



Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals im Rahmen von LQW

► **Zur Verbesserung der Ausbildungsqualität investieren viele Unternehmen in die systematische Qualifizierung ihres Ausbildungspersonals. So auch das Unternehmen Kennametal Produktions GmbH & Co. KG. Hier erfolgte die Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen und die Umsetzung in entsprechenden Fortbildungsmaßnahmen im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems „Lernerorientierte Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung (LQW)“. Der Beitrag skizziert das LQW-Modell in seinen Grundzügen und veranschaulicht anhand ausgewählter Qualitätsbereiche die Umsetzung in der betrieblichen Praxis. Herausgearbeitet werden die Erfahrungen mit und nach dem Qualitätsentwicklungsprozess und der Nutzen, der sich für die Organisation und die Beschäftigten ergeben hat. Dies betrifft sowohl Arbeitsabläufe und betriebsinterne Kommunikationsprozesse als auch bedarfsorientierte Qualifizierungsangebote für das Ausbildungspersonal.**



JACQUES DOUILLET

Mitgesellschafter der con!flex Bamberg,
Personal- und Unternehmensentwicklung,
Bamberg, LQW-Berater und -Gutachter

Kennametal Produktions GmbH & Co. KG ist ein weltweit führender Lieferant für Werkzeuglösungen, Konstruktionsteile und moderne Hochleistungsmaterialien für Fertigungsprozesse. Das Unternehmen hat in Deutschland zehn Produktionsstandorte mit circa 230 Auszubildenden in 17 Ausbildungsberufen. Ausgangslage für die Einführung von LQW bei Kennametal war, dass jeder Standort zwar über ein hohes Niveau in der Ausbildung verfügte, die Ausbildungsprozesse jedoch an den verschiedenen Standorten unterschiedlich abliefen. Zudem sollte die technische Ausbildung enger mit den strategischen Zielen des Konzerns verknüpft werden. Diese strategischen Ziele betrafen dabei sowohl die Qualität der Ausbildung, die interne und externe Vermarktung der Ausbildung als auch die Qualifizierung der Ausbilder und Ausbildungsleiter. Beteiligt bei der Implementierung von LQW waren vor allem die Ausbildungsleiter der verschiedenen Standorte. Bei relevanten Themen wurden die Ausbilder mit eingebunden.

Grundzüge des LQW-Modells

Das Lernerorientierte Qualitätsmodell (LQW) ist das einzige speziell für die Weiterbildung entwickelte Qualitätsentwicklungs- und -testierungsverfahren. Es stellt die Lernenden in den Mittelpunkt, da der Lernprozess elementar für die Frage nach der Qualität in der Weiterbildung ist. Wenngleich LQW ursprünglich für Organisationen der Weiterbildung entwickelt wurde, eignet es sich ebenfalls für das Qualitätsmanagement in der betrieblichen Ausbildung und Personalentwicklung.

Für die Testierung nach LQW ist ein Selbstreport zu erstellen, der die Erfüllung bestimmter Anforderungen in elf Qualitätsbereichen beschreibt (vgl. Abb. 1). Grundlage dafür ist die Erarbeitung eines Leitbilds und einer Definition gelungenen Lernens. In den einzelnen Qualitätsbereichen wird dokumentiert, welche Verfahren, Prozesse und Maßnahmen angewendet werden, um die Qualität in Hinblick auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens zu sichern und weiterzuentwickeln. Dieser Selbstreport ist dann die Basis einer gutachterlichen Prüfung. Im Anschluss an das Gutachten findet eine Visitation statt,

bei der eventuelle Auflagen nachgewiesen werden müssen und der Gutachter/die Gutachterin vor Ort die Qualität der Organisation überprüft. Beendet wird der erste Qualitätsentwicklungsprozess mit einem Abschlussworkshop. Hier werden die strategischen Ziele für die weitere Qualitätsentwicklungsarbeit in den nächsten vier Jahren vereinbart.

Mit LQW eingeführte Qualitätsmaßnahmen und Instrumente

Anhand ausgewählter Qualitätsbereiche wird die Einführung des Qualitätsmanagementsystems veranschaulicht.

LEITBILD UND DEFINITION GELUNGENEN LERNENS

Da Kennametal schon über ein Leitbild verfügte, bestand im Qualitätsentwicklungsprozess die Aufgabe darin, zu prüfen, inwieweit sich dieses auf die Ausbildung übertragen lässt und welche Anpassungen gegebenenfalls erfolgen müssen. Ausbildungsleiter und Ausbilder waren gefordert, das vorhandene Leitbild mit Blick auf die Relevanz für die Ausbildungspraxis zu reflektieren. Als Ergebnis entstand ein Leitbild, das beschreibt, wie die Ausbildung dazu beitragen kann, dass die Werte von Kennametal umgesetzt werden. So beinhaltet der Wert „Leistungsorientierung“ unter anderem das Bestreben, überdurchschnittliche Ergebnisse bei den Abschlussprüfungen zu erbringen und die Ausbilder so zu qualifizieren, dass dies unterstützt wird.

Definition für „gelungenes Lernen“

Bei der Frage, was „gelungenes Lernen“ in der Ausbildung heißt, wurden folgende Punkte festgehalten:

- Beste Qualifizierung für den Einsatz in der Fertigung,
- Vermittlung von fundiertem fachlichem Wissen,
- Erwerb sozialer Kompetenzen,
- Vermittlung und Leben der Kennametal-Werte im Unternehmen

Durch die Übertragung des Unternehmensleitbildes auf den Ausbildungsbereich und die Diskussion darüber, was gelungenes Lernen heißt, konnte eine gemeinsame Grundlage über alle Standorte hinweg entwickelt werden.

INFORMATIONSMANAGEMENT: SYSTEMATISCHER UMGANG MIT INFORMATIONEN

Im LQW-Qualitätsbereich 2 – Bedarfserschließung (vgl. Abb. 1) – sollen unter anderem Verfahren beschrieben werden, die die Entwicklung der gesellschaftlichen Bedarfe und der individuellen Bildungsbedürfnisse von Adressaten systematisch beobachten. Bei der Ausbildung von Kennametal sind folgende Themen relevant:

- Ermittlung des Bedarfs an Fachkräften in der Produktion und somit des Bedarfs an Auszubildenden,
- Bedarfserschließung bezogen auf demografische und gesellschaftliche Entwicklungen,
- Klärung des Bedarfs der Partner in der Verbundausbildung.

Abbildung 1 Qualitätsbereiche nach LQW



Quelle: ZECH, R.: Handbuch Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung – LQW 3, Hannover 2006

Um diese Fragen zu klären, nahmen die Ausbildungsleiter und Ausbilder an relevanten Veranstaltungen teil, analysierten Fachzeitschriften und kooperierten mit regionalen Netzwerkpartnern. Während in der Vergangenheit die Informationssammlung, die durch diese Verfahren der Bedarfserschließung eher unsystematisch erfolgte, einigte man sich nun darauf, Kriterien und Standards festzulegen, wie mit den gewonnenen Informationen umzugehen ist: Die Informationen werden nun durchgängig dokumentiert sowie strukturiert, von den Ausbildern aufgearbeitet und in der Teamsitzung mit Ausbilderkollegen und Ausbildungsleitern analysiert und bewertet. Informationen, die auch für die anderen Standorte relevant sind, werden in Telefonkonferenzen diskutiert.

EVALUATION DER BILDUNGSPROZESSE

Ein grundlegend neuer Impuls, der sich im Rahmen des LQW-Prozesses ergeben hat, war die Durchführung einer Auszubildenden-Befragung. Dabei stand vor allem die Qualität des Lehr-Lern-Prozesses und damit verbunden die Qualifikation der Ausbilder im Vordergrund: Wie gut werden Fachkenntnisse vermittelt? Inwieweit gelingt es dem Ausbildungspersonal, für ein gutes Klima zu sorgen? Wie ist das Verhältnis zum Ausbildungspersonal?

Die Ergebnisse der Befragung ergaben, dass grundsätzlich gute bis sehr gute Voraussetzungen gegeben sind und nur an manchen Stellen Optimierungsbedarf besteht. Ein konkretes Anliegen der Auszubildenden war z. B., zu einem früheren Zeitpunkt in die Zielabteilung zu kommen. Ebenfalls wurde der Wunsch geäußert, die Prüfungen auf den betrieblichen Auftrag umzustellen. Gerade hier waren die Ausbilder gefordert, sich weiterzuentwickeln und den neuen Prüfungsanforderungen gerecht zu werden.

Azubi-Befragung

Im Werk Ebermannstadt wurde alle 51 Auszubildenden über ihre Zufriedenheit mit der Ausbildung bei Kennametal befragt. Die Befragung wurde von der Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) durchgeführt, die hierfür einen standardisierten Fragebogen in Abstimmung mit der Ausbildungsleitung und Personalleitung entwickelt haben. Die Fragebögen wurden gemeinsam ausgewertet und von der JAV in einer Präsentation vorgestellt und mit den Auszubildenden diskutiert.

„Generell sind wir sehr zufrieden mit den Ergebnissen der Befragung. Wir konnten aber auch viel für uns selbst herausziehen. Wir wollen, dass die Auszubildenden lernen, und auch wir Ausbilder haben den Anspruch, nicht stehenzubleiben. Darum hat uns die Befragung geholfen, unsere eigene Fortbildung und Weiterentwicklung für das kommende Jahr gezielt auf die Bedürfnisse unserer ‚Kunden‘, d. h. der Auszubildenden und somit auch des Unternehmens auszurichten“ (OTMAR BÄR, Ausbilder Standort Ebermannstadt).

Von der Qualitätsentwicklung zur Qualifizierung des Ausbildungspersonals

Durch die verschiedenen Verfahren, die im Qualitätsentwicklungsprozess verbessert oder neu eingeführt wurden, ist die Ausbildung zu einer lernenden Organisation geworden. Diese führt auch zu einer anderen Sichtweise auf die Rolle der Ausbilder, denn Selbständigkeit und auch Verantwortung des Ausbildungspersonals sind mehr denn je gefordert. Dies betrifft beispielsweise die Eigenverantwortung für die persönliche Entwicklung und Fortbildung.

„Hilfreich ist dabei, dass wir die Qualifikationen und Kompetenzen der Ausbilder in Form einer Qualifikationsmatrix dokumentieren und aktualisieren. Hier können wir für die Fortbildungsplanung gut ableiten, welchen Bedarf wir haben und entsprechende Fortbildung gezielt besuchen“ (MICHAEL KRÄMER, Ausbildungsleiter Standort Essen).

In diese Qualifikationsmatrix werden auch die Erkenntnisse aus der Bedarfserschließung (s. o.) und der Evaluation eingearbeitet und den folgenden Bereichen zugeordnet:

- Fachkompetenz (z. B. Jugendarbeitsschutzgesetz, Fertigungs- und Produktkenntnisse),
- Kenntnisse betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge (z. B. kostenrechnerische Grundlagen, betriebswirtschaftliche Kennzahlen),
- Methodenkompetenz (z. B. effektives Projektmanagement, Kreativitätstechniken) und
- Interpersonale/Soziale Kompetenzen (z. B. Beratungskompetenz, Konfliktlösefähigkeit).

In gemeinsamen Entwicklungsgesprächen zwischen Ausbilder und Ausbildungsleiter wird der individuelle Bedarf der jeweiligen Person diskutiert, entsprechende Maßnah-

men werden abgeleitet und in einer individuellen Fortbildungsplanung festgehalten. Die Ausbilder sind daraufhin gefordert, entsprechende Angebote über die firmeneigene Akademie oder über externe Anbieter zu suchen und daran teilzunehmen. Ob die Fortbildung die Erwartungen erfüllt hat, müssen die Ausbilder anschließend bewerten und in einem Gespräch mit dem Ausbildungsleiter darstellen. Die folgenden Punkte stehen als Beispiele dafür, wie die Kompetenzen der Ausbilder durch Fortbildung und andere interne Maßnahmen gefördert und erweitert wurden.

KOMPETENZEN BEI DER AUSWAHL UND REKRUTIERUNG

Im Zuge des Qualitätsentwicklungsprozesses wurde in den Ausbildungsleiterworkshops erkannt, dass es sinnvoll ist, die Ausbilder stärker in das Auswahlverfahren der zukünftigen Auszubildenden zu integrieren. Um zu ermöglichen, dass die Ausbilder dies strukturiert und standardisiert durchführen können, fanden an den einzelnen Standorten Schulungen statt. Die Ausbilder wurden in die festgelegten Standards, die für alle Standorte gelten, eingewiesen. Dies beinhaltete unter anderem die Anwendung und Auswertung des Einstellungstests, das Durchführen der Bewerberinterviews mit einem standardisierten Leitfaden sowie die Auswertung des gesamten Auswahlverfahrens.

In einer statistischen Auswertung des Selektionsverfahrens durch einen externen Partner wurde u. a. der Zusammenhang zwischen Schulzeugnissen, Ergebnissen im Auswahlverfahren sowie dem Erfolg in und nach der Ausbildung untersucht. Dabei wurde erkannt, dass vor allem die Bewerberinterviews die größte Aussagekraft bezüglich des späteren Erfolgs der Auszubildenden als junge Fachkräfte in der Fachabteilung haben. Ebenso wurde festgestellt, dass die in den Bewerberinterviews enthaltenen Assessment-Übungen die Aussagekraft positiv beeinflussen. Der systematischen Beobachtung der Bewerber/-innen in Auswahlverfahren kommt eine entscheidende Bedeutung zu. Hier konnte ein besonderer Qualifizierungsbedarf beim Ausbildungspersonal ermittelt werden. Aus diesem Grund wurde die Durchführung einer Beobachterschulung vereinbart, um Kompetenzen in diesem Bereich zu fördern.

„In dieser Fortbildung haben wir uns damit beschäftigt, was hinter den Beobachtungskriterien steht und wie diese beobachtet werden können. Besonders hilfreich war dabei, dass die Schulung parallel zu unseren Azubi-Einführungstagen stattfand. So konnten wir das Gelernte gleich direkt anwenden und bei den Übungen, die die Auszubildenden durchführten, ausprobieren und unsere Beobachtungsfähigkeiten trainieren und verbessern. Auch der Austausch unter uns Ausbildern war sehr interessant, und wir konnten ein gemeinsames Verständnis entwickeln, welche Anforderungen wir an unsere Auszubildenden haben und wie wir dies im Auswahlverfahren erkennen können“ (OLAF RÖHRICH, Ausbilder Standort Essen).

FÜHRUNGSKOMPETENZ

Im Rahmen der Diskussionen um „gelungenes Lernen“ wurde festgehalten, dass die Qualität der Ausbildung eng mit den Qualifikationen und Kompetenzen des Personals zusammenhängt. Dass der Anspruch, die Auszubildenden zu fördern und zu fordern, nur umgesetzt werden kann, wenn die Ausbildungsleiter und Ausbilder die entsprechende Führungskompetenz haben, wurde in den Diskussionen sehr schnell deutlich. Aus diesem Grund wurden verschiedene Maßnahmen eingeführt, um diese Kompetenz zu erhöhen. Neben der stärkeren Einbindung der Ausbilder in ihren persönlichen Entwicklungsplan wurden die Ausbilder beauftragt, die Ziele, die zwischen Ausbildungsleitern und Ausbildern vereinbart wurden, auch auf ihre Auszubildenden abzuleiten. So wurde unter anderem mit den Auszubildenden vereinbart, dass die Leistungen der Auszubildenden im Werksunterricht, die durch interne Leistungstests gemessen werden, nicht schlechter als 70 Prozent sein sollen.

„Seitdem wir nicht mehr nur unsere eigenen Ziele mit der Ausbildungsleitung vereinbaren, sondern sie auch auf unsere Auszubildenden herunterbrechen und diese mit ihnen sowohl in Einzel- als auch Gruppengesprächen besprechen, haben wir nicht nur gemerkt, dass die Auszubildenden das Gefühl bekommen haben, dass sie ernst genommen werden. Wir mussten durch die größere Verantwortung und Verpflichtung auch lernen, Entscheidungen selbständiger zu treffen und Aufgaben auch zu delegieren. Das hat sich positiv auf das Engagement der Ausbilder und auch der Auszubildenden ausgewirkt“ (HANS ILLGNER, Ausbilder Standort Ebermannstadt).

Dabei werden die Ausbilder nicht alleine gelassen. Zum einen wurde vereinbart, dass alle Ausbilder und Ausbildungsleiter an einer systematischen Führungskräfte-schulung teilnehmen, um die notwendigen Führungsinstrumente zu erlernen, beziehungsweise deren Anwendung zu verbessern. Zum anderen werden die Ausbilder im Rahmen der Teamsitzungen vom Ausbildungsleiter und von den Kollegen unterstützt. Hier können sie bei auftretenden Problemen, zum Beispiel bei Konflikten mit Auszubildenden, ihre Fälle darstellen. Gemeinsam wird versucht, geeignete Handlungsalternativen zu erarbeiten und die Umsetzung festzulegen.

MEDIENKOMPETENZ

In einem Workshop während des Qualitätsentwicklungsprozesses erkannten die Ausbildungsleiter, dass der Unterricht an den verschiedenen Standorten unterschiedlich gehandhabt wird und Medien unterschiedlich eingesetzt werden. Aus diesem Grund wurde zwischen den Ausbildungsleitern vereinbart, dass bezüglich der Medienkompetenz ein einheitliches Verständnis bei den Ausbildern entwickelt werden soll. Als erster Schritt wurde geplant, dass alle Ausbilder Seminare zu den Themen „Visualisie-

ren und präsentieren“, „Meetings gestalten“ sowie ein Moderationsseminar besuchen sollten. Um diese Seminare möglichst effektiv zu gestalten, wurde vereinbart, dass kein offenes Seminar besucht werden soll, sondern ein externer Trainer gesucht wird, der alle Ausbilder in diesen Bereichen schult. Üblicherweise werden Telefonkonferenzen und Ausbildungsleitertreffen entweder von den Ausbildungsleitern selbst oder zum Teil von externen Beratern/Beraterinnen moderiert, verbunden mit der Aufgabe, Ergebnisse abschließend zu dokumentieren. Um den Transfer des Gelernten in die Praxis zu steigern, wurde diese Aufgabe zumindest teilweise an die Ausbilder delegiert. Die Ausbilder hatten Gelegenheit Inhalte zu präsentieren, die Sitzungen zu moderieren, und erhielten im Anschluss ein ausführliches Feedback von den Ausbildungsleitern.

Fazit der Ausbildungsleitung und des Ausbildungspersonals

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Ausbilder und Ausbildungsleiter im Zuge der Qualitätsentwicklung viele Herausforderungen meistern mussten. Es hat sich gezeigt, dass sich an vielen Stellen Verbesserungen ergeben haben. So funktioniert die Kommunikation zwischen allen Beteiligten der Ausbildung (Auszubildenden, Ausbilder, Ausbildungsleiter, aber auch der Fertigung und Geschäftsführung) effektiver und strukturierter. Vorhandene Probleme werden gemeinsam beraten und können schneller gelöst werden. Die Zufriedenheit der Auszubildenden hat sich ebenfalls gesteigert, was sich sowohl in der Azubi-Befragung als auch in Gesprächen mit der Jugendvertretung gezeigt hat. Aber auch die Integration der Auszubildenden in das Unternehmen und die späteren Arbeitsprozesse wurden durch das frühere Versetzen in die Zielabteilung gesteigert. Als besonders positiv empfanden die Ausbildungsleiter dabei, dass durch das reflexive Moment, das im LQW-Qualitätsmanagement enthalten ist, die eigene Reflexionsfähigkeit intensiviert wurde.

„Durch das ständige Hinterfragen unserer eigenen Arbeit haben wir zum einen gemerkt, dass wir schon viel für unsere Qualität tun. Zum anderen wurden uns die Potenziale bewusst. So konnten wir nicht nur auf der Organisationsebene viel Positives bewirken, sondern haben durch den Prozess und die daraus entstandenen Maßnahmen an den persönlichen Kompetenzen aller Beteiligten arbeiten können, um eine qualitativ hochwertige Ausbildung anbieten zu können. Als besonders richtungsweisend war für uns, von den Ausbildern mehr Selbständigkeit zu fordern und ihnen mehr Verantwortung zu übertragen. Dadurch ist unsere Ausbildung einen großen Schritt nach vorne gekommen“ (GÜNTER STEINHÄUSSER, Ausbildungsleiter Standort Ebermannstadt). ■