

## **Qualitätsleitbilder für die betriebliche Ausbildung als Rahmen einer dialogischen Qualitätsentwicklung und -sicherung in KMU**

---

### **Abstract**

Qualitätsentwicklung und -sicherung (QES) zeigt sich heute als zentrale Herausforderung für die betriebliche Berufsausbildung. Dies gilt insbesondere für KMU, in welchen bisher kaum systematische Vorgehensweise und Konzepte zu finden sind.

Der im Rahmen des BiBB/BMBF-Förderschwerpunkts „Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung“ (vgl. FISCHER et al. 2011) geförderte Modellversuch *Graswurzel QES* nimmt sich dieser Problematik an und konzentriert sich dabei darauf, dass QES in den Betrieben noch zu wenig als gemeinsame Aufgabe der am Ausbildungsprozess beteiligten Akteure gesehen, entsprechend konzipiert und wahrgenommen wird. Gemeinsam mit KMU und beruflichen Aus- und Weiterbildungszentren wurde im Modellversuch ein Konzept entwickelt und erprobt, das QES als gemeinsame Aufgabe begreift, die zu den Bedingungen von KMU passt, arbeitsintegriert stattfindet und sich auf eine dialogische Qualitätsentwicklung und -sicherung der Lehr-Lern-Interaktion zwischen Auszubildenden und Ausbilder/innen konzentriert.

Der Beitrag erläutert zuerst Grundzüge dieses Konzepts und skizziert dann den ersten Schritt der *Graswurzel QES*: die gemeinsame Entwicklung eines Qualitätsleitbildes durch die betrieblichen Akteure. Er beschreibt die Hintergründe, den Sinn, Nutzen und Zweck der Entwicklung eines Qualitätsleitbildes als ersten Schritt und Rahmen einer gemeinsamen und dialogischen Qualitätsentwicklung und -sicherung durch die am Ausbildungsprozess beteiligten Akteure, wie sie im Modellversuch „Graswurzel QES“ entwickelt und erprobt wurde.

## **1 Rahmen: das Konzept der Graswurzel Qualitätsentwicklung und -sicherung (QES)**

### **1.1 Qualität als gemeinsame Aufgabe**

Die Sicherung und Entwicklung von Qualität ist eine zentrale Herausforderung für die betriebliche Berufsausbildung. Während Qualitätsentwicklung und systematisches Qualitätsmanagement „schon beinahe »Tradition« im Kontext von Schule und Unterricht“ haben (JONACH et al. 2011, 1), spielen sie beim betrieblichen Partner im Dualen System der Berufsausbildung noch eine sehr untergeordnete Rolle (vgl. insb. BMBF 2011).

Die gilt im Besonderen für Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU). Die wenigen Qualitätssicherungsinstrumente, die dort zum Einsatz kommen, sind nur sehr bedingt aussagekräftig und wenig wirkungsvoll (BMBF 2011, 51). Insbesondere fehlen „[K]onkrete Beschreibungen, Beispiele und Hinweise für den Lehr-Lern-Prozess im betrieblichen Umfeld“ (ebd.). Au-

ßerdem wird Qualitätsentwicklung und -sicherung oft als reine Managementaufgabe missverstanden, die top down implementiert werden muss.

Doch, dass die Entwicklung und Sicherung von Qualität im beruflichen Bildungsprozess nicht ‚weg-delegiert‘ werden kann, liegt schon in der einfachen Tatsache begründet, dass insbesondere die Qualität des Lernens von außen zwar unterstützt, jedoch nicht bewirkt werden kann (vgl. ARNOLD/ SCHÜßLER 2003; BAUER et al. 2007; REICH 2005). Entscheidend für sein Gelingen sind immer Lehrende und Lernende, die eigentlichen Akteure des Ausbildungsprozesses. Auszubildende werden damit zu aktiven Gestaltern der Qualität ihrer Ausbildung, die gemeinsam mit ihren Begleiter/innen, den Ausbildern und Ausbilderinnen, dessen Güte gestalten.

Betrachten wir diese Mikroebene – die „Ausbildungsqualität in Bezug auf die Ausbildungsarrangements (Lehr-Lernprozesse) (...)“ (BMBF 2011, 26) und deren Rahmung, die betrieblich-organisatorische Ebene (Mesoebene), und hierbei wiederum explizit die Prozessdimension, so wird klar, dass Qualität eine *gemeinsame Aufgabe all jener* ist, *die unmittelbar oder mittelbar an solchen Prozessen beteiligt sind*.

## **1.2 Qualitätsentwicklung und -sicherung als *Graswurzel-Ansatz***

Qualitätssicherung klammert jedoch bislang genau diese Ebene aus und konzentriert sich vielmehr auf Ordnungsvorgaben und auf die Systemebene, wenig Beachtung finden hingegen betriebliche Einflussfaktoren, noch weniger die Perspektive der Auszubildenden (vgl. EBBINGHAUS 2006, 23). Der Lehr-Lernprozess der Ausbildung im Arbeitsprozess bleibt in Bezug auf systematische Qualitätsbemühungen vorerst eine Black-Box.

Der Modellversuch *Graswurzel Qualitätsentwicklung und -sicherung*, den die GAB München mit Partnern aus der beruflichen Aus- und Weiterbildung und kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) durchführt, versucht diese Black Box zu öffnen (Forschung) und zu füllen (Entwicklung). Eine seiner Ausgangsfragen ist, welche praktischen Konzepte und Modelle es erlauben, systematische arbeitsprozessintegrierte Qualitätsentwicklung und -sicherung (QES) auf genau dieser Ebene zu betreiben und zu verfestigen.

Eine entscheidende Vorerkenntnis zur Frage nach den zentralen Stellschrauben im Lehr-Lernprozess, an welchen diese QES sinnvoll ansetzen muss, lautet: *ein wesentlicher ‚Teil‘ der Qualität in Lehr-Lernprozessen entsteht in einer bestimmten Form der Interaktion zwischen Lehrenden und Lernenden* (vgl. hierzu insb. HATTIE 2009).

Im Modellversuch wird daher die Interaktionssituation Ausbildung systematisch für die Qualitätsentwicklung und -sicherung erschlossen.

## **1.3 Prinzipien der *Graswurzel QES***

Dabei setzt *Graswurzel QES* auf folgende Prinzipien, die aus dem Stand der aktuellen berufspädagogischen Forschung, insbesondere der umfassenden Vorstudie des Instituts für Technik

und Bildung der Universität Bremen zum BiBB/BMBF-Förderschwerpunkt „Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung“ (BMBF 2011) sowie den eigenen Forschungserkenntnissen der GAB München (Träger des Projekts „Graswurzel QES“) erarbeitet wurden:

1) Die QES erfolgt arbeits- und ausbildungsprozessintegriert

Die QES ist nicht etwas ‚Fremdes‘, das außerhalb der Arbeit und Ausbildung stattfindet, sondern in den Arbeits-/ Ausbildungsprozessen mitläuft. Sie erschöpft sich nicht in Trainings (sondern wird höchstens durch solche ergänzt), sondern wird zu einem integralen Bestandteil des ‚ganz normalen‘ Arbeitens und Lernens im Betrieb.

2) Im Fokus steht die Interaktion zwischen Ausbilder/in und Auszubildenden

Für die Qualitätsentwicklung in der Interaktion wird pragmatisch umsetzbare Unterstützung geben: wie diese gemeinsam von beiden qualitativ aufgewertet, gesichert und verbessert werden kann.

Der Fokus auf die Interaktion bringt mit sich, dass ein wesentliches Augenmerk auf die Kommunikation zwischen Auszubildenden und Ausbilder/innen gelegt werden muss. Aus systemischem Blickwinkel lässt sich argumentieren, dass der/die Ausbilder/in seinem Gegenüber nicht ‚in den Kopf‘ blicken kann und somit nicht weiß, wie er neues Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten an sein Vorwissen und seine Vorerfahrungen anknüpfen kann. Diese Selbstreferenzialität kann nur über Kommunikation durchbrochen werden – also indem der Ausbilder/ die Ausbilderin dies erfragt bzw. im Dialog herausfindet.

3) Die QES erfolgt dialogisch

Wichtig ist daher das Element des Dialogs und damit auch seine Beschaffenheit: Ausbilder/in und Auszubildende begegnen sich auf Augenhöhe, die Beziehung zueinander ist durch „Gleichwürdigkeit der Beziehung“ (JUUL 2005) bestimmt – das meint, dadurch, dass beide ihre verschiedenen Sichtweisen akzeptieren, respektieren, schätzen und versuchen zu verstehen. Dazu gehört eine fragende, offene Kultur, die Missverständnisse vorbeugt<sup>1</sup>. Die Ausbildung wird dialogisch gesteuert: Verständigung über die einzelnen Ausbildungsschritte ist zentral. Das Konzept gibt Hinweise dazu, wie ein dialogisches Vorgehen dieser Weise aussehen kann.

4) Die QES erfolgt auf allen Ebenen gemeinsam

Die QES bezieht jeweils die wichtigen Interessensträger (Stakeholder) in den QES-Prozess ein. Bei der Festlegung von Qualitätszielen müssen Auszubildende, Ausbilder/innen, ausbildende Fachkräfte und die Unternehmensleitung einbezogen werden; der Ausbildungsprozess konzentriert sich auf Ausbilder/ausbildende Fachkräfte und Auszubildende. Die gemeinsame Überprüfung erfolgt ebenfalls gemeinsam und wenn möglich unter Einbezug der Unternehmensleitung.

---

<sup>1</sup> Siehe hierzu genauer: BRATER et al. (2013), Mskr.

## 5) Die QES passt zu den Bedingungen von KMU

Dieser Faktor ist nicht zu unterschätzen: nur, wenn die speziellen Bedingungen von KMU – Ressourcen- und Zeitdruck, oft Personalmangel, unsichere Auftragslage, ... – Beachtung finden, kann der Ansatz funktionieren und KMU wirklich helfen ihre Ausbildung systematisch und lebendig zu verbessern. Dieser Faktor fand bei der Konzeptentwicklung stets hohe Beachtung.

### 1.4 Die Elemente der Graswurzel-QES

Das Konzept der *Graswurzel QES* fußt insgesamt auf einer dialogischen Haltung (s.o.) und besteht aus drei darauf aufbauenden Elementen (siehe Abb. 1).

Wie Abb. 1 zeigt, sind diese Elemente:

- 1) die Entwicklung eines Qualitätsleitbildes als Rahmen für die gemeinsame QES
- 2) die dialogische Prozesssteuerung der Ausbildung durch Ausbilder/innen und Auszubildende
- 3) die gemeinsame Überprüfung dieser dialogischen Steuerung (Review)



Abb. 1: Die Elemente der Graswurzel QES

Für alle drei Elemente wurden Vorgehensbeschreibungen und Unterstützungshilfen in zwei verschiedenen Formen entwickelt: (a) für die Ausbildungstätigkeit in Aus- und Weiterbildungszentren und (b) für die Ausbildungsarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Wir sprechen daher von zwei Strängen.

Die beiden Stränge haben sich im Laufe der Modellversuchsarbeit herauskristallisiert, da für KMU andere konstruierte Instrumente und Tools sinnvoll sind als für (seminaristische) Aus- und Weiterbildungszentren, auch wenn sie jeweils derselben Funktion dienen.

Im Folgenden soll das erste Element, die *Entwicklung eines Qualitätsleitbildes*, für den zweiten Strang (orange hinterlegt), kurz skizziert werden. Eine ausführliche Beschreibung in Form einer praktischen Handreichung findet sich im Forum der Ausbilder des Bundesinstituts für Berufsbildung.<sup>2</sup>

Das Element der dialogische Steuerung des Ausbildungsprozesses und der gemeinsamen Überprüfung dieser dialogischen Steuerung (siehe hierzu: MAURUS/ SCHRODE 2012; BRATER et al. 2013) sind ebenso wichtige Elemente des Konzepts, da das Leitbild nur den institutionellen Rahmen, also die Zielbestimmung auf der Mesoebene Betrieb bedeutet, an welchem sich die Lehrenden und Lernenden auf der Mikroebene des Ausbildungsprozesses orientieren können.

---

<sup>2</sup> [http://www.foraus.de/media/docs\\_content/Instrument\\_01\\_Entwicklung\\_e\\_Qualitaetsleitbild\\_f\\_Ausbildung.pdf](http://www.foraus.de/media/docs_content/Instrument_01_Entwicklung_e_Qualitaetsleitbild_f_Ausbildung.pdf)

Tabelle 1: Elemente der Graswurzel QES (2 Stränge)

Die Graswurzel QES		
(a)		(b)
In Aus- und Weiterbildungszentren, in seminaristischen Veranstaltungen		In KMU
<small>Grundlage</small> <b>Dialogische Haltung</b>		
<small>Element 1 „Rahmen“</small> <b>Rahmen: Qualitätsleitbilder</b>		
Qualitätsleitbild		Qualitätsleitbild
Qualitäts-Leitgedanken		Leitgedanken zur Ausbildung
<small>Element 2 „Prozess“</small> <b>Dialogische Steuerung</b>		
Lernertrag/ Lernziele klären		Gemeinsame Planung
Methoden absprechen		Lern-/ Arbeitsaufgabe vereinbaren Arbeitsteilung klären
Gemeinsame Überprüfung im Prozess		Lernertrag klären Kontrollpunkte vereinbaren
Gelbe Karte	Standortbestimmungen	Feedbackschleifen
Gemeinsame Ergebniskontrolle		Zwischengespräch
Gemeinsame Lernreflexion (fachlich, methodisch, personal)		Fachlich Zusammenarbeit (was war hilfreich...?)
<small>Element 3 „Review“</small> <b>Qualitätszirkel</b>		
Ausbildungszirkel	Qualitätszirkel	Qualitätszirkel
<b>Bezug zu formellem QM</b>		

## 2 Schritt 1: Entwicklung von Qualitätsleitbildern für die betriebliche Berufsausbildung durch KMU

### 2.1 Sinn der Entwicklung eines Qualitätsleitbildes

Um einen Rahmen für die Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung in einem KMU zu schaffen, ist es wichtig, sich darüber zu verständigen, was Qualität für die einzelnen Beteiligten überhaupt bedeutet: wann ist aus ihrer Sicht die Ausbildung von hoher Qualität? Wie müssen die Strukturen, Prozesse, Beziehungen und Ergebnisse der Ausbildung in ihren Augen beschaffen sein und gestaltet werden, damit man von einer qualitativ hochwertigen Ausbildung sprechen kann?

Diese Fragen können gemeinsam beantwortet und in einem Qualitätsleitbild festgehalten werden.

#### Ein *Qualitätsleitbild*

- wird von allen an der Ausbildung Beteiligten gemeinsam entwickelt, also von Auszubildenden, Ausbildern, ausbildenden Fachkräften und der Ausbildungs- und/oder Geschäftsleitung
- beschreibt deren gemeinsames Verständnis von Qualität in Lehr-Lern-Prozessen und der Ausbildung an sich
- legt dadurch die eigenen Ansprüche und Grundsätze für die eigene Berufsausbildung und die Lehr-Lernprozesse fest.

Um Qualität ganzheitlich, in all Ihren Dimensionen zu erfassen, wird bei der Entwicklung eines Qualitätsleitbildes auf *mehrere Dimensionen von Qualität* Rücksicht genommen (siehe Abb. 3):

- die für eine gelingende Ausbildung nötige (Infra-)Struktur: z.B. eine sinnvolle Zuteilung von Ausbilder/innen zu Auszubildenden, dass beide einen Überblick über den Ausbildungsprozess haben oder erhalten oder dass beide ihre Rechte und Pflichten kennen, reflektieren und bewusst wahrnehmen (auch als „Strukturqualität“ bezeichnet)
- der Charakter des Ausbildungsprozesses bzw. der Lehr-Lern-Prozesse selbst: z.B. werden hier oft Aspekte thematisiert, wie der Anspruch, dass der/die Auszubildende schnell lernen können soll, dass er oder sie so selbstständig wie möglich arbeiten soll, dass der/die Ausbilder/in sie mit verschiedenen, adäquaten Methoden unterstützen soll (auch als Prozessqualität bezeichnet)
- die erwünschten Ergebnisse der Ausbildung. Dies sind z.B.: das Erreichen beruflicher Handlungsfähigkeit (wie sie auch in §1 Abs. 3 BBiG gesetzlich festgelegt ist), Beschäftigungsfähigkeit, in der Ausbildungszeit zu einer Persönlichkeit gereift zu sein oder auch Unternehmensziele wie die Rekrutierung und Sicherung von Nachwuchsfachkräften (auch als Ergebnis-Qualität bezeichnet)

Diese drei Dimensionen sind im Qualitätsmanagement bzw. bei QES-Konzepten gängig. Oft vernachlässigt wird dabei ein Aspekt, den wir unter dem Begriff „Beziehungsqualität“ deutlich stärker mit einbeziehen und der für uns eine *eigene Dimension* darstellt (vgl. SCHRODE 2011).

- *Beziehungsqualität* meint die Qualität der Kommunikation und Interaktion zwischen den an der Ausbildung Beteiligten. Z.B. kann bzgl. der Kommunikation und Interaktion gefordert werden, dass sie auf Augenhöhe erfolgt, dass man sich gegenseitig un-

terstützt, dass aktiv zugehört und Sorgen und Probleme ernst genommen werden, dass ein hohes Kooperationsbewusstsein herrscht, usw.

Der Beziehungsqualität kommt in unserem Ansatz eine entscheidende Rolle zu, weil sie im Endeffekt alle anderen Dimensionen durchdringt und gleichsam von ihnen beeinflusst wird: So kann z.B. ein Strukturmerkmal, wie ein klar strukturierter Ausbildungsplan die Prozess- und Beziehungsqualität deutlich verbessern – weil er Missverständnisse vorbeugt, Orientierung gibt, Verunsicherungen nimmt. Gleichzeitig beeinflusst eine vertrauensvolle, ehrliche, wertschätzende Interaktion und eine Beziehung auf Augenhöhe („gleichwürdig“, JUUL 2005) zwischen Ausbilder/innen und Auszubildenden den Lernerfolg, also die sogenannte Ergebnisqualität.

Abb. 4 zeigt das Zusammenspiel der vier Qualitätsdimensionen in unserem Konzept graphisch auf.

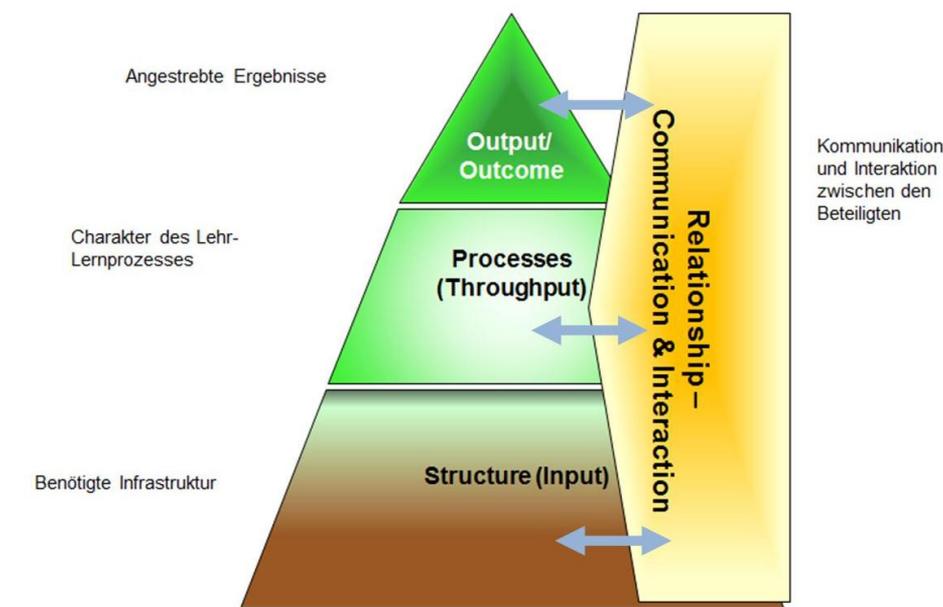


Abb. 2: Die vier Qualitätsdimensionen („GAB-Qualitätspyramide“)

Für die Entwicklung eines Qualitätsleitbildes werden diese Dimensionen systematisch genutzt. Es ist wichtig, dass zu jeder Dimension Überlegungen stattfinden. Dabei ist es unserer Erfahrung nach aber nicht wichtig, diese auch „Dimensionen“ zu nennen und das Modell vorzustellen – je nach Kontext, kann das Prinzip und der Sinn auch anders erläutert werden (siehe dazu v.a. die Handreichung „Entwicklung eines Qualitätsleitbildes in KMU, in dem ein einfaches und pragmatische Vorgehen Schritt für Schritt erläutert wird, für das keine Fachbegriffe nötig sind, um diesen Weg einzuschlagen<sup>3</sup>).

<sup>3</sup> [http://www.foraus.de/media/docs\\_content/Instrument\\_01\\_Entwicklung\\_e\\_Qualitaetsleitbild\\_f\\_Ausbildung.pdf](http://www.foraus.de/media/docs_content/Instrument_01_Entwicklung_e_Qualitaetsleitbild_f_Ausbildung.pdf)

## 2.2 Skizze der Entwicklung eines Qualitätsleitbildes

Skizziert folgt das Vorgehen zur Entwicklung eines Qualitätsleitbildes einer Outcome-orientierten Logik: Begonnen wird mit den angestrebten Ergebnissen. Es wird also gemeinsam – Betriebsinhaber, Ausbilder, auszubildende Fachkräfte/ Gesellen und Auszubildende – die Frage erörtert, was am Ende der Ausbildung erreicht sein soll. Damit definiert man gemeinsam die Ergebnisse und Ziele, die am Ende des Ausbildungsprozesses ‚herauskommen‘ und nachhaltigen Bestand haben sollen. Da die erwarteten und gewünschten Resultate verschieden sind und aus verschiedenen Perspektiven verschiedene Prioritäten gesetzt werden, gilt es, sich zu einigen, welche Ergebnisse von allen getragen werden und später im Leitbild als solche fixiert werden sollen. Typische Aussagen, bei denen in unseren Praxiserprobungen des Verfahrens Einigkeit erzielt wurde sind z.B. *„Am Ende seiner Ausbildung soll der/die Auszubildende gelernt haben, selbständig, eigenständig und verantwortungsbewusst zu arbeiten.“* oder *„Der oder die Auszubildende soll ein Projekt von Anfang bis Ende vollständig durchdenken können“*.

Sind die Ergebnisse als Ziele, die durch den Ausbildungsprozess erreicht werden bzw. an dessen Ende stehen sollen, definiert, beginnt man, die Wege und Mittel für ihrer Erreichung zu beschreiben. Man geht nun also, in der von einem externen Berater oder durch den Betriebsinhaber/ Ausbildungsleiter mit Hilfe des Schritt-für-Schritt-Beschreibung moderierten, Runde gemeinsam der Frage nach: *„Wie können wir diese Ziele erreichen?“*. Hierbei finden die Dimensionen Strukturqualität, Prozessqualität und Beziehungsqualität Beachtung:

*Unterstützende Strukturen* können mit einfachen Fragen erhoben werden, wie: *„Welche strukturellen Rahmenbedingungen müssen bestehen, um die Ziele zu erreichen, welche räumliche, sachliche, organisatorische Unterstützung ist nötig?“*. Unterstützend können Beispiele genannt werden, wie Maschinen, Instrumente und Lehr-Lernmittel, die zur Verfügung stehen müssen oder Pausen, die eingehalten werden sollen. Beispiele für Aussagen zu unterstützenden Strukturen in unserer Erprobung äußerten sich letztlich beispielsweise in Leitsätzen wie: *„Wir ermöglichen organisatorisch, dass ein Auszubildender eine Arbeit von Anfang bis Ende machen kann, so dass der Auftrag in einer Hand bleibt“* oder *„Wir stellen Zeit zur Verfügung, um den Auszubildenden zu unterstützen, z.B. Zeit, um ihm etwas zu zeigen und um Fragen zu beantworten“*.

Um die *Beschaffenheit der Lehr-Lernprozesse* zu erheben, die zur Zielerreichung nötig sind, wird gefragt: *„Wie muss der Prozess des Lehrens und Lernens aussehen, damit wir diese Ziele erreichen können? Was ist förderlich dafür beim Lehren und Lernen zu beachten?“* Typische Antworten sind z.B.: *„Die Ausbilder offerieren ein breites Methodenspektrum zur Bearbeitung von Lern-/Arbeitsaufträgen“*; *„Die Auszubildenden reflektieren über ihr eigenes Lernverhalten und das der Gruppe“* oder *„Die Auszubildenden führen selbstständig ihren Ausbildungsnachweis“*.

Zuletzt wird der wichtige Aspekt der *Qualität der Beziehungen* erfragt: *„Wie soll der Umgang miteinander sein, die gemeinsame Kommunikation und die Arbeitsatmosphäre? Was müssen wir dafür tun?“* Auch dieser Aspekt wird, wie die anderen, diskutiert und dokumen-

tiert, um ihn gemeinsam mit den anderen Ergebnissen des Leitbildprozesses in das Qualitätsleitbild einfließen zu lassen. Beispielhafte Aussagen dazu in den Qualitätsleitbildern sind dann: „*Unsere Arbeit ist durch Unvoreingenommenheit, Ehrlichkeit, Offenheit und Verlässlichkeit geprägt. Damit schaffen wir eine Basis für ein vertrauensvolles Miteinander*“; „*Eine angstfreie Arbeitsatmosphäre, in der auch Spaß und Humor Raum finden, ist uns wichtig.*“ Oder: „*Die Ausbilder/innen wecken Leidenschaft für die Sache und Verantwortung für den eigenen Lernprozess, schaffen eine lernförderliche fehlerfreundliche Atmosphäre und ermutigen die Auszubildenden. Sie geben ehrliches und wertschätzendes Feedback und verhelfen damit zu einem realistischen Selbstbild.*“

Bei der Formulierung der Leitsätze können die moderierenden Berater Unterstützung leisten, aber unsere Erfahrung ist, dass auch ‚ungeschliffene‘ Formulierungen ihren Zweck erfüllen, wenn sie von allen Beteiligten verstanden werden. Es hat sich auch als zielführend erwiesen, bei Gruppen mit mehr als einem Duzend Personen für die Formulierung der Leitsätze ein Redaktionsteam zu wählen, das diese Arbeit selbstorganisiert übernimmt, die Ergebnisse an alle Beteiligten verteilt und mit ihnen beim nächsten Treffen bespricht. Schließlich gilt es das Qualitätsleitbild gemeinsam zu verabschieden.

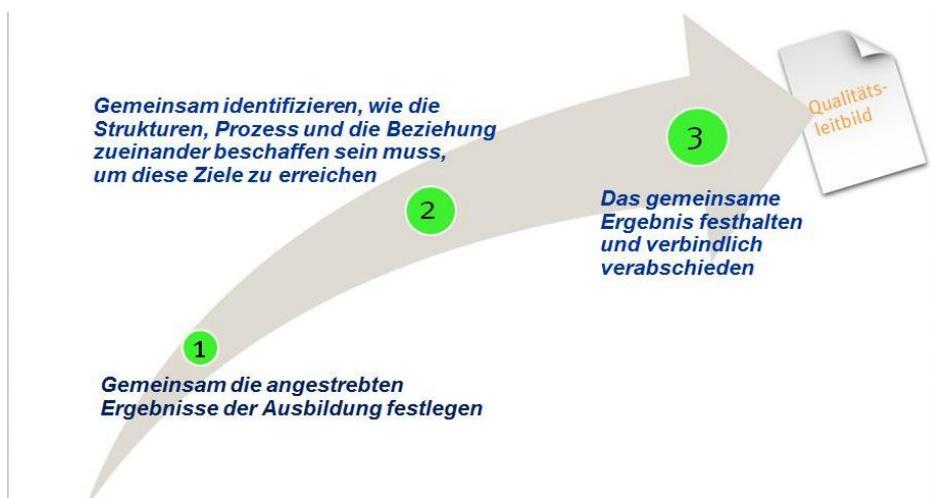


Abb. 3: Entwicklung eines Qualitätsleitbildes in drei Schritten

### 2.3 Leitbild – und dann? Weiterarbeit mit Qualitätsleitbildern

Das Qualitätsleitbild bildet zukünftig den ‚Leitstern‘ für die Qualitätsentwicklung und -sicherung der Ausbildung im Betrieb. Die Frage wohin die Qualität gemeinsam entwickelt werden soll, ist somit geklärt und fixiert. Die gemeinsame Qualitätsarbeit ist fortan eine schrittweise Annäherung an dieses Leitbild.

Im Sinne eines Plan-Do-Check-Act-Kreislaufes kann das Qualitätsleitbild also als der notwendige, jedoch keineswegs hinreichende erste Schritt zur QES gesehen werden. Ähnlich wie ein Kompass, der Orientierung gibt auf einem Weg – jedoch eben nicht diesen Weg geht, hier ist man dann schon selbst gefragt – schafft ein Qualitätsleitbild noch keine Qualität. Menschen, nicht Instrumente und Tools, entwickeln Qualitäten. Diese Tatsache sollte auch immer

wieder kritisch in die Debatte eingebracht werden, die bisweilen unter dem „*Regiment der Detaillierung*“ (ARNOLD 2012, 1, Herv. i. Orig.) und von Standards verstanden als Königswege – die bisweilen jedoch vollkommen blind machen für Alternativen (vgl. LOTTER 2007, 46) – und damit letztlich an Lösungen aus dem Industriezeitalter für Probleme einer postindustriellen Gesellschaft krankt.

Denn der schwierigere Schritt steht an dieser Schwelle für die betrieblichen Akteure erst noch bevor: Wie können Auszubildende und Ausbilder die Lehr-Lerninteraktion so gestalten, dass man sich möglichst nah an die gemeinsam erarbeiteten Ziele annähert – dass man also den idealen Sollbeschreibungen im QLB in der Realität möglichst gut gerecht wird?

Diese praktische Frage war gleichzeitig die wichtigste Forschungsfrage im Modellversuch Graswurzel QES. Ergebnis der Praxisforschung des Modellversuchs zu dieser Frage ist das zweite Element der Graswurzel QES: ein Konzept zur gemeinsamen Steuerung der Ausbildung über das deren Qualität systematisch gesichert und erhöht werden kann. Dieses zweite Element der Graswurzel QES wird in Kürze publiziert. Es wird zwar von Instrumenten gestützt, vermeidet aber dogmatische Anwendung und fördert vielmehr eine veränderte Haltung. Damit fördert es die Entstehung einer Kultur des Dialogs und der Qualität auf der Mikroebene der Lehr-Lernprozesse.<sup>4</sup>

## Literatur

ARNOLD, R. (2012): Von der Evidenz der Konstruktion zur Konstruktion der Evidenz. In: ARNOLD, R. (Hrsg.): Entgrenzungen des Lernens. Internationale Perspektiven für die Erwachsenenbildung. Bielefeld, 216-231.

ARNOLD, R./ SCHÜSSLER, I. (2003): Ermöglichungsdidaktik – Erwachsenenpädagogische Grundlagen und Erfahrungen. Hohengehren.

BAUER, H. G./ BRATER, M./ BÜCHELE, U./ DUFTER-WEIS, A./ MAURUS, A./ MUNZ, C. (2006): Lern(prozess)begleitung in der Ausbildung: wie man Lernende begleiten und Lernprozesse gestalten kann. Bielefeld.

BMBF (Hrsg.) (2011): Entwicklung einer Konzeption für eine Modell initiative zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung. Band 4 der Reihe Berufsbildungsforschung. Bielefeld.

EBBINGHAUS, M. (2006): Stellenwert der Qualitätssicherung in der betrieblichen Berufsausbildung – Ergebnisse einer Betriebsbefragung. In: BIBB (Hrsg.): Wissenschaftliche Diskussionspapiere des Bundesinstituts für Berufsbildung, H. 78, 31-52.

FISCHER, M./ ZIEGLER, M./ REIMANN, D./ FAHRENHIOLZ, U./ KOHL, M./ REGLIN,

---

<sup>4</sup> Weiterführende Informationen:

Praxis-Handreichung „Entwicklung eines Qualitätsleitbilds für die Ausbildung in einem KMU“:

[http://www.foraus.de/media/docs\\_content/Instrument\\_01\\_Entwicklung\\_e\\_Qualitaetsleitbild\\_f\\_Ausbildung.pdf](http://www.foraus.de/media/docs_content/Instrument_01_Entwicklung_e_Qualitaetsleitbild_f_Ausbildung.pdf)

Infoblatt zum Modellversuch Graswurzel-QES:

[http://www.bibb.de/dokumente/pdf/Modellversuch\\_Graswurzel\\_final.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/Modellversuch_Graswurzel_final.pdf)

T./ WEBER, S. (2011): Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung – Forschungsstand, Zielsetzungen des aktuellen BIBB-Förderschwerpunkts und Herangehensweise der Modellversuche. In: *bwp@* Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 21, 1-25. Online: [http://www.bwpat.de/ausgabe21/fischer\\_etal\\_bwpat21.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe21/fischer_etal_bwpat21.pdf) (26-07-2013).

HATTIE, J. (2009): Visible Learning. A synthesis of over 800 meta- analyses relating to achievement. London/ New York.

JONACH, M./ GRAMLINGER, F./ HARTL, S. (2011): Qualität braucht Kultur. Das Quality Culture Konzept und seine Anwendungsmöglichkeiten im Kontext von (berufsbildenden) Schulen. In: *bwp@* Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 21, 1-11. Online: [http://www.bwpat.de/ausgabe21/jonach\\_etal\\_bwpat21.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe21/jonach_etal_bwpat21.pdf) (27-07-2013).

JUUL, J. (2005): Aus Erziehung wird Beziehung. Authentische Eltern – kompetente Kinder. Freiburg.

LOTTER, W. (2007): Fehlanzeige. Irren ist menschlich. Irrsinn auch. In: *brand eins*, H. 8, 44-53.

MAURUS, A./ SCHRODE, N. (2012): Gemeinsam und mit einfachen Mitteln. In: *B&B Agrar*, H. 6, 9-11.

REICH, K. (2005): Systemisch-konstruktivistische Pädagogik. Weinheim.

SCHRODE, N. (2011): Qualitätsentwicklung von unten durch ausbildungsprozessintegrierte Qualitätsentwicklung und -sicherung. In: *BIBB-Infobrief*, H. 3. Online: <http://www.bibb.de/de/60090.htm> (27-07-2013).

## **Zitieren dieses Beitrags**

---

SCHRODE, N. (2013): Qualitätsleitbilder für die betriebliche Ausbildung als Rahmen einer dialogischen Qualitätsentwicklung und -sicherung in KMU. In: *bwp@* Spezial 6 – Hochschultage Berufliche Bildung 2013, Einzelbeitrag aus Workshop 07, 1-13. Online: [http://www.bwpat.de/ht2013/eb/schrode\\_ws07-ht2013.pdf](http://www.bwpat.de/ht2013/eb/schrode_ws07-ht2013.pdf)

## Der Autor

---



**Dipl. Soz. NICOLAS SCHRODE**

Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung

Lindwurmstraße 41-43. , 80798 München

E-mail: [nico.schrode@gab-muenchen.de](mailto:nico.schrode@gab-muenchen.de)

Homepage: [http://www.gab-muenchen.de/pages/de/gab\\_muenchen/mitarbeiter/40.htm](http://www.gab-muenchen.de/pages/de/gab_muenchen/mitarbeiter/40.htm)