

Modul 4: Prozessorientiert ausbilden

Inhaltsübersicht

1. Orientierungsgrundlage schaffen
2. Ausbildungsaufgaben festlegen
3. Ausbildung durchführen
4. In neugeordneten Berufen ausbilden

Lerneinheit 1: Orientierungsgrundlage schaffen

Den Prozess im Kopf entstehen lassen

Prozessorientiert denken setzt ein Bild des Prozesses im Kopf voraus

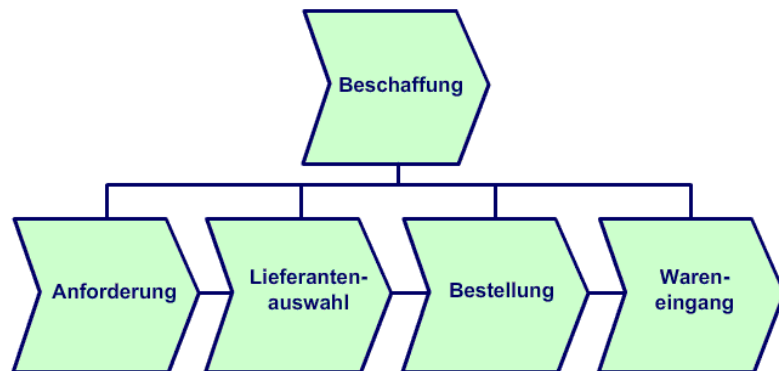
Die Arbeit in prozessorientierten Organisationsformen ist nur dann erfolgreich, wenn die Mitarbeiter auch in Prozessen denken. Die prozessorientierte Ausbildung verfolgt das Ziel durch das Lernen in Prozessen auch das Denken in Prozessen zu fördern. Nur wenn die Mitarbeiter ein Bild des Arbeitsprozesses in ihrem Kopf haben, können sie in Prozessketten erfolgreich kooperieren und Prozesse gemeinsam optimieren.

Eine gedankliche Landkarte entwickeln

Neue Informationen müssen in eine gedankliche Landkarte eingeordnet werden

Eine Grundidee der kognitiven Lerntheorie ist, dass beim Lernen neue Informationen im Gehirn mit Vorhandenen verbunden werden. Dabei werden Informationen wie in einem Netzwerk miteinander verknüpft. Dieses Netzwerk wird auch als kognitive Struktur, oder bildlich als gedankliche Landkarte bezeichnet. Erst mit der Einordnung in diese gedankliche Landkarte erhalten Informationen eine sinnvolle Bedeutung. Damit die einzelnen Informationen beim Lernen am Arbeitsplatz im Gehirn sinnvoll geordnet werden können, muss zuvor eine solche gedankliche Landkarte aufgebaut werden.

Prozess - Beschaffung



Einordnung in den Geschäftsprozess

Welche Aufgabe hat der Ausbildungsbereich?

Eine umfassende Orientierungsgrundlage bietet der Geschäftsprozess. Am Anfang des Geschäftsprozesses steht der Kunde und sein Auftrag, am Ende das zu fertigende Produkt oder die zu erbringende Dienstleistung. Der Geschäftsprozess umfasst alle Teilprozesse, die zur Leistungserbringung notwendig sind. Für die Einordnung in den Geschäftsprozess ist zu klären, in welchem Teilprozess sich der oder die Auszubildende befindet und welche Aufgabe dieser Teilprozess für den gesamten Geschäftsprozess hat.

Interne Kunden-Lieferanten-Beziehung klären

Von wem kommen die Aufträge? An wen wird geliefert?

Teilprozesse lassen sich in einem Betrieb als interne Kunden-Lieferanten-Beziehung beschreiben. Die Fragen sind:

- Von wem erhält der Ausbildungsbereich seine Aufträge?
- An wen liefert der Bereich seine Arbeitsergebnisse?
- Welche besonderen Anforderungen werden an die Arbeitsergebnisse gestellt?

Prozess – Beschwerdemanagement



Übersicht über die Prozessschritte

Teilprozesse in Prozessschritte aufgliedern

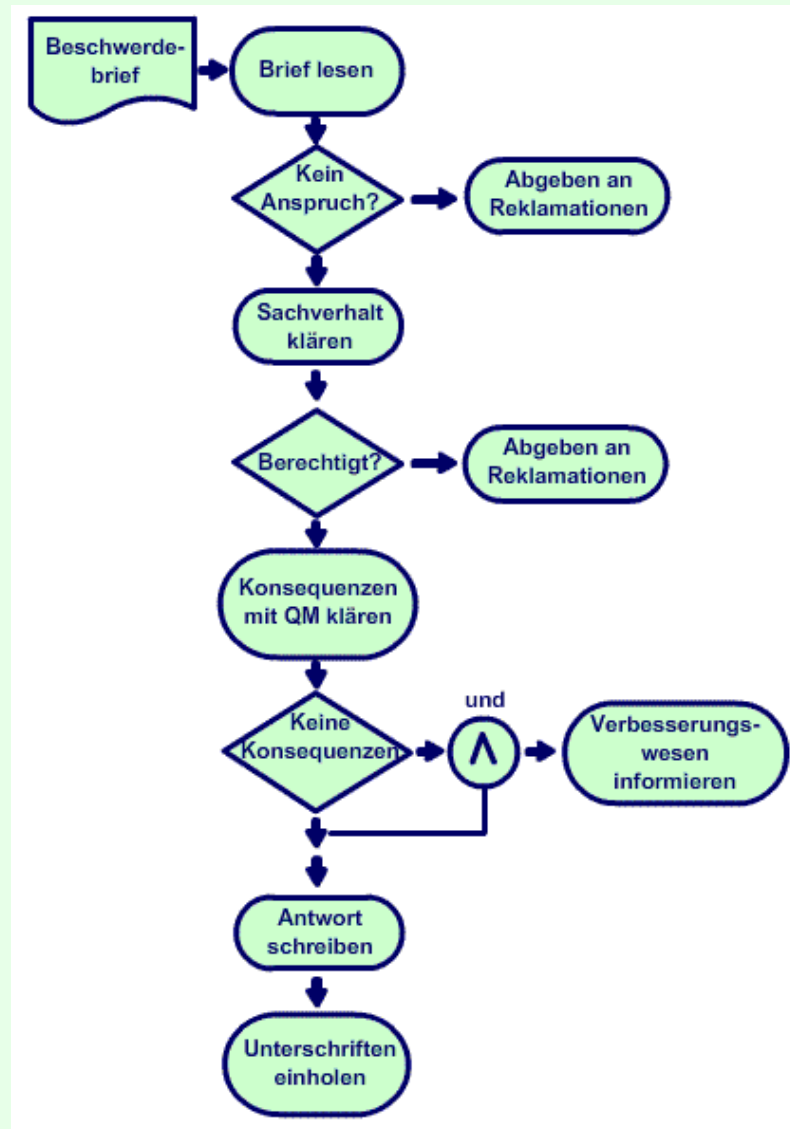
Der Teilprozess wird in einzelne Prozessschritte aufgliedert. Zu den Prozessschritten lassen sich konkrete Arbeitsaufgaben nennen.

Prozessschritte anschaulich machen

Konkrete Arbeitsplätze anschauen

Menschen behalten Informationen leichter, wenn sie gedanklich mit Bildern verknüpft sind. Für die Orientierungsgrundlage sollten die abstrakten Prozessschritte deshalb möglichst mit der Anschauung konkreter Arbeitsplätze verbunden werden.

Beschwerdebrief beantworten



Lerneinheit 2: Ausbildungsaufgaben festlegen

Lernziel als Aufgabe beschreiben

Welche Aufgabe sollen die Auszubildenden am Ende des Ausbildungsabschnitts erfolgreich bearbeiten können?

Handlungsorientierte Ausbildung beschreibt Lernziele in der Form von Aufgaben, die Auszubildende erfolgreich bearbeiten können. Dies gilt sowohl für das Ziel, das in einem bestimmten Ausbildungsbereich insgesamt erreicht werden soll, als auch für alle Lernschritte, die zu diesem Ziel führen.

Die Festlegung der Ausbildungsaufgaben in einem Bereich sollte deshalb immer mit der Beschreibung der Aufgabe beginnen, die von den Auszubildenden am Ende des Ausbildungsabschnitts erfolgreich bearbeitet werden soll.

Endaufgabe – Beschwerdemanagement

Am Ende des Betriebseinsatzes im Sacharbeitsgebiet "Beschwerdemanagement" soll der/die Auszubildende eine schriftliche Beschwerde ohne Ersatzansprüche selbstständig und vollständig bearbeiten können.

- Zu der Aufgabe gehören:
- Lesen der Beschwerde.
- Prüfen, ob Ansprüche gestellt werden.
- Sachverhalt mit der Abteilung klären, die als Verursacher infrage kommt.
- Sachverhalt mit Sachbearbeiter und dem Leiter des Qualitätsmanagements erläutern.
- Mögliche Konsequenzen für Qualitätsmanagement und Verbesserungswesen klären.
- Ggf. Vorschläge für Verbesserungen entwickeln und präsentieren.
- Antwortschreiben entwerfen.
- Antwortschreiben mit Sachbearbeiter abstimmen.
- Unterschriften einholen.
- Ggf. den Sachverhalt den Unterschriftberechtigten erläutern.

Informationsgrundlage ist das Qualitätshandbuch und der aktuelle Ordner "Schriftliche Beschwerden".

Endaufgabe in Teilaufgaben zerlegen

Teilaufgaben sollen
möglichst einfach sein

Gelernt wird in einzelnen Schritten vom Leichten zum Schweren, vom Einfachen zum Komplexen. Dazu soll die Endaufgabe in einzelne Teilaufgaben zerlegt werden. Ziel ist es, die Arbeitsaufgaben soweit zu zerlegen, dass ihre Ausführung von den Auszubildenden jeweils weitgehend selbstständig erlernt werden kann.

Für eine prozessorientierte Ausbildung ist es am einfachsten, wenn man jeden Prozessschritt als eine Teilaufgabe definiert, die von Auszubildenden bearbeitet werden soll.

Oft haben Auszubildende von vornherein in einem Bereich nur Teilaufgaben zu bearbeiten. Dann sollten diese weiter zerlegt werden.

Zerlegung von Teilaufgaben

Die Aufgabe, einen Sachverhalt zu einer schriftlichen Beschwerde zu klären, ist sehr komplex.

Sie kann deshalb in weitere Teilaufgaben zerlegt werden:

- **Was könnte schief gelaufen sein?**
Suche nach dem Geschäftsprozess, der Anlass für die Beschwerde ist und Auswertung der Prozessbeschreibungen.
- **Was ist schief gelaufen?**
Identifizierung der Prozessverantwortlichen, Vereinbarung eines Termins, Präsentation der Beschwerde, Klärung des Ablaufs, Beschreibung des Ablaufs, Bestätigung durch den Prozessverantwortlichen einholen.
- **Wie kann der Fehler zukünftig verhindert werden?**
Vorbereitung der Fallbesprechung mit dem Leiter der Qualitätssicherung.

Ausbildungsaufgaben abgrenzen

Jeder Teilprozess soll als
eigene, vollständige
Ausbildungsaufgabe
bearbeitet werden

Damit Teilaufgaben als Ausbildungsaufgaben vollständig bearbeitet werden können, müssen sie aus dem Gesamtprozess herausgelöst und als eigenständiger Auftrag beschrieben werden. Dazu gehört, dass ein erkennbares Zwischenergebnis am Eingang des Teilprozesses steht, von den Auszubildenden bearbeitet wird, und als kontrolliertes Zwischenergebnis an den nächsten Teilprozess übergeben werden kann. Alle Arbeitstätigkeiten, die notwendig sind, um das Zwischenergebnis vom Eingang in das am Ausgang zu überführen, sind der Inhalt dieser Ausbildungsaufgabe.

Zu jeder Teilaufgabe wird das erwartete Arbeitsergebnis beschrieben.

Ergebnisse

Teilprozess	Erwartetes Ergebnis
Lesen der Beschwerde.	
Prüfen, ob Ansprüche gestellt werden.	Aktenvermerk
Sachverhalt mit der Abteilung klären, die als Verursacher infrage kommt.	Beschreibung des Sachverhalts, Vorschlag zur Fehlervermeidung
Sachverhalt mit Sachbearbeiter und dem Leiter des Qualitätsmanagements erläutern.	Ergebnisprotokoll
Mögliche Konsequenzen für Qualitätsmanagement und Verbesserungswesen klären.	Arbeitsauftrag für Verbesserungsvorschläge
Ggf. Vorschläge für Verbesserungen entwickeln und präsentieren	Verbesserungsvorschläge, Präsentation
Antwortschreiben entwerfen.	Entwurf des Antwortschreibens
Antwortschreiben mit Sachbearbeiter abstimmen.	Antwortschreiben
Unterschriften einholen.	
Ggf. den Sachverhalt den Unterschriftberechtigten erläutern.	Kurze Falldarstellung

Selbstlernkompetenz fördern

Bereitschaft zum lebenslangen Lernen schaffen

Die Fachkenntnisse zur Ausführung einer Ausbildungsaufgabe sollen sich die Auszubildenden möglichst selbst erarbeiten. Mit der prozessorientierten Ausbildung wird das Ziel verbunden, dass mit dem Selbstlernen zugleich die Fähigkeit zum selbständigen lebenslangen Lernen vermittelt wird.

Informationsbasis auswählen

Welche Unterlagen stehen üblicherweise im Betrieb zur Verfügung?

Zur Selbstlernkompetenz gehört, Informationen aus betriebsüblichen Unterlagen, und nicht nur aus speziell aufbereiteten Lernmaterialien, herauszuziehen. Zu jeder Teilaufgabe sollte festgelegt werden, wie und wodurch sich die Auszubildenden informieren können.

Teilaufgaben beschreiben

Kurz, konkret, genau

Voraussetzung für selbständiges handlungsorientiertes Lernen ist, dass die Auszubildenden genau wissen, was von ihnen erwartet wird. Es kommt deshalb darauf an, die einzelnen Teilaufgaben so kurz, konkret und genau wie möglich zu beschreiben. Sind die Arbeitsprozesse für das Qualitätsmanagement bereits beschrieben, kann man von den Auszubildenden auch fordern, sich ihre Ausbildungsaufgabe aus dem Qualitätshandbuch selbst zu entnehmen.

Arbeitsergebnisse definieren

Woran können
Auszubildende die Qualität
ihrer Arbeit überprüfen?

Zur vollständigen Beschreibung der Teilaufgaben gehört auch, die Kriterien zu nennen, an denen die Auszubildenden das Ergebnis ihrer Arbeit selbst überprüfen können.

Kontrollkriterien

Kontrollkriterien für den Teilprozess: Sachverhalt klären.

1. Sind die verursachenden Prozesse identifiziert?
2. Ist die Fehlerursache bestimmten Prozessschritten zugeordnet?
3. Ist die Fehlerursache eindeutig aufgeklärt?
4. Ist die Fehlerursache beschrieben?
5. Stimmt der Prozessverantwortliche der Beschreibung des Sachverhalts zu?
6. Ist das Qualitätshandbuch auf Mängel überprüft?
7. Gibt es einen Vorschlag, wie der Fehler zukünftig vermieden werden kann?

Lerneinheit 3: Ausbildung durchführen

Erkundungsleittext schreiben

Die Erkundung sichert die
Orientierungsgrundlage

Zur Schaffung einer Orientierungsgrundlage hat sich die angeleitete Erkundung bewährt. Die Anleitung kann durch einen Erkundungsleittext (oder Lernauftrag) erfolgen. Die Erkundung sollte dem Leistungsprozess folgen und kann als Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt werden. Dabei kann sich die oder der Auszubildende gleich in der Abteilung vorstellen. Der Leittext gibt vor, wie die Erkundung durchgeführt werden soll und welche Fragen der oder die Auszubildende an den einzelnen Arbeitsplätzen klären kann.

Lernauftrag Orientierung

Orientierungsauftrag für das Sacharbeitsgebiet "Beschwerdemanagement"

In der zentralen Abteilung Qualitätssicherung sind Sie im Sacharbeitsgebiet "Beschwerdemanagement" eingesetzt. Um sich in der Abteilung und dem Sacharbeitsgebiet zu orientieren, bearbeiten Sie bitte folgende Aufgaben:

1. Lesen Sie bitte das Unternehmensleitbild und erläutern Sie, welches Leitbild wir für das Verhältnis zu unseren Kunden haben. Welche Grundsätze leiten Sie aus dem Leitbild für den Umgang mit Beschwerden ab?
2. Lassen Sie sich das Qualitätshandbuch geben und beantworten Sie daraus folgende Fragen!
 - Welche Aufgaben erfüllt die Abteilung Qualitätssicherung?
 - Wie ist die Abteilung organisiert?
 - Welche Gründe können Sie dafür anführen, die Abteilung direkt der Geschäftsführung zuzuordnen?
 - Warum ist das Beschwerdemanagement in der Abteilung Qualitätssicherung angesiedelt und nicht beim Kundenservice?
 - Welche Rolle spielt das Beschwerdemanagement für das Verhältnis zu unseren Kunden?
 - Welche Ziele soll das Beschwerdemanagement bezogen auf unsere Kunden erreichen?
 - Welche Rolle spielt das Beschwerdemanagement für die Qualitätssicherung?
 - Durch welche konkreten Prozessschritte ist das Beschwerdemanagement mit der Qualitätssicherung verbunden?
3. Kopieren Sie bitte das Organigramm der Abteilung Qualitätssicherung und schreiben Sie neben die Funktionen die Namen der Mitarbeiter. Erstellen Sie eine Skizze vom Lageplan der Abteilung und tragen auch hier die Namen der Mitarbeiter ein.
4. Erarbeiten Sie aus dem Qualitätshandbuch den Prozess zur Bearbeitung einer Beschwerde. Schreiben Sie zu den Prozessschritten die Namen der beteiligten Personen.

Stellen Sie die Arbeitsergebnisse in einer Mappe zusammen und präsentieren Sie diese ihrem Ausbildungsbeauftragten.

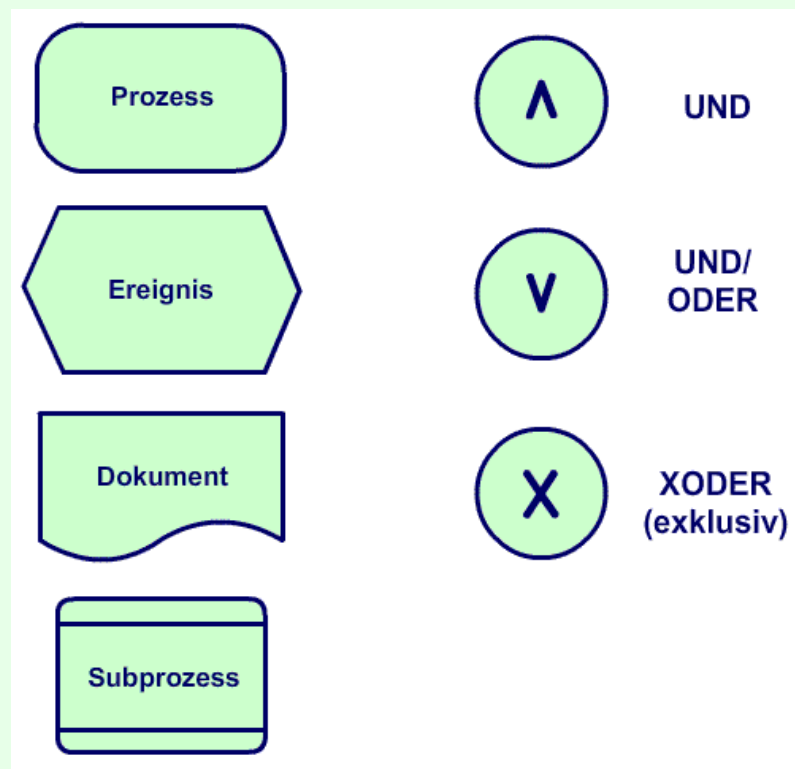
Form der Prozessdarstellung wählen

Es sollte die im Betrieb übliche Prozessdarstellung gewählt werden

Als Ergebnis der Erkundung sollte die oder der Auszubildende eine Übersicht des betrieblichen Leistungsprozesses erstellen. Die einfachste Form dafür ist eine Liste der Prozessschritte. Wird diese Liste mit Karten an einer Pinnwand erstellt, kann sie in der Nachbesprechung leicht korrigiert werden. Viele Betriebe haben für ihre Zertifizierung ihre Leistungsprozesse grafisch aufbereitet und in Qualitätshandbüchern zusammengefasst.

In diesen Fällen sollten die Auszubildenden einerseits die vorhandenen Qualitätshandbücher nutzen, andererseits aber nicht nur die vorhandenen Ablaufdiagramme abzeichnen. Dazu kann z.B. gefordert werden, die Prozessschritte in einen Lageplan einzuzeichnen oder ihnen die konkreten Arbeitsplätze zuzuordnen.

Gebräuchliche Symbole zur Beschreibung von Prozessen



Kundenanforderung beschreiben lassen

Wer ist unser Kunde, was erwartet er von uns?

Ziel des Prozessmanagements in Betrieben ist, Anforderungen von Kunden optimal zu erfüllen. Dies gilt für interne und externe Kunden gleichermaßen. Zur Orientierung gehört deshalb, den Kunden und seine Erwartungen an das Leistungsergebnis beschreiben zu können. In diesem Zusammenhang kann auch die Qualitätssicherung erarbeitet werden.

Aufgaben beschreiben

Aufgabenbeschreibungen ersetzen die Unterweisung

Aufgabenbeschreibungen sollen sicherstellen, dass Auszubildende ohne zusätzliche Anleitung genau wissen, was von ihnen erwartet wird. Wie umfangreich die Anleitungen sein müssen, hängt einerseits davon ab, wie detailliert die Orientierungsgrundlage erarbeitet worden ist, andererseits, wie umfassend die Betreuung während der Ausbildung organisiert werden kann. Nach einer umfassenden Orientierung und mit kompetenter Betreuung im Prozess können sich die Auszubildenden ihre Arbeitsaufträge auch selbst erarbeiten.

Lernaufträge selbst erarbeiten

Lernaufträge für den Sacharbeitsbereich "Beschwerdemanagement"

Sie haben sich einen Überblick über die Abteilung "Qualitätssicherung" und das Sacharbeitsgebiet "Beschwerdemanagement" erarbeitet. Nun sollen Sie Vorschläge machen, mit welchen Aufgaben Sie sich in das Beschwerdemanagement einarbeiten können.

Grundlage liefert Ihnen die Prozessbeschreibung. Untergliedern Sie diesen Prozess in einzelne, für Sie überschaubare Aufgaben. Überlegen Sie, welche Aufgaben Sie selbstständig ausführen können.

Erstellen Sie eine Liste mit den Aufgaben und nennen Sie zu jeder Aufgabe, das Ergebnis, das Sie mit der Bearbeitung erreichen wollen.

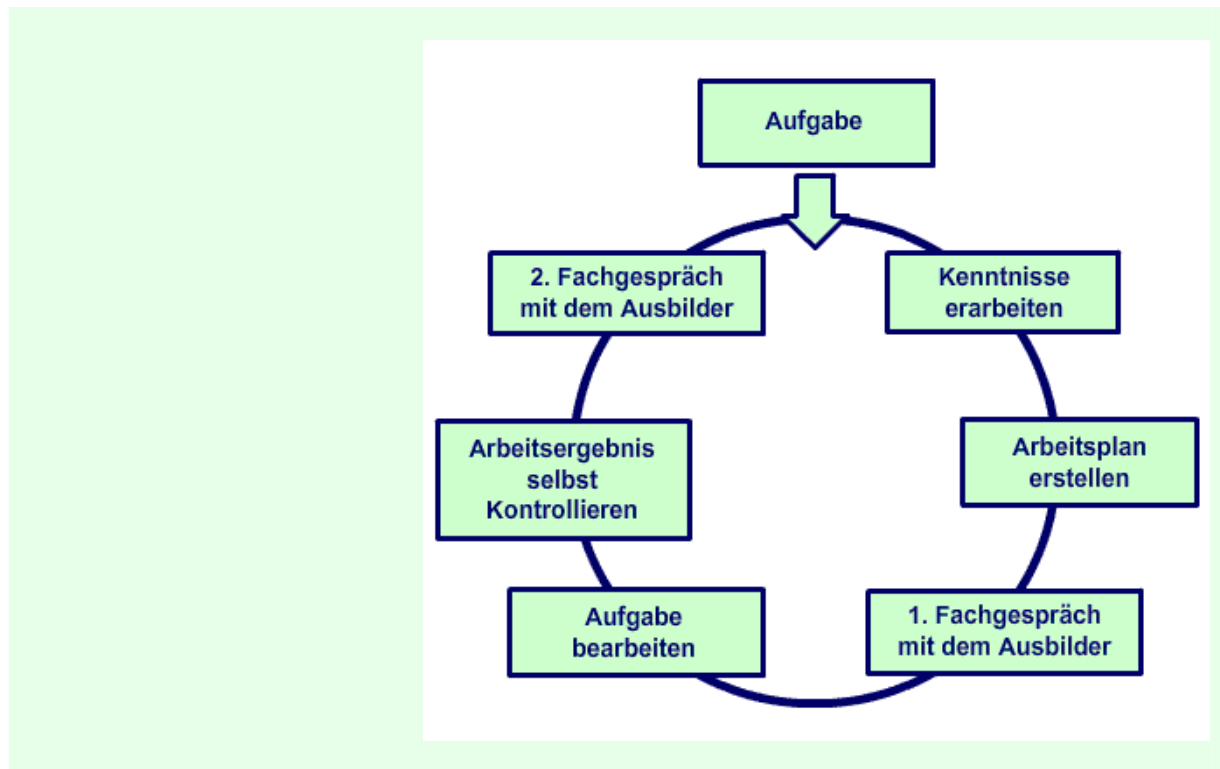
Besprechen Sie Ihren Vorschlag mit dem verantwortlichen Ausbildungsbeauftragten.

Vollständige Handlungen planen

Lernen im Arbeitsprozess kann nach der Methode der vollständigen Handlung erfolgen

Handlungsorientierte Ausbildung nach der Methode der vollständigen Handlung sieht eine umfassende Vor- und Nachbereitung der auszuführenden Arbeitstätigkeit vor. Vor der Arbeitsausführung sollen die Auszubildenden sich zunächst informieren und ihre Arbeit planen. Nach der Arbeitsausführung müssen sie ihr Arbeitsergebnis selbst kontrollieren und das Ergebnis auswerten.

Modelle zum Handlungslernen – Die Methode der vollständigen Handlung



Fachgespräche planen

Durch Fachgespräche wird das Lernergebnis gesichert

Selbstlernen im Arbeitsprozess bedeutet nicht, die Auszubildenden sich selbst zu überlassen. Regelmäßige Fachgespräche sollen sicherstellen, dass sich die Auszubildenden die richtigen Informationen erarbeiten, sinnvoll verknüpfen und sie auch verstanden haben. Zusätzlich wird durch die Fachgespräche das Gelernte vertieft.

Fachgespräche sollten nach der Arbeitsplanung zur Freigabe der Ausführung und nach der Kontrolle zur Auswertung der Arbeitsergebnisse erfolgen. Für eine Ausbildung in den betrieblichen Leistungsprozessen kommt es darauf an, dass die Fachgespräche arbeitsnah, durchgeführt werden. Die Auszubildenden brauchen deshalb immer einen Ansprechpartner vor Ort, der auch genügend Zeit für sie hat.

Zwischenkontrollen einbauen

Zwischenkontrollen können das Fehlerrisiko verringern

Wenn das Fehlerrisiko bei der Arbeit an realen betrieblichen Aufgaben zu hoch erscheint, können in der Aufgabenbeschreibung zusätzliche Zwischenkontrollen vorgesehen werden.

Im Arbeitsprozess wird dann festgelegt, durch wen die Freigabe für die Weiterarbeit erfolgen soll.

Lerneinheit 4: In neugeordneten Berufen ausbilden

Fach- und Kernqualifikationen verzahnen

Kernqualifikationen
begleitend vermitteln

Prozessorientierte Ausbildungsordnungen unterscheiden Fach- und Kernqualifikationen. Fachqualifikationen werden durch betriebliche Leistungsprozesse bestimmt. Kernqualifikationen werden durch die Ausbildungsordnung vorgegeben und sind begleitend zu vermitteln.

Bsp. Elektroberufe

Fachqualifikationen bestimmen

Zunächst
Fachqualifikationen aus
betrieblichen Prozessen
ableiten

Die Ausbildungsordnung gibt vor, in welchen betrieblichen Prozessen ausgebildet werden soll. Welche konkreten Inhalte erlernt werden sollen, wird durch den realen Prozess bestimmt. Die zu vermittelnden Inhalte werden als Aufgaben beschrieben.

Kernqualifikationen den Prozessen zuordnen

Die Zuordnung der
Kernqualifikationen gibt die
sachliche und zeitliche
Gliederung vor

Soweit möglich, sollen Fach- und Kernqualifikationen integriert gelernt werden. Dazu werden die Kernqualifikationen den betrieblichen Leistungsprozessen sinnvoll zugeordnet. Ein Vorschlag für die Zuordnung von Kernqualifikationen zu Leistungsprozessen liefert die sachliche und zeitliche Gliederung der Ausbildungsordnung. Diese vorgeschlagene Zuordnung muss auf ihre Realisierbarkeit überprüft und ggf. verändert werden.

Inhalte mit Berufsschule abstimmen

Kernqualifikationen als
Aufgaben beschreiben

Für eine handlungsorientierte Ausbildung ist es notwendig, die Kernqualifikationen als Ausbildungsaufgaben zu beschreiben, mit denen die jeweilige Qualifikation erworben werden kann. Die in den Ausbildungsordnungen aufgeführten Kernqualifikationen sind so umfassend, dass für ihre Vermittlung die Zergliederung in mehrere Ausbildungsaufgaben notwendig ist.

Kernqualifikationen in die Fachaufgaben hineinplanen

Es sollte immer ein sinnvoller Zusammenhang zwischen Kern- und Fachaufgabe hergestellt werden

Um Fach- und Kernqualifikationen integriert vermitteln zu können, müssen die Ausbildungsaufgaben für die Kernqualifikationen den Ausbildungsaufgaben für die Fachqualifikationen zugeordnet werden. Weil die Ausbildungsaufgaben für die Vermittlung der Fachqualifikationen im betrieblichen Leistungsprozess bearbeitet werden sollen, müssen auch die Aufgaben zu den Kernqualifikationen zu den betrieblichen Aufgaben passen. Für die Auszubildenden muss jedoch jeweils ein sinnvoller Zusammenhang zwischen den Aufgaben erkennbar sein.