



„Entweder geht es einfach, oder es geht einfach nicht!“ (Anonym) – Die **Graswurzel Qualitätsentwicklung und -sicherung** in KMU

Im Zuge des Fachkräftemangels ist die Ausbildung des eigenen Nachwuchses für viele KMU eine Frage der Existenzsicherung. Sie wollen möglichst erfolgreich ausbilden, haben durchaus auch eine Vorstellung davon, was für sie gute Ausbildung ist, aber kaum Werkzeuge dafür, wie sie ihre Ausbildung aus ihren eigenen Erfahrungen heraus verbessern können.

Eine entscheidende Hilfe dafür kann eine systematische Qualitätsentwicklung sein, die auf der gemeinsamen Zielvorstellung von guter Ausbildung aufbaut, die Erfahrungen aus der aktuellen Ausbildungssituation reflektiert und daraus Optimierungen ableitet. Diese Qualitätsentwicklung muss mit minimalem zusätzlichem Aufwand auskommen, unbürokratisch und leicht zu praktizieren sein und vor allem von allen Beteiligten als hilfreich und sinnvoll erlebt werden.

An dieser Idee setzt unser Konzept einer ausbildungsprozessintegrierten Qualitätsentwicklung und -sicherung an. Sie geht davon aus, dass die Qualität der Ausbildung in erster Linie im gemeinsamen Handeln und der Zusammenarbeit von Ausbildenden und von Auszubildenden hergestellt wird und dass die Qualität dieser Zusammenarbeit das Ausbildungsergebnis maßgeblich beeinflusst. In Klein(st)betrieben ist diese Zusammenarbeit auch der Schlüssel für die weitere Qualitätsentwicklung der Ausbildung. Konkret wird davon ausgegangen, dass eine gemeinsame betriebsinterne Vereinbarung von Qualitätszielen für die Ausbildung, eine wertschätzende und lernförderliche Kommunikation und eine in die Ausbildungsgespräche integrierte Reflexion der Ausbildungspraxis¹ erheblich dazu beitragen können, die Ausbildung zu optimieren.

Wir nennen dieses Konzept **Graswurzel Qualitätsentwicklung und -sicherung**, kurz **Graswurzel QES**, weil es eine Qualitätsinitiative ist, die „an der Basis“ stattfindet, also zwischen Ausbilder/in und Auszubildenden, und den Fokus auf die Interaktion zwischen diesen beiden legt. Sie soll Betriebsinhaber/innen, ausbildende Fachkräfte und Auszubildende in Klein(st)betrieben unterstützen, die Ausbildung im eigenen Betrieb möglichst erfolgreich zu gestalten und qualitativ so weiter zu entwickeln, dass sie ihren eigenen Zielvorstellungen von einer guten Ausbildung näher kommt.

Die **Graswurzel QES basiert auf einem konstruktivistischen Lernansatz**

Wir vertreten ein konstruktivistisches Lernverständnis. Auszubildende können nicht gelernt werden. Zwar können Ausbilder/innen das Lernen von Auszubildenden in vielfältiger Weise unterstützen, aber sie müssen sich immer wieder vergewissern, ob ihre Aussagen, Demonstrationen, Lernarrangements, Initiativen, Kommentare, Feedbacks, konstruktive Kritik etc. auch von den Auszubildenden als hilfreich für den Lernprozess empfunden und aufgegriffen werden.² Diese Auskunft kann nur ein/e Auszubildende/r selbst geben. Diese Rückmeldungen sind ein wesentliches Element für die weitere Gestaltung des Ausbildungsprozesses. Eine gute

¹ Aus dieser können sich dabei, wie aus einem Qualitätszirkel, organisatorische, strukturelle, oder methodische Verbesserungen ergeben.

² S. dazu auch das Modell der 4 Ohren von F. Schultz von Thun (Friedemann Schulz von Thun 1981: Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation.)

Ausbildung können Auszubildende nicht alleine bewirken, sondern nur zusammen mit ihren Auszubildenden.

Als Ausbilder/in ist man dafür verantwortlich, Auszubildenden das Lernen zu ermöglichen und sie dabei zu unterstützen. Der/ die Auszubildende ist dafür verantwortlich, sich auf neue Erfahrungen einzulassen, sich mit der Arbeits-/ Lernaufgabe auseinanderzusetzen, Feedback zu geben, wie er/ sie mit der Ausbildungssituation, den Lernwegen und dem Lernarrangement, der Zusammenarbeit etc. zurechtkommt und zu sagen, wovon er/sie mehr oder weniger braucht, um besser zu lernen und die Lernziele zu erreichen.

Die *Graswurzel QES* basiert auf dem gemeinsamen Vereinbaren von Qualitätszielen: Wohin wollen wir eigentlich unsere Ausbildung entwickeln?

Die Einführung der Graswurzel QES beginnt damit, dass die ausbildenden Fachkräfte, die Auszubildenden und der/die Betriebsinhaber/in gemeinsam ein Qualitätsleitbild (QLB) für die Ausbildung in ihrem Betrieb entwickeln. Dazu bearbeiten sie folgende Fragen³:

1. *Welche Ziele, Ergebnisse sollen am Ende der Ausbildung erreicht sein? (Output- und Outcomequalität)*
2. *Welches Vorgehen, welche Methoden bei uns in der Ausbildung sind dafür besonders hilfreich oder bewirken am meisten, dass wir diese Ergebnisse erreichen? (Prozessqualität)*
3. *Wie müssen wir zusammenarbeiten (kommunizieren, uns verhalten), damit wir die angestrebten Ergebnisse erreichen können? (Beziehungsqualität)*
4. *Welche anderen wesentlichen strukturellen Voraussetzungen müssen wir dazu schaffen, z.B. Zeiträume, Arbeitseinteilung, Gepflogenheiten, Regeln, damit wir die Ergebnisse erreichen? (Input-/ Strukturqualität)*

Bei der Bearbeitung werden die unterschiedlichen Perspektiven der Teilnehmenden deutlich, unterschiedliche Anliegen verstehbar und ein gemeinsamer Konsens gesucht, auf den sich alle berufen können. Das Erstellen eines QLB ist bereits ein erstes qualitätsentwickelndes- und -sicherndes Element. Das fertige Qualitätsleitbild ist eine wesentliche Basis und ein gemeinsamer Orientierungsrahmen für die weitere Entwicklung der Qualität in der Ausbildung eines Betriebes.

Die *Graswurzel QES* basiert auf einer dialogischen Steuerung des Ausbildungsprozesses

Im Ausbildungsalltag kommt es jetzt darauf an, dass Auszubildende und Ausbilder/innen den Ausbildungsprozess dialogisch und partnerschaftlich so steuern, dass die Leitsätze aus dem Qualitätsleitbild immer mehr Realität werden. Mit Ausbildungsprozess ist hier das Bearbeiten einer Ausbildungs-/ Arbeitsaufgabe gemeint. Der Prozess beginnt mit der Auswahl und dem „Zuschnitt“ dieser Arbeitsaufgabe, beinhaltet deren Bearbeitung und schließt ab mit der Auswertung des Arbeitsergebnisses, des Lernertrags und der Zusammenarbeit. Er endet mit einer konkreten Vereinbarung zur lernförderlichen Zusammenarbeit für den nächsten Ausbildungsprozess. Der Begriff „Zusammenarbeit“ beinhaltet für uns u.a. die Abstimmung über die Arbeits-/ Lernaufgabe, die angestrebten Lernziele, die Arbeitsteilung zwischen der ausbildenden Fachkraft und dem/ der Auszubildenden, das vereinbarte Lernarrangement, und den Umgang/ Austausch miteinander.

³ Einen ausführlichen und erprobten Leitfaden zum Herunterladen gibt es dazu unter <http://www.foraus.de/html/3657.php>

Diese gemeinsame, dialogische Steuerung basiert auf einer wertschätzenden und lernförderlichen Kommunikation und einer fragenden Haltung der Ausbilder/innen. Ausbilder/innen, vor allem ausbildende Fachkräfte, können keine berufspädagogischen ExpertInnen sein, aber sie sollten daran interessiert sein, die individuellen Lernbedarfe und (Lern-)Besonderheiten ihrer Auszubildenden mit diesen zusammen zu entdecken, gemeinsam mit ihnen kreative und hilfreiche Lernwege zu finden und damit sowohl ihre Ausbildungskompetenz zu entwickeln als auch die Lernkompetenz ihrer Auszubildenden zu fördern. Auszubildende werden als Ausbildungspartner ernst genommen und ‚auf Augenhöhe‘ in die gemeinsame Steuerung des Ausbildungsprozesses einbezogen. Weil Ausbilder/innen wissen, dass Wahrnehmungen und Erfahrungen subjektiv sind und nicht von außen erkannt werden können, nutzen sie alle Gelegenheiten, die sich bieten, um sich mit ihren Auszubildenden auszutauschen – über ihre Wahrnehmungen und Eindrücke zu geeigneten Ausbildungsaufgaben, zu Lernwegen, Lernfortschritten, zur Zusammenarbeit. Diese kleinen reflexiven „Standortbestimmungen“ sind wesentliche qualitätsentwickelnde und -sichernde Bausteine, weil in ihnen die Optimierung für die weitere Gestaltung des Ausbildungsprozesses vereinbart wird. Eine solche gemeinsame Steuerung des Ausbildungsprozesses muss auch nicht zeitaufwändig sein. In einem von uns begleiteten Betrieb findet sie z.B. auf der Fahrt zur Baustelle oder auf der Heimfahrt statt. Auch sehr junge Auszubildende können mit Unterstützung ihrer Ausbilder/innen zu Experten ihres eigenen Lernens werden.

Die dialogische, partnerschaftliche Steuerung orientiert sich vor allem an drei Komponenten: am individuellen Lernbedarf, an den gemeinsam festgelegten Qualitätszielen und am Verlauf der konkreten Arbeits-/ Ausbildungssituation.



Ausbilder/innen nutzen dazu die drei folgenden Situationen, die sich im Ausbildungsprozess auf jeden Fall ergeben: (i) eine gemeinsame Arbeits-/ Lernaufgabe auswählen und vereinbaren, (ii) Zwischengespräche bei der Begleitung des/ der Auszubildenden und (iii) das Abschlussgespräch.

- (i) Bei der Auswahl und Vereinbarung einer neuen Ausbildungsaufgabe verständigen sich z.B. ein Geselle und seine Auszubildende, darauf, was diese an der anstehenden Arbeitsaufgabe, die zugleich ihre Ausbildungsaufgabe ist, lernen kann, lernen möchte und lernen soll und wie sie deshalb „zugeschnitten“ werden muss. Beide bringen hier ihre Vorschläge ein. Sie richten sich dabei nach dem Qualitätsziel und dem Lernbedarf der Auszubildenden. Die Auszubildende wird dabei intensiv miteinbezogen und aufgefordert mitzudenken. „Was meinst du, was Du als nächstes übernehmen könntest? Was ist aus Deiner Sicht als Nächstes dran? Sollen wir das als Deine nächste

Arbeitsaufgabe vereinbaren? Was meinst Du, was Du daran lernen kannst? Was interessiert Dich an dieser Aufgabe?“

Auszubildenden fällt es am Anfang natürlich schwer, etwas über den eigenen Lernbedarf und hilfreiche Lernwege zu sagen. Mit der Zeit wird das jedoch anders. Sie lernen mehr und mehr, über ihr eigenes Lernen nachzudenken. Auch der Lernweg wird verhandelt. „Wie könntest Du das am besten lernen?“ Hier bringen beide ihre bisherigen Erfahrungen ein – die ausbildende Fachkraft die Erfahrungen in ihrer eigenen Ausbildung, Auszubildende ihre Erfahrungen damit, was sie beim Lernen unterstützt und was weniger. Falls ein/e Auszubildende keinen Vorschlag hat, kann ein/e Ausbilder/in auch Vorschläge machen, am besten zwei, zwischen denen der/ die Auszubildende wählen muss. Geht das nicht, holt die ausbildende Fachkraft zu ihrem Vorschlag explizit die Zustimmung des Azubi ein: „Bist Du damit einverstanden? Kannst Du Dir das vorstellen? Was meinst *Du* dazu?“

- (ii) Bei den verabredeten Zwischengesprächen begutachten Ausbilder/in und Auszubildende/r den bisherigen Arbeitsfortschritt und das Arbeitsergebnis und besprechen evtl. Nachbesserungen. Auch hier ist eine lernförderliche Kommunikation gefragt. Der/die Ausbilder/in achtet dabei darauf, wertschätzend und stärkenorientiert zu kommunizieren, z.B. indem er/sie aktiv zuhört, ermutigt, Fragen zu stellen, Gelingen festhält und zum Nach- und Weiterdenken anregt.

Z.B.:

Ausbilderin (zu einem Auszubildenden): „90% Deiner Überlegungen sind genau richtig. Das Vorgehen stimmt und auch wie Du diese Schwierigkeit X in den Griff bekommen willst. Unklar ist für mich, wieso du dich für den Bohrer XY entschieden hast. Was sind da Deine Überlegungen dahinter?“

Bei den Arbeitsschritten, die fachlich falsch sind, fragt sie nach, welche Gedanken und Überlegungen den Auszubildenden zu seinem Vorgehen geführt haben. Sie überlegt mit dem Auszubildenden gemeinsam, wie es richtig wäre. Entweder sie sagt ihm das direkt: z.B. „Bei der Wand bringt es nichts, wenn Du diesen Bohrer XY nimmst, da brauchst Du schon Z“ oder sie fragt ihn: „Überleg mal: Wenn Du hier den Bohrer XY nimmst, was könnte denn dann passieren?“ ... „Welches Werkzeug könntest du stattdessen dafür nehmen?“

- (iii) Beim Abschluss und Auswertungsgespräch lädt z.B. ein Ausbilder seine Auszubildende nach der Besprechung des Arbeitsergebnisses ein, über den Lernertrag und die Zusammenarbeit zu reflektieren. Z.B. „Wobei hast Du am meisten gelernt?“ „Welche Facetten unserer Zusammenarbeit waren für das Lernen hilfreich, welche eher hinderlich?“ „Wie bekommen wir das bei der nächsten Arbeit besser hin?“

Über die bisher mehr oder weniger übliche arbeitsbezogene Kommunikation, in der besprochen wird, was zu tun ist und ob das Arbeitsergebnis zufriedenstellend ist, wird eine kommunikative und reflektive Metaebene gelegt, aus der heraus Auszubildende und Ausbilder/innen den Ausbildungsprozess immer wieder auswerten und versuchen zu optimieren. Diese Metaebene ist im Alltag oft sehr „unspektakulär“ und kommt auch mit wenig Zeit aus. Aber sie ist die treibende Kraft dafür, aus der Alltagsgewohnheit herauszukommen und durch den offenen Austausch von Erfahrungen und Rückmeldungen eine lernförderliche Zusammenarbeit und Interaktion zu erreichen. In diese kann der/die Auszubildende zunehmend kompetenter seine/ihre individuellen Lern- und Begleitungsbedürfnisse einbringen, Verantwortung für sein/ihr Lernen übernehmen und sich ernst genommen fühlen.

Das bedeutet z.B. dass so ein Gespräch

- wertschätzend geführt wird, d.h. z.B.: Auszubildende nach ihrer Meinung fragen, diese ernst nehmen, sie entscheiden lassen,
- zum Nach- und Weiterdenken anregt,
- ressourcenorientiert geführt wird, z.B. mit Auszubildenden zu überlegen, auf welche Erfahrungen er oder sie zurückgreifen kann, „was kannst Du schon davon“?
- lösungsorientiert geführt wird: „Wie können wir das wieder berichtigen? Wie sähe aus Deiner Sicht eine gute Lösung für...aus?“
- Stärken hervorhebt und bewusst macht,
- die eigene Beurteilungsfähigkeit des/der Auszubildenden stärkt
- dem Azubi hilft, sich für künftige Änderungen und Verbesserungen zu öffnen
- die Eigenreflexion anregt.

Dieses Kommunikationsbewusstsein fällt manchem sehr schwer, manchem leicht. Wie Ausbilder/innen diesen lernförderlichen Gesprächsstil für sich entwickeln und systematische Reflexionsschleifen für sich und den/ die Auszubildenden in den Alltag einbauen können, wird gerade in drei KMU erprobt. Natürlich wird es dazu auch unterschiedliche Hilfsmittel geben.

Die **Graswurzel QES** holt den kommunikativen Kern von QES zurück

Es geht bei der **Graswurzel QES** also zum Einen darum, mehr über die Ausbildung selbst und anders miteinander zu reden. Zum Anderen aber auch darum – und das ist entscheidend – die Ergebnisse dieser veränderten Kommunikation systematisch für die Optimierung des Ausbildungsprozesses zu nutzen (im Sinne eines Plan-Do-Check-Act Zyklus, (Deming Zyklus), der gemeinsam durchlaufen wird). Der Kern der **Graswurzel QES** ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, der auf Kommunikation und daraus abgeleiteter bewusster gemeinsamer Gestaltung fußt.

Obwohl das Verfahren sehr wenig standardisiert ist, weist es starke Bezüge zu den Anforderungen an formale Qualitätsmanagementsysteme auf, wie sie die DIN EN ISO 9001:2008 festlegt. Betrachtet man die Anforderungen dieser Norm, so kann man eine hohe Kompatibilität der einzelnen Elemente der **Graswurzel QES** zu diesen feststellen.

So ist die „Festlegung von Qualitätszielen“ eine grundsätzliche Anforderung dieser ISO-Norm; im **Graswurzel QES** geschieht dies in der gemeinsamen Erarbeitung des Qualitätsleitbildes. Betont wird in der Norm auch die „Kundenorientierung“, welche dort z.B. als die „Laufende Ermittlung und Berücksichtigung der Kundenanforderungen“ gelistet ist. Das kompatible Element findet sich in der **Graswurzel QES** in der ständigen gemeinsamen Ermittlung der Anforderungen der Auszubildenden (die man als Nachfrager von Ausbildung – als „Kunden“ – verstehen kann). Ein weiterer Aspekt des Grundsatzes der Kundenorientierung in der Norm ist die „Gestaltung, Realisierung, Lenkung, Steuerung und Überwachung der Prozesse der Leistungserbringung so, dass die Kundenanforderungen erfüllt und die Qualitätsziele erreicht werden“: Dies ist im hier vorgestellten Konzept als *gemeinsame Prozess- und Beziehungsgestaltung* verwirklicht, in der die Ausbildung gemäß der immer wieder ermittelten (sich ändernden!) Anforderungen gestaltet, realisiert und somit gemeinsam gelenkt, gesteuert und überwacht wird⁴. Aber auch die in der ISO geforderte „Laufende Ermittlung der Kundenzufriedenheit und Berücksichtigung der Ergebnisse dieser Ermittlung bei der weiteren Leistungserbringung“ findet sich im Konzept wieder: Sie findet über die *Ermittlung der Zufriedenheit von Azubi und Ausbilder/in* statt. Auszubildende erfragen dabei immer wieder, wie zufrieden der/die Auszubildende, mit dem Lernweg, dem Lernerfolg, mit der gemeinsamen Gestaltung der Ausbildung ist, was ihm/ihr hilft und was ihn/sie hindert. Daraus

⁴ Besonderheit bei der **Graswurzel QES** ist, dass auch an einer lern- und arbeitsförderlichen Beziehung zueinander gearbeitet wird („Beziehungsqualität“ als Aspekt neben den ‚klassischen‘ Qualitätsdimensionen Input- bzw. Struktur-, Throughput- bzw. Prozess-, Output- und Outcome- bzw. Ergebnis-Qualität).

werden gemeinsam Veränderungen beschlossen. Auch die zentralen Anforderungen „Prozessorientierter Ansatz“ und das Prinzip „Kontinuierliche Verbesserung“ werden von der *Graswurzel QES* erfüllt.

Diese (und eine ganze Reihe weiterer Entsprechungen) machen es möglich, die *Graswurzel QES* problemlos in das formale Qualitätsmanagement eines Betriebes zu integrieren.

Die Graswurzel QES wird derzeit in verschiedenen Kontexten erprobt

Das Konzept der *Graswurzel QES* wird derzeit in drei Kleinunternehmen – einem Elektroinstallations-Betrieb, einer Schreinerei und in der Verwaltung eines kleinen Weiterbildungszentrums – erprobt. Die ersten Rückmeldungen sind äußerst positiv und führen zur – weiter zu überprüfenden – These, dass das Konzept die Ausbildung für beide Seite erleichtert, effektiver und v.a. qualitativ besser macht⁵.

Zuvor wurde eine Form der *Graswurzel QES* für Aus- und Weiterbildungszentren entwickelt und dort erfolgreich erprobt (AOK Rheinland-Pfalz/Saarland; Weiterbildungszentrum Alanus Werkshaus), aus der auch für das hier beschriebene Konzept für KMU wichtig Erkenntnisse gewonnen werden konnten.

Nach erfolgreicher Erprobung wird das Konzept in das Curriculum der Fortbildungen zum geprüften Aus- und Weiterbildungspädagogen/-pädagogin, zum Geprüften Berufspädagogen/-pädagogin integriert, ebenso eine Kurzform in die Vorbereitungskurse zur AEVO⁶.

Weitere Infos zum *Graswurzel QES* finden sich im aktuellen Infoblatt des Modellversuchs (http://www.bibb.de/dokumente/pdf/Modellversuch_Graswurzel_final.pdf) Zusätzliche Infos zum Projekt auch unter <http://www.bibb.de/de/57928.htm>.

(Bildquelle: aus Wikipedia

<http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/f/f8/Grass.jpg/220px-Grass.jpg> ;

Urheber: Tobias Geberth, Titel: Grass with roots, Quelle: „own work“, Creative Commons Licence)

⁵ Hierzu wird es Anfang 2013 einen Erprobungs-Bericht geben, der die Erfahrungen der Betriebsakteure mit der Graswurzel QES beispielhaft und zusammenfassend darstellt.

⁶ Beim Partner AOK Rheinland-Pfalz/Saarland wird die Graswurzel QES in ein neues Konzept zur systematischen Qualifizierung der fachpraktischen Ausbilder der AOK-Geschäftsstellen integriert, welche auch die AEVO-Vorbereitung sowie AOK-spezifische Qualifizierungsmaßnahmen beinhaltet.