

# Prämissenkatalog



## Commitment

- \* Einigung auf eine Fokussierung
- Im Projekt NAUZUBI wurde das Thema "Verschwendung in der Ausbildungsabteilung" fokussiert

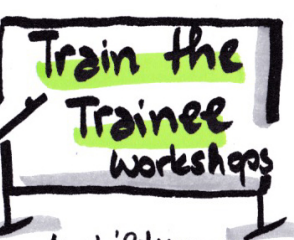
# Konzeption

# Umsetzung

# Qualifizierung



- Ausbildungspersonal besucht Workshops zu den Themen Nachhaltigkeit, Kennzahlen u. Audit
- In den Workshops wird das methodische Vorgehen für Nachhaltigkeit-Audits erarbeitet



- Ausbildungspersonal fungiert als Multiplikator und bereitet die Inhalte didaktisch für die Auszubildenden auf



- Auszubildende identifizieren Auditanzlässe im Schwerpunktthema
- Auditanzlässe müssen in der Ausbildungsabteilung umsetzbar sein → Absprache mit Ausbildungspersonal notwendig!

## Einigung u. Festlegung konkreter betrieblicher Auditierungsanlässe

- Im Projekt NAUZUBI wurden im Rahmen des Themas "Verschwendung" u. a. die Anlässe Energieverschwendung, Wasserverschwendung und Papierverschwendung festgelegt.

## Auditkriterien

- Auszubildende bestimmen zu den Anlässen, durch die die Ausbildungsabteilung nachhaltiger gestaltet werden soll
- Auswahlkriterien werden in Checklisten gesammelt

## Kennzahlen

- Auszubildende bestimmen über die nachhaltiges Handeln objektiv messbar wird
- z.B. durch regelmäßige Inventur / Überprüfung des Rohstoff-Verbrauchs

## Auditnachweise

- (Überprüfen in regelmäßigen Abständen Auditkriterien)
- Anhand Auditnachweise wird überprüft, ob die aufgestellten Kriterien eingehalten werden

## Auditbericht

- Dokumentation aller Audit-Ergebnisse
- Interpretation der Ergebnisse
- ggf. Anpassung der Kriterien
- Verbesserungsvorschläge → KVP

## Auditkonformität

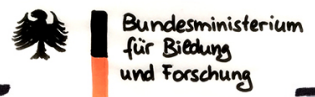
- I Werden die Auditkriterien eingehalten?
- II Werden die Kriterien nicht eingehalten?

## Nicht-Konformität

- III Welchen Einfluss hat das Audit auf die Kennzahl?

## Benefits

- Ausbilderinnen und Auszubildende als Multiplikatoren in zukunftsrelevanten Themen betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung
- Angepasstes Auditkonzept für die betriebliche Ausbildung über: Unterlagen, Konzepte u. konkrete Umsetzungsansätze
- Auszubildende erhalten einen vertieften Einblick in Hintergründe von Qualitätsmanagement-Maßnahmen



## **1 Einleitung**

Der vorliegende „Prämissenkatalog“ richtet sich an Betriebe, Berufsbildende Schulen sowie sämtliche weitere Protagonisten der beruflichen Bildung, die sich für die Auseinandersetzung mit den zukunftsrelevanten Themen Nachhaltigkeit und Qualität im Rahmen der beruflichen Ausbildung interessieren.

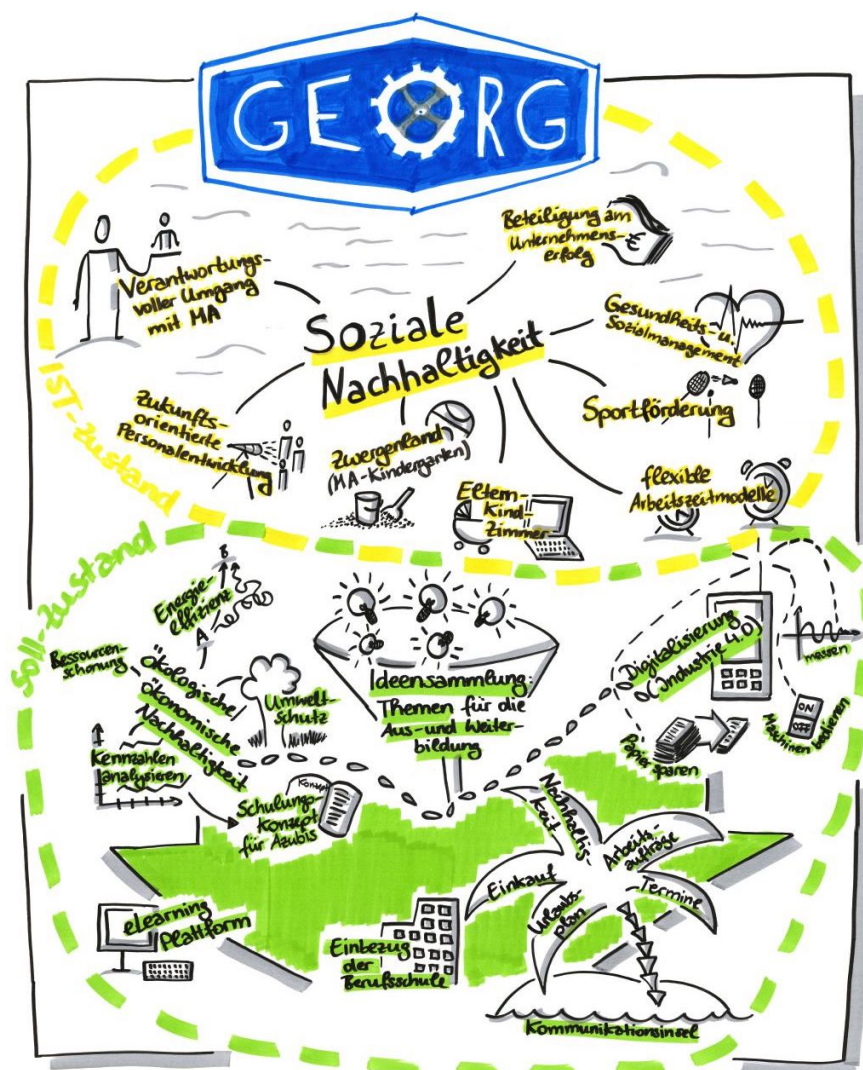
Ziel des „Prämissenkatalogs“ ist es einen Einblick, Gelingensbedingungen und konkrete Beispiele der Einführung des Ansatzes des „Nachhaltigkeitsaudits“ in betriebliche Ausbildungsabteilungen zu geben. Grundlegend hierfür sind die Erfahrungen des Modellvorhabens NAUZUBI - Nachhaltigkeits-Audits mit Auszubildenden, in das, im Raum Darmstadt und Siegen insgesamt fünf Ausbildungsbetriebe des technisch-gewerblichen Bereich involviert waren. Das Nachhaltigkeitsaudit wurde im Projekt insbesondere als didaktisches Instrument zur aktiven Auseinandersetzung, Aufbereitung, Vorbereitung, Umsetzung sowie Reflexion bzw. Relativierung mit in der betrieblichen Praxis erfahrbaren Nachhaltigkeitsthemen verstanden.

Der „Prämissenkatalog“ orientiert sich zentral an den Schritten der Konzeptions- über die Qualifizierungs- bis hin zur Umsetzungsphase.



## 2 Konzeptionsphase

Zu Beginn der Konzeptionsphase steht der Austausch und die Abstimmung mit allen am Projekt direkt und indirekt beteiligten betrieblichen Akteur\*innen und dem wissenschaftlichen Partner. Von betrieblicher Seite können dies neben Ausbilder\*innen beispielsweise Personaler\*innen oder Qualitätsmanager\*innen sein. In dem Gespräch wird zunächst festgestellt was die Betriebe im Bereich der Nachhaltigkeit bereits leisten (Ist-Zustand). Daran anschließend sind die Zielperspektiven zu klären und zu explizieren. Im Projekt NAUZUBI wurden in dieser Phase Bereiche des Themenkomplexes Nachhaltigkeit (Soziales, Umwelt, Ökonomie) ausgewiesen, in denen sich das Unternehmen zukünftig stärker profilieren möchte (Soll-Zustand). Zusätzlich können auch Materialien der Unternehmen in den Prozess einbezogen werden und so weitere, über die in den Gesprächen hinaus identifizierten betriebspezifischen Schwerpunktthemen im Bereich der Nachhaltigkeit herausgearbeitet werden. Im Projekt NAUZUBI wurden die zentralen Ergebnisse und Zielperspektiven in Form eines Ist- und Soll-Abgleichs auf eigens erstellten Postern festgehalten (Abbildung 1).



Diese Fokussierung und Abstimmung ist für die nachfolgenden Schritte wesentlich, da über die in diesem Rahmen getroffenen Entscheidungen und Schwerpunktsetzungen für die weitere Kommunikation sowie allen folgenden Projektphasen eine angemessene Transparenz und Akzeptanz sichergestellt wird. Um den Austausch und inhaltliche Synergien zwischen den betrieblichen Partnern zu ermöglichen wurde insbesondere das (Querschnitt-) Thema „Verschwendung in der Ausbildung“ aufgegriffen.

NAUZUBI

## KONZEPTIONSPHASE

### MUST-HAVES:

- ♦ Ermittlung des Ist-Zustandes zur Identifizierung der bereits adressierten Nachhaltigkeitsaspekte in den vorliegenden Unternehmensbereichen und -strukturen.
- ♦ Festlegung des Soll-Zustandes: In welchen Bereichen des Betriebs oder auch der Ausbildungsabteilung sollen welche Facetten von Nachhaltigkeit bearbeitet werden? Wie lassen sich bestehende Strukturen nutzen?
- ♦ Einvernehmlicher Austausch, Abstimmung und Commitment der Zielperspektiven mit allen am Projekt und Thema direkt und indirekt beteiligten (betrieblichen) Akteur\*innen.

*Lead*: Die Konzeptionsphase sollte insb. durch Mitarbeiter\*innen der Geschäftsführung, der Personalabteilung oder der Ausbildungsleitung getragen werden.

### NICE-TO-HAVES:

- ♦ Ergänzende Materialanalysen und Unternehmensbegehungen zur weiteren Fundierung des Ist-Zustandes.
- ♦ Darstellung des Ist-Zustandes nach innen und außen (als Teil der Unternehmenskultur).

*Lead*: Ggf. durch Mitarbeiter\*innen des Bereiches „Marketing“.

### 3 Qualifikationsphase

In Berücksichtigung der Standortfaktoren und betrieblichen Ausgangssituationen wurden in enger Abstimmung mit den Betrieben individuelle Ansätze zur ausbildungsbezogenen Konfrontation und Qualifizierung des Ausbildungspersonals und der Auszubildenden mit den Themen Nachhaltigkeit, Auditierung und Kennzahlen konzipiert. Unter Einbindung des Ausbildungspersonals wurden in einigen Projektbetrieben sogenannte „Train-the-Trainer Workshops“ durchgeführt. Parallel dazu wurden über eine Materialsammlung die projektrelevanten Themen inhaltlich aufbereitet und dem Ausbildungspersonal für ihr weiteres Arbeiten zur Verfügung gestellt (die Materialsammlung finden Sie unter folgendem Link: <https://www.nauzubi.de/zum-projekt-portfolio/>). Ausgehend von der inhaltlichen Basis wurden in den daran anschließenden Workshops betriebsspezifische Ansätze zur ausbildungsbezogenen Umsetzung erarbeitet. Bei einem Praxispartner wurden die Nachhaltigkeitsaudit mit Hilfe eines Leittextes vorbereitet, konzipiert, umgesetzt und reflektiert. Bei einem anderen Projektbetrieb erstellten und illustrierten Auszubildende Anleitungen zu verschiedenen Auditanlässen. Diese ersten Lernergebnisse wurden in einem nächsten Schritt durch das Ausbildungspersonal in weiterführenden Train-the-Trainee Workshops aufgegriffen, besprochen und vertieft. Durch diesen Ansatz konnte einerseits ein offenes und auf die Auszubildenden ausgerichtete Lernumgebung und andererseits eine Einbindung des Ausbildungspersonals und damit die Nutzung der Inhalte für kommende Auszubildendengenerationen umgesetzt werden.

In einem alternativen Ansatz wurden die Auszubildenden direkt durch die wissenschaftlichen Partner, jedoch immer in enger Rücksprache mit dem Ausbildungspersonal, an die Bedeutsamkeit des Themas Nachhaltigkeit herangeführt und davon ausgehend auf die Durchführung von Audits vorbereitet.

In beiden Ausprägungen können Auszubildende und das Ausbildungspersonal als Multiplikatoren auftreten. Während die Auszubildenden die folgenden Ausbildungsgenerationen für nachhaltiges Handeln durch einen Peer-to-Peer-Ansatz alters- und zielgruppengerecht motivieren sollen, steht bei dem Ausbildungspersonal ein verstetigter Coaching-Ansatz im Vordergrund. Idealerweise ergänzen sich jedoch beide Ansätze.

Im Projekt wurden die ersten Train-the-Trainee Workshops, im Sinne einer Erprobung unterstützt durch den wissenschaftlichen Partner oder mit Hilfe von anderen betrieblichen Akteuren (QM, Personal etc.), durchgeführt. So erarbeitete beispielsweise in einem Fall ein Mitarbeiter des betrieblichen Qualitätsmanagements gemeinsam mit den Auszubildenden das Thema Auditierung. Am Ende der Workshops identifizierten die Auszubildenden schließlich betriebsspezifische Auditanlässe und überlegten, wo konkret in der Ausbildungsabteilung bzw.

im Betrieb nachhaltiger gearbeitet werden könnte. Im Projekt NAUZUBI waren die Anlässe vorwiegend auf das Themenfeld „Verschwendung“ fokussiert.

Die Nachhaltigkeitsaudits bezogen sich u.a. auf die Aspekte Energieverschwendung, Papierverschwendung, Frischwasserverschwendung etc. Dabei zeigten sich insbesondere die niedrigschwelligen Auditanlässe, wie beispielsweise die Papierverschwendung, für die anfängliche Auseinandersetzung als zielführend, da sich die Auszubildenden so mit den Hintergründen, dem methodischen Vorgehen von der Planung über die Umsetzung bis hin zur Reflexion des Nachhaltigkeitsaudits beschäftigen konnten.

## NAUZUBI QUALIFIKATIONSPHASE

### MUST-HAVES:

- ◆ Qualifizierung des Ausbildungspersonals durch Experten entsprechender Fachabteilungen bspw. aus dem Qualitätsmanagement, der Corporate Responsibility Abteilung oder dem Rechnungswesen
  - Train-the-Trainer Workshops zu den Themen Nachhaltigkeit, Audit und Kennzahlen
  - Train-the-Trainer Workshops zur methodischen Umsetzung des Nachhaltigkeitsaudits
- ◆ Qualifizierung der Auszubildenden durch das Ausbildungspersonal
  - Ausbildungspersonal erarbeitet mit den Auszubildenden die Themen Nachhaltigkeit, Audit und Kennzahlen
  - Train-the-Trainee Workshop zur methodischen Umsetzung des Nachhaltigkeitsaudits (z.B. Leittext, Erstellung einer Anleitung zum Audit etc.)
  - Identifizierung von Audit-Anlässen in der Ausbildungsabteilung durch die Auszubildenden (z.B. Energieverbrauch, Arbeitssicherheit, Papierverschwendung etc.)

### NICE-TO-HAVES:

- ◆ Materialsammlung zur Zusammenfassung, Aufbereitung und Konkretisierung projektrelevanter Themen für Ausbildungspersonal und Auszubildende.

#### **4 Umsetzungsphase**

Nach der gemeinsamen Festlegung der Auditanlässe, welche im Projekt in der Qualifikationsphase erfolgten, jedoch auch im Rahmen der Umsetzung vorgenommen werden können, formulierten die Auszubildenden zu den Anlässen passende Auditkriterien. Die Auditkriterien sind auf die Messbarkeit der Verbesserung und damit auf die nachhaltigere Ausgestaltung der betrieblichen Anlässe ausgerichtet. Auditkriterien in Bezug auf die Reduzierung des Papierverbrauchs waren beispielsweise: „In der Prüfungsvorbereitung sollen die Prüfungsbögen nur doppelseitig gedruckt werden“ oder „Das Berichtsheft wird zur Korrektur digital an Ausbilder\*innen geschickt“.

Die Auditkriterien sind also gewissermaßen als Regeln anzusehen, die durch die Auszubildenden als zentrale Treiber für die Zielerreichung formuliert werden. Deren Einhaltung werden durch Befragungen, Beobachtungen und ggf. Messungen von den Auditor\*innen (hier: Auszubildenden) in der betrieblichen Realität in regelmäßigen Abständen überprüft (Auditnachweise). Stellen die „Auditor-Auszubildenden“ bei ihren Auditierungen fest, dass die Kriterien umgesetzt und eingehalten sind liegt die sog. Auditkonformität vor, die wiederum im Bericht festgehalten wird. Wird hingegen die Nicht-Konformität festgestellt, wird in einem nächsten Schritt durch die „Auditor-Auszubildenden“ analysiert, inwiefern die Konformität bzw. Nicht-Konformität Einfluss auf das Auditziel haben. Diese Analyse erfolgt zumeist mit Hilfe von Kennzahlen, die spezifisch für den betrieblichen Anlass generiert werden. Die Erfassung der Kennzahl für den Papierverbrauch kann u.a. mit Hilfe einer Inventur oder über die Zählfunktion der Drucker in der Ausbildungsabteilung erfolgen.

Die gesamten Ergebnisse der Audits inklusive der Kennzahlen halten die Auszubildenden im Auditbericht schriftlich fest und interpretieren diese auch vor dem Hintergrund weiterer Einflussfaktoren. So muss eine erfolgreiche Auditierung, bei der die gesetzten Auditkriterien eingehalten werden, nicht zwingend zu einem verminderten Papierverbrauch führen, denn so kann z.B. eine besonders gute Auftragslage, die einen höheren Ressourcenaufwand erforderlich macht etc. Einfluss nehmen. Andererseits muss eine niedrige Kennzahl nicht zwingend dafürsprechen, dass tatsächlich eine Reduktion des Verbrauchs erfolgte. Bspw. kann der Ressourcenverbrauch in der Ferienzeit niedriger sein, weil nicht so viele Auszubildende anwesend waren.

Diese und andere Faktoren sind bei der Interpretation der Auditergebnisse und der Kennzahlen von den Auszubildenden im Auditbericht zu berücksichtigen. Der Auditbericht und die dort formulierten und interpretierten Ergebnisse lassen sich wiederum in den regelmäßig stattfindenden Auszubildendenrunden den Mitauszubildenden und dem Ausbildungspersonal besprechen. Davon ausgehend lassen sich gemeinsam weiterführende Optimierungsvorschläge und ggf. auch neue Auditkriterien für die Folgeaudits, im Sinne eines



kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, formulieren. Idealerweise entwickeln die Auszubildenden eigenständig neue Ideen der Weiterführung bzw. schlagen neue Anlässe vor, die sie dann wiederum mit Hilfe von selbstformulierten Kriterien auditieren. Die praktische Auseinandersetzung sowie die Reflexions- und Iterationsprozesse machen das Audit damit zu einem didaktischen Instrument, welches die aktive Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit am Lernort Betrieb ermöglicht.

## NAUZUBI

## UMSETZUNGSPHASE

### MUST-HAVES:

In der Umsetzungsphase liegt der Fokus auf der selbstständigen Erarbeitung und Umsetzung des Audits durch die Auszubildenden. Das Ausbildungspersonal begleitet, berät, moderiert, unterstützt, korrigiert und reflektiert die nachfolgend skizzierten Prozesse:

- Formulierung von *Auditkriterien* zu verschiedenen Anlässen durch die Auszubildenden (z.B. zum Anlass Papierverschwendung: „In der Prüfungsvorbereitung sollen die Prüfungsbögen nur doppelseitig gedruckt werden“)
- Überprüfung der Kriterien in der betrieblichen Praxis durch Beobachtung, Befragung, Messung etc. durch die Auszubildenden (*Auditnachweis*)
- Regelmäßige Erhebung von *Kennzahlen* durch die Auszubildenden, zur Messbarmachung von Nachhaltigkeitsprozessen (z.B. Messung des Papierverbrauchs durch eine regelmäßige Inventur)
- Ergebnissicherung und Optimierung der Audits durch die Auszubildenden, insb.
  - Interpretation der Kennzahlen und des *Auditberichts*
  - Formulierung von Verbesserungsvorschlägen für die Folgeaudits
- Präsentation und Diskussion der Ergebnisse in *Auszubildendenrunden*

### NICE-TO-HAVES:

- Formulierung und Konzipierung weiterer Auditoranlässe durch Auszubildende.



## **5 Berufsschule**

In dem skizzierten Gesamtgefüge mit betrieblicher Ausrichtung kommt den Berufsschulen ebenfalls eine bedeutsame Rolle zu. Denn in berufsschulischen Lernumgebungen lassen sich – in enger Abstimmung mit den Betrieben – die betrieblichen Anlässe, Fokussierungen und die damit zusammenhängenden betrieblichen und alltagsnahen Handlungen aufgreifen und mit weiterführenden Reflexionshintergründe hinterlegen. Diese Reflexionshintergründe unterscheiden sich von denen der betrieblichen Ausbildung in ihrer Ausrichtung, zeigen sich für einen Kompetenzerwerb jedoch hochgradig relevant. Dies gilt einmal mehr für komplexe Zukunftsthemen, wie der Nachhaltigkeit mit ihren ökologischen, ökonomischen und sozialen Ausprägungen, welche sich nicht auf einzelne handlungsbezogene oder betrieblich kontextualisierte Aspekte eingrenzen lassen, sondern übergeordnete Bezugspunkte (z.B. die Bedeutung von Ressourcenschonung für die Umwelt) aufweisen. Die Berufsschule dient somit als weiterer Reflexionsraum, in dem die Auszubildenden ihre praktischen Erfahrungen einordnen, reflektieren und relativieren können. Im Projekt NAUZUBI wurden dementsprechend die Themen Nachhaltigkeit, Qualität / Audit und Kennzahlen aber auch gesellschaftliche Facetten des Themas Nachhaltigkeit im schulischen Unterricht behandelt.

## **6 Benefits**

Auszubildende werden durch die Audits in der betrieblichen Praxis mit Themen, wie Ressourcenverschwendung oder Arbeitssicherheit konfrontiert und lernen unter Nachhaltigkeitsaspekten damit umzugehen. Darüber hinaus erhalten Auszubildende einen vertieften Einblick in Hintergründe von Qualitätsmanagement-Maßnahmen, in dem sie Prozesse, im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung, anpassen.

Durch die praktischen wie auch theoretischen Lernerfahrungen in der Umsetzung der Nachhaltigkeits-Audits, werden sowohl das Ausbildungspersonal als auch die Auszubildenden zu Multiplikatoren für zukunftsrelevante Themen betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung.

Durch angepasste, betriebsspezifische Unterweisungsmaterialien und Qualifizierungen lässt sich für Ausbildungsbetriebe aller Branchen ein angepasstes Auditkonzept erstellen.