



Arbeitshilfe für Ausbildungsabteilungen

LQW / März 2017

Was ist unter Ausbildungsabteilungen zu verstehen?

Unter Ausbildungsabteilungen sind diejenigen Abteilungen von Unternehmen zu verstehen, die Auszubildende im eigenen Unternehmen ausbilden. Dabei werden die Auszubildenden für das eigene Unternehmen ausgebildet, und/oder die Ausbildungsabteilung bildet den Nachwuchs für Kunden in Fremd- oder Verbundausbildungen aus.

1. Zum Aufbau dieser Arbeitshilfe

Diese Arbeitshilfe will eine konkrete Hilfestellung für Ausbildungsabteilungen geben, die sich im Qualitätsentwicklungsprozess der Lernerorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW) befinden. Sie geht bei relevanten Anforderungen sowohl inhaltlich als auch von der Formulierung her auf die besondere Situation von Ausbildungsabteilung ein. Die weiteren Arbeitshilfen in der Rubrik Service auf der LQW-Website www.artset-lqw.de sind auch für Ausbildungsabteilungen nach wie vor eine wichtige Hilfe für die Bearbeitung der einzelnen Qualitätsbereiche.

Die Arbeitshilfe ist keine zwingende Handlungsanweisung für den Qualitätsentwicklungsprozess; auch die im Qualitätsportal bereitgestellten Qualitätswerkzeuge sind lediglich als Vorschlag und Anregung zu verstehen.

Jeder Organisation ist es freigestellt, eigene Qualitätsmaßnahmen und Qualitätswerkzeuge zu entwickeln, um ihrer jeweiligen Besonderheit gerecht zu werden. Ziel dieser Arbeitshilfe ist es, ein besseres Verständnis für bestimmte LQW-Anforderungen in ihrer Übertragung auf Ausbildungsabteilungen von Unternehmen zu schaffen.

Dazu werden im Folgenden ausgewählte Anforderungen der LQW-Qualitätsbereiche aufgelistet, die bezüglich Inhalt oder Formulierung kommentiert und in ihrem Verständnis für die Ausbildung erläutert werden. Möglichkeiten zur Erfüllung dieser Anforderungen werden vorgestellt. Beispiele werden angeführt, ggf. wird auf konkrete Qualitätswerkzeuge im Qualitätsportal verwiesen.

Diese Arbeitshilfe wurde in Kooperation mit Jacques Douillet erstellt.

Bei allen Unklarheiten oder weiteren Fragen nutzen Sie unsere telefonische Hotline: 0951 – 99 33 97 30

Ausgewählte LQW-Anforderungen in ihrem Verständnis für Ausbildungsabteilungen von Unternehmen

QB 1: Leitbild

Anforderung 1: Das Leitbild enthält Aussagen zu allen acht Spezifikationen.

Das Leitbild gibt der Ausbildungsabteilung ein eigenes Profil nach innen und außen. Da die Ausbildungsabteilung jedoch nicht unabhängig vom *Gesamtunternehmen* agiert, ist es sinnvoll, zumindest in den Grundzügen Bezug zu einem eventuell vorhandenen Unternehmensleitbild zu nehmen. In diesem Fall ist bei der Erstellung des Leitbildes der Ausbildungsabteilung die Frage zu klären, wie das vorhandene Unternehmensleitbild auf die Ausbildungsabteilung übertragen werden kann: Welche Bedeutung hat das Unternehmensleitbild für die Ausbildungsabteilung, was bedeuten dessen Aussagen für die Ausbildungsabteilung und die Ausbildung? Wie müsste es, auch im Hinblick auf die acht zu erfüllenden Spezifikationen, eventuell angepasst werden?

Es folgen Erläuterungen zu zwei der acht verbindlichen Spezifikationen.

Kunden

Bei der Beantwortung der Frage nach den Kunden haben Ausbildungsabteilungen oftmals einen anderen Fokus als klassische Weiterbildungsorganisationen. Die Ausbildungsabteilung muss für sich definieren, ob neben den Auszubildenden als Teilnehmer in der Ausbildung auch andere Kundengruppen relevant sind. Neben den eigenen Ausbildern, den Fachabteilungen (Produktion, Entwicklung, Vertrieb usw.) könnten auch Kunden aus der Fremd- oder Verbundausbildung gegebenenfalls relevant für das eigene Kundenverständnis sein.

Allgemeine Unternehmensziele

Auch hier sind das Gesamtunternehmen und dessen allgemeine Unternehmensziele mit einzubeziehen, wenn sich die Ausbildungsabteilung als Teil und Dienstleister des Gesamtunternehmens versteht. Jedoch sind nicht immer alle Unternehmensziele eins zu eins auf die Ausbildungsabteilung übertragbar. Hier wäre zu klären, welche allgemeinen Unternehmensziele des Gesamtunternehmens Konsequenzen für die Ausbildungsabteilung haben. Inwieweit trägt die Ausbildungsabteilung dazu bei, diese Gesamtunternehmensziele zu verwirklichen? Gibt es neben dieser Übertragung auch ausbildungsspezifische allgemeine Ziele, die sich die Ausbildungsabteilung selbst steckt (z.B. bester Ausbildungsbetrieb in der Region werden)?

Anforderung 4: Es ist intern kommuniziert und extern veröffentlicht.

Zur Erfüllung der Anforderung einer externen Veröffentlichung werden im Regelfall Leitbilder auf der Unternehmenshomepage veröffentlicht. Weitere Möglichkeiten hierzu sind auch:

- Auszüge des Leitbildes auf Ausbildungs-Flyern abzdrukken,
- Verteilung und Erläuterung des Leitbildes bei Öffentlichkeitsveranstaltungen (z.B. Präsentationen in Schulen, regionalen Gremien, Elternabenden usw.),
- Platzierung des Leitbildes in der Unternehmenszeitschrift,
- Veröffentlichung des Leitbildes im Rahmen eines Artikels über die Ausbildungsabteilung in Zeitungen und Zeitschriften.

QB 2: Bedarfserschließung

Anforderung 1: Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Bedarfser-schließung sind beschrieben und in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens begründet.

Die Spezifikationen „*Informationen über personale Bedürfnisse der Adressaten/Zielgruppen*“ und „*Informationen über Bedarfe von potenziellen Auftragsgeberorganisa-tionen*“ stehen hier eng in Verbindung mit den in QB 1 definierten Kunden. Während sich die erste Spezifikation auf die Bedürfnisse von Personen, also der Auszubilden- den, bezieht, meint die zweite Spezifikation die Bedarfe von Institutionen, also der Fachabteilungen des eigenen Unternehmens oder gegebenenfalls auch der Unter- nehmen der Fremd- oder Verbundausbildung. Die Ausbildungsabteilung ist aber auch von der Umwelt, d.h. von gesellschaftlichen Entwicklungstrends, Gesetzen, Vorschriften etc. abhängig. Hierauf rekurriert die Spezifikation „*Informationen über gesellschaftliche Entwicklungstrends*“. Dies bedeutet für eine strategische Qualitäts- entwicklung, dass die Ausbildungsabteilung auch klären muss, welcher Handlungs- bedarf durch Einflüsse der Unternehmensumwelt für die Ausbildungsabteilung ent- steht und wie dieser erhoben werden kann (z.B. durch Analyse von Fachzeitschrif- ten, Mitarbeit in Gremien, Besuch von Fachveranstaltungen).

QB 3: Schlüsselprozesse

Anforderung 1: Organisationsspezifische Schlüsselprozesse sind definiert.

Wie im LQW Leitfaden beschrieben, entscheidet jede Ausbildungsabteilung für sich selbst, welches ihre Schlüsselprozesse sind. Im Regelfall sind das Auswahlverfahren und der Ausbildungsablauf relevante Schlüsselprozesse für Ausbildungsabteilungen. Ein weiterer möglicher Schlüsselprozess kann neben den im Leitfaden aufgezeigten Spezifikationen auch z.B. die Ausbildung in produktionsnahen Lernorten abseits der klassischen Lehrwerkstatt sein, z.B. in Lerninseln.

QB 4: Lehr-Lern-Prozess

Anforderung 1: Die Kunden werden über Inhalte, Ziele, Arbeitsformen und Qua- lifikationen der Lehrenden sowie ggf. über Lernvoraussetzungen für die Teilnehmer informiert.

Die Information über Inhalte, Ziele, Arbeitsformen sowie Lernvoraussetzungen für die Ausbildung kann von der Ausbildungsabteilung einfach kommuniziert werden. Über eine Ausbildungsbroschüre bzw. einen entsprechenden Flyer oder auch über die Homepage der Ausbildungsabteilung können die Kunden (in diesem Fall die Auszu- bildenden) über relevante Bedingungen, wie z.B. über den benötigten Schulab- schluss und die Inhalte der Ausbildung, informiert werden.

Bei der Kommunikation über die Qualifikationen der Lehrenden empfiehlt es sich fol- gende Gedanken zu machen:

1. Wer sind die Lehrenden?
Sind dies nur die Ausbilder in der Lehrwerkstatt oder auch andere Mitarbeiter aus den Fachabteilungen, die Auszubildende betreuen? Werden außerdem externe Lehrende eingesetzt?
2. Welche Qualifikationen können und sollten kommuniziert werden?
Wie ausführlich werden die Qualifikationen beschrieben? Soll hier gegebenenfalls zwischen den verschiedenen Lehrenden unterschieden werden oder wird ein für alle geltendes Qualifikationsniveau kommuniziert?
3. Wie werden die Qualifikationen kommuniziert?
Welches Medium oder auch welche Veranstaltung ist hierfür geeignet?

Anforderung 2: Anforderungsprofil, Auswahl- und Einstellungspraxis für Lehrende ist definiert.

In der Regel wird in den Ausbildungsabteilungen unterschiedlich definiert, wer als Lehrender zu verstehen ist. Lehrende können z.B. Ausbildungsleiter, Ausbilder, Ausbildungsbeauftragte in der Produktion oder in Fachabteilungen, Mitarbeiter aus der Personalabteilung, externe Lehrende, gegebenenfalls Trainer für Seminare/Einführungstage usw. sein.

Die Beschreibung der Einstellungspraxis in Ausbildungsabteilungen kann eventuell entfallen, da im Regelfall zukünftige Ausbilder schon im Unternehmen eingestellt sind. Es könnte sich aber auch in diesem Fall als nützlich erweisen, eine Einstellungspraxis für neue, noch nicht eingestellte Ausbilder zu beschreiben. Dadurch ist die Organisation für die Eventualität gerüstet, wenn kein Ausbilder aus dem eigenen Unternehmen zur Verfügung steht.

Anforderung 6: Beratung und Förderung der Lehrenden durch das pädagogische Personal findet statt.

Abhängig von der Definition der Lehrenden in der Ausbildungsabteilung kann deren Beratung und Förderung unterschiedlich gestaltet werden. So können z.B. die Ausbilder durch den Ausbildungsleiter oder die Personalabteilung beraten werden. Alternativ oder ergänzend ist eine kollegiale Beratung unter den Ausbildern ebenfalls möglich. Weitere Mitarbeiter, die Auszubildende betreuen (z.B. Ausbildungsbeauftragte) könnten wiederum durch die Ausbilder, den Ausbildungsleiter oder die Personalabteilung beraten und gefördert werden.

QB 5: Evaluation der (Aus-)Bildungsprozesse

Anforderung 3: Die Lehrenden werden über die Evaluationsergebnisse informiert.

Die Qualität der Ausbildungsabteilung durch geeignete Verfahren zu evaluieren, auszuwerten und entsprechende Konsequenzen zu ziehen, ist wichtig. Ebenso wichtig ist es, die Lehrenden/die Ausbilder über diese Evaluationsergebnisse zu informieren. Dadurch können auch sie aktiv zur Verbesserung der Qualität der Ausbildung beitragen.

Gegebenenfalls ist es sinnvoll, zwischen den verschiedenen Lehrenden zu differenzieren und unterschiedliche Arten der Rückmeldung in Betracht zu ziehen. Welche Ergebnisse bekommen z.B. die eigenen Ausbilder, die Mitarbeiter in den Fachabteilungen oder auch externe Trainer auf welchem Wege?

QB 7: Führung

Anforderung 1: Die Organisation des Unternehmens ist dargestellt.

Die Ausbildungsabteilung muss hier für sich klären, wie sie ihren Aufbau darstellen möchte bzw. welche Darstellung der Organisation für sie und ihre Zwecke passend und nützlich ist. Macht es Sinn, die Einbettung der Ausbildungsabteilung in die Organisation des Gesamtunternehmens abzubilden oder ist es nützlicher, nur die Ausbildungsabteilung als eigene Organisation darzustellen? Selbstverständlich ist es auch möglich, beide Varianten im Selbstreport, z.B. in Form von Organigrammen, zu realisieren.

Anforderung 2: Führungsgrundsätze sind vereinbart und verschriftlicht.

Oftmals sind Führungsgrundsätze im Unternehmen vorhanden und intern kommuniziert. In diesem Fall muss die Ausbildungsabteilung nicht eigene, dazu parallel laufende Führungsgrundsätze definieren. Allerdings muss intern geklärt werden, was die vorhandenen Führungsgrundsätze für die Ausbildungsabteilung bedeuten und wie sich diese auf die Ausbildungsabteilung passend übertragen lassen.

QB 8: Personal

Anforderung 7: Eine regelmäßig aktualisierte Datei der freiberuflichen Mitarbeiter/innen ist vorhanden.

Arbeitet die Ausbildungsabteilung mit freiberuflichen Mitarbeiter/innen zusammen? In diesem Fall sollte geklärt werden, welche Mitarbeiter/innen hierzu zählen. Dies können z.B. Dozenten aus externen Bildungsinstituten oder freiberufliche Trainer sein (siehe auch die Erläuterungen zu QB 4 „Wer sind die Lehrenden?“).

Wenn die Ausbildungsabteilung nicht mit freiberuflichen Mitarbeiter/innen zusammenarbeitet, sollte dies im Selbstreport an dieser Stelle (eventuell auch mit Bezug auf einen anderen Teil des Selbstreports) erläutert werden.

QB 10: Kundenkommunikation

Anforderung 2: Die Geschäftsbedingungen, inkl. der Maßnahmen zum Verbraucherschutz, sind veröffentlicht.

Die Geschäftsbedingungen von Unternehmen werden üblicherweise über AGBs im Schriftverkehr oder im Internet kommuniziert. Für die Ausbildungsabteilung stellt sich die Frage, welches die Geschäftsbedingungen für die Ausbildung sind und in welcher

Form diese veröffentlicht werden. Im Regelfall kann die Ausbildungsabteilung diese Anforderung mit dem Verweis auf den Ausbildungsvertrag erfüllen. Dieser enthält alle wichtigen Informationen, d.h. Rechte und Pflichten des Auszubildenden (Arbeitszeit, Urlaub, Verdienst, Kündigung, Rücktritt usw.). Das Geschäftsverhältnis wird erst durch die Unterzeichnung des Ausbildungsvertrages rechtskräftig. Da der Kunde (der Auszubildende) den Vertrag vor dem Abschluss des Geschäftsverhältnisses erhält, sind die Geschäftsbedingungen vorab zur Kenntnis gegeben.

Eine weitere Möglichkeit die Geschäftsbedingungen, inkl. der Maßnahmen zum Verbraucherschutz, zu veröffentlichen, ist z.B. die Präsentation dieser Informationen auf Elternabenden, Schul-, IHK- oder ähnlichen Veranstaltungen.

Sollte die Ausbildungsabteilung eine Fremd- und/oder Verbundausbildung ausüben, so sollte im Selbstreport beschrieben werden, wie die Ausbildungsvereinbarungen zwischen den Unternehmen erfolgen.

Anforderung 3: Die verbindlichen Anmeldeverfahren sind definiert und werden vorgehalten.

Diese Anforderung bedeutet für Ausbildungsbetriebe, dass das Bewerbungsverfahren zur Ausbildung und die Einstellung der Auszubildenden geregelt sind, damit potenzielle Bewerber die für sie wichtigen Verfahrensschritte kennen.