



Qualität betrieblicher Ausbildung sichern und entwickeln – eine ständige Herausforderung!

► Das Thema Qualitätssicherung bestimmt wie kaum ein anderes die aktuelle Diskussion in der beruflichen Ausbildung. Es reicht von der Bedeutung gut ausgebildeter Fachkräfte für die Konkurrenzfähigkeit der Unternehmen bis hin zur Frage was man mit „guter“ Ausbildungsqualität verbindet. Je nach Handlungsebene treten dabei andere Fragen in den Vordergrund. Der Beitrag nimmt die betriebliche Handlungsebene in den Blick und untersucht die reale Situation der Qualitätssicherung in der betrieblichen Ausbildung. Daraus werden schlussfolgernd Handlungsansätze zur Verbesserung der Qualitätssicherung und -entwicklung abgeleitet.



THOMAS SCHEIB

Dr.-Ing., wiss. Mitarbeiter am Institut Technik und Bildung (ITB) der Universität Bremen



GEORG SPÖTTL

Prof. Dr., Sprecher des Instituts Technik und Bildung (ITB) der Universität Bremen



LARS WINDELBAND

Dr. phil., wiss. Mitarbeiter am Institut Technik und Bildung (ITB) der Universität Bremen

Was heißt gute Ausbildungsqualität?

Das 2005 novellierte Berufsbildungsgesetz zielt auf die Sicherung und Verbesserung der Ausbildungschancen der Jugend sowie auf eine hohe Qualität der Berufsausbildung, die zwischen Bund und Ländern mit verteilter Verantwortung erfolgen soll. Den Landesausschüssen für Berufsbildung und den Berufsbildungsausschüssen wird ausdrücklich die stetige Qualitätsentwicklung der beruflichen Bildung als Aufgabe zugewiesen (Berufsbildungsreformgesetz §§ 79, 83). Strukturen und Arbeitsansätze zur kontinuierlichen und wirksamen Wahrnehmung dieser Aufgabe sind noch wenig entwickelt.

Der Qualitätsbegriff in der Bildung ist durch die nationalen und internationalen Debatten um die Leistungsfähigkeit der Bildungssysteme inzwischen bildungspolitisch besetzt (vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION 2004) und mit zahlreichen Initiativen in Richtung Qualitätsverbesserung in der beruflichen Bildung verbunden. Dieser Trend wird noch einige Zeit anhalten, weil alleine der Begriff „Qualität“ positiv klingt, industrienah ist, parteipolitisch nicht vorbelastet und auch unpräzise genug ist (vgl. EULER 2005, S. 13).

Qualität – Qualitätssicherung – Qualitätsentwicklung

Qualität in der betrieblichen Ausbildung bezieht sich auf den Ausbildungsprozess und bedeutet, dass die Auszubildenden qualifiziert werden, die relevanten beruflichen Arbeitsaufgaben nach Abschluss der Ausbildung fehlerfrei zu bewältigen. Das bedingt eine hohe Input-, Prozess-, Output- und Outcomequalität.

Der Begriff der *Qualitätsentwicklung* macht im Gegensatz zur *Qualitätssicherung* deutlich, dass die gesetzten Qualitätsziele einem kontinuierlichen Prozess der Überprüfung und Anpassung unterliegen und somit zur fortlaufenden (Weiter-)Entwicklung der beruflichen Ausbildung beitragen. Diese Perspektive richtet sich im betrachteten Projekt an einem entwicklungsbezogenen *Qualitätsbegriff* der betrieblichen Ausbildung aus, der über Input-, Prozess-, Output- und Outcomequalitäten sowie deren Wirkungszusammenhänge bestimmt wird.

Seit Anfang der 1990er-Jahre wurden Qualitätsfragen der beruflichen Bildung zunächst ausschließlich auf das Feld der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung bezogen. Seit Ende der 1990er-Jahre wird vermehrt auch der Bereich der beruflichen Erstausbildung unter Qualitätsgesichts-

punkten diskutiert. Bislang gibt es nur sehr wenige wissenschaftliche Untersuchungen, die sich mit Kriterien zur Beurteilung der Qualität oder spezifischen Qualitätssicherungsinstrumente in der betrieblichen Berufsausbildung befassen. Dies liegt unter anderem daran, dass die Sicherung der Qualität in Ausbildungsbetrieben vorwiegend als eine Hoheit der Kammern angesehen wurde, die Ausbildung nur in den anerkannten Betrieben zulassen; das Ausbildungsgeschehen wird folglich über Inputqualität gesteuert. Doch was macht genau Ausbildungsqualität aus? Gerade hierin besteht eine der Hauptschwierigkeiten der aktuellen Qualitätsdiskussion. Es ist inzwischen unstrittig, dass neben der Inputqualität (den Voraussetzungen) und der Prozessqualität (der Durchführung) die Outputqualität (den Ergebnissen betrieblicher Ausbildung) und Outcomequalität (Berufliche Leistungen, Praxiserfolg) für ein Gesamtbild der Qualität betrieblicher Ausbildung zu betrachten sind (vgl. SLOANE 2005, S. 484 ff.; SAUTER 2001, S. 42 ff.). Wie diese einzelnen Faktoren und Komponenten bewertet und gemessen werden, ist noch unklar.

Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Berufsbildung müssen also erst noch professionalisiert werden, wobei die Arbeitsprozessorientierung eine Rolle spielen muss und alle Lernorte einzubeziehen sind. Solche Ansätze sind bisher eher die Ausnahme und vereinzelt in Modellversuchen entwickelt worden (vgl. z. B. SCHULZ/BADER/RICHTER 2000). Der Handlungsrahmen für Qualitätsentwicklung ist also weiter zu fächern und zu präzisieren, als dies bei den meisten Ansätzen bisher der Fall ist. Dieses einzulösen kann nur geschehen, wenn man die Bedürfnisse und Rahmenbedingungen der Betriebe genauer identifiziert (vgl. EBBINGHAUS 2006).

Fünf Thesen zur Qualitätssicherung in KMU

Auf der Grundlage von rund 250 Befragungen wurden die derzeitigen Ansätze sowie Bedürfnisse und Möglichkeiten für die Weiterentwicklung der Qualitätssicherung und -entwicklung betrieblicher Ausbildung in klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) analysiert (s. Kasten). Die grundlegenden Ergebnisse werden in fünf Thesen zusammengefasst (SCHEIB u. a. 2007).

THESE 1: DAS QUALITÄTSVERSTÄNDNIS IST HETEROGEN.

Es besteht kein kongruentes Verständnis von Qualität. In der Praxis haben die unterschiedlichen Interessenvertreter im Wesentlichen nur eine Qualitätsdimension im Blick. Gesetzgeber, zuständige Stellen u. ä. fokussieren auf die Inputqualität (Ausbildungsrahmenplänen, Prüfungen der Eignungen des Betriebes für die Ausbildung etc.). Die aus-

BMBF-Projekt „Entwicklung einer Konzeption für eine Modellinitiative zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung“

Das ITB Bremen hatte vom BMBF den Auftrag erhalten, den Förder- und Entwicklungsbedarf hinsichtlich geeigneter und praktikabler Qualitätssicherungsinstrumente für ausbildende Betriebe zu identifizieren und eine Modellinitiative zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung vorzubereiten. Ausgangspunkt war die Frage, wie geeignete und praktikable Qualitätssicherungsinstrumente für ausbildende Betriebe entwickelt und gefördert werden können.

Es wurden qualitative Fallstudien in klein- und mittelständischen Unternehmen aus neun unterschiedlichen Branchen sowie mehrere regionale Workshops mit Betriebs- und Kammernvertretern durchgeführt. Auf Bundesebene fanden ein Workshop mit Sozialpartnern und Expertengespräche in Berufsschulen statt. Auf dieser Grundlage konnten Ideen für die Ausgestaltung einer Modellinitiative entworfen werden. Die komplette Studie wird im Sommer 2008 durch das BMBF veröffentlicht.

bildenden Betriebe verstehen unter Qualität im Wesentlichen Aspekte der Outcomequalität. Für sie ist es wichtig, dass die ausgebildeten Fachkräfte die beruflichen Arbeitsaufgaben bewältigen, d. h. nach kurzer Einarbeitungszeit die Aufgaben fehlerfrei bewältigen und Innovationspotenzial einbringen.

Auszubildende sind an einem guten sozialen Klima während der Ausbildung und an einer guten Abschlussnote interessiert – Indikatoren, die eher den Dimensionen der Prozess- und Outputqualität zuzuordnen sind. Auszubildende nehmen somit eine andere (dritte) Perspektive ein. Bei den Absolventen könnte man gar von einer vierten Perspektive sprechen – obwohl das Interesse an einem „guten“ Arbeitsplatz eher outcomebezogen ist, deckt es sich nur bedingt mit der Sicht der ausbildenden Betriebe.

THESE 2: QUALITÄT IST PROBLEMDOMINIERT.

Qualitätsentwicklung orientiert sich im Wesentlichen an Problemen (retrospektiv) und nicht prospektiv an Potenzialen. Die Qualität der Ausbildung wird im Wesentlichen dann thematisiert, wenn Probleme auftauchen (z. B. schlechtes Abschneiden in Prüfungen, soziale Konflikte zwischen Auszubildenden und Auszubildenden). Qualitätsentwicklung findet insbesondere in KMU eher informell statt – in Form von oft „zufälligen“ Gesprächen zwischen Auszubildenden und Ausbilder. Systematische, routinemäßige Gespräche werden etwa nur bei der Hälfte aller Betriebe (je kleiner umso seltener) durchgeführt. Ergebnisse (beschlossene Maßnahmen) werden oft nicht festgehalten und damit deren Umsetzung und Wirksamkeit nicht überprüft. Probleme werden kurzfristig beseitigt, Konsequenzen für den weiteren Ausbildungsverlauf aber nicht gezogen. Entwicklung hin zu mehr Qualität ist somit insgesamt eher problemdominiert statt potenzialorientiert. Das Bestreben, bei „gefühlter“ guter Ausbildung diese noch zu verbessern, ist sehr gering ausgeprägt.

THESE 3: KMU HABEN ANGST VOR WEITEREN VORGABEN; ZERTIFIZIERUNG WIRD ABGELEHNT.

Im Bereich der Inputqualität findet Qualitätssicherung durch Festlegen und Überprüfen von Mindestkriterien statt. Gesetze und Vorschriften stellen aber lediglich Mindeststandards dar. Qualitätsentwicklung wird damit nicht gefördert und auch nicht gefordert. Seitens der KMU werden die Vorschriften zwar als sinnvoll und nötig angesehen, aber die Bereitschaft, diese zu übernehmen oder gar darüber hinauszugehen, ist eher gering ausgeprägt. Eine Anhebung der Anforderungen zur Durchführung von Ausbildung (Ausbildungseignung) wird von den meisten Betrieben als wenig hilfreich und eher ausbildungsplatzgefährdend erachtet. Eine Einbindung der Ausbildung in die Qualitätsmanagementsysteme der Betriebe (z. B. DIN ISO 9000:2000, EFQM) ist in der Regel nicht gegeben. Falls doch, erfolgt diese Einbindung z. B. über die Bereiche Mitarbeiterförderung/-entwicklung in den QM-Handbüchern und wird kaum umgesetzt. Ein eigenes Qualitätsmanagement oder eine Zertifizierung der Ausbildung wird von der Mehrzahl der Betriebe als nicht sinnvoll erachtet.

THESE 4: QUALITÄTSSICHERUNGSTRUMENTE SIND NUR BEDINGT AUSSAGEKRÄFTIG UND WIRKUNGSVOLL.

Prüfungen, der Ausbildungsnachweis (Berichtsheft) und die betrieblichen Ausbildungspläne werden derzeit oft als „offiziellen“ Instrumente zur Sicherung der Qualität betrieblicher Ausbildung bezeichnet. Insbesondere für berufliche Abschlussprüfungen gilt, dass sie in den meisten Berufen als nicht aussagekräftig für die Kompetenz des Auszubildenden angesehen werden. Einerseits überwiegt das Prüfen beruflichen Wissens (kognitiver Elemente) gegenüber dem Nachweis beruflicher Handlungskompetenz. Andererseits spiegeln die Abschlussprüfungen i. d. R. den beruflichen Alltag nicht wieder und sind daher nicht valide. Das Berichtsheft wird seitens der Kammern bestenfalls als Rechtfertigungsinstrument im Falle von Streitigkeiten bei der Abschlussprüfung angesehen. Über die Güte des Ausbildungsprozesses oder gar Maßnahmen zur Verbesserung der Ausbildung sind keine Aussagen möglich. Bestenfalls werden Inhalte „gesichert“. Ausbildungspläne werden in KMU oft nicht individuell erstellt und unterstützen daher ebenso nur bedingt die Qualitätsentwicklung.

THESE 5: BESCHREIBUNG EINES „GUTEN“ AUSBILDUNGSPROZESSES FEHLT.

Qualitätsindikatoren im Bereich der Prozessqualität fehlen. Aspekte eines guten Ausbildungsverlaufs sind derzeit bestenfalls abstrakt und auf wissenschaftlicher Ebene vorhanden. Darüber hinaus sind sie ideologiebehaftet, wie die Diskussion um z. B. Lehrwerkstätten gegenüber arbeits-

und geschäftsprozessorientierter Ausbildung zeigt. Konkrete Beschreibungen, Beispiele und Hinweise, wie sie bereits für die Schule entwickelt sind, fehlen. Im Bereich der Prozessqualität findet damit nahezu keine Standardisierung statt. Branchenbezogene Besonderheiten oder regionale Aspekte können deshalb nicht berücksichtigt werden.

Handlungsfelder zur Förderung der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

Kern der geplanten Modellinitiative soll es sein, dass Projekte die Philosophie einer Qualitätsentwicklung implementieren und weiter transportieren. Qualitätsentwicklung heißt, das Ziel zu verfolgen, stetig besser zu werden. Denn nur wenige Betriebe haben dieses Bewusstsein, wie die Ergebnisse der Studie klar verdeutlichen (vgl. SCHEIB u. a. 2007). Es muss auf allen Ebenen (Kammern, Ausbilder, Betriebe etc.) ein ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein geschaffen werden, um für die Weiterentwicklung der Qualität der Ausbildung zu sorgen. Ausgehend von diesen Überlegungen werden nachfolgend vier zentrale Handlungsfelder zur Förderung der Qualitätssicherung und -entwicklung dargelegt.

1. QUALITÄTSBEWUSSTSEIN SCHAFFEN UND NUTZEN DARSTELLEN

Es ist ein Bewusstsein dafür zu schaffen, was Qualität und vor allem Qualitätsentwicklung ausmacht und welchen Nutzen eine Qualitätsverbesserung für die betriebliche Ausbildung bedeuten kann. Dieses Bewusstsein muss auf allen Ebenen (Kammern, Ausbilder, Betriebe) entwickelt werden. Ausbildungsberater/-innen könnten dabei eine wichtige Rolle als Multiplikatoren einnehmen. Jedoch ist auch die Integration des Qualitätsgedankens in die Qualifizierung der Ausbilder/-innen (d. h. in die Ausbildereignungsverordnung) notwendig. Aber auch Auszubildende dürfen nicht ausgeschlossen werden. Ziel sollte sein, die Auszubildenden für die Bedeutung der Qualität ihrer Ausbildung zu sensibilisieren und die Notwendigkeit ihrer Mitwirkung in diesem Prozess zu unterstreichen.

2. KOMMUNIKATIONS- UND KOOPERATIONS-STRUKTUREN DER BETEILIGTEN AUFBAUEN UND OPTIMIEREN

Die Passung und Abstimmung zwischen den Beteiligten der beruflichen Bildung muss verbessert werden. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass Ausbildungsinhalte zwischen KMU, Kammern und Berufsschulen nur selten abgestimmt sind („Wir haben keinen Kontakt zur Berufsschule“, „Auf Anfragen kommt vom anderen dualen Partner keine Rückmeldung“). Bei der Qualitätsverbesserung der dualen Ausbil-

dung müssen die unterschiedlichen Ansätze zur Qualitätsentwicklung in den Berufsbildenden Schulen und der betrieblichen Ausbildung aufeinander abgestimmt werden. Die Lernortkooperationen sind schon ein guter Weg zur besseren Koordination. Die Wirklichkeit zeigt jedoch, dass diese nicht immer funktionieren. Diese Kooperationen müssen kritisch hinterfragt und Möglichkeiten zur Optimierung gefunden werden (Coachingsysteme, Abstimmungsinstrumente). Ein wirklich partnerschaftliches Miteinander und damit die Idee zur Qualitätsentwicklung „dualer“ Ausbildung gilt es zu entwickeln und aufzubauen.

3. BETRIEBLICHE QUALITÄTSENTWICKLUNGSTRUMENTE FÜR KMU ENTWICKELN UND FÖRDERN

Feedbackinstrumente und Beurteilungsbögen sind in KMU nur rudimentär vorhanden. Derartige Instrumente aus großen Unternehmen oder Modellversuchen sind nicht oder sehr schwer übertragbar. Daher müssen vorhandene Instrumente angepasst, optimiert oder neu entwickelt werden, damit sie den besonderen Anforderungen der KMU entsprechen. Sie müssen flexibel gestaltet werden („KMU haben keine Lust und Zeit, eine Menge Papier auszufüllen“). Oft wissen die Betriebe gar nicht, was für Instrumente existieren und welchen Nutzen sie haben können. Aufbereitete Instrumente sind den Betrieben gezielt zur Verfügung zu stellen, z. B. durch Integration in die Ausbildung der Ausbilder. Auch die Auszubildenden sollten den Umgang mit den Instrumenten (z. B. Feedback zum Ausbilder) in der Ausbildung lernen.

„Offizielle“ Instrumente (Prüfungen und Berichtshefte) allein reichen nicht aus, um auf Defizite im Ausbildungsprozess aufmerksam zu machen. Vorhandene Instrumente zur Qualitätssicherung und -entwicklung sollten soweit wie möglich genutzt, aber auch weiterentwickelt werden.

4. AUSBILDUNGSPROZESSE STÄRKER IN DEN BLICK NEHMEN

Standards sind derzeit vorrangig input- und nur in geringerem Umfang outputbezogen. Betriebe wollen jedoch keine weiteren inputbezogenen Standards. Prozessstandards und prozessbezogene Indikatoren fehlen weitestgehend. Der eigentliche Kern der Ausbildung, der Ausbildungsprozess ist damit beliebig und offen. Defizite und Verbesserungspotenziale bleiben daher verborgen, da Vergleichsmöglichkeiten, Referenzen und Best-Practice-Beispiele fehlen. Aufgrund der großen Unterschiede der Arbeits- und Ausbildungsprozesse und damit der Lernprozesse in den verschiedenen Berufen, Unternehmensgrößen und Regionen können diese Indikatoren nur sektor- und berufsspezifisch entwickelt werden. Darüber hinaus müssen sich diese Indikatoren an den Bedingungen der Unternehmen orientieren. Die Entwicklung von Prozessstandards sollte daher „bottom up“ erfolgen.

Schlussfolgerungen für eine Qualitätsverbesserung

Die Darlegungen zeigen deutlich, dass ein gemeinsames, homogenes und ganzheitliches Qualitätsverständnis, wie es für die unternehmerische Leistungserstellung gelungen ist, für den Bereich der betrieblichen Ausbildung bisher fehlt. Deshalb wurden nur sehr wenige Instrumente und Ansätze zur Qualitätsentwicklung in den Betrieben identifiziert. Oberstes Ziel der Modellinitiative sollte daher die Schaffung eines Qualitätsbewusstseins und insbesondere einer Mentalität der Qualitätsentwicklung in der betrieblichen Ausbildung sein.

Um keinen Stillstand in der betrieblichen Ausbildung zu erreichen, sollte eine Qualitätsverbesserung immer an folgenden Merkmalen geknüpft sein:

- Der **Ausbildungsprozess** muss im Fokus stehen.
- Statt Qualitätssicherung muss **Qualitätsentwicklung** und **kontinuierliche Verbesserung** in den Blick genommen werden.
- Maßnahmen und Ansätze sollen auf bestehende Strukturen aufbauen.
- „**Bottom up**“-Ansätze für die Entwicklung von Qualitätsentwicklungsinstrumenten sind zu bevorzugen.
- Möglichst **alle Beteiligten** (betrieblicher und schulischer Seite) der Ausbildung sind einzubeziehen.
- **Qualitätsgedanken** sind kontinuierlich zu vermitteln.

Die hier formulierten Handlungsfelder und übergeordneten Kriterien zur Verbesserung der Qualität sind Hinweise für erste Richtungen, die klein- und mittelständische Unternehmen einschlagen könnten, um die betriebliche Ausbildung zu verbessern. ■

Literatur

EBBINGHAUS, M.: Stellenwert der Qualitätssicherung in der betrieblichen Berufsausbildung – Ergebnisse einer Betriebsbefragung. In: BIBB-Arbeitsgruppe „Qualitätssicherung von beruflicher Aus- und Weiterbildung“, Heft Nr. 78 im Rahmen der BIBB-Reihe „Wissenschaftliche Diskussionspapiere“. Bielefeld 2006, S. 31–52

EULER, D.: Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung. BLK-Heft 127. Bonn, St. Gallen 2005

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Grundlagen eines „Gemeinsamen Bezugsrahmens für die Qualitätssicherung“ für die Berufliche Bildung in Europa. Facharbeitsgruppe „Qualität in der Berufsbildung“, 24. 6. 2004

SAUTER, E.: Qualitätssicherung im dualen System der Berufsbildung. In: Forum Bildung (Hrsg.): Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in internationalen Wettbewerben. Vorläufige Empfehlungen und Expertenbericht. Materialien des Forums Bildung, BLK-Heft 8. Bonn 2001, S. 42–47

SCHUB, T. u. a.: Ergebnisbericht Teil I „Entwicklung einer Konzeption für eine Modellinitiative zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung“. BMBF-Studie, Bremen 31. Juni 2007

SCHULZ, R.; BADER, R.; RICHTER, A.: Qualitätsmanagement und berufliche Bildung. Köln 2000

SLOANE, P. F. E.: Standards von Bildung – Bildung von Standards ... In: ZBW 2005 (101), S. 484–496