

Über dieses Instrument

Entwicklung eines Qualitätsleitbilds für Seminare und Unterricht

Ziel	Verständigung zwischen Teilnehmer/innen und Dozent/innen über Ziele der Aus- bzw. Fortbildung und zu deren Erreichung notwendiger organisatorischer Voraussetzungen, methodischer Standards und Formen der Zusammenarbeit mit dem Ziel der Dokumentation der Ergebnisse in einem Qualitätsleitbild fürs Seminar bzw. für den Unterricht.
Zielgruppe	Auszubildende in schulischen Ausbildungskontexten, Weiterzubildende, Bildungspersonal in schulischer Ausbildung oder seminaristisch organisierter Weiterbildung
Art des Instruments	Handreichung (z. B. Handlungsanleitung, Prozessbeschreibung)
Zeitbedarf	Entwicklung und Einführung des Qualitätsleitbildes: ca. 3-4 ½ Stunden
Inhalt	Ein Qualitätsleitbild für das Seminar/ den Unterricht ermöglicht allen daran Beteiligten, sich über die Ziele, Voraussetzungen, das Vorgehen und die Zusammenarbeit im Seminar oder Unterricht zu verständigen. Es schafft eine hilfreiche Basis und bietet einen gemeinsamen Bezugsrahmen für die weitere Entwicklung der Qualität. In der Handreichung wird das Vorgehen bei der gemeinsamen Entwicklung eines Qualitätsleitbildes durch Lernende und Lehrende praxisnah und Schritt für Schritt beschrieben.
Hintergrund	Die Handreichung ist für Dozenten, Trainer oder (Fach-)Lehrer geeignet, die mit ihren Weiterzubildenden oder Auszubildenden ein Qualitätsleitbild entwickeln möchten.
Entwickelt im Modellversuch	Graswurzel QES – Entwicklung, Erprobung und Verbreitung einer ausbildungsprozessintegrierten Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung
Autoren	Nico Schrode, GAB München <i>nico.schrode@gab-muenchen.de</i> Nathalie Kleestorfer, GAB München <i>nathalie.kleestorfer@gab-muenchen.de</i>
Stand	31. Oktober 2013 (nach Abschluss der ersten Erprobungsphase)

Gliederung

1	Wozu ein Qualitätsleitbild – wer entwickelt und wie lange dauert es?	3
1.1	Was sind Sinn und Ziel eines Qualitätsleitbilds fürs Seminar oder den Unterricht?	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 des QLB einführen	5
2.2	Inhalte des Qualitätsleitbilds gemeinsam entwickeln	5
2.3	Leitbild aus den individuellen und gemeinsamen Überlegungen entwickeln	8
2.4	Erfahrungen mit dem Verfahren	11
3	Zeitsparende Varianten des Verfahrens	12
4	Weiteres Vorgehen	13

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

1.1 Was sind Sinn und Ziel eines Qualitätsleitbilds fürs Seminar oder den Unterricht?

Was bringt es, wenn Teilnehmer/innen und Lernbegleiter/innen oder Schüler/innen und Lehrer/innen gemeinsam ein Qualitätsleitbild zu ihrem Seminar oder ihrem Unterricht 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 im Seminar/ Unterricht zu verständigen. Die Arbeit am Qualitätsleitbild bringt die Erwartungen, Wünsche und Vorstellungen der Teilnehmer/innen oder Schüler/innen mit jenen der Lehrenden zusammen. Es ermöglicht, sich über die Ziele, Methoden und den Umgang miteinander im Seminar/ Unterricht zu verständigen. Lehrende lernen dadurch die unterschiedlichen Perspektiven, Erwartungen und Schwerpunkte der Lernenden kennen. Die Lernenden erfahren die Perspektive, Erwartungen, Ansprüche, Vorhaben und Schwerpunkte ihrer Mitlernenden und des/der Lehrenden und können sich damit auseinandersetzen.

Das fertige Qualitätsleitbild ist eine hilfreiche Basis und ein gemeinsamer Bezugsrahmen für die weitere Entwicklung der Qualität im Seminar/ Unterricht und dessen qualitätsbewusster Gestaltung. Außerdem legt es die gemeinsamen Ansprüche an die Qualität des Kurses fest, und erlaubt es, diese an verschiedenen Zeitpunkten des Seminars/Unterrichts (z.B. zur „Halbzeit“) gemeinsam zu überprüfen.

1.2 Für wen ist das Instrument gedacht?

Als Zielgruppen für dieses Instrument denken wir an Lernbegleiter/innen von seminaristischen oder Unterrichts-Veranstaltungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung und deren Teilnehmer/innen bzw. Schüler/innen. Das Vorgehen kann von einem einzelnen Lehrenden angewendet werden, der nach diesen Schritten zusammen mit seiner Teilnehmergruppe ein Qualitätsleitbild entwickeln möchte. Es ist für Gruppen von 6-36 Personen geeignet. Die Ansprüche an die Moderation und Arrangieren des selbstständigen Arbeitens der Teilnehmer steigen mit der Größe der Gruppe.

1.3 Wer soll daran teilnehmen?

Ideal ist es, wenn alle Kursteilnehmer/innen an diesem Prozess teilnehmen können. Geht das nicht, ist es wichtig, fehlende Aus- oder Weiterzubildende danach ‚ins Boot‘ zu holen. Das heißt, sie umfassend über Prozess und Ergebnisse der Leitbildentwicklung zu informieren und ihnen die Möglichkeit zu geben, ihre eigene Sichtweise dazu zu äußern und einzubringen.

1.4 Wie lange dauert die Entwicklung?

Um Leitgedanken zur Qualität für den Kurs zu entwickeln und zu formulieren braucht man circa 3-4½ Stunden, je nach Größe der Gruppe. Wenn nicht alle an der Ausbildung Beteiligten dabei sein können, rechnet man am besten mit einer weiteren Stunde, in der man das Leitbild mit denjenigen Teilnehmern, die nicht an der Erarbeitung dabei sein konnten, diskutiert.

1.5 Welche Hilfsmittel braucht man dazu?

Benötigt werden Papier und Farben: wahlweise Acryl- oder Wasserfarben und Pinsel und dickes Malpapier oder Wachsmalkreiden, Filzstifte und Papier. Außerdem ein bis drei Flipchart-Ständer und Flipchart-Papier, farbige Moderationskarten oder unterschiedlich farbiges Kopierpapier; Pinnwände und Nadeln oder Magnettafel mit Magneten (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. Sind bestimmte Materialien nicht zur Hand, kann man improvisieren.

1.6 Überblick über den Ablauf

~Zeit	Schritt	Material
	1. Einführung	
5'	1.1 Begrüßung, Überblick („Das haben wir heute vor“)	Flipchart m. Agenda
	2. Ablauf der Moderation	
5'	2.1 In die Erarbeitung des Qualitätsleitbildes für den Kurs einführen	Vorbereitete Flipcharts zur Visualisierung
	2.2 Entwicklung der Inhalte des Qualitätsleitbildes	
40'	2.2.1 Einzelarbeit: Kreativphase: Meine Vision	Farben, Pinsel, Papier, ev. Schürzen, Wassergläser, Tücher,...
10'	2.2.2 Plenum: Gemeinsame Betrachtung	
25'	2.2.3 Einzel- und Kleingruppenarbeit: Ziele	Metaplankärtchen oder buntes Papier, Stifte
10'	2.2.4 Präsentation der Ergebnisse	Flipchart, Stellwand
10'	Pause (kann auch Nacht dazwischen sein und Schritt 2 am zweiten Seminartag stattfinden)	Luft, Licht, Bewegung, Getränke
	2.3 Leitbild aus den individuellen und gemeinsamen Visionen und Zielen entwickeln	
25'	2.3.1 Interpretationsphase – Fortsetzung Vision	Pro Person 13 Karten
25'	2.3.2 Kleingruppen: Auswertungsphase – Clustern	Kärtchen, Stifte
30'	2.3.3 Konklusionsphase: Leitsätze (ganze Sätze!) formulieren & Visualisieren.	Flipcharts
5'	Pause	Luft, Licht, Bewegung, Getränke
25'	2.3.4 Plenum: Präsentation, Diskussion und Ergänzung Leitbild verabschieden und Dokumentation und Zugänglichkeit beschließen	
3,6h	Gesamt	

(Auf der letzten Seite der Handreichung findet sich eine zweite Variante, die nur 2 Stunden dauert. Allerdings wird empfohlen, die hier angeführte Variante zu nutzen, wenn die Zeit dafür zur Verfügung gestellt werden kann. Laut der Lernbegleiter, die diese Variante erprobt haben, lohnt sich diese Zeitinvestition)

2 Ausführliche Beschreibung des Ablaufs und der Moderation:

2.1 In die Erarbeitung des QLB einführen

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

Qualitätsleitbild für Seminare und Unterricht

- Was ist ein Qualitätsleitbild?
- Wozu nützt es uns?
- Was ist unser Schwerpunkt heute?

Möglicher Einstieg:

Was ist ein Qualitätsleitbild fürs Seminar/ für den Unterricht?

Ein Qualitätsleitbild macht konkrete Aussagen darüber, wie wir unser Seminar/ unseren gemeinsamen Unterricht gestalten wollen und worauf wir dabei Wert legen. Es macht Aussagen, welche Ziele wir am Ende des Kurses erreicht haben wollen, was wir methodisch dabei beachten wollen und worauf es uns bei der Zusammenarbeit in der Ausbildung ankommt, z.B. zwischen den Teilnehmer/innen untereinander und zwischen Lernenden und Lernbegleiter/in.

Wozu nützt es uns?

Ein Qualitätsleitbild hilft uns, eine gemeinsame Basis zu bekommen darüber, was uns im gemeinsamen Seminar wichtig ist, so dass wir alle an einem Strang ziehen. Es gibt uns die Möglichkeit, uns über unsere jeweiligen Vorstellungen dazu zu verständigen und ist eine gute Ausgangsbasis für die weitere Entwicklung der Qualität des Kurses im Teilnehmerverbund.

Was ist unser Fokus heute?

Heute geht es darum, die Leitgedanken zur Qualität unseres Kurses gemeinsam zu erarbeiten, wobei wir uns konkret auf die unmittelbaren Lehr-Lernprozesse konzentrieren, also solche Themen wie „Anmeldung“ oder „Zusammenarbeit mit der Berufsschule/ Kammer/ anderen Institutionen“ oder Ähnliches lassen wir außen vor.

2.2 Inhalte des Qualitätsleitbilds gemeinsam entwickeln

Die Erarbeitung eines Qualitätsleitbildes orientiert sich am Verfahren „Visionsarbeit“ (vgl. Schulze 2006).

2.2.1 Einzelarbeit: Kreativphase – Innere Bilder

In einem ersten Schritt werden die individuellen inneren (Zukunfts-)Bilder der TN als Grundlage für die gemeinsame Qualitätsarbeit genutzt (→ Begründung siehe Kasten 1).

Dazu bereitet der Lernbegleiter/ die Lernbegleiterin (im Folgenden LB) Material und Gruppenraum für das Malen/ Zeichnen vor (Pinsel, Farben, Papier, Abdeckfolie/ Stifte, Papier).

Er/ sie erteilt dafür die Arbeitsaufgabe an die TN mit direktem Bezug zum Beruf oder den Qualifikationen, die im Seminar bzw. Kurs vermittelt werden. Zum Beispiel (in einem Seminar zum „Gepr. Berufspädagogen/in):

„Denk an den Berufspädagogen und an dein Zukunftsbild. Male so viele Bilder wie du möchtest zum Thema: Mein (Zukunfts-)Bild vom Berufspädagogen.

Was macht den Berufspädagogen bzw. seine Aufgaben für mich aus? Was will ich idealerweise in 1, 3 oder 5 Jahren erreicht haben?“

Hierzu werden 30 Minuten Zeit gegeben.

Der/die LB selbst fragt sich: *„Denke an Deine Vision, wo Du Deine Teilnehmer/innen in 1, 3 oder 5 Jahren siehst“* und malt dazu ebenfalls Bilder.

Auch er ist Teil der Gruppe. Daher ist es wichtig, dass er sein Zukunftsbild mit einbringt.

Begründung für das Vorgehen

Kasten 1

Jeder Mensch besitzt intuitive innere Bilder über seine eigene Zukunft. Das Spektrum dieser inneren Bilder reicht über Vorstellungen zur nahen Zukunft, z.B. dem Verlauf und dem Ergebnis eines bevorstehenden Seminars bis hin zu solchen über die spätere berufliche Tätigkeit.

Diese inneren Bilder werden als Ausgangspunkt für die Qualitätsarbeit genutzt, weil sie die inneren Quellen für das eigene Handeln darstellen. Das heißt: sie sind Grundmotive und Antriebe dafür, wie man handelt und was man tut. Das gilt allgemein. Das gilt auch für jedes Seminar und jede Aus- oder Fortbildung.

Allerdings sind es fast immer relativ vage Vorstellungen eines jeden Teilnehmers (TN). Diese muss er/sie sich erst einmal bewusst machen. Denn erst dadurch wird es ihm/ihr möglich, grundlegende Handlungsstrategien für die eigene Zukunft zu entwerfen.

Weil diese inneren Bilder oft sehr vage sind, gelingt es nicht, sie einfach so zu benennen. Kreative und phantasiefördernde Methoden helfen daher bei der „Entdeckungsreise“ zu den inneren Bildern, die die eigentliche Quelle des Handelns für die Zukunft darstellen.

Ein künstlerischer Zugang eignet sich daher besonders gut, um innere Bilder auch als äußere Bilder wiedergeben zu können, weil die inneren Bilder oft nicht einfach rational greifbar, sondern eher nur ‚fühlbar‘ oder unterbewusst wirksam sind. Bilder können in diesem Sinne wortwörtlich gemalt und gezeichnet werden.

2.2.2 Plenum: Gemeinsame Betrachtung

Anschließend hängen die TN ihre Bilder auf und betrachten sie still. Die Bilder werden NICHT besprochen.



Foto: Andreas Bange

Begründung für das

Vorgehen

Kasten 2

Zuerst geht es darum, dass jeder TN die Bilder der anderen auf sich wirken lässt und sich davon anregen lässt. Die Bilder transportieren die inneren Bilder der TN, die in Worten immer nur bruchstückhaft dargestellt werden können. Daher wird hier vorerst bewusst auf das Verbalisieren wahrgenommener Inhalte und Emotionen verzichtet.

2.2.3 Einzel- und Kleingruppenarbeit: Konkrete Ziele der Aus-/Weiterbildung

Im nächsten Schritt ergänzen die TN ihre Bilder um ganz konkrete Ziele, die sie sich für ihre Aus-/Weiterbildung setzen. Hier soll es nicht um allgemeine, langfristige Ziele gehen, sondern um kurz- und mittelfristige Ziele, die die TN in Hinblick auf ihre Aus-/ Weiterbildung haben. Diese sind ein wesentlicher Bestandteil des späteren Qualitätsleitbildes, da dieses ja die gemeinsame Zielerreichung unterstützen soll.

Wie können konkrete Ziele erarbeitet werden?

Die/der LB fordert jede/n TN auf, sich zu fragen: „Was soll am Ende der Aus-/ Weiterbildung (wenn wir unsere Seminare durchlaufen haben) erreicht sein, damit ich zufrieden bin?“

Diese Frage beantworten die TN in Einzelarbeit. Der/die LB kann darauf hinweisen, dass SMARTe Ziele zu bevorzugen sind:

S	Spezifisch
M	Messbar
A	Angemessen
R	Realisierbar
T	Terminiert

Jeder TN nimmt sich 3 Kärtchen und schreibt 3 Ziele darauf. Dafür stehen 5 Minuten zur Verfügung.

Auch die/ der LB beschreibt 3 Ziele.

Anschließend bilden sich Gruppen von 3-5 Personen. In den Gruppen teilt jeder seine Ziele mit den anderen Gruppenmitgliedern. In der Gruppe bringen die TN die individuellen Ziele in eine thematische Ordnung (clustern). Dann erarbeiten sie daraus 3 gemeinsame Ziele. Hierfür sind ca. 20 Minuten Zeit nötig.

Begründung für das Vorgehen

Kasten 3

Sinn dieses Schrittes ist, dass jedem TN im Austausch die Vorstellungen und Gedanken der je anderen TN bewusst werden und man sich auf dieser Grundlage über gemeinsame, geteilte Ziele verständigen kann. Dabei richten sie ihre Konzentration auf diejenigen Ziele, die harmonieren, nicht auf solche, die ggf. nur schwer miteinander vereinbar sind. Diese können als individuelle Ziele bestehen bleiben, werden aber nicht in das Qualitätsleitbild aufgenommen.



Foto: Andreas Bange

2.2.4 Präsentation

Im Plenum präsentieren die Gruppen ihre Ziele. Der Gruppe ist freigestellt, ob sie gemeinsam präsentiert oder ein Gruppenmitglied bzw. eine Auswahl von Gruppenmitgliedern dies übernimmt. Wichtig ist, dass die Ziele der einzelnen Gruppen für die anderen transparent werden.

2.3 Leitbild aus den individuellen und gemeinsamen Überlegungen entwickeln

2.3.1 Interpretationsphase:

Nun sollen die TN die konkreten Ziele der Aus-/Weiterbildung aus 2.2.3 um die Qualitäten ergänzen, die sich aus den Visionen erkennen lassen. Hierfür interpretieren sie die Bilder: Was steckt eigentlich alles in diesen inneren Bildern, die nun äußerlich zu Papier gebracht wurden? Welche Qualitäten sind darin zu erkennen?

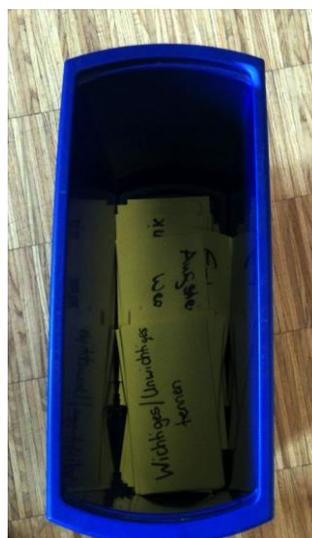
Die erkannten Qualitäten können als Prinzipien darüber verstanden werden, wie man sein und handeln will (im Seminar ebenso wie außerhalb).

Wie kann die Interpretation erfolgen?

Interpretiert werden kann in Adjektiven (z.B. „energetisch“, „aktivierend“, „brennend“, „neugierig“), Substantiven (z.B. „Chaos“, „Klarheit“, „Analytik“) oder Verben (z.B. „wachsen“, „erklimmen“, „aufsteigen“). Der/die LB macht hier keine Vorgaben, sondern es wird den Teilnehmern überlassen, wie sie ihre Wahrnehmungen beschreiben.

Der/die LB zählt die in Schritt 2.2.1 gemalten Bilder ab und dividiert sie durch die TN-Zahl. Der/die LB bittet die TN daraufhin sich Bilder, die sie besonders ansprechen, auszusuchen (keine eigenen). Wenn 20 Bilder gemalt wurden und es 9 TN gibt, darf sich jeder TN jetzt 2 Bilder aussuchen.

Dann bekommt jeder TN 10-15 Moderationskarten (LB legt Anzahl fest) und soll auf diesen Karten in Stichworten die Bilder beschreiben. Dafür stehen 20 Minuten zur Verfügung. In einem Behälter werden dann die Moderationskarten aller TN gesammelt und gemischt.



2.3.2 Kleingruppen: Auswertungsphase – Clustern

Um nach diesem Schritt auf eine für ein Qualitätsleitbild angemessene Anzahl von Begrifflichkeiten zu kommen, werten die TN die Kärtchen nun aus. Das geht folgendermaßen:

- sie clustern die Kärtchen thematisch: „Was gehört zusammen?“
- „Was geben wir diesen Kärtchen für eine Überschrift?“

Im Foto unten rechts haben TN z.B. der Begriffssammlung „Standpunkt, wachsen, MitEinAnder, Team, gemeinsam kreativ, viel im Kopf haben“ die Überschrift „gemeinsam wachsen und lernen“ gegeben.

Wie kann man das Auswerten anregen?

Der/die LB bittet die TN, 3-4 Kleingruppen zu bilden und verteilt die gemischten Moderationskarten aus dem Behälter zu gleichen Teilen auf die Gruppen. Dazu bekommen die TN noch 4 leere andersfarbige Karten für Überschriften.

Die Gruppen bekommen die Aufgabe, die Karten nach thematischer Ähnlichkeit zu sortieren und das Wesentliche (bzw. ihre Clusterüberschriften) auf den 4 andersfarbigen Karten festzuhalten. Arbeitszeit hierfür: 30 min

Nach der Fertigstellung bekommen die TN 10 min Zeit, die Ergebnisse der anderen Gruppen zu betrachten.



2.3.3 Gruppenarbeit Konklusionsphase

Nun liegt eine überblickbare Anzahl an **Zielen** (Soll-Vorstellungen des „Was“, siehe Kap. 2.2.3) und aus den **Visionen** (siehe Kap. 2.2.1) abgeleiteten Beschreibungen (Soll-Vorstellungen des „Wie“, Qualitäten) vor, auf die sich die TN gemeinsam verständigt haben.

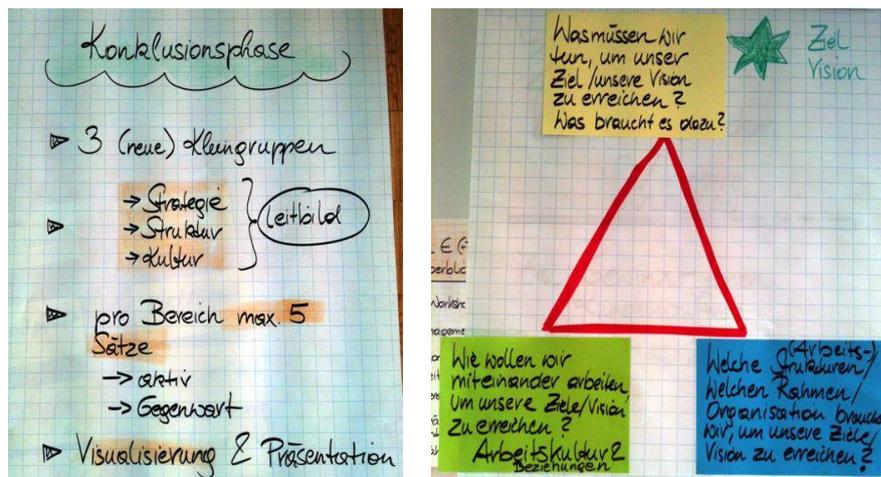
Diese sortieren die TN nun so, dass daraus ein Leitbild geschrieben werden kann. Es macht Sinn dafür verschiedene Qualitätsdimensionen zu verwenden, z.B. Strategie/ Prozess/ Vorgehen, Beziehung/ Kultur / Miteinander und Struktur/ Rahmenbedingungen.

Wie kann das angeleitet werden?

Der/die LB bittet die TN nun drei neue Gruppen zu bilden und gibt folgende Arbeitsaufträge:

1. **Strategie/ Prozess:** Was müssen wir tun, um unsere Ziele & Vision zu erreichen?
2. **Beziehung/Kultur:** Wie müssen wir miteinander arbeiten, um unsere Ziele & Vision zu erreichen?
3. **Struktur:** Welche Arbeitsstruktur (Rahmenbedingungen und Struktur, Ablauf, ...) brauchen wir, um unsere Vision & Ziele zu erreichen?

Jede Gruppe formuliert max. 5 *aktiv formulierte Sätze* zu ihrem Thema. Arbeitszeit 40 min.



2.3.4 Plenum: Präsentation, Diskussion und Ergänzung

Nach der Präsentation im Plenum, findet eine Diskussion und ggf. Ergänzungen statt.

Der/die LB fragt, was es noch braucht, um die nun gewonnenen Leitsätze als Leitbild zu verabschieden. Er/sie stellt sicher, dass sich alle TN einverstanden mit dem Leitbild erklären. Dann verabschieden die TN das Leitbild. Es sollte im Kurs von den TN und dem Lernbegleiter unterschrieben werden.

Der/die LB fragt: „*Wer fasst es zusammen und bringt es in Form?*“ Dies wird einem oder mehreren TN als ‚Hausaufgabe‘ mit auf den Weg gegeben. Wichtig ist auch eine Übereinkunft zu treffen, wie jede/r TN das Qualitätsleitbild dann auch erhält. Denkbar sind z.B. Ausdrucke, Versand per Email, Online-Stellen auf ein Wiki oder virtuelle Lernumgebung (wenn vorhanden) oder eine Mischung dieser Varianten (z.B. Druck & Wiki-Space).

2.4 Erfahrungen mit dem Verfahren

Das Verfahren wurde in Kursen zum/zur „Gepr. Aus- und Weiterbildungspädagogen/in“ und zum „Gepr. Berufspädagogen/in“ erprobt und kontinuierlich weiterentwickelt. Außerdem erprobten Teilnehmer/innen des „Gepr. Berufspädagogen“ es in ihren eigenen Betrieben in ihrer Rolle als Ausbildungsverantwortliche mit neuen Auszubildenden (z.B. bei einem großen Systemgastronomen).

Dabei hat es sich vor allem bewährt mit den inneren Bildern (und nicht z.B. direkt mit den Zielen, was grundsätzlich ja auch möglich wäre) anzufangen. Interviews mit den Dozenten und Ausbildungsverantwortlichen haben gezeigt, dass der Schritt „innere Bilder“ es ermöglicht, kognitive Anker über emotionales Erleben zu schaffen. Das heißt: Dinge, Aspekte, Erlebnisse, die den TN in Erinnerung bleiben bzw. an die sie sich sofort und einfach zurückerinnern zu schaffen. Dadurch sind ihnen die gemeinsamen Absprachen und Ziele im Kopf sofort wieder präsent.

Eine Ausbildungsverantwortliche bei einem großen Systemgastronomen formuliert z.B.: *„Die Formulierung der Leitsätze selber ist gar nicht das wichtige. Wichtig ist der Effekt, der bei der gemeinsamen Arbeit auftaucht, dass es sehr viele geteilte Vorstellungen und Werte gibt und die Erkenntnis, dass man sich also sehr gut über gemeinsame Ziele verständigen kann.“*

Als „Anker“ erzeugen die Plakate und Bilder bei den Auszubildenden eine abgespeicherte Erinnerungsfunktion. Die Plakate und Bilder blieben daher auch das ganze Ausbildungsjahr über im Seminarraum hängen.

3 Zeitsparende Varianten des Verfahrens

Um in zeitlich sehr begrenzten Rahmen – z.B. Fortbildungen, die nur sehr wenige Kurse an Präsenzzeit umfassen oder Prüfungsvorbereitungskurse – auch ein Qualitätsleitbild entwickeln zu können, kann das Verfahren entsprechend verkürzt werden.

- Zur Visionsarbeit können beispielsweise eine umfangreiche Auswahl an ausdrucksstarken Bildern benutzt werden, aus denen die Teilnehmer dann eines auswählen (statt selbst malen) können. Dieses vorgefertigte Bild ist dann zwar weniger individuell als ein selbst erstelltes, bei einer guten Auswahl kann jedoch ein ähnlicher Effekt erreicht werden (entsprechende Bilder können bei diversen Anbietern von Moderationsmaterialien bestellt werden). Mit dieser Verkürzung spart man ca. 25 Minuten ein (bei Schritt 2.2.1 oben).
- Die Formulierung der Leitsätze kann an eine kleine Gruppe (i.S. einer „Hausaufgabe“) delegiert werden oder der Lernbegleiter erarbeitet einen Vorschlag, der dann beim nächsten Treffen noch abgestimmt wird. Hier spart man ca. 30 Minuten (bei Schritt 2.3.3 oben).
- Die Verabschiedung des Leitbildes kann auch in 15 Minuten erfolgen. Zeitersparnis: 15 Minuten (bei Schritt 2.3.4).
- Die Schritte 2.1 und 2.2 können – wenn situativ sinnvoll – um 5 Minuten verkürzt werden.

Insgesamt lässt sich so in 130 Minuten (2,16 Stunden) ein Qualitätsleitbild entwickeln.

4 Weiteres Vorgehen

Nachdem die TN ihr Leitbild erarbeitet haben, bringt der/die LB dieses sichtbar in den Seminarräumlichkeiten an. Damit es nicht schnell wieder vergessen wird kann man es zusätzlich jedem/jeder TN zum Abheften ausgeben oder in „Postkartenformat“ (DIN A5) auf härterem Papier oder Karton ausgeben. So ist das Leitbild für die TN immer verfügbar und präsent.

Es gelingt so besser, dass die TN ihr Handeln im Seminar an diesen selbst gesetzten Regeln orientieren und immer wieder gemeinsam mit dem/der LB prüfen, ob und inwieweit das funktioniert.

Dieses gemeinsame Überprüfen findet immer wieder im Kurs statt, entweder als kurze durch den/die LB geplante Einheit oder aus akutem Anlass (z.B. Konflikt). Für eine grundlegendere Überprüfung von Zusammenarbeit und Zielerreichung können darüber hinaus sogenannte Qualitätszirkel genutzt werden. Diese finden einmal pro Ausbildungsjahr/ Schuljahr statt (Maurus/ Schrode 2013: Durchführung eines Qualitätszirkels in Seminaren) Sie erlauben einen umfassenden Soll-Ist-Abgleich mit der Frage: werden wir unseren Grundsätzen gerecht? Arbeiten wir so zusammen, wie wir zusammenarbeiten wollen? Erreichen wir unsere selbst gesetzten Ziele? – Wo fehlt es ggf. noch, wo müssen wir nachlegen und wie können wir das machen?¹

Auf der nächsten Seite findet sich ein Beispiel für ein Qualitätsleitbild, wie es in einem Seminar zum „Gepr. Berufspädagogen“ erarbeitet wurde.

¹ In der „Qualitätsmanagement-Sprache“ ist hier von Plan-Do-Check-Act (Planen, Umsetzen, Überprüfen, Konsequenzen ableiten) die Rede. Die gemeinsame punktuelle Überprüfung im Prozess (immer wieder im Seminar) und die umfassendere Überprüfung im Rahmen eines Qualitätszirkels erlaubt es, zu erkennen, wo man steht und wo man noch nachsteuern, also verschiedene Dinge anders angehen muss, um von suboptimaler/n Zusammenarbeit und Ergebnissen zu optimaler/n Zusammenarbeit und Ergebnissen zu gelangen. Qualitätsleitbilder erlauben es gemeinsam Soll-Ist-Abgleiche im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) vorzunehmen. Qualitätsmanagement wird so Sache der direkt Beteiligten (Lernende und Lehrende) und wird von ihnen selbst („von unten“) gesteuert nicht von oben oder von außen (siehe dazu insbesondere Schrode 2011: *Qualitätsentwicklung von unten durch ausbildungsprozessintegrierte Qualitätsentwicklung und -sicherung (QES)*. In: *Infobrief 03/2011* sowie Brater 2013: *Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung – „bottom up“*. In: Fischer (Hrsg.): *Qualität in der Berufsausbildung*. (Im Erscheinen).

Beispiel: LEITBILD zur Fortbildung „Gepr. Berufspädagoge“, Kurs X 2013

Unsere Ziele

Was wollen wir gemeinsam erreichen?

- 1) Wir handeln motiviert und flechten das Erlernte beherzt in unsere Arbeit ein. Dabei gewinnen wir Sicherheit in der Umsetzung.
- 2) Wir entwickeln ein gutes und interessantes Projekt, setzen dieses erfolgreich um und ziehen daraus Mehrwert für das Prüfungsprojekt, unsere Handlungskompetenz und für uns als Person.
- 3) Mit überzeugenden Argumenten, konkreten Zielvorstellungen und deren Vermittlung schaffen wir es, als Berufspädagoginnen und Berufspädagogen zu bestehen - in unserer Arbeit ebenso wie in der IHK-Prüfung!
- 4) Wir schaffen es, gemeinsam eine gute Prüfungsvorbereitung zu absolvieren und die Prüfung gut bis sehr gut zu bestehen.
- 5) Wir finden eine neue Balance zwischen Arbeit, Lernen und anderen Lebensbereichen

Unser Lernprozess

Was müssen wir tun um unser Ziel/unsere Vision zu erreichen?

Was braucht es dazu?

- 1) Wir planen gemeinsam und individuell unsere Lernfelder, -mittel, -wege und -ziele.
- 2) Wir lernen durch gegenseitigen Austausch in der Gruppe, mit verschiedenen Lernformen.
- 3) Wir überprüfen zu regelmäßigen Zeitpunkten individuell und gemeinsam, wie nah wir bereits an unseren Zielen/Visionen sind.
- 4) Wir ziehen gemeinsam Konsequenzen aus unserer gemeinsamen Überprüfung des Lernfortschritts und überlegen was dies für unseren nächsten Planungsschritt bedeutet.
- 5) Wir setzen insgesamt auf Handlungs- und Projektlernen, Erfahrungsaustausch, gegenseitige Beratung und Rückmeldung.

Arbeitskultur und Beziehungen

Wie wollen wir miteinander arbeiten um unsere Ziele/Visionen zu erreichen

- 1) Wir unterstützen uns gegenseitig um unsere gemeinsamen Ziele zu erreichen.
- 2) Wir achten darauf, dass alle Stärken des Einzelnen für die Gruppe zum Tragen kommen.
- 3) Konflikte werden bei uns sofort offen angesprochen und die Beziehungsebene beachtet.
- 4) Ein wertschätzender, großzügiger Umgang ist die Basis unserer Zusammenarbeit.
- 5) Kommunikation findet in unserer Gruppe in formellen und informellen Treffen statt.

Arbeitsstrukturen/-rahmen

Welche Strukturen, welcher Rahmen, Organisation brauchen wir, um unsere Ziele/Visionen zu erreichen?

- 1) Wir nutzen das Lernmaterial und treffen uns in den Seminaren
- 2) Wir tauschen Lernmaterial aus. (Fotoprotokoll)
- 3) Wir arbeiten gemeinsam im Wikispace.

GAB München Kurs „Gepr. Berufspädagoge/in“, 29.09.2013

Literatur:

Maurus, Anna/ Schrode, Nicolas (2013): Durchführung eines Qualitätszirkels in Seminaren. Hrsg. von der GAB München. Ab 22.11.2013 abrufbar unter der URL http://www.gab-muenchen.de/de/detail-7_13_291-graswurzel-qes.htm

Schulze, Henning: Visionsarbeit in: Rohm, Arnim (Hrsg.) (2006): Change-Tools - erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen S. 207 -212