrag der KAIM bei der Abteilung AA.

8. Mitgeltende Dokumente

Die folgenden Dokumente und Konzepte werden hier nicht näher erläutert, sind jedoch für die Evaluation der Arbeitsmarktlichen Angebote mitgeltend:

- Rückmeldewesen
- Entsprechendes QMS-Handbuch (EduQua/IN-Qualis/etc.)
- Auf das jeweilige Angebot spezifizierte Leistungsvereinbarung (LV)

9. Literatur- und Abbildungsverzeichnis

9.1. Literaturverzeichnis

Handbuch SVOAM 2010:

<http://www.arbeitsintegrationschweiz.ch/qualitaetszertifikat.html>, abgefragt am 03.02.2014

Handbuch EduQua 2012:

http://www.eduqua.ch/002alc_0203_de.htm, abgefragt am 03.02.2014

ISO 9001, 2015:

http://www.sqs.ch/de/Leistungsangebot/Produkte/Hauptnormen/ISO-9001-2015/H.9001_15/, abgefragt am 22.01.2019

ISO 29990, 2010:

<http://www.sqs.ch/de/Leistungsangebot/Produkte/Hauptnormen/ISO-29990-2010/H.29990/>, abgefragt am 22.01.2019

9.2. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der PDCA Zyklus (Plan-Do-Check-Act), Wikipedia, 2019 (Stand 29.01.2019)

https://de.wikipedia.org/wiki/Demingkreis#/media/File:PDCA_Cycle.svg

Abbildung 2: Kontinuierliche Verbesserung durch Standardisierung, Johannes Vietze, 2013 (Stand 03.02.2014)

http://commons.wikimedia.org/wiki/File:PDCA_Process.png

Abbildung 3: Übersicht der verschiedenen Player und der Evaluationsebenen im Bereich der Arbeitsmarktlichen Angebote, 2019