

Über dieses Instrument

Entwicklung eines Qualitätsleitbilds für die Ausbildung in einem kleinen oder mittleren Unternehmen¹

Ziel	Verständigung aller an der Ausbildung Beteiligten über Ziele der Ausbildung und zu deren Erreichung notwendiger organisatorischer Voraussetzungen, methodischer Standards und Formen der Zusammenarbeit mit dem Ziel der Dokumentation der Ergebnisse in einem Qualitätsleitbild für die Ausbildung.
Zielgruppe	Auszubildende, Bildungspersonal in Betrieben, Fachkräfte mit Ausbildungsaufgaben (ausbildende Fachkräfte: z. B. Facharbeiter/innen, Gesell/innen), Führungskräfte (z. B. Abteilungsleitung, Unternehmensleitung, Filialleitung, Schulleitung), Weitere: Berater/-innen
Art des Instruments	Handreichung (z. B. Handlungsanleitung, Prozessbeschreibung)
Zeitbedarf	Entwicklung und Einführung des Qualitätsleitbildes: ca. 1-3 Stunden
Inhalt	Ein ausbildungsbezogenes Qualitätsleitbild ermöglicht allen an der Ausbildung Beteiligten, sich über die Ziele, Voraussetzungen, das Vorgehen und die Zusammenarbeit in der Ausbildung zu verständigen. Es schafft eine hilfreiche Basis und bietet einen gemeinsamen Bezugsrahmen für die weitere Entwicklung der Qualität in der Ausbildung. In der Handreichung wird das Vorgehen bei der Entwicklung eines Qualitätsleitbildes unter Einbindung aller an der Ausbildung direkt Beteiligten praxisnah und Schritt für Schritt beschrieben.
Hintergrund	Die Handreichung ist sowohl für einzelne Ausbilder/innen geeignet, die mit ihren Auszubildenden ein Qualitätsleitbild entwickeln möchten, als auch für größere Gruppen bis 15 Personen, z. B. aus Unternehmensleitung, ausbildenden Fachkräften und Auszubildenden.
Entwickelt im Modellversuch	Graswurzel QES – Entwicklung, Erprobung und Verbreitung einer ausbildungsprozessintegrierten Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung
Autoren	Anna Maurus, GAB München <i>anna.maurus@gab-muenchen.de</i> Nico Schrode, GAB München <i>nico.schrode@gab-muenchen.de</i>
Stand	19. Mai 2012 (nach Abschluss der ersten Erprobungsphase)

¹ Das Instrument eignet sich auch für Filialen, Geschäftsstellen und andere kleine Einheiten von Großbetrieben.

Gliederung

1	Wozu ein Qualitätsleitbild – wer entwickelt und wie lange dauert es?	3
1.1	Was sind Sinn und Zweck eines Qualitätsleitbildes für kleine und mittlere Unternehmen?	3
1.2	Für wen ist das Instrument gedacht?	3
1.3	Wer soll daran teilnehmen?	3
1.4	Wie lange dauert die Entwicklung?	3
1.5	Welche Hilfsmittel braucht man dazu?	4
1.6	Überblick über den Ablauf	4
2	Ausführliche Beschreibung des Ablaufs und der Moderation	5
2.1	In die Erarbeitung einführen	5
2.2	Qualitätsleitbilds in 2 Schritten erarbeiten	6
3	Weiteres Vorgehen	14
4	Arbeiten mit dem Qualitätsleitbild	17

1 Wozu ein Qualitätsleitbild – wer entwickelt und wie lange dauert es?

1.1 Was sind Sinn und Zweck eines Qualitätsleitbildes für kleine und mittlere Unternehmen?

Was bringt es, wenn in einem kleinen oder mittleren Unternehmen Auszubildende, Ausbilder/innen, ausbildende Fachkräfte und der Betriebsinhaber gemeinsam ein Qualitätsleitbild für die Ausbildung entwickeln? - Einblick in die jeweils anderen Perspektiven, Klärung und Verständigung. Ein Qualitätsleitbild hilft allen Beteiligten, sich auf einfache und wertschätzende Weise über die Ziele, die Voraussetzungen, das Vorgehen und die Zusammenarbeit in der Ausbildung zu verständigen. Die Arbeit am Qualitätsleitbild bezieht alle die mit ein, die im Betrieb an der Ausbildung beteiligt sind. Sie regt an, über die eigenen Vorstellungen zur Ausbildung nachzudenken und ermöglicht, die unterschiedlichen Perspektiven, Erwartungen und Schwerpunkte der Beteiligten, der Auszubildenden, der Auszubildenden und der Unternehmensleitung kennen zu lernen, zu verstehen und zu verhandeln. Das fertige Qualitätsleitbild ist eine hilfreiche Basis und ein gemeinsamer Bezugsrahmen für die weitere Entwicklung der Qualität in der Ausbildung.

1.2 Für wen ist das Instrument gedacht?

Als Zielgruppen für dieses Instrument denken wir an die Unternehmensleitung (Filialleitung, ...), Ausbildungsverantwortliche, ausbildende Fachkräfte am Arbeitsplatz und externe Beraterinnen und Berater, die kleine Betriebe bei ihren Qualitätsentwicklungsaktivitäten begleiten.

Wir stellen hier eine schlanke erprobte Vorgehensweise vor. Sie kann von einem einzelnen Ausbilder angewendet werden, der nach diesen Schritten zusammen mit seinem Auszubildenden ein Qualitätsleitbild entwickeln möchte. Sie führt aber auch Gruppen zum Erfolg, die z.B. aus der Unternehmensleitung, den ausbildenden Fachkräften und den Auszubildenden bestehen und ca. 15 Personen umfassen. Die Ansprüche an die Moderation steigen mit der Größe der Gruppe.

1.3 Wer soll daran teilnehmen?

Ideal ist es, wenn alle an der Ausbildung Beteiligten an diesem Prozess teilnehmen können. Geht das nicht, kann auch eine kleine Gruppe von Auszubildenden, ausbildenden Fachkräften und die Unternehmensleitung in Delegation ein Qualitätsleitbild entwickeln, das hinterher mit den anderen besprochen wird. In diesem Fall ist es wichtig, dass alle Bescheid wissen, dass ein Qualitätsleitbild erarbeitet wird.

1.4 Wie lange dauert die Entwicklung?

Um Leitgedanken für die Ausbildung zu entwickeln braucht man zwischen einer und ca. drei Stunden, je nach Größe der Gruppe. Anschließend braucht man nochmal zwischen einer und zwei Stunden, um die Leitgedanken in Sätzen zu formulieren. Wenn nicht alle an der Ausbildung Beteiligten dabei sein können, rechnet man am besten mit einer weiteren Stunde, in der man das Leitbild mit den Auszubildenden und ausbildenden Fachkräften, die nicht an der Erarbeitung dabei sein konnten, diskutiert.

1.5 Welche Hilfsmittel braucht man dazu?

Ideal ist ein Flipchart, dicke Filzstifte, farbige Moderationskarten oder unterschiedlich farbiges Kopierpapier; Pinnwände und Nadeln oder ersatzweise Tesakrepp, um die beschriebenen Flipchartblätter an die Wand zu hängen; Für jeden Teilnehmenden (im Folgenden TN) Papier und Stift, damit sich alle Notizen machen können.

Nicht in jedem kleinen Betrieb gibt es solches Moderationsmaterial. Dann muss man eben improvisieren.

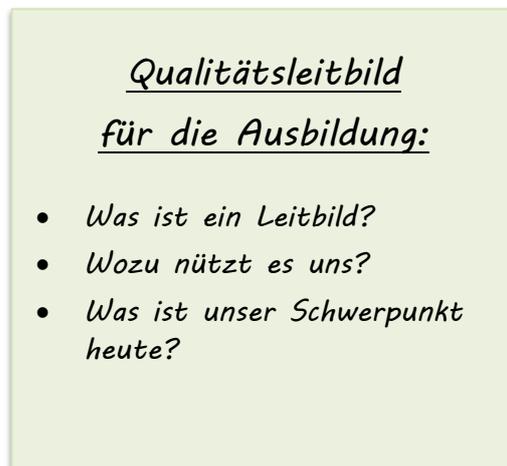
1.6 Überblick über den Ablauf

Zeit	Inhalt	Material
13.00	Begrüßung, Überblick, bei Bedarf Vorstellungsrunde	Überblick auf Flipchart
13.15	Einführung in das Thema Qualitätsleitbild: Was ist ein Qualitätsleitbild und wozu nützt es uns?	Wichtigste Punkte auf Flipchart
13.25	Erarbeiten des Qualitätsleitbilds: 1. Schritt: Ausbildungsziele klären: Was soll am Ende der Ausbildung erreicht sein?	Arbeitsauftrag auf Flipchart; Flipchart zum Notieren der Beiträge
14.10	2. Schritt: Worauf kommt es uns bei der Durchführung der Ausbildung an? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualitätskriterien erarbeiten zu ▪ Voraussetzungen und Strukturen ▪ Vorgehen und Methoden ▪ Zusammenarbeit 	Arbeitsauftrag auf Flipchart; Blätter oder Moderationskarten, dicke Stifte, Pinnwand und nadeln oder Tesakrepp
14.30	Pause	
14.40	Fortsetzung der Arbeit zu den Qualitätskriterien	
15.15	Zusammenfassung der Ergebnisse im Überblick; Ausblick: wie geht's weiter, was ist als Nächstes geplant? Kurze Auswertung der Arbeit	
15.30	Ende	

2 Ausführliche Beschreibung des Ablaufs und der Moderation

2.1 In die Erarbeitung einführen

Das Erarbeiten des Qualitätsleitbilds beginnt mit einer kurzen Einführung, Unterstützend ist dabei ein vorbereitetes Flipchart.



Möglicher Einstieg:

„Was ist ein Qualitätsleitbild für die Ausbildung?“

Ein Qualitätsleitbild macht konkrete Aussagen darüber, wie wir hier in unserem Betrieb die Ausbildung handhaben möchten und worauf wir Wert legen. Es macht Aussagen, welche Ziele wir am Ende der Ausbildung erreicht haben wollen, was für uns wichtige organisatorische Voraussetzungen sind, was wir methodisch bei der Ausbildung beachten wollen und worauf es uns bei der Zusammenarbeit in der Ausbildung ankommt, z.B. zwischen den Auszubildenden und den ausbildenden Fachkräften, und zwischen mir als Betriebsinhaber und den Auszubildenden.

Wozu nützt es uns?

Ein Qualitätsleitbild hilft uns, eine gemeinsame Basis zu bekommen darüber, was uns in der Ausbildung wichtig ist, so dass wir alle an einem Strang ziehen. Es gibt uns die Möglichkeit, uns über unsere jeweiligen Vorstellungen zur Ausbildung zu verständigen und ist eine gute Ausgangsbasis für die weitere Entwicklung der Qualität der Ausbildung in unserem Betrieb.

Was ist unser Fokus heute?

Heute geht es darum, die Leitgedanken zur Qualität unserer Ausbildung gemeinsam zu erarbeiten, wobei wir uns konkret auf die unmittelbare Ausbildung (auf der Baustelle, am Arbeitsplatz,...) konzentrieren, also solche Themen wie »die Auswahl neuer Auszubildender«, die »Zusammenarbeit mit der Berufsschule« oder Ähnliches lassen wir außen vor.“

2.2 Qualitätsleitbilds in 2 Schritten erarbeiten

1. Schritt: Erarbeiten der Ziele, die am Ende der Ausbildung erreicht sein sollen.

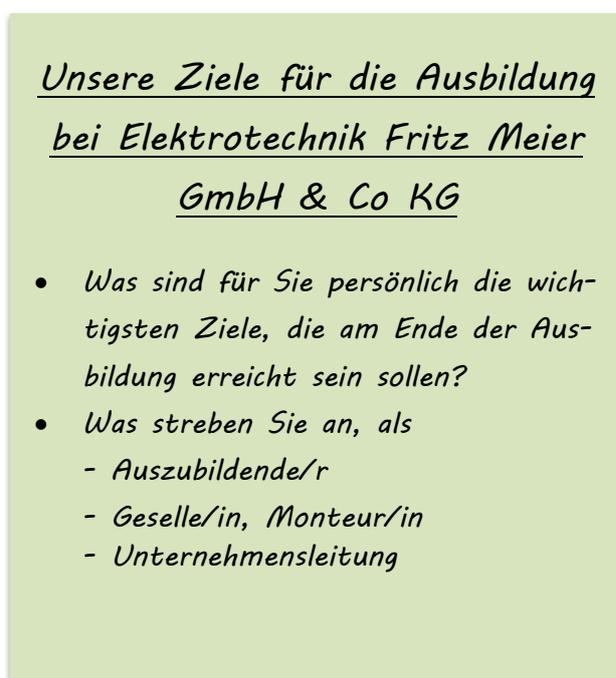
Anmoderation:

„Bei der Erarbeitung des Qualitätsleitbilds fangen wir hinten an, nämlich am Ende der Ausbildung. Vielleicht hat der eine oder andere von Ihnen sich schon mal Gedanken gemacht, was am Ende der Ausbildung erreicht sein soll, was also die Ziele der Ausbildung hier bei uns sind.“

(In der Regel wird das eher verneint. Kommen doch Antworten, können diese gleich als Beispiel aufgegriffen werden) Anschließend:

„Wir werden jetzt gemeinsam nachdenken. welche Ziele für Sie, aus Ihrer jeweiligen Rolle und Position heraus, besonders wichtig sind.“

Der Arbeitsauftrag steht wieder auf einem Flipchart:



Unsere Ziele für die Ausbildung
bei Elektrotechnik Fritz Meier
GmbH & Co KG

- Was sind für Sie persönlich die wichtigsten Ziele, die am Ende der Ausbildung erreicht sein sollen?
- Was streben Sie an, als
 - Auszubildende/r
 - Geselle/in, Monteur/in
 - Unternehmensleitung

„Ich schlage vor, dass jeder mal ein paar Minuten für sich überlegt und sich dazu Notizen macht.“

Wenn man als Moderator/in den Eindruck hat, dass es den TN sehr schwer fällt, Antworten zu finden, kann man den Prozess unterstützen, indem man ein Beispiel bringt.

„Ich mach mal ein Beispiel: Als ausbildende Fachkraft könnte Ihnen vielleicht wichtig sein, dass der Auszubildende am Ende seiner Ausbildung auf eigenen Füßen stehen kann, als Auszubildender ist Ihnen vielleicht wichtig, dass Sie eine gute Prüfung machen“

Man kann auch vorschlagen, dass sowohl Auszubildende als auch ausbildende Fachkräfte sich jeweils zu zweit oder dritt zusammensetzen, in sogenannte Murmelgruppen, und gemeinsam darüber nachdenken, was für sie wichtige Ziele sind, die am Ende der Ausbildung erreicht sein sollen.

Meist ist nach 5 bis 10 Minuten der Gedankenfluss vorbei. In Murmelgruppen brauchen die TN oft etwas länger, als wenn sie alleine nachdenken, dafür regen sie sich auch gegenseitig an.

Wenn keine externe Moderatorin oder externer Moderator zur Verfügung steht und man als Unternehmensleitung oder verantwortliche Ausbilderin bzw. Ausbilder selbst moderiert, nimmt man sich ebenfalls die Zeit, über die Ziele nachzudenken. Man kann sich die eigene Antwort auf die Frage aber auch schon vorab überlegen und die Notizen mitbringen.

Zusammentragen der Ergebnisse:

Die Ergebnisse werden nun gesammelt und auf ein Flipchart notiert. Besonders zeitsparend ist folgende Methode:

„Wir sammeln jetzt die Ziele, die Ihnen wichtig sind, und ich notiere sie gleich hier auf dem Flipchart. Wir machen das so, dass zunächst einer von Ihnen ein Ziel sagt, das ihm wichtig ist. Anschließend ergänzen alle anderen, die ein ähnliches Ziel notiert haben, dieses Ziel mit ihren Aussagen.“

Beispiel: Eine auszubildende Fachkraft hat als Ziel: „Mir ist wichtig, dass der Auszubildende seine Prüfung gut besteht“.

Man schreibt dieses Ziel auf das Flipchart und fragt nach: *„Hat noch jemand von Ihnen ein Ziel, das hier dazu passt?“*

Die entsprechenden Antworten werden dazu geschrieben



Unsere Ziele für die Ausbildung
bei Elektrotechnik Fritz Meier
GmbH & Co KG

- *Auszubildender soll die Ausbildung gut bestehen*
 - ✓ *das können, was er hinterher braucht*
 - ✓ *Ein breites Grundspektrum haben*
- ...

In der Regel sind nicht alle TN gleich redefreudig. Besonders Auszubildende müssen oft ermutigt werden, sich zu äußern. Fragen Sie bei denjenigen, die von sich aus nichts sagen, nach:

„Herr Kenzer, haben Sie noch etwas zu diesem Punkt?“ oder „Frau Markl, wie sehen Sie das?“

Wenn alle TN ihre zum ersten Punkt passenden Ziele gesagt haben, bringt man selbst noch seine Zielvorstellung ein, die zu diesem Punkt passt. (Das gilt natürlich nicht für externe Moderatoren.)

Bevor eine nächste/r TN ein neues Ziel sagt, fragt man nochmal in die Runde:

„Haben wir alle Ziele, die hier zu diesem Punkt passen?“

Wenn alle genannt wurden, sagt ein/e nächste/r TN eines seiner Ziele.
Z.B.: „Sozialkompetenz, der Auszubildende soll Sozialkompetenz haben“

Unsere Ziele für die Ausbildung
bei Elektrotechnik Fritz Meier
GmbH & Co KG

- *Ausbildender soll die Ausbildung gut bestehen*
 - ✓ *das können, was er hinterher braucht*
 - ✓ *Ein breites Grundspektrum haben*
- *Sozialkompetenz*

Bei so allgemein formulierten Zielen ist es wichtig nachzufragen um das Ziel zu konkretisieren:

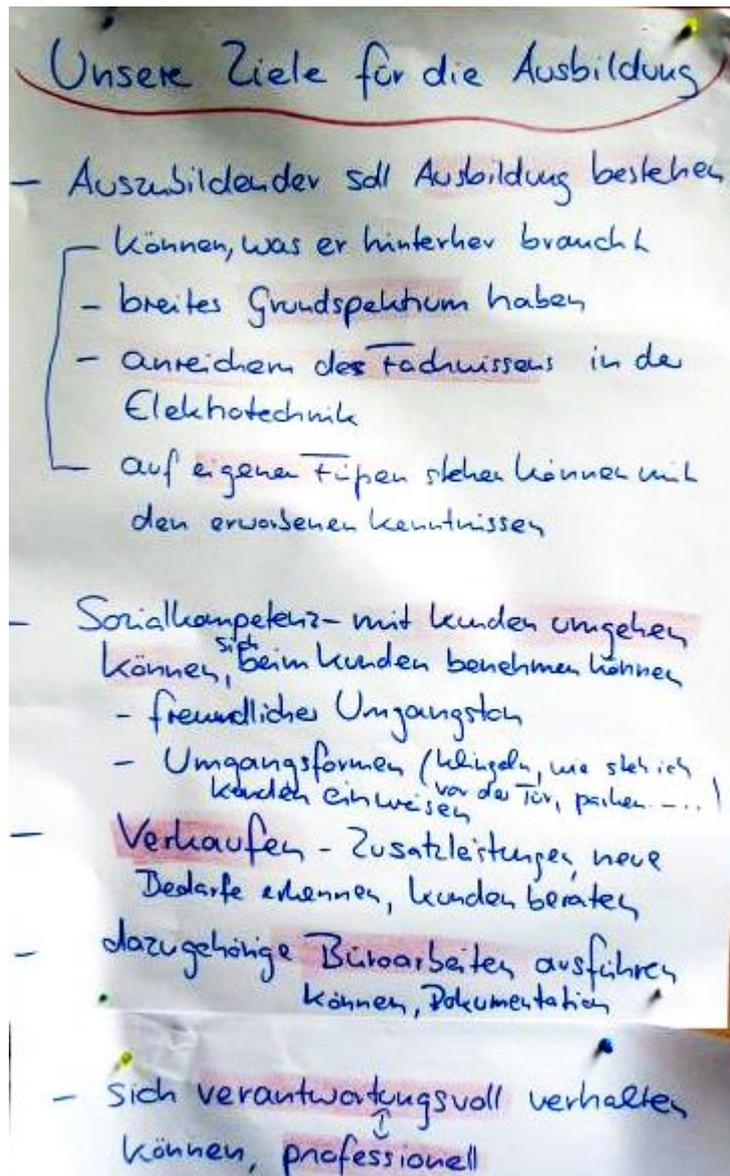
„Was konkret ist Ihnen da wichtig?“

Man schreibt die Ergänzung dazu und verfährt wie oben. Man fragt, wer noch weitere Zielvorstellungen zum Thema Sozialkompetenz hat und notiert diese. TN, die sich nicht äußern, spricht man wieder am besten gezielt an und lädt sie ein, zu ergänzen, oder ihre Meinung dazu zu sagen. Als interner Moderator bzw. Moderatorin bringt man die eigenen Ziele zu diesem Thema wieder zuletzt ein und fragt nochmal in die Runde, ob alle ihre Ziele zu diesem Punkt gesagt haben.

Anschließend bringt ein/e andere/r TN ein weiteres Ziel ein, das ihm wichtig ist.

Dieses Verfahren praktiziert man so lange, bis alle Ziele gesammelt sind und auf dem Flipchart stehen.

Hier ist ein reales Beispiel, wie das hinterher aussehen kann.



Zum Abschluss dieses Arbeitsschritts macht man sich die gesammelten Ziele nochmal bewusst und fragt nach, ob alle damit übereinstimmen oder ob Ziele strittig sind.

Weitere Tipps zur Moderation dieses Schritts und der folgenden Schritte:

Konkrete Beispiele erfragen:

Manchmal werden sehr abstrakte Begriffe genannt, wie z.B. „Sozialkompetenz“, oder „professionelles Handeln“. Hier ist es wichtig nachzufragen, was der Teilnehmer konkret damit meint, oder ob er konkrete Beispiele, Verhaltensweisen nennen kann. Diese sollten dann ebenfalls notiert werden. Solche konkreten Beispiele bewirken, dass das Leitbild anschaulicher wird und für die Orientierung im Arbeitsalltag besser zu gebrauchen ist.

Den Fokus, „Ziele, die am Ende der Ausbildung erreicht sein sollen“ im Auge behalten:

Man muss sich immer wieder bewusst machen, dass es um **Ziele geht, die am Ende der Ausbildung erreicht** sein sollen. Es erleichtert die Arbeit sehr, wenn man diesen Fokus bei der Moderation befolgt. Oft nennen TN auch schon Verhaltens- oder Vorgehensweisen, die ihnen in der Ausbildung wichtig sind, wie z.B.: „ein gutes Arbeitsklima“. Ein gutes Arbeitsklima ist kein Ziel, das am Ende der Ausbildung erreicht sein soll, ist aber ein wichtiger Beitrag für den nächsten Arbeitsschritt. Wenn TN bereits bei der Sammlung der Ziele solche Aussage machen, kann man sie gleich auf einem Blatt notieren und für den nächsten Arbeitsschritt aufheben.

Sprache der TN aufgreifen:

Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, so identisch wie möglich die Sprache der TN aufzugreifen. Die Aussagen im Qualitätsleitbild müssen in ihren Formulierungen die ansprechen, die damit arbeiten sollen. D.h. vor allem, dass die Aussagen möglichst konkret und anschaulich sein sollen und aus der Sicht der Betroffenen nicht „gestelzt“ formuliert sein dürfen.

Umgang mit Widersprüchen:

Aussagen, mit denen andere nicht übereinstimmen, werden sofort geklärt. Dazu versucht man herauszubekommen, ob es die Aussage selbst ist, an der sich ein/e TN stört, konkret das Anliegen, das hinter der Aussage steht, oder die konkrete Formulierung. In einem kleinen Handwerksunternehmen schlug ein auszubildender Geselle bei der Erarbeitung des Qualitätsleitbilds vor, die Auszubildenden sollen sich auch nach der Arbeit mit ihrem Beruf beschäftigen. Bei der Frage an die Auszubildenden, wie das bei ihnen ankommt, fanden diese eine solche Aufforderung zunächst als Zumutung. Der Geselle erläuterte den Hintergrund seiner Aussage, nämlich, dass es existenziell wichtig ist, dass man als Monteur die rasante technische Entwicklung in diesem Berufsfeld mitbekommt, und dass das nicht alles in der Arbeit möglich ist. Daraus ergab sich eine interessante Diskussion und letztlich die Klärung, dass damit nicht zusätzliches Lernen gemeint war, sondern das Interesse für technischen Neuerungen und Innovationen, die den eigenen Beruf betreffen.

Ist keine schnelle Klärung und Einigung möglich hilft es, strittige Aussagen erst einmal auszuklammern. Man kann versuchen am Schluss nochmal einen Konsens herzustellen. Gelingt auch das nicht, Wird diese Aussage nicht in das Qualitätsleitbild aufgenommen. Auf keinen Fall lohnt es sich, sich an einem Widerspruch festzubeißen, so dass damit das Ergebnis der ganzen Arbeit gefährdet wird.

2. Schritt: Erarbeiten der Kriterien, die während der Ausbildung nötig sind, damit diese Ziele erreicht werden können

Der nächste Arbeitsauftrag wird für alle wieder auf ein Flipchart geschrieben:

Anmoderation:

Worauf kommt es uns bei der Durchführung der Ausbildung an?

z.B. in Bezug auf

- *organisatorische und sonstige Voraussetzungen*
- *das Vorgehen, Methoden*
- *unsere Zusammenarbeit, Umgang miteinander, Verhalten etc.*

„Jetzt haben wir die Ziele geklärt, die wir gemeinsam anstreben und wir haben auch schon ein paar Hinweise, wie es während der Ausbildung sein soll. Dem gehen wir jetzt weiter nach. Worauf kommt es uns bei der Durchführung der Ausbildung, also innerhalb der Ausbildungszeit an? Wir können hier in verschiedene Richtungen denken. Z.B. Welche organisatorischen und sonstigen Voraussetzungen für uns wichtig sind, worauf wir Wert legen hinsichtlich der Ausbildungsmethoden, oder worauf es uns hinsichtlich unserer Zusammenarbeit und dem Verhalten ankommt.“

Falls vorher, bei der Erarbeitung der Ziele bereits Aussagen kamen zu den drei Punkten, wie z.B. „gutes Arbeitsklima“ oder „oft mit neuen Anforderungen konfrontiert werden“ kann man diese gleich aufgreifen.

Um die Qualitätskriterien zu diesen drei Perspektiven zu erarbeiten, kann man genauso vorgehen wie bei der Erarbeitung der Ziele.

Jeder überlegt zuerst für sich welche organisatorischen und sonstigen Voraussetzungen ihm wichtig sind. Falls den TN nichts einfällt, hilft oft das Denken in Murmelgruppen weiter. Anregend sind auch Beispiele, was mit den Fragen gemeint sein könnte.

Zur Abwechslung schreiben die TN ihre Aussagen gleich selbst auf Karten oder Blätter. Bei TN, die gehemmt sind, selbst zu schreiben, sollte das die Moderatorin bzw. der Moderator tun.

Die Aussagen werden nach der gleichen Methode wie oben zusammengetragen: Einer sagt einen für ihn wichtigen Punkt, die anderen ergänzen, wenn sie ähnliche Aussagen haben. Zwischendurch fragt man immer wieder „Stimmt die Aussage so für Sie?“ „Entspricht das auch Ihrer Meinung?“ Ist das nicht der Fall, sucht man gleich nach einer konsensfähigen Formulierung.

Mit dieser Methode kann man alle drei Punkte hintereinander abarbeiten.

Organisatorische und sonstige Voraussetzungen

- *im Bewusstsein haben, dass Ausbilden Zeit kostet*
- *und erkennen, wo diese Zeiträume möglich sind*
- *Zuteilung der Auszubildenden zu Gesellen so, dass der Azubi Sinn macht*
- *Azubi und Geselle haben einen Überblick über den gesamten Auftrag*

Vorgehen und Methoden in der Ausbildung

- *Als Azubi immer wieder mit neuen Anforderungen konfrontiert werden*
- *Im ersten Lehrjahr:*
 - *Material und Werkzeug kennen lernen*
 - *Voraussetzung für eine fachliche Kommunikation schaffen*
 - *Azubi hat möglichst oft Kontakt mit Kunden*
 - *Als Geselle vorleben, wie die Arbeit gemacht werden soll*
 - *Als Azubi selber was machen können von neuen Sachen, nicht nur zuschauen*
- *...*

Unsere Zusammenarbeit, Umgang miteinander, Verhalten etc.

- *Gutes Arbeitsklima, z.B. durch ermutigen und unterstützen, gerade im 1. Lehrjahr*
- *Nachfragen und zuhören*
- *Geduld mitbringen als Geselle, auch bei 4x fragen*
- *Konstruktive Kritik zur Arbeit und zum Verhalten (nicht in die Pfanne hauen)*
- *Als Geselle Präsenz zeigen und regelmäßig beim Azubi vorbei schauen*
- *Lob und Bestätigung im rechten Maß*
- ...

Abschluss der gemeinsamen Arbeit

Sind alle Aussagen gesammelt wird nochmal nachgefragt, ob sie für alle konsensfähig sind. Wenn sehr viele Aussagen zusammenkommen, kann man die TN auffordern, diejenigen zu punkten, die sie bei den einzelnen Gliederungspunkten für besonders wichtig halten (also z.B. Kreuzchen an diese zu machen).

Zum Abschluss erfolgt noch ein kleiner Rückblick mit den TN zu der Frage, wie die Arbeit für sie war, z.B. was für sie interessant war, was sie überrascht hat, was sie überhaupt zu dieser Arbeit sagen möchten. Häufig kommen dabei Aussagen wie z.B. „über so etwas habe ich bisher überhaupt nicht nachgedacht“, „es ist schon ganz gut sich mal klar zu machen, was man mit der Ausbildung überhaupt will“, „ich fand's gut“, „Ich fand's gut, dass wir das zusammen besprochen haben“, „schade, dass Kollege XY nicht dabei war“.

3 Weiteres Vorgehen

Die Aussagen werden möglichst zeitnah von einem Ausbilder oder dem Betriebsinhaber zu einem Qualitätsleitbild zusammengefasst. Dies kann z.B. folgende Gliederung haben:

Leitgedanken für die Ausbildung
bei Elektrotechnik Fritz Meier,
GmbH & Co. KG

Erarbeitet am von

Folgende wesentliche Ziele wollen wir mit der Ausbildung bei Elektrotechnik Fritz Meier, GmbH & Co. KG erreichen:

.....

Um diese Ziele zu erreichen achten wir während der Ausbildung auf Folgendes:

Organisatorische und andere Voraussetzungen:

.....

Zum Vorgehen in der Ausbildung:

.....

Zur Zusammenarbeit zwischen Geselle und Auszubildendem

.....

Beim Formulieren kommt es darauf an, die stichwortartigen Aussagen zu Sätzen zu formulieren. Dies gelingt erheblich einfacher, wenn nicht nur Stichworte sondern bereits kurze Aussagen notiert wurden. Nachträglich können einzelne Aussagen auch einem anderen Gliederungspunkt zugeordnet werden, wenn sie dort eigentlich besser hinpassen. Aussagen, die sehr ähnlich sind, werden zusammengefasst.

Das fertige Qualitätsleitbild wird dann allen an der Ausbildung Beteiligten vorgestellt. Dabei hat es sich auch bewährt mit denen, die nicht bei der Erarbeitung dabei sein konnten durchzusprechen, was mit den einzelnen Aussagen gemeint war und das an konkreten Beispielen zu erläutern.

Auf der nächsten Seite findet sich ein Beispiel für ein solches Qualitätsleitbild, wie es wirklich von Auszubildenden, ausbildenden Fachkräften (im beispielhaft beschriebenen Fall Handwerksgelesen) und der Unternehmensleitung erarbeitet wurde.

Leitgedanken für die Ausbildung bei **Elektrotechnik Fritz Meier, GmbH & Co. KG**

Erarbeitet am 2012 von ...

Folgende wesentliche Ziele wollen wir mit der Ausbildung bei **Elektrotechnik Fritz Meier, GmbH & Co. KG** erreichen:

- Der Auszubildende besteht seine Ausbildung. Er erwirbt sich in seiner Ausbildung so viele Kenntnisse, dass er nach der Ausbildung auf eigenen Füßen stehen kann. Dazu gehören z.B.: ein breites Grundspektrum und ein fundiertes Fachwissen in der Elektrotechnik
- Der Auszubildende hat sich eine gute Sozialkompetenz erworben. Das meint z.B., dass er sich beim Kunden benehmen und mit Kunden umgehen kann, einen freundlichen Umgangston und angemessene Umgangsformen hat. Dazu gehört auch, dass er den Kunden in die Bedienung der installierten Einrichtungen und Geräte einweisen kann.
- Der Auszubildende kann beraten und verkaufen. Er erkennt beim Kunden weitere Bedarfe und sinnvolle Zusatzleistungen und kann den Kunden beraten.
- Der Auszubildende beherrscht auch die Büroarbeiten, die zu seiner Arbeit gehören, z.B. Dokumentation.
- Insgesamt verhält sich der Auszubildende nach seiner Ausbildung bei uns verantwortungsvoll und professionell.

Um diese Ziele zu erreichen achten wir während der Ausbildung auf Folgendes:

Organisatorische und andere Voraussetzungen:

- Betriebsinhaber und Gesellen haben im Bewusstsein, dass Ausbilden Zeit kostet und erkennen, wo diese Zeiträume möglich sind
- Auszubildender und Geselle haben einen Überblick über und ein Verständnis für den *gesamten* Auftrag (das gesamte Projekt), so dass sie ihre Arbeit darin verorten können
- Die Arbeit wird möglichst so eingeteilt, dass der Auszubildende für seine Ausbildung sinnvolle Arbeiten machen kann und immer wieder mit neuen Anforderungen konfrontiert wird
- Der Auszubildende kann räumlich denken. Das bringt er möglichst bereits als Voraussetzung in die Ausbildung mit
- Er ist bereit, sich auch in seiner Freizeit mit seinem Beruf auseinander zu setzen

Zum Vorgehen in der Ausbildung:

- Der Auszubildende lernt im ersten Lehrjahr unter anderem Material und Werkzeug kennen. Damit wird eine Voraussetzung geschaffen für die fachliche Kommunikation
- Der Auszubildende soll auch bei neuen Aufgaben möglichst schnell selbst etwas machen dürfen und nicht nur zuschauen.
- Er bekommt möglichst ganzheitliche Aufgaben in angemessenem Umfang, also solche, bei denen er seine Arbeit selbst planen, durchführen und kontrollieren muss.
- Der Geselle lebt vor, wie die Arbeit gemacht werden soll

Zur Zusammenarbeit zwischen Geselle und Auszubildendem

- Geselle und Auszubildender achten auf der Baustelle auf ein gutes Arbeitsklima und auf ein Klima, das das Lernen anregt. Dazu gehört z.B., dass beide einander zuhören und nachfragen, zueinander Vertrauen aufbauen und der Geselle sich in den Auszubildenden hineinversetzen kann
- Der Geselle ermutigt und unterstützt den Auszubildenden. Er bringt Geduld mit und ermutigt den Auszubildenden zu fragen
- Er gibt dem Auszubildenden konstruktive Rückmeldung zu seiner Arbeit und zu seinem Verhalten
- Der Auszubildende weiß, dass er Hilfe bekommen kann und fragt von sich aus nach, wenn er nicht weiter kommt oder unsicher ist
- Der Geselle zeigt Präsenz und schaut immer wieder beim Auszubildenden vorbei
- Der Auszubildende soll sich akzeptiert fühlen

4 Arbeiten mit dem Qualitätsleitbild

Damit die Inhalte des Leitbilds nicht vergessen werden kann man Folgendes machen:

- Zu Beginn des Ausbildungsjahres das Leitbild mit den Auszubildenden und den ausbildenden Fachkräften durchsprechen
- Während des Ausbildungsjahres mit den Auszubildenden und ausbildenden Fachkräften besprechen, welche Aussagen aus dem Leitbild wie realisiert werden:
 - Was von diesen Aussagen klappt bei uns?
 - Was noch eher wenig oder gar nicht?
 - Was können wir ändern?

Daran können sich weitere Elemente einer gemeinsamen Qualitätsarbeit anschließen, z.B. kollegialer Austausch und betriebsinterne Schulungen zu Methoden in der Ausbildung, oder ein gemeinsamer Qualitätszirkel.

Kommentar für Qualitätsmanagement Interessierte:

Bei der Erarbeitung des Ausbildungsleitbilds werden folgende Qualitätsdimensionen angesprochen:

- Die **Ergebnis- oder Outputqualität** mit der Frage:
 - Welche Ziele sollen am Ende der Ausbildung erreicht sein?
- Die **Input- oder Strukturqualität** mit der Frage:
 - Auf welche organisatorischen und anderen Voraussetzungen kommt es Ihnen bei der Ausbildung an?
- Die **Prozessqualität** mit der Frage:
 - Auf welches Vorgehen, welche Methoden kommt es Ihnen bei der Ausbildung an
- Die **Beziehungsqualität** mit der Frage:
 - Worauf kommt es Ihnen in der Zusammenarbeit, im Umgang miteinander, im Verhalten an?