

Die Graswurzel QES

Ausbildungsprozessintegrierte
Qualitätsentwicklung und -sicherung in der
beruflichen Bildung

Ein Überblick

Impressum

Dieses Produkt entstand im Modellversuch: Entwicklung, Erprobung und Verbreitung einer Ausbildungsprozessintegrierten Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung („Graswurzel QES“). Der Modellversuch Graswurzel QES ist Teil der Modellversuchsreihe „Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung“ des Bundesinstituts für Berufsbildung (BiBB), die aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wird.

Projektträger und Heraus- geber

GAB München –
Gesellschaft für Ausbildungsforschung
und Berufsentwicklung GmbH
Lindwurmstr. 41/43
80337 München

+49(89)2441791-0
info@gab-muenchen.de
www.gab-muenchen.de

Michael Brater, Anna Maurus,
Nico Schrode

Partner im Modellversuch

AOK Rheinland/ Pfalz- Saarland –
Die Gesundheitskasse, Bildungszentrum
Eisenberg
www.aok.de/rheinland-pfalz-saarland

Volker Knauer, Sonja Walter

Alanus Werkhaus gGmbH
www.alanus.edu/werkhaus

Katharina Bertulat, Elisabeth Höhnen,
Marlies Rainer

Autoren

Anna Maurus, GAB München
Nico Schrode, GAB München

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form reproduziert, in eine andere Sprache übersetzt, in eine maschinenlesbare Form überführt oder in körperlicher oder unkörperlicher Form vervielfältigt, bereitgestellt oder gespeichert werden.

München, November 2013



GEFÖRDERT VOM



Die Graswurzel QES – Ausbildungsprozessintegrierte Qualitätsentwicklung und –sicherung in der beruflichen Bildung

Seit Mitte der 90er Jahre diskutieren Wissenschaftler und Praktiker über Qualität, Qualitätsentwicklung und –sicherung in der beruflichen Bildung. Trotz vieler Ansätze und Bemühungen und auch Erfolge in diesem Bereich weisen Veröffentlichungen darauf hin¹, dass es Kernprozesse in der beruflichen Bildung gibt, die von den bestehenden und praktizierten QM-Systemen nicht befriedigend erfasst werden können und deshalb eher ausgespart und umkreist werden: Es handelt sich dabei aber gerade um diejenigen Prozesse, in denen die Qualität des Lernens entsteht, nämlich um die Interaktionsprozesse zwischen Lehrenden und Lernenden und die daraus hervorgehenden Lernprozesse.

Im Kontext der anderen Modellversuche des bundesweiten Modellprogramms „Entwicklung und Sicherung der Qualität in der betrieblichen Berufsbildung“, setzt der Modellversuch Graswurzel QES gerade bei diesem Punkt an: Bei der Entwicklung von Vorgehensweisen einer Qualitätsentwicklung und -sicherung für die alltäglichen Ausbildungs- und Lernprozesse mit dem Fokus auf die Interaktion und die Zusammenarbeit zwischen Ausbildenden und Auszubildenden bzw. zwischen Lehrenden und Lernenden.

Inhalt

1	Was ist Graswurzel Qualitätsentwicklung und -sicherung?	3
2	Die Graswurzel QES im Überblick	4
2.1	Baustein 1: Das Qualitätsleitbild	4
2.2	Baustein 2: Die dialogische Steuerung der Ausbildung	8
2.3	Baustein 3: Der Qualitätszirkel	12
3	Welche Ansätze stecken hinter der Graswurzel QES?	14
3.1	Konstruktivistisches Lernverständnis	14
3.2	Die dialogische Haltung – der Personzentrierte Ansatz von Carl Rogers	15
3.3	Bezug zum allgemeinen Verständnis von Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung und -sicherung	15
4	Verbreitung und Transfer der Graswurzel QES	17

¹ Exemplarisch dazu:

- BMBF (Hrsg.): (2009), Entwicklung einer Konzeption für eine Modellinitiative zur Qualitätsentwicklung und –sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung Band 4 der Reihe Berufsbildungsforschung, Bonn/Berlin 2009,
- Brater, Michael (2013): Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung – „bottom up“; in: Fischer, Martin (Hrsg.): Qualität in der Berufsausbildung. Anspruch und Wirklichkeit. Bielefeld, 2013, im Erscheinen.

1 Was ist Graswurzel Qualitätsentwicklung und -sicherung?

Der Begriff „Graswurzel Qualitätsentwicklung und -sicherung“ spielt mit der Assoziation zur Graswurzelbewegung, einer Metapher für Initiativen, die von der Basis ausgehen. Er steht für ein Vorgehen, bei dem die Qualitätsentwicklung und -sicherung von denen vorangetrieben wird, die gemeinsam die Lehr-Lernprozesse täglich gestalten, in der betrieblichen Ausbildung am Arbeitsplatz oder in Lehr-Lernprozessen im beruflichen Unterricht, in Seminaren und Fortbildungen. Die Zusammenarbeit und die Interaktion zwischen Ausbildern/Ausbilderinnen und Auszubildenden bzw. zwischen Lehrenden und Lernenden stellen wir in den Fokus,

- weil dort die Qualität des unmittelbaren Ausbildungshandelns entsteht
- weil die Beziehungs- und Interaktionsqualität für das Lernen eine besondere Bedeutung hat²
- weil hier die besondere Situation vorliegt, dass die Qualitätsentwicklung und -sicherung im Lernprozess selbst nicht von „oben“, also top down vom Management aus bewirkt und auch nicht von „außen“, durch Qualitätsbeauftragte übernommen werden kann. In diesen offenen und situativ ablaufenden Prozessen können nur die Akteure selbst die Träger der Qualitätsentwicklung und -sicherung sein.³

Auch wenn der Fokus auf dem unmittelbaren Ausbildungshandeln liegt, berücksichtigt die Graswurzel QES, dass dieses nicht im freien Raum stattfindet, sondern eingebettet ist in das betriebliche Geschehen: Zum einen in das Qualitätsverständnis, das die maßgeblichen Akteure im Betrieb über die Qualität der Ausbildung haben, also was sie jeweils unter einer „guten“ Qualität der Ausbildung oder des Unterrichts verstehen und anstreben. Zum anderen in die Rahmenbedingungen, die der Betrieb für die Ausbildung schafft und bereitstellt.

Die Leitung, wie z.B. Betriebs-, Ausbildungs- Filial-, Geschäftsstellenleitung spielt auch bei der Graswurzel QES eine wichtige Rolle. Sie ist es, die die Entscheidung trifft, die Graswurzel QES einzuführen. Sie prägt die Unternehmens- und Qualitätskultur und den Rahmen, in dem die Graswurzel QES stattfinden kann.

² Vgl.

- HÜTHER, G.: Atmosphäre schaffen für die Entwicklung – Erkenntnisse und Konsequenzen aus der Hirnforschung. URL: http://www.eaberlin.de/download/Tg_19-06_Huether.pdf;
- BECKER, N. (2006): Die neurowissenschaftliche Herausforderung der Pädagogik, Bad Heilbrunn;
- TAUSCH, R./ TAUSCH, A.-M. (1991): Erziehungspsychologie. Göttingen;
- RAUFELDER, D. (2007): Von Machtspielen zu Sympathiegesten. Das Verhältnis von Lehrern und Schülern im Bildungsprozess. Marburg. Pädagogische Hochschule Bern (2013): Lernverständnis; Zugriff am 23. 10. 2013 Die pädagogische Hochschule in Bern bringt es mit folgendem Zitat auf den Punkt: „Entscheidend für das Lernen ist die soziale Interaktion. Die stärkste Motivation ist das Gefühl, verstanden zu werden“ <http://campus.phbern.ch/sekundarstufe1/fachdidaktische-studien/lernverstaendnis/print.html>;
- ggf. auch: HATTIE, J. (2009): Visible Learning. A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement. London/New York.

³ Näheres dazu s. BRATER, MICHAEL (2013)

2 Die Graswurzel QES im Überblick

Das Modell der Graswurzel QES besteht aus drei Bausteinen:

- Baustein 1: Die Entwicklung eines Qualitätsleitbilds
Hier wird ein gemeinsames Verständnis für die Ausbildungs- bzw. Unterrichtsqualität entwickelt.
- Baustein 2: Die Dialogische Steuerung der Ausbildungs- und Lernprozesse
Damit werden von Auszubildenden und Ausbildenden bzw. von Lehrenden und Lernenden die Lernprozesse und die Zusammenarbeit strukturiert und reflektiert, ihre Qualität reguliert und das Lernen gemeinsam in Fluss gehalten.
- Baustein 3: Die Durchführung eines Qualitätszirkels
Damit wird ein Raum geboten, in dem die beteiligten Akteure gemeinsam über die Ausbildungs- bzw. Unterrichtspraxis reflektieren und Optimierungsmaßnahmen entwickeln.

Diese drei Bausteine der Graswurzel QES gelten für alle Ausbildungs- und Unterrichtssituationen gleichermaßen. Manche Details sind allerdings unterschiedlich, je nachdem, ob es sich um eine betriebliche Ausbildung am Arbeitsplatz, um Unterrichtsformen oder um andere Ausbildungskonstellationen handelt, wie z.B. eine Lehrwerkstatt.

2.1 Baustein 1: Das Qualitätsleitbild

Sinn und Ziel eines Qualitätsleitbilds

Sinn des Qualitätsleitbildes ist es, unter denen, die jeweils an der Aus- bzw. Fortbildung beteiligt sind, ein gemeinsames Verständnis darüber herzustellen, was sie unter einer „guten“ oder gelungenen Ausbildung bzw. Fortbildung verstehen. Das geschieht dadurch, dass sie sich über Folgendes verständigen: Welche Ziele (Ergebnisqualität) die Beteiligten mit der Ausbildung bzw. Fortbildung anstreben, mit welchen organisatorischen Voraussetzungen (Inputqualität), mit welchen Methoden und welchem Vorgehen (Prozessqualität) sie diese Ziele erreichen möchten und wie die Zusammenarbeit zwischen Auszubildenden und Ausbildenden bzw. zwischen Lehrenden und Lernenden aussehen soll.

Beteiligt sind bei der Erarbeitung sinnvollerweise immer die, die von dem Qualitätsleitbild auch betroffen sein werden, für die es also gilt.

- In einem Betrieb die Auszubildenden, Ausbilderinnen/Ausbilder und Leitungsverantwortlichen wie z.B. Betriebsinhaber, Ausbildungs-, Filial-, bzw. Geschäftsstellenleitung
- in Unterricht, Seminaren und Fortbildungen die Lernenden und die Lehrenden, manchmal auch hier Verantwortliche der entsendenden Betriebe und die Leitung des (Weiter-)Bildungszentrums.

Wenn das organisatorisch oder wegen der großen Anzahl der Betroffenen nicht möglich ist, bildet man Delegationen.

In der Arbeit am Qualitätsleitbild werden die Beteiligten zunächst angeregt, über die *eigenen* Vorstellungen zur Ausbildung bzw. Fortbildung nachzudenken. Im Austausch bekommen sie Einblick in die Perspektiven und An-

liegen der anderen Beteiligten. Diese werden nicht in Frage gestellt oder diskutiert, sondern können in ihrer Unterschiedlichkeit bestehen bleiben. Es ist aber wichtig, dass alle verstehen, was mit den jeweiligen Anliegen gemeint ist. Wenn die unterschiedlichen Perspektiven transparent sind, werden als erstes die Ziele formuliert, die mit der Ausbildung erreicht werden sollen. Anschließend werden organisatorische und andere Voraussetzungen, das (methodische) Vorgehen und Prinzipien der Zusammenarbeit besprochen. Die Frage dabei ist: Welche davon helfen uns, die zuerst festgelegten Ziele zu erreichen?

Diese Klärungen, die die individuellen Anliegen transparent machen, schaffen ein großes Verständnis füreinander und helfen allen Beteiligten, sich auf wertschätzende Weise über die Ziele, die Voraussetzungen, das Vorgehen und die Zusammenarbeit in der Aus- bzw. Fortbildung zu verständigen. Es entsteht eine Beschreibung dessen, was in diesem Betrieb, in dieser Fortbildung jeweils unter „guter“ Qualität verstanden wird.

Das fertige Qualitätsleitbild ist ein gemeinsamer Bezugsrahmen

- für die täglichen Ausbildungsprozesse im Betrieb und für die Überprüfung und Weiterentwicklung der Ausbildungspraxis, z.B. im Qualitätszirkel.
- für die Gestaltung der Lehr- Lernprozesse im berufsbildenden Unterricht, in Seminaren und Fortbildungen und für die Überprüfung und Weiterentwicklung dieser Prozesse in einem Qualitätszirkel z.B. zur Halbzeit der Bildungsmaßnahme.

Varianten von Qualitätsleitbildern

Im Graswurzel Modellversuch haben wir Leitfäden entwickelt und erprobt zur Entwicklung eines Qualitätsleitbilds

- für die betriebliche Ausbildung
- für Fortbildungsveranstaltungen, die über ein Jahr und länger gehen
- zur Lernortkooperation zwischen betrieblichem Bildungszentrum und der zuständigen Berufsschule
- für das Bildungs- oder Weiterbildungszentrum selbst, um eine Verständigung zwischen der Leitung und den freiberuflichen Dozentinnen und Dozenten herzustellen.⁴

⁴ Handreichungen zur „Entwicklung eines Qualitätsleitbildes“ in diesen verschiedenen Kontexten sind unter <http://www.gab-muenchen.de/graswurzel> downloadbar.

Leitgedanken für die Ausbildung

Ziele, die wir mit der Ausbildung erreichen wollen:

Die Auszubildenden erwerben sich in der Ausbildung Professionalität und fühlen sich sicher in ihrem Beruf.

- Sie erarbeiten sich ein fundiertes Grundwissen und die Fähigkeiten, die sie brauchen, um Veranstaltungen erfolgreich managen zu können
- Sie sind in der Lage,
 - einen geeigneten Rahmen für unterschiedliche Arten von Veranstaltungen zu schaffen
 - ihr Wissen auf andere Betriebe und andere Veranstaltungsarten zu übertragen
 - ihre Zeit erfolgreich zu managen
 -

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

- Organisatorische und andere Voraussetzungen:
 - Wir verstehen die Ausbildung im ... als gemeinsame Aufgabe aller Fachkräfte. Wir sorgen für eine lernfreundliche Atmosphäre und vielfältige Anregungen.
 - Unsere Ausbildungsleitung und unsere ausbildenden Fachkräfte sind für ihre (Ausbildungs-) Aufgabe fachlich und methodisch qualifiziert
 -
- Alle an der Ausbildung Beteiligten besprechen sich regelmäßig und stimmen Ziele und Vorgehen miteinander ab.

Vorgehen in der Ausbildung (Prozessqualität)

Wir lassen Freiräume in der Ausbildung,

- z.B. den Ausbildenden
 - für individuelle Vorgehensweise bei der Ausbildung
- z.B. den Auszubildenden
 - zum eigenen, selbstbestimmten Handeln
 - für unterschiedliche Wege, die verschiedenen Kompetenzen zu erwerben
 - zur persönlichen Entwicklung und Gestaltung

Wir gestalten die Ausbildung so, dass unsere Auszubildenden

- Zeit haben, sich in neue Bereiche einzuarbeiten
-

Zusammenarbeit zwischen AusbilderInnen und Auszubildenden (Beziehungsqualität)

In unserer Zusammenarbeit als AusbilderInnen und Auszubildenden achten wir auf ein lernfreundliches Klima. Dies zeigt sich z.B. darin,

- dass wir als AusbilderInnen
 - Verständnis für unsere Auszubildenden haben und Ihnen menschliche Wärme entgegen bringen
 - Offen, freundlich und gelassen sind
 - Die Auszubildenden gerne beraten und unterstützen
 -
 - Loben und konstruktives Feedback geben
 - Bei Bedarf ein persönliches Gespräch anbieten
- Dass wir als Auszubildende
 - Mitdenken und Mithandeln
 - Neuen Aufgaben gegenüber aufgeschlossen sind
 - Unsere Probleme auch äußern und um Hilfe bitten

Stimmen zum Qualitätsleitbild für die betriebliche Ausbildung

„Es ist schon ganz gut sich mal klar zu machen, was man mit der Ausbildung überhaupt will“,

ausbildende Fachkraft, Elektrobetrieb

„Ich fand's gut, dass wir das zusammen besprochen haben“,

Auszubildender, Elektrobetrieb

„...was wichtig ist, durch dieses Leitbild entwickelst du ja eine Sensibilisierung für die Thematiken, die wichtig sind“.

Ausbildungsleiterin Gastronomie

Beispiel 2: Ausschnitt aus einem Qualitätsleitbild, das die Teilnehmer/innen und eine Lehrende für die Fortbildung zum geprüften Berufspädagogen entwickelt haben.

Unsere Ziele

Was wollen wir gemeinsam erreichen?

z.B.:

- Wir handeln motiviert und flechten das Erlernte beherzt in unsere Arbeit ein. Dabei gewinnen wir Sicherheit in der Umsetzung.
- Wir schaffen es, gemeinsam eine gute Prüfungsvorbereitung zu absolvieren und die Prüfung gut bis sehr gut zu bestehen.
- 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?

z.B.:

- 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?

z.B.:

- Ein wertschätzender, großzügiger Umgang ist die Basis unserer Zusammenarbeit.
-

Stimme zum Qualitätsleitbild für einen Fortbildungskurs zur Handelsfachwirtin/ zum Handelsfachwirt

„Das Qualitätsleitbild erleichtert die Teamarbeit enorm, da jeder seine Wünsche, Ziele offenlegt und so andere sich daran orientieren können, Rücksicht nehmen können, reagieren können. Es stärkt den Zusammenhalt im Team.“

Teilnehmerin Fortbildung Geprüfte Handelsfachwirtin.

Stimme zum Qualitätsleitbild für Lernortkooperation

„Du hast das Leitbild praktisch so als schwebendes Thema und kannst Einzelsituationen, Einzelthemen und so weiter wunderbar mit diesem Leitbild vernetzen. ... Du brauchst für dein Handeln irgendwo eine Wertebasis“

Führungskraft

2.2 Baustein 2: Die dialogische Steuerung der Ausbildung

Sinn und Ziel der dialogischen Steuerung

Ausbildungs- und Lehr-Lernprozesse entwickeln sich oft anders als erwartet oder geplant. Sie werfen unerwartete Fragen auf, sie bleiben stecken, die Aufgabe überfordert oder unterfordert, der eingeschlagene Lernweg führt zu Verwirrung statt zu Klarheit, der Lernertrag ist nicht befriedigend usw. Die Methode, mit der Ausbilder/innen und Auszubildende, Lernende und Lehrende das situativ stattfindende Geschehen im Lehr- Lernprozess im Blick behalten und gemeinsam regulieren können, ist die dialogische Steuerung. Konkret heißt das: Eingestreut in den Lernprozess finden auf einer Metaebene immer wieder kleine Reflexionsschleifen statt. In diesen verständigen sich Ausbilder/innen und Auszubildende bzw. Lehrende und Lernende z.B. darüber, ob der geplante Lern- und Arbeitsweg noch stimmt. Bei Bedarf ändern sie etwas am bisherigen Vorgehen. Die steuernde Reflexion folgt dabei dem pdca-Zyklus, also dem Kreislauf von (p) planen, (d) durchführen, (c) checken und auswerten, (a) agieren, im Sinne von Konsequenzen daraus ziehen. Mit der Qualitätsentwicklung kann man bei *jedem Schritt* des pdca-Zyklus beginnen, also z.B: auch bei (c), dem Überprüfen des bisher Geplanten und Umgesetzten.⁵

Auszubildende bzw. Lernende sind damit in die tägliche Gestaltung ihrer Lernprozesse und die Feinjustierung ihrer Qualität einbezogen.

Damit die dialogische Steuerung gelingt, kommt es auf drei Bedingungen an:

1. Ein geeignetes methodisches Vorgehen, das Lehrende und Lernende unterstützt, auf einer Metaebene den Lernprozess immer wieder zu reflektieren und zu überprüfen
2. Eine dialogische Haltung, die, ausgehend von den Lehrenden bzw. Auszubildenden, ein lernförderliches Klima schafft. Diese Haltung ist charakterisiert durch
 - Achtung vor, Wertschätzung und Interesse für die Lernenden und Auszubildenden und Rücksichtnahme auf sie;
 - Einfühlung in ihre Gefühlswelt;
 - Klärung der eigenen Gedanken und Gefühle und Aufrichtigkeit gegenüber den Lernenden und Auszubildenden (s. dazu Kapitel 3.2)
3. Das ist nur möglich bei einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe: Auszubildende und Teilnehmende an beruflichen Unterrichtsformen werden zu gleichwürdigen Lernpartnern, auch wenn sie natürlich noch nicht so viel wissen und können wie ihre Lehrenden. Konkret heißt das, dass ihre Anliegen, Bedürfnisse und Empfindungen genauso ernst genommen werden wie die der Lehrenden⁶.

⁵ Die dialogische Steuerung berücksichtigt die wesentlichen Grundbausteine eines Qualitätsmanagements, s. dazu Kapitel 3.3.

⁶ Juul, Jesper, (2008): Die kompetente Familie – neue Wege in der Erziehung, Kösel Verlag S. 73 ff.

Die dialogische Steuerung in der betrieblichen Ausbildung

Die dialogische Steuerung bezieht sich auf die gemeinsame Gestaltung der täglichen Ausbildungsprozesse. Es geht darum, eine neue Arbeits-/Lernaufgabe zu vereinbaren und zu besprechen, wie das Neue gelernt oder vermittelt werden kann. Im weiteren Verlauf der Bearbeitung der Aufgabe werden Zwischengespräche und am Ende ein Auswertungsgespräch geführt. Im Auswertungsgespräch besprechen Auszubildende und Ausbilder/in das fachliche Ergebnis der Arbeit, die Erfahrungen, den Lernertrag und die Zusammenarbeit zwischen ihnen.

Einordnung dieser Ausbildungssituationen in eine vollständige Arbeitshandlung:



In diesen Situationen findet das Ausbildungshandeln zwischen Azubi und Ausbilder/in statt. Dabei geht es sowohl um die Strukturierung dieser Situationen, als auch um die Art der Kommunikation. Die Kommunikation soll möglichst aus einer dialogischen Haltung heraus geschehen, also wertschätzend, empathisch und authentisch sein.

Um Auszubildende und Ausbilder/innen bei der dialogischen Steuerung zu unterstützen, wurde im Modellversuch ein „Spickzettel“ entwickelt.

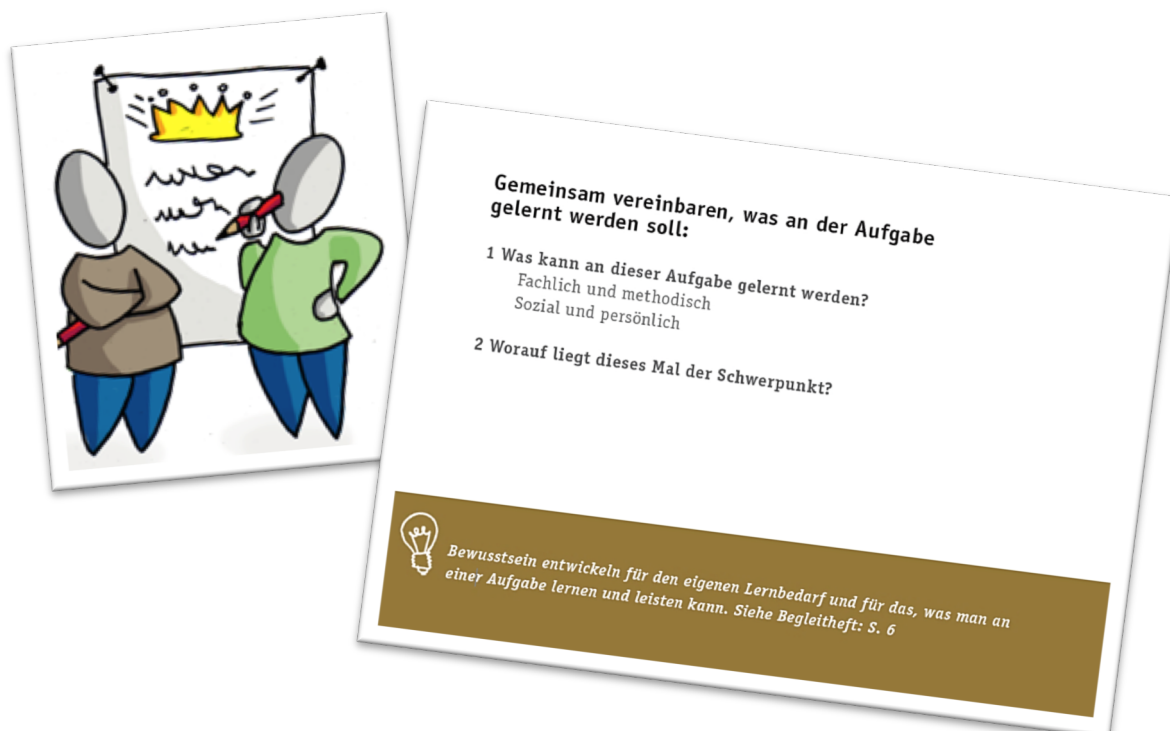
Wie sieht der Spickzettel konkret aus?

Der Spickzettel besteht aus 17 Karten, DIN A 6 groß, die den Ausbildungsprozess entlang einer Ausbildungsaufgabe strukturieren. Vorgesehen sind die Ausbildungsstationen: Arbeitsaufgabe vereinbaren, Zwischengespräche führen und Ausbildungsaufgabe auswerten. Dem Spickzettel liegt der Lernbegleitungsansatz der GAB München zugrunde⁷. Idealerweise haben so-

⁷ Dieser Lernbegleitungsansatz wurde von der GAB im Verlauf ihrer 30 jährigen Erfahrung entwickelt und immer wieder aktualisiert und ist auch Bestandteil des Curriculums der GAB München zur Fortbildung zum Geprüften Aus- und Weiterbildungspädagogen und zum Geprüften Berufspädagogen. Bauer, Hans G. / Brater, Michael / Büchele, Ute / Dufter-Weis, Angelika / Maurus, Anna / Munz, Claudia (2007): Lern(prozess)begleitung in der Ausbildung: wie man Lernende begleiten und Lernprozesse gestalten kann, Bielefeld.

wohl Azubi als auch Ausbilder/in einen solchen Spickzettel und können sich daran orientieren.

Eine Beispielkarte:



Der Spickzettel ist insbesondere geeignet für das Lernen in der Arbeit. Erfolgreich erprobt wurde er in KMU. Auszubildende und Ausbilder/innen benutzen ihn gleichermaßen. Er gibt eine pädagogische Strukturierung des selbständigen Lernens an realen Aufgabenstellungen vor und unterstützt damit vor allem ausbildende Fachkräfte und ihre Azubis, die Ausbildung und die Ausbildungsgespräche in die Bearbeitung einer Arbeitsaufgabe zu integrieren. Sie können damit im Dialog miteinander die Qualität der Ausbildung so entwickeln, dass die/der Auszubildende möglichst gut lernen kann. Der Spickzettel fördert die Lernprozessbegleitung und eine wertschätzende Gesprächskultur.

Zum Spickzettel gibt es ein Begleitheft⁸. Es enthält zu den einzelnen Karten und zu den einzelnen Schritten, die dort vorgeschlagen werden, noch zusätzliche Erläuterungen, z.B. welche berufspädagogische Überlegungen hinter bestimmten Fragen stecken. Das Begleitheft erklärt auch theoretische Hintergründe wie das konstruktivistische Lernverständnis⁹, den Ansatz der Lernbegleitung, der sich daraus ergibt und die dialogische Haltung des personenzentrierten Ansatzes von Carl Rogers.

Stimmen zum Spickzettel für die gemeinsame Steuerung der betrieblichen Ausbildung

„Gut geeignet für die Azubis, besonders das Vorgehen im Zwischengespräch und die Selbstreflexion vor dem Auswertungsgespräch; das hilft enorm...“

TN AEVO Vorbereitungskurs

⁸ Spickzettel und Begleitheft sind online downloadbar unter der URL <http://www.gab-muenchen.de/graswurzel>

⁹ Zur Erläuterung s. Kapitel 3.1

„Gute Orientierung, gute Tipps zur gezielten Betreuung und Vorbereitung“

TN Fortbildung Geprüfte Handelsfachwirtin /Geprüfter Handelsfachwirt

„Gut,...weil „er neue Methoden rüberbringt und die Kommunikation zwischen den beiden verbessert und so die Ausbildung qualitativ verbessert.“

TN Fortbildung Geprüfte Handelsfachwirtin /Geprüfter Handelsfachwirt

Die dialogische Steuerung in Fortbildungen

Auch für berufsbildungsbezogene Unterrichtssituationen lassen sich Phasen für die dialogische Steuerung unterscheiden:

1. Eine gemeinsame Basis herstellen:
Zu Beginn einer Veranstaltung oder einer größeren Arbeitseinheit wird eine gemeinsame Orientierung hergestellt über vorgesehene und erwartete Inhalte, Anliegen, Ziele.
2. Das Lernen in Fluss halten:
Die zweite und deutlich längste Phase ist die Arbeitsphase, in der Neues erarbeitet wird. Hier findet das Lernen statt. Dabei überprüfen Lehrende und Lernende immer wieder gemeinsam, ob der Lernprozess im Fluss ist und ob der zu einem Zeitpunkt erreichte Lernertrag befriedigend ist. Dazu gibt es spontane Interventionsmöglichkeiten und Störungsmeldungen, und gemeinsame Reflexionsphasen. Diese können geplant und zu festgelegten Zeitpunkten stattfinden, z.B. am Ende des Tages. Sie können aber auch spontan erfolgen, z.B. während oder nach einer Arbeitseinheit, wann immer eine/r der Teilnehmenden oder der Lehrenden das für nötig erachtet. Auf der Metaebene reflektiert und spontan verbessert werden z.B. die Zeiteinteilung, Arbeitsaufträge, Lern- und Arbeitsmethoden, das (Lern-) Klima, die Verständlichkeit von Erklärungen, die Qualität von Präsentationen oder Ausarbeitungen, die Praxisnähe der Inhalte etc. Die Überprüfungen beziehen sich dabei auf die Qualitätskriterien, die für die Lernsituation gerade relevant sind.
3. Den Lernertrag und den Lernprozess auswerten und abschließen
In der dritten Phase wird der Ertrag des Lernprozesses ausgewertet, der Lernprozess abgeschlossen und evaluiert. Es wird festgehalten, was man das nächste Mal besser machen kann.

Statt eines Spickzettels enthält der Leitfaden für die dialogische Steuerung in Ausbildungsprozessen¹⁰ methodische Vorschläge, die jeweils einen kleinen pdca Zyklus auslösen. Die methodischen Vorschläge unterscheiden sich nach a) spontanen Steuerungsinterventionen, b) schnellen Feedbackinterventionen und c) tieferschürfenden Standortbestimmungen.

Die dialogische Steuerung greift hier auf bekannte Seminar- und Unterrichtsmethoden zurück: Methoden, mit denen Lernende intervenieren oder Störungen anzeigen können, Methoden, mit deren Hilfe man in wenigen Minuten eine Stimmungs- und Meinungsabfrage durchführen kann, Feedbackmethoden, Methoden, mit denen Abstimmungen durchgeführt und demokratische Entscheidungen getroffen werden können.

Die dialogische Steuerung wurde in unterschiedlichen Seminaren und Fortbildungen erprobt. Hier sind einige Stimmen dazu:

¹⁰ Downloadbar unter <http://www.gab-muenchen.de/graswurzel>

Stimmen zur dialogischen Haltung in der Fortbildung/ Unterricht

„Was man mit einer dialogischen Haltung auch erreicht ist, dass jeder weiß, ich bin für mich selbst verantwortlich, ich bin für mein Lernen verantwortlich.“

Dozentin

„Ich würde sagen 98, 99 Prozent der Schüler sind wirklich begeistert von dieser Lernkultur. Auch die Ergebnisse, die dabei rauskommen. Ja. Das ist eigentlich traumhaft.“

Berufsschullehrer

Wie spielen Qualitätsleitbild und dialogische Steuerung der Lernprozesse zusammen?

Die dialogische Steuerung unterstützt die Umsetzung des Qualitätsleitbilds in den täglichen Lernprozessen. Umgekehrt erleichtert ein Qualitätsleitbild die dialogische Steuerung, weil man damit bereits einen Referenzrahmen hat. Die Phase: „eine gemeinsame Basis herstellen“ fällt dann kürzer aus.

Man kann die dialogische Steuerung aber auch einsetzen, wenn man (noch) kein Qualitätsleitbild für die betriebliche Ausbildung oder den „Unterricht“ entwickelt hat.

Wir verlassen jetzt die Ebene des unmittelbaren Interaktionsgeschehens, für das die dialogische Steuerung gedacht ist, und wenden uns jetzt dem dritten Baustein der Graswurzel QES zu, dem Qualitätszirkel.

2.3 Baustein 3: Der Qualitätszirkel

Was ist ein Qualitätszirkel?

Unter einem Qualitätszirkel verstehen wir eine Zusammenkunft der Personen, die die Ausbildung bzw. den Unterricht verantworten. Im Betrieb sind das z.B. Auszubildende, ausbildende Fachkräfte, Ausbilder/innen, Betriebs-, Filial-, Geschäftsstellenleitung. In Unterrichtszusammenhängen sind das die Teilnehmenden und die Lehrenden und evtl. Vertreter/innen der entsendenden Betriebe und/oder ein Leitungsmitglied des (Weiter-)Bildungszentrums.

Ein Qualitätszirkel bietet diesen Akteuren die Gelegenheit und den Raum, wesentliche Aspekte ihrer Aus- und Fortbildungspraxis zu reflektieren, sinnvollerweise solche, die sie auch selbst verändern können. Wenn es nicht möglich ist, dass alle Betroffenen teilnehmen, werden Einzelne in den Qualitätszirkel delegiert.

Während bei der dialogischen Steuerung im Schnellverfahren kleine Kursänderungen vorgenommen werden, finden beim Qualitätszirkel grundlegende und damit sehr viel umfangreichere Überprüfungen nach dem PDCA Zyklus statt.

Das Vorgehen im Qualitätszirkel folgt bestimmten Schritten. Dies hat sich bewährt, weil man damit vermeiden kann, sich in Schuldzuweisungen oder unterschiedlichen Meinungen zu verheddern.

Die Schritte im Überblick:

1. Ermitteln des Themas oder der Themen, die in diesem Qualitätszirkel besprochen werden sollen, z.B. Einsatz der Auszubildenden

2. Zusammentragen der konkreten Erfahrungen zu diesem Thema; Jede/r berichtet von seinen konkreten Erfahrungen. Die Erfahrungen werden nicht diskutiert, sondern nebeneinander stehen gelassen. Das gilt auch für widersprüchliche Erfahrungen.
3. Durch Abstimmung wird ermittelt, für welche der berichteten Sachverhalte Handlungsbedarf besteht.
4. Für diese werden Verbesserungsvorschläge entwickelt, diskutiert und konkret vereinbart.

Einen Qualitätszirkel durchführen kann man mit verschiedenen Absichten:

- um die gängige Ausbildungs- bzw. Unterrichtspraxis zu überprüfen, wenn kein Qualitätsleitbild besteht,
- um die wahrnehmbare realisierte Qualität mit bestehenden Qualitätskriterien aus einem Qualitätsleitbild abzugleichen,
- um ein bestimmtes für die Ausbildung bzw. den Unterricht qualitätsrelevantes Thema zu analysieren (z.B. ein Aspekt, bei dem immer wieder Probleme auftreten) und Optimierungsmöglichkeiten zu finden.

Qualitätszirkel in der betrieblichen Ausbildung:

In der betrieblichen Ausbildung nehmen sich die Ausbildungsakteure einmal im Jahr Zeit, um aus einer Metaebene heraus im Qualitätszirkel die bestehende Praxis der Ausbildung zu überprüfen. Der Blick richtet sich dabei auf solche Aspekte, die für die Ausbildungsakteure im Betrieb bedeutsam und wichtig sind. Diese Themen können zu Beginn des Qualitätszirkels gemeinsam gesammelt werden. Auch das Qualitätsleitbild kann einen Hinweis geben auf wichtigen Gesichtspunkte. Solche können z.B. sein:

- der Einsatz der Auszubildenden,
- selbständiges Arbeiten der Auszubildenden,
- die Zuteilung der Auszubildenden zu den ausbildenden Fachkräften,
- Zeitressourcen für Zwischen- und Auswertungsgespräche.

Idealerweise findet ein Qualitätszirkel einmal im Jahr statt. Man folgt dabei den o.g. Schritten und kommt so am Ende zu gemeinsamen Beschlüssen, was man zukünftig in der Ausbildung anders machen möchte, um eine Verbesserung zu erreichen¹¹.

Stimmen zum Qualitätszirkel in der betrieblichen Ausbildung

„Super ist die Methode, weil alle als gleichberechtigte Partner ihre Sicht einbringen können und man schnell zu einem Ergebnis kommt; große komplexe Themen kann man damit behandeln.“

Herr B., Ausbilder beim technischen Hilfswerk

Qualitätszirkel in Seminaren, in Fortbildungen und Unterricht:

Er funktioniert nach demselben Prinzip wie in der betrieblichen Ausbildung. Hier überprüfen die Teilnehmenden und die Lehrenden im Qualitätszirkel relevante Themen aus der Fortbildung. Diese werden zu Beginn des Qualitätszirkels gemeinsam gesammelt und ausgewählt. Im Modellversuch wa-

¹¹ Eine Handreichung ist unter <http://www.gab-muenchen.de/Graswurzel> downloadbar.

ren z.B. folgende Themen aktuell: die Transparenz der Bewertung von Praxisprojekten, die Umsetzung der Aussagen aus dem Qualitätsleitbild, die Prüfungsvorbereitung.

Ein Qualitätszirkel findet idealerweise zur Halbzeit der Fortbildung statt.

Stimmen zum Qualitätszirkel in Fortbildung und Unterricht

„Ich bin erstaunt, wie schnell wir jetzt dieses kritische Thema bearbeitet haben“

TN der Fortbildung zum Aus- und Weiterbildungspädagogen

Der Ausbildungszirkel

Im Modellversuch wurde noch eine Sonderform des Qualitätszirkels entwickelt, der Ausbildungszirkel. Der Ausbildungszirkel dient ähnlich wie der Qualitätszirkel der Überprüfung und Verbesserung einzelner Aspekte der betrieblichen Ausbildung. Aber er hat eine besondere Variante: Der Ausbildungszirkel wird, nach einer Einführung, allein von Auszubildenden geplant und durchgeführt. Im Ausbildungszirkel reflektieren die Auszubildenden über ihre Ausbildung. Sie wählen Themen, die aus ihrer Sicht anderes und damit besser gehandhabt werden sollen und entwickeln dazu Verbesserungsvorschläge¹².

Stimmen zum Ausbildungszirkel

„Der Qualitätszirkel ist sinnvoll, da die Ausbildung positiver gestaltet wird für die Auszubildenden, aber auf der anderen Seite natürlich auch, dass die Ausbilder sehen, auf was wir Wert legen.“

Azubi

3 Welche Ansätze stecken hinter der Graswurzel QES?

3.1 Konstruktivistisches Lernverständnis

Hinter den Ansätzen der Graswurzel QES steckt ein konstruktivistisches Lernverständnis. Dieses geht davon aus, dass eine direkte Wissensweitergabe und Belehrung nicht möglich ist. Lernen geschieht dadurch, dass neue Informationen vom Lernenden solange „umgeformt“ werden, bis er sie mit dem Wissen und den Erfahrungen verknüpfen kann, die er schon hat. D.h., dass Wissen von jedem Einzelnen individuell aktiv konstruiert wird. Dies widerspricht dem herkömmlichen Verständnis von Wissensvermittlung als (Be-)Lehren, das von einer 1:1 Weitergabe des Wissens ausgeht. Das konstruktivistische Lernverständnis verändert auch die Rolle der Lehrenden: Weil niemand gelernt werden kann und lernen nur als Eigentätigkeit möglich ist, können sie nicht wirklich lehren, sondern nur einen Lernenden beim Lernen unterstützen. Sie werden zu Lernbegleitern.

¹² Eine Handreichung dazu wird im Frühjahr veröffentlicht in Cramer, Günter/ Dietl, Stefan F./ Schmidt, Herman/ Wittwer, Wolfgang (Hrsg.) Ausbilder-Handbuch siehe: http://www.personalwirtschaft.de/media/Personalwirtschaft_neu_161209/N%C3%BCtzliches/Ausbilder_Service/Slots/Factsheet_AHB.pdf

Wenn Lernen also ein individueller und subjektiver Vorgang ist, kann auch immer nur der Einzelne von sich sagen, wie er gut lernen kann. In ihrer Rolle als Lernbegleiter sind Lehrende deshalb ständig darauf angewiesen, von den Lernenden darüber ein Feedback zu bekommen. Nur als gleichwürdige Lehr- Lernpartner können beide zusammen überlegen, was am Lernprozess wie optimiert werden kann.

3.2 Die dialogische Haltung – der Personzentrierte Ansatz von Carl Rogers

Für das Lernen spielt die soziale Interaktion und das Gefühl, verstanden zu werden eine große Rolle¹³. Mit einer Kommunikation nach dem personzentrierten Ansatz¹⁴, den Carl Rogers auf der Basis der Arbeiten von Martin Buber entwickelt hat, lässt sich ein Klima herstellen, in dem der einzelnen sich angenommen, geachtet und verstanden fühlt. Diese Kommunikation ist durch drei Aspekte charakterisiert:

1. Wertschätzung, Achtung, Interesse für den anderen
2. empathisches Verstehen der Gefühlswelt des anderen
3. Authentizität und Kongruenz im eigenen Verhalten

Aus einer solchen Haltung ergibt sich auch das Ernstnehmen des anderen und die Begegnung auf gleicher Augenhöhe, unabhängig von Erfahrung und Status. Diese dialogische Haltung wird in allen drei Bausteinen der Graswurzel QES berücksichtigt.

3.3 Bezug zum allgemeinen Verständnis von Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung und -sicherung

Die Graswurzel QES geht davon aus, dass diejenigen, die an der Ausbildung oder am Unterricht beteiligt sind, sich darüber verständigen müssen, welche Qualität sie anstreben. Das geschieht z.B. wenn sie sich ein Qualitätsleitbild erarbeiten. Wir halten das für sinnvoll, weil die Beteiligten auch nur dasjenige Qualitätsverständnis umsetzen können, das sie auch bejahen und auf der Grundlage ihrer Kompetenzen und Ressourcen auch verwirklichen können.

Wir verstehen die Graswurzel QES als eine zwar nonformale, aber dennoch systematische Form der Qualitätsentwicklung und -Sicherung, denn

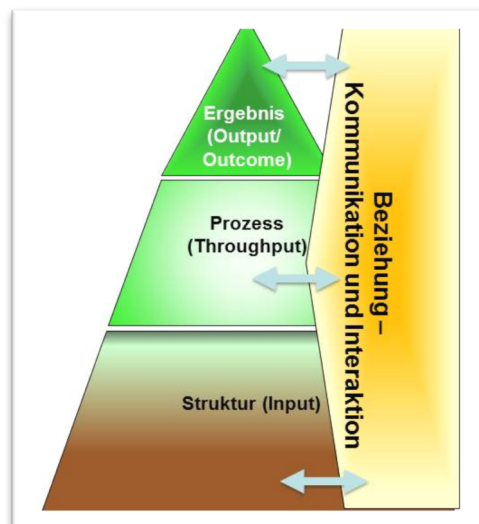
1. Sie bezieht alle Akteure in einem Lehr- Lernprozess mit ein, in der Sprache des Qualitätsmanagements: Leistungsanbieter und Kunden.
2. Sie nimmt die Mit-Verantwortung jedes Einzelnen für das Gelingen ernst und macht sie bewusst (Koerstellung).
3. Sie berücksichtigt die Basiskomponenten der Qualitätsarbeit, nämlich:
 - die Notwendigkeit, die Gestaltung der Ausbildungs- bzw. Unterrichtsprozesse an den Bedürfnissen und Bedarfen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu orientieren. Im Qualitätsmanagement spricht man hier von der Orientierung der Leistungserbringung an

¹³ Pädagogische Hochschule Bern (2013): Lernverständnis; Zugriff am 23. 10. 2013

¹⁴ <http://www.carlrogers.de/sites/personenzentrierte-ansatz-einstellung-nicht-methode.html>;
Zugriff am 04.11.2013

den Kundenbedürfnissen. Das findet statt, wenn ein Qualitätsleitbild entwickelt und ein Qualitätszirkel durchgeführt wird. Ebenso, wenn Lehrende und Lernende im Alltag den Ausbildungs- bzw. Unterrichtsprozess dialogisch steuern. Im Qualitätszirkel und bei der dialogischen Steuerung wird außerdem laufend die Teilnehmer-, also die Kundenzufriedenheit ermittelt.

- den pdca Zyklus, der auch internationalen Normen, wie z.B. der ISO 9001 zugrunde liegt wie auch den europäischen Bemühungen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in der beruflichen Bildung¹⁵. Dieser Zyklus¹⁶ ist grundlegend für eine systematische Qualitätsentwicklung.
- die vier Qualitätsdimensionen: die Struktur- oder Inputqualität, die Prozess- oder Throughput-Qualität, die Ergebnis- oder Outcome- bzw. Output Qualität und die Beziehungsqualität. Dabei nimmt die Beziehungsqualität eine besondere Stellung ein, weil sie entscheidend ist für ein lernförderliches Klima.¹⁷



¹⁵ <http://www.eqavet.eu/index2.html> ; Zugriff am 05.11.2013

¹⁶ Deming-Kreis <http://de.wikipedia.org/wiki/Demingkreis> Zugriff am 05.11. 2013

¹⁷ Siehe u.a.: Schrode, Nicolas (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.bwp.at/de/ht2013/eb/schrode_ws07-ht2013.pdf. S.7f.

4 Verbreitung und Transfer der Graswurzel QES

Integration der Graswurzel QES in die Qualifizierung von Ausbilderinnen und Ausbildern

Wir haben die Graswurzel QES erfolgreich eingesetzt und erprobt in unterschiedlichen Qualifizierungen von Ausbilder/innen. Die Graswurzel QES ist integriert:

1. in die Curricula der Kurse zur Prüfungsvorbereitung nach der Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO) bei unseren Modellversuchspartnern Alanus Werkhaus und AOK Bildungszentrum Rheinland-Pfalz/Saarland.
2. in das Curriculum der Fortbildung zum/zur Geprüften Handelsfachwirt/in bei unseren Modellversuchspartnern Alanus Werkhaus.
3. in die Curricula der Fortbildungen zum/zur Geprüften Aus- und Weiterbildungspädagogen/in und zum/zur Geprüften Berufspädagogen/in beim Alanus Werkhaus und bei der GAB München.

Es hat sich gezeigt, dass die Graswurzel QES in all diesen unterschiedlichen Situationen erfolgreich eingesetzt werden kann.

- Zu 1. In den AEVO Kursen entwickeln die Teilnehmenden Leitgedanken zur angestrebten Qualität des Kurses, praktizieren die dialogische Steuerung und werten, soweit es zeitlich möglich ist, ihren Kurs am Ende in einem Qualitätszirkel aus.

Von unserem Partner AOK Bildungszentrum Rheinland-Pfalz/Saarland wurde „PradA“ entwickelt, das Konzept „Qualitätsorientiert ausbilden – eine systematische Qualifizierung für Praxisausbilder/innen der AOK.“ In dieses Konzept ist die Graswurzel QES eingebettet. Zwischen den Präsenzzeiten sind Praxisphasen vorgesehen, in denen in den Geschäftsstellen die gemeinsame Steuerung der Ausbildung mit Hilfe des Spickzettels erprobt wird.

Kontakt: Volker.Knauer@rps.aok.de
Sonja.Walter@rps.aok.de

- Zu 2. In der Fortbildung zur Handelsfachwirtin/zum Handelsfachwirt wird die Graswurzel QES mit allen drei Bausteinen praktiziert, so dass die Teilnehmenden sie erleben können. Im Modul 4, „*Mitarbeiterführung und Qualifizierung*“, lernen die Teilnehmenden auch den Spickzettel zur gemeinsamen Steuerung der Ausbildung kennen.

Kontakt: katharina.bertulat@alanus.edu

- Zu 3. In den Fortbildungen zum Aus- und Weiterbildungspädagogen nach dem Ansatz der GAB München (4 Module, 420 Stunden Präsenzzeit) und zum geprüften Berufspädagogen (6 Module, 630 Stunden Präsenzzeit), ist die Graswurzel QES durchgehend in die Fortbildung integriert. Die Graswurzel QES wird in diesen Kursen nicht nur als inhaltliches Thema in den verschiedenen Modulen behandelt. Sie wird in diesen Kursen auch praktiziert, so dass die Teilnehmenden selbst Erfahrung damit machen können. Durchgehend angewandt wird die dialogische Steuerung der Lernprozesse.

Im Laufe des ersten Moduls „*Gestaltung von Lernprozessen in der Aus- und Weiterbildung*“ entwickeln die Teilnehmenden ein Qualitätsleitbild für ihre Fortbildung. Im zweiten Modul „psychologisch gestützte Lernbegleitung“ lernen die Teilnehmenden den Lernbeglei-

teransatz kennen und den „Spickzettel für Ausbilderinnen und Ausbilder zur gemeinsamen Steuerung der Ausbildung“. Dieser baut auf diesen Lernbegleiteransatz auf. Er ist zugleich ein Instrument, das die künftigen Aus- und Weiterbildungs- bzw. Berufspädagogen in ihren Betrieben an die ausbildenden Fachkräfte weiter geben können. Im gleichen Modul arbeiten sich die Teilnehmenden anhand der non direktiven Kommunikation in den personenzentrierten Ansatz von Carl Rogers ein.

Im dritten Modul „*Planungsprozesse in der beruflichen Bildung - Themenbereich Qualitätsmanagement*“ erarbeiten sie sich die Qualitätsmanagement-theoretischen Hintergründe der Graswurzel QES. Sie führen einen Qualitätszirkel zu ihrer Ausbildung durch und lernen den Ausbildungszirkel als Variante des Qualitätszirkels kennen. Sie lernen auch, die Bausteine der Graswurzel QES in der Theorie des Qualitätsmanagements zu verorten.

Die Ausarbeitungen zur Integration der Graswurzel QES in die Curricula der Vorbereitungslehrgänge zum/zur Geprüften Aus- und Weiterbildungspädagogen/in und zum/zur Geprüften Berufspädagogen/in stellen wir nach dem Ende des Modellversuchs, ab 01.01.2014 auch gerne anderen Weiterbildungsträgern zur Verfügung.

Kontakt: anna.maurus@gab-muenchen.de
nico.schrode@gab-muenchen.de

Ab Herbst 2013 bietet das Alanus Werkhaus darüber hinaus eine Beratung für kleine Unternehmen an, die die Graswurzel QES oder einzelnen Bausteine davon in ihrem Unternehmen einführen wollen.

Kontakt: katharina.bertulat@alanus.edu

Alle weiteren Infos zur Graswurzel QES, wie Artikel, Präsentationen und auch die einzelnen Instrumente aus dem Modellversuch finden Sie unter: <http://www.gab-muenchen.de/graswurzel>.