

*ibw*

Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft



# SCHLÜSSELQUALIFIKATIONEN

Wie vermittele ich sie Lehrlingen?

# ***Schlüsselqualifikationen***

***Wie vermittele ich sie Lehrlingen?***

***Im Auftrag des***



***Sabine Archan  
Elisabeth Tutschek***

***Wien, August 2002***

***1. Auflage***

*Medieninhaber:*

ibw – Österreichisches Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft

Geschäftsführer: Dr. Johann Steinringer

A-1050 Wien, Rainergasse 38/2. Stock

Tel.: +43 1/545 16 71-0

Fax: +43 1/545 16 71-22

E-Mail: [info@ibw.at](mailto:info@ibw.at)

Homepage: <http://www.ibw.at>

*Umschlaggestaltung:*

design:ag

Torbergstraße 25

3107 St. Pölten

# INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT

<b>1. WAS VERSTEHT MAN UNTER SCHLÜSSELQUALIFIKATIONEN?</b>	<b>2</b>
1.1 Begriffsdefinition	3
1.2 Einteilung der Schlüsselqualifikationen	4
1.3 Definition einzelner Schlüsselqualifikationen	6
1.3.1 Sachkompetenz	6
1.3.2 Sozialkompetenz	7
1.3.3 Selbstkompetenz	8
1.4 Zuordnungsprobleme	9
1.5 Bedeutung der Schlüsselqualifikationen für den Betrieb	10
<b>2. WIE WERDEN SCHLÜSSELQUALIFIKATIONEN IN DER LEHRLINGSAUSBILDUNG VERMITTELT?</b>	<b>12</b>
2.1 Grundsätze bei der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen	13
2.1.1 Grundsatz I: Einsatz aktivierender Lernmethoden	14
2.1.2 Grundsatz II: Freundliches Arbeitsklima und ein gutes, persönliches Verhältnis schaffen	24
2.1.3 Grundsatz III: Entwicklungshemmer beseitigen	31
<b>3. LEITFADEN FÜR DIE VERMITTLUNG VON SCHLÜSSELQUALIFIKATIONEN IN DER BETRIEBLICHEN AUSBILDUNG</b>	<b>33</b>
3.1 Rahmenbedingungen	33
3.2 Planmäßiges Vorgehen zur gezielten Förderung einzelner Schlüsselqualifikationen	34
<b>4. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK</b>	<b>47</b>
QUELLENVERZEICHNIS	49
ANHANG	51

## **VORWORT**

Das vorliegende Skriptum beschäftigt sich mit der **Vermittlung von Schlüsselqualifikationen für Lehrlinge**.

Die voranschreitenden wirtschaftlichen Entwicklungen, die Veränderungen in der Qualifikations- und Tätigkeitsstruktur sowie die neuen Formen der Arbeitsorganisation führen in der Arbeitswelt zu verstärktem Bedarf an nichtfachlichen Kompetenzen und Fähigkeiten, wie zum Beispiel Teamfähigkeit, Selbstvertrauen oder Kommunikationsfähigkeit. Diese Fähigkeiten werden als **Schlüsselqualifikationen** bezeichnet.

Allgemein gesehen versteht man unter dem Begriff Schlüsselqualifikationen, jene außerfachlichen Fähigkeiten, die Aspekte der Persönlichkeitsbildung beinhalten, Fähigkeiten die zwar für die Berufsausübung sehr wichtig sind, die aber außer für einen bestimmten Beruf auch für andere Berufe und Lebensbereiche Bedeutung haben.

In den seit 1999 erlassenen Ausbildungsordnungen wird bereits durch einen eigenen Absatz auf die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen Bezug genommen. Es besteht daher nicht nur eine wirtschaftliche Notwendigkeit, sondern auch eine gesetzliche Verpflichtung, in der Lehrlingsausbildung Schlüsselqualifikationen zu vermitteln. Dies gilt wohl analog auch für jene Lehrberufe, die den entsprechenden Passus noch nicht in die Ausbildungsordnung aufgenommen haben.

Für die Vermittlung der Schlüsselqualifikationen scheint die betriebliche Ausbildung geradezu optimal zu sein, da diese Fähigkeiten nicht durch Vortag oder Unterricht vermittelt werden, sondern durch „learning by doing“. Im Rahmen dieses Konzeptes kommen die sogenannten aktivierenden Methoden zum Einsatz, bei denen dem Lehrling durch Aufgabenstellungen nicht nur fachliche Fertigkeiten sondern eben auch Schlüsselqualifikationen vermittelt werden.

-----  
Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die Endungen „-in“ und „-innen“ verzichtet. Die Broschüre wendet sich natürlich gleichermaßen an Frauen und Männer.

# 1. WAS VERSTEHT MAN UNTER SCHLÜSSELQUALIFIKATIONEN?

## 1.1 Begriffsdefinition

Unter Schlüsselqualifikationen versteht man

→ nicht-fachliche Fähigkeiten,

→ die Aspekte der Persönlichkeitsbildung beinhalten

und

→ neben der Bedeutung für den bestimmten Beruf auch

→ berufs- und lebensbereichübergreifende Bedeutung haben.

Es handelt sich demnach um **funktions- und berufsübergreifende Qualifikationen**, die über fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten hinausreichen und sie überdauern. **Sie dienen als Schlüssel zu weiteren Qualifikationen.**

## 1.2 Einteilung der Schlüsselqualifikationen

In den neueren Ausbildungsordnungen wird das Vermitteln von Schlüsselqualifikationen für Lehrlinge durch folgenden Absatz (vgl. § 3) geregelt:

*Bei der Ausbildung in den fachlichen Kenntnissen und Fertigkeiten ist – unter besonderer Beachtung betrieblicher Erfordernisse und Vorgaben – auf die Persönlichkeitsbildung des Lehrlings zu achten, um ihn die für eine Fachkraft erforderlichen Schlüsselqualifikationen bezüglich Sozialkompetenz (wie Offenheit, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit), Selbstkompetenz (wie Selbsteinschätzung, Selbstvertrauen, Eigenständigkeit, Belastbarkeit), Methodenkompetenz (wie Präsentationsfähigkeit, Rhetorik in deutscher Sprache, Verständigungsfähigkeit in den Grundzügen der englischen Sprache) und Kompetenz für das selbstgesteuerte Lernen (wie Bereitschaft, Kenntnis über Methoden, Fähigkeit zur Auswahl geeigneter Medien und Materialien) zu vermitteln.*

In Anlehnung an diesen Text können Schlüsselqualifikationen wie folgt eingeteilt werden:

- Sozialkompetenz
- Selbstkompetenz
- Methodenkompetenz (auch Sachkompetenz)
- Kompetenz für das selbstgesteuerte Lernen

Methodenkompetenz wird oft auch als Sachkompetenz bezeichnet bzw. den Sachkompetenzen zugeordnet. Die Kompetenz für das selbstgesteuerte Lernen kann ebenfalls dem Überbegriff der Sachkompetenz zugeordnet werden. Daher ergibt sich folgende, in der Literatur gebräuchlichere, einfachere **Einteilung der Schlüsselqualifikationen**:

## Einteilung von Schlüsselqualifikationen

### → Sachkompetenz

**umfasst Schlüsselqualifikationen im Umgang mit Sachen und Problemen.**

#### Definition:

Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die sowohl im jeweiligen Beruf als auch fachübergreifend angewendet werden können sowie Fertigkeiten und Fähigkeiten, die der Aufgabenbewältigung und der Entwicklung geeigneter Problemlösungsstrategien dienen.

### → Sozialkompetenz

**umfasst Schlüsselqualifikationen im Umgang mit anderen.**

#### Definition:

Fähigkeit und Bereitschaft zur Kooperation, sich mit anderen verantwortungsbewusst auseinander zu setzen und sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten

### → Selbstkompetenz

**umfasst Schlüsselqualifikationen im Umgang mit sich selbst.**

#### Definition:

Fähigkeit und Bereitschaft sich selbst zu entwickeln, sowie eigene Begabung, Motivation und Leistungsbereitschaft zu entfalten; Fähigkeiten und Einstellungen, in denen sich die individuelle Haltung zur Welt und zur Arbeit ausdrückt.

## **1.3 Definition einzelner Schlüsselqualifikationen**

### **1.3.1 Sachkompetenz**

#### **Theoretisches Denken**

Fähigkeiten zum Denken in Hypothesen, zum Erkennen von Strukturen und Synergien und zur Verbindung von Theorie und Praxis. Dazu zählen:

- logisches Denken
- abstraktes Denken
- mehrdimensionales Denken
- Denken in Möglichkeitsformen

#### **Methodenkompetenz**

Fähigkeiten zur Aufgabenbewältigung und zur Entwicklung von Problemlösungsstrategien. Dazu zählen:

- Präsentationstechniken
- Moderationstechniken
- Time Management
- Lerntechniken
- Problemlösungstechniken
- Planungsmethoden
- Entspannungstechniken

#### **Berufsorientierte Allgemeinbildung**

Fähigkeiten die auch in fachübergreifenden Disziplinen angewandt werden können; berufsübergreifendes Wissen. Dazu zählen:

- EDV-Kenntnisse
- betriebswirtschaftliche bzw. technische Grundkenntnisse
- Sicherheit am Arbeitsplatz
- Umweltwissen
- Rhetorik in deutscher Sprache
- Verständigungsfähigkeit in den Grundzügen englischer Sprache
- Fremdsprachenkenntnisse

## 1.3.2 Sozialkompetenz

### Kommunikationsfähigkeit

Fähigkeiten, die dem Austausch von Informationen und der Verständigung dienen. Dazu zählen:

- Verständigungsfähigkeit
- Konsensfähigkeit
- Verhandlungsfähigkeit
- Kontaktfähigkeit
- Offenheit

### Teamfähigkeit

Fähigkeiten zur eigenen Rollenfindung und Integration in der Gruppe, die dazu beitragen, dass man einen wertvollen Beitrag zum Gruppenziel leisten kann. Dazu zählen:

- Kommunikationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Kompromissfähigkeit
- Kooperationsbereitschaft
- integrative Fähigkeit
- bereichsübergreifendes Denken

### Führungskompetenz

Fähigkeiten, die auf stark entwickelten Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten aufbauend zur Übernahme von Leitungsfunktionen befähigen. Dazu zählen:

- Kooperationsfähigkeit
- Fähigkeit Ziele zu setzen
- Entscheidungsfähigkeit
- Fähigkeit zu planen, organisieren, kontrollieren, delegieren

### 1.3.3 Selbstkompetenz

#### **Klarheit im persönlichen Rollenverständnis/Balance**

Fähigkeiten, denen jene höheren formalen Aspekte der Persönlichkeit zugrunde liegen, die eine reife und stabile Persönlichkeit kennzeichnen. Dazu zählen:

- Selbstkonzept
- Balance zwischen Berufsrolle und Privatperson
- Stabilität, Zivilcourage, Mitmenschlichkeit etc.

#### **Persönlichkeitsbezogene Fähigkeiten und Eigenschaften**

Fähigkeiten, die konkrete persönliche Merkmale und Eigenschaften beschreiben und wesentlich zum beruflichen Erfolg beitragen können. Dazu zählen:

- Selbstbeherrschung
- Kreativität
- Flexibilität
- Offenheit
- Selbsteinschätzung
- Selbstvertrauen
- Eigenständigkeit
- Belastbarkeit
- Pünktlichkeit, Genauigkeit, Fleiß

## 1.4 Zuordnungsprobleme

### Überschneidungen und Mehrfachzuordnungen

Bei der Zuordnung einzelner, wesentlicher Fähigkeiten zu den Bereichen Sachkompetenz, Sozialkompetenz und Selbstkompetenz kann es teilweise zu Überschneidungen und Mehrfachzuordnungen kommen.

*Beispiele:*

*Die **Fähigkeit zum selbstgesteuerten Lernen** kann im Hinblick auf die Kenntnis von Lernmethoden einerseits unter Sach- oder Methodenkompetenz eingeordnet werden, andererseits enthält diese Fähigkeit im Hinblick auf **Motivation, Durchhaltevermögen** und **Willensstärke** auch Elemente der Selbstkompetenz.*

***Offenheit** kann im Bezug auf Verhalten gegenüber anderen als Fähigkeit der Sozialkompetenz deklariert werden, ist aber als Persönlichkeitsmerkmal auch der Selbstkompetenz zuordenbar.*

### Vernetzung der einzelnen Schlüsselfähigkeiten

Viele der Fähigkeiten und Fertigkeiten sind untrennbar miteinander verbunden oder setzen einander gegenseitig voraus.

*Beispiele:*

***Führungskompetenz** setzt stark entwickelte Fähigkeiten im Bereich der Kommunikation und der Kooperation voraus, erfordert aber auch persönlichkeitsbezogene Fähigkeiten wie zum Beispiel **Selbstbeherrschung, Kreativität** und **Eigenständigkeit**.*

***Kommunikationsfähigkeit** als eine der wichtigsten Sozialkompetenzen erfordert nicht nur soziale Fähigkeiten wie zum Beispiel **Verständigungsorientierung** und **Konsensfähigkeit**, sondern setzt auch voraus, dass die **rhetorischen Fähigkeiten** entsprechend entwickelt sind.*

## 1.5 Bedeutung der Schlüsselqualifikationen für den Betrieb

Wirtschaftliche Entwicklung und technischer Fortschritt sowie die Internationalisierung der Wirtschaft haben die **Strukturen der Arbeitswelt** und damit die **Anforderungen an die Arbeitskräfte nachhaltig verändert**:

### ➤ Neue Technologien

*Beispiel:*

Die Kenntnis der neuesten Technologien, Verfahren und Werkstoffe erfordert von den Arbeitskräften die **Bereitschaft zum lebenslangen Lernen**.

### ➤ Veränderte Organisationsstrukturen

*Beispiel:*

Flache Hierarchien erfordern einerseits von den Führungskräften ein hohes Maß an Sozial- und Selbstkompetenz. Andererseits führt die aufgelockerte Hierarchie dazu, dass die Verantwortung nicht mehr ausschließlich bei den Führungskräften liegt, sondern sich auf die einzelnen Mitarbeiter verlagert. Internationale Konzernstrukturen machen **Fremdsprachenkenntnisse unerlässlich** und setzen überdies soziale Fähigkeiten im Bereich der interkulturellen Zusammenarbeit voraus.

### ➤ Neue Formen der Arbeitskoordination

*Beispiel:*

**Teamarbeit** gewinnt gegenüber Arbeitsteilung zunehmend an Bedeutung. Das Arbeiten in Gruppen erfordert von den Mitarbeitern **Teamfähigkeit** und damit ausgeprägte soziale Kompetenzen.

### ➤ Veränderte Qualifikations- und Tätigkeitsstrukturen

*Beispiel:*

Die zunehmende Bedeutung des personenbezogenen Dienstleistungssektors erfordert von den Arbeitskräften ein hohes Grad an **Kommunikationsfähigkeit**.

Auch von Mitarbeiterseite her führen die veränderten Arbeitsbedingungen zum Wunsch, Schlüsselqualifikationen entwickeln und einsetzen zu können:

➤ Gesellschaftlicher Wertewandel

*Beispiel:*

*Die Bedeutung individueller Entfaltungswerte ist deutlich in den Vordergrund gerückt, Mitarbeiter hinterfragen den Sinn und Zweck ihrer Tätigkeit, im Beruf steht der Mensch im Mittelpunkt.*

Dass sich hier die Interessen von Unternehmer und Mitarbeiter bzw. Lehrling treffen, zeigt auch die Tatsache, dass bei der **Personalsuche** neben fachlichen Fähigkeiten, Schlüsselqualifikationen immer mehr in den Vordergrund rücken. Qualifikationen wie Teamfähigkeit und Belastbarkeit, Engagement, Leistungsbereitschaft und Eigeninitiative, selbständige Arbeitsweise, Verhandlungsfähigkeit oder Flexibilität sind in fast jeder Stellenanzeige zu finden.

**Bedeutung von Schlüsselqualifikationen für Betrieb und Mitarbeiter**

- ➔ **Der Betrieb profitiert von Mitarbeitern mit ausgeprägten Schlüsselqualifikationen.**
- ➔ **Der Mitarbeiter ist mit seinem Arbeitsplatz zufrieden und verfügt über einen hohen Wert am Arbeitsmarkt.**

Jeder Lehrling verfügt bereits bei Berufseintritt über Schlüsselqualifikationen, die im Elternhaus, in der Schule, im Umgang mit anderen etc. erworben wurden. Auch bei der **Lehrlingssuche** wird darauf bereits Augenmerk genommen.

**Bedeutung von Schlüsselqualifikationen in der Lehrlingsausbildung**

- ➔ **Während der Lehrlingsausbildung steigert das konsequente Fördern und Vermitteln von Schlüsselqualifikationen den Wert des Lehrlings für das Unternehmen. Gut ausgebildete Lehrlinge von heute sind wertvolle Mitarbeiter von morgen.**

## **2. WIE WERDEN SCHLÜSSELQUALIFIKATION IN DER LEHR- LINGSAUSBILDUNG VERMITTELT?**

### **Vermittlung von Schlüsselqualifikationen**

- Schlüsselqualifikationen können nicht wie fachliche Fähigkeiten erlernt bzw. gelehrt werden.**
- Schlüsselfähigkeiten werden im Rahmen der betrieblichen Ausbildung durch „learning by doing“ automatisch neben fachlichen Fähigkeiten gefördert und vermittelt, wenn bestimmte Grundsätze eingehalten werden.**
- Die einzuhaltenden Grundsätze sind:**
  - **Aktivierende Lernmethoden einsetzen.**
  - **Freundliches Arbeitsklima und gutes, persönliches Verhältnis des Ausbilders zum Lehrling schaffen.**
  - **Alles weglassen, was die Entwicklung des Lehrlings behindert.**
- Zur gezielten Förderung einzelner Schlüsselqualifikationen empfiehlt sich ein planmäßiges Vorgehen.**

## **2.1 Grundsätze bei der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen**

Bei der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen sind folgende Grundsätze zu beachten:

→ **Möglichst häufig und gezielt aktivierende Methoden einsetzen**

Dabei handelt es sich um aufgabenorientierte Lernmethoden, die auch als „learning by doing“ bezeichnet werden.

→ **Freundliches Arbeitsklima und ein gutes, persönliches Verhältnis des Ausbilders zum Lehrling schaffen**

Es handelt sich hierbei um Voraussetzungen, die sich positiv auf die Motivation des Lehrlings auswirken. Der Lehrling muss sich wohl fühlen und das Gefühl haben, dass ihm etwas zugetraut wird.

→ **Alles weglassen, was die Entwicklung des Lehrlings behindert**

Die Entwicklung der Persönlichkeit des Lehrlings und die Förderung von Schlüsselqualifikationen darf nicht behindert werden.

## 2.1.1 Grundsatz I: Einsatz aktivierender Lernmethoden

### 2.1.1.1 Aktivierende Lernmethoden und Vermittlung von Schlüsselqualifikationen

#### **Definition aktivierender Lernmethoden**

##### ➤ Methode

Eine Methode ist ein Werkzeug bzw. ein Hilfsmittel, mit dessen Hilfe der Lernvorgang angeregt und organisiert werden kann.

##### ➤ Lernen

Lernen entspricht dem Finden von Lösungen für Aufgabenstellungen bzw. Probleme, woraus sich ein Zuwachs an Wissen oder Können des Lernenden ergibt.

##### ➤ Aktives Lernen

Aktives Lernen bedeutet, dass der Lernende Lösungen für Probleme selbständig findet bzw. erarbeitet. Der Lehrende moderiert dabei; die aktivierenden Methoden bilden hierfür den Rahmen.

### Aktivierende Lernmethoden und Schlüsselqualifikationen

→ **Schlüsselqualifikationen können nicht wie fachliche Fähigkeiten erlernt werden. Werden zum Erlernen fachlicher Fähigkeiten jedoch aktivierende Lehrmethoden eingesetzt, so werden im Rahmen des Lernprozesses, durch Bewältigung der komplexen Aufgabenstellungen, Schlüsselqualifikationen nebenbei entwickelt und gefördert.**

Je komplexer die Aufgabenstellungen beim **aktivierenden Lernen**, desto vielfältiger und reichhaltiger sind die Gelegenheiten des „learning by doing“ und damit die Entwicklung von Schlüsselqualifikationen. Der Ausbilder wird zum Berater bzw. Moderator des Lernprozesses, was eine Förderung der Persönlichkeit des Lernenden begünstigt, da er formale, personale und soziale Fähigkeiten – Schlüsselqualifikationen – entwickeln kann.

Weitere **Vorteile** der aktivierenden Methode sind, dass das Gelernte weniger schnell vergessen wird, dass es leicht in die Praxis umgesetzt werden kann und dass gelernt wird, wie man Aufgaben bewältigt und Probleme löst.

### Anleitendes Lernen und Schlüsselqualifikationen

→ **Schlüsselfähigkeiten werden im Rahmen der anleitenden Methoden nicht gefördert.**

Im Gegensatz zum aktivierenden Lernen steht das **anleitende Lernen**, bei dem der Lehrende den Lernenden Problemlösungen vorzeigt oder vorträgt. Diese Methode ist rationell, da sie schnelles und direktes Lernen ermöglicht. Jedoch bleibt das Gelernte oberflächlich, das Wissen kann schwer in die Praxis umgesetzt werden und wird schneller vergessen.

Ohne ergänzenden Einsatz anleitender Methoden würde dem Lehrling jedoch das Übersichtswissen fehlen. Daher werden die **beiden Methoden im Idealfall zu vollständigem Lernen kombiniert**: Das Gelernte wird durch Besprechen vertieft, durch Üben gefestigt und dann angewendet. Im Rahmen der dualen Ausbildung, werden in der Berufsschule vorwiegend anleitende Methoden eingesetzt. Das betriebliche Lernen eignet sich dagegen hervorragend für die Anwendung aktivierender Lernmethoden.

### 2.1.1.2 Erläuterung einzelner aktivierender Lernmethoden

#### **Die Auftragsmethode**

Echte Aufträge, die im Betrieb anfallen, werden bei dieser Methode von den Lehrlingen erledigt und dadurch selbständig gelernt.

Durch die Praxisnähe und „echte“ Umgebung des Arbeitsplatzes führt die **Auftragsmethode** zu effektiven Ergebnissen beim Lernen. Daher ist diese Methode die **Hauptmethode der Ausbildung** am Arbeitsplatz. Das gilt sowohl für die praktische Ausbildung im Handwerk und in den meisten Kleinbetrieben, als auch für die Ausbildung in Lehrwerkstätten oder Übungsbüros.

#### *Voraussetzungen*

- Die Lernenden sollten alle wichtigen Informationen vom Ausbilder erhalten, wie zum Beispiel die Erwartungen an sie, warum sie diese Aufgaben erhalten, der erwartete Lerneffekt und wo sie weitere Informationen bekommen können.
- Die vom Ausbilder gewählten Aufträge bzw. Teile von Aufträgen dürfen nicht zu leicht und nicht zu schwer sein, sollen berufsbezogen sein und dem Lehrling die Möglichkeit bringen, wirklich etwas für ihn Sinnvolles zu lernen.
- Es ist darauf zu achten, dass echte Aufträge, die zu heikel bzw. zu fehleranfällig sind, nicht als Übungsmodelle verwendet werden.
- Im Idealfall wird der vollständige Auftrag – zum Beispiel Planung, Vorbereitung, Durchführung, Kontrolle und Bewertung – an die Lehrlinge weitergegeben.
- Die Lehrlinge sollten die Aufträge möglichst gleich oft in Einzel- und Teamarbeit erledigen.
- Die Auftragsmethode muss bei Bedarf mit anleitenden Methoden, wie zum Beispiel Vorzeigen oder Erklären, ergänzt werden, damit ein ideales Lernergebnis erzielt werden kann.

### **Die Projektmethode (Variante der Auftragsmethode)**

Eine Aufgabe wird selbständig bewältigt und dadurch ein Lerneffekt erzielt.

Kennzeichen eines Projektes sind die Vollständigkeit der Aufgabe und ein verwertbares, vorweisbares Endprodukt als Ergebnis.

Wie bei der Auftragsmethode kann in Einzel- oder Teamarbeit gearbeitet werden, wobei bei der **Projektmethode** der Schwerpunkt auf die Arbeit im Team gelegt wird.

Bei **Teamarbeiten** sollte ein Projektleiter ausgewählt werden, um die Zusammenarbeit im Team zu leiten und zu moderieren und bei Uneinigkeiten schlichtend einzugreifen.

#### *Voraussetzungen*

- Termine für Zwischen- und Endergebnisse des Projektes sollten zu Beginn bestimmt werden und nach Start des Projektes auf ihre Einhaltung überprüft werden.
- Besprechungen (über die weitere Vorgangsweise und Nachbesprechungen über Erledigtes) sind bedeutend für den aus dem Projekt resultierenden Lerneffekt.
- Eine entsprechende Würdigung, Verwertung oder Präsentation der Ergebnisse ist wichtig für den Lernwert und die Motivation der Lernenden.
- Im Gegensatz zu einem Auftrag wird das Projekt jedoch extra zu Lernzwecken durchgeführt. Daher entfällt dabei oft der wirtschaftliche Nutzen für den Betrieb.
- Die Projektmethode kann vor allem in Lehrwerkstätten und Übungsbüros eingesetzt werden, wenn ein Mangel an geeigneten „echten“ Aufträgen herrscht.

### **Das Problemlösen (Variante der Auftragsmethode)**

Bei der Methode des Problemlösens werden Aufgaben gestellt, für deren Bewältigung ein bestimmtes Problem gelöst werden muss.

Der Lehrende kann dabei durch „Unterstützen“ helfend eingreifen und Fragen beantworten.

Das **Problemlösen** gilt als kleine Variante der Projektmethode und daher auch für Betriebe interessant, die überwiegend am Arbeitsplatz ausbilden.

Da in dieser Methode selbständig eine Lösung gefunden werden muss, anstatt sie von jemandem vermittelt zu bekommen, ist der Lernerfolg effektiv.

#### *Voraussetzungen*

- Die gestellten Probleme/Aufgaben sollen auf das Wissen und die Fertigkeiten, die der Lernende erwerben soll, abgestimmt sein.
- Das Problemlösen sollte keine für den Lernenden neuen Gebiete beinhalten, da er dafür intensivere Anleitung durch den Lehrenden benötigen würde.
- Der Lehrende muss dafür sorgen, dass sich der Lernende nicht als Versager fühlt, wenn er die Probleme nicht lösen kann.
- Auch „neue“ zielführende Lösungen, die in der Vorgabe nicht berücksichtigt sind, sollen vom Lehrenden akzeptiert werden.
- Die gefundene Lösung soll mit Hilfe des Lehrenden in eine praktische Form gebracht und bei Bedarf geübt werden.
- Eine Nachbesprechung sollte den Lernenden den Weg zur gefundenen Lösung verdeutlichen.

## Das Rollenspiel

Beim Rollenspiel schlüpfen die Lernenden in verschiedene Rollen und spielen Situationen im zwischenmenschlichen Bereich nach. Dieses spielerische Lernen ermöglicht es den Lernenden, verschiedene – für den Beruf wichtige – Verhaltensweisen, Perspektiven und Sichtweisen kennen zu lernen und zu durchleben.

Durch das **Rollenspiel** wird die Fähigkeit zur Verständigung und Zusammenarbeit gefördert. Außerdem können sich die Lernenden durch die Nachahmung ausgewählter Konflikt- und Entscheidungssituationen des gesellschaftlichen und beruflichen Lebens gesellschaftliche und berufliche Wirklichkeit aneignen. Eigenes Handeln wird besser verstanden und das Einfühlen in das Denken, Fühlen und Handeln anderer Personen (zB Vorgesetzte, Kollegen, Kunden etc.) wird gefördert. Es ist aber zu beachten, dass die gespielten Situationen nicht mit der Wirklichkeit gleichgesetzt werden können. Daher kann der Übergang von der „sicheren“ Spielsituation zur „harten“ Arbeitsrealität oft sehr schwer fallen.

### *Voraussetzungen*

- Die Teilnahme am Rollenspiel sollte immer freiwillig erfolgen.
- Genaue Rollenanweisungen sind wichtig für den Verlauf des Spieles.
- Die Spieler müssen ausreichend Vorbereitungszeit erhalten (etwa 10 min).
- Eine bestimmte Spieldauer soll vorher vereinbart werden.
- Sinnvoll ist eine Dokumentation des Rollenspieles für die Nachbesprechung, wie etwa durch schriftliche Aufzeichnungen durch Beobachter oder, im Idealfall, durch eine Videokamera.
- Der Lehrende soll nur im Notfall (zB zum Schutz eines Spielers vor einer psychisch belastenden Situation) eingreifen, das Spiel aber nach Ende der Spieldauer abbrechen.
- Zum Abschluss sollte eine Nachbesprechung stattfinden, die mit einer Stellungnahme der Darsteller beginnt. Wichtige Ergebnisse sollten dabei dokumentiert werden.

### **Die Simulation (Variante des Rollenspiels)**

Die Simulation ist eine Variante des Rollenspiels. Bei der Simulation wird die Praxis nachgestellt, da in einigen Fällen das Lernen an echten Aufträgen oder Projekten nicht verantwortbar ist. Beispielsweise kann die Gefahr für einen Unerfahrenen zu groß sein, neue Maschinen können beschädigt werden oder bestimmte Kunden sollen nur durch ausgebildetes Personal betreut werden.

#### *Voraussetzungen*

- Die Simulation sollte so lebendig und vollständig wie möglich sein, sollte im Idealfall auf den Lernenden wie ein Spiel wirken, was wiederum die Motivation steigert.
- Der Lernende sollte die Möglichkeit haben, selbständig zu agieren, da so das beste Lernergebnis erzielt werden kann.
- Es soll auf Fehler hingewiesen werden und diese sollten auch besprochen werden. Der Lehrende hat aber darauf zu achten, beim Lernenden kein Gefühl des Versagens auszulösen, sondern viel eher einen Ansporn zu liefern, es das nächste Mal besser zu machen.

### **Das Planspiel (Variante des Rollenspiels)**

Wie beim Rollenspiel schlüpfen die Lernende beim Planspiel in bestimmte Rollen. Es geht hier aber vor allem um das Begreifen und Erfahren von komplizierten Zusammenhängen, das Treffen von Entscheidungen wird gelernt und geübt. Dabei werden den Lernenden die langfristigen Folgen der Entscheidungen vor Augen geführt, ohne dass sie in der wirklichen Arbeitswelt dafür Verantwortung übernehmen müssen.

#### *Voraussetzungen*

- Meist wird ein Computerprogramm eingesetzt, das die Folgen von Entscheidungen im Planspiel errechnet.
- Ein Planspiel soll gut auf die entsprechenden Lernziele abgestimmt sein, nur dann ist es sinnvoll für die Lernenden.
- Planspiele sollten nicht zu oft verwendet werden, da sie dann ihren Reiz und im Endeffekt auch ihren Sinn verlieren können.
- Den Lernenden muss vermittelt werden, dass sich die Realität immer anders verhalten kann, als sie im Planspiel simuliert wird.
- Es soll besprochen werden wie und durch welche Faktoren die Ergebnisse im Planspiel zustande kommen. Die Spieler sollen aktiv am Prozess teilnehmen können, anstatt zu Zuschauern degradiert zu werden.

## Die Diskussion

In der Diskussion setzen sich die Lernenden mit ihren Überzeugungen und Meinungen auseinander, indem sie Argumente dafür finden, die sie mit den Diskussionspartnern austauschen. Mit Hilfe der Gegenargumente der Diskussionspartner kann der eigene Standpunkt neu überdacht werden und mögliche Irrtümer können aufgeklärt werden.

**Diskussionen** helfen, das Verständnis und Wissen zu vertiefen, die Zusammenarbeit abzustimmen und zu planen, Konflikte zu lösen und Überzeugungen zu gewinnen. Zusätzlich wird dabei die Argumentations- und Ausdrucksfähigkeit geschult.

### *Voraussetzungen*

- Ein Diskussionsleiter muss bei gezielt eingesetzten Diskussionen bestimmt werden. Er erteilt den Teilnehmern das Wort, achtet darauf, dass die Regeln eingehalten werden und die Diskussion sachlich bleibt. Er selbst darf aber nicht mitdiskutieren.
- Die Dauer der Diskussion und die Redezeiten der einzelnen Teilnehmer müssen bestimmt werden.
- Es sollte darauf geachtet werden, dass sich alle Diskussionspartner an der Diskussion beteiligen und dass sich nicht einzelne Teilnehmer produzieren und in den Vordergrund rücken. Passive Teilnehmer sollen ermuntert, aber nicht gezwungen werden, sich zu beteiligen.
- Der Diskussionsleiter muss einschreiten, wenn die Gefahr von unsachlicher Kritik oder Beleidigungen besteht.
- Der Diskussionsleiter muss für Disziplin sorgen und Durcheinanderreden, Gespräche untereinander und Ähnliches unterbinden.
- Vor der Diskussion müssen sich die Teilnehmer darauf einigen, die Autorität des Diskussionsleiters zu akzeptieren.
- Die wichtigen Ergebnisse sollen für alle sichtbar dokumentiert werden.

## 2.1.2 Grundsatz II:

### **Freundliches Arbeitsklima und ein gutes, persönliches Verhältnis schaffen**

#### 2.1.2.1 Rolle des Ausbilders und Führungsstil

Wichtig für die Förderung von Schlüsselqualifikationen ist ein **freundliches Klima** und ein **gutes, persönliches Verhältnis des Ausbilders zum Lehrling**. Lehrlinge spüren, dass ihnen zugetraut wird, fachliche Kompetenz, Persönlichkeit und Verantwortlichkeit zu entwickeln.

#### **Die Rolle des Ausbilders ist vielfältig:**

➤ Trainer

Der Ausbilder unterweist den Lehrling in den benötigten Kenntnissen Fertigkeiten und Verhaltensweisen.

➤ Erzieher

Der Ausbilder lernt dem Lehrlingen das richtige Verhalten gegenüber Kunden und Kollegen und hilft ihnen, zu selbständigen Erwachsenen zu reifen.

➤ Partner

Der Ausbilder ist der Vertraute im Betrieb, den die Lehrlinge bei Problemen ansprechen können.

➤ Personalentwickler

In diesem Sinne wählt der Ausbilder Lehrlinge aus, berät sie bei der Weiterbildung und in ihrer Karriereplanung und fördert die Entwicklung zum wertvollen Mitarbeiter.

➤ Vorgesetzter

Als Mitarbeiter des Betriebes müssen Lehrlinge Leistungen erbringen und unterstehen dem Ausbilder.

Der Ausbilder wirkt bei all seinen Aufgaben als **Vorbild**. Es ist immer eine Führungskraft. Grundsätzlich werden zwei extreme Arten von **Führungsverhalten** unterschieden:

### Führungsverhalten

#### ➤ Autoritärer Führungsstil

Der Ausbilder bestimmt alleine, was gemacht wird. Planung und Kontrolle liegen in seiner Hand, die Lehrlinge sind nur Ausführende ohne Mitspracherecht.

#### ➤ Kooperativer Führungsstil

Der Ausbilder arbeitet mit den Lehrlingen an einem gemeinsamen Ziel. Jeder hat die Möglichkeit, seine Fähigkeiten und sein Wissen einzubringen. Der Ausbilder hat die Aufgabe, die einzelnen Arbeitsschritte zu organisieren und zwischen den Mitarbeitern zu vermitteln. Dem Nachteil, dass diese Art der Führung manchmal etwas mehr Zeit in Anspruch nimmt, stehen mehrere Vorteile gegenüber:

- Man lernt, Probleme zu besprechen und anderen zuzuhören.
- Oft finden sich neue, ungewöhnliche Lösungen für Probleme.
- Wer sich ernst genommen fühlt, hat mehr Freude an der Arbeit.
- Das Interesse wächst, wenn man sich in eine Arbeit einbringen kann.
- Das Gefühl, Verantwortung mitzutragen, fördert das sorgfältige Arbeiten.

### Führungsstil und Schlüsselqualifikationen

➔ **Nur durch einen kooperativen Führungsstil können Schlüsselqualifikationen gefördert werden.**

➔ **Ein kooperativer Führungsstil ist nicht immer leicht anzuwenden. Er ist aber Voraussetzung für das gute Verhältnis zum Lehrling und das freundliche Betriebsklima. Nur ein kooperativ geführter Lehrling arbeitet motiviert.**

**Führen** bedeutet, eine andere Person zu veranlassen, eine gemeinsame Aufgabe zu erfüllen. In der Lehrlingsausbildung bedeutet dies, den Lehrling zu veranlassen etwas zu tun, eine klare Vorstellung von der gemeinsamen Aufgabe zu schaffen und festzustellen, wann diese Aufgabe erfüllt ist.

### **Zielvereinbarung als Grundprinzip des kooperativen Führens**

→ Eine Grundbedingung des kooperativen Führens ist das regelmäßige Vereinbaren von Zielen in einem Gespräch zwischen Ausbilder und Lehrling.

→ Für das Mitarbeitergespräch sind bestimmte **Regeln** einzuhalten:

- Der Lehrling sollte Einwände vorbringen und Wünsche haben können.
- Mit der Vereinbarung sollten alle Gesprächspartner einverstanden sein.
- In der Lehrlingsausbildung sollte ein derartiges Gespräch mindestens einmal pro Monat geführt werden. Mit den an der Lehrlingsausbildung beteiligten Mitarbeitern sollte jeweils vorher gesprochen werden.

→ Die vereinbarten Ziele sollten folgenden Punkten entsprechen:

- erreichbar sein und den Lehrling weder über- noch unterfordern,
- genau formuliert sein,
- terminbezogen sein,
- mit anderen Unternehmenszielen abgestimmt sein,
- widerspruchsfrei sein,
- realistisch sein.

→ In einer gemeinsamen End- oder Erfolgskontrolle wird überprüft:

- wie weit das vorgegebene Ziel erreicht wurde,
- ob es Abweichungen gibt,
- mögliche Ursachen für diese Abweichungen,
- Verbesserungsmöglichkeiten.

### 2.1.2.2 Betriebsklima und Unternehmenskultur

#### **Betriebsklima**

- beschreibt objektive Bedingungen innerhalb des Betriebes,
- wird durch soziale Strukturen und interpersonale Beziehungen bestimmt und
- von den Betriebsangehörigen bewertet.

Zu den sozialen Strukturen und interpersonalen Beziehungen die für den Lehrling bedeutend sind, zählen das **Verhältnis zum Ausbilder**, das maßgeblich durch seinen Führungsstil beeinflusst wird. Aber auch **Beziehungen zu andere Kollegen** spielen eine bedeutende Rolle.

Der Lehrling als Betriebsangehöriger wird das Klima als freundlich bewerten, wenn zum Beispiel

- das Verhältnis zum Ausbilder sehr gut ist,
- er in Arbeitsteams eingegliedert ist,
- ihm der Kontakt zu anderen Mitarbeitern möglich ist,
- das Verhältnis zu den Vorgesetzten gut ist,
- die Stimmung unter den Mitarbeitern positiv ist.

Jedenfalls vermieden werden sollte eine soziale Isolation der Lehrlinge. Starre Organisationsstrukturen, die der internen Kommunikation hinderlich sind, autoritäre Führung, ungelöste innerbetriebliche Konflikte etc. sind schlecht für das Betriebsklima.

In engem Zusammenhang mit dem Betriebsklima steht das Konzept der **Unternehmenskultur**.

## Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur umfasst alle für ein Unternehmen typischen Wertvorstellungen, Grundsätze, Normen und Denkweisen, die das Verhalten der Mitarbeiter auf allen Ebenen des Betriebes prägen. Sie ist Ausdruck für das Betriebsklima und kann die Motivation erhöhen.

Das Konzept geht davon aus, dass das **Unternehmen eine Kultur ist**. Der Betriebsangehörige leistet als Mitarbeiter seinen Beitrag zum Ziel des Unternehmens. Darüber hinaus hat er Wünsche, Bedürfnisse und Ansprüche, die er im Betrieb auslebt. Bilder von Familienangehörigen und Blumen werden aufgestellt, es wird über Urlaub und Freizeit gesprochen, Freundschaften werden geschlossen, es entstehen Rituale und Anekdoten über bekannte Betriebsmitglieder. Eine Unternehmenskultur wird durch viele Faktoren bestimmt:

- Geschichten, Anekdoten, Slogans,
- Zeremonien, Riten, Tagungen, Feiern,
- Auswahl und Vorstellung neuer Mitarbeiter,
- Führungsstil, Beförderungen, Kündigungen
- Statussymbole, Logos, Anerkennungen,
- Kleidungsvorschriften, Architektur,
- Broschüren, Werkszeitung etc.

Obwohl diese Faktoren mit dem eigentlichen Unternehmensziel scheinbar nichts zu tun haben, ist die Unternehmenskultur ebenso wichtig für den wirtschaftlichen Erfolg wie das interne und externe Image des Betriebes.

## Unternehmenskultur und Schlüsselqualifikationen

→ Eine positiv empfundene Unternehmenskultur stiftet Identität, stärkt das Gefühl der Zusammengehörigkeit und wirkt sich positiv auf die Motivation der Mitarbeiter aus.

### 2.1.2.3 Motivation

#### **Motivation**

Die Motivation der Lehrlinge hängt eng mit dem Führungsstil des Ausbilders, dem Betriebsklima und der Unternehmenskultur zusammen.

Unter autoritärer Führung bleibt dem Lehrling kein Raum zur Entfaltung eigener Ideen, es fehlt das Erfolgserlebnis und die Identifikation mit der eigenen Arbeit. Unter kooperativer Führung hat der Lehrling dagegen die Möglichkeit mitverantwortlich Aufgaben zu gestalten, wodurch das Gelingen zum persönlichen Erfolgserlebnis wird.

#### **Um den Lehrling zu motivieren, gilt es, Leistungsanreize zu setzen:**

Für den Lehrling ist es im Rahmen der betrieblichen Ausbildung ein Leistungsanreiz, wenn er

- seinen Lernfortschritt erkennt,
- einer gestellten Aufgabe gewachsen ist,
- selbständig arbeiten darf,
- eine Herausforderung bewältigen kann,
- anerkannt wird.

#### **Die Arbeitsbedingungen im Betrieb müssen entsprechend gestaltet werden:**

- ausreichend Information und Hilfe bei der Erfüllung von Aufgaben zukommen lassen,
- Ansprechpartner für Fragen, Sorgen, Probleme für den Lehrling bereitstellen,
- Lehrling in ein Arbeitsteam eingliedern,
- Kontakte mit anderen Jugendlichen ermöglichen.

In Anlehnung an die Bedürfnispyramide nach Maslow, sollten die Bedürfnisse des Lehrlings stufenweise erfüllt werden, wobei jede der Stufen Voraussetzung für die nächste ist:

➤ Grundbedürfnisse

zum Beispiel Geld für den Lebensunterhalt, Nahrung und Zeit zur Erholung

➤ Sicherheit

zum Beispiel im Bezug auf Arbeitsplatz und Zukunftschancen

➤ Soziale Bedürfnisse

Dazugehörigkeit im Betrieb, Kontakt, Zuwendung und Interesse gegenüber der Person des Lehrlings

➤ Anerkennung

Lob von Kollegen und Vorgesetzten

➤ Selbstverwirklichung

Förderung des Lehrlings im Rahmen seiner Möglichkeiten, interessante Aufgaben, Spielraum für Kreativität und Übernahme von Verantwortung; die Möglichkeit zu lernen

### Motivation von Lehrlingen

→ Da in unserer Gesellschaft die ersten drei Bedürfnisse weitgehend erfüllt sind, werden die Bedürfnisse nach Anerkennung und Selbstverwirklichung für die Motivation von Lehrlingen immer wichtiger.

→ Zu vermeiden sind Maßnahmen oder Reaktionen, die den Lehrling demotivieren.

### 2.1.3 Grundsatz III: Entwicklungshemmer beseitigen

#### Entwicklungshemmer und Schlüsselqualifikationen

→ Bei der betrieblichen Ausbildung muss alles beseitigt werden, was die Entwicklung der Lehrlinge behindert.

Solche „**Entwicklungshemmer**“ sind zum Beispiel:

➤ Starre Hierarchien und mangelnde Zusammenarbeit

Ein Festhalten an längst nicht mehr zeitgemäßen Hierarchiestrukturen verhindert unter anderem das Arbeiten in Teams und wirkt sich negativ auf die sozialen Fähigkeiten der Mitarbeiter aus.

➤ Ständiges Herumkommandieren, lückenlose Überwachung, keine Freiräume

Das ständige Erteilen von Befehlen, ohne auf die Ideen, Eigeninitiativen und Fähigkeiten des Lehrlings einzugehen und eine ständige lückenlose Überwachung wirken demotivierend. Dem Lehrling bleibt kein Freiraum zur Selbstentwicklung.

➤ Geringschätzung und Misstrauen

Wer von vornherein das schlechteste von einem Mitarbeiter annimmt und seine Fähigkeiten gering schätzt, wird sein Urteil im Sinne einer „selbsterfüllenden Prophezeiung“ bald bestätigt sehen, da er dem Mitarbeiter keine Chance auf eine positive Entwicklung lässt.

➤ Überforderung

Erhält ein Mitarbeiter ständig Aufgaben, die ihn fachlich oder auch persönlich überfordern, so erleidet er ständig Frustrationen und Misserfolge und verliert bald die Lust an der Arbeit.

➤ Unterforderung, häufig monotone, uninteressante Tätigkeiten

Ebenso ist es aber kein Anreiz, ständig unterfordert zu werden oder nur monotone, uninteressante Tätigkeiten auszuführen. Bei diesen Tätigkeiten kann der Lehrling nichts dazulernen, er wird sich langweilen und sein Interesse wird nachlassen.

➤ Überwiegend anleitende Methoden

Werden in der Lehrlingsausbildung überwiegend anleitende Methoden (Vortrag etc.) eingesetzt, so ist das gleichbedeutend mit einer Vernachlässigung der Förderung von Schlüsselqualifikationen.

### 3. LEITFADEN FÜR DIE VERMITTLUNG VON SCHLÜSSELQUALIFIKATIONEN IN DER BETRIEBLICHEN AUSBILDUNG

#### 3.1 Rahmenbedingungen

Vorweg ist darauf zu achten, dass folgende **Grundsätze** (vgl. Kapitel 2) eingehalten werden:

- **aktivierende Methoden einsetzen,**
- **freundliches Betriebsklima schaffen und kooperativen Führungsstil einsetzen,**
- **Entwicklungshemmer beseitigen.**

Der Ausbilder übernimmt bei der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen vor allem die Funktion eines Partners, Trainers und Moderators.

Werden die Grundsätze eingehalten und ist sich der Ausbilder seiner Rolle bewusst, so bestehen im Betrieb bereits optimale Rahmenbedingungen für die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen. Die Lehrlinge werden im Rahmen der betrieblichen Ausbildung automatisch Schlüsselfähigkeiten entwickeln.

#### Rahmenbedingungen

- **Werden die Grundsätze eingehalten und ist sich der Ausbilder seiner Rolle bewusst, so herrschen im Betrieb optimale Rahmenbedingungen für die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen.**
- **Schlüsselqualifikationen können nicht gelehrt werden, sie werden durch „learning by doing“, im Prozess des betrieblichen Lernens, automatisch gefördert und vermittelt, wenn im Betrieb die entsprechenden Rahmenbedingungen herrschen.**

### **3.2 Planmäßiges Vorgehen zur gezielten Förderung einzelner Schlüsselqualifikationen**

Obwohl die Schlüsselqualifikationen im betrieblichen Lernprozess quasi nebenbei gefördert werden, empfiehlt sich bis zu einem gewissen Grad ein **planmäßiges Vorgehen**.

#### **Planmäßiges Vorgehen bei der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen**

- Ein planmäßiges Vorgehen erscheint vor allem dann sinnvoll, wenn einzelne Schlüsselqualifikationen gezielt gefördert werden sollen.

Die Festlegung der speziell zu fördernden Schlüsselqualifikationen erfolgt im Hinblick auf:

- die Person des Lehrlings

Jeder Lehrling verfügt bereits bei Lehrantritt über Schlüsselqualifikationen. In welchem Ausmaß hängt von Faktoren wie Elternhaus, (Schul-) Vorbildung, Lebensraum etc. ab. Es gilt, Defizite festzustellen und diese Fähigkeiten gezielt zu fördern. Jeder Mensch ist anders, die **Vermittlung einzelner Schlüsselqualifikationen kann daher nicht für alle Lehrlinge gleich sein!**

- die Eigenart des Berufs, der Branche bzw. der Tätigkeiten

Jeder Beruf, jede Branche, jede Tätigkeit stellt unterschiedliche Anforderungen an den Mitarbeiter. Einerseits sind jene Schlüsselfähigkeiten, die für den Beruf besonders wichtig sind, explizit zu fördern, andererseits sollte aber auch darauf Bedacht genommen werden, dass einzelne Qualifikationen in bestimmten Berufen vernachlässigt werden und daher diesen Fähigkeiten ebenfalls besonderes Augenmerk zu schenken ist.

Die **Planung der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen** erfolgt parallel zur fachlichen Ausbildungsplanung und ist im Wesentlichen durch folgende Schritte gekennzeichnet:

→ **Festlegen von Grobzielen**

Welche Schlüsselqualifikationen sollen welchem Lehrling vermittelt werden? Durch Beobachtung, Befragung und Gespräche kann der Ausbilder feststellen, welche Schlüsselqualifikationen beim Lehrling bereits ausgeprägt vorhanden sind und wo Defizite bestehen.

→ **Auswahl geeigneter Lehrmethoden**

Gemäß dem Profil des Lehrlings werden Lernmethoden und Aufgabenstellungen zusätzlich zur Auswahl nach fachlichen Kriterien auch im Hinblick auf Schlüsselqualifikationen eingesetzt.

→ **Erfolgskontrolle**

Bei der Erfolgskontrolle sollte neben der Beurteilung durch den Ausbilder auch eine Selbstkontrolle durch den Lehrling erfolgen. Die Ergebnisse sollten in einem persönlichen Gespräch diskutiert werden.

→ **Weitere Maßnahmen und neuerliche Planung**

Aufbauend auf den Erfolgen werden neue Maßnahmen gesetzt und gegebenenfalls eine neuerliche Planung durchgeführt.

### 3.2.1 Festlegung der Grobziele

Die wesentliche Fragestellung lautet:

**Welchem Lehrling sollen welche Schlüsselqualifikationen  
gezielt vermittelt werden?**

In diesem Sinne sollte besonderes Augenmerk auf jene Schlüsselqualifikationen gelegt werden, die beim Lehrling

- nur schwach ausgeprägt vorhanden sind,
- zwar gut ausgeprägt, im spezifischen Beruf aber von herausragender Bedeutung sind,
- zwar gut ausgeprägt sind, im spezifischen Beruf bisher aber stark vernachlässigt wurden.

Durch Beobachtung und im Gespräch mit dem Lehrling wird es dem Ausbilder nicht schwer fallen, festzustellen, welche Schlüsselqualifikationen bei jedem einzelnen Lehrling bereits ausgeprägt vorhanden sind. Um eine gewisse Vollständigkeit bei der Beurteilung zu gewährleisten, empfiehlt es sich, einen **Bewertungsbogen** zu verwenden (vgl. Anlage 1).

Gegebenenfalls ist es auch sinnvoll, dem Lehrling ebenfalls einen Bewertungsbogen auszuhändigen. Aus der **Selbstbeurteilung** können oft interessante Ergebnisse gewonnen werden, die aber teilweise nur schwer zu interpretieren sind.

Für die weitere Planung sollte aber in erster Linie der Bewertungsbogen des Ausbilders herangezogen werden. Auf Förderung jener Schlüsselqualifikationen, die beim Lehrling schlecht ausgeprägt sind, sollte besonderes Augenmerk gelegt werden, jene Fähigkeiten die mittelmäßig ausgeprägt sind, sollten jedenfalls verbessert werden. Auf jene Schlüsselqualifikationen, über die der Lehrling bereits in gut oder sehr gut ausgeprägtem Maß verfügt, muss im Rahmen der Ausbildungsplanung nicht mehr explizit Bedacht genommen werden.

*Beispiele:*

*Lehrling A ist ein sehr kommunikativer, kontaktfreudiger Mensch. Bei den Kollegen ist er beliebt, in der Gruppe übernimmt er gerne die Führungsrolle. Bei der Arbeit ist er sehr kreativ. Teilweise ist jedoch zu beobachten, dass Arbeitstugenden wie Fleiß und Genauigkeit fehlen. Seine Arbeiten weisen oft Fehler auf.*

*Dieser Lehrling wird seine schon ausgeprägt vorhandene Sozialkompetenz automatisch weiter verbessern, ohne dass der Ausbilder besonderes Augenmerk darauf legen muss. Das Ziel wird es sein, den Mangel an Fleiß und Genauigkeit gezielt zu bekämpfen.*

*Lehrling B dagegen ist ein ruhiger zurückgezogener Typ. Er verfügt über ausgezeichnete Allgemeinbildung und ist sehr ordentlich und genau. Obwohl er fehlerfrei arbeitet, fehlt ihm das Selbstvertrauen. Im Bereich der Kommunikationsfähigkeit besitzt er zwar einen hohen Grad an Konsensfähigkeit, er hat jedoch Schwierigkeiten mit anderen in Kontakt zu treten.*

*Das Ziel bei diesem Lehrling wird in erster Linie sein, seine Kontaktfähigkeit zu fördern, etwa indem ihm bei einer fachlichen Tätigkeit die Führungsrolle übergeben wird. Das Selbstvertrauen sollte ebenfalls bewusst verbessert werden. Kein besonderes Augenmerk wird der Ausbilder dagegen auf die ohnehin vorhandenen Arbeitstugenden legen.*

Eine Rolle bei der Zielplanung spielt auch die **Art des Betriebes**. Zwar handelt es sich bei Schlüsselqualifikationen um berufsübergreifende Fähigkeiten und jeder Lehrling sollte daher die gesamte Palette vermittelt bekommen, es ist jedoch in gewissem Maß zu beachten, dass bestimmte Tätigkeiten bestimmte Schlüsselqualifikationen automatisch fördern und weit überdurchschnittliche Fähigkeiten verlangen, während andere Fähigkeiten vernachlässigt werden können.

Im Bewertungsbogen empfiehlt es sich daher, in einer eigenen Spalte jene Qualifikationen zu kennzeichnen,

- die für den spezifischen Beruf von herausragender Bedeutung sind,
- deren Förderung im spezifischen Beruf vernachlässigt wird.

Auf diese Schlüsselqualifikationen ist ebenfalls verstärkt Augenmerk zu legen.

*Beispiel:*

*In einem Friseurbetrieb wurde bereits bei der Einstellung der Lehrlinge auf Kommunikationsfähigkeit geachtet. Lehrling A hat daher gut ausgeprägte Fähigkeiten in diesem Bereich. Für den Beruf des Friseurs/der Friseurin wird es aber notwendig sein, diese Fähigkeiten überdurchschnittlich auszubauen und daher in die Zielplanung aufzunehmen.*

*Lehrling B arbeitet in einer Werkstätte, Kundenkontakt ist vorhanden, jedoch nicht von vorrangiger Bedeutung für den Beruf. Lehrling B hat ebenfalls gute kommunikative Fähigkeiten und kann diese in Teamarbeit und Kundengesprächen automatisch weiterentwickeln. In diesem Fall wird bei der Zielplanung auf diese Schlüsselqualifikation kein besonderes Augenmerk gelegt werden müssen.*

*Lehrling C erlernt den Lehrberuf Fahrzeugfertiger und überzeugte bei der Einstellung ebenfalls durch gute kommunikative Fähigkeiten. Im Betrieb wird der gesamte Kundenkontakt zentral über den Verkauf abgewickelt, Lehrling C ist vorwiegend mit dem Erlernen der technischen Fähigkeiten beschäftigt. In diesem Fall wird die Entwicklung der kommunikativen Fähigkeiten bislang derart vernachlässigt, dass in der weiteren Ausbildung verstärktes Augenmerk darauf gelegt werden sollte.*

### 3.2.2 Auswahl geeigneter Lehrmethoden

Die betriebliche Ausbildung eignet sich bestens zum Einsatz aktivierender Lernmethoden.

#### **Auftragsmethode in der betrieblichen Lehrlingsausbildung**

→ **Als Hauptmethode der betrieblichen Ausbildung gilt die Auftragsmethode.**

Bei dieser Methode führt der Lehrling einen Auftrag selbständig aus und eignet sich fachliche Fähigkeiten an. Nebenbei werden durch das selbständige Arbeiten Schlüsselqualifikationen gefördert. Um einzelne Schlüsselqualifikationen gezielt zu fördern, sollten die Aufträge entsprechend ausgewählt werden.

#### **Auswahl von Aufträgen im Bezug auf Schlüsselqualifikationen**

→ **Welche Aufträge können im Betrieb an Lehrlinge vergeben werden?**

Bereits im Zuge der fachlichen Ausbildungsplanung wurden jene Aufträge, die sich zur Ausführung durch den Lehrling eignen, festgelegt.

→ **Welche Schlüsselqualifikationen werden durch welche Aufträge besonders gefördert?**

Neben fachlichen Aspekten wird bei der Auswahl der Aufträge nunmehr auch darauf Bezug genommen, welche Schlüsselqualifikationen gefördert werden sollen. Im Ausbildungsplan kann der Ausbilder jene Aufgaben kennzeichnen, die sich im Einzelfall besonders eignen (vgl. Anlage 2)

→ **Sollen die Aufträge in Teamarbeit oder in Einzelarbeit ausgeführt werden?**

Es wird ebenfalls bereits bei der fachlichen Ausbildungsplanung festgelegt worden sein, ob die einzelnen Aufträge in Teams oder in Einzelarbeit ausgeführt werden. Verschiedene Möglichkeiten bestehen auch hinsichtlich Gruppengröße, Gruppenstruktur und Arbeitsteilung in der Gruppe.

Beispiele:

### Auftragsauswahl

Je nach Betriebsgröße unterscheiden sich die einzelnen Aufträge mehr oder weniger stark. Während im Kleinbetrieb ein Auftrag dem anderen ähnelt, dafür aber sämtliche im Unternehmen anfallenden Tätigkeiten umfasst (Angebot bis Versand), kommt es in größeren Betrieben aufgrund der Arbeitsteilung zu verschiedensten Tätigkeiten.

In kleineren Betrieben sind Aufträge interessant, die komplett dem Lehrling übergeben werden können.

Weist ein Lehrling zum Beispiel soziale Schwächen auf, so wird er durch die Organisation eines gesamten Auftrags gezwungen, sich mit der Umwelt kommunikativ auseinander zu setzen.

Einem Lehrling, der Mängel an Genauigkeit aufweist, kann zum Beispiel ein Auftrag übertragen werden, bei dem genaues Vorgehen besonders wichtig ist.

In größeren Betrieben empfiehlt sich ein Job-Rotation Programm; der Lehrling hat so die Möglichkeit, verschiedene Unternehmensbereiche kennen zu lernen. Es kann dadurch auch verhindert werden, dass bestimmte Fähigkeiten beim Lehrling vernachlässigt werden.

### Teamarbeit

Durch Teamarbeit werden insbesondere soziale Kompetenzen gezielt gefördert. Durch Variationen in der Zusammensetzung der Gruppe können zusätzlich Lerneffekte erreicht werden.

In einem Großbetrieb werden beispielsweise Lehrlinge in Gruppen ausgebildet. Die Gruppen bestehen aus Lehrlingen verschiedenen Alters und verschiedenen Ausbildungsstands. In regelmäßigen Abständen wird ein Gruppensprecher neu bestimmt. So hat jeder Lehrling die Möglichkeit, auch Führungskompetenzen zu trainieren.

### Einzelarbeit

Durch Einzelarbeit dagegen können vor allem Selbstkompetenzen, wie zum Beispiel Eigenständigkeit oder Kreativität, verbessert werden. Es kann daher zur expliziten Förderung dieser Schlüsselqualifikationen dem Lehrling die alleinige Verantwortung für einen Auftrag übertragen werden.

## **Projektmethode und Problemlösen in der betrieblichen Ausbildung**

Als Varianten der Auftragsmethode gelten die Projektmethode und das Problemlösen.

Die Projektmethode unterscheidet sich von der Auftragsmethode im Wesentlichen dadurch, dass das Projekt nicht in der üblichen betrieblichen Praxis anfällt, sondern eigens zu Lehrzwecken durchgeführt wird.

Das Problemlösen als kleine Variante der Projektmethode lässt sich direkt am Arbeitsplatz durchführen.

*Beispiele:*

### Projektmethode:

*In einem Betrieb muss der Kundenempfangsbereich neu gestaltet werden. Anstatt das Projekt einem Innenarchitekten zu übergeben, beschließt der Ausbilder, die Lehrlinge in Gruppenarbeit Lösungsvorschläge erarbeiten zu lassen. Gefördert werden dabei Schlüsselqualifikationen wie Kreativität, aber auch Teamfähigkeit und Kommunikation.*

*Eine weitere sinnvolle Möglichkeit diese Methode einzusetzen, besteht darin, Lehrlinge interne Schulungsprojekte selbständig planen und durchführen zu lassen. So können zum Beispiel Lehrlinge im zweiten Lehrjahr eine betriebsrelevante Maschine fertigen, die dazu benutzt werden soll, Lehrlingen des ersten Lehrjahres die Funktionsweise dieser Maschine näher zu bringen. Das Projekt wird vollständig der Projektgruppe übertragen. Nach erfolgter Planung und Fertigstellung der Maschine erklären die Lehrlinge des zweiten Lehrjahres ihren jüngeren Kollegen selbständig die Funktionsweise. Unter anderem werden so auch Schlüsselqualifikationen aus dem Bereich der Methodenkompetenzen, wie zum Beispiel Präsentationstechniken und Moderationstechniken massiv gefördert.*

### Problemlösen:

*Anstatt die Lösung des Problems vermittelt zu bekommen, muss diese vom Lehrling selbständig erkannt werden. Einem kaufmännischen Lehrling wird zum Beispiel die Aufgabe übertragen, eine Rechnung auszustellen. Dabei muss er selbst herausfinden, wie die Umsatzsteuer richtig zu berechnen ist. In diesem Fall werden zum Beispiel analytische Fähigkeiten gefördert.*

## **Rollenspiel, Simulation und Planspiel in der betrieblichen Ausbildung**

Das Rollenspiel, bei dem die Lernenden in verschiedene Rollen schlüpfen und Situationen im zwischenmenschlichen Bereich nachspielen, hat in der betrieblichen Ausbildung dort Bedeutung, wo eine Üben in der betrieblichen Praxis nicht möglich ist. Als Varianten gelten die Simulation, bei der, Praxisaufträge und Projekte nachgestellt werden, und das Planspiel, das vor allem dem Begreifen von komplizierten Zusammenhängen dient

*Beispiele:*

### Rollenspiel:

*Einzelhandelslehrlinge im ersten Lehrjahr sollen üben, mit nicht gerechtfertigten Kundenwünschen umzugehen. Die reale Situation wäre für Lehrlinge im ersten Lehrjahr noch zu schwierig zu bewältigen. Ein Lehrling übernimmt die Rolle des Verkäufers, einer spielt den Kunden. Der Kunde hat das Produkt im Ausverkauf erworben, das Produkt ist einwandfrei und dem Kunden wurde bereits beim Kauf mitgeteilt, dass im Ausverkauf erworbene Artikel nicht umgetauscht werden können. Der Verkäufer hat nun die Aufgabe, dem Kunden bestimmt aber höflich zu erklären, dass er die Ware nicht zurücknehmen oder umtauschen kann. In diesem Rollenspiel können die Lehrlinge lernen, ihre kommunikativen Fähigkeiten zum Lösen von Konflikten einzusetzen.*

*In Rollenspielen können weiters Schlüsselqualifikationen wie Rhetorik, gegebenenfalls auch in Fremdsprachen gefördert werden, wenn zum Beispiel der Kunde eine ausführliche Erklärung wünscht bzw. nur Englisch versteht.*

### Simulation:

*In einem Friseurbetrieb erlernen Lehrlinge das Haare schneiden an Perücken, später an freiwilligen Modellen. Hier wird die Praxis simuliert, und der Lehrling kann neben fachlichen Fähigkeiten eine Fülle von Schlüsselqualifikationen weiter entwickeln: Ein gutes Endergebnis verleiht zum Beispiel Selbstbewusstsein; Eigenständigkeit und Selbsteinschätzung werden gefördert. Ein Misserfolg hat nicht dieselben schwerwiegenden Konsequenzen wie in der Praxis und kann daher leichter verarbeitet werden. Auch Lehrwerkstätten in Produktionsbetrieben erfüllen ähnliche Zwecke.*

*In vielen Berufen werden auch Computerprogramme eingesetzt. Die Simulation der Wirklichkeit am Bildschirm erlaubt gefahrenfreies Lernen und fördert durch selbständige Aufgabenbewältigung die Entwicklung von Schlüsselqualifikationen.*

Planspiel:

*Diese Sonderform der Simulation soll den Lehrlingen das Begreifen und Erfahren von komplizierten Zusammenhängen ermöglichen. Planspiele werden meist mit Hilfe von Computern durchgeführt. Im kaufmännischen Bereich kann zum Beispiel die Auswirkung von Marketingentscheidungen und Preisgestaltung am Markt dargestellt werden. Der Computer reagiert auf die Entscheidungen der Spieler und errechnet immer wieder die aktuellen Unternehmensdaten. Ziel sollte es sein, den Marktanteil auszubauen und den Gewinn zu maximieren; wenn sich Fehlentscheidungen häufen, wird das Unternehmen in Konkurs geführt. Solche Spiele trainieren zum Beispiel das mehrdimensionale Denken und das Denken in Möglichkeitsformen.*

### **Die Diskussion in der betrieblichen Ausbildung:**

Die Diskussion ist eine wirksame Lernmethode, die neben den Kenntnissen über das eigentlich diskutierte Problem zur Förderung von Schlüsselqualifikationen wesentlich beiträgt.

*Beispiele:*

*Lehrlinge in einem Produktionsbetrieb halten das Tragen von Schutzkleidung für lästig. Der Ausbilder schlägt eine Diskussion vor und übernimmt selbst die Rolle des Diskussionsleiters. Da fast jeder Lehrling schon einmal von einem Unfall aufgrund mangelnder Sicherheitsvorkehrungen gehört hat, ergibt sich im Laufe der Diskussion, dass es doch wichtig ist, auch die lästigen Schutzbestimmungen einzuhalten. Ganz nebenbei wurde den Teilnehmern auch die Möglichkeit gegeben, ihre berufsorientierte Allgemeinbildung zu verbessern und ihre Kommunikationsfähigkeiten zu trainieren.*

*Gezielt können auch Führungskompetenzen im Rahmen der Diskussion trainiert werden, wenn zum Beispiel ein Lehrling als Diskussionsleiter bestimmt wird.*

*Je nach Art des diskutierten Problems können auch Diskussionsgruppen gebildet werden.*

### 3.2.3 Erfolgskontrolle

#### **Die Erfolgskontrolle beginnt schon ausbildungsbegleitend:**

- Der Ausbilder muss den Lehrling während des Lernprozesses sorgfältig im Hinblick auf die zu vermittelnden Schlüsselqualifikationen beobachten und gegebenenfalls Notizen machen.**
- Der Ausbilder sollte dem Lehrling während des gesamten Lernprozesses als Trainer, Moderator und Betreuer zur Verfügung stehen und gegebenenfalls korrigierend eingreifen.**
- Anschließend werden die Ergebnisse in einem Beurteilungsbogen vermerkt und mit dem Lehrling in einem persönlichen Gespräch erörtert.**

Fallen dem Ausbilder während des Lernens Umstände auf, welche die Zielerreichung im Sinne der Förderung einzelner Schlüsselqualifikationen gefährden, so sollte er sofort korrigierend eingreifen.

*Beispiel:*

*Lehrling A wurde bei einer Teamarbeit als Gruppenleiter bestimmt, da seine Führungskompetenzen verbessert werden sollen. Während der Teamarbeit fällt dem Ausbilder aus, dass Lehrling A sich zurückzieht, während Lehrling B als informeller Führer das Kommando übernimmt. Der Ausbilder wird versuchen, die Situation zu korrigieren, indem er zum Beispiel Lehrling B von der Gruppe abzieht, oder ihn mit einem Spezialproblem zu beschäftigen versucht.*

Durch sorgfältige Beobachtung der Verhaltensweisen des Lehrlings, ist der Ausbilder in der Lage, zu beurteilen, ob sich die Schlüsselqualifikationen des Lehrlings verbessert haben. Die Ergebnisse werden vom Ausbilder in einem Beurteilungsbogen vermerkt (vgl. Anlage 3) Der Lehrling wird ebenfalls zur Selbstbeurteilung angehalten.

Das anschließende Gespräch hat mehrere Ziele:

- Die Bewertung soll dargelegt und begründet werden.
- Der Lehrling erhält die Möglichkeit seine eigene Sicht darzulegen.
- Unterschiedliche Bewertungen durch den Ausbilder und den Lehrling werden besprochen.
- Ausbilder und Lehrling machen Vorschläge, wie Schwächen behoben werden können.
- Künftige Vorgangsweisen und Maßnahmen werden besprochen.

Im Sinne einer ausbildungsbegleitenden Planung werden, ausgehend von den Ergebnissen der Erfolgskontrolle, weitere Maßnahmen geplant.

Wesentlich ist es, die Erkenntnisse aus der vorangehenden Lernperiode zu verwerten und weiterzuentwickeln. Einen besonderen Stellenwert dabei nimmt das Mitarbeitergespräch ein, dessen Ergebnisse unbedingt berücksichtigt werden sollten.

## 4. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

### Zusammenfassung

- Unter Schlüsselqualifikationen versteht man nichtfachliche Fähigkeiten, die Aspekte der Persönlichkeitsbildung beinhalten und neben der Bedeutung für den bestimmten Beruf auch berufs- und lebensübergreifende Bedeutung haben.
  
- ➔ **Schlüsselfähigkeiten können nicht wie fachliche Fähigkeiten erlernt werden. Werden die Grundsätze eingehalten, so werden im Rahmen des betrieblichen Lernprozesses, Schlüsselqualifikationen durch „learning by doing“ automatisch nebenbei vermittelt und gefördert.**
  
- Optimale Rahmenbedingungen für die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen bietet die betriebliche Lehrlingsausbildung, wenn folgende Grundsätze eingehalten werden.
  - Möglichst häufig und gezielt aktivierende Methoden einsetzen.
  - Freundliches Arbeitsklima und ein gutes persönliches Verhältnis des Ausbilders zum Lehrling schaffen.
  - Alles weglassen, was die Entwicklung des Lehrlings behindert.
  
- Ein planmäßiges Vorgehen bei der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen erscheint aber dann sinnvoll, wenn bei Lehrlingen, einzelne Schlüsselfähigkeiten gezielt gefördert werden sollen. Die Planung erfolgt ausbildungsbegleitend, parallel zur fachlichen Ausbildungsplanung.

## Ausblick

- In Zukunft wird die Bedeutung der Schlüsselqualifikationen weiter zunehmen. Technischer Fortschritt, wirtschaftliche Entwicklung, Internationalisierung der Wirtschaft und die zunehmende Bedeutung des Dienstleistungssektors sind nur einige Faktoren, die dazu führen, dass die Unternehmen immer mehr auf der Suche nach Mitarbeitern sind, die nicht nur über ausgezeichnete fachliche Fähigkeiten sondern auch über ausgeprägte Schlüsselqualifikationen verfügen.
  
- Werden am Arbeitsplatz Schlüsselqualifikationen gefördert und vermittelt, so profitiert sowohl der Betrieb als auch der Mitarbeiter:
  - Der Betrieb verfügt langfristig über Mitarbeiter mit ausgeprägten Schlüsselfähigkeiten.
  
  - Der Mitarbeiter selbst ist mit dem Arbeitsplatz, an dem er Schlüsselfähigkeiten entwickeln und einsetzen kann, zufrieden und steigert durch die Entwicklung von Schlüsselfähigkeiten seinen Wert am Arbeitsmarkt.
  
- ➔ **In der Lehrlingsausbildung bedeutet dies, dass das konsequente Fördern und Vermitteln von Schlüsselqualifikationen den Wert des Lehrlings für das Unternehmen steigert. Gut ausgebildete Lehrlinge von heute sind die Mitarbeiter von morgen.**

## QUELLENVERZEICHNIS

### *Literatur*

Beck, Herbert: *Schlüsselqualifikationen - Bildung im Wandel*. Darmstadt 1993.

Donnert, Rudolf: *Soziale Kompetenz. Der Praxisratgeber für ein kooperatives Arbeitsklima*. 1999.

Eilles-Matthiessen, Claudia et. al.: *Schlüsselqualifikationen in der Personalauswahl und Personalentwicklung. Ein Arbeitsbuch für die Praxis*. Göttingen 2002.

Franck, Norbert: *Schlüsselqualifikationen vermitteln*. Marburg 2000.

Freundlinger, Alfred: *Ausbildung gestalten – Handbuch für die betriebliche Ausbildung*. Wien 1995.

Freundlinger, Alfred: *Schlüsselqualifikationen*. In: *Ausbilder-Training*. Wien: WIFI Österreich 2001/2.

Hauser, Renate: *Soziale Kompetenz trainieren. Zielorientiert kommunizieren*. 1999.

Heideloff, Frank und Langosch, Ingo: *Methoden- und Sozialkompetenz*. Dezember 2001.

Ital, Annette und Knöferl, Michael: *Aus-, Fort- und Weiterbildung nach Schlüsselqualifikationen*. Schlüter 2001.

Kaiser, Arnim: *Schlüsselqualifikationen in der Arbeitnehmerweiterbildung*. Luchterhand 1997.

Kermer, Sabine: *Die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen im Studium*. Univ. Dipl., Wien 2002.

Kriz, Willy Christian: *Lernziel: Systemkompetenz. Planspiele als Trainingsmethode*. Mai 2000.

Lang, Rudolf W.: *Schlüsselqualifikationen. Handlungs- und Methodenkompetenz. Personale und Soziale Kompetenz*. DTV-Beck 2000.

Lenzen, Andreas: *Erfolgsfaktor Schlüsselqualifikationen. Mitarbeiter optimal fördern*. Heidelberg: Sauer 1998.

Reetz, Lothar und Reitmann, Thomas: *Schlüsselqualifikationen*. Feldhaus 1990.

Von Rosenstiel, Lutz: *Grundlagen der Organisationspsychologie*. 3. Auflage, Deutschland 1992.

## Links

<http://www.fbsuk.fh-darmstadt.de/Forschungen/schlueselqualifikationen/Tatsopoulos%20-%20Schl%C3%Bcsselqualifikationen.PDF>

<http://www.gis-management.de/update/schlueselqualifikationen.htm>

<http://www.wiwo.de/wiwiowwwangebot/fn/ww/SH/O/sfn/buildww/cn-artikel>

<http://www.fh-bochum.de/izk/sq-definitionen.html>

[http://www.neue-ausbildungsberufe.de/ratgeber/pages/teil\\_1/t1\\_07\\_m.htm](http://www.neue-ausbildungsberufe.de/ratgeber/pages/teil_1/t1_07_m.htm)

[http://www.soli.at/soli\\_0708\\_01/textvers/arb01/html](http://www.soli.at/soli_0708_01/textvers/arb01/html)

<http://www.oebb.at/Newsroom/OEBBNews/lehrlingsausbildung.jsp>

<http://www.bawag.at/Cache/0101011E.asp?target=content&query=&>

<http://www.unet.univie.ac.at/~a9500528/projects/personal/problem/problem.html>

<http://www.hoffmanncoaching.ch/pdf/files/leonardo.pdf>

<http://www.goethe.de/z/jetzt/dejart37/dejfr37.htm>

<http://www.uni-heidelberg.de/stud/fsk/referate/hopoko/schluss.htm>

<http://www.ipn.uni-kiel.de/aktuell/buecher/ipn156.htm>

<http://www.fh-bochum.de/izk/sq-definitionen.html>

[http://www.neue-ausbildungsberufe.de/ratgeber/pages/teil\\_1/t1\\_07\\_m.htm](http://www.neue-ausbildungsberufe.de/ratgeber/pages/teil_1/t1_07_m.htm)

<http://www.hh.schule.de/blindenschule/studsem/055.htm>

<http://www.gis-management.de/update/schlueselqualifikationen.htm>

[http://www.fh-karlsruhe.de/ghd/lars/projekte/ueberblick/ursprung/schl\\_qualif\\_direkt.htm](http://www.fh-karlsruhe.de/ghd/lars/projekte/ueberblick/ursprung/schl_qualif_direkt.htm)

<http://web.pdx.edu/~behrmann/psych/keyqual.htm>

<http://www.impulsverlag.ch/shop/datei/schlueselqual.ansicht.pdf>

<http://soziologie.soz.uni-linz.ac.at/sozthe/staff/wagner/SQArtikel.PDF>

<http://www.eng.monash.edu.au/uicee/gjee/vol4no2/peschges&reindel.pdf>

[http://home.t-online.de/home/kfmaas/tests\\_qualifik.html](http://home.t-online.de/home/kfmaas/tests_qualifik.html)

<http://www.bdkj.bistum-wuerzburg.de/BDKJProjekteEASchlqu.html>

# ANLAGE 1

Datum: .....

<b>Bewertungsbogen</b>					
Lehrberuf:					
Name des Lehrlings:					
Lehrjahr:					
	Ausprägung			im Beruf	
	sehr gut	gut	schlecht	besonders wichtig	vernachlässigt
<b>Sachkompetenz</b>					
Theoretisches Denken					
Methodenkompetenz					
Berufsorientierte Allgemeinbildung					
<b>Sozialkompetenz</b>					
Kommunikationsfähigkeit					
Teamfähigkeit					
Führungskompetenz					
<b>Selbstkompetenz</b>					
Persönliches Rollenverständnis					
Persönliche Eigenschaften					

## ANLAGE 2

Datum: .....

<b>Ausbildungsplanung und Schlüsselqualifikationen</b>			
Lehrberuf:			
Name des Lehrlings:			
Lehrjahr:			
<b>Ausbildungsplan</b>	<b>Eignung zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen</b>		
Arbeiten/Unterweisungen	geeignet	nicht geeignet	Welche Schlüsselqualifikationen werden vermittelt?

