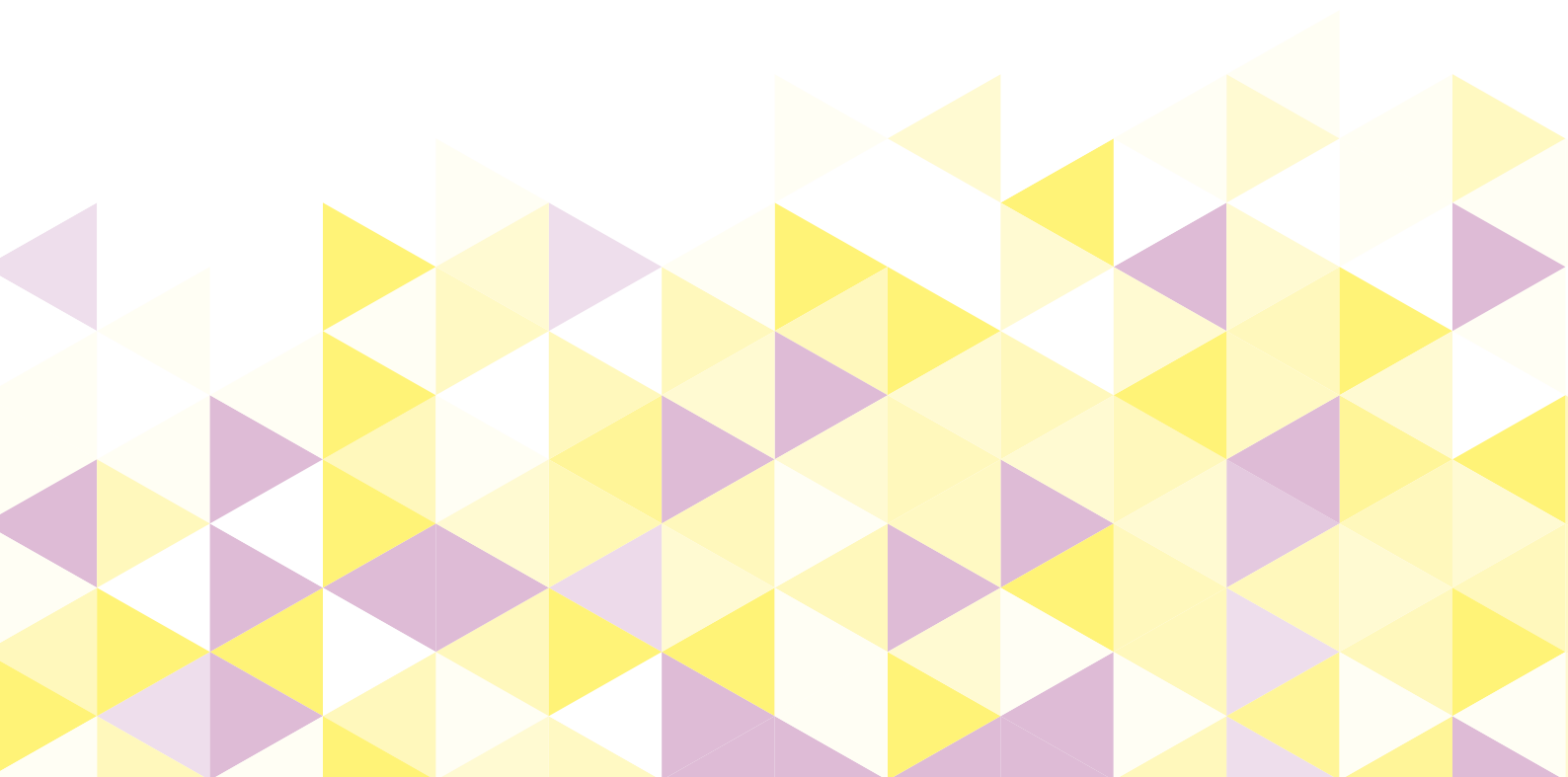


Helena Sabbagh | Moritz Ansmann

# Qualitätsinitiativen intermediärer Einrichtungen – das Angebot der Kammern

Eine Status-quo-Erhebung von Initiativen der IHK und HwK zur  
Unterstützung der Sicherung und Entwicklung betrieblicher Ausbildungsqualität



Heft 236

Helena Sabbagh | Moritz Ansmann

# Qualitätsinitiativen intermediärer Einrichtungen – das Angebot der Kammern

Eine Status-quo-Erhebung von Initiativen der IHK und HwK zur  
Unterstützung der Sicherung und Entwicklung betrieblicher  
Ausbildungsqualität

Die WISSENSCHAFTLICHEN DISKUSSIONSPAPIERE des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) werden durch den Präsidenten herausgegeben. Sie erscheinen als Namensbeiträge ihrer Verfasser und geben deren Meinung und nicht unbedingt die des Herausgebers wieder. Sie sind urheberrechtlich geschützt. Ihre Veröffentlichung dient der Diskussion mit der Fachöffentlichkeit.

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, welcher nur die Ansichten der Verfasser wiedergibt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen haftbar gemacht werden.

Kofinanziert durch das  
Programm Erasmus+  
der Europäischen Union



## Impressum

### Zitiervorschlag:

Sabbagh, Helena; Ansmann, Moritz: Qualitätsinitiativen intermedialer Einrichtungen – das Angebot der Kammern. Eine Statusquo-Erhebung von Initiativen der IHK und HwK zur Unterstützung der Sicherung und Entwicklung betrieblicher Ausbildungsqualität. Bonn 2022

1. Auflage 2022

### Herausgeber:

Bundesinstitut für Berufsbildung  
Robert-Schuman-Platz 3  
53175 Bonn  
Internet: [www.bibb.de](http://www.bibb.de)

### Publikationsmanagement:

Stabsstelle „Publikationen und wissenschaftliche Informationsdienste“  
E-Mail: [publikationsmanagement@bibb.de](mailto:publikationsmanagement@bibb.de)  
[www.bibb.de/veroeffentlichungen](http://www.bibb.de/veroeffentlichungen)

### Herstellung und Vertrieb:

Verlag Barbara Budrich  
Stauffenbergstraße 7  
51379 Leverkusen  
Internet: [www.budrich.de](http://www.budrich.de)  
E-Mail: [info@budrich.de](mailto:info@budrich.de)

Sofern nicht anders angegeben, sind die Grafiken eigene Darstellungen.

### Lizenzierung:

Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative-Commons-Lizenz (Lizenztyp: Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung – Keine Bearbeitung – 4.0 International).



Weitere Informationen zu Creative Commons und Open Access finden Sie unter [www.bibb.de/oa](http://www.bibb.de/oa).

ISBN 978-3-8474-2904-3 (Print)

ISBN 978-3-96208-326-7 (Open Access)

urn:nbn:de:0035-0973-9

### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Gedruckt auf PEFC-zertifiziertem Papier

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	7
<b>1 Einleitung</b> .....	9
<b>2 Konzeptionelle Grundlagen und Forschungsziele</b> .....	12
2.1 Qualität betrieblicher Ausbildung – die Herausforderungen einer Begriffsbestimmung .....	12
2.2 Qualitätssicherung und -entwicklung der betrieblichen Bildung im dualen System. ....	13
2.3 Qualitätssicherung der betrieblichen Ausbildung im europäischen Kontext .....	15
2.4 Handlungsfelder der Qualitätssicherung auf betrieblicher Ebene .....	16
2.5 Forschungsziele und -fragen. ....	19
<b>3 Methodische Vorgehensweise</b> .....	20
3.1 Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands. ....	21
3.2 Datenerhebung .....	22
3.2.1 Online-Recherche .....	22
3.2.2 Telefonbefragung .....	23
3.2.3 Online-Befragung .....	23
3.3 Datenauswertung .....	24
3.3.1 Quantitative Datenauswertung .....	25
3.3.2 Qualitative Datenauswertung .....	27
<b>4 Ergebnisse</b> .....	28
4.1 Zur Verbreitung der Qualitätsinitiativen .....	28
4.2 Zur Entstehung der Qualitätsinitiativen .....	32
4.3 Zu den Themen der Qualitätsinitiativen .....	34
4.4 Zu den Zielen der Qualitätsinitiativen .....	36
4.5 Zu den unterschiedlichen Formaten und Typen der Qualitätsinitiativen .....	37
4.5.1 Auszeichnungssinitiativen .....	44
4.5.2 Schulungsinitiativen .....	44
4.5.3 Beratungsinitiativen .....	45
4.5.4 Vernetzungsinitiativen .....	47
4.5.5 Arbeitshilfen .....	48
4.5.6 Zusammenfassung: Formate und Typen der Qualitätsinitiativen .....	51
4.6 Zum Geltungsraum von und zur Nachfrage nach Qualitätsinitiativen .....	53

4.7	Sonderauswertung Auszeichnungsinitiativen . . . . .	55
4.7.1	Verbreitung der Auszeichnungsinitiativen . . . . .	56
4.7.2	Entstehung der Auszeichnungsinitiativen . . . . .	57
4.7.3	Ziele der Auszeichnungsinitiativen . . . . .	58
4.7.4	Typen von Auszeichnungsinitiativen . . . . .	59
4.7.5	Akteure und organisationale Strukturen der Auszeichnungsinitiativen . . . . .	61
4.7.6	Inhärente Qualitätsverständnisse offener und geschlossener Auszeichnungsinitiativen . . . . .	61
4.7.7	Bewertungsprozesse und Methoden der Auszeichnungsinitiativen . . . . .	66
4.7.8	Qualitätskriterien der Auszeichnungsinitiativen . . . . .	69
4.7.9	Die Vergabe von Auszeichnungen . . . . .	76
4.7.10	Zusammenfassung Sonderauswertung Auszeichnungsinitiativen . . . . .	80
<b>5</b>	<b>Fazit . . . . .</b>	<b>84</b>
	<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>90</b>
	<b>Anhang . . . . .</b>	<b>94</b>
	Anhang 1: Fragebogen der Online-Befragung . . . . .	94
	Anhang 2: Liste der Qualitätsinitiativen . . . . .	108
	Ergebnisse der Online-Befragung . . . . .	108
	Ergebnisse der Online-Recherche . . . . .	114
	<b>Autorinnen und Autoren . . . . .</b>	<b>123</b>
	<b>Abstract . . . . .</b>	<b>124</b>

# Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

## Abbildungen

Abbildung 1: Das Mehrebenensystem: Die Qualitätssicherung in der betrieblichen Ausbildung . . . . .	14
Abbildung 2: Handlungsfelder der Qualitätssicherung und -entwicklung auf betrieblicher Ebene . . . . .	17
Abbildung 3: Das methodische Vorgehen im Überblick . . . . .	21
Abbildung 4: Rücklauf nach Kammern (Anzahl) . . . . .	26
Abbildung 5: Charakterisierung des Befragungssamples (IHK u. HwK) nach regionaler Verteilung . . . . .	26
Abbildung 6: Anzahl Qualitätsinitiativen je Kammer . . . . .	29
Abbildung 7: Gründe für das Fehlen von Qualitätsinitiativen . . . . .	31
Abbildung 8: Pläne der Kammern zur Einführung einer Qualitätsinitiative in der Zukunft. . . . .	31
Abbildung 9: Gründungsjahre der Qualitätsinitiativen . . . . .	33
Abbildung 10: Genese von Qualitätsinitiativen . . . . .	34
Abbildung 11: Anzahl an Mitgliedsbetrieben der Kammern nach Genese von Qualitätsinitiativen . . . . .	34
Abbildung 12: Thematische Schwerpunkte der Qualitätsinitiativen . . . . .	36
Abbildung 13: Ziele der Qualitätsinitiativen . . . . .	37
Abbildung 14: Formate der Qualitätsinitiativen . . . . .	38
Abbildung 15: Qualitätsinitiativen nach Typen . . . . .	40
Abbildung 16: Einzelthematische Schwerpunktsetzung nach Typen von Qualitätsinitiativen . . . . .	41
Abbildung 17: Thematische Schwerpunkte nach Typen von Qualitätsinitiativen . . . . .	42
Abbildung 18: Ziele von Qualitätsinitiativen im Vergleich der Typen . . . . .	43
Abbildung 19: Qualitätsinitiativen nach Reichweite . . . . .	53
Abbildung 20: Branchenbezug der Qualitätsinitiativen . . . . .	54
Abbildung 21: Teilnahmebeiträge der Qualitätsinitiativen für die Betriebe . . . . .	54
Abbildung 22: Interesse der Betriebe an den Qualitätsinitiativen . . . . .	55
Abbildung 23: Entwicklung von Auszeichnungssinitiativen . . . . .	58
Abbildung 24: Auszeichnungssinitiativen (offenes Format) auf Basis von Selbstverpflichtung und Jury-Entscheidung . . . . .	67
Abbildung 25: Auszeichnungssinitiativen (offenes Format) mit beratender Unterstützung und optionalem Audit. . . . .	68
Abbildung 26: Auszeichnungssinitiativen (geschlossenes Format) . . . . .	68

Abbildung 27: Einsatz von Methoden . . . . .	69
Abbildung 28: Häufigkeit der Vergabe von Siegeln bzw. Zertifikaten . . . . .	77
Abbildung 29: Anzahl der Betriebe, die je Durchlauf ausgezeichnet bzw. zertifiziert werden. . . . .	78
Abbildung 30: Auszeichnungsinitiativen nach Kostenstruktur . . . . .	79
Abbildung 31: Option zur Rezertifizierung . . . . .	79

## Tabellen

Tabelle 1: EQAVET-Referenzindikatoren . . . . .	15
Tabelle 2: Übersicht Rücklauf. . . . .	25
Tabelle 3: Gesamtüberblick über die Anzahl der erfassten Qualitätsinitiativen der HwK sowie IHK . . . . .	28
Tabelle 4: Qualitätsinitiativen der Kammern nach Bundesländern . . . . .	29
Tabelle 5: Zusammenfassung: Typen von Qualitätsinitiativen . . . . .	52
Tabelle 6: Qualitätsverständnisse und die Gestaltung von Auszeichnungsinitiativen . . . . .	64
Tabelle 7: Die Verteilung der Qualitätskriterien auf die fünf Handlungsfelder der Qualitätssicherung. . . . .	74
Tabelle 8: Qualitätskriterien der Auszeichnungsinitiativen nach Ebenen und Qualitätsdimensionen . . . . .	76

# Abkürzungsverzeichnis

AEVO	Ausbilder-Eignungsverordnung
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
DEQA-VET	Deutsche Referenzstelle für Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V.
EU	Europäische Union
EQAVET	European Quality Assurance in Vocational Education and Training
HwK	Handwerkskammern
HwO	Handwerksordnung
IHK	Industrie- und Handelskammern
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks





# 1 Einleitung

Der Mangel an Fachkräften in einer alternden Gesellschaft, der steigende Akademisierungsgrad von Bildungswegen sowie branchen- und berufsspezifische Probleme bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen – vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen gilt es, die Attraktivität der beruflichen Bildung im dualen System zu stärken. Die Frage der Qualität der betrieblichen Ausbildung spielt hierbei eine zentrale Rolle und ist somit permanenter Bezugspunkt auf der berufsbildungspolitischen Agenda. Nur wenn es gelingt, das Qualitätsniveau schulischer und betrieblicher Ausbildungspraxis zu sichern und weiterhin kontinuierlich weiterzuentwickeln, können junge Menschen von einer dualen Berufsausbildung überzeugt werden und sich zu hochwertig ausgebildeten Fachkräfte entwickeln.

Was die Frage der Zukunftsfähigkeit des dualen Ausbildungssystems in Deutschland betrifft, kommt der Qualitätssicherung beruflicher Bildung damit eine Schlüsselrolle zu. Es handelt sich hierbei um eine Querschnittsaufgabe, die sämtliche Ebenen der beruflichen Bildung umfasst (BIBB 2017, S. 36ff.). Sie wird hierzulande maßgeblich durch die gesetzlichen Grundlagen und die stete (Weiter-)Entwicklung nationaler Ausbildungsstandards von der systemischen Ebene aus gesteuert. Im Berufsbildungsgesetz (BBiG) sind hierzu berufsübergreifende Qualitätsstandards verankert, die u. a. die Eignung der Ausbildungsstätten und des Ausbildungspersonals betreffen, aber auch die Ausbildungsinhalte und schließlich die Prüfungen regulieren (§ 27ff. BBiG). Damit sind die Spielräume für die betriebliche Bildung auf der Anbieterebene zwar grundsätzlich abgesteckt, sehr viel tiefer greift die staatliche Regelungskompetenz jedoch nicht in die konkrete betriebliche Ausbildungspraxis ein. Betriebe verfügen folglich über vergleichsweise große Handlungsspielräume in der Ausbildungsgestaltung, was angesichts der unterschiedlichen Betriebsgrößen und Branchenzugehörigkeiten sowie der breiten organisationalen Varianz gewollt ist: Damit wird der Prämisse gefolgt, dass jeder Betrieb den eigenen Möglichkeiten entsprechend ausbilden können muss – sofern die grundlegenden Mindeststandards eingehalten werden. Im Ergebnis existieren in der Umsetzungspraxis zwischen den Betrieben bisweilen große Unterschiede hinsichtlich des entsprechenden Engagements, des jeweiligen Know-hows und der vorhandenen Ressourcen, eine kontinuierliche Weiterentwicklung der betrieblichen Ausbildungsqualität zu gewährleisten (EBBINGHAUS/KREKEL 2006, S. 11; vgl. REGLIN 2015).

Aus diesem Grund liegt die Aufmerksamkeit seit geraumer Zeit auf der Qualitätssicherungspraxis der Betriebe bzw. ausbildenden Einrichtungen (vgl. SCHEIB u. a. 2008; EBBINGHAUS 2007b; EBBINGHAUS 2009a; HEMKES/SCHEMME 2013; SCHRÖDER u. a. 2015; BIBB 2017; SABBAGH 2020). In diesem Zusammenhang wird der intermediären Ebene in Deutschland eine entscheidende Rolle bei der Qualitätssicherung betrieblicher Ausbildung zugemessen (BIBB 2017, S. 36ff.). Hier sind es verschiedenste Institutionen – von den Kammerorganisationen über Arbeitgeber- oder Branchenverbände bis hin zu den Gewerkschaften – die an der stetigen Sicherung der betrieblichen Ausbildungsqualität mitwirken. Sie übernehmen damit eine vermittelnde Rolle zwischen auszuarbeitenden ordnungspolitischen Normierungen auf der Systemebene und deren praktischen Umsetzung auf der Anbieterebene. Auf intermediärer Ebene werden die Betriebe bei der Umsetzung der Ausbildungsstandards insbesondere von den Kammerorganisationen begleitet. Durch die ihnen vom Gesetzgeber übertragenen Aufgaben der Beratung der Betriebe und der Auszubildenden, der Überwachung der Durchführung der Berufsausbildung und der Organisation der Prüfungen haben die Kammern auf dieser Ebene eine Zentralstellung für die Qualitätssicherung beruflicher Bildung inne.

Obwohl Gesetze und Verordnungen die Ausbildungspraxis auf bestimmte Mindeststandards verpflichten, lassen sie genügend Gestaltungsraum für darüberhinausgehende betrieb-

liche Anstrengungen der Qualitätssicherung- und -entwicklung. Das BIBB-Modellversuchsprogramm „Entwicklung und Sicherung der Qualität in der betrieblichen Berufsausbildung“ (2010–2014)<sup>1</sup> hat diesbezüglich gezeigt, dass eine systematische und kontinuierliche Qualitätsentwicklung keineswegs ein Selbstläufer ist, sondern vor allem hinsichtlich kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) häufig einer externen Unterstützung und Beratung bedarf. Wie die Modellversuchsreihe ebenfalls offenlegte (SCHEMME/PFAFFE 2016, S. 40), können die entsprechenden Impulse hierzu insbesondere auch von Institutionen ausgehen, die auf intermediärer Ebene angesiedelt sind (Kammerorganisationen, Branchen- bzw. Fachverbände, Gewerkschaften etc.).

Aufgrund wachsender Schwierigkeiten in manchen Regionen und Berufen, Auszubildende zu finden und im Betrieb zu halten, stieg in den vergangenen Jahren das Interesse von Betrieben an externen Unterstützungs- und Beratungsleistungen. Dies gilt umso mehr für KMU, die – anders als Großunternehmen – in der Regel nicht über Qualitätsmanagementsysteme verfügen, die spezifisch auf den Bereich Ausbildung ausgerichtet sind (vgl. SCHEIB/SPÖTTL/WINDELBAND 2008, S. 38; EDER u. a. 2011, S. 16; SCHRÖDER/WEBER/HÄFNER-WERNET 2015, S. 9). Um diese betrieblichen Bedarfe aufzugreifen und die Betriebe bei der Aufgabe der Qualitätssicherung und -entwicklung zu unterstützen, sind in den vergangenen Jahren insbesondere auf dieser zwischen System- und Anbieterebene vermittelnden intermediären Ebene verschiedenste Einzelinitiativen ins Leben gerufen worden. Vorneweg haben die Kammerorganisationen neben und begleitend zu den im BBiG definierten Regeltätigkeiten vielfältige, zusätzliche Sonderaktivitäten im Bereich der Qualitätssicherung erarbeitet und implementiert.

#### **Infokasten 1: Die Regeltätigkeiten der Kammern**

Die Kammern spielen eine zentrale Rolle für die Qualitätssicherung der betrieblichen Bildung, indem sie hoheitliche Aufgaben erfüllen, die der Staat ihnen übertragen hat. Zu ihnen zählen die Beratung der Betriebe und der Auszubildenden, die Feststellung der Ausbildungseignung von Betrieb und Ausbildungspersonal, die Überwachung der Durchführung der Berufsausbildung und die Organisation der Prüfungen. Als zuständige Stellen entscheiden sie zudem über die Abkürzung oder Verlängerung der Ausbildungszeit. All diese Aufgaben gehören zu den gesetzlich festgelegten Regeltätigkeiten der Kammern, auf die in der vorliegenden Studie nicht näher eingegangen wird. Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen vielmehr jene Maßnahmen und Initiativen zur Ausbildungsqualität, die von den Kammern zusätzlich zum grundständigen Angebot erbracht werden.

Die untersuchten Qualitätsinitiativen stellen also Sonderaktivitäten der IHK und HWK dar, die die im BBiG verankerten Regeltätigkeiten ergänzen (siehe 3.1.)

So sind seitens der Kammern eine Vielzahl von Siegelprogrammen, Preisen und Wettbewerben ausgerufen worden, die Betriebe und deren Ausbildungspersonal für die Qualität ihrer Ausbildung auszeichnen und gleichzeitig für die Aufgabe der Qualitätssicherung sensibilisieren sowie bei der Umsetzung unterstützen. Betriebe können die entsprechenden Zertifikate wiederum als Marketinginstrument einsetzen, um sich erfolgreich im Wettbewerb um Auszubildende zu positionieren. Darüber hinaus existieren viele weitere Maßnahmen, darunter diverse Beratungs- und Workshop-Formate, Seminare und Kurse zum Thema Ausbildungsqualität. Diesen „Qualitätsinitiativen“ der Kammern ist gemein, dass sie im Sinne von Sonderaktivitäten über die gesetzlich festgelegten Regeltätigkeiten der Kammern hinausgehen, die Sicherung und Förderung betrieblicher Ausbildungsqualität zum Ziele haben und sich in erster Linie unterstützend an die Betriebe richten. In der Vielzahl und der Vielfalt dieser Initiativen dokumentieren sich exemplarisch das große Engagement sowie die kreativen Ideen interme-

1 Siehe die Webseite des Modellversuchsförderschwerpunkts: <https://www.bibb.de/de/4944.php> (Stand: 22.03.2021).

diärer Einrichtungen, die betriebliche Ausbildungsqualität über projektbezogene Maßnahmen zu fördern. Doch wie verbreitet sind diese Initiativen überhaupt, wie sind sie entstanden und wie sind sie ausgestaltet? Und was sind die Ziele solcher Angebote?

Dazu liegen bisher kaum gesicherte Erkenntnisse vor. Auch wenn das Thema der Qualitätssicherung beruflicher Bildung längst breiten Einzug in die berufsbildungswissenschaftliche Forschung gehalten hat (LINTEN 2015), so behandeln doch vergleichsweise wenige Veröffentlichungen die Rolle intermediärer Einrichtungen in Bezug auf die Qualitätssicherung betrieblicher Bildung (BIBB 2017, S. 57ff.). In der Literatur wurde zunächst die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen in den beruflichen Schulen und Weiterbildungseinrichtungen (vgl. GONON 2020) behandelt. Erst später folgten vermehrt Studien und Analysen zur Qualitätssicherung auf betrieblicher Ebene (vgl. LINTEN 2015). Vor diesem Hintergrund hat DEQA-VET als Deutsche Referenzstelle für Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung im Rahmen des von Erasmus+ geförderten Projekts „Qualitätsinitiativen intermediärer Einrichtungen sowie freiwillige Zertifizierungsangebote für kleine und mittlere Ausbildungsbetriebe im dualen System“ (April 2019 bis März 2021, Projektnummer: 78191) eine erste Bestandsaufnahme und Untersuchung von Projekten und Maßnahmen zur Förderung bzw. Auszeichnung betrieblicher Ausbildungsqualität am Beispiel der Industrie- und Handelskammern (IHK) sowie Handwerkskammern (HwK) durchgeführt.<sup>2</sup> Der vorliegende Bericht legt die Kernergebnisse dieses Projekts dar. Auf dem Fundament einer mehrstufigen multimethodischen Untersuchung, die sowohl eine umfassende Online-Recherche als auch eine standardisierte Online-Befragung einschloss, zielt die damit verbundene Untersuchung darauf ab, eine systematische Statusquo-Analyse der Aktivitäten der IHK und HwK auf intermediärer Ebene durchzuführen. Diese Studie liefert einen ersten Überblick über die Vielzahl und die Vielfalt von Qualitätsinitiativen der Kammern zur Förderung betrieblicher Ausbildung. Die Untersuchungsergebnisse geben Antworten auf Fragen nach der Verbreitung, der Entstehung sowie der Ausgestaltung der Initiativen und liefern damit neue grundlegende Erkenntnisse über Qualitätssicherungsansätze auf intermediärer Ebene.

Die Studie ist folgendermaßen gegliedert: Zunächst folgt eine Einführung in das Thema der Qualitätssicherung betrieblicher Ausbildung. In diesem Rahmen werden die Qualitätssicherungsbemühungen der Kammerorganisationen konzeptionell eingeordnet (Kap. 2). In Auseinandersetzung mit dem Forschungsstand werden in diesem Zuge auch die Projektziele und Untersuchungsfragen dargelegt und präzisiert. Nachdem das methodische Vorgehen vorgestellt und in diesem Rahmen der Untersuchungsgegenstand eingegrenzt worden ist (Kap. 3), werden in Kapitel 4 die wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung präsentiert. Dies umfasst dabei zum einen Erkenntnisse hinsichtlich der Verbreitung und Entstehung, der Themen und der Ziele der Qualitätsinitiativen. Zudem werden in diesem Schritt Befunde zu den Formaten bzw. Typen sowie schließlich zum Einflussbereich der erfassten Initiativen vorgelegt. Eine Sonderauswertung zum Typ der Auszeichnungsinitiativen schließt die Ergebnisdarstellung ab (Kap. 4.7). Der Bericht endet mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse und einer abschließenden Einordnung (Kap. 5).

---

2 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Publikation von Kammern gesprochen, auch wenn sich die Studie auf die Qualitätsinitiativen der 132 IHK und HwK beschränkt.

## 2 Konzeptionelle Grundlagen und Forschungsziele

Neben den Herausforderungen der Digitalisierung und der Neuausrichtung von Wirtschaft und Gesellschaft auf die Nutzung erneuerbarer Energien gehören der demografische Wandel und der Trend zu höheren Bildungsabschlüssen (Akademisierung von Bildungswegen) zu den Faktoren, die das duale System vor große Herausforderungen stellen. Mit Blick darauf, dass Betriebe in manchen Regionen und Branchen folglich Schwierigkeiten haben, Auszubildende zu finden und zu halten, werden seit einigen Jahren verstärkt Ansätze diskutiert, um die Anziehungskraft der beruflichen Bildung im dualen Systems dauerhaft zu erhalten und zu fördern. Vor allem in der Sicherung und Entwicklung der Qualität der Ausbildung wird ein Weg gesehen, um die Attraktivität dualer Ausbildung zu sichern und zu erhöhen. Was aber macht eine gute Qualität der Ausbildung überhaupt aus? Wie ist in Deutschland das System der Qualitätssicherung beruflicher Bildung grundsätzlich ausgestaltet? Und was haben die Qualitätsinitiativen der Kammern mit all dem zu tun? Diese Fragen werden im Folgenden kursorisch beantwortet. Auf dem Weg einer Einführung in die Thematik der Qualitätssicherung betrieblicher Ausbildung werden die Forschungsziele der vorliegenden Untersuchung präzisiert.

### 2.1 Qualität betrieblicher Ausbildung – die Herausforderungen einer Begriffsbestimmung

Die an der Berufsbildung beteiligten Akteure können sich im Kern leicht darauf einigen, dass die Qualitätssicherung der Ausbildung ein zentrales Anliegen der Berufsbildungspolitik darstellt, das einer konzertierten Anstrengung bedarf. Bezüglich der Frage, was die Qualität der Ausbildung genau ausmacht, existieren jedoch unterschiedliche Ansichten und Vorstellungen. Abhängig von der jeweiligen Anspruchsgruppe und den damit verbundenen Perspektiven und Interessen werden hierbei verschiedene Aspekte hervorgehoben (vgl. etwa HARVEY/GREEN 2000). Je nach Sichtweise fallen die Qualitätserwartungen unterschiedlich aus: So haben Auszubildende möglicherweise grundsätzlich andere Ansprüche an die Ausbildung und das Lernen im Betrieb als die Auszubildenden oder gar der Betrieb. Auch die Qualitätsverständnisse und -urteile der Arbeitgeberverbände, der Gewerkschaften und des Staates weichen naturgemäß voneinander ab. Folglich existiert kein einheitliches Begriffsverständnis betrieblicher Ausbildungsqualität und genauso vielfältig sind die Ansichten darüber, anhand welcher Kriterien Qualität beurteilt werden soll. Eine inhaltliche Bestimmung von Qualität stellt damit eine große Herausforderung dar. Und trotzdem: Was ist gemeint, wenn von „Qualität der betrieblichen Ausbildung“ die Rede ist?

Bei aller Heterogenität der Begriffsverständnisse ist man sich im Grundsatz einig darüber, dass betriebliche Ausbildungsqualität mehrere Dimensionen hat (vgl. REINEMUND 2018; WITTEW 2017; EBBINGHAUS 2009b). Geläufig ist diesbezüglich eine Unterscheidung von Input-Qualität (Ausstattung der Ausbildungsstätte, Qualifikation des Ausbildungspersonals, Ausbildungspläne etc.), Prozess-Qualität (Lernmethoden, Ausbildungsunterstützung und Betreuung), Output-Qualität (Lernerfolg, Ausbildungsabschlüsse etc.) und Outcome-Qualität (Transfer des Gelernten, Verwertung des Abschlusses etc.).

Die Faktoren, die zur Qualität und Qualitätsentwicklung positiv beitragen können, sind entsprechend vielfältig und betreffen etwa gesetzliche Normierungen bzw. Mindeststandards, die Qualifikation des beruflichen Bildungspersonals, die Verbindung theoretischer und praktischer Lernanteile, die Ausstattung und Kooperation der Lernorte, die didaktische Planung

und methodische Durchführung der Lehr-/Lernprozesse etc. Im Fokus gesetzlich festgelegter Mindeststandards liegt vor allem die Input- und Output-Dimension von Qualität. Sowohl die Voraussetzungen als auch die Ergebnisse einer erfolgreichen Ausbildung werden darüber normiert; für den Ausbildungsprozess verfügen die ausbildenden Betriebe über erhebliche Gestaltungsspielräume, die sie sehr unterschiedlich nutzen.

Spätestens seit der Novellierung des BBiG 2005, wodurch die Relevanz des Themas Ausbildungsqualität unterstrichen wurde, wurde die Frage nach der Qualität der Ausbildung nicht mehr allein unter der Prämisse der Quantität von Ausbildungsstellen geführt (vgl. KREKEL/BALLI 2006, S. 20–21). Diese Entwicklung wurde in den folgenden Jahren durch den Wandel des Ausbildungsmarktes in einen Anbietermarkt dynamisch verstärkt, wodurch die Frage, wie die Qualität der Ausbildung verlässlich gesichert und zugleich stetig verbessert werden kann, im Zusammenhang mit der Frage nach der Attraktivität des dualen Systems an Relevanz gewann.

## 2.2 Qualitätssicherung und -entwicklung der betrieblichen Bildung im dualen System

Für das Verständnis der Qualitätssicherung der betrieblichen Ausbildung sind auf übergeordneter Ebene vor allem drei Prinzipien maßgeblich: (1) das duale Prinzip, (2) das Berufs- und (3) das Konsensprinzip. Kurz gefasst heißt das: Während das duale Prinzip das Lernen im Arbeitsprozess mit dem Lernen in der Berufsschule verknüpft, ermöglicht das Berufsprinzip auf der Basis verbindlicher und anerkannter Zertifikate die Ausübung einer Vielzahl von Berufen. Das Konsensprinzip gewährleistet demgegenüber die Arbeitsmarktnähe, Transparenz und Akzeptanz der Ausbildungsberufe durch die Mitwirkung der Sozialpartner sowie des Bundes und der Länder bei der Erstellung nationaler Ausbildungsstandards (vgl. BIBB 2017). Sowohl im Berufsbildungsgesetz (BBiG) als auch der Handwerksordnung (HwO) sind Mechanismen zur Qualitätssicherung festgelegt, die sowohl die Entwicklung von Ausbildungsordnungen als auch die Durchführung der Ausbildung und ihre Überwachung durch die Kammern regeln.

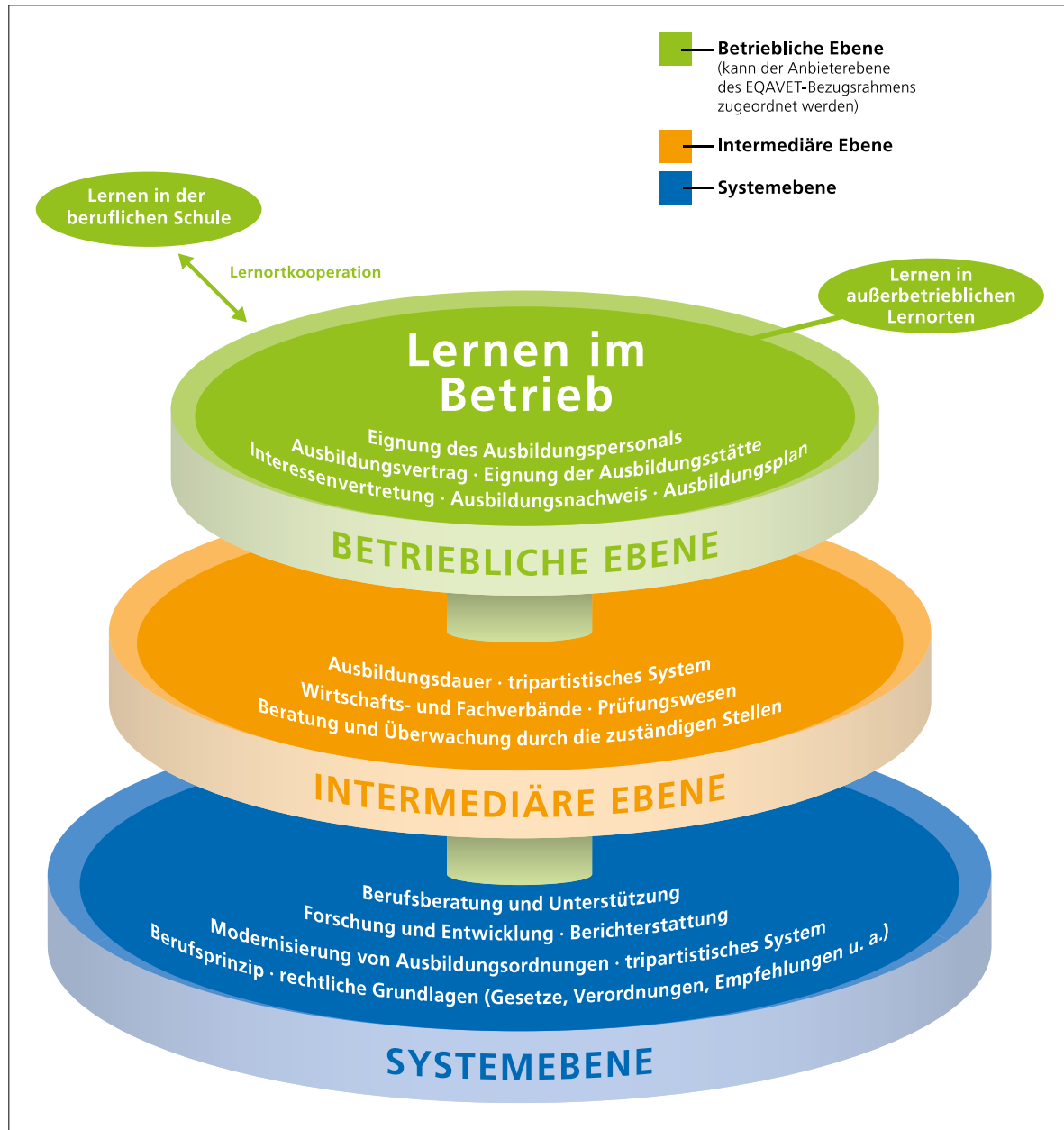
Mit dem Begriff der Qualitätssicherung ist in diesem Zusammenhang die Gewährleistung und Sicherstellung eines festgelegten Qualitätsniveaus bzw. definierter Qualitätsanforderungen durch dessen laufende Überwachung und stetige Kontrolle gemeint. Qualitätsentwicklung umfasst demgegenüber die darüberhinausgehende, gezielte Förderung derjenigen strukturellen Rahmenbedingungen (Input-Qualität) sowie Prozesse, die der Weiterentwicklung von Qualität förderlich sind. Während lange die Leistungsfähigkeit der standardsetzenden Systemebene und der Lernorte (Meso-Ebene) im Zentrum stand, rücken seit ca. zehn Jahren vermehrt Qualitätsaspekte der Lehr-/Lernprozesse (Mikroebene) in den Vordergrund (vgl. FISCHER u. a. 2014): Dabei stehen nicht mehr nur die fachlich-pädagogischen Kompetenzen von Lehrenden im Zentrum, sondern Lernergebnisse werden als Resultat einer „Koproduktion“ der Lehrenden und Lernenden verstanden (ebd.; GONON 2020, S. 616ff.).

An der Sicherung und Entwicklung der Qualität betrieblicher Ausbildung wirken in Deutschland eine Vielzahl von Akteuren auf verschiedenen Ebenen der Berufsbildung mit. Die Ausbildungsqualität wird maßgeblich darüber gesteuert, dass auf der Systemebene in Form von Ausbildungsstandards Leitlinien für die Umsetzung auf Anbieterebene definiert und festgelegt werden. Unter Berücksichtigung der verschiedenen Betriebsrealitäten werden hierbei bewusst Gestaltungsspielräume für weitere Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung gelassen, die auf die unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Umstände in den Betrieben zugeschnitten werden können. Die betriebliche Ausbildungspraxis wiederum wird von Institutionen auf der intermediären Ebene – vor allem von den Kammern – sowohl auf die Einhaltung der gesetzlich festgelegten Mindeststandards geprüft als auch hinsichtlich betriebs-



spezifischer Fragen der Qualitätssicherung und -entwicklung beraten und unterstützt. Damit werden die Kammern zu einem zentralen Akteur der Qualitätssicherung betrieblicher Ausbildung und nehmen eine intermediäre, vermittelnde Rolle zwischen System- und Anbieterebene wahr (BIBB 2017, S. 57ff.).

Abbildung 1: Das Mehrebenensystem: Die Qualitätssicherung in der betrieblichen Ausbildung



Quelle: aus: BIBB 2017, S. 37

Damit findet die Qualitätssicherung der betrieblichen Ausbildung auf allen drei institutionellen Ebenen der beruflichen Bildung statt. Die Ausbildungsqualität wird dabei insbesondere über das Zusammenspiel zwischen den Ebenen gesichert (BIBB 2017, S. 36ff.). Der Diskurs zur Qualitätssicherung und -entwicklung in der beruflichen Bildung ist spätestens seit 2009 in einem europäischen Kontext zu sehen, wodurch beide Seiten von gegenseitigen Impulsen profitieren konnten. So stellt das Darstellungskonzept des Mehrebenensystems (s. Abb. 1) eine nationale Weiterentwicklung des EQAVET-Rahmens dar (SABBAGH/HEMKES 2016; BIBB 2017).

## 2.3 Qualitätssicherung der betrieblichen Ausbildung im europäischen Kontext

Das Thema der Qualitätssicherung beruflicher Bildung wird auf europäischer Ebene seit mehr als einem Jahrzehnt im Rahmen verschiedener institutioneller Formen bearbeitet. Dies gründet auf einer ursprünglich im Juni 2009 vom EU-Parlament und Rat verabschiedeten Empfehlung, die durch die übergeordnete Ratsempfehlung vom November 2020 ersetzt worden ist (RAT DER EUROPÄISCHEN UNION 2020). In diesem Rahmen hatten sich die europäischen Staaten – abgesehen von der Einrichtung nationaler Referenzstellen – auf die Nutzung und Weiterentwicklung des „Europäischen Bezugsrahmens zur Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung“ (EQAVET-Rahmen) geeinigt. Den Mitgliedstaaten wird damit ein Referenzinstrument an die Hand gegeben, das sie dabei unterstützen soll, die kontinuierliche Verbesserung ihrer Berufsbildungssysteme mittels gemeinsamer europäischer Bezugsgrößen zu fördern und zu beobachten.

Ein Blick auf den EQAVET-Rahmen zeigt, dass der Qualitätskreis mit seinen vier Phasen: Planen, Umsetzen, Evaluieren, Überprüfen/Anpassen – auch unter Deming-Kreis bekannt – Kernbestandteil ist. Der Rahmen beinhaltet sowohl eine Anbieter- als auch eine Systemebene und ist mit Qualitätskriterien und Deskriptoren hinterlegt. Um Rückschlüsse auf das Qualitätsniveau beruflicher Bildung zu ermöglichen, erarbeiteten die beteiligten Länder darüber hinaus zehn Qualitätsindikatoren (ebd.).

Mit der Einigung auf den EQAVET-Qualitätssicherungsrahmen wurde somit kein spezifisches Qualitätssicherungssystem für alle Mitgliedstaaten festgelegt. Vor dem Hintergrund der Heterogenität von Berufsbildungssystemen in Europa eröffnet der Rahmen den europäischen Ländern vielmehr einen Spielraum hinsichtlich der Frage, wie der jeweils nationale Weg der Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung auszugestalten ist. Allen nationalen Herangehensweisen soll jedoch das Konzept des zirkulären Planens, Umsetzens, Evaluierens und Überprüfens zugrunde liegen.

**Tabelle 1: EQAVET-Referenzindikatoren**

Nr.	Indikator
1	Relevanz von Qualitätssicherungssystemen für Berufsbildungsanbieter
2	Investitionen in die Aus-/Weiterbildung von Lehrkräften und Auszubildenden
3	Teilnahmequote von Berufsbildungsprogrammen
4	Abschlussquote bei Berufsbildungsprogrammen
5	Vermittlungsquote für Absolventinnen und Absolventen von Berufsbildungsprogrammen
6	Nutzung der erworbenen Fertigkeiten am Arbeitsplatz
7	Erwerbslosenquote (nach individuellen Kriterien)
8	Prävalenz schutzbedürftiger Gruppen
9	Mechanismen zur Ermittlung des Berufsbildungsbedarfs auf dem Arbeitsmarkt
10	Programme zur Verbesserung des Zugangs zur Berufsbildung und zur Bereitstellung von Orientierungshilfen für (potenzielle) Lernende in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Quelle: eigene Darstellung nach Rat der Europäischen Union 2020



## 2.4 Handlungsfelder der Qualitätssicherung auf betrieblicher Ebene

Eine systematische und kontinuierliche Qualitätsentwicklung ist nicht selbstverständlich, sondern bedarf eines geplanten Vorgehens und fokussierter Anstrengungen aller an der Ausbildung Beteiligten. Hier setzte u. a. das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte BIBB-Modellversuchsprogramm „Entwicklung und Sicherung der Qualität in der betrieblichen Berufsausbildung“ (2010–2014) an.<sup>3</sup> In insgesamt zehn Modellversuchen wurden in einem engen Dialog mit Betrieben und unter wissenschaftlicher Begleitung neuartige Konzepte und Instrumente der Qualitätsentwicklung erarbeitet sowie in der betrieblichen Praxis erprobt. Als ein Ergebnis des Programms konnten sowohl eine Vielzahl innovativer wie praktikabler Maßnahmen und Handlungshilfen entwickelt als auch bestimmte ausbildungsbezogene Gestaltungsbereiche als für besonders zentral für die Sicherung und Weiterentwicklung der betrieblichen Ausbildungsqualität ausgemacht werden (vgl. HEMKES/SCHEMME 2013). Diese Handlungsfelder stellen diejenigen Anknüpfungspunkte für die Qualitätsbemühungen der Betriebe dar, die einen ausschlaggebenden Einfluss auf die Ausbildungsqualität haben. Um die Qualität der Ausbildung effektiv zu fördern, sollten sich die Anstrengungen vor allem auf diese fünf Kernbereiche hin fokussieren (HEMKES/SCHEMME 2013, S. 21f.):

### (1) Förderung einer Kultur der Qualitätsentwicklung und -sicherung

Um nachhaltige Qualitätsentwicklungsprozesse im Betrieb anzustoßen, ist die Entwicklung eines geteilten Qualitätsbewusstseins und einer Qualitätskultur sowohl Voraussetzung als auch Ziel. Qualitätsentwicklung bedarf somit einer gemeinsamen Anstrengung aller an der Ausbildung Beteiligten. Es bieten sich verschiedenste unterstützende Maßnahmen an, um den Leitgedanken der Qualitätsentwicklung unter den Beteiligten zu fördern.

### (2) Qualifizierung des ausbildenden Personals

Das Ausbildungspersonal steht im direkten Austausch mit den Auszubildenden und betreut sie in der täglichen Ausbildungspraxis. Es ist damit unstrittig, dass die Ausbildenden die Qualität der Ausbildung ganz maßgeblich prägen. Deren Fertigkeiten und Kenntnissen kommt somit eine entscheidende Rolle zu. Zur Ausbildungskompetenz zählen dabei sowohl fachliche, organisatorische als auch didaktische Fähigkeiten. Diese gilt es durch geeignete pädagogische Qualifizierungskonzepte zu entwickeln und zu fördern.

### (3) Gestaltung des Ausbildungsprozesses

Dreh- und Angelpunkt der Qualitätsentwicklung in der Ausbildung ist der Ausbildungsprozess. Schon kleine Veränderungen und Modifikationen bei der Planung und Durchführung des Ausbildungsprozesses wirken sich auf den Lehr-/Lernprozess aus und können damit entscheidende Verbesserungen bewirken. Die Gestaltung des Ausbildungsprozesses stellt damit nicht nur ein besonders zentrales Handlungsfeld für die Qualitätsentwicklung dar, sondern bietet zahllose Anknüpfungspunkte für konkrete Verbesserungsmaßnahmen.

### (4) Beurteilung von Lernergebnissen als pädagogischer Prozess

Eine wechselseitige Reflexion der Lernergebnisse zwischen Ausbildenden und Auszubildenden leistet einen zentralen förderlichen Beitrag zum Lernen und sollte damit regelmäßiger Bestandteil der Ausbildung sein. Im Rahmen von Feedbackgesprächen können Auszubildende eine Rückmeldung über ihren Lernfortschritt erhalten. Zugleich wird damit ein

---

<sup>3</sup> Siehe die Webseite des Modellversuchsförderschwerpunkts: <https://www.bibb.de/de/4944.php> (zuletzt abgerufen am 22.03.2021).

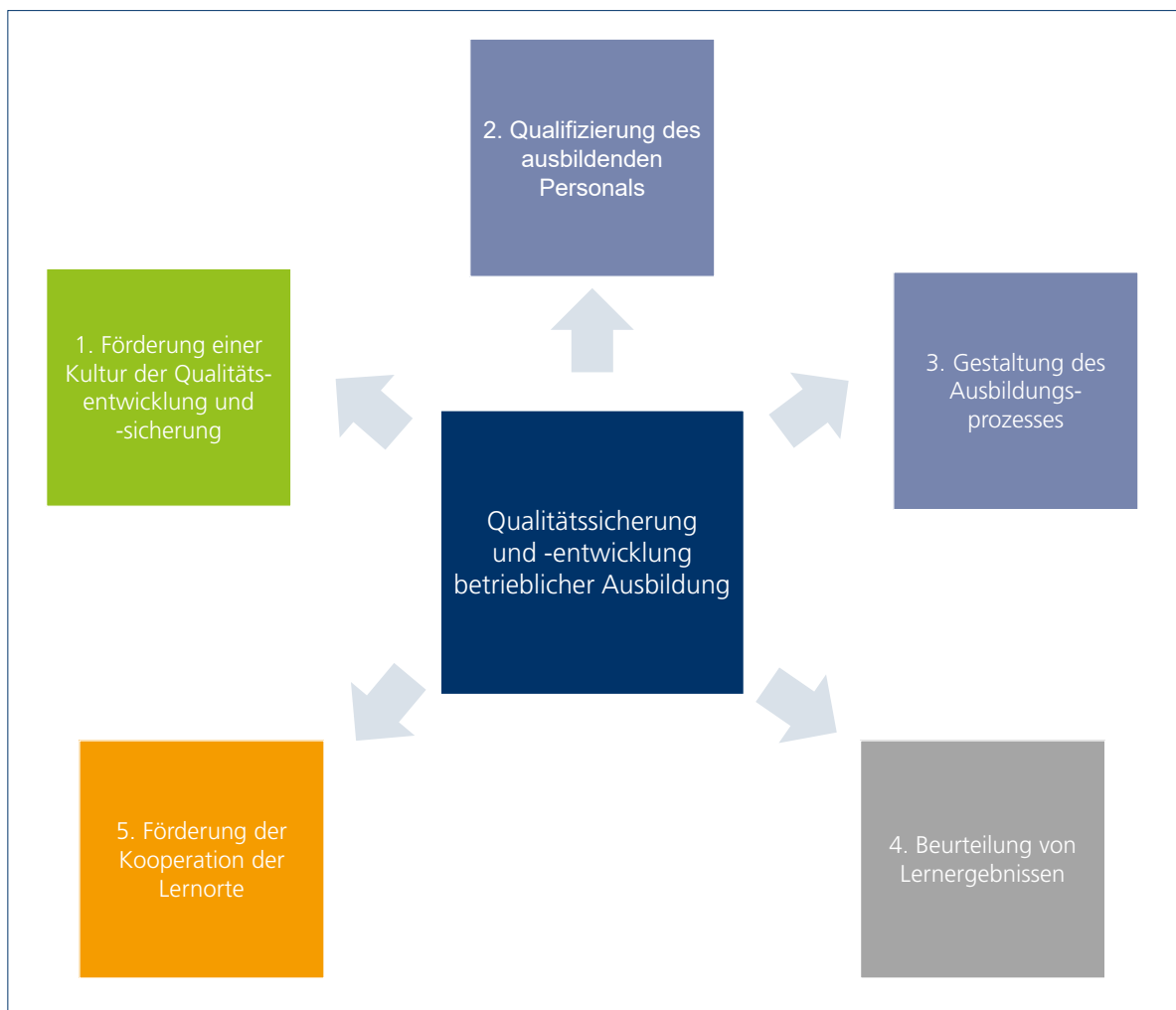
Anlass geschaffen, sich über das Lernen selbst, über entsprechende Probleme und Ziele auszutauschen sowie Lerndefizite gezielt anzugehen. Verschiedene Arbeitshilfen können hier eine planvolle Beurteilung von Lernergebnissen unterstützen.

#### (5) Förderung der Kooperation der Lernorte

Die Ausbildung findet an mehreren Lernorten statt. Aufgrund der unterschiedlichen Verantwortlichkeiten und Aufgabenstellungen von Betrieb und Berufsschule ist es für das Erreichen des gemeinsamen Ausbildungsziels und damit einer guten Ausbildungsqualität ausschlaggebend, dass die Lernorte ihre Ausbildungsmaßnahmen miteinander koordinieren und abstimmen.

Die im Rahmen des Modellversuchsprogramms entstandenen Instrumente, die sowohl Handlungs- als auch Reflexionshilfen umfassen, sind im Wesentlichen rückgebunden an diese zentralen Handlungsfelder der Qualitätssicherung (vgl. HEMKES/SCHEMME 2013). Dabei wurden die Handlungsbereiche selbst wiederum mit jeweils einzelnen Qualitätsanforderungen unterlegt (vgl. GAYLOR u. a. 2015). Für die vorliegende Studie stellt diese Unterscheidung von zentralen Handlungsfeldern der betrieblichen Qualitätssicherung und -entwicklung eine wichtige Reflexionsfolie dar, vor deren Hintergrund die vielfältigen Initiativen der Kammerorganisationen eingeordnet, sortiert und analysiert werden (vgl. insbesondere Kap. 4.7.8).

Abbildung 2: Handlungsfelder der Qualitätssicherung und -entwicklung auf betrieblicher Ebene



Auch wenn hiermit zentrale Stellschrauben der Qualitätssicherung und -entwicklung identifiziert wurden, haben die Ergebnisse und Erfahrungen der Modellversuche zugleich deutlich gezeigt, dass viele Betriebe eine kontinuierliche Unterstützung und Beratung bedürfen, um in den einzelnen Handlungsfeldern der Qualitätssicherung wirksame Instrumente zu entwickeln und zu implementieren – das gilt insbesondere für Maßnahmen der Qualitätsverbesserung, die über die auf systemischer Ebene festgelegte Umsetzung von Mindeststandards hinausgehen. Zudem wurde im Rahmen des Modellversuchsschwerpunkts sichtbar, dass „die Wirksamkeit der Qualitätsanstrengungen [...] dann erhöht (wird), wenn intermediäre Institutionen entsprechende Konzepte oder Instrumente der Qualitätsverbesserung in das eigene Leistungsspektrum integrieren“ (SCHEMME/PFAFFE 2016, S. 33). Der Impuls zur Entwicklung der betrieblichen Ausbildungsqualität kann dementsprechend auf der intermediären Ebene in Gang gesetzt und von intermediären Einrichtungen wie insbesondere den Kammerorganisationen ausgehen.

Tatsächlich wurden in den vergangenen Jahren kammerseitig die Anstrengungen im Themenfeld erhöht, was sich in der Auflage einer Vielzahl unterschiedlichster Aktivitäten und Maßnahmen niederschlägt. Es sind beispielsweise thematisch auf das Thema Ausbildungsqualität zugeschnittene Workshops, Veranstaltungen und Beratungsangebote initialisiert, entsprechende Arbeitsmaterialien erstellt und unter den Betrieben verbreitet worden. Nicht zuletzt sind verschiedene Siegelprogramme, Preisvergaben und Wettbewerbe ausgerufen worden, die Betriebe und deren Ausbildungspersonal für die Qualität ihrer Ausbildung prämiieren und auf diesem Weg für die Aufgabe der Qualitätssicherung werben. Derlei Aktivitäten der Kammern, die auf die Sicherung, Entwicklung bzw. Auszeichnung der Qualität betrieblicher Ausbildung abzielen und sich dazu in erster Linie unterstützend an Ausbildungsbetriebe und deren Ausbildungspersonal richten, werden im Folgenden als „Qualitätsinitiativen“ gefasst. Mit Blick auf das Angebots- und Leistungsportfolio der Kammern sind hiermit Initiativen angesprochen, die über die gesetzlich festgelegten Regeltätigkeiten der Kammerorganisationen hinausgehen und insofern „Sonderaktivitäten“ darstellen (s. 3.1. zur Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes).

### **Infokasten 2: Niedriges Beschwerdemanagement – eine Initiative von DIHK, ZDH und DGB**

Abgesehen von dem in dieser Studie untersuchten Engagement der Industrie- und Handelskammern sowie der Handwerkskammern gibt es weitere Akteure auf intermediärer Ebene wie Wirtschafts-, Fach- und Branchenverbände, die sich für die Verbesserung der betrieblichen Ausbildungsqualität einsetzen (siehe Abb. 1).

So haben etwa die Kammer-Dachverbände „Deutscher Industrie- und Handelskammertag“ (DIHK) sowie „Zentralverband des Deutschen Handwerks“ (ZDH) zusammen mit dem „Deutschen Gewerkschaftsbund“ die Pilotierung eines niedrigschwelligen Beschwerdemanagements vereinbart und durchgeführt. Ziel dieser Initiative ist es, Jugendliche bei Problemen mit der Ausbildungsqualität besser zu unterstützen und damit Ausbildungsabbrüche zu vermeiden.

Ein niedrigschwelliges Beschwerdemanagement soll Probleme und Konflikte zwischen Auszubildenden und Ausbildungsbetrieb möglichst früh und einfach klären, ohne vorzeitig eine Eskalationsspirale in Richtung gesetzlich vorgesehener Maßnahmen in Gang zu setzen. Es soll die individuelle Situation der Auszubildenden im Betrieb verbessern, aber auch der betrieblichen Perspektive Rechnung tragen.

Zu den Ergebnissen dieses gemeinsamen Vorhabens zählt die Entwicklung von Frühwarnsystemen. Hier sind etwa die von allen Handwerkskammern angebotene „AppZubi2.0“ mit SOS-Button oder der im Rahmen eines ganzheitlichen Online-Berichtsheftes integrierte Kontakt-Button zu nennen, der eine rasche und direkte Kommunikation mit der jeweiligen zuständigen Stelle ermöglicht. Darüber hinaus wurden Instrumente der anonymen Anfrage und Beratung erarbeitet, (z. B. ein von der IHK Düsseldorf entwickeltes Internetformular), die durch verbesserte Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit ergänzt werden.

## 2.5 Forschungsziele und –fragen

Die Qualitätssicherung beruflicher Bildung findet – wie gezeigt – unter Nutzung eines breiten Instrumentariums auf allen drei Ebenen des dualen Ausbildungssystems statt (BIBB 2017, S. 37). In der Diskussion um die Qualität betrieblicher Bildung liegt der Fokus oftmals auf der Systemebene sowie auf der betrieblichen Ebene. So sind bislang keine Untersuchungen bekannt, die Aufschluss über die Verbreitung, die Relevanz und die Ausgestaltung von Initiativen und Angeboten auf intermediärer Ebene geben, die an KMU gerichtet sind und deren Ziel es ist, die betrieblichen Anstrengungen im Bereich der Qualitätssicherung und -entwicklung zu unterstützen. In Anbetracht dessen ist es das primäre und übergreifende Ziel dieser Studie, einen ersten deskriptiven Überblick über die Vielzahl und die Vielfalt von Qualitätsinitiativen der Kammern zur Förderung betrieblicher Ausbildung zu geben. Dahinter stehen mehrere miteinander verbundene Teilziele: In erster Linie sollen im Rahmen einer empirischen Untersuchung Antworten auf grundsätzliche Fragen nach der Verbreitung, Entstehung sowie der Ausgestaltung der Initiativen gefunden werden. Auf Grundlage eines breiten empirischen Fundaments sollen neue grundlegende Erkenntnisse über Qualitätssicherungsansätze und -praktiken auf intermediärer Ebene gewonnen und in die Debatte um die Qualitätssicherung betrieblicher Ausbildung eingespeist werden.

Neben diesem forschungsbezogenen Ziel einer grundlegenden Vermessung der Qualitätsinitiativen im Hinblick auf ihre zentralen Merkmale und Rahmendaten wurden auch praxisbezogene und bildungspolitische Zwecke verfolgt: So steht hinter der Studie auch die Intention, das vielfältige Engagement von intermediären Akteuren, hier der Kammern, sowie deren kreativen Ideen zur Sicherung und Förderung betrieblicher Ausbildungsqualität sichtbarer zu machen. Damit soll eine Wertschätzung der entsprechenden Anstrengungen auf intermediärer Ebene befördert werden. Gleichzeitig wäre zu wünschen, dass die Projektergebnisse den gegenseitigen Austausch von Erfahrungen und Ideen zwischen den Einrichtungen anregen und gegebenenfalls Lernanlässe schaffen.

Um die Forschungsziele zu adressieren, wurde das Untersuchungs- und Datenmaterial mit Blick auf folgende Einzelfragestellungen begutachtet:

- ▶ In welchen Zusammenhängen sind Qualitätsinitiativen entstanden und wie verbreitet sind sie? (s. Kap. 4.1 u. Kap. 4.2)
- ▶ Welche Ziele werden mit ihnen verfolgt und welche Themen behandeln sie? (s. Kap. 4.3 u. Kap. 4.4)
- ▶ Wie sind Qualitätsinitiativen ausgestaltet? Welche Formate und Typen von Qualitätsinitiativen lassen sich unterscheiden? (s. Kap. 4.5, Kap. 4.6, Kap. 4.7)
- ▶ Welches Verständnis betrieblicher Ausbildungsqualität haben Qualitätsinitiativen? Entlang welcher Kriterien wird Qualität bewertet, gesichert und entwickelt? Inwiefern werden hierbei die Handlungsfelder der Qualitätssicherung bzw. die EQAVET-Qualitätsindikatoren adressiert? (s. insbesondere Kap. 4.7.8)

Um der Komplexität der Forschungsfragen gerecht zu werden, wurde ein umfassendes multimethodisches Forschungsdesign entwickelt, das im Folgenden umrissen wird.

## 3 Methodische Vorgehensweise

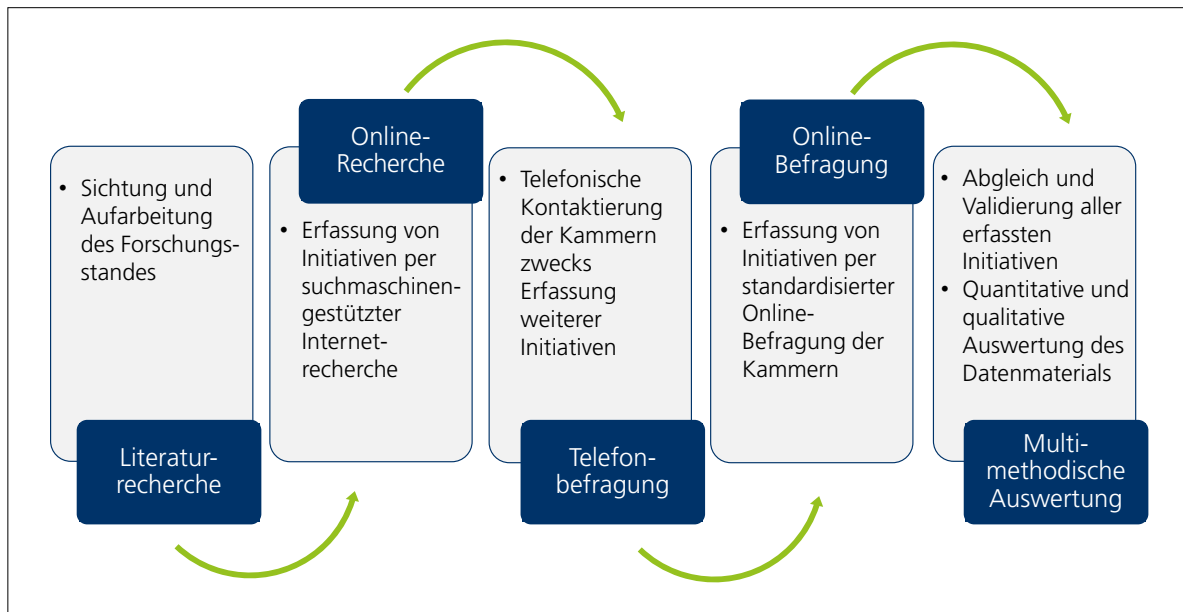
Das übergreifende Ziel des Projektes bestand in einer deskriptiven Status-quo-Erhebung und Analyse von Aktivitäten und Maßnahmen zur Förderung bzw. Auszeichnung betrieblicher Ausbildungsqualität („Qualitätsinitiativen“) auf intermediärer Ebene. Dem geschuldet, dass über den Untersuchungsgegenstand vorab kaum gesichertes, aktuelles Wissen vorlag, hat sich das Projekt dabei vorwiegend einem eher explorativen, erkundenden Forschungsansatz verschrieben.

Zunächst war es das Ziel, einen Überblick über sämtliche Qualitätsinitiativen auf intermediärer Ebene zu gewinnen. Dabei sollte die Erhebung und Untersuchung der Kammerinitiativen den Ausgangs- und Schwerpunkt bilden, weil die Kammern als zuständige Stellen eine zentrale, gesetzlich verankerte Rolle in der Qualitätssicherung der betrieblichen Bildung auf intermediärer Ebene spielen (BIBB 2017, S. 57ff.). Daran anknüpfend sollten die Qualitätsinitiativen von Branchen- und Arbeitgeberverbänden sowie Gewerkschaften ergänzend ermittelt und analysiert werden. Im Zuge des Projektverlaufes zeigte sich aber, dass diese Erweiterung des Untersuchungsfeldes angesichts der Fallzahl von ca. 200 identifizierten Initiativen der HwK und IHK, die sowohl quantitativ als auch qualitativ zu untersuchen waren, sowie den durch die COVID-19-Pandemie bedingten zeitlichen Verschiebungen nicht mehr umsetzbar war. Somit konzentriert und beschränkt sich die vorliegende Studie auf die Vielfalt der von den HwK sowie IHK durchgeführten Initiativen.

Neben der bloßen Dokumentation der Einzelinitiativen rückten in diesem Zusammenhang verschiedene Einzelfragestellungen in den Untersuchungsfokus (s. Kap. 2.5). Um der damit verbundenen Vielschichtigkeit und Komplexität der Untersuchungsschwerpunkte gerecht zu werden, wurde ein multimethodisches Forschungsdesign entwickelt und angewandt. Dies bedeutet, dass in einem mehrstufigen Prozess mehrere unterschiedliche Erhebungs- und Auswertungsmethoden zum Einsatz kamen. Der Forschungsgegenstand konnte damit aus verschiedenen Blickwinkeln und unter Einbezug mehrerer Datenquellen betrachtet und analysiert werden. Eine solche Forschungsstrategie, die auf verschiedene Arten von Quellen zurückgreift, verspricht eine größere Differenziertheit der Analyse und eine „Verbreiterung der Erkenntnismöglichkeiten“ (FLICK 2011, S. 19; s. ferner GLÄSER/LAUDEL 2010, S. 104). So können mittels der Kombination verschiedener Datensorten und Untersuchungsmethoden die jeweiligen spezifischen Stärken der einzelnen Methoden genutzt werden, um die Schwächen der jeweils anderen Methode auszugleichen (vgl. KELLE 2008). Vor allem aber war die Wahl dieser methodischen Strategie dem Doppelziel geschuldet, sowohl die Quantität und Verbreitung von Qualitätsinitiativen als auch die qualitativen bzw. inhaltlichen Charakteristika der Initiativen zu untersuchen. Dazu kamen nach einer vorbereitenden Literaturrecherche mit einer Online-Recherche, einer Telefonbefragung und schließlich einer standardisierten Online-Befragung mehrere Methoden der Datenerhebung zur Anwendung.

Der hierdurch entstandene Pool an unterschiedlichen Datensätzen und Daten ist – je nach Fragestellung – qualitativ und/oder quantitativ ausgewertet worden. Die Ergebnisse aus den einzelnen Untersuchungen wurden an verschiedenen Stellen wechselseitig aufeinander bezogen und vergleichend geprüft. Auf diesem Weg konnte eine empirische Sättigung erreicht werden, die eine Sortierung, eine Verdichtung und schließlich eine Zusammenfassung der Einzelergebnisse ermöglichte, welche die Grundlage für den vorliegenden Bericht bildet.

Abbildung 3: Das methodische Vorgehen im Überblick



### 3.1 Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands

Das Projekt startete zunächst mit einer Sichtung und Aufarbeitung des Forschungsstandes und der allgemeinen Befundlage zu Qualitätsinitiativen intermediärer Einrichtungen. Auf diesem Weg bestätigte sich die Annahme, dass eine Untersuchung der Verbreitung und der Typen, der Ausgestaltung und der Relevanz solcher Qualitätsinitiativen in Deutschland aussteht. Zum anderen konnte im Hinblick auf die Erhebung der Kammerinitiativen in diesem Zusammenhang eine heuristische Definition von Qualitätsinitiativen entwickelt werden, was der Eingrenzung des Forschungsgegenstands und der Präzisierung des Forschungsvorhabens diente:

Qualitätsinitiativen sind Aktivitäten, Maßnahmen und Projekte, welche die Sicherung bzw. Entwicklung bzw. Auszeichnung der Qualität betrieblicher Ausbildung zum Ziel haben und sich dazu in erster Linie an Ausbildungsbetriebe bzw. deren Ausbildungspersonal richten. Zudem ist vorausgesetzt, dass Qualitätsinitiativen über die gesetzlich festgelegten Regeltätigkeiten der Kammerorganisationen hinausgehen und damit „Sonderaktivitäten“ darstellen. Dabei kann es sich sowohl um erst im Aufbau befindliche als auch um bereits etablierte oder in den letzten fünf Jahren abgeschlossene Initiativen handeln.

Dabei ist kritisch anzumerken, dass die begriffliche Trennschärfe nicht immer vollständig gegeben ist. So kann etwa diskutiert werden, ob die Beratungsanteile in manchen Qualitätsinitiativen nicht eine Fortführung der gesetzlichen Kammer-Aufgaben darstellen. Aufgrund der Komplexität der Angebote und ihrer Integration in eigenständige Projekte wurde sich in solchen Fällen aber für eine Kategorisierung als „Sonderaktivitäten“ entschieden.

Grundsätzlich umfasst das genannte Begriffsverständnis von Qualitätsinitiativen damit zum einen sämtliche Siegelprogramme und Wettbewerbe zur Auszeichnung betrieblicher Ausbildungsqualität, aber z. B. auch thematisch einschlägige Workshop-Reihen oder Beratungsangebote für das Ausbildungspersonal sowie die Erstellung und Bereitstellung von Informations- und Arbeitsmaterialien zum Thema Ausbildungsqualität. Aktivitäten und Maßnahmen, die sich nicht in erster Linie an Betriebe, sondern primär an Auszubildende richten und z. B. auf Berufsinformationen abzielen, fallen somit nicht unter die gewählte Definition. Dasselbe



gilt für Projekte, die primär Berufsschulen und damit (berufs-)schulisches Lehren und Lernen adressieren.

Nach dieser definitorischen Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes folgte die Fallauswahl. Aufgrund der herausgehobenen Stellung bei der Qualitätssicherung beruflicher Bildung, die sich auch in der hohen Fallzahl von Qualitätsinitiativen ausdrückt, wurde beschlossen, die Angebote der Hwk sowie IHK in den Mittelpunkt der Untersuchung zu rücken. Diese besondere Rolle fußt auf dem Umstand, dass der Staat den Kammern hoheitliche Aufgaben übertragen hat. Sie umfassen die Beratung der Betriebe und Auszubildenden, das Monitoring der Ausbildungsdurchführung und die Organisation der Prüfungen. Die Kammern entscheiden als zuständige Stellen zudem über die Abkürzung oder Verlängerung von Ausbildungszeit und tragen mit der Organisation von spezifischen Fortbildungsprüfungen zur Qualifizierung des Berufsbildungspersonals bei (BIBB 2017, S. 57). Damit fungieren sie auf intermediärer Ebene im Hinblick auf die Qualitätssicherung betrieblicher Bildung als zentrale Akteure: Während im Wesentlichen auf Systemebene über Gesetze und Verordnungen die Mindeststandards gesetzt werden, die dann auf betrieblicher Ebene umgesetzt werden, überwachen und bewerten die Kammern als zuständige Stellen die Ausbildungsqualität. Zwecks des Ziels einer Voll erfassung der Qualitätsinitiativen richtete sich die Untersuchung an sämtliche HwK sowie IHK in Deutschland.

Im Anschluss daran stand fortan das Auffinden der entsprechenden Initiativen im Fokus, womit ab Januar 2020 die Phase der Datenerhebung startete.

## 3.2 Datenerhebung

Mit einer auf einer Literatursichtung aufbauenden Online-Recherche sowie einer über eine Telefonbefragung gestützten Online-Befragung kamen im Kern zwei Methoden der Datenerhebung zur Anwendung. Ziel war es, Informationen über Qualitätsinitiativen der Kammerorganisationen zu gewinnen und die zentralen Forschungsfragen zu beantworten.

### 3.2.1 Online-Recherche

Um einen ersten Überblick über die Verbreitung und die Vielfalt der Qualitätsinitiativen zu gewinnen, startete die Umsetzung des Vorhabens mit einer systematischen Online-Recherche der Webseiten der Kammern (Hwk sowie IHK). Diese wurde durch eine Sichtung bestehender Untersuchungsergebnisse vorhergehender Projekte und einer Literaturrecherche begleitend vorbereitet. Dadurch bestätigte sich der Befund, dass es bislang weder öffentlich zugängliche Übersichten noch Analysen zu den Bemühungen intermediärer Einrichtungen gibt, also auch nicht über die der Kammern, über Qualitätsinitiativen die betriebliche Ausbildungsqualität zu stärken.

Basierend auf einer suchmaschinengestützten Schlagwortrecherche (Google-Suche) sowie einer systematischen Recherche auf den Webseiten von HwK sowie IHK konnte eine Vielzahl an einschlägigen Qualitätsinitiativen und deren Ansprechpartner identifiziert werden. Diese Initiativen wurden mitsamt ihren allgemeinen Rahmendaten sowie der auf den Kammer-Webseiten zu findenden Selbstbeschreibungen dokumentiert.

Wenngleich es darüber gelang, sich ein erstes Bild über den Untersuchungsgegenstand zu verschaffen, hat sich gezeigt, dass allein die Unterschiedlichkeit in der inhaltlichen Beschreibung der Initiativen auf den jeweiligen Webseiten einer standardisierten Erfassung aller für die Beantwortung der Untersuchungsfragen notwendigen Daten entgegenstand. Zugleich war davon auszugehen, dass über die Online-Recherche nicht sämtliche Initiativen zu erfassen sind. Schließlich verfügen insbesondere sehr junge oder aber auch bereits ausgelaufene Initiativen

nicht in jedem Fall über eine Internetpräsenz. Das Untersuchungsziel, eine informative und möglichst vollständige Status-quo-Gesamtschau über Qualitätsinitiativen zu erstellen, verlangte also weitere Erhebungsschritte.

### 3.2.2 Telefonbefragung

Aus diesem Grund wurde ergänzend eine Telefonbefragung konzipiert und durchgeführt. Wie oben dargelegt, konzentrierte sich diese mit den HwK sowie IHK ebenso auf die Kernuntersuchungsgruppe.

Um möglichst valide Untersuchungsergebnisse zu generieren, wurde in Abstimmung mit den Dachverbänden der Kammerorganisationen, Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V. und dem Zentralverband des Deutschen Handwerks, zunächst nach geeigneten Ansprechpartnerinnen und -partnern bei den Kammern für die anstehende Online-Befragung gesucht. Basierend auf der Online-Recherche musste davon ausgegangen werden, dass es Kammern gibt, die mehrere Qualitätsinitiativen durchführen. Damit es nicht zu Mehrfachnennungen aufgrund sich überschneidender Zuständigkeiten kommt, war es das Anliegen, eine Hauptkontaktperson zu finden, die den Überblick über die verschiedenen Kammerinitiativen im Themenfeld hat und von Projektseite im Weiteren mit den notwendigen Informationen versorgt werden konnte.

In der Regel handelte es sich hierbei um die Leitungen der Fach- bzw. Geschäftsbereiche für Ausbildung bzw. berufliche Bildung; in wenigen Fällen um von den Kammern selbst benannte Ansprechpersonen, die sich im Rahmen der Telefonate bereit erklärten, nach dem Start der Online-Erhebung die entsprechenden Informationen an die richtigen Fachabteilungen weiterzuleiten und dafür Sorge zu tragen, dass pro Qualitätsinitiative jeweils ein Fragebogen ausgefüllt würde.

Ein weiteres Ziel der Telefonbefragung war es, die Kammerorganisationen auf das DEQAVET-Projekt aufmerksam zu machen und insbesondere über die finale Komponente der Datenerhebung zu informieren: eine standardisierte Online-Befragung. Im Rahmen der Telefonate wurden die Befragungsteilnehmerinnen und -teilnehmer bereits frühzeitig auf die noch ausstehende Online-Erhebung aufmerksam gemacht und persönlich zu einer Teilnahme eingeladen und motiviert, womit der Grundstein für einen zufriedenstellenden Befragungsrücklauf und damit aussagekräftige Daten gelegt werden sollte.

Im Rahmen der telefonischen Kontaktierung sämtlicher HwK sowie IHK konnten – neben der Identifikation geeigneter Ansprechpartnerinnen und -partner – zudem die Befunde der Online-Recherche verifiziert werden. Die standardisierte Erfassung der Initiativen wie auch ein teamintern einheitliches methodisches Vorgehen wurde dabei durch den Einsatz eines begleitenden methodischen Manuals gewährt. Die Telefonbefragung startete im Februar 2020. Wegen der kurz danach einsetzenden Coronapandemie musste sie jedoch zeitweilig unterbrochen werden, sodass sie schließlich erst im Juni 2020 vollständig abgeschlossen werden konnte.

### 3.2.3 Online-Befragung

Mittels der Online-Befragung, die sich als Vollerhebung konzipiert an sämtliche HwK sowie IHK richtete, sollte ein abschließender Überblick über die Vielfalt der Initiativen gewonnen werden, die vom Befragungszeitpunkt aus in den vergangenen fünf Jahren durchgeführt wurden. Dabei sollten sowohl bereits abgeschlossene als auch aktuelle Initiativen genannt werden. Das Untersuchungsinteresse richtete sich dabei nicht nur auf die grundsätzlichen Rahmenbedingungen, die Formate und Ausprägungen, sondern auch auf die Reichweite, Verbreitung und Ausgestaltung der diversen Qualitätsinitiativen. Dazu wurde basierend auf den konzeptionel-



len Vorarbeiten und den Erkenntnissen aus der Online-Recherche sowie der Telefonrecherche ein Fragebogen zum Thema Qualitätsinitiativen betrieblicher Ausbildung entwickelt. Der in verschiedene Themenbereiche gegliederte und insgesamt 30 Einzelfragen umfassende Fragebogen zielte auf die Erfassung von Qualitätsinitiativen und wurde konzipiert, um deren vielfältige Ausgestaltung sowie deren grundsätzlichen Rahmendaten zu erheben (s. Anhang 1). Er umfasste Frageblöcke zur Verbreitung und Entstehung, zu den Formaten und thematischen Schwerpunkten sowie den Zielen und der Reichweite der von den jeweiligen Kammern angebotenen Qualitätsinitiativen im Bereich betrieblicher Ausbildung. Zusätzlich wurden die Befragten gebeten, die Website-Adresse sowie eine Kurzbeschreibung und gegebenenfalls auch weiterführendes Informationsmaterial zu der jeweiligen Initiative zu übermitteln. Die Befragung wurde dabei dergestalt konzipiert, dass mit jedem Durchgang durch den Fragebogen eine einzelne „Qualitätsinitiative“ erfasst werden sollte. Sofern eine Einrichtung mehrere Initiativen anbot, wurden die Befragten gebeten, den Bogen entsprechend mehrfach auszufüllen – nur so konnte eine vollständige und vollumfängliche Erfassung gewährleistet werden.

Aus datenschutzrechtlichen Gründen wurde es den Antwortenden selbstverständlich freigestellt, ihre Anonymität zu wahren oder aber den Namen ihrer Einrichtung zu benennen. Weitere Datenschutzrechtsbestimmungen wurden im Vorfeld geprüft und berücksichtigt.

Der Fragebogen wurde mit den Kammerdachverbänden DIHK und ZDH abgestimmt, im Rahmen mehrerer technischer und inhaltlicher Pretests u. a. unter Beteiligung einer IHK auf Handhabbarkeit, Verständlichkeit und Eindeutigkeit geprüft und schließlich mittels der Online-Befragungssoftware LimeSurvey als Online-Befragung programmiert. Auf Grundlage der Online-Recherche sowie der telefonischen Vorabkontaktierung der Kammerorganisationen wurde eine Liste von Ansprechpersonen innerhalb der Kammern zusammengestellt, die im Anschluss per E-Mail zur Befragung eingeladen wurden (s. Anhang 1). Die Befragung startete im Juli 2020 und zog sich aufgrund der Auswirkungen der Coronapandemie bis Ende September desselben Jahres hin.

Die Beendigung dieser Befragung schloss gleichzeitig die Phase der Datenerhebung ab. Damit waren die Voraussetzungen für die Entwicklung und Anwendung von Analysekr Kriterien gegeben, mit denen die über die verschiedenen Methoden der Datenerhebung gesammelten Qualitätsinitiativen im weiteren Projektverlauf systematisch zu untersuchen und aufzubereiten waren.

### 3.3 Datenauswertung

Über die Online-Recherche, die Telefon- und die Online-Befragung gelang es, eine überraschend große Fülle quantitativer sowie qualitativer empirischer Daten über Qualitätsinitiativen sämtlicher Kammern und weiterer intermediärer Einrichtungen wie Wirtschafts- und Branchenverbände etc. zu erheben. Deshalb wurde sich im weiteren Projektverlauf auf die HwK sowie IHK konzentriert. Die Fülle an Daten, insbesondere aber die Unterschiedlichkeit der Datentypen sowie die Vielfalt an einzelnen Untersuchungsschwerpunkten machten die Anwendung einer komplexen Auswertungsstrategie erforderlich, die sowohl quantitative als auch qualitative Schritte der Datenauswertung umfasste. Während für die Untersuchung der Verbreitung der Qualitätsinitiativen eine Quantifizierung der über die verschiedenen Datenquellen hinweg erfassten Initiativen nötig war, mussten für die inhaltliche Tiefenanalyse der Angebote hingegen qualitative Methoden eingesetzt werden. In diesem Sinne wurde eine Auswertungsstrategie verfolgt, die für die Beantwortung der verschiedenen Teilfragen die Auswahl jeweils spezifisch adäquater Methoden vorsah.

Bevor jedoch mit der Auswertung des Datenmaterials begonnen werden konnte, musste in einem vorbereitenden Analysedurchlauf zunächst noch einmal eingehend geprüft werden,

ob die erfassten Initiativen tatsächlich als Qualitätsinitiativen gemäß der festgelegten Definition (s. Kap. 3.1) gelten konnten. Sofern dies nicht der Fall war, wurde die jeweilige Initiative aussortiert und mitsamt dem entsprechenden Datenmaterial aus dem Analysekorpus exkludiert. Insgesamt konnten 192 Qualitätsinitiativen mit in die Untersuchung einbezogen werden (s. Anhang 2). In Summe mussten 28 der über die Online-Befragung erfassten Initiativen in diesem Schritt hingegen von der weiteren Untersuchung ausgeschlossen werden. Insgesamt 18 Initiativen wurden aussortiert, weil zu ihnen keinerlei verwertbare Informationen vorlagen, weder Titel der Initiative noch Kurzbeschreibung bzw. Webseite. Weil in diesen Fällen die Befragten bzw. die jeweiligen Kammern anonym geblieben waren, war eine Nachrecherche nicht möglich. Weitere zehn Initiativen mussten ausgeschlossen werden, weil sie nach Prüfung der Webseite bzw. der Kurzbeschreibung nicht als Qualitätsinitiativen gemäß der aufgestellten Definition zu kategorisieren waren. Dies betraf einzelne Fälle von Initiativen, die entweder über keinen ausdrücklichen Bezug zum Thema Ausbildungsqualität verfügen, sich nicht primär an Betriebe richten oder aber als Maßnahme aus dem Bereich der Regeltätigkeit einzuordnen sind und insofern keine Sonderaktivität darstellen. Sofern auch nach Prüfung der vorliegenden Informationen wegen der Trennschärfe(n)problematik (s. Kap. 3.1.) kein eindeutiges Ergebnis zu erzielen war, wurde im Zweifel für den Verbleib der Initiative im Untersuchungsmaterial entschieden, wobei es sich hierbei um wenige Ausnahmen handelte.

### 3.3.1 Quantitative Datenauswertung

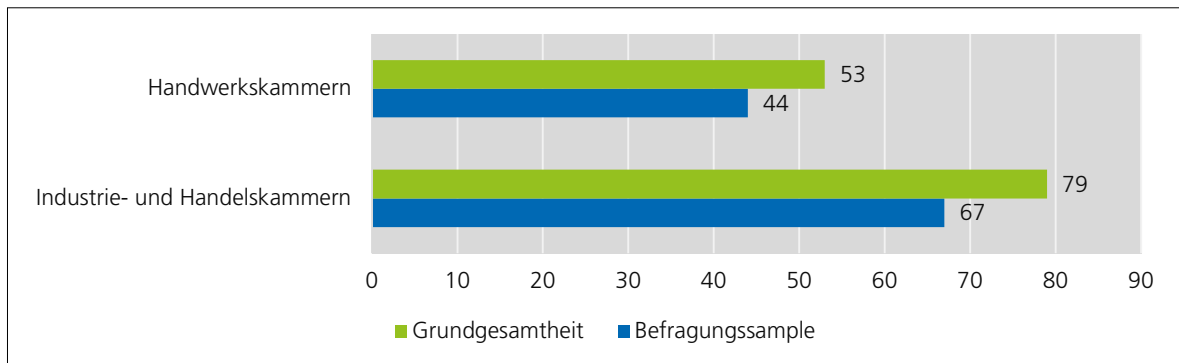
Die quantitative Datenauswertung bezieht sich vornehmlich auf die Analyse der Daten aus der standardisierten Befragung. Diese konnte im September 2020 abgeschlossen werden. Nach dem Ende der Feldphase erfolgte der Datenexport, sodass die Daten für die statistische Weiterbearbeitung mit Excel und SPSS zur Verfügung standen. Um einen verlässlichen und belastbaren Datensatz zu bilden, wurden mittels der obligatorischen Datenbereinigung fehlerhafte Datensätze und Dateneingaben entfernt bzw. korrigiert sowie die Datensätze auf Vollständigkeit, Plausibilität und Konsistenz überprüft. Im Anschluss daran startete die statistische Datenauswertung. Dabei kamen im Wesentlichen deskriptive statistische Verfahren zum Einsatz, die von absoluten und relativen Häufigkeitsauszählungen der Antworten bis hin zu Mittelwertberechnungen und -vergleichen reichten.

Mit Ablauf des Befragungszeitraums lagen insgesamt 153 vollständig ausgefüllte und abgesendete (Kammern haben häufig mehrere Bogen ausgefüllt) sowie weitere 84 nur teilausgefüllte Fragebogen vor. Letztere wurden nicht in die Untersuchung einbezogen. Es waren 84,1 Prozent (111) der insgesamt 132 Kammern der Einladung gefolgt und hatten mindestens einen vollständigen Fragebogendurchlauf unternommen. Im Ergebnis haben sich damit 83,0 Prozent (44) aller 53 HwK und 84,8 Prozent (67) aller 79 IHK an der Befragung beteiligt. Wenngleich somit eine lückenlose Vollerfassung aller Kammern und damit sämtlicher Initiativen auf diesem Weg nicht realisiert werden konnte, kann aufgrund der insgesamt hohen Rücklaufquote von einer repräsentativen Umfrage mit aussagekräftigen Ergebnissen ausgegangen werden.

**Tabelle 2: Übersicht Rücklauf**

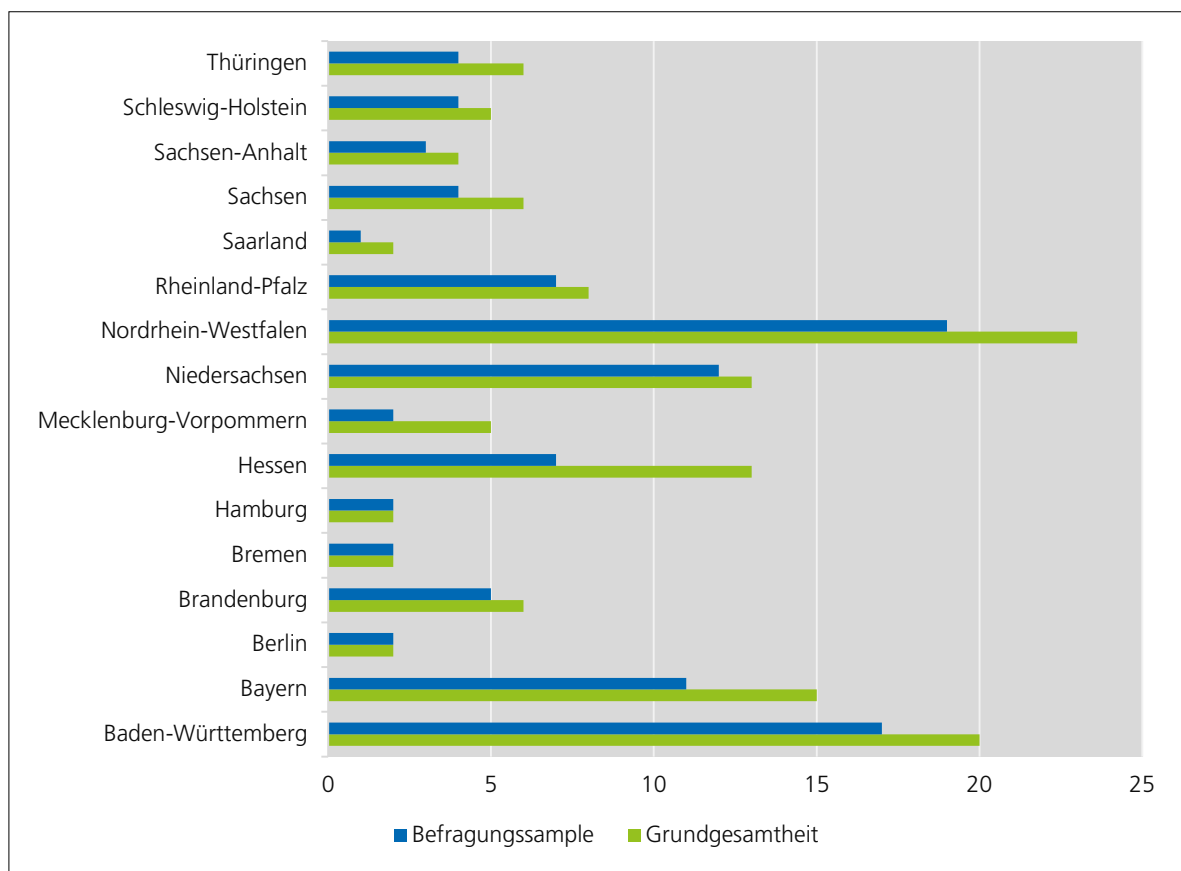
Art der Kammer	Grundgesamtheit (Anzahl aller Kammern)	Befragungssample (Anzahl teilnehmender Kammern)	Befragungssample (in Prozent)
Handwerkskammern	53	44	83,0
Industrie- u. Handelskammern	79	67	84,8
<b>Gesamt</b>	<b>132</b>	<b>111</b>	<b>84,1</b>

Abbildung 4: Rücklauf nach Kammern (Anzahl)



Für die Repräsentativität der Befragungsdaten ist neben einer hohen Ausschöpfungsquote ausschlaggebend, dass keine signifikanten Verzerrungen im Befragungssample vorliegen. Eine weitere Untersuchung des Samples sollte dies feststellen. Neben dem Rücklauf bezogen auf die Kammertypen, der mit 83,0 Prozent (HwK) zu 84,8 Prozent (IHK) nahezu identisch hoch ausfällt, wurde hierzu die regionale Verteilung der Kammersitze in den Blick genommen. Der Vergleich zwischen Grundgesamtheit und Befragungssample (s. Abb. 5) zeigt – mit sehr wenigen Ausnahmen (Hessen, Mecklenburg-Vorpommern) –, dass keine verzerrenden Unter- oder Überrepräsentationen vorliegen.

Abbildung 5: Charakterisierung des Befragungssamples (IHK u. HwK) nach regionaler Verteilung (Anzahl)



Die Antworten der Kammern liefern vielfältige Informationen und Erkenntnisse über die Verbreitung und die Entstehung, über die Formate und thematischen Schwerpunkte sowie über die Ziele und die Reichweite der Qualitätsinitiativen im Bereich betrieblicher Ausbildung. Es

ist gleichwohl darauf hinzuweisen, dass die zu diesen Themen über die Methode der Online-Befragung erfassten Angaben der HwK sowie IHK sich faktisch nicht auf sämtliche der real existierenden Qualitätsinitiativen beziehen. So konnte über die Online-Recherche schließlich eine Vielzahl weiterer Initiativen erfasst werden.

Nichtsdestotrotz liefert die statistische Auswertung dieser Angaben sehr wohl generalisierbare Erkenntnisse für die Grundgesamtheit aller Kammern sowie aller ihrer Qualitätsinitiativen. Nicht nur dass das Befragungssample auf Ebene der Kammern mit 84 Prozent einen sehr beträchtlichen Teil der Grundgesamtheit ausmacht und sich damit – wie zu erwarten – kaum von der Grundgesamtheit unterscheidet, auch sind die Abweichungen hinsichtlich der Merkmale der über die Online-Befragung und die Online-Recherche erfassten Initiativen zu vernachlässigen. Diese betreffen nur geringfügig die Verteilung der Typen der jeweils erfassten Qualitätsinitiativen, nicht aber deren grundsätzliche Ausgestaltung oder deren allgemeine Charakteristika. Insofern haben die statistische Auswertung der Online-Befragung und die daraus resultierenden Erkenntnisse repräsentative Aussagekraft für die Gesamtheit aller Qualitätsinitiativen der HwK sowie IHK.

### 3.3.2 Qualitative Datenauswertung

Sowohl im Rahmen der Online-Recherche als auch im Rahmen der standardisierten Online-Befragung konnten qualitative Datenbestände erfasst werden. Im Zuge der Online-Recherche wurden die auf den Webseiten der Kammern hinterlegten Informationstexte und -materialien zu den jeweiligen Qualitätsinitiativen extrahiert, gespeichert und in Form von Steckbriefen aufbereitet. Komplettiert wurden diese Steckbriefe durch Kurzbeschreibungen, die im Rahmen der Online-Befragung von den Befragten zu den einzelnen Initiativen übermittelt wurden. Eine Auswertung gemäß einer qualitativ-inhaltsanalytischen Dokumentenanalyse schloss sich an. Untersuchungsleitend waren hierbei mehrere Forschungsfragen, die sich zum einen auf die vorab festgelegten Untersuchungsschwerpunkte bezogen und somit aus dem von vorneherein definierten Ziel einer grundlegenden Bestandsaufnahme der Qualitätsinitiativen resultierten. Zum anderen ergaben sich jedoch auch vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Online-Befragung Sonderfragestellungen, denen dann ebenfalls im Rahmen der qualitativen Datenauswertung nachgegangen worden ist.

Im Anschluss an die Zusammenstellung des Datenmaterials (s. Anhang 2) wurden die einzelnen Qualitätsinitiativen gemäß deduktiv-induktiv entwickelter Kategorien einem Haupttyp zugeordnet, sodass im Folgenden z. B. Auszeichnungsinitiativen getrennt von Schulungsinitiativen oder Beratungsinitiativen untersucht werden konnten. Auf diese Weise war es möglich, die einzelnen Formate sehr viel tiefschärfer zu untersuchen. Wenngleich sich die allgemeine Frage der Ausgestaltung der Qualitätsinitiativen auf alle Initiativen und auf sämtliche Formate richtet, war es hierdurch sehr viel besser möglich, die Besonderheiten und auch die Typizität einzelner Initiativen im *Intraformatvergleich* herauszuarbeiten. Zugleich traten hierdurch dann auch die *formatspezifischen* Merkmale und Eigenschaften deutlicher zutage und konnten im anschließenden *Interformatvergleich* weiter an Kontur gewinnen.

Mit dem Ziel der intersubjektiven Überprüfbarkeit der Ergebnisse wurde ein auf die spezifischen Fragestellungen ausgerichteter Analyseraster entwickelt, das der projektinternen Dokumentation der Analyseergebnisse diente. Dazu sind einzelne zur Beantwortung der Forschungsfragen relevante Untersuchungskategorien herausgearbeitet worden. Mit Blick auf diese Kategorien schloss sich eine interpretative Analyse der aufbereiteten Textsegmente zu den einzelnen Initiativen an. Zentrale Inhalte wurden teils wörtlich zitiert bzw. paraphrasiert und in zusammengefasster Form festgehalten. Eine darauf aufbauende Abstrahierung von den einzelnen Initiativen ermöglichte schließlich generalisierende Schlussfolgerungen hinsichtlich grundsätzlicher fallübergreifender Merkmale für die einzelnen Formate.

## 4 Ergebnisse

Im Folgenden werden die zentralen Untersuchungsergebnisse präsentiert. Die Darlegung der Ergebnisse umfasst dabei zum einen Erkenntnisse hinsichtlich der Verbreitung (4.1) und Entstehung (4.2), der Themen (4.3) und der Ziele (4.4) von Qualitätsinitiativen der Kammern. Zudem werden Befunde zu den Bereichen Formate bzw. Typen (4.5) sowie Geltungsraum und Nachfrage nach den erfassten Initiativen (4.6) vorgelegt. Diesen einzelnen Untersuchungsschwerpunkten entsprechend zugeordnet werden dabei sowohl die quantitativen Ergebnisse der Online-Befragung als auch die Befunde der qualitativen Untersuchungen und gegenseitig abgeglichen. Eine Sonderauswertung zum Typ der Auszeichnungssinitiativen (4.7) schließt den Ergebnisbericht ab.

### 4.1 Zur Verbreitung der Qualitätsinitiativen

Das Untersuchungsziel, möglichst sämtliche Qualitätsinitiativen der HwK sowie IHK zu erfassen, wurde sowohl über die Literatur- und Online-Recherche sowie Telefonbefragung als auch über die Online-Erhebung verfolgt. Die Ergebnisse der einzelnen Untersuchungen wurden im Anschluss geprüft, miteinander abgeglichen und in Bezug gesetzt, um so ein valides Gesamtergebnis über die Verbreitung von Qualitätsinitiativen zu gewährleisten, das auch die Angebote derjenigen Kammern berücksichtigt, die an der Online-Befragung nicht teilgenommen haben. Initiativen, die sowohl über die Online-Befragung als auch bereits über die Online-Recherche identifiziert werden konnten, wurden dabei selbstverständlich nur einfach erfasst.

Mittels der Online-Befragung gelang so die Erfassung von in Summe 102 einzelnen Qualitätsinitiativen, die sich auf insgesamt 62 verschiedene Kammern verteilen. Von den 111 der 132 Kammern, die sich an der Befragung beteiligt haben (84 %), verfügen demnach 55,9 Prozent über mindestens eine Qualitätsinitiative. Die maximale Anzahl von Qualitätsinitiativen je Kammer liegt den Online-Befragungsergebnissen zufolge bei acht. Hierbei handelt es sich jedoch um einen Ausreißer, der zugleich auf ein methodisches Problem aufmerksam macht. So fallen einzelne wenige Kammern dadurch auf, dass sie entweder mehrere Einzelinitiativen zu einer einzigen Gesamtinitiative zusammengefasst oder aber – wie in diesem Sonderfall – einzelne Aktivitäten als mehrere Einzelinitiativen übermittelt haben. Weil es sich hierbei jedoch um wenige Einzelfälle handelt, stellt dies die Validität des Gesamtergebnisses nicht infrage. Über die Online-Recherche war es möglich, zusätzliche 90 Initiativen zu erfassen, sodass nach der Prüfung der Ergebnisse der Online-Befragung sowie nach dem Abgleich der Resultate aus beiden Teilerhebungen eine Gesamtzahl von unterschiedlichen 192 Qualitätsinitiativen registriert werden konnte.

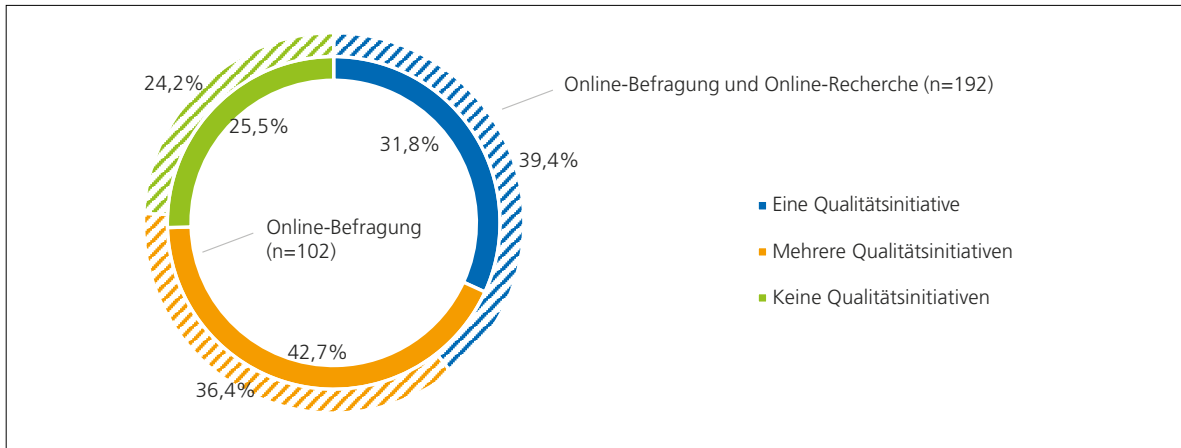
**Tabelle 3: Gesamtüberblick über die Anzahl der erfassten Qualitätsinitiativen der HwK sowie IHK**

Methode	Anzahl Qualitätsinitiativen vor Prüfung und Abgleich	Finale Anzahl Qualitätsinitiativen nach Prüfung und Abgleich
Online-Befragung	130	102
Online-Recherche	90	90
<b>Gesamt (nach Abgleich)</b>	<b>220</b>	<b>192</b>

Quelle: Befragung und Online-Recherche

Die Initiativen verteilen sich auf 100 der insgesamt 132 Kammerorganisationen. 75,8 Prozent der Kammern verfügen nach Stand der abgeschlossenen Untersuchung damit über mindestens eine Qualitätsinitiative, 36,4 Prozent sogar über mehrere (s. Abb. 6).

Abbildung 6: Anzahl Qualitätsinitiativen je Kammer (Anteile in %)



Quelle Online-Befragung und Online-Recherche, IHK u. HwK

Tabelle 4: Qualitätsinitiativen der Kammern nach Bundesländern

Bundesland	Anzahl Kammern (IHK und HwK)	Anzahl Qualitätsinitiativen	Anzahl Initiativen pro Kammer (IHK und HwK)
Baden-Württemberg	20	32	1,6
Bayern	15	17	1,13
Berlin	2	5	2,5
Brandenburg	6	10	1,67
Bremen	2	5	2,5
Hamburg	2	3	1,5
Hessen	13	17	1,31
Mecklenburg-Vorpommern	5	6	1,2
Niedersachsen	13	30	2,31
Nordrhein-Westfalen	23	20	0,87
Rheinland-Pfalz	8	15	1,75
Saarland	2	2	1
Sachsen	6	6	1
Sachsen-Anhalt	4	7	1,75
Schleswig-Holstein	5	11	2,2
Thüringen	6	6	1
<b>Gesamt</b>	<b>132</b>	<b>192</b>	<b>Ø 1,45</b>

Quelle: Online-Befragung und Online-Recherche

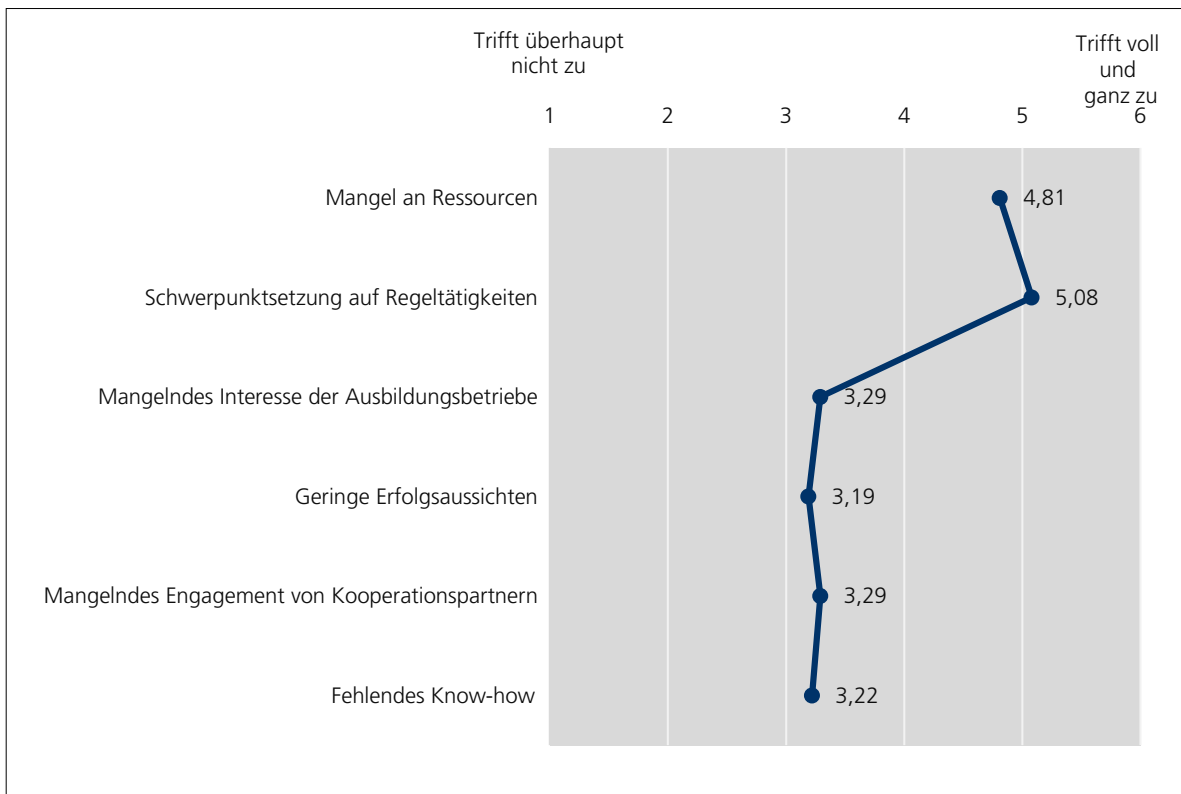


Die erfassten Qualitätsinitiativen verteilen sich auf Kammern aus sämtlichen Bundesländern, wobei die meisten Initiativen auf die Länder Baden-Württemberg (32), Niedersachsen (30) und Nordrhein-Westfalen (20) fallen. Dies hängt eng mit der unterschiedlichen Anzahl an Kammern je Bundesland zusammen. Um das genauer zu analysieren, wurde die Anzahl an Initiativen je Bundesland dementsprechend mit der Anzahl an Kammern je Bundesland relationiert. Im Ergebnis zeigt sich, dass von Kammern aus Berlin ( $\bar{0}$  2,5), Bremen ( $\bar{0}$  2,5) und Niedersachsen ( $\bar{0}$  2,31) die vergleichsweise höchste Zahl an Qualitätsinitiativen erhoben werden konnte. Über alle Länder hinweg liegt die durchschnittliche Anzahl je Kammer bei 1,45 Initiativen (s. Tab. 4).

Die zusammengefassten Ergebnisse der Teiluntersuchungen zeigen damit aber auch, dass nicht ausnahmslos alle Kammern Qualitätsinitiativen durchführen. So war es bei 24,2 Prozent aller Kammern weder über die Online-Befragung noch über die Online-Recherche möglich, eine solche Initiative auszumachen. Die Ursachen dafür, dass manche Kammern den Erhebungen zufolge keine Aktivitäten anbieten, die sich als Qualitätsinitiative qualifizieren lassen, können vielfältig sein. Um dies eingehender zu untersuchen, wurden diejenigen Kammern, die im Rahmen der Befragung angegeben haben, über keine entsprechende Initiative zu verfügen, gebeten, die dahinterliegenden Gründe anzugeben. Aus den Antworten lässt sich schließen, dass insbesondere der Mangel an Ressourcen ( $\bar{0}$  4,81) und vor allem die Schwerpunktsetzung auf die Aufgabe der Qualitätssicherung betrieblicher Ausbildung im Rahmen der Regeltätigkeiten der Kammern ( $\bar{0}$  5,08) ausschlaggebende Gründe sind, die gegen die Einführung von Sondermaßnahmen im Bereich der Qualitätssicherung betrieblicher Ausbildung sprechen (s. Abb. 7).

Seitens der Kammern wird die Aufgabe der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung betrieblicher Ausbildung schließlich zuvorderst innerhalb gesetzlich festgelegter Regeltätigkeiten in den Bereichen Ausbildungsberatung, Überwachung, Organisation und Durchführung von Prüfungen behandelt (BIBB 2017, S. 57ff.). Im Rahmen der regulären Ausbildungsberatung unterstützen sie Betriebe hinsichtlich der Ausbildungsgestaltung und überwachen die Ausbildungsstätten. Qualitätsinitiativen stellen demgegenüber Sonderaktivitäten dar, die über diesen Rahmen hinausgehen und bisweilen eher projekt- bzw. anlassbezogen durchgeführt werden. Eine Untersuchung der Frage, ob und in welchem Ausmaß eine Kammer über ihre Aktivitäten im Bereich der Regeltätigkeiten hinaus Qualitätsinitiativen ins Leben gerufen hat, erlaubt damit – isoliert betrachtet – keinerlei Rückschlüsse auf die generellen Bestrebungen der Kammer im Bereich Qualitätssicherung und -entwicklung im Bereich betrieblicher Berufsbildung. Es ist zu betonen, dass dies auch keineswegs das Ziel der Untersuchungen war. Nichtsdestotrotz dokumentiert die hohe Anzahl an Qualitätsinitiativen ganz grundsätzlich betrachtet das große Engagement der HwK sowie IHK im Bereich der Qualitätssicherung und -entwicklung betrieblicher Ausbildung auch über neue Formate, wie sie die Qualitätsinitiativen darstellen, aktiv zu sein.

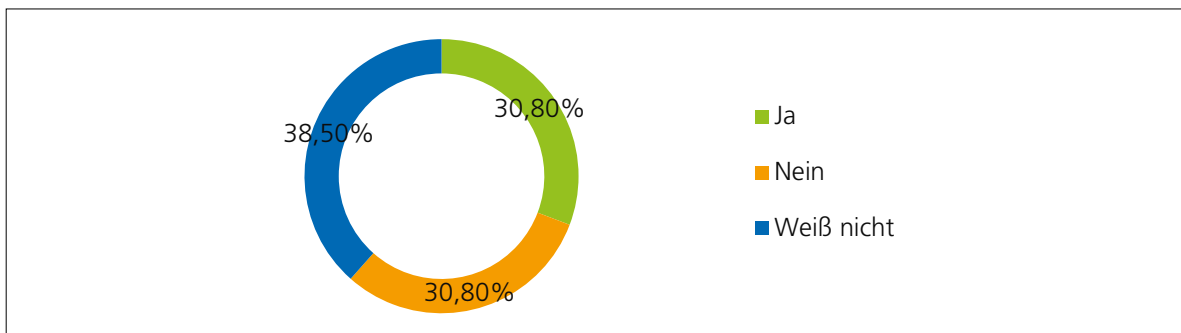
Abbildung 7: Gründe für das Fehlen von Qualitätsinitiativen (Mittelwerte; n=24)



Quelle: Online-Befragung

Ein knappes Drittel (30,8 %) derjenigen Kammern, die in der Online-Befragung angegeben haben, in den vergangenen fünf Jahren keine Qualitätsinitiative angeboten zu haben, beabsichtigt nach eigenen Angaben jedoch, eine solche Initiative zukünftig einzuführen (s. Abb. 8). Ob und wie diese Pläne von den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie beeinflusst oder gar durchkreuzt wurden bzw. werden, bleibt abzuwarten.

Abbildung 8: Pläne der Kammern zur Einführung einer Qualitätsinitiative in der Zukunft (Anteile in %, n=26)



Quelle: Online-Befragung, IHK u. HwK



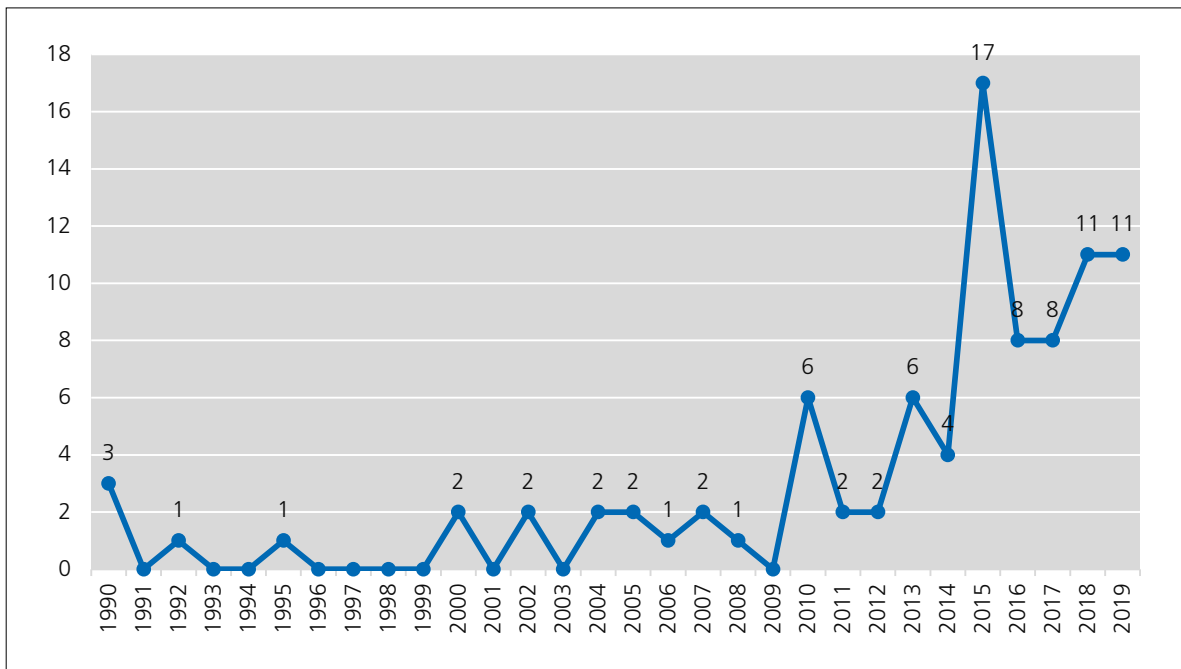
## 4.2 Zur Entstehung der Qualitätsinitiativen

Seit der Novellierung des BBiG 2005, durch die das Thema Ausbildungsqualität unterstrichen wurde, steht die Frage nach der Qualität der Ausbildung nicht mehr unter der Prämisse der Quantität von Ausbildungsstellen (vgl. KREKEL/BALLI 2006). Diese Entwicklung wurde in den folgenden Jahren durch den Wandel des Ausbildungsmarktes in einen Anbietermarkt dynamisch verstärkt: In immer mehr Branchen, Berufen und Regionen verstärkten sich die Probleme von Betrieben, Auszubildende und damit ihre Fachkräfte von morgen zu akquirieren. Dass gerade in diesem Zeitraum zahlreiche Initiativen entstanden sind, die auf die Sicherung und Entwicklung der Qualität der Berufsausbildung abzielen, stützt die allgemeine Erkenntnis, dass Qualitätsdiskussionen im Bereich der Berufsbildung in der Regel krisenevoziert sind (vgl. LIPSMEIER 2014; BAETHGE 2014).

So lassen die Antworten der Kammern zum Gründungsdatum ihrer jeweiligen Qualitätsinitiativen erkennen, dass die Kammern seit den 1990er-Jahren vereinzelt entsprechende Unterstützungsformate anbieten, die Anzahl der Qualitätsinitiativen jedoch seit Mitte der 2000er-Jahre zunahm (s. Abb. 9). Einen ersten Peak erreichte die Entwicklung im Jahr 2010. Dieser Anstieg koinzidiert mit den genannten krisenhaften Entwicklungen auf dem Ausbildungsmarkt jener Jahre, in deren Verlauf sich der Ausbildungsmarkt in immer mehr Branchen, Berufen und Regionen zu einem Anbietermarkt umkehrte. Seitdem müssen sich insbesondere KMU mitunter genauso um Auszubildende bewerben wie Auszubildende bei Betrieben. Weil eine gute Ausbildungsqualität sowie deren Nachweis ein zentrales Vehikel ist, um die Attraktivität als Ausbildungsbetrieb zu erhöhen, entstand in diesem Kontext auf betrieblicher Seite offensichtlich der Bedarf nach entsprechenden externen niedrigschwelligen Beratungs- und Unterstützungsleistungen. Mit der Gründung von Qualitätsinitiativen setzen die Kammern – so die Selbstbeschreibung der Initiativen – an diesen Bedarfen an. Vor diesem Hintergrund scheint es das übergeordnete Ziel der Initiativen zu sein, Betriebe beim Ausbildungsmarketing, der Rekrutierung von Auszubildenden und damit letztlich bei der Fachkräftesicherung aktiv zu unterstützen. Das geschieht unter der Prämisse, die Attraktivität der dualen Ausbildung über die Steigerung sowie den Nachweis der Ausbildungsqualität zu erhöhen.

In den Jahren 2011 bis 2014 pendelten sich die Wachstumswahlen wieder etwas ein, bevor im Jahr 2015 schließlich mit 17 Qualitätsinitiativen die größte Zunahme an Initiativen zu verzeichnen war (s. Abb. 9). Wenngleich für die Folgejahre demgegenüber ein leichter Rückgang zu beobachten war, stabilisierte sich die jährliche Zunahme auf einem hohen Niveau. Aus diesem Verlauf heraus ergeben sich keine Indizien dafür, dass eine Sättigung des Wachstums bereits erreicht ist. Es bleibt jedoch abzuwarten, inwiefern sich die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Arbeit der Kammern, die betriebliche Ausbildung und damit schlussendlich auch die Initiierung neuer sowie die Durchführung laufender Qualitätsinitiativen niederschlagen werden.

Abbildung 9: Gründungsjahre der Qualitätsinitiativen (Anzahl; n=96)

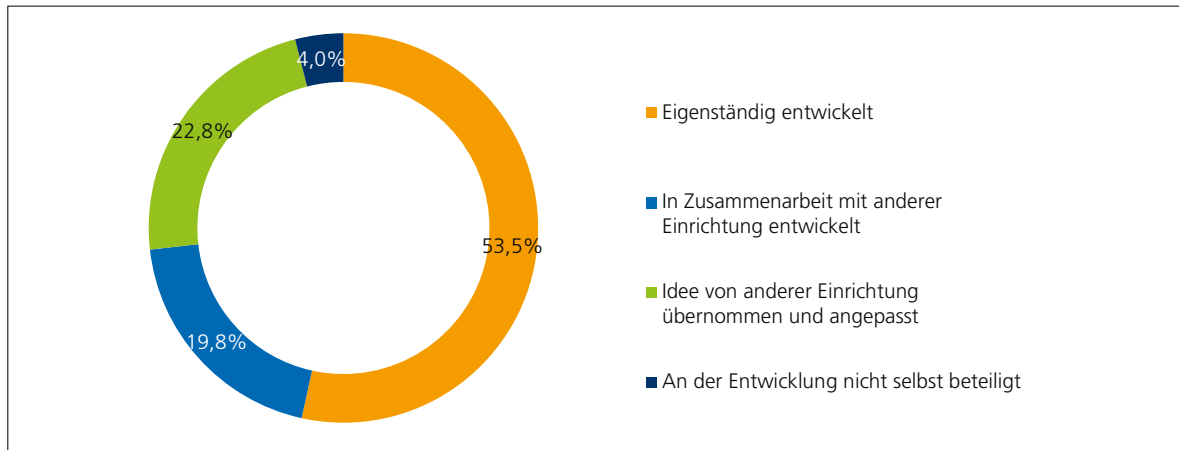


Quelle: Online-Befragung

Um das Thema der Entstehung und Entwicklung der Qualitätsinitiativen genauer zu untersuchen, wurde im Rahmen der Online-Befragung neben dem Gründungsdatum auch nach der Genese von Qualitätsinitiativen gefragt. Es zeigte sich, dass diese in vielen Fällen durch die kreativen Ideen und das Engagement einzelner Kammern, Ausbildungsqualität zu sichern bzw. zu fördern, entstanden sind. Die hieraus resultierenden Ansätze und Formate wurden mitunter von anderen Kammern übernommen bzw. angepasst. Daneben existieren aber auch Initiativen, die gleich im Verbund mehrerer Kammern, von Landeskammerverbänden oder auf Betreiben der Kammerdachverbände initiiert worden sind.

Die Angaben der Kammern verdeutlichen, dass mehr als die Hälfte der über die Befragung erfassten Initiativen von den einzelnen Kammern selbst ins Leben gerufen worden sind (53,3 %), während knapp ein Viertel der Angebote auf Basis der Ideen anderer Einrichtungen entstanden bzw. weiterentwickelt worden sind. In konkreter Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen sind weitere 19,8 Prozent der Initiativen erarbeitet worden. Eine sehr geringe Anzahl an Befragten gibt an, die Kammer sei an der Entwicklung der Qualitätsinitiative selbst überhaupt nicht beteiligt gewesen (4,0 %) (s. Abb. 10). Hierbei handelt es sich zum einen um Beteiligungen an Bund-Länder-Programmen und zum anderen um regelrechte Bottom-up-Projekte einzelner Betriebe bzw. Betriebsverbände, in denen die Kammern weniger eine initiiende als vielmehr eine koordinierende Rolle einnehmen.

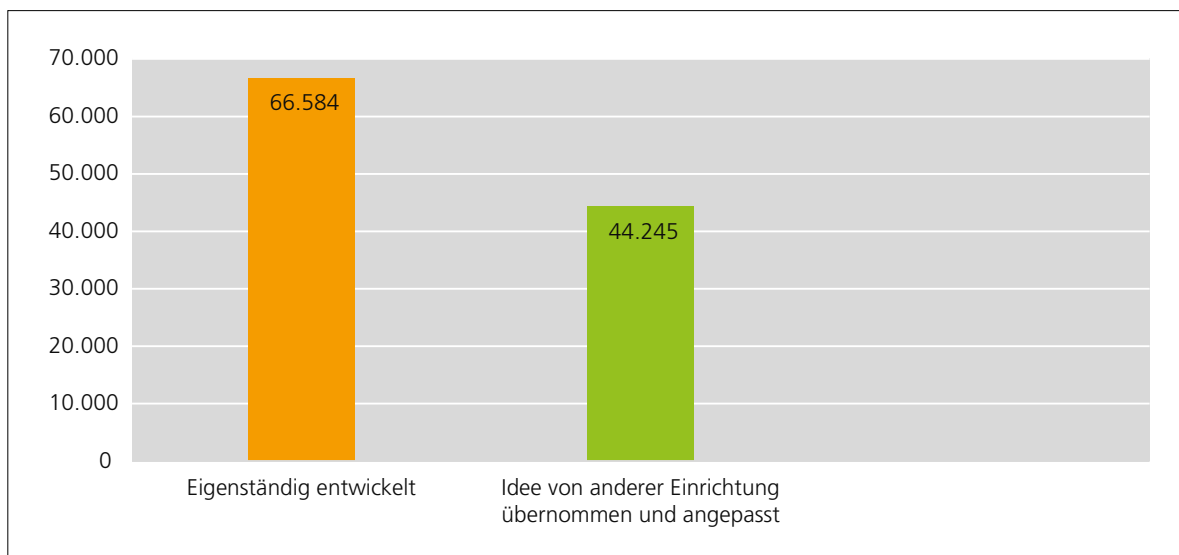
Abbildung 10: Genese von Qualitätsinitiativen (Anteile in %; n=101)



Quelle: Online-Befragung

Die Detailanalyse der Befragungsdaten legt zudem den (leichten) statistischen Zusammenhang offen, dass kleinere Kammern, gemessen an der Anzahl der Mitgliedsbetriebe, eher die Ideen und Ansätze anderer Kammern übernehmen, während größere Kammern vergleichsweise öfter ihre Initiativen eigenständig entwickelt haben (s. Abb. 11). Es lässt sich mutmaßen, dass dies darauf zurückzuführen ist, dass es kleineren Kammern eher an den notwendigen Ressourcen mangelt, um selbstständig und eigeninitiativ Qualitätsinitiativen zu etablieren.

Abbildung 11: Anzahl an Mitgliedsbetrieben der Kammern nach Genese von Qualitätsinitiativen (Mittelwert; n=101)



Quelle: Online-Befragung

### 4.3 Zu den Themen der Qualitätsinitiativen

Qualitätsinitiativen adressieren das Thema „Qualität der Ausbildung“ entweder umfassend, indem sie auf eine Vielzahl von Aspekten und Dimensionen der Berufsbildungsqualität Bezug nehmen, oder aber sie setzen in inhaltlicher Hinsicht ausgewählte Schwerpunkte. So sind etwa vor dem Hintergrund der Migrationskrise in den vergangenen Jahren Qualitätsinitiativen

ins Leben gerufen worden, die sich spezifisch mit der Frage der Integration von Geflüchteten in das Ausbildungssystem und den daraus resultierenden besonderen Herausforderungen beschäftigen (OR 94, OR 97, OR 103, ID 398).<sup>4</sup> Daneben ist das Thema Inklusion ein weiteres Beispiel dafür, dass gesamtgesellschaftliche Entwicklungen und Trends vor dem Ausbildungssystem nicht Halt machen und damit mittelbar auch als Ansatzpunkt für die Qualitätssicherung betrieblicher Ausbildung fungieren (OR 92). Ob und inwiefern es Betrieben gelingt, sich auf Auszubildende mit besonderem Förderbedarf einzustellen, ist damit längst (auch) zu einer Qualitätsfrage geworden, auf die sich verschiedene Sondermaßnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung richten. Gleiches gilt für das Thema der Digitalisierung und den damit an Betriebe gerichteten Anspruch, die Potenziale der Digitalisierung auch für die Ausbildungsgestaltung auszuschöpfen und z. B. entsprechend qualifiziertes Berufsbildungspersonal einzusetzen (ID 449, ID 500, ID 140). Die Kammerorganisationen leisten im Rahmen ihrer Qualitätsinitiativen bezüglich dieser und anderer Schwerpunktthematiken vielfach Unterstützungsarbeit.

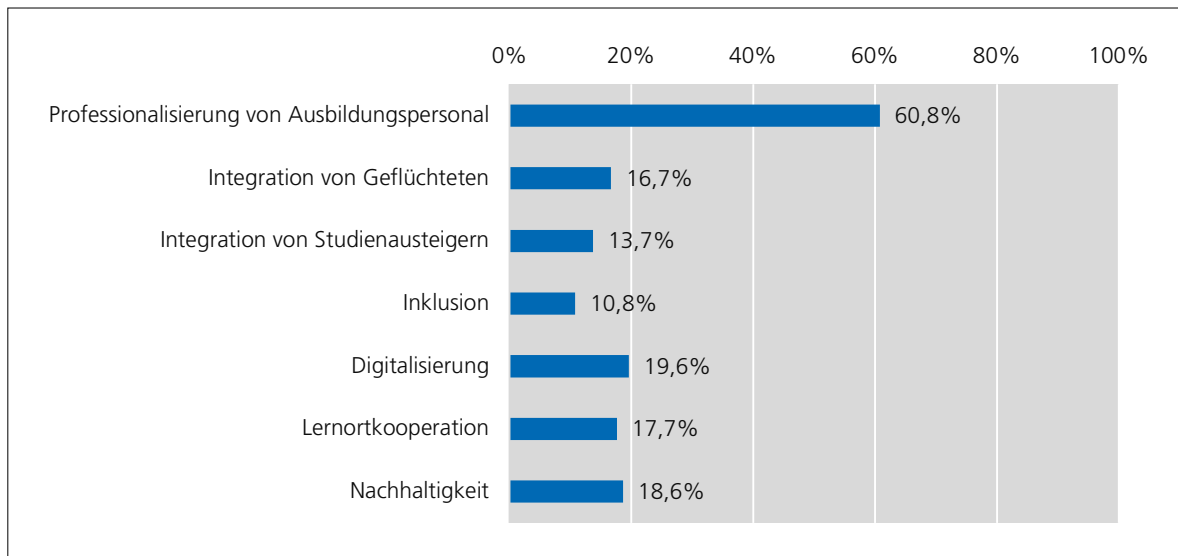
So zeigen die Ergebnisse der Online-Befragung, dass sich immerhin knapp ein Fünftel der Qualitätsinitiativen, die über die Online-Befragung erhoben wurden, (auch) der Digitalisierungsthematik widmet (s. Abb. 12) – obwohl hier aufgrund des frühen Untersuchungszeitpunkts noch nicht einmal jene Digitalisierungsinitiativen berücksichtigt wurden, die möglicherweise als Reaktion auf die COVID-19-Pandemie entstanden sind. Somit ist zu erwarten, dass das Thema Digitalisierung zukünftig noch mehr Raum einnehmen wird. Die Integration von Geflüchteten (16,7 %) und von Studienaussteigern und -aussteigerinnen (13,7 %) in die betriebliche Ausbildung, die Lernortkooperation zwischen Betrieben und Schulen (17,7 %), aber auch die Nachhaltigkeit der Berufsausbildung (18,6 %) werden von Qualitätsinitiativen ebenfalls thematisch aufgegriffen und bearbeitet (OR 94, ID 716, OR 64, ID 359).

Die überwiegende Mehrheit der Initiativen (60,8 %) richtet sich jedoch vor allem auf einen anderen thematischen Schwerpunkt: die Professionalisierung des ausbildenden Personals. Es zeigt sich in diesem Punkt, dass die Kammern augenscheinlich vor allem die Qualifizierung und Weiterbildung des Ausbildungspersonals als zentralen Ansatzpunkt zur Qualitätssicherung betrieblicher Ausbildung erachten. Weil das Ausbildungspersonal im direkten Kontakt mit den Auszubildenden steht und im Rahmen von Lehr-/Lernprozessen bekanntlich ganz maßgeblich die Qualität der Ausbildung mitbeeinflusst (vgl. ECKERT/MÜLLER/SCHRÖTER 2011), wird diesem Aspekt eine besondere Rolle zuteil. Insbesondere über Formate wie Schulungen, Fortbildungen und Workshops versuchen die Kammern die pädagogischen und organisatorischen Kompetenzen von Ausbilderinnen und Ausbildern aufzufrischen und zu professionalisieren (s. hierzu Kap. 4.5.2). Immerhin knapp ein Drittel der Befragten (31,4 %) hat demgegenüber angegeben, die jeweilige Qualitätsinitiative verfüge über keinen spezifischen thematischen Schwerpunkt. Das Thema Qualität der Ausbildung wird in diesen Initiativen mutmaßlich eher allgemein bzw. umfassend behandelt.

---

4 Zur Erläuterung: Die Notation „ID XX“ verweist grundsätzlich auf einen spezifischen Fall einer über die Online-Befragung erfassten Qualitätsinitiative. Die Notation „OR XX“ verweist auf einen konkreten Fall einer Initiative, die nur durch die Online-Recherche erfasst wurde. Die Nennung der einzelnen Quellen dient der internen Qualitätssicherung des Vorgehens und damit der intersubjektiven Überprüfbarkeit der Befunde.

Abbildung 12: Thematische Schwerpunkte der Qualitätsinitiativen (Anteile in %; Mehrfachnennungen; n= 102)



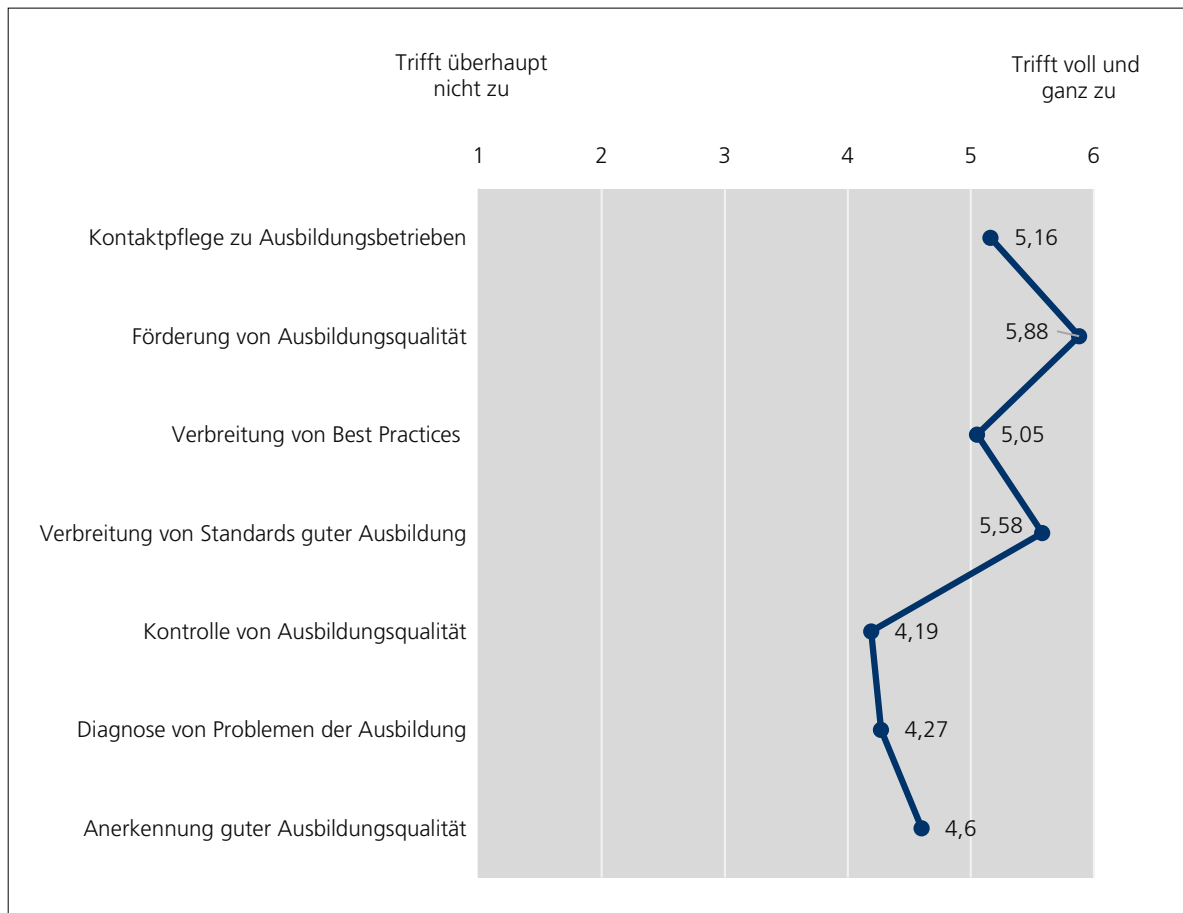
Quelle: Online-Befragung

#### 4.4 Zu den Zielen der Qualitätsinitiativen

Das grundsätzliche Ziel der Kammer-Initiativen besteht darin, die Betriebe bei der Sicherung und Entwicklung der Ausbildungsqualität zu unterstützen. Wie die Informationsmaterialien zu den einzelnen Angeboten verdeutlichen, geschieht dies in der Regel unter der Annahme, die Attraktivität der dualen Ausbildung über die Steigerung sowie den Nachweis der Ausbildungsqualität zu erhöhen und somit einen Beitrag zur Fachkräftesicherung zu leisten. Dieses Hauptziel wird im Rahmen der Qualitätsinitiativen jedoch auf durchaus unterschiedlichem Weg und entlang verschiedener Teilziele verfolgt.

So lassen die Antworten der Befragten zu den Zielen der Initiativen erkennen, dass die Qualitätsinitiativen sehr oft gleichzeitig eine ganze Reihe weiterer Einzelzielstellungen verfolgen (s. Abb. 13). So fallen die Zustimmungsraten zu den abgefragten Items über alle Ziele hinweg vergleichsweise hoch aus. Neben der Förderung von Ausbildungsqualität als das vordringlichste Ziel der Initiativen ( $\bar{x}$  5,88) wurde auch die Verbreitung von Standards guter Ausbildung ( $\bar{x}$  5,58) im Schnitt als weitere zentrale Zielstellung von Qualitätsinitiativen eingeordnet. Die Diagnose von Problemen der Ausbildung ( $\bar{x}$  4,27) sowie die Kontrolle von Ausbildungsqualität ( $\bar{x}$  4,19) spielen dagegen eine geringere Rolle. Die Zustimmungsraten zu diesen beiden Zielstellungen fallen deutlich ab. Qualitätsinitiativen wenden sich mit der Intention an Betriebe, diese zu einer kontinuierlichen und systematischen Beschäftigung mit Ausbildungsqualität zu animieren und damit die Entwicklung einer Qualitätskultur zu unterstützen. Demgegenüber wird augenscheinlich die Kontrolle und Überwachung der Ausbildungsgestaltung nicht als bestimmendes Mittel der Wahl betrachtet. Gleiches gilt für die Absicht, gute Ausbildungsleistungen anzuerkennen, etwa indem man sie öffentlich ausweist ( $\bar{x}$  4,6). Dieses Ziel hat ausschließlich für Siegelprogramme eine herausgehobene Bedeutung (s. Kap. 4.5, Abb. 18), woran sich ablesen lässt, dass sich die jeweils verfolgten Ziele nach Format und Typ der Qualitätsinitiative unterscheiden (s. Kap. 4.5). Grundsätzlich zeigt sich jedoch, dass Qualitätsinitiativen mittels der Verbreitung von Standards hochwertiger Ausbildung nicht nur die Aufgabe der Qualitätssicherung adressieren, sondern mit der Förderung von Ausbildungsqualität auch die Aufgabe der Qualitätsentwicklung.

Abbildung 13: Ziele der Qualitätsinitiativen (Mittelwerte; n=101)



Quelle: Online-Befragung

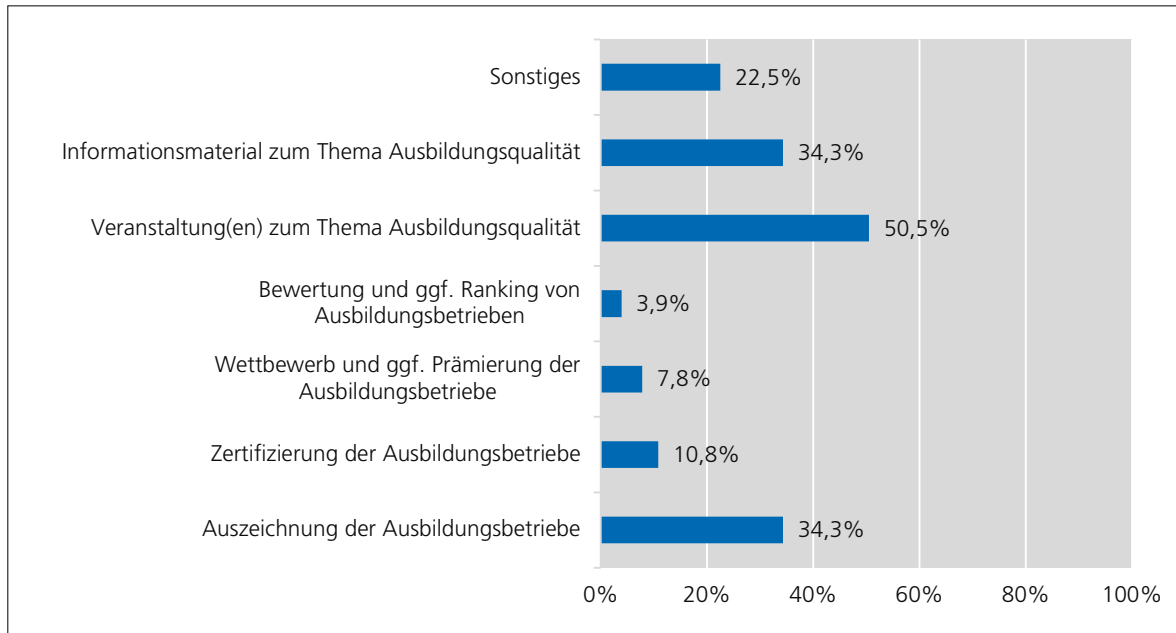
## 4.5 Zu den unterschiedlichen Formaten und Typen der Qualitätsinitiativen

Als Qualitätsinitiativen gelten alle Sonderaktivitäten, Maßnahmen und Projekte, welche die Sicherung bzw. Förderung bzw. Auszeichnung der Qualität betrieblicher Ausbildung zum Ziel haben und sich dazu in erster Linie an Ausbildungsbetriebe und deren Berufsbildungspersonal richten. Legt man dieses breite Verständnis zugrunde, dann lassen sich verschiedenste Formate als Qualitätsinitiativen fassen. So können Qualitätsinitiativen Siegel- oder Zertifikatsprogramme darstellen, aber auch die Form eines Wettbewerbs oder Rankings annehmen, über die Betriebe für ihre Berufsbildungsqualität ausgezeichnet werden. Genauso sind damit Veranstaltungen bzw. Veranstaltungsreihen als Qualitätsinitiativen zu bezeichnen, sofern sie zentral das Thema Ausbildungsqualität behandeln.

Um einen Überblick über die Verteilung der verschiedenen einzelnen Formate zu gewinnen, wurden die Befragten gebeten, die Formate anzugeben, in denen die einzelnen Qualitätsinitiativen angeboten werden. Demzufolge sind Veranstaltungen mit einem Anteil von knapp fünfzig Prozent (50 %) dasjenige Format, das am häufigsten als für Qualitätsinitiativen kennzeichnend angegeben worden ist (s. Abb. 14). Die Auszeichnung von Betrieben im Rahmen von Siegelprogrammen (34,3 %) und Informationsmaterial der Kammern zum Thema Ausbildungsqualität (34,3 %) folgen auf den Plätzen. Rankings (3,9 %), Wettbewerbe (7,8 %) und auch die Zertifizierung von Ausbildungsbetrieben (10,8 %) spielen demgegenüber nur eine untergeordnete Rolle. Die Möglichkeit, unter der Kategorie „Sonstiges“ ein anderes Format zu nennen, wurde hingegen von immerhin knapp einem Viertel der Befragten (22,5 %) genutzt. In diesem Zusammenhang wurden insbesondere die Formate „Seminare“, „Workshops“

und „Beratung“ angeführt. An den Ergebnissen fällt ferner auf, dass Qualitätsinitiativen in der Regel nicht exklusiv einem einzigen Format zugeordnet werden. Sie weisen häufig vielmehr Bezüge zu mehreren Formaten auf, weshalb die Summe der Prozentangaben auch weit über 100 Prozent liegt.

**Abbildung 14: Formate der Qualitätsinitiativen (Anteile in %; Mehrfachnennungen; n=102)**



Quelle: Online-Befragung

Im Rahmen der qualitativen Detailanalyse der hinter diesen einzelnen Formaten liegenden Initiativen hat sich umgekehrt gezeigt, dass dem Format „Veranstaltungen“ unterschiedlichste Angebote zugeordnet wurden. Hierbei handelt es sich etwa um Siegelprogramme, aber genauso auch um Workshops und Schulungen sowie um Beratungsveranstaltungen. Außerdem konnte festgestellt werden, dass das Format der Zertifizierung der Ausbildungsbetriebe von den Befragten oftmals unter das Format der Auszeichnung der Ausbildungsbetriebe subsummiert wurde.<sup>5</sup> Insofern konnte die Differenzierung von Formaten auf Grundlage der quantitativen Befragungsergebnisse nur ein erster analytischer Schritt sein, um tatsächlich den Wesenskern der einzelnen Qualitätsinitiativen zu ermitteln. In Auseinandersetzung mit dem im Rahmen der Online-Recherche generierten qualitativen Datenmaterial wurde aus diesem Grund eine tragfähigere und aussagekräftigere Typologie von Qualitätsinitiativen entwickelt. Ausgehend von der Frage, in welchem Format die Betriebe jeweils Angebotsleistungen wahrnehmen können, lassen sich auf Grundlage der qualitativen Untersuchungen demnach die folgenden fünf Haupttypen von Qualitätsinitiativen identifizieren und analytisch voneinander unterscheiden: (1) Auszeichnungsinitiativen, (2) Schulungsinitiativen, (3) Beratungsinitiativen, (4) Vernetzungsinitiativen und (5) Arbeitshilfen.

<sup>5</sup> Ein Unterschied zwischen einer Auszeichnung und einer Zertifizierung besteht darin, dass die Gültigkeit einer Auszeichnung nicht über ein formales Verfallsdatum beschränkt wird, die einer Zertifizierung hingegen schon.





#### (1) Auszeichnungsinitiativen

Für diesen Typ von Initiativen ist kennzeichnend, dass Betriebe für ihre Bemühungen um die Sicherung oder Weiterentwicklung ihrer Ausbildungsqualität ausgezeichnet werden. Zu diesen Auszeichnungsinitiativen zählen u. a. die Verleihung von Preisen und die Platzierung in Rankings. Vor allem aber handelt es sich bei den Auszeichnungsinitiativen um Siegel- oder Zertifizierungsprogramme, in deren Rahmen teilnehmende Betriebe zur Dokumentation ihrer Ausbildungspraxis und zur Einhaltung definierter Qualitätskriterien „guter Ausbildung“ angehalten werden. Im Gegenzug können sie die entsprechenden Siegel etc. als Marketinginstrument einsetzen, um sich im Wettbewerb um Auszubildende zu positionieren.



#### (2) Schulungsinitiativen

Schulungsinitiativen umfassen Lehr-/Lernangebote, die auf die Vermittlung von Fachwissen, Methoden und Kompetenzen abzielen. Hierbei kann es sich um Vorträge, Seminare, Ausbilder-Akademien, Kurse und Workshops handeln, über die Inhalte und Kompetenzen rund um das Thema Qualität der Ausbildung didaktisch aufbereitet vermittelt werden. Die Hauptzielgruppe stellen in der Regel die Betriebe bzw. die dortigen Ausbildungsverantwortlichen dar.



#### (3) Beratungsinitiativen

Für diese Initiativen ist kennzeichnend, dass Betriebe hinsichtlich ihrer Bemühungen um die Sicherung und Weiterentwicklung ihrer Ausbildungsqualität beraten werden. Im Unterschied zu Schulungsinitiativen stehen dabei die spezifischen Belange und praktischen Herausforderungen der Qualitätssicherung einzelner Betriebe im Fokus. Das Augenmerk wird daraufgelegt, im Dialog konkrete Handlungspotenziale und praktische Lösungswege herauszuarbeiten, die von den Ausbildungsverantwortlichen in die betriebliche Ausbildungspraxis eingespeist werden können.



#### (4) Vernetzungsinitiativen

Vernetzungsinitiativen zielen darauf, verschiedene für die Berufsbildungsqualität verantwortliche Akteure miteinander ins Gespräch zu bringen, sodass Ausbildung als gemeinsame Aufgabe wahrgenommen, koordiniert und gestaltet wird. Im Rahmen von Vernetzungsinitiativen in Form von Netzwerken und Arbeitskreisen, Ausbilderforen und runden Tischen werden so Plattformen für einen kollegialen Wissenstransfer zu inhaltlichen, didaktischen und organisatorischen Fragen einer qualitätsvollen Ausbildungsgestaltung geschaffen.



#### (5) Arbeitshilfen

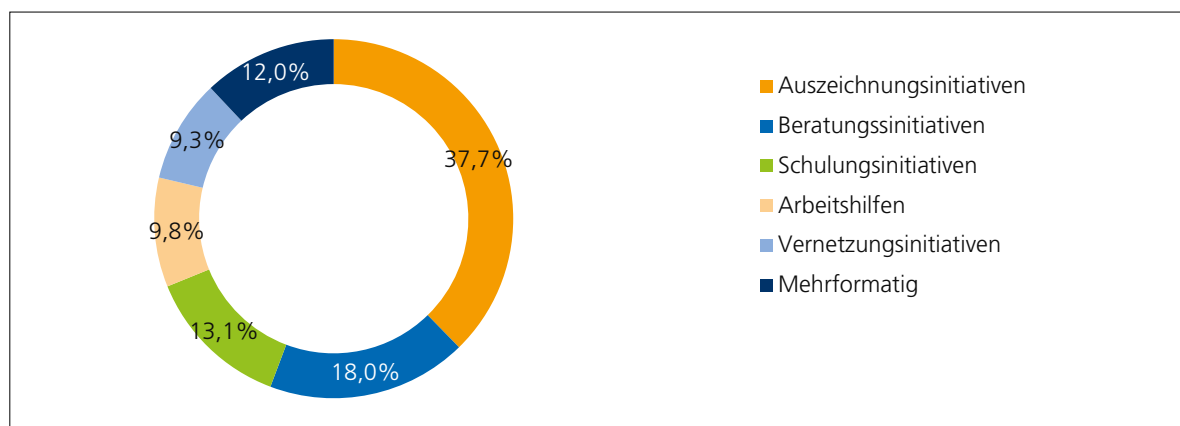
Arbeitshilfen zeichnen sich dadurch aus, dass Arbeitsmaterialien und Werkzeuge erstellt und den Betrieben übermittelt werden, die sie im Ausbildungsalltag verwenden können. Damit sollen die Bemühungen der Betriebe um Qualitätssicherung und -entwicklung praxisnah unterstützt werden. Hierbei kann es sich zum einen um praktisch einsetzbare Tools und Instrumente handeln, aber auch die Erstellung und Verbreitung von Informationsmaterialien bzw. Ratgebern zum Thema Qualität der Ausbildung ist charakteristisch für diesen Typ von Qualitätsinitiativen.



Es ist zu betonen, dass die aufgelisteten Typen von Qualitätsinitiativen als Idealtypen zu verstehen sind, die sich im Verlauf der Analyse der qualitativen Daten herausgeschält haben und sich in erster Linie konzeptuell voneinander unterscheiden lassen. Dies bedeutet gleichzeitig, dass sich nicht ausnahmslos alle einzelnen Qualitätsinitiativen trennscharf und exklusiv jeweils einem Typ zuordnen lassen. Gleichwohl es sich z. B. bei einem Siegelprogramm im Kern um eine Auszeichnungssinitiative handelt, findet im Prozess der Auszeichnung oftmals auch eine Beratung statt oder eine Übermittlung von Arbeitsmaterialien. Insbesondere die sehr umfassenden, elaborierten Initiativen bewegen sich empirisch in der Regel im Treffraum mehrerer Formate. Wenngleich eine Qualitätsinitiative somit mitunter mehrere Formate in sich birgt, lässt sie sich nichtsdestotrotz in der Regel einem primären Typ zuordnen.

Entlang dieser typologischen Unterscheidung konnte im Rahmen der qualitativen Analyse eine Zuordnung sowohl der über die Online-Befragung als auch der über die Online-Recherchen erfassten Initiativen zu diesen Typen vorgenommen werden (s. Abb. 15). Nur in wenigen Einzelfällen (9 Initiativen) gelang eine Zuordnung mangels ausreichender Information über die Gestalt der entsprechenden Angebote nicht. In Summe ließen sich zudem 22 der übrigen 183 Initiativen keinem Primärtyp zuschlagen, sondern wiesen zu gleichen Anteilen Bezüge zu mehreren Typen auf. Hierbei handelt es sich vor allem um sehr umfassende Programme, die sowohl Beratungs- und Schulungsformate in sich vereinen und darüber hinaus in der Regel für die Betriebe auch praktisch verwendbare Arbeitshilfen bereitstellen (ID 428, ID 470, ID 119). Dies berücksichtigend zeigt sich im Ergebnis, dass Auszeichnungssinitiativen denjenigen Typ von Qualitätsinitiativen darstellen, auf den mit über einem Drittel der größte Anteil der Qualitätsinitiativen entfällt (37,7 %). Beratungs- sowie Schulungsinitiativen sind unter den erfassten Initiativen mit einem Anteil von immerhin 18,0 Prozent bzw. 13,1 Prozent vertreten. Arbeitshilfen (9,8 %) und Vernetzungsinitiativen (9,3 %) folgen auf den Plätzen. 12,0 Prozent der Angebote weisen Bezüge zu mindestens zwei Typen auf und wurden folglich als „mehrformatig“ markiert (s. Abb. 15).

**Abbildung 15: Qualitätsinitiativen nach Typen (Anteile in %; n=183)**

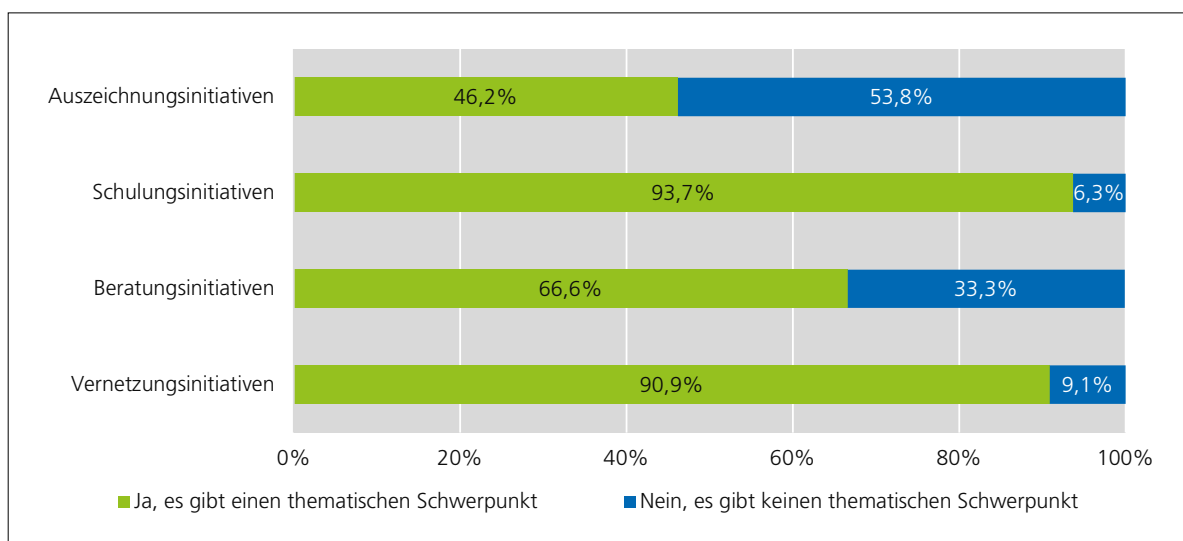


Quelle: Online-Befragung und Online-Recherche

Die Typisierung der Qualitätsinitiativen hat zugleich weitere statistische Detailauswertungen ermöglicht. Hierdurch konnten nochmals tiefergehende Erkenntnisse über die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede der Typen gewonnen werden. Diese geben darüber Aufschluss, dass sich die Typen bisweilen in den jeweils bearbeiteten Themenschwerpunkten und ihren Zielen unterscheiden. Insofern die Befunde plausibel sind und sich mit den Ergebnissen der qualitativen Inhaltsanalysen decken (s. Kap. 4.5.1–4.5.5), konnte hierdurch letztlich auch die Typologie als solche validiert werden.

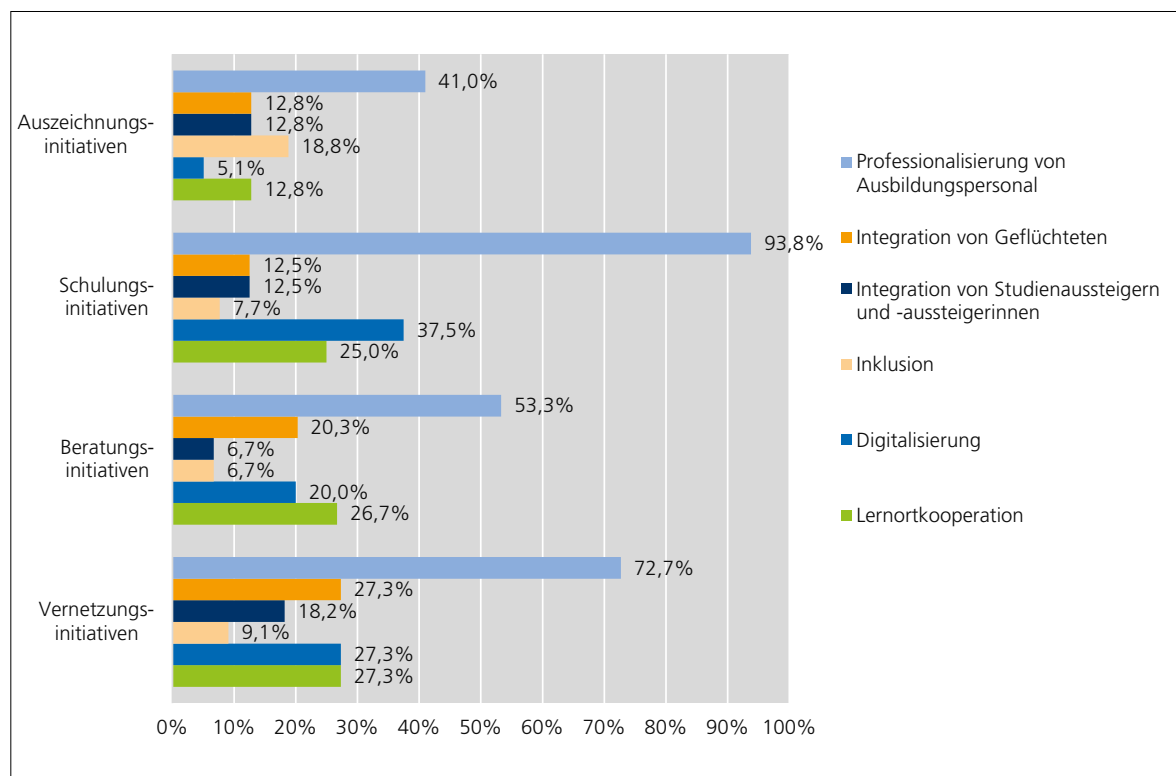
Die Befragungsergebnisse zeigen, dass mit diesen verschiedenen Typen die thematischen Bezugspunkte der Qualitätsinitiativen variieren (s. Abb. 16 u. Abb. 17). Auszeichnungsinitiativen zeichnen sich demzufolge dadurch aus, dass sie vergleichsweise häufig keinen besonderen thematischen Schwerpunkt verfolgen (53,8 %). Sie adressieren das Thema der Ausbildungsqualität damit eher allgemein und umfassend (vgl. Kap. 4.7), haben dabei aber weniger eng die Professionalisierung des Ausbildungspersonals im Blick. Dass Schulungsinitiativen demgegenüber zu deutlich über 90 Prozent gerade auf diesen Aspekt ihren Hauptfokus richten und zudem grundsätzlich themenbezogen ausgerichtet sind, ist wenig überraschend und deckt sich zugleich mit den qualitativen Befunden (s. Kap. 4.5.2). Schulungsformate zielen demnach hauptsächlich auf die Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals ab. In thematischer Hinsicht scheinen hierbei die Möglichkeiten und Auswirkungen der Digitalisierung auf die Ausbildungsgestaltung eine Rolle zu spielen (37,5 %) sowie das Thema der Lernortkooperation (25,0 %). Im Vergleich hierzu zeichnen sich Beratungsinitiativen dadurch aus, dass sie sehr viel öfter thematisch offen sind (33,3 %). Dies erklärt sich daraus, dass insbesondere dieser Typ von Qualitätsinitiativen eng an den unterschiedlichen spezifischen Beratungsbedarfen der Betriebe ansetzt und damit grundsätzlich themeninklusiv gestaltet sein muss (vgl. Kap. 4.5.3). Vernetzungsinitiativen dagegen sind wiederum eher auf einzelne Schwerpunktthematiken fokussiert wie u. a. auf die Herausforderung der Integration von Geflüchteten in die berufliche Bildung oder die Lernortkooperation (jeweils 27,3 %) und bringen hierzu relevante Akteure miteinander in den Austausch (vgl. Kap. 4.5.4).

**Abbildung 16: Einzelthematische Schwerpunktsetzung nach Typen von Qualitätsinitiativen**  
(Anteile in %; Mehrfachnennung möglich; n=101)



Quelle: Online-Befragung

Abbildung 17: Thematische Schwerpunkte nach Typen von Qualitätsinitiativen  
(Anteile in %; Mehrfachnennung möglich; n=101)



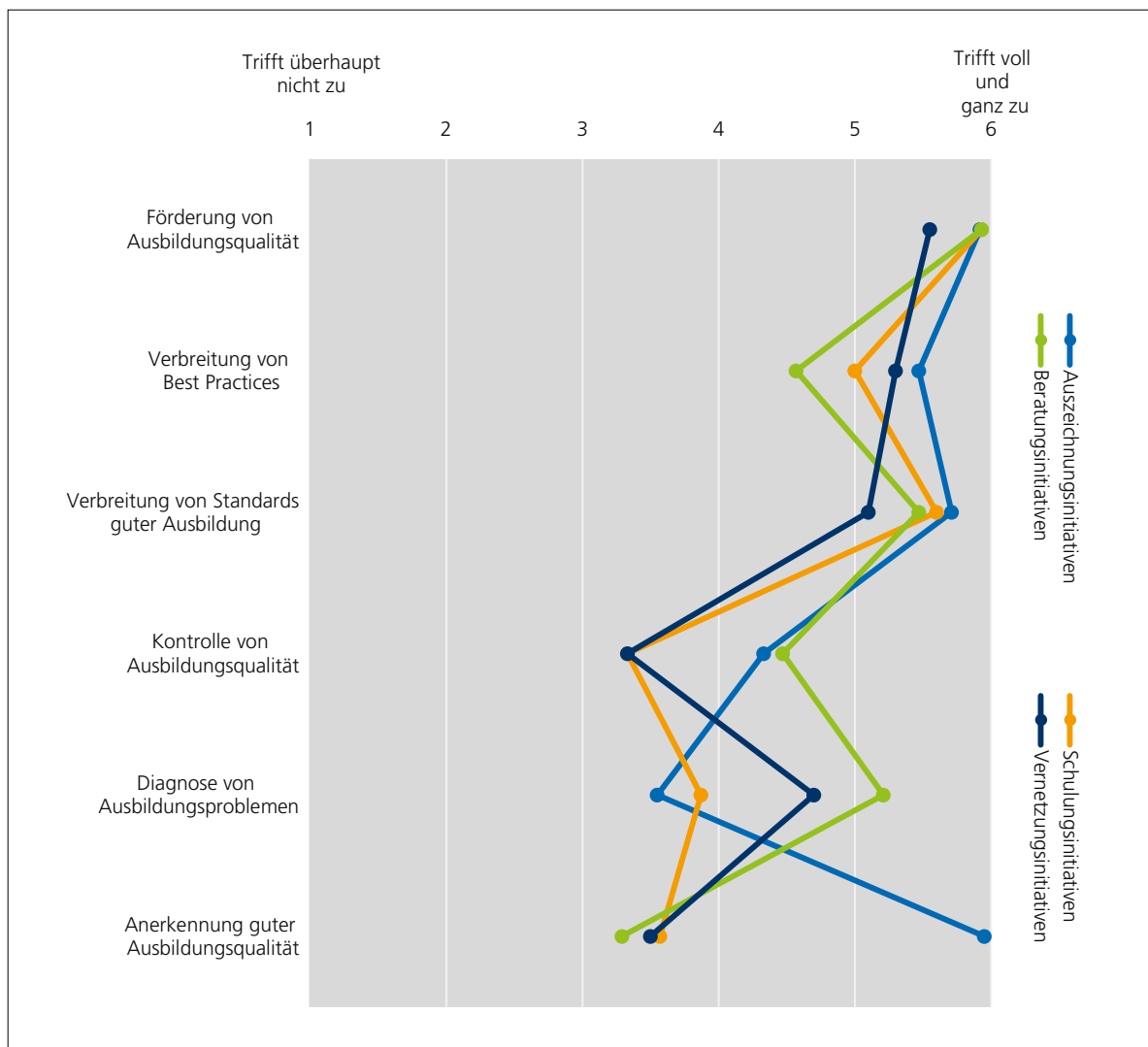
Quelle: Online-Befragung

Es liegt in der Natur der Sache, dass sich nicht allein die thematischen Schwerpunktsetzungen, sondern auch die Zielstellungen, die die Kammerorganisationen mit den einzelnen Initiativen verfolgen, je nach Typ von Qualitätsinitiative unterscheiden bzw. – umgekehrt – die Kammern je nach Zielstellung unterschiedliche Typen von Qualitätsinitiativen anbieten (s. Abb. 18). Hinter Auszeichnungsinitiativen liegen mitunter andere Absichten als hinter Beratungsinitiativen. Dies spiegelt sich in den Resultaten der Online-Befragung signifikant wider. Das Antwortbild zeigt etwa, dass Auszeichnungsinitiativen mit großem Abstand am stärksten auf die Anerkennung guter Ausbildungsqualität ( $\bar{X}$  6,0) abzielen. Nicht nur, dass dieses Ziel den Wesenskern der Auszeichnungsinitiativen trifft und damit deren Primärziel darstellt (vgl. Kap. 4.5.1 bzw. 4.7), sondern die damit einhergehende Würdigung von Vorzeigebetrieben ist schließlich gleichzeitig auch ein effektives Mittel zur Verbreitung von Best Practices ( $\bar{X}$  5,5) und Standards guter Ausbildung ( $\bar{X}$  5,7). Im Falle der Beratungsinitiativen steht vergleichsweise stärker die Diagnose von Problemen der Ausbildung ( $\bar{X}$  5,2) sowie die Kontrolle der Ausbildungsqualität ( $\bar{X}$  4,5) im Vordergrund (vgl. Kap. 4.5.3). Schulungsinitiativen erfüllen demgegenüber in einem deutlich geringeren Ausmaß eine Kontrollfunktion ( $\bar{X}$  3,3), sondern beabsichtigen vielmehr die Verbreitung von Standards guter Ausbildung ( $\bar{X}$  5,6) (vgl. Kap. 4.5.2). Auch mit Vernetzungsinitiativen wird – so die Einschätzung der Befragten – weniger das Ziel der Überwachung und Kontrolle der Ausbildungsqualität verfolgt ( $\bar{X}$  3,3). Wenig überraschend zeichnen sie sich hingegen dadurch aus, dass sie vor allem der Kontaktpflege zu den Betrieben dienen sollen ( $\bar{X}$  5,8) (vgl. Kap. 4.5.4).

Deutlich wird in diesen Ergebnissen, dass das Ziel der Fachkräftesicherung und der dazu notwendigen Förderung der Ausbildungsqualität je nach Typ von Qualitätsinitiative durchaus auf unterschiedlichen Wegen verfolgt wird. Dies schließt die Diagnose von Problemen der Ausbildung und die Kontrolle von Ausbildungsqualität genauso ein wie die Verbreitung von

Standards guter Ausbildung bzw. „Best Practices.“ Hinsichtlich der Zielstellung, die Attraktivität der Ausbildung zu steigern, reicht es nicht aus, die Ausbildungsqualität zu sichern, zu überwachen und weiterzuentwickeln, sondern die entsprechenden Fortschritte und Erfolge müssen im zweiten Schritt auch öffentlichkeitswirksam dokumentiert werden. Auch hierfür finden sich unter den Qualitätsinitiativen mit den Auszeichnungsinitiativen Formate, die sich dieser Aufgabe gezielt annehmen (vgl. Kap. 4.7). Damit umfassen und verbinden die Initiativen insgesamt sowohl Ziele der Qualitätssicherung und der Qualitätsentwicklung als auch der Qualitätsdarstellung.

Abbildung 18: Ziele von Qualitätsinitiativen im Vergleich der Typen (Mittelwerte; n=101)



Quelle: Online-Befragung

Alles in allem sind dies intuitiv nachvollziehbare Befunde, die auch durch die im Folgenden dargelegte qualitative Detailanalyse der einzelnen Typen gestützt werden. Denn neben der Frage, wie sich die Formate und Typen der Qualitätsinitiativen quantitativ verteilen, lag der Hauptfokus des weiteren Untersuchungsgangs auf der Frage, welche Aktivitäten und Maßnahmen sich hinter diesen Typen im Einzelnen verbergen. Zur Beantwortung dieser Frage wurden die qualitativen Informationen aus der Online-Recherche sowie die im Rahmen der Befragung von den Kammern verfassten Kurzbeschreibungen der Initiativen herangezogen und inhalts-

analytisch ausgewertet. Unter Bezugnahme auf die Resultate dieser Analyse werden im Folgenden die einzelnen Typen von Qualitätsinitiativen eingehender vorgestellt.

#### 4.5.1 Auszeichnungssinitiativen

Auszeichnungssinitiativen haben grundsätzlich gemein, dass sie die betrieblichen Ausbildungserfolge bewerten und öffentlichkeitswirksam auszeichnen. Betriebe können damit verdeutlichen, welch hohen Stellenwert die Ausbildung für sie hat, und darüber Auszubildende gewinnen. Es handelt sich bei Siegel- und Zertifikatsprogrammen somit um Qualitätsinitiativen mit im Allgemeinen großer Außenwirkung, die das Thema betrieblicher Ausbildungsqualität in das öffentliche Bewusstsein rücken. Gleichzeitig geben diese Initiativen den Betrieben Anlass, über die Qualität und Probleme innerbetrieblicher Ausbildung zu reflektieren und gegebenenfalls im Dialog mit den Kammerorganisationen Verbesserungsmöglichkeiten zu entwickeln. Dies geschieht über die verschiedenen Auszeichnungstypen in ganz unterschiedlicher Intensität und auf ganz verschiedenen Wegen. Aufgrund ihrer Verbreitung und ihrer Relevanz wurden diese Angebote, die in der Regel zudem sehr elaboriert sind, im Rahmen einer Sonderauswertung eingehender in den Blick genommen. Für eine ausführliche Darlegung der Ergebnisse zu diesem spezifischen Typ von Qualitätsinitiative siehe Kap. 4.7.

#### 4.5.2 Schulungsinitiativen

Schulungsinitiativen umfassen Lehr-/Lernangebote, die auf die Vermittlung von Fachwissen, Methoden und Fähigkeiten abzielen und insofern primär eine Bildungsfunktion verfolgen. Die Kammern bieten hierzu diverse unterschiedliche Formate wie Vorträge, Seminare, Ausbilder-Akademien, Kurse und Workshops an, über die Inhalte und Kompetenzen rund um das Thema Qualität der Ausbildung didaktisch aufbereitet vermittelt werden. Als Hauptzielgruppe werden Betriebe bzw. die dortigen Ausbildungsverantwortlichen und sonstigen -beteiligten angesprochen. Initiativenübergreifend steht hierbei das Bestreben im Fokus, Bewusstsein für die Relevanz der Aufgabe der Qualitätssicherung zu schaffen, für allgemeine Herausforderungen der Qualitätsentwicklung zu sensibilisieren und im gleichen Zuge über lang erprobte wie auch über neue und innovative Qualitätssicherungsverfahren und -methoden zu informieren. Damit sind Schulungsinitiativen – in Ergänzung zu den Qualifizierungen basierend auf der Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO) – ein zentrales Vehikel zur Weiterbildung des Berufsbildungspersonals und unterstützen damit gelingende Lehr-/Lernprozesse.

Die inhaltsanalytische Auswertung des Untersuchungsmaterials zu den einzelnen Schulungsinitiativen zeigt, dass die didaktische Art der Wissensvermittlung – je nach Format – zwischen weniger und stärker interaktiven Lehr-/Lernformen variiert. Während Vorträge auf die bloße Vermittlung von Wissen abzielen, muss das zu erlernende Wissen im Rahmen von Workshops erst gemeinsam erarbeitet werden. Gleichzeitig unterscheiden sich die einzelnen Angebote hinsichtlich ihrer zeitlichen Taktung: So finden sich unter den Schulungsveranstaltungen sowohl Einmal-Veranstaltungen, etwa einzelne Vortragsveranstaltungen und Workshops, als auch wiederkehrende Seminarreihen und Kurskonzepte, in denen das Wissen etappen- bzw. modulweise vermittelt wird und ggf. aufeinander aufbaut (ID 197). Ausbilder-Akademien stellen demgegenüber noch einmal ein stärker institutionalisiertes Sonderformat dar, das den Betrieben über die Kammern angeboten wird (OR 77, OR 67, ID 179, ID 197). Hierbei handelt es sich um regelrechte Qualifizierungskonzepte in Form von Zertifizierungsprogrammen, mit denen Ausbilderinnen und Ausbilder ihre Weiterqualifizierung systematisch und kontinuierlich angehen, prüfen und anerkennen lassen können. In der Regel sind die Schulungsangebote für das betriebliche Berufsbildungspersonal kostenfrei zugänglich, in Ausnahmefällen fallen Teilnahme-Beiträge an (ID 197, ID 230).

Was den thematischen bzw. fachinhaltlichen Zuschnitt der Schulungen anbetrifft, so zeigt die Auswertung der erfassten Initiativen, dass – je nach Format – entweder der breite Prozess der Ausbildung zum Schulungsinhalt gemacht wird und allumfassend die inhaltlichen, pädagogischen, sozialen und organisatorischen Kompetenzen des Ausbildungspersonals adressiert werden, oder aber auch nur einzelne Spezialthemen wie z. B. die Digitalisierung der Ausbildung, das Konfliktmanagement, die Führung von und der Umgang mit Auszubildenden. Die Informationsbroschüren zu Seminaren und Workshops weisen darauf hin, dass auch die Integration von Geflüchteten und die Inklusion als Themen Eingang in Schulungsinitiativen finden und insofern auch die Prävalenz besonders schutzbedürftiger Gruppen Berücksichtigung findet. Grundsätzlich aber ist festzuhalten, dass die hier von den Kammern im Rahmen von Schulungen angebotenen Themen bei Weitem über die Inhalte der Ausbildungseignungsverordnung hinausreichen (ID 116), was allein die Schulungen zum Thema Digitalisierung zeigen (ID 500, ID 140). Insgesamt werden Professionalisierungsangebote bereitgestellt, die in ihrer Gesamtheit sowohl die fachlichen, rechtlichen als auch vor allem die pädagogisch-didaktischen bzw. die kommunikativen Kompetenzfacetten des Ausbildungspersonals adressieren und dabei von den Bildungsinteressenten bausteinartig zusammengestellt werden können. In der Regel sind sie somit für das Berufsbildungspersonal aller Branchen konzipiert. Schulungstitel wie etwa „Der Ausbilder als Coach“, „Professionelle Kommunikation und professionelles Feedback“, „Jeder lernt anders!“ oder „Schwierige Gespräche mit Azubis“ zeigen, dass es für eine erfolgreiche Ausbildungspraxis nicht als ausreichend erachtet wird, die Ausbildung fachlich hochwertig und rechtssicher zu gestalten. Vielmehr wird die Anforderung an das Ausbildungspersonal gesehen, heute stärker denn je auch als Lernbegleitung und -beratung zu agieren (ID 395, ID 197, ID 728). Viele Schulungen eröffnen den Auszubildenden daher die Möglichkeit, sich pädagogische und kommunikative Fähigkeiten anzueignen und Kompetenzen in diesen Qualifizierungsbereichen auszubauen. Einige Schulungen legen daneben auch einen Fokus auf die Phase der Rekrutierung und damit auf die betriebliche Herausforderung, geeignete Auszubildende zu finden und zur Aufnahme einer Ausbildung zu motivieren (OR 42).

Aufgrund der COVID-19-Pandemie konnten im Jahr 2020 viele Schulungsinitiativen nicht in gewohntem Umfang durchgeführt werden. Gleichwohl zeigen die Recherchen, dass viele Schulungen ersatzweise als Online-Format angeboten wurden (ID 386) und sich zugleich auch neue Lehrformate herauskristallisiert haben. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang ein Angebot der DIHK-Bildungs-GmbH, das sich über das Format einer Podcast-Reihe an Auszubildende richtet und deren Fortbildung auch in Zeiten von *Social Distancing* ermöglicht.<sup>6</sup>

### 4.5.3 Beratungsinitiativen

Für diesen Typ von Initiativen ist charakteristisch, dass Betriebe hinsichtlich ihrer Anstrengungen um die Sicherung und Weiterentwicklung ihrer Ausbildungsqualität beraten werden. Im Unterschied zu Schulungsinitiativen stehen hierbei die spezifischen Belange und praktischen Herausforderungen einzelner Betriebe im Fokus. Im Mittelpunkt des Interesses steht dabei, Handlungspotenziale und praktische Lösungswege zu identifizieren und zu entwickeln, die von den Betriebs- bzw. Ausbildungsverantwortlichen in die betriebliche Ausbildungspraxis eingespeist werden können. Die Beratungsleistung findet dabei entweder einmalig oder aber prozessbegleitend statt und wird in der Regel von hauptberuflichen Ausbildungsberatern erbracht, in Einzelfällen aber auch mit Unterstützung ehrenamtlicher bzw. nebenberuflicher Ausbildungsexpertinnen und -experten (ID 758). Im Rahmen dieser Beratungsangebote leis-

---

6 Siehe Webseite der DIHK-Bildungs GmbH: <https://www.dihk-bildungs-gmbh.de/podcast/> (zuletzt abgerufen am 24.02.2021). Diese Initiative ist nicht Teil des im Projekt untersuchten Samples, weil die Initiativen der Kammer-Dachverbände nicht untersucht worden sind.



ten die Kammern einen Beitrag zur Weiterqualifizierung des Ausbildungspersonals und damit zur Weiterentwicklung der betrieblichen Ausbildungsqualität.

In Anbetracht der Auswertungsergebnisse lassen sich hierbei grundlegende und anlassbezogene Beratungsangebote unterscheiden. Während erstere grundsätzliche Fragen der Qualitätssicherung behandeln, dienen letztere insbesondere dem Ziel, spezifische Problemstellungen zu reflektieren und darauf bezogene praktische Problemlösungen zu entwickeln (z. B. ID 170, ID 527 ID 182, ID 248, ID 254). Das Informationsmaterial zu den einzelnen Initiativen nennt hierzu ein breites Themenportfolio. So kann die Beratung z. B. die Frage betreffen, welche konkreten Qualitätsansätze für den jeweiligen Betrieb passend sind, wodurch die betriebliche Ausbildungskompetenz erhöht werden kann, aber auch wie im Einzelfall ein drohender Ausbildungsabbruch präventiv abgewehrt oder anderen konkreten aktuellen Ausbildungsproblemen begegnet werden kann. Auch die Herausforderung, auf dem Ausbildungsmarkt erfolgreich um Nachwuchskräfte zu konkurrieren, kann Thema der Beratung sein (ID 476, ID 773). Im Allgemeinen ist für Beratungsinitiativen jedoch charakteristisch, dass sie thematisch sehr breit aufgestellt sind und Beratungswünsche zu einer Vielzahl unterschiedlicher Anliegen rund um das Thema Ausbildungsqualität erfüllen.

Um die Beratungsleistung in Anspruch zu nehmen, können Betriebe selbst aktiv werden und sich mit ihrem Beratungsgesuch an die Kammern wenden; in einigen wenigen Fällen jedoch ist es auch die Kammer, die vor dem Hintergrund der Analyse von Prüfungsnoten, Vertragslösungsquoten oder Beschwerden der Auszubildenden proaktiv im Sinne einer Krisenintervention mit einem Beratungsangebot an einzelne Betriebe herantritt bzw. das Gespräch einfordert (z. B. ID 170, ID 527, ID 674, ID 254). An dieser Stelle wird offenkundig, dass die Abgrenzung der Beratungsinitiativen vom grundständigen Angebot der Ausbildungsberatung nicht in jedem Einzelfall deutlich hervortritt, die Grenzen vielmehr verschwimmen können. Gleichwohl handelt es sich bei den erfassten Beratungsinitiativen insofern um Sondermaßnahmen, als sie Beratungskonzepte darstellen, die inhaltlich generell auf das Thema Qualität der Ausbildung ausgerichtet sind und allen Kammermitgliedsbetrieben anlassfrei zur Verfügung stehen. Somit steht grundsätzlich die Qualitätsentwicklung im Mittelpunkt des Interesses, d. h. die Intention, eine bestehende Ausbildungsqualität zu verbessern. Dadurch dass Kammern im Rahmen von Beratungsinitiativen in den direkten Dialog mit einzelnen Betrieben treten, können Beratungsinitiativen allerdings nicht nur eine Reflexionsfunktion erfüllen und ein Instrument der Qualitätsentwicklung darstellen, sondern auch der Qualitätssicherung und -kontrolle dienen. So hat sich auch im Rahmen der Befragung gezeigt, dass Beratungsangebote seitens der Kammern auch genutzt werden, um Probleme und Defizite der Ausbildung zu diagnostizieren und die betriebliche Ausbildungsqualität zu überwachen (s. Abb. 18). In diesem Punkt tritt die Kontrollfunktion der Kammern zutage, die Betriebe bei aller Berücksichtigung spezifischer Gegebenheiten auf die Einhaltung der gesetzlichen Mindeststandards hin überprüfen und gegebenenfalls Interventionen einleiten zu müssen. Denn schließlich agieren die Betriebe innerhalb der gesetzlichen Vorgaben in hohem Maße autonom. Zu klären, inwieweit die auf Systemebene der Berufsbildung gesetzten Rahmenvorgaben auch tatsächlich in der betrieblichen Ausbildungspraxis realisiert werden, ist somit ein legitimes Nebenziel der Beratungsformate.

Die Beratungsinitiativen sind im Allgemeinen eng an die jeweiligen Bereiche für Ausbildungsberatung gekoppelt und werden in der Regel von den verantwortlichen Ausbildungsberatern (mit-)initiiert. Mit Ausnahme vereinzelter Angebote, die sich spezifisch an das Hotel- und Gaststättengewerbe richten (z. B. ID 758), handelt es sich bei den erfassten Beratungsinitiativen um branchen- und sektorenunspezifische Angebote. Wenngleich für Beratungsinitiativen eine Einzelfallfokussierung charakteristisch ist und insofern mehrheitlich Einzelberatungen angeboten werden, finden sich unter ihnen auch einige wenige Formate wie



z. B. Gruppen-Coachings, die Raum für die Beratung von mehreren Ausbilderinnen und Ausbildern aus verschiedenen Betrieben bieten (z. B. OR 39).

In gewisser Weise können Beratungsinitiativen an dem Freiraum ansetzen, der dadurch entsteht, dass die formalen Vorgaben des Berufsbildungsgesetzes und der Ausbildungsordnungen zwar die grundsätzlichen Rahmenbedingungen der Ausbildung festlegen, aber intendiert nur relativ undifferenziert die spezifische Ausbildungsgestaltung in den einzelnen Betrieben berücksichtigen. Bekanntlich lässt sich über den praktischen Einsatz von Ausbildungsmethodiken und -didaktiken grundsätzlich nur unter Beachtung der jeweiligen betrieblichen Bedingungen entscheiden (EBBINGHAUS/KREKEL 2006, S. 9). Während im Rahmen von Schulungen primär allgemeine Konzepte und Lösungen vermittelt werden, können in Beratungsformaten auf die spezifische Betriebsrealität gezielt Rücksicht genommen und individuell passgenaue Vorschläge erarbeitet werden.

#### 4.5.4 Vernetzungsinitiativen

Die Qualität betrieblicher Ausbildung ist das Ergebnis der planmäßigen Zusammenarbeit einer Vielzahl von Akteuren und entscheidend davon abhängig, ob und in welchem Maße es gelingt, die Ziele, die Strategien und die Ressourcen der für die Ausbildung verantwortlichen Akteurinnen und Akteure miteinander abzustimmen. Diese Kerneinsicht ergibt sich daraus, dass an der beruflichen Bildung auf Anbieterebene und intermediärer Ebene verschiedene Lernorte und Lehrende, Verbände, Innungen und zum Teil auch – wie etwa bei der überbetrieblichen Ausbildung – mehrere Betriebe beteiligt sind. Der Koordination und Vernetzung der beteiligten Akteure kommt für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der Ausbildung damit eine bedeutende Rolle zu. Weil die Kammern für die Betriebe, aber auch für weitere Institutionen der beruflichen Bildung eine zentrale Anlauf- und Servicestelle für sämtliche praktische Fragen rund um das Thema Qualität in der beruflichen Bildung sind, können sie diesbezüglich eine wichtige Schnittstellenfunktion einnehmen und darüber hinaus wichtige Impulse für die Qualitätssicherung geben.

Dementsprechend stellen einige Initiativen der Kammern ausdrücklich die Vernetzung der für die Qualität der Ausbildung verantwortlichen Akteure in den Vordergrund. Im Rahmen von Vernetzungsinitiativen in Form von Netzwerktreffen und Arbeitskreisen, Ausbilderforen und runden Tischen wird so ein Raum für Dialog und Wissenstransfer zu inhaltlichen, didaktischen und organisatorischen Fragen einer qualitätsvollen Ausbildungsgestaltung geschaffen. Die qualitative Analyse der Qualitätsinitiativen zeigt diesbezüglich, dass hierbei im Sinne von *Peer-Learning* vor allem der kollegiale Austausch von Erfahrungen zum praktischen Umgang mit Ausbildungsproblemen im Fokus steht (ID 392, OR 61). Es sollen Ideen zur Lösung spezifischer betrieblicher Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Auszubildenden, der Ausbildungsplanung und -durchführung kollektiv erarbeitet und geteilt werden. Ziel ist, dass Ausbilderinnen und Ausbilder wechselseitig voneinander lernen und sich gegenseitig inspirieren (ID 176). Dadurch soll gleichzeitig das Problembewusstsein für die Qualität der Ausbildung geschärft und der Grundstein für ein geteiltes Verständnis von Ausbildung/Qualitätssicherung der Ausbildung gelegt werden (ID 461). Zugleich sorgt die Einbindung in einen solchen Qualitätszirkel für einen gewissen Grad an Verbindlichkeit und für Synergieeffekte zwischen den beteiligten Ausbildungsbetrieben.

In ihrem Kern versuchen Vernetzungsaktivitäten der Einsicht Rechnung zu tragen, dass viele einzelne Akteure für das Erreichen der Ausbildungsziele zuständig und verantwortlich sind, das Erreichen der Ziele jedoch wiederum die Partizipation und das Zusammenwirken aller Akteure voraussetzt (FISCHER u. a. 2016). Dementsprechend zielen sie in erster Linie auf die Verbesserung der Kommunikation und der Kooperation zwischen den beteiligten Anspruchs- und Interessengruppen und erst in zweiter Linie auf den fachlichen Austausch. Zu unterschei-

den sind die einzelnen Vernetzungsinitiativen zum einen nach dem Institutionalierungsgrad der Netzwerkaktivitäten und zum anderen nach der Zusammensetzung der Netzwerkakteure. Während sogenannte „Ausbilderfrühstücke“ und „Runde Tische“ eher niedrigschwellige, gering institutionalisierte Angebote darstellen und entsprechend von einem wechselnden Teilnehmerkreis frequentiert werden (OR 54, ID 221), existieren mit regelrechten Netzwerkverbänden und formalisierten Kooperationen auch einzelne stark institutionalisierte Initiativen mit festem Teilnehmerkreis (OR 90, OR 108, ID 461, ID 176). In ihren Aktivitäten gehen diese Verbände zum Teil auch weit über das Format von Gesprächen hinaus, etwa indem die Netzwerkpartner gemeinsame Ausbildungs- bzw. Qualitätskonzepte erarbeiten und sich diesen selbstverpflichten (OR 90). In einzelnen Fällen haben Zertifizierungsprogramme hier ihren Ursprung genommen (ID 461). In der Regel handelt es sich hierbei um überbetriebliche, aber branchenorientierte Netzwerkstrukturen, die die Ausbildungsprobleme bestimmter einzelner Branchen (insbesondere Hotel- und Gastronomiegewerbe) fokussieren (ID 461, ID 164, OR 108). In diesem Zusammenhang tritt dann auch eine gewisse Kontrollfunktion der Vernetzungsinitiativen in Kraft, die hier jedoch nicht über die Kammern ausgeübt wird, sondern auf kollegialer Ebene zwischen den Auszubildenden als „Peers“ zutage tritt und sich auf Basis von Selbstverpflichtungen vollzieht (OR 90).

Ein zentrales Paradigma der Qualitätssicherung und -entwicklung beruflicher Bildung besteht darin, Arrangements zu stärken, die Partizipation fördern und fordern (vgl. FISCHER u. a. 2016). In diesem Zusammenhang besteht die Leistung der Kammern und anderer intermediärer Einrichtungen vor allem darin, die Gründung dieser Netzwerkverbände mitinitiiert oder aber zumindest unterstützt zu haben. In einigen Fällen übernehmen sie auch eine koordinierende Funktion bzw. fungieren als Plattform bzw. als Adresse für externe Anfragen und vernetzen die Netzwerkpartner mit Arbeitsagenturen bzw. Unternehmensverbänden. Sie sorgen so für die Etablierung und Stärkung regionaler und lokaler Ausbildungspartnerschaften. Gerade hinsichtlich der Aufgabe der Integration von Geflüchteten in den Ausbildungsmarkt, so der Eindruck, haben die Kammern diesbezüglich intensive Vernetzungsarbeit geleistet (z. B. OR 73, OR 51). Überhaupt ist hervorzuheben, dass sich eine wichtige Vermittlungsfunktion der Kammern darin offenbart, dass sie den Betrieben die Unterstützungsangebote anderer Einrichtungen vermitteln. Auch auf die Lernortkooperation zwischen Betrieben und Schulen können sich von den Kammern initiierte Kooperationsstrukturen beziehen. So konnte eine Initiative erfasst werden, die ein Kooperationsnetz zwischen Schule und Wirtschaft zur kontinuierlichen Lernortkooperation in Form sogenannter „Lernpartnerschaften“ entwickelt hat, über die Schülerinnen und Schüler einen Einblick in jeweils beteiligte Betriebe erhalten. Eingebunden sind hier sowohl zahlreiche Unternehmen verschiedenster Branchen als auch berufliche und allgemeinbildende Schulen (ID 716).

#### 4.5.5 Arbeitshilfen

Arbeitshilfen zeichnen sich dadurch aus, dass den Betrieben Handlungshilfen und -Arbeitsmaterialien übermittelt werden, die sie im Ausbildungsalltag verwenden können. Damit sollen die Bemühungen der Betriebe um Qualitätssicherung und -entwicklung auf der Mikro-Ebene der Lehr-/Lernprozesse praxisnah unterstützt werden. Hierbei kann es sich um im Ausbildungsalltag einsetzbare Tools handeln, mit denen die Ausbildungsqualität diagnostiziert, die Ausbildungsplanung professionalisiert und/oder die Beurteilung und Reflexion von Lehr-/Lernergebnissen unterstützt werden kann.<sup>7</sup> Aber auch Informations- bzw. Lehrmaterialien, die in Form von Ratgebern und Leitfäden etwa zur betrieblichen Erstellung von Qualitätsleit-

---

7 Solche Arbeitshilfen waren ein wesentliches Ergebnis des Modellversuchsschwerpunktes „Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung“. Siehe [https://www.deqa-vet.de/de/daqavet\\_91366.php](https://www.deqa-vet.de/de/daqavet_91366.php) (zuletzt aufgerufen am 12.03.2021).

bildern beitragen bzw. Qualitätssicherungsinstrumente vorstellen, fallen unter diese Kategorie von Qualitätsinitiativen. Im Kern sollen die Arbeitshilfen der Professionalisierung der Zusammenarbeit der für die Ausbildung verantwortlichen Akteurinnen und Akteure dienen. Denn schließlich, das haben auch verschiedene empirische Untersuchungen gezeigt, fehlt es insbesondere in Klein- und Kleinstbetrieben oftmals an Instrumenten und Werkzeugen zur Gestaltung einer professionellen Ausbildungsplanung (FISCHER u. a. 2016, S. 30).

### **Selbstdiagnosetools**

Hierunter befinden sich zum einen viele Tools, die in erster Linie der Selbsteinschätzung bzw. der Selbstevaluation der Qualität der eigenen Ausbildung dienen. Diese firmieren u. a. unter Bezeichnungen wie „Diagnosebogen“, „Analyseinstrument“, „Checkliste“, „Attraktivitätscheck“ oder „Qualitätscheck“ (OR 34, OR 35, OR 95, OR 102). Mithilfe dieser Instrumente, die in der Regel das Format von Checklisten bzw. Fragebogen aufweisen, sollen Betriebe in die Lage versetzt werden, den Status quo der innerbetrieblichen Ausbildungsqualität zu bestimmen. Entlang vordefinierter Qualitätsindikatoren soll darüber, so die Grundintention, ein Prozess der Selbstreflexion in Gang gebracht werden, über den Qualitätsdefizite im Prozess der Ausbildung erkannt, im Anschluss priorisiert und behoben werden können.

Während die Begutachtungskataloge in der Regel auch auf die grundlegenden formalen Vorgaben des Berufsbildungsgesetzes Bezug nehmen, beinhalten sie viele darüberhinausgehende Qualitätsindikatoren. Diese bilden in der Regel vornehmlich Input-Größen wie die grundsätzlichen Rahmenbedingungen der Ausbildung ab, inklusive der Qualifikation des Berufsbildungspersonals. Während Prozessindikatoren wie etwa die Kooperation der Lernorte oder die Sicherstellung und Kommunikation von Lernergebnissen ebenfalls Berücksichtigung finden, sind hier Output- und Outcome-Faktoren der Ausbildungsqualität vergleichsweise rar gesät. Weil über dieses Instrument in erster Linie abgeklopft werden soll, wie ein Betrieb hinsichtlich der Ausbildung aufgestellt ist, ist diese methodische Verengung nicht überraschend. Wie für einen „Quick-Check“ zu erwarten, sind die Diagnosebogen im Allgemeinen nicht sehr detailliert ausgestaltet.

Zum einen zielen Selbstdiagnoseinstrumente darauf ab, den Stellenwert der Qualitätsentwicklung im Betrieb zu erhöhen, d. h., die Qualitätskultur der Betriebe und das Qualitätsbewusstsein der Auszubildenden zu stärken. Zum anderen soll über sie ein zielgerichteter, kontinuierlicher Prozess der Qualitätsentwicklung initiiert werden. Indem über die Auseinandersetzung mit Diagnosebogen diejenigen Elemente identifiziert werden können, die für eine qualitätsvolle Ausbildung als relevant gelten und in denen Verbesserungsbedarfe existieren, werden spezifische Handlungsfelder für Veränderungsprozesse und konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen sichtbar – und das ohne externen Rechtfertigungsdruck. Weil die Ergebnisse der Selbstevaluation nicht (automatisch) an die Kammerorganisation übermittelt werden, wird ein intern offener und ehrlicher Umgang mit Qualitätsdefiziten ermöglicht.

Selbstdiagnoseinstrumente präsentieren sich zum Teil als eigenständige Initiativen; oftmals sind sie aber auch initialer Bestandteil von Auszeichnungsiniciativen (vgl. Kap. 4.7). In diesem Zusammenhang werden sie zudem mit Beratungsangeboten verknüpft und dienen hier als Kommunikationsimpuls. Ausbildungsverantwortliche und Ausbildungsberatende können dann unter Berücksichtigung der Diagnoseergebnisse passgenaue Handlungsstrategien entwickeln, initiieren und prozessbegleitend reflektieren.

### **Ausbildungstafeln**

Weitere Tools verfolgen primär das Ziel, die Ausbildungsplanung professioneller und den Ausbildungsprozess effizienter zu gestalten, und richten sich dazu auf die Strukturierung der

Ausbildung. Zwecks einer transparenten und planvollen Ausbildungsgestaltung bieten z. B. einige Kammern für ausgewählte Berufe Ausbildungstafeln an, welche die Ausbildungsinhalte gemäß den Ausbildungsrahmenplänen visualisieren und deren Vermittlung im Ausbildungsprozess über eine regelmäßige Dokumentation für Auszubildende und Auszubildende gleichermaßen transparent und überprüfbar machen sollen (ID 119, ID 437, ID 161). So haben beide Seiten immer vor Augen, wo sie stehen, was sie bereits erreicht haben und was noch aussteht. Insofern lassen sie sich als ein die Ausbildungspläne ergänzendes bzw. deren Einhaltung kontrollierendes Tool auffassen. Hiermit wird zudem eine Planungshilfe zur Steuerung der Ausbildung angeboten, die auch als Grundlage für kontinuierliche Feedbackgespräche zum Lernfortschritt genutzt werden kann. Ursprünglich entwickelt wurde die Idee solcher Strukturierungstafeln im Rahmen des Förderschwerpunkts „Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung“, das vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) im Zeitraum 2010 bis 2013 durchgeführt wurde und verschiedene Modellversuche zur Praxis der Qualitätssicherung gefördert hat. Dass das Instrument der Ausbildungstafeln von einigen Kammern aufgegriffen wurde, kann im Übrigen als positives Indiz für den nachhaltigen Transfer der Ergebnisse aus Modellversuchen gewertet werden.

### **Ausbildungsnachweis**

Ein verbindliches Instrument zur Qualitätssicherung in der betrieblichen Berufsausbildung stellt der Ausbildungsnachweis dar. Er dient dem Zweck, den inhaltlichen Umfang wie zeitlichen Ablauf der Ausbildung zu dokumentieren und damit darzulegen, welche Inhalte, Kenntnisse und Fertigkeiten im Verlauf der Ausbildung vermittelt wurden. Dabei ist das Führen eines Ausbildungsnachweises eine Pflicht, die dem Auszubildenden durch das Berufsbildungsgesetz (§ 13, Ziffer 7) sowie die jeweilige Ausbildungsordnung auferlegt ist und deren Erfüllung das Ausbildungspersonal zu verantworten und zu gewährleisten hat. Seitens der Kammerorganisationen existieren demgegenüber Initiativen, den Ausbildungsnachweis als wichtiges Instrument der Qualitätssicherung und -entwicklung weiterzuentwickeln, indem hiermit stärker auf eine Verbesserung der Prozessqualität der Ausbildung abgezielt wird. In erster Linie ist hier der sogenannte „Ganzheitliche Ausbildungsnachweis“ zu nennen, der ebenfalls im Rahmen des Förderschwerpunkts „Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung“ unter Mitwirkung einer IHK konzipiert und in die Anwendung gebracht worden ist (vgl. KLECK 2013). Dieses Angebot wird von mehreren Kammerorganisationen beworben. Um die Recht- und Planmäßigkeit der Ausbildung zu sichern, werden im Rahmen verschiedener anderer Initiativen ähnliche analoge und digitale Berichtshefte bereitgestellt, die die Planung und Reflexion der Ausbildungsprozesse unterstützen sollen (ID 332, ID 734, OR 69).

### **Informations- und Lernmaterial**

Um Betriebe und deren Berufsbildungspersonal grundlegend in das Thema Qualität der Ausbildung einzuführen und zentrale Qualitätskriterien bzw. -standards sowie Qualitätssicherungsansätze bekannt zu machen, stellen viele Kammern neben Tools diverse Informations- und Lernmaterialien bereit. In vielen Fällen können Betriebe dieses Material, das in Form von Ordnern und Arbeitsheften, Broschüren, Leitfäden und Ratgebern angeboten wird, kostenfrei bzw. zum Selbstkostenpreis beziehen (ID 326, OR 41, OR 52, OR 63, OR 32, OR 33).

Das Ausbildungspersonal kann sich mittels des Informationsmaterials in Fragen der Ausbildungsqualität weiterbilden und zudem das Bewusstsein für die Aufgabe der Qualitätssicherung und -entwicklung schärfen. Die Dokumente unterscheiden sich in ihrem Umfang, ihrem thematischen Fokus und im Grad ihrer Ausarbeitung und werden häufig auch im Zusammenhang mit anderen Qualitätsinitiativen beworben. Oftmals werden gleich mehrere einzelne Arbeitshefte zu relevanten Problematiken und sämtlichen Etappen der Ausbildung angeboten

(OR 33, ID 263, ID 665). Diese enthalten sowohl fachlich-fundierte konzeptuelle Ausführungen zur Sicherung und Förderung der Ausbildungsqualität als auch vor allem praktische Handlungsempfehlungen, mit denen die Betriebe Qualitätsfragen systematisch und kontinuierlich angehen können. Die Empfehlungen richten sich z. B. auf die Frage, wie man sich in Betrieben auf gemeinsame Qualitätsziele einigen kann, sie beinhalten methodische Anweisungen zur Durchführung von Qualitätssicherungsverfahren und umfassen Tipps und Hinweise zur Führung von und Kommunikation mit Auszubildenden. Strukturiert sind die Inhalte in der Regel entlang der unterschiedlichen Phasen der Ausbildung – von der Gewinnung der Auszubildenden, über die Ausbildungsplanung bis hin zur Vorbereitung auf die Prüfung.

Der dahinterliegende Gedanke ist, die Ausbildungspraxis zur Nutzung erprobter Ansätze und Instrumente der Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung zu motivieren. Für die Kammern stellt die Bereitstellung solcher Dokumente einen vergleichsweise direkten Weg dar, entweder eigens erstellte oder aber von anderen Einrichtungen bzw. Dachverbänden übernommene Qualitätssicherungskonzepte, Tools, Verfahren und Handlungshilfen in die breite betriebliche Praxis zu tragen. Während im Rahmen der Vorgaben auf der Systemebene der Berufsbildung geklärt wird, welche Mindeststandards einzuhalten sind, dienen insbesondere Initiativen des Typs Arbeitshilfe dazu, Instrumente bereitzustellen, um diese Ziele auf der Mikroebene mit Leben zu füllen. Sie richten sich dazu vorrangig an die Ausbildungsverantwortlichen in den Betrieben und appellieren an deren Selbstlernkompetenz. Damit Ausbilderinnen und Ausbilder sich tatsächlich in ihrer Arbeit mit diesem Informationsmaterial beschäftigen, wird es oftmals als Begleitmaterial zu Workshops eingeführt. Diesbezüglich bestand die Rolle der einzelnen Kammern darin, die entsprechenden Tools und Materialien entweder selbst auszuarbeiten und bereitzustellen oder aber die Konzepte und Instrumente anderer Einrichtungen zu übernehmen bzw. auf diese zu verweisen. Während grundlegende Informationsmaterialien in der Regel öffentlich zugänglich sind, sind Arbeitshefte und -materialien oftmals nur auf Anfrage erhältlich bzw. teilweise ausschließlich für Mitgliedsbetriebe reserviert.

#### 4.5.6 Zusammenfassung: Formate und Typen der Qualitätsinitiativen

Für die Qualitätssicherung der betrieblichen Bildung sind grundsätzlich die auf Systemebene festgesetzten Mindeststandards wesentlich, die unter Einbezug von Sozialpartnern in Form von Gesetzen, Verordnungen und Empfehlungen regulierend wirken. Diese lassen vor dem Hintergrund der Mannigfaltigkeit von Betriebsgrößen und Branchen intendiert großen Freiraum für die Gestaltung des Ausbildungsprozesses auf betrieblicher Ebene. Wie gezeigt, adressieren die Qualitätsinitiativen der Kammern diesen Gestaltungsspielraum entsprechend den verschiedenen Typen auf sehr vielfältige und vor allem praxisnahe Weise. Während Auszeichnungssinitiativen den Versuch unternehmen, mittels der Bewertung von Ausbildungsqualität sowohl das Ausbildungsmarketing der Betriebe zu unterstützen als auch zugleich Qualitätsverbesserungen der Ausbildungsgestaltung einzuleiten, zielen Schulungsinitiativen auf die Qualifizierung des Ausbildungspersonals und erfüllen damit eine Bildungsfunktion. Während Schulungen primär die Vermittlung allgemeiner Konzepte und Methoden der Qualitätssicherung und -entwicklung bezwecken, bieten Beratungsinitiativen den Raum für deren Reflexion und deren Übertragung auf die jeweiligen betriebsspezifischen Kontexte. Vernetzungsinitiativen wiederum ermöglichen in erster Linie den betriebsübergreifenden Austausch von Erfahrungen und damit den Wissenstransfer zu inhaltlichen, didaktischen und organisatorischen Fragen einer qualitätsvollen Ausbildungsgestaltung. Demgegenüber bieten Arbeitshilfen den Betrieben in Form von im Ausbildungsalltag einsetzbaren Tools sowie Informations- und Lernmaterialien praxisnahe Unterstützung bei der professionellen Ausbildungsgestaltung.

Bei aller Unterschiedlichkeit in der Herangehensweise und Methodik ist den verschiedenen Typen von Qualitätsinitiativen gemein, dass sie in der Regel durch niedrigschwellige, inklusive



Angebote gekennzeichnet sind, die unterschiedlichste Betriebe ansprechen. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie vor allem am Engagement und der intrinsischen Motivation der Betriebe bzw. ihrer Ausbildungsbeteiligten zur Qualitätsentwicklung ansetzen. Insofern haben die Kammern mit den Qualitätsinitiativen ein Mittel zur Förderung der Ausbildungsqualität ins Leben gerufen, das deren eher überwachungsorientierten Regeltätigkeiten ergänzt. Vor allem aber bieten die Qualitätsinitiativen in Form praxisnaher Informationen, Beratung und Arbeitsmaterialien den Betrieben sehr konkrete handhabbare Ansatzpunkte zur Qualitätssicherung und -entwicklung der Ausbildung. Damit ist das Angebot der Kammern insbesondere auch auf die Unterstützungsbedarfe und Betriebsrealitäten von Klein- und Kleinstunternehmen hin ausgerichtet. Während die Maßnahmen der Qualitätssicherung auf der systemischen Ebene mehrheitlich die Input-Dimension von Qualität betreffen, nehmen die verschiedenen Qualitätsinitiativen verstärkt auch die Prozessqualität der Ausbildung auf der Anbieterebene in den Blick. In vielerlei Hinsicht zielen die Initiativen insofern darauf ab, den Prozess der Ausbildungsgestaltung zu professionalisieren.

**Tabelle 5: Zusammenfassung: Typen von Qualitätsinitiativen**

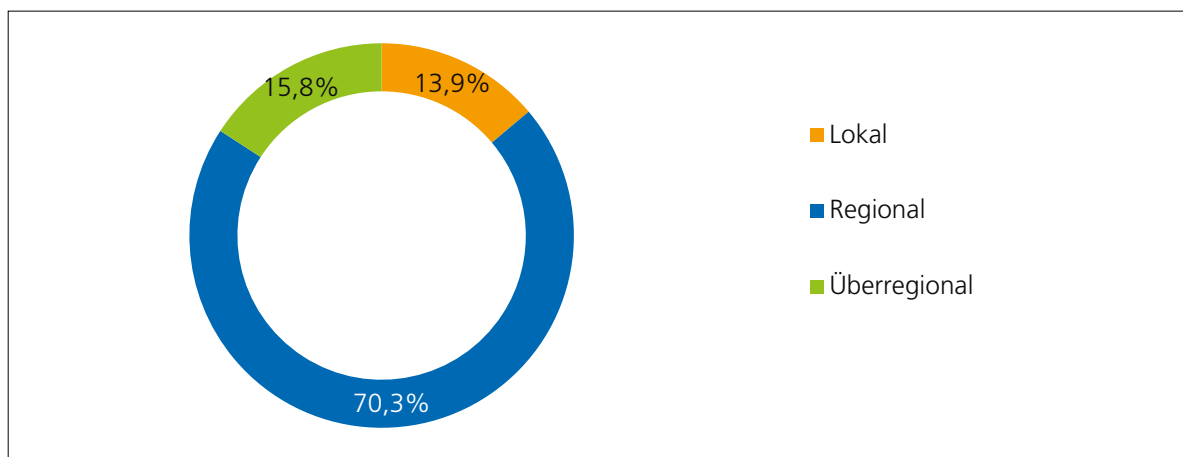
Typ	Formate	Ziele	Rolle der Kammern
Auszeichnungsinitiativen	Siegelprogramme, Zertifizierungsprogramme, Wettbewerbe, Preise, Rankings	Verbreitung von Standards und Best Practices qualitätsvoller Ausbildung qua Würdigung von Vorzeigebetrieben (je nach Typ auch Unterstützung von Betrieben bei der Qualitätssicherung)	Bewertung und Auszeichnung
Schulungsinitiativen	Workshops, Ausbilder-Akademien, Seminare, Kurse, Vorträge	Vermittlung von Wissen über allgemeine Konzepte, Methoden und Herausforderungen der Qualitätsentwicklung sowie Verbreitung allgemeiner Problemlösungen	Unterrichtung
Beratungsinitiativen	Individuelle Einzelfallberatung, Einzel- oder Gruppen-Coachings	Reflexion und Entwicklung betriebsspezifischer Problemlagen und -lösungen vor dem Hintergrund allgemeiner Qualitätsentwicklungskonzepte	Beratung
Vernetzungsinitiativen	Ausbilder-Netzwerke, Unternehmens-Netzwerke, „Runde Tische“, „Ausbilderfrühstück“	Austausch von Erfahrungen zum praktischen Umgang mit Herausforderungen und der Anwendung von Problemlösungen	Koordinierung und Vernetzung
Arbeitshilfeninitiativen	Selbstdiagnosetools, Arbeitshefte/Leitfäden, Ausbildungstafeln, Berichts- bzw. Beurteilungshefte, Ausbildungsrahmenpläne	Verbreitung praktisch im Ausbildungsalltag einsetzbarer Tools zur Qualitätssicherung/-entwicklung	Informierung und Verbreitung

## 4.6 Zum Geltungsraum von und zur Nachfrage nach Qualitätsinitiativen

Qualitätsinitiativen können ihre intendierte Wirkung nur dann entfalten, wenn sie ihren jeweiligen Adressatenkreis erreichen. Diesbezüglich unterscheiden sich die Initiativen dahingehend, wie inklusiv sie gestaltet sind. Fokussieren sie also lediglich einzelne Sektoren bzw. Branchen oder richten sie sich an Betriebe mehrerer oder sämtlicher Sektoren und Branchen? Welche geografische Reichweite besitzen die Initiativen? Adressieren sie allein die Betriebe vor Ort oder sind sie von überregionaler Reichweite? Werden für die Teilnahme und Partizipation an den jeweiligen Aktivitäten Beiträge erhoben oder handelt es sich um kostenfreie Angebote?

Hinsichtlich der Reichweite zeigen die Antworten der Befragten, dass 70 Prozent der Qualitätsinitiativen sich an Betriebe in der Region bzw. dem Kammerbezirk richten (s. Abb. 19). Der Rest ordnet sich zu etwa gleichen Teilen den Kategorien lokal bzw. überregional zu (13,9 % bzw. 15,8 %). Während die überregionalen Initiativen naturgemäß vor allem gemeinschaftliche Aktivitäten mehrerer Kammern darstellen, gehen die lokalen und regionalen Maßnahmen auf die alleinige Initiative der entsprechenden einzelnen Kammern zurück.

Abbildung 19: Qualitätsinitiativen nach Reichweite (Anteile in %; n=101)

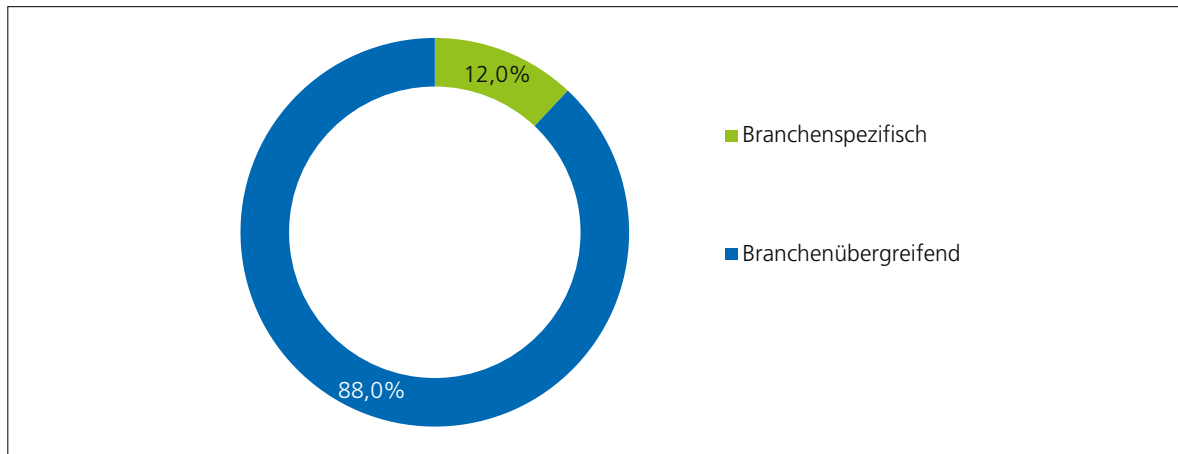


Quelle: Online-Befragung

Die Probleme und Herausforderungen im Bereich betrieblicher Ausbildung unterscheiden sich bisweilen stark nach den verschiedenen Branchen. Demgegenüber ist es ein durchaus überraschendes Ergebnis, dass über alle Typen hinweg die überwiegende Mehrheit der Initiativen der Kammern (88 %) branchenübergreifend ausgerichtet ist (s. Abb. 20). Qualitätsinitiativen, die sich zielgerichtet auf die spezifischen Herausforderungen innerhalb einzelner Branchen richten, sind stark in der Unterzahl (12 %). Hierunter befinden sich dann vor allem Vernetzungs- und Auszeichnungssinitiativen, die sich auf die Ausbildung im Gaststätten- und Hotelgewerbe richten.



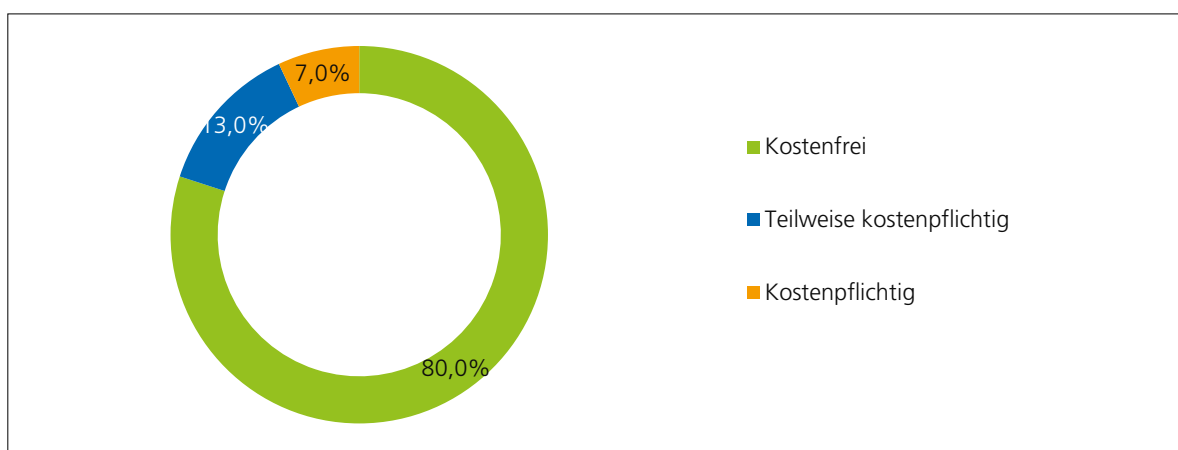
Abbildung 20: Branchenbezug der Qualitätsinitiativen (Anteile in %; n=100)



Quelle: Online-Befragung

Mit der Durchführung von Qualitätsinitiativen ist seitens der Kammern ein bisweilen hoher Personal-, Zeit- und Ressourcenaufwand verbunden. Damit stellt sich die Frage, ob und inwiefern die Kammern im Gegenzug für die Teilnahme und Partizipation an Qualitätsinitiativen Beiträge verlangen. Diesbezüglich fällt das Ergebnis der Befragung eindeutig aus: Kosten für die Teilnahme fallen für die Betriebe mehrheitlich nicht an. Insgesamt 80 Prozent der Initiativen sind beitragsfrei für die Betriebe; 13 Prozent der Initiativen sind in Teilen kostenpflichtig und grundsätzlich kostenpflichtig sind nur sieben Prozent aller Angebote (s. Abb. 21). Die Detailauswertung zeigt, dass insbesondere für die Anmeldung zu Schulungen Beiträge berechnet werden (60 % der Schulungsinitiativen sind mindestens in Teilen kostenpflichtig), während Beratungsinitiativen grundsätzlich unentgeltlich angeboten werden. Auch Auszeichnungsinitiativen sind oftmals kostenpflichtig, jedenfalls sofern sie mit einer Auditierung einhergehen (s. Kap 4.7).

Abbildung 21: Teilnahmebeiträge der Qualitätsinitiativen für die Betriebe (Anteile in %; n=100)



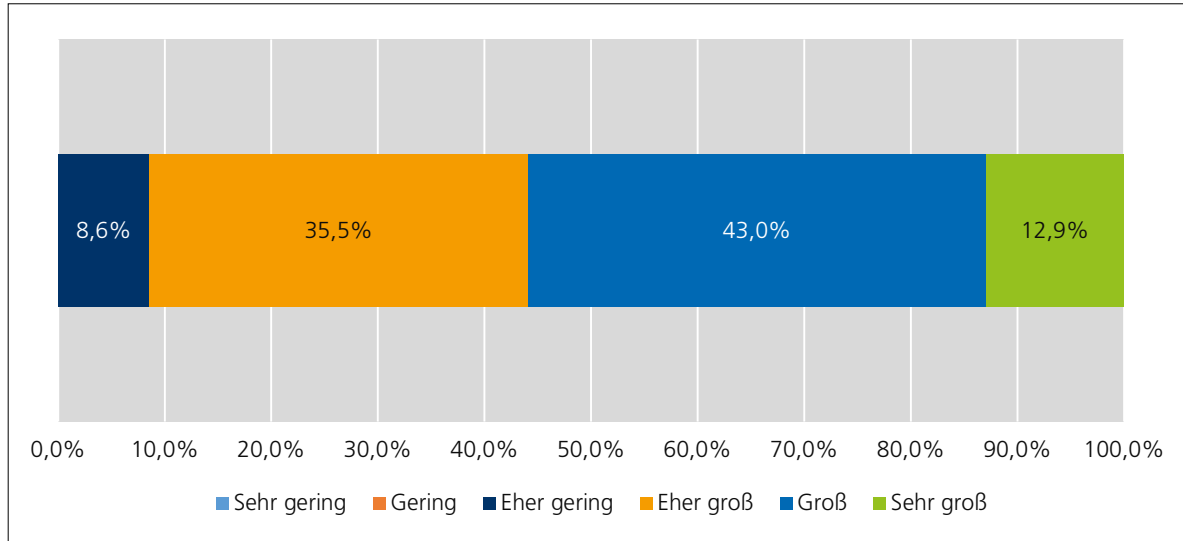
Quelle: Online-Befragung

Zusammengenommen lässt sich schlussfolgern, dass die Qualitätsinitiativen der Kammerorganisationen überwiegend inklusiv gestaltet sind und der Zugang sehr niedrigschwellig gelegt wird. In den meisten Fällen werden weder Teilnahmebeiträge verlangt, noch schließen die Initiativen einzelne Branchen aus. Dass die einzelnen Kammern die Reichweite ihrer Initiativen

in erster Linie auf den eigenen Geltungsbereich des Kammerbezirks festlegen, entspricht zum einen der regionalen Verteilungsstruktur der Kammerorganisationen und zum anderen der Zielgruppe der KMU.

Vor diesem Hintergrund stellt sich in Bezug auf alle Qualitätsinitiativen-Typen die Frage, ob und inwiefern diese Einladung zur Partizipation und Mitwirkung eigentlich von den Betrieben angenommen wird. Denn grundsätzlich können Qualitätsinitiativen nur dann ihre qualitätssichernde bzw. qualitätentwickelnde Wirkung voll entfalten, wenn sie auf das Interesse der Betriebe stoßen, die sie adressieren. An den Antworten der Befragten lässt sich diesbezüglich ablesen, dass das Interesse der Betriebe an den einzelnen Initiativen im Durchschnitt fast durchweg als eher groß bis sehr groß eingeschätzt wird. In allein knapp zehn Prozent der Qualitätsinitiativen wird das Interesse als eher gering angegeben (s. Abb. 22). Daraus lässt sich ableiten, dass die Kammern mit ihren vielfältigen Angeboten die Bedarfe der betrieblichen Ausbildung treffen. Signifikante Unterschiede zwischen den verschiedenen Typen an Qualitätsinitiativen lassen sich diesbezüglich nicht ausmachen, wenngleich das Interesse an den Beratungsinitiativen im Schnitt als etwas geringer eingeschätzt wurde. Dies kann eventuell darauf zurückgeführt werden, dass die Betriebe bereits mit dem grundständigen Angebot der Ausbildungsberatung zufrieden sind. Grundsätzlich lässt sich an dieser Stelle das methodenkritische Argument einwenden, dass allein die Einschätzungen der Kammern erhoben wurden und eine Validierung durch die betriebliche Sicht fehlt. Eine Anschlussstudie über die Rezeption und Wirkung der Qualitätsinitiativen in die Betriebe hinein wäre auch vor diesem Hintergrund sehr zu begrüßen.

Abbildung 22: Interesse der Betriebe an den Qualitätsinitiativen (Anteile in %; n=93)



Quelle: Online-Befragung

## 4.7 Sonderauswertung Auszeichnungsinitiativen

Siegel- und Zertifizierungsprogramme entstammen der Tradition der Qualitätsmanagementsysteme, die ihren Ursprung in der Industrie haben und seit den 1990er-Jahren auch im Bildungs- und Berufsbildungsbereich Einzug hielten (GONON 2020, S. 613). Die grundsätzliche Idee dabei ist, die eigenen Bemühungen, um Qualitätsverbesserungen zu systematisieren, zu dokumentieren und schließlich über ein externes Kontrollverfahren zertifizieren zu lassen. Durch einen in Form von Logos, Siegeln etc. nach außen sichtbaren Prüfnachweis soll das Ver-

trauen von Bildungsinteressenten und -interessentinnen bzw. Kunden/Kundinnen in die Leistungsfähigkeit einer Einrichtung gestärkt werden.

Seit einigen Jahren wird das Konzept der Zertifizierung vermehrt auch von Ausbildungsbetrieben genutzt, um die Qualität der Ausbildungsleistung extern darzustellen. So hat sich im Rahmen der Erhebung von Qualitätsinitiativen gezeigt, dass Auszeichnungsinitiativen – hierunter werden sowohl Siegel- als auch Zertifikatsprogramme, Wettbewerbe und Preise gefasst – mit gut einem Drittel die größte Gruppe der von den Kammern angebotenen Initiativen darstellen (s. Kap 4.5). Auch weil diese Programme häufig einen hohen Elaborierungsgrad aufweisen, eine vergleichsweise große Außenwirkung besitzen und somit das Thema betrieblicher Ausbildungsqualität in das öffentliche Bewusstsein rücken, nehmen sie unter den Qualitätsinitiativen eine Sonderstellung ein. Um dem Rechnung zu tragen, werden Initiativen des Typs Auszeichnungsinitiativen im Zuge dieser Studie gesondert in den Blick genommen. Im Fokus stehen hierbei insbesondere folgende Untersuchungsfragen:

- ▶ Was waren die Hintergründe und Anlässe für die Entwicklung der Auszeichnungsinitiativen? Welche Ziele verfolgen die Anbieter mit den Initiativen?
- ▶ Wie sind die Initiativen gestaltet bzw. design? Welche Akteure übernehmen welche Aufgaben?
- ▶ Wie gestaltet sich der Prozess der Auszeichnung bzw. Zertifizierung? Welche Kriterien werden hierbei zur Qualitätsbewertung herangezogen?

Der im Rahmen der Online-Befragung an die Kammern gerichtete Fragebogen enthielt ein Set von Fragen, das sich speziell auf die Identifizierung von Auszeichnungsinitiativen, deren Ausgestaltung und Nutzung bezog. Dadurch wurden zusätzlich detailliertere Angaben zu den Auszeichnungsinitiativen erhoben. In diesem Zuge wurden nicht allein quantitative Daten erhoben, sondern ebenfalls auch qualitativ auswertbare Informationen und Materialien zu den einzelnen Initiativen. In die textanalytische Arbeit fanden schließlich auch jene Auszeichnungsinitiativen der Kammern Eingang, die über die Online- oder Literaturrecherchen erfasst wurden.

#### 4.7.1 Verbreitung der Auszeichnungsinitiativen

Von den 102 über die Online-Befragung erfassten Qualitätsinitiativen der Kammern können in Summe 41 dem Typ der Auszeichnungsinitiativen zugeordnet werden. Von den 90 über die Online-Recherche erfassten Initiativen sind im Rahmen der qualitativen Analysen weitere 29 als Auszeichnungsinitiativen identifiziert worden. Damit wurden in Summe 70 der insgesamt 192 Qualitätsinitiativen dem Typ Auszeichnungsinitiative zugerechnet, was einen Anteil von 36,5 Prozent ausmacht und damit als signifikante Größe bewertet werden kann (s. Kap 4.5).

Die Auszeichnungsinitiativen firmieren unter den folgenden Bezeichnungen:

- ▶ Urkundenaktion für Ausbildungsbetriebe, Güte-/Ausbildungssiegel, Bester/Vorbildlicher/Hervorragender/Ausgezeichneter/Premium Ausbildungsbetrieb, Bestenehrung, Beste/Vorbildliche Ausbildungsbetriebe, Siegel für (exzellente) Ausbildungsqualität, Qualitätssiegel Ausbildung, Ausbildungsbetrieb 2020/des Jahres, Innovationspreis Ausbildung, Ausbildungspreis Ausbildung, Voraus in der Ausbildung, Dualis, Bewährter Ausbildungsbetrieb u. a. m.
- ▶ TOP-Ausbildung/Ausbildungsbetrieb/e, Wettbewerb TOP-Ausbildungsbetrieb, Qualitätssiegel „TOP AUSBILDUNG“, Auszeichnung als TOP-Ausbildungsunternehmen, TOP AUSBILDUNG IHK Qualitätssiegel für Ausbildungsbetriebe.

An dieser Aufzählung fällt auf, dass für die Titel sehr oft Präfixe wie „Top“, „Beste“, „Vorbildlicher“, „Hervorragender“ verwendet werden, was den Auszeichnungscharakter der Initiativen unterstreicht.<sup>8</sup>

#### 4.7.2 Entstehung der Auszeichnungsinitiativen

Aufgrund der demografischen Entwicklung und der wachsenden Studierneigung unter Jugendlichen hat sich der Ausbildungsmarkt in den letzten Jahren dahingehend geändert, dass es für Betriebe in manchen Regionen und Ausbildungsbranchen schwieriger wurde, Auszubildende zu finden. Diese Entwicklung schien Anlass für die Initiierung vieler Qualitätsinitiativen und damit Auszeichnungsinitiativen gewesen zu sein (s. Kap. 4.2). Bei älteren Ausbildungsinitiativen hingegen, die also zu einer Zeit entstanden sind, in der angesichts hoher Zahlen unversorgter Jugendlicher die Gewinnung von Ausbildungsplätzen im Mittelpunkt des Diskurses stand,<sup>9</sup> wurden eher Umfang und Kontinuität der betrieblichen Ausbildungsleistung geehrt als etwa die Art der Rekrutierung von Auszubildenden oder die der Ausbildungsumsetzung.<sup>10</sup>

##### **Infokasten 3: Das niedersächsische IHK-Qualitätssiegel „TOP Ausbildung“**

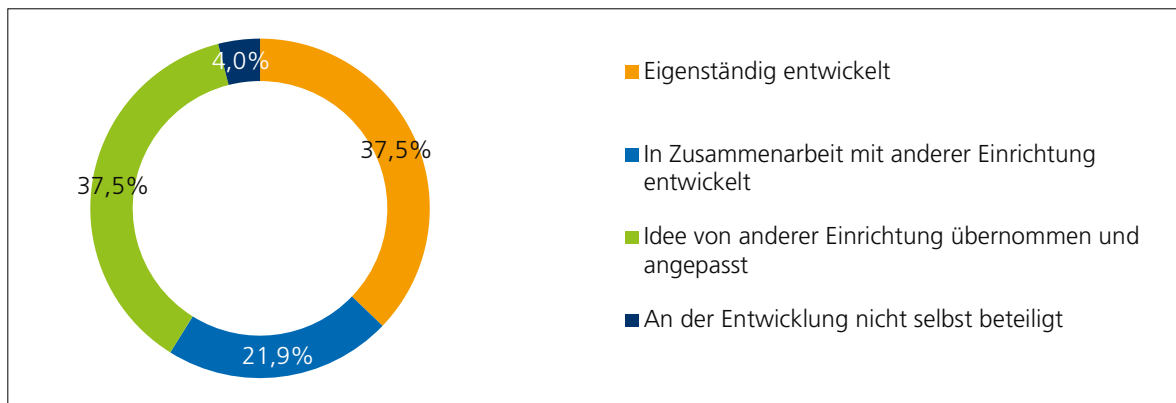
Ein Beispiel für die dynamische und fortgesetzte Weiterentwicklung von Qualitätsinitiativen findet sich in Niedersachsen. Dort boten verschiedene IHK seit 2015 Auszeichnungsinitiativen mit unterschiedlichen Inhalten und Titeln an, bevor sich – Impulsen aus der Wirtschaft folgend – alle sieben Kammern darauf verständigten, einheitlich vorzugehen. Seit 2019 gibt es in Niedersachsen nun für die IHK-Unternehmen die Möglichkeit, ihre Leistungen in der betrieblichen Ausbildung mit dem Qualitätssiegel „TOP Ausbildung“ der Öffentlichkeit und damit auch potenziellen Auszubildenden zu präsentieren. Der zu durchlaufende Prozess gliedert sich in mehrere Phasen: Unternehmen können zunächst mithilfe eines Kriterienkatalogs Erkenntnisse über die Qualität ihrer Ausbildung gewinnen. Danach folgt im Rahmen eines betrieblichen Audits die Beurteilung durch drei unabhängige Ausbildungsexperten oder -expertinnen. Bei Bedarf kann auch schon im Vorfeld eine individuelle Beratung der Betriebe durch die jeweils zuständige IHK in Anspruch genommen werden. Abschließend ist eine Zertifizierung mit dreijähriger Laufzeit möglich. Damit zählt die niedersächsische Qualitätsinitiative „TOP Ausbildung“ zu den offenen Auszeichnungsinitiativen mit beratender Unterstützung und optionalem Audit (s. Kap. 4.7.4.).

- 8 Am häufigsten kommen Bezeichnungen mit dem Namensbestandteil „TOP“ (18 der 70 Auszeichnungsinitiativen) vor. Die Auszeichnungsinitiativen, die eine Namensbezeichnung mit „TOP“ tragen, stellen in konzeptioneller Hinsicht keine homogene Gruppe dar. Sie weisen in Teilen aber durchaus große inhaltlich-strukturelle Ähnlichkeiten auf, sodass zwei sich im Kern ähnelnde Gruppen ermittelt werden konnten, die dem offenen Grundtypus und seinen beiden Varianten entsprechen (s. Kap. 4.7.4.). So zählen 8 der 18 „TOP“-Initiativen zu der Gruppe, die im Rahmen eines dreistufigen Verfahrens eine Auditierung anbieten und mit oft nahezu identischen Fragebogen, Erläuterungen und Konzepten arbeiten. Ähnliches gilt für die zehn weiteren Initiativen, denn diese Gruppe der TOP-Auszeichnungsinitiativen weist ebenfalls sich ähnelnde Unterlagen und Konzepte auf: Sie basieren auf der Selbstverpflichtung der Betriebe und einer Jury-Entscheidung. Ergänzend muss hier angemerkt werden, dass zu dieser Gruppe auch andere Initiativen zählen, deren Namen keinen „TOP“-Zusatz enthalten (z. B. ID 53). Tiefere Untersuchungen zur historischen Genese der TOP-Qualitätsinitiativen konnten im Rahmen des Projektes nur ansatzweise geleistet werden (s. Kasten 3).
- 9 Um mehr Betriebe für die Ausbildung zu gewinnen, wurde zeitweise auch die Aussetzung der AEVO beschlossen.
- 10 Siehe beispielhaft die Pressemeldung zur Auszeichnung als „Bewährter Ausbildungsbetrieb“ aus dem Jahr 2008, in der die Wertschätzung in erster Linie der Ausbildungsleistung von Betrieben gilt, festgemacht an der Zahl und dem kontinuierlichen Angebot von Ausbildungsplätzen sowie dem Prüfungserfolg (<https://www.hwk-leipzig.de/artikel/bewaehrter-ausbildungsbetrieb-im-handwerk-3,0,691.html> (abgerufen am 25.10.2021)).

Ergänzend sind weitere Neuerungen geplant: So sollen ab 2022 ausgezeichnete Betriebe im Rahmen von Veranstaltungen zu Erfahrungsaustauschen eingeladen werden. Diese sind sowohl regional als auch landesweit organisiert, um gute Rahmenbedingungen für die Vernetzung der Ausbildungsbetriebe zu schaffen.

Der Fall der TOP-Initiativen wirft ein Schlaglicht auf die Frage nach der Entstehung von Auszeichnungssinitiativen und ihren unterschiedlichen Konzepten. So wurde in der Online-Erhebung auch nach der Entwicklung von Auszeichnungssinitiativen gefragt (s. Abb. 23). Zu jeweils gleichen Teilen (37,5 %) gaben die Kammern an, die Initiative eigenständig entwickelt bzw. die Idee von einer anderen Einrichtung übernommen und angepasst zu haben. Weitere 21,9 Prozent haben die Initiative demnach zusammen mit anderen Einrichtungen erarbeitet und nur vier Prozent waren an der Entwicklung selbst nicht beteiligt. Das weist auf eine durch Eigeninitiative, gegenseitige Inspiration und Zusammenarbeit geprägte dynamische Verbreitung und Ausdifferenzierung der Auszeichnungssinitiativen hin.

Abbildung 23: Entwicklung von Auszeichnungssinitiativen (Anteile in %; n=32)



Quelle: Online-Befragung

#### 4.7.3 Ziele der Auszeichnungssinitiativen

Vor diesem Hintergrund ist das dominierende Ziel vieler Auszeichnungssinitiativen erklärtermaßen, die Ausbildungsbetriebe bei der Auszubildendensuche und im „Wettbewerb um Fachkräfte“ zu stärken (ID 464, ID 161, ID29). Wie ein roter Faden zieht sich durch die Breite der Initiativen das Motiv, die betrieblichen Bemühungen, um eine hohe Ausbildungsqualität wirkungsvoll nach außen sichtbar zu machen, sodass diese im Wettbewerb um Auszubildende besser aufgestellt sind. Die Vergabe einer Auszeichnung wird dabei als effektive Marketingmaßnahme propagiert: „Machen Sie Ihre gute Ausbildung zur Marke (ID 29)“ oder „Das Gütesiegel kann und soll von den teilnehmenden Unternehmen als Qualitätsmerkmal im Bereich Azubi-Marketing [...] eingesetzt werden“ (ID 53).

Verbunden mit der Sichtbarmachung bestehender Ausbildungsqualität besteht das Ziel vieler Auszeichnungssinitiativen auch darin, die Ausbildungsqualität nach innen zu verbessern und dadurch die duale Ausbildung attraktiver zu machen. So heißt es auf der Website einer Initiative: „Den Schulabgängern geht es nicht mehr nur darum, überhaupt einen Ausbildungsplatz zu finden. Die jungen Leute achten zunehmend darauf, welche Möglichkeiten die Betriebe den Auszubildenden bieten“ (ID 485, ähnlich: OR 15). Dass nicht allein eine werbewirksame Etikettierung nach außen angestrebt ist, sondern die Betriebe gleichzeitig motiviert werden sollen, sich um eine verbesserte Ausbildungsqualität zu bemühen, das zeigen viele Erläuterungen, die im Zusammenhang mit den jeweiligen Programmen veröffentlicht werden: „Eine hohe

Ausbildungsqualität ist die beste Werbung, um Jugendliche für sich einzunehmen und einen guten Abschluss zu gewährleisten“ (ID 161). In diesem Kontext wird explizit die Entwicklung einer Qualitätskultur gefordert: „Vor allem die hohe Zahl an Ausbildungsabbrüchen und die in Untersuchungen identifizierten Ursachen deuten auf Qualitätsmängel hin. Deswegen benötigen wir eine Kultur der Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung“ (ID 440).

Die Ergebnisse der qualitativen Auswertung decken sich mit denen der quantitativen Analyse. So erzielte die Antwort „Förderung von Ausbildungsqualität“ bei der Online-Befragung mit  $\bar{X}$  5,9 den höchsten Wert, knapp vor der Antwortmöglichkeit und „Verbreitung von Standards guter Ausbildung“ ( $\bar{X}$  5,6). In manchen Fällen werden die Vorteile von Auszeichnungsinitiativen, die das Ziel einer verbesserten Ausbildungsqualität verfolgen, umfänglich dargestellt: Die Ausbildungsbefähigung der Unternehmen würde sich verbessern, die Auszubildenden, aber auch Eltern und Beratende bekämen Kenntnis davon und erhielten Orientierung. Darüber hinaus verringerte sich die Zahl der Ausbildungsabbrüche und erhöhte sich die Leistungsbereitschaft sowie Motivation der Auszubildenden aufgrund ihrer Zufriedenheit. Ferner würden die Unternehmen gute Fachkräfte besser halten können und die beruflichen und persönlichen Möglichkeiten der Jugendlichen gestalteten sich ebenfalls positiver. Auf der Ebene des ausbildenden Personals käme es zu einer Stärkung seiner Kompetenzen (durch Workshops, Tools und den sonstigen Beratungsangeboten) und der Würdigung seiner Arbeit. Damit würde die Akzeptanz der dualen Ausbildung generell und in der jeweiligen Region unterstützt (ID 380, vgl. ID 458).

Eine qualitativ gute Ausbildung wird zudem als Möglichkeit gesehen, ein breiteres Spektrum an potenziellen Auszubildenden zu erreichen. So sei eine hohe Ausbildungsqualität erforderlich, um auch „Jugendliche mit schwierigen Voraussetzungen zum Erfolg zu führen“ (ID 440). An anderer Stelle wird herausgestellt, dass die Teilnahme an Zertifizierungsprogrammen dabei helfen könne, „auch für leistungsstarke Bewerber attraktivere Angebote vorzuhalten (ID 53)“. Dahinter steht die Überlegung, den Fachkräftebedarf zu sichern, indem sich die Betriebe vermehrt und intensiver um ein heterogeneres Bewerber- und Bewerberinnenfeld kümmern. Zu diesem zählen Jugendliche mit höherem Unterstützungsbedarf genauso wie potenzielle Auszubildende mit Hochschulzulassung oder Studienaussteiger/-innen.

Resümierend kann festgehalten werden, dass über die Auszeichnungsinitiativen die Attraktivität der dualen Ausbildung gestärkt werden soll, um die Betriebe bei der Rekrutierung von Auszubildenden bzw. der Fachkräftesicherung zu unterstützen. Dieses Ziel wird über die folgenden zwei Teilziele adressiert:

- ▶ Auszeichnungsinitiativen sollen gute Ausbildungsqualität im Sinne eines Marketings nach außen kommunizieren und damit transparenter und sichtbarer machen (Sichtbarmachung von Ausbildungsqualität).
- ▶ Auszeichnungsinitiativen sollen Prozesse anstoßen, die in einer Steigerung der betrieblichen Ausbildungsqualität münden (Steigerung der Ausbildungsqualität).

#### 4.7.4 Typen von Auszeichnungsinitiativen

In Bezug auf die Gestaltung der Auszeichnungsprogramme finden sich verschiedene Varianten mit jeweils typischen Merkmalen. Die identifizierten Programme lassen sich grob in die beiden folgenden Grundtypen aufteilen:

- ▶ Offene Auszeichnungsprogramme:  
Ausbildungsbetriebe können sich prinzipiell selber bewerben. Eine Teilnahme/Bewerbung wird zugelassen, wenn festgelegte Zugangsvoraussetzungen erfüllt sind.



► Geschlossene Auszeichnungsprogramme:

Die Teilnahme von Ausbildungsbetrieben hängt vom Votum anderer ab. Das können etwa Mitarbeitende der Kammer (z.B. Ausbildungsberater) oder ein vorschlagsberechtigtes Gremium o. Ä. sein. Manchmal fußt deren Zertifizierungsentscheidung auf der Bewertung eines weiteren Gremiums wie etwa einer Prüfungskommission.

Von den 70 untersuchten Auszeichnungsinitiativen können 45 dem offenen und 19 dem geschlossenen Grundtyp zugeordnet werden.<sup>11</sup> Die Varianz der Auszeichnungsinitiativen ist groß, und so gibt es einige wenige Programme, die diesem Schema nicht vollständig entsprechen. Demnach existieren offene Programme, bei denen Betriebe – neben einer eigenen Bewerbung – zusätzlich auch von einer Innung, Kreishandwerkerschaft oder dem Berufsbildungsausschuss vorgeschlagen werden können (OR 2, OR 8). Auch bei den geschlossenen Programmen können in einem Fall ergänzend auch Bewerbungen von Betrieben (über Kontaktaufnahmen und Unternehmenspräsentationen) berücksichtigt werden (OR 24).

### Varianten der Grundtypen

Beide Grundtypen lassen sich in weitere Untergruppen/Spielarten unterteilen, die spezifische Gemeinsamkeiten aufweisen. Sie werden im Folgenden zunächst schematisch aufgelistet:

Untergruppen zu den offenen Auszeichnungsprogrammen:

- (1) *Auszeichnungsprogramm mit beratender Unterstützung sowie optionaler Auditoption*, auch als externe Messung/Prüfverfahren bezeichnet (ID 161, ähnlich ID 380). Bei dieser Typvariante durchlaufen die Ausbildungsbetriebe einen Prozess, der das Ziel verfolgt, mithilfe eines begleitenden Beratungssupports die eigene Ausbildungsqualität näher zu untersuchen und über die Einführung von Maßnahmen sukzessiv zu verbessern. Abschließend kann optional das häufig kostenpflichtige Auditverfahren gestartet werden.
- (2) *Auszeichnungsprogramm auf Basis von Selbstverpflichtung und Jury-Entscheidung*  
Diese Spielart zeichnet sich dadurch aus, dass sich die Betriebe über dokumentierte Selbstauskünfte und -verpflichtungen um eine Auszeichnung bewerben und die Zertifizierungsentscheidung bei einem Gremium liegt, das häufig als Jury bezeichnet wird.

Untergruppen zu den geschlossenen Auszeichnungsprogrammen:

Eine Auszeichnung basiert

- (1) *auf nachgewiesenen Output-Kriterien (in der Regel Abschlussprüfungsergebnisse)*.

So werden im Rahmen mancher Qualitätsinitiativen Ausbildungsunternehmen ausgezeichnet, deren Auszubildenden eine bestimmte Punktezahl bei der Abschlussprüfung erzielt haben (ID 740) oder zu den besten eines Jahrganges zählen (ID 113). Es gibt auch den Fall (ID 35), dass die „gute Erfüllung von Mindeststandards“ den Auszeichnungsgrund darstellt. Dieser ergibt sich aus der Regelprüftätigkeit der Kammern: Betriebe, deren Ausbildung vonseiten der Kammer oder anderer Beteiligten keine Beanstandungen erfahren haben, werden ausgezeichnet.

<sup>11</sup> Bei sechs der insgesamt 70 Auszeichnungsinitiativen war aufgrund der schlechten Datenlage keine Zuordnung möglich.



(2) auf einer Jury-Entscheidung.

Hierzu zählen auch Fälle, deren Auszeichnungsgremium nicht explizit als „Jury“ bezeichnet wird.

#### 4.7.5 Akteure und organisationale Strukturen der Auszeichnungsinitiativen

Im untersuchten Sample sind die Kammern nicht immer die alleinigen Initiatoren und Organisatoren der Auszeichnungsinitiativen. So werden sie gelegentlich von Stiftungen (OR 2) oder über das Konzept der Schirmherrschaft (OR 7, OR 10, OR 11) unterstützt. Auch Bündnisse von Akteuren aus Wirtschaft, Industrie, Gewerkschaften, der Bundesagentur für Arbeit und Repräsentanten der Landesregierung werden als Initiatoren der Auszeichnungsprogramme genannt (OR 7).

Da es sich bei den untersuchten Fällen um Kammerinitiativen handelt, tragen Vertretende der Kammern überwiegend auch die Durchführungsverantwortung. Diverse Gremientypen, die unter verschiedenen Namen geführt werden (Jury, Auswahlgremium etc.), bilden dabei das organisationale Kernsegment. Dabei ist die Einbindung weiterer Akteure in Bezug auf Team- und Gremienbildung festzustellen. So setzen sich die Auditoren-Teams häufig aus externen Berufsbildungsexperten und -expertinnen zusammen, die von Kammermitarbeitenden begleitet und unterstützt werden (z. B. ID 161, ID 485). In den Jurys können ehrenamtlich engagierte Vertreter oder Vertreterinnen von Unternehmen sein, Mitarbeitende der regionalen Arbeitsagentur (ID 509) oder auch der oder die amtierende/-r Bürgermeister/-in und die Leitung des staatlichen Schulamtes (ID 359). Manche Jury-Teams werden aus den Bänken der Berufsbildungsausschüsse gebildet, also aus Vertretenden der Sozialpartner sowie Berufsschullehrenden (ID 53, ähnlich ID 359, ID 617). Das sind Beispiele für die Einbindung zentraler Akteure intermediärer Einrichtungen, vorneweg der Sozialpartner, und der berufsschulischen Seite, die ein prägendes Element der gesamten Systematik der Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung darstellt. Bei den Auszeichnungsinitiativen, bei denen Repräsentanten des Wirtschaftsministeriums auf Landesebene mitwirken, ist nicht nur die intermediäre, sondern auch die Systemebene eingebunden (BIBB 2017, S. 13 u. 36ff.)

In den meisten im Rahmen dieses Projektes untersuchten Fällen bleiben die organisationalen Strukturen allerdings unklar. Sie werden auf den einschlägigen Seiten, die über die Initiativen informieren, weder thematisiert noch erläutert. So bleibt es ganz überwiegend im Dunkeln, wer mit welchem Mandat die Entscheidung für oder gegen eine Zertifizierung fällt. Zu vermuten steht, dass es sich dann meist um Mitarbeitende der Kammern handelt, die einem internen, für den Zweck der Zertifizierungsentscheidung gebildeten Auswahlgremium angehören.

#### 4.7.6 Inhärente Qualitätsverständnisse offener und geschlossener Auszeichnungsinitiativen

Es existieren – mit Blick auf die Arbeiten von Harvey und Green – verschiedene Begriffsverständnisse von „Qualität“, die den Qualitätssicherungsinitiativen hinterlegt sind und jeweils mit methodischen Festlegungen einhergehen (vgl. HARVEY/GREEN 2000).

##### Qualität als Exzellenz

In einer Reihe von Initiativen fußt die Auszeichnung von Ausbildungsqualität auf einem Qualitätsverständnis, das Qualität als „Exzellenz“ definiert, was sich etwa an der Verwendung expliziter „Exzellenzkriterien“ festmachen lässt (ID 215). In solchen Fällen wird „Qualität als Ausnahme“ (HARVEY/GREEN 2000, S. 18ff.) verstanden, wobei sie nicht apodiktisch proklamiert

wird, sondern die Bestandteile von Exzellenz werden in Form von – sehr schwer und nur unter Einbringung des Besten – prinzipiell erreichbaren Standards dargelegt.

In Bezug auf die Auszeichnungsinitiativen, die diesem Verständnis von „Qualität als Exzellenz“ folgen, sollen nur die besten Ausbildungsbetriebe durch eine Auszeichnung in den Fokus der Wahrnehmung gerückt werden, damit sie als Vorbilder andere Betriebe dazu inspirieren, ihnen nachzueifern bzw. eigene Bemühungen im Bereich Ausbildungsqualität zu intensivieren. Ziel ist es, darüber eine Breitenwirkung anzustoßen, um so berufliche Bildung „in der Region nachhaltig zu verbessern“ (ID 608). Das Konzept der Exklusivität wird bei jenen Auszeichnungsprogrammen verfolgt, deren Programmdesign keine Bewerbung durch die Betriebe vorsieht und davon ausgeht, dass die hervorragenden Leistungen im Bereich der Ausbildungsqualität quasi eine solche Strahlkraft entfalten, dass man von extern auf sie aufmerksam wird. Eine Auszeichnung nach diesem Konzept ist aus Sicht der Betriebe gar nicht oder nur sehr eingeschränkt steuerbar und damit kaum erreichbar. Das Herausragende wird zudem durch eine niedrige Anzahl von ausgezeichneten Betrieben unterstrichen, wobei in manchen Fällen die Durchläufe zudem nicht in einem festen Rhythmus erfolgen, um eine potenzielle Nivellierung der Standards zu vermeiden (OR 24, OR 27).

Eine weichere Form von „Qualität als Ausnahme“ spiegelt sich in Auszeichnungsinitiativen wider, die sich etwa als „Wettbewerb“ verstehen (OR 29), an denen Unternehmen auf eigenen Wunsch teilnehmen können (s. Tab. 6). Hier haben die Betriebe direktere Möglichkeiten, sich für ihre Auszeichnung einzusetzen. Ähnlich verhält es sich bei Auszeichnungsinitiativen, im Rahmen derer einerseits die Einhaltung von „Exzellenz-/TOP-Kriterien“ gefordert wird, diese zum anderen aber transparent gemacht werden; zudem wird allen Ausbildungsbetrieben, die den Kriterien entsprechen, in Aussicht gestellt, dass sie zu der Gruppe der Ausgezeichneten zählen werden (ID 515, ID 680, OR 20). Dies geschieht grundsätzlich unabhängig von der Gesamtheit der sich bewerbenden Betriebe, sodass als Konsequenz – je nach Anzahl der Teilnahmen – Qualität nicht mehr als Ausnahme erscheinen kann (s. Tab. 6). In diesem Sinne wird der Aspekt des „Herausragenden“ in gewisser Weise verwässert, um im Gegenzug der Breite der Ausbildungsunternehmen eine größere Aussicht auf einen Auszeichnungserfolg zu verschaffen, wodurch wiederum die Motivation für eine Teilnahme erhöht werden kann.

### Qualität als Transformation

In anderen Fällen von Auszeichnungsinitiativen wird nicht in erster Linie darauf abgezielt, Exzellenz zu prämiieren, sondern vielmehr ein auf den gesamten Ausbildungsprozess bezogenes besonderes Engagement einzelner Betriebe. Das drückt sich in dem folgenden Text zu einer Auszeichnungsinitiative aus:

„Viele Handwerksbetriebe [...] bilden Jahr für Jahr Azubis aus, begleiten sie auf dem manchmal steinigen Weg durch ihre Ausbildung [...]. Mit diesem Preis [...] möchten wir besonders auch die Menschen wertschätzen, die in den Unternehmen hinter den Kulissen arbeiten.“ (ID 425)

Hierin kommt, ebenfalls nach HARVEY/GREEN (2000, S. 31ff.) ein Verständnis von Qualität als Transformation zum Tragen. Danach nimmt das transformative Qualitätsverständnis die qualitative Steigerung in den Blick, die von der Ausgangssituation aus betrachtet bis zum Ende eines Bildungsganges erzielt worden ist. Der im genannten Zitat vorkommende Hinweis, eine Ausbildung könne auch einem „steinigen Weg“ gleichen, weist in diese Richtung. Implizit ist hier der Gedanke, dass eine Ausbildung etwa von Geflüchteten oder Hauptschulabsolventen und -absolventinnen ein weitaus höheres Maß an Motivation, pädagogischer Kompetenz und Ressourceneinsatz verlangt, als dies etwa bei einer bildungsnahen, aus stabilen familiären und ökonomischen Verhältnissen stammenden Klientel der Fall ist. Zum einen bleibt dieser erhöh-

te Ausbildungseinsatz leicht „hinter den Kulissen“ verborgen, was durch eine Auszeichnung geändert werden soll. Zum anderen verbleibt auch das vergleichsweise große Ausmaß der Veränderungen und Entwicklungen (die Transformation) im Dunkeln, das Auszubildende mit erschwerten Startbedingungen durch ihre Ausbildung unter Umständen erzielen. Ein solcher „Qualitätszuwachs“ in Bezug auf den Erwerb beruflicher Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten soll bei Auszeichnungsinitiativen mit diesem Qualitätsverständnis in den Mittelpunkt gerückt werden.

Dafür legen Auszeichnungsinitiativen entsprechende Qualitätskriterien zugrunde, die helfen sollen, diese Transformationsleistungen abzubilden (z. B. Bestehens- oder Übernahmequoten von Menschen mit Migrationshintergrund oder Behinderungen; Unterstützung bei privaten/familiären Herausforderungen oder Schwierigkeiten in der Berufsschule, s. Kap. 4.7.8).

### Die Erreichbarkeit von Auszeichnungen

Alle Auszeichnungsinitiativen stellen prinzipiell jedem Ausbildungsbetrieb eine Zertifizierung in Aussicht, sofern die jeweils zugrunde gelegten Qualitätskriterien erfüllt sind. Die Initiativen unterscheiden sich allerdings darin, wie wahrscheinlich und erreichbar sie für den einzelnen Betrieb sind und welche Art und Ausrichtung von Ausbildungsqualität ausgezeichnet werden soll. Dabei spielt das jeweilige Verständnis von Qualität eine wesentliche Rolle (s. Tab. 6).

So weisen insbesondere geschlossene Formate, die bereits nachgewiesene leistungsbezogene Output-Kriterien (z. B. Abschlussprüfungsergebnisse von Auszubildenden) für die Zertifizierungsentscheidung zugrunde legen (= strenge Auslegung von Exzellenz), eine geringe Auszeichnungserreichbarkeit für Betriebe auf, denn diese sind darauf angewiesen, dass exzellente Ausbildungsleistungen von ihren Auszubildenden erbracht werden und dass zudem ihr Betrieb von dem jeweiligen Auswahlgremium ausgewählt wird.

Berechenbarer wird eine Zertifizierung für Betriebe, wenn bei offenen Formaten über eine Selbstverpflichtung mit klar hinterlegten Qualitätskriterien gearbeitet wird und zudem möglichst viele Betriebe ausgezeichnet werden. Hier ist der Übergang fließend zu einem Qualitätsverständnis, das Qualität weniger als Ausnahme, sondern zunehmend als Regel sieht. Der Grad der Exklusivität von ausgezeichneter Qualität (= Exzellenz) kann in Abhängigkeit mit den folgenden Parametern steigen oder fallen:

- ▶ Grad der Anforderungen (je umfangreicher, elaborierter die zu erreichenden Qualitätskriterien sind, desto exklusiver ist die Auszeichnung),
- ▶ Anzahl der Ausgezeichneten (je geringer die absolute Zahl der Ausgezeichneten und die Häufigkeit der Durchläufe sind, desto exklusiver ist die Auszeichnung).

In der Realität zeigt sich, dass viele Auszeichnungsinitiativen Mischformen darstellen. So kann eine Initiative, die die Ausbildung von Jugendlichen mit erhöhtem Unterstützungsbedarf in den Fokus setzt (= Transformationsqualität), auch Aspekte des Exzellenzmodells aufweisen, wenn sie etwa als geschlossenes Format konzipiert ist und die Auszeichnung von nur wenigen Unternehmen vorsieht.

Insgesamt lassen sich Zusammenhänge zwischen der Struktur und Ausrichtung von Auszeichnungsinitiativen sowie den dahinterliegenden Qualitätsverständnissen erkennen. So steht der Grad der Exklusivität der verschiedenen Typen und Varianten von Auszeichnungsinitiativen im umgekehrten Verhältnis zur Auszeichnungs-Erreichbarkeit aus Sicht der Betriebe (s. Tab. 6). Durch die unterschiedlich strengen Auslegungsmöglichkeiten gibt es entsprechend viele Varianten. Die Übergänge von einer strengen Auslegung des Exzellenz-Qualitätsverständnisses „Qualität als Ausnahme“ zu einer weniger strengen Interpretation („Qualität als Regel“) sind dabei fließend.

Bei Auszeichnungsinitiativen mit hoher Exklusivität wird auf das Konzept der Vorbildfunktion gesetzt: Ausgezeichnete Betriebe gelten als herausragende „Leuchttürme“, denen andere Betriebe nacheifern sollen. Bei geringerer Exklusivität sollen im Kern viele Betriebe zu einer Teilnahme an einer Auszeichnungsinitiative bewegt werden, um über die jeweiligen Anforderungen, die die Betriebe zu erfüllen haben, Entwicklungsdynamiken in Gang zu setzen.

Je nach Grundtyp bzw. Variante von Auszeichnungsinitiative werden weitere methodische Festlegungen impliziert. Während allen Auszeichnungsinitiativen der Anspruch gemein ist, gemäß dem jeweiligen Verständnis von Ausbildungsqualität „gute Qualität“ zu zertifizieren, zeigen sich Unterschiede dahingehend, welche Art von Qualität ausgewiesen und bewertet wird. Bei geschlossenen Programmen wird im Rahmen der Zertifizierung die Aufmerksamkeit auf die von den Betrieben bereits erbrachte und häufig auch schon über Output-Kriterien extern nachgewiesene Ausbildungsqualität gerichtet (summativ Evaluation).

**Tabelle 6: Qualitätsverständnisse und die Gestaltung von Auszeichnungsinitiativen**

Qualitätsverständnis (nach HARVEY/GREEN)	Typ/Variante der Auszeichnungsinitiative	Beschreibung des Konzepts und der Intention von Beispiel-Auszeichnungsinitiativen
<b>Exzellenz</b> (Qualität als Ausnahme: sehr strenge Auslegung)	Typ: geschlossenes Format Variante: auf Basis einer Jury-Entscheidung	Nur sehr wenige Betriebe (höchstens 3) werden von einer Jury pro Durchgang ausgesucht. Die Durchgangshäufigkeit ist nicht festgelegt, um das Leistungsniveau nicht senken zu müssen. Intention: Nur die Besten sollen ausgezeichnet werden. Eine Auszeichnung soll die absolute Ausnahme darstellen. Ausgezeichnete Betriebe sollen als „Leuchttürme“ fungieren.
<b>Exzellenz</b> (Qualität als Ausnahme: strenge Auslegung)	Typ: geschlossenes Format Variante: mit leistungsbezogenen Output-Kriterien	Betriebe, deren Auszubildende bei Berufsbildungs-Wettkämpfen Plätze belegen oder bei den Abschlussprüfungen die höchsten Punktzahlen in ihrem Beruf erringen konnten, werden ausgezeichnet. Intention: Nur die bereits extern evaluierten, besten Auszubildenden und ihre Betriebe sollen ausgezeichnet werden. Sie sollen als „Leuchttürme“ fungieren.
<b>Exzellenz</b> (Qualität als Ausnahme: mittlere/weiche Auslegung)	Typ: offenes Format Variante: mit beratender Unterstützung und optionalem Audit	Betriebe werden ausgezeichnet, wenn sie <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ zugelassen werden, weil sie alle Mindeststandards (meist gesetzlich geregelten Standards) erfüllt haben,</li> <li>▶ mit Unterstützung von gestellten Materialien, Tools und Hilfen (Kriterienkataloge, Diagnosebogen, Weiterbildungsangebote etc.) die Ausbildungsqualität aller Ausbildungsphasen analysiert und ggf. verbessert haben,</li> <li>▶ dabei den Prozess mithilfe der Face-to-Face-Beratung durch externe Experten/Expertinnen begleiten ließen</li> <li>▶ und abschließend eine Evaluation der Ergebnisse durch eine kostenpflichtige Auditierung nachweisen.</li> </ul> Intention: Eine nach Prozessschritten geregelte, intensive Auseinandersetzung mit dem Stand der eigenen Ausbildungsqualität sowie deren Weiterentwicklung ist erwünscht. Zudem soll Ausbildungsqualität nach außen sichtbar werden.

Qualitätsverständnis (nach HARVEY/GREEN)	Typ/Variante der Auszeichnungssinitiative	Beschreibung des Konzepts und der Intention von Beispiel-Auszeichnungssinitiativen
<p><b>Exzellenz</b> (Qualität als Ausnahme: weiche Auslegung)</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>fließender Übergang zu Qualität als Regel</p>	<p>Typ: offenes Format</p> <p>Variante: auf Basis von Selbstverpflichtung und Jury-Entscheidung</p>	<p>Betriebe haben über selbstverpflichtende Angaben nachzuweisen, dass ihre Ausbildungsqualität den vorgegebenen Standards entsprechen.</p> <p>Befragungen von Auszubildenden, Auszubildenden sind ggf. vorgesehen, eine Jury entscheidet in der Regel nach Papierlage, weitere externe Überprüfungen sind meist nicht vorgesehen.</p> <p>Intention: Betriebe sollen sich umfassend mit der eigenen Ausbildungsqualität und -entwicklung auseinandersetzen. Der Schwerpunkt wird auf Awareness-Building gesetzt. Den Betrieben wird überlassen, wie sie die vorgegebenen Kriterien erfüllen, der Nachweis der Auseinandersetzung mit dem Qualitätsthema steht nicht im Zentrum.</p> <p>Es sollen viele Betriebe zur Teilnahme mobilisiert und dadurch eine hohe Breitenwirkung erzielt werden.</p>
<p><b>Transformation</b> (Qualität als Entwicklung: mit deutlicher Überschneidung zu <b>Exzellenz</b>, Qualität als Ausnahme)</p>	<p>Typ: geschlossenes Format,</p> <p>Variante: auf Basis einer Jury-Entscheidung</p>	<p>Betriebe, die mit besonderem Engagement und Erfolg Auszubildende mit schwierigen Startbedingungen (z. B. Geflüchtete oder andere Gruppen mit erhöhtem Förderbedarf) ausgebildet haben, werden als „Leuchtturm“-Ausbildungsbetrieb sichtbar gemacht.</p> <p>Intention: Mit der Auszeichnung soll</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ dem Betrieb Anerkennung für eine Leistung ausgesprochen werden, die sonst kaum durch messbare Spitzenleistungen (z. B. Wettbewerbsteilnahmen) nach außen sichtbar wird,</li> <li>▶ die – vom Ausgangspunkt betrachtet – vergleichsweise große Entwicklungsgeschichte von Auszubildenden in den Fokus gesetzt werden,</li> <li>▶ Good Practice bekannt gemacht werden, um andere Betriebe zu motivieren, ähnliche Wege einzuschlagen.</li> </ul>
<p><b>Transformation</b> (Qualität als Entwicklung)</p>	<p>Typ: offenes Format (alle Varianten), basierend auf Qualitätskriterien, die z. B. die Einbindung von Bewerbergruppen mit erhöhtem Unterstützungsbedarf adressieren</p>	<p>Betriebe haben anhand von Qualitätskriterien, die auf einem Transformationsverständnis von Qualität basieren, ihre Bemühungen um eine verbesserte Ausbildungsqualität nachzuweisen.</p> <p>Intention: Betriebe sollen sich mit der eigenen Ausbildungsqualität und -entwicklung auseinandersetzen und dazu motiviert werden, z. B. auch Jugendliche mit hohem Unterstützungsbedarf zu akquirieren.</p>

Bei den offenen Formaten wird dagegen der Prozess, der auf dem Weg zu verbesserter Ausbildungsqualität von dem Ausbildungsbetrieb durchlaufen werden muss, in den Blick genommen und am Ende bewertet (formative Evaluation). Bei diesem Ansatz werden die Qualitätsbemühungen der Betriebe über die Initiative aktiv und prozessbegleitend unterstützt. Dabei fallen Ausprägung und Intensität der Unterstützungsleistungen je nach Variante unterschiedlich aus: Während die Formate auf Basis von Selbstverpflichtung und Jury-Entscheidung im Wesentlichen über Kriterienkataloge und ähnliche Materialien zum Selbststudium Wissen über die Weiterentwicklung von Ausbildungsqualität vermitteln, bieten die Formate mit beratender Unterstützung und optionalem Audit zusätzlich Formen von In-house-Beratungen/Coachings an: Im Rahmen dieser Initiativen werden Betriebe über einen längeren Zeitraum von externen



Experten und Expertinnen begleitet sowie mit diversen Instrumenten für den Einsatz in der Ausbildungspraxis unterstützt.

#### 4.7.7 Bewertungsprozesse und Methoden der Auszeichnungsinitiativen

Durch das zur Verfügung stehende Material konnten grundlegende strukturelle Merkmale von Auszeichnungsinitiativen aufgedeckt werden. Anschließend soll nun ein vertiefter Blick auf die jeweiligen Auswahl- und Bewertungsprozesse der Auszeichnungsinitiativen gerichtet werden.

Dabei zeigte sich, dass sich die Datenlage für die offenen Auszeichnungsinitiativen generell weit besser darstellt als die der geschlossenen Formate. So lassen sich die für die offenen Auszeichnungsinitiativen benötigten Bewerbungsbogen frei zugänglich im Netz finden (ID 380, ID 608, ID 719, vgl. auch ID 680). Solche Materialien zur Selbsteinschätzung fragen zunächst im Wesentlichen die Erfüllung gesetzlich vorgeschriebener Ausbildungsstandards ab sowie weiterer Qualitätskriterien (s. Kap. 4.7.8).<sup>12</sup> Aber auch bei den offenen Initiativen gibt es Einschränkungen: So ist es überwiegend so geregelt, dass die sich beteiligenden Betriebe die Hauptarbeitsmaterialien erst dann erhalten, wenn sie zum Verfahren zugelassen werden. Somit finden sich weiterführende Unterlagen wie Kriterienkataloge, thematisch unterstützende Broschüren u. Ä. nur in ganz wenigen Einzelfällen und dann meist nur in Auszügen im Internet. Manchmal wurden für die Projektarbeit auch interne Materialien zur Verfügung gestellt.<sup>13</sup>

#### Bewertungs- und Auszeichnungsprozesse

Im Folgenden wird – gemäß der Unterteilung nach offenen und geschlossenen Auszeichnungsinitiativen – der Versuch einer schematischen Darstellung der unterschiedlichen Prozesse unternommen (s. Abb. 24–26). Hier ist darauf hinzuweisen, dass es immer Varianten gibt, die den Schemata nicht hundertprozentig entsprechen, doch bis auf wenige Ausnahmen ließen sich alle in der Studie identifizierten Qualitätsinitiativen einem der drei Verfahrensmodelle zuordnen.

Die offenen Auszeichnungsinitiativen (s. Abb. 24 u. Abb. 25) weisen oft ein zwei- bis dreistufiges Verfahren auf, wenngleich bei den Formaten mit Selbstverpflichtung und Jury-Entscheidung auch Beispiele mit einstufigem Verfahren existieren.<sup>14</sup> In den meisten Fällen starten die Prozesse bei beiden Grundtypen mit der Bewerbung interessierter Betriebe. In entsprechenden frei im Netz zugänglichen Bewerbungsformularen werden diese aufgefordert, Grunddaten zu ihrer Firmengröße sowie Dauer und Umfang ihrer Ausbildungstätigkeit anzugeben. Darüber hinaus werden in unterschiedlichem Umfang und variierender inhaltlicher Tiefe erste Qualitätsstandards in Bezug auf die Ausbildungstätigkeit erfragt. Häufig entsprechen sie den gesetzlich festgelegten Mindeststandards. Nach der Prüfung der Bewerbung durch die jeweilige Kammer unterscheiden sich die Verfahren in den offenen Auszeichnungsinitiativen je nachdem, ob sie konzeptionell auf dem Gedanken der Selbstverpflichtung und Jury-Entscheidung (s. Abb. 24) oder der Variante beratende Unterstützung mit optionalem Audit angehören.

12 Für einige der Fragebogen wurde augenscheinlich Anleihe bei dem 2018 verabschiedeten „Europäischen Rahmen für hochwertige und nachhaltige Lehrlingsausbildung“ genommen, in dem 14 Schlüsselkriterien genannt werden.

13 Den Projektdurchführenden wurden in einem Fall sowohl der Kriterienkatalog, den auch zugelassene Betriebe erhalten, zur Verfügung gestellt als auch eine Version für den internen Gebrauch, die die Gewichtung der verschiedenen Kriterien darlegt.

14 Hierzu zählen Auszeichnungsinitiativen, bei denen direkt mit den vollständig von den Betrieben ausgefüllten Bewerbungsunterlagen gestartet wird (OR 58). In einem Beispiel werden kaum inhaltliche Vorgaben gemacht und die Bewerbung ist nur gering formalisiert: Die Betriebe können als Bewerbung ein maximal dreiseitiges Motivationsschreiben oder ein Video mit Steckbrief einreichen (OR 4).

ren (s. Abb. 25). Gemeinsam ist ihnen, dass bei beiden Typen prinzipiell eine Rezertifizierung möglich ist.

Zu den geschlossenen Auszeichnungsinitiativen ist zum einen zu konstatieren, dass die Datenbasis nur geringe Hinweise auf die Gestaltung der Auswahl- und Bewertungsprozesse zuließ. Zum anderen stellen sich diese, je nach Variante, auch als weniger komplex dar. So gibt es Initiativen, in deren Rahmen Betriebe aufgrund bereits vorliegender Prüfungsergebnisse als auszeichnungswürdig identifiziert und zertifiziert werden (ID 89, ID 113). In einem anderen Fall setzt die Zertifizierungsentscheidung auf einer erfolgreichen Regelprüfung durch die Ausbildungsberatenden auf (ID 35). In einer weiteren Variante entscheidet eine Jury über die Auszeichnung von Betrieben. Hier bleiben die Prozesse, wie es zur Identifikation von entsprechenden Unternehmen und letztlich zum Auszeichnungsbeschluss kam, weitgehend im Dunkeln, weil es sich vornehmlich um interne Abläufe zu handeln scheint (s. Abb. 26). Da die Kammern oder von ihnen beauftragte Jurys die auszuzeichnenden Unternehmen aussuchen, gibt es beim geschlossenen Typ Auszeichnungsinitiative auch keine Rezertifizierungsoption.

Bis zum Ausbruch der Coronapandemie galt, dass im Kern alle Auszeichnungsinitiativen im Falle einer positiven Zertifizierungsentscheidung in einer werbewirksamen, zeremoniell-feierlichen Veranstaltung münden. Da es bei dem Format mit Beratung und Auditoption organisatorisch kaum absehbar ist, zu welchem Zeitpunkt die Betriebe jeweils den gesamten Prozess durchlaufen haben, finden die Auszeichnungsveranstaltungen einzeln, z. B. in dem jeweiligen Ausbildungsbetrieb und – sofern es von betrieblicher Seite nicht anders erwünscht ist – unter Beisein der regionalen Presse statt. Bei den anderen Auszeichnungsinitiativen ist es üblich, dass alle auszuzeichnenden Betriebe eines Durchgangs im Rahmen einer größeren Veranstaltung pressewirksam zusammenkommen.

**Abbildung 24: Auszeichnungsinitiativen (offenes Format) auf Basis von Selbstverpflichtung und Jury-Entscheidung**

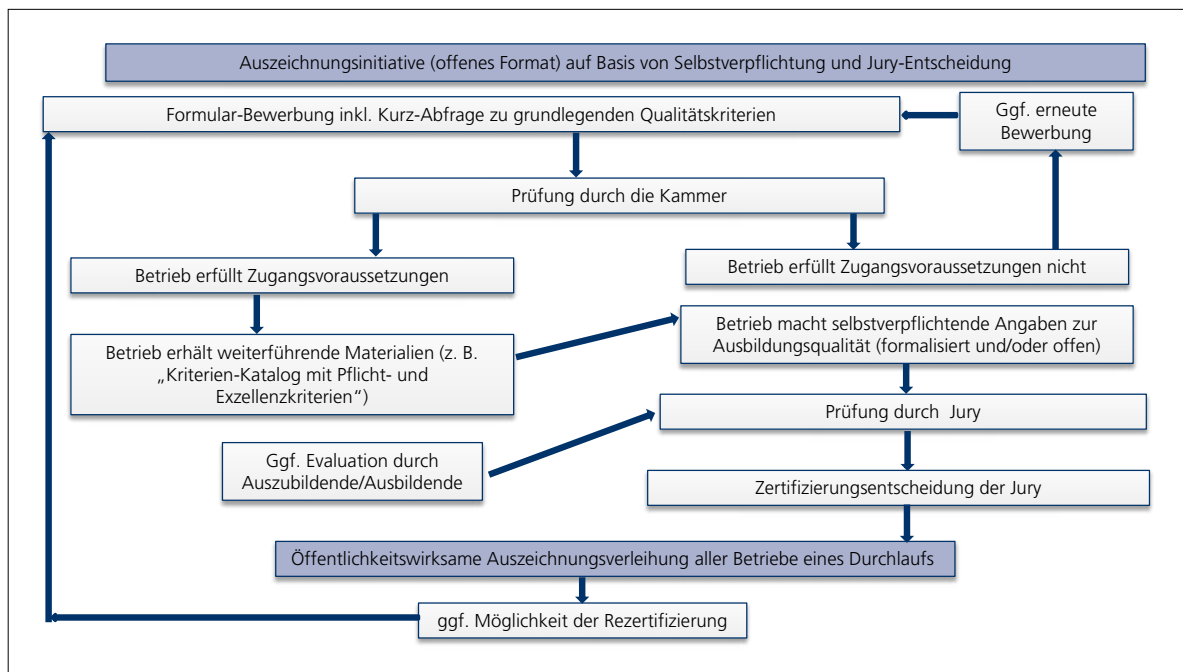




Abbildung 25: Auszeichnungsinitiativen (offenes Format) mit beratender Unterstützung und optionalem Audit

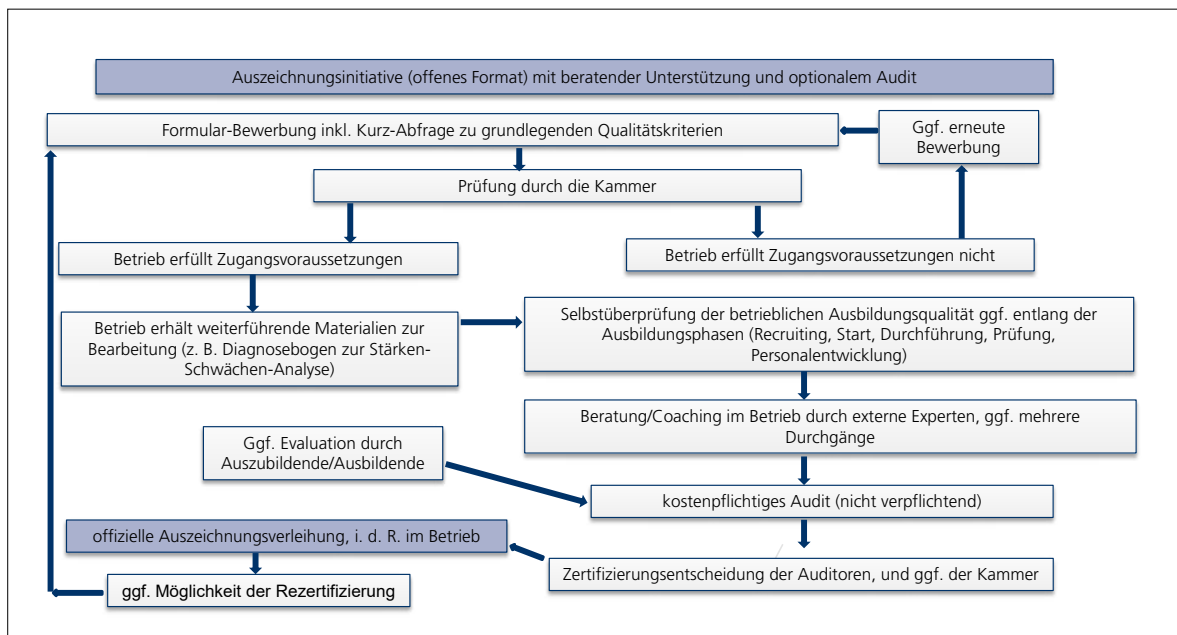
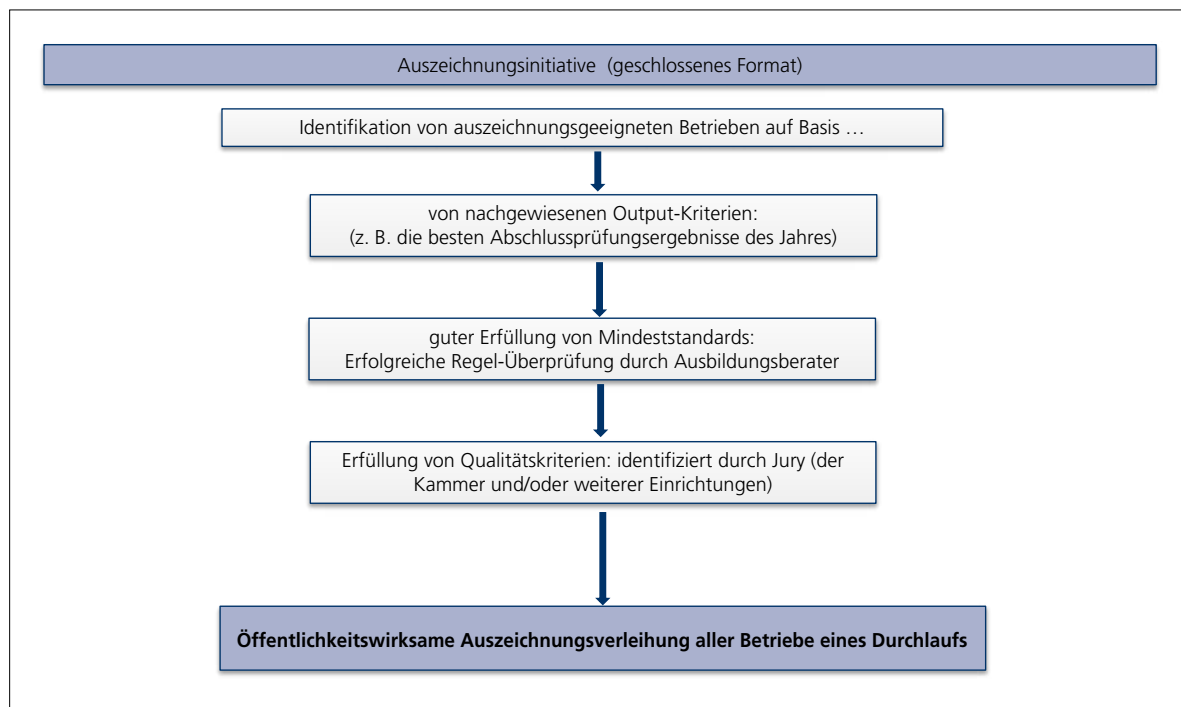


Abbildung 26: Auszeichnungsinitiativen (geschlossenes Format)



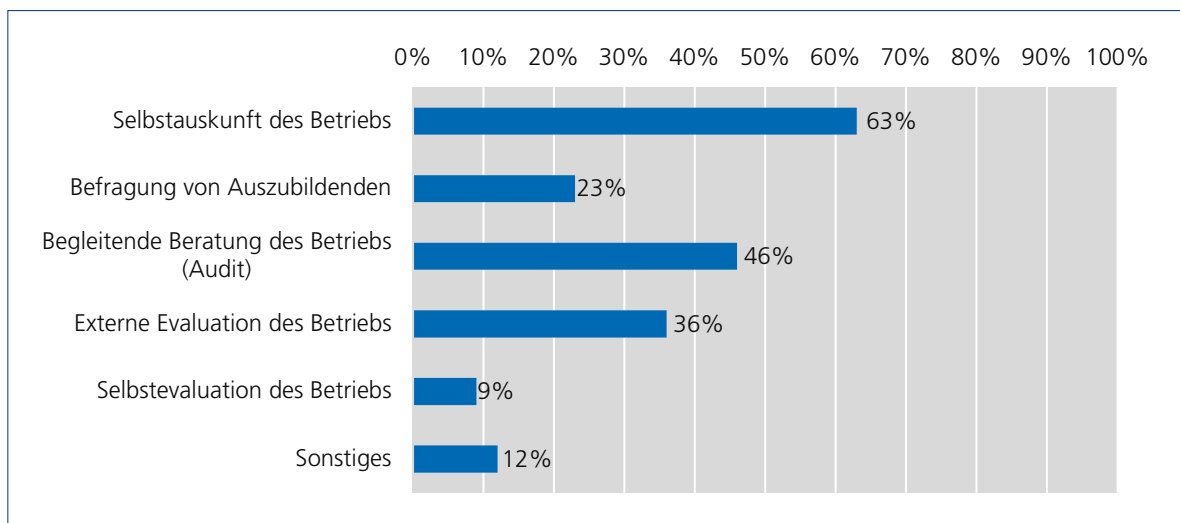
## Methoden

Hinsichtlich der Frage, welche Methoden im Rahmen der Zertifizierungsprogramme zum Einsatz kommen, zeigt die Befragung (s. Abb. 27), dass fast zwei Drittel der Siegel- und Zertifizierungsprogramme u. a. auf die Selbstauskunft der Betriebe setzen (63 %). Mit 36 Prozent findet auch das Instrument der externen Evaluation dagegen wieder eine vergleichsweise große Anwendung. Die Betriebe werden zudem in fast der Hälfte der erfassten Initiativen im Rahmen eines Audits begleitend beraten (46 %). Interessant ist, dass speziell die Befragung von Auszubildenden – sozusagen der „Abnehmer/innen“ des Bildungsangebotes – immerhin zu 23 Pro-

zent konzeptionell eingebunden ist. Sehr viel seltener ist hingegen das Mittel der Selbstevaluation genannt worden (9 %).

Die aufgeführten Befunde decken sich inhaltlich mit den Ergebnissen der qualitativen Auswertungen. Insgesamt lässt sich ablesen, dass die Überprüfung und Kontrolle nicht das dominierende Ziel der Zertifizierungsangebote zu sein scheint, auch wenn entsprechende Elemente wie Audits und Evaluationen zum Einsatz kommen. Im Mittelpunkt stehen vielmehr Aspekte wie Selbstauskünfte der Betriebe, die die Verantwortung für Prozesse und Inhalte eher betriebsseitig verorten. Auch die Beratungen, die oft Coaching-Charakter aufweisen, sind unterstützend angelegt und weisen damit in dieselbe Richtung.

Abbildung 27: Einsatz von Methoden (Anteile in %; Mehrfachnennungen; n=32)



Quelle: Online-Befragung

#### 4.7.8 Qualitätskriterien der Auszeichnungsinitiativen

Es gehört zu den Zielen dieser Untersuchung herauszufinden, auf welcher Grundlage im Rahmen der untersuchten Auszeichnungsinitiativen Zertifizierungsentscheidungen getroffen werden. Hierzu wurde Informationsmaterial zu den Auszeichnungsinitiativen wie Portalinhalte, Bewerbungsbogen und Kriterienkataloge qualitativ ausgewertet. So konnten Kriterien extrahiert werden, die als Bewertungsgrundlage für die Ausbildungsqualität der Betriebe dienen.

Wie oben schon dargelegt, war das qualitativ auswertbare Material nicht über alle Auszeichnungsinitiativen hinweg gleich zugänglich, demnach stellt es sich für die offenen Formate besser dar als für die geschlossenen. So bleiben insbesondere bei den geschlossenen Auszeichnungsinitiativen mit Jury-Entscheidung die Bewertungsgründe häufig im Dunkeln. In Pressemeldungen o. Ä. finden sind allerdings Beschreibungen von betrieblichen Maßnahmen, die aus Sicht der Auszeichnenden eine Zertifizierung rechtfertigen. Hier konnte indirekt auf zugrunde gelegte Kriterien, wie etwa die Qualifizierung von ausbildendem Personal rückgeschlossen werden (OR 47).

Für die offenen Auszeichnungsinitiativen finden sich die Bewerbungsunterlagen frei zugänglich im Netz. Erst im Hinblick auf die meist zweite Verfahrensstufe (s. Abb. 24–26) stehen die Unterlagen nicht zur freien Verfügung im Internet. Teilnahmeinteressierte Unternehmen bekommen diese in der Regel erst, nachdem sie die erste Bewerbungsstufe erfolgreich durchlaufen haben.

Insgesamt fand sich über Online-Erhebung, Internet- und Telefonrecherchen jedoch eine ausreichende Anzahl von Kriterienlisten, -katalogen und Checklisten (z. B. ID 464, ID 680), um eine empirische Untersuchung zur Frage der hinterlegten Qualitätskriterien durchführen zu können. Diese Einschätzung stützt sich auch darauf, dass im Verlauf der Arbeiten eine Erkenntnissättigung eintrat, d. h., es konnten nach Durchsicht von ca. der Hälfte des vorliegenden Materials kaum mehr neue Kriterien identifiziert werden.

Die Auswertung der Materialien führte zunächst zu einer 101 Qualitätskriterien umfassenden Liste. Die thematische Breite der identifizierten Qualitätskriterien ist beeindruckend. Sie reicht von „harten Kriterien“, etwa den quantitativ messbaren Anforderungen zur Ausbildungserfahrung eines Betriebes, bis zu eher „weichen Kriterien“. Zu letzteren zählen etwa ganzheitliche, mit gesundheitsorientiertem Anspruch versehene Kriterien, wie das Vorhalten von „Fit Programmen“ gegen Stress und für gesunde Ernährung sowie die Freistellung von Jugendlichen für Sporteinheiten zur Gesundheitsprophylaxe (ID 284).

Wichtig ist, dass bis auf wenige Ausnahmen die solide Einhaltung der für die betriebliche Erstausbildung im dualen System vorgeschriebenen Mindeststandards für eine Auszeichnung nicht ausreicht (ID 35). Ganz überwiegend wird von den Ausbildungsbetrieben mehr als das gesetzlich Geforderte erwartet. Das zeigen häufig vorkommende Hinweise darauf, dass die Erwartungen an die teilnehmenden Betriebe „deutlich über die Anforderungen des BBiG“ hinausgehen würden (ID 107, ähnlich: ID 218, ID 284, ID 464). Die ursprünglich identifizierten Kriterien wurden paraphrasiert und, wenn möglich, zusammengefasst.

### Indikatoren und Deskriptoren

Die nähere Analyse der Qualitätskriterien zeigte: Es gibt quantifizierbare Kriterien, die als statistisch erfassbare Indikatoren eingeordnet werden, und nur eingeschränkt operationalisierbare Größen, die als Deskriptoren bezeichnet werden können. Dabei überwiegt die Gruppe der Deskriptoren mit 80 von 101 Qualitätskriterien (79,2 %) im Vergleich zu 21 Indikatoren (20,8 %).

Zu den Indikatoren ist zu vermerken, dass an ein prinzipiell quantifizierbares Qualitätskriterium wie „Ausbildungserfahrung“, je nach Auszeichnungsinitiative unterschiedliche Maßstäbe angelegt werden. So ist es für Auszeichnungsinitiativen eine übliche Bestimmung, dass das Unternehmen zum Zeitpunkt der Bewerbung oder einer Empfehlung durch Dritte mindestens ein aktives Ausbildungsverhältnis unterhält (ID 215). Dieses Kriterium fällt strenger aus, wenn „seit fünf Jahren durchgehend Ausbildung in sehr guter Qualität“ verlangt wird (ID 107) oder Ausbildungsbetriebe zehn Jahre Ausbildungserfahrung (ID 575) vorweisen müssen. Die häufige Anforderung von fünf Jahren Ausbildungserfahrung wird nicht selten mit weiteren Qualitätsindikatoren kombiniert. So dürfen etwa in einer Initiative in maximal 30 Prozent der Ausbildungsverhältnisse Abbrüche nach der Probezeit erfolgt sein sowie keine Beschwerden vorliegen (ID 425). In eine ähnliche Richtung geht in einem anderen Fall die Forderung, dass der Ausbildungsbetrieb fünf aktive Ausbildungsverhältnisse und eine Bestehensquote von 80 Prozent vorweisen kann (ID 485).

Die geringe Transparenz der Bemessungsgrundlage mancher meist als Deskriptoren eingeordneten Qualitätskriterien zeigt sich exemplarisch, wenn für einen Innovationspreis Ausbildungsbetriebe „mit beispielhaften Initiativen, die die Qualität und Attraktivität gesteigert haben“ (ID 308, ähnlich: ID 419) gesucht werden. Ähnlich verhält es sich, wenn „die Einzigartigkeit und der Innovationsgehalt“ in Bezug auf betriebliche Maßnahmen im Bereich Ausbildungsqualität bewertet werden (ID 359), ohne dass dies näher spezifiziert wird. Solche Kriterien wurden bei den Zuordnungen nicht berücksichtigt. Wie die Kammern die unterschiedlichen Qualitätskriterien gewichten, geht aus den Materialien für die Betriebe selten direkt hervor, etwa dann, wenn eine bestimmte Anzahl von erfüllten Kriterien verlangt wird, die

mit einer Bepunktung gekoppelt ist (OR 28). Es ist hier ergänzend darauf hinzuweisen, dass die Fragebogen zudem offene Fragen enthalten, die den Wunsch nach einer reziproken Kommunikation mit den Betrieben erkennen lassen und nicht in die Bewertung einfließen.<sup>15</sup> Daraus lässt sich schließen, dass die Kammern für neue oder adaptierte Kriterien entsprechend offen sein dürften.

Um weitere Erkenntnisse zur thematischen Ausrichtung und Schwerpunktsetzung der Qualitätskriterien zu erhalten, wurden diese in unterschiedlicher Weise sortiert und geclustert. Tabelle 7 zeigt den Versuch, die gesammelten Qualitätskriterien entlang von Meta-Themen zu listen. Hier wird zum einen auf die folgenden, im Rahmen des Modellversuchsprogramms Ausbildungsqualität erarbeiteten, fünf Handlungsfelder Bezug genommen (s. Kap. 2).

- (1) Förderung einer Kultur der Qualitätsentwicklung und-sicherung
- (2) Qualifizierung des ausbildenden Personals
- (3) Gestaltung des Ausbildungsprozesses
- (4) Beurteilung von Lernergebnissen als pädagogischer Prozess
- (5) Förderung der Kooperation der Lernorte

Die elaboriertesten Kataloge und Listen identifizierter Auszeichnungsinitiativen strukturieren ihre Kriterien häufig entlang der folgenden fünf Phasen des Ausbildungsprozesses:

- ▶ Rekrutierung,
- ▶ Start,
- ▶ Durchführung,
- ▶ Abschluss und
- ▶ Übernahme.

Dieser Gedanke wurde aufgegriffen, sodass das Handlungsfeld 3 „Gestaltung des Ausbildungsprozesses“ entsprechend untergliedert ist (s. Tab. 7). Methodisch ist eine trennscharfe Zuordnung zu den verschiedenen Handlungsfeldern und Ausbildungsphasen nicht durchgehend zu bewerkstelligen. In Zweifelsfällen wurde der jeweilige textliche Kontext des ausgewerteten Materials im Hinblick auf ein bestimmtes Qualitätskriterium betrachtet und interpretiert. Darüber hinaus wurde sich darum bemüht, eine Primärzuordnung durchzuführen, d. h., wenn ein Qualitätskriterium vordringlich einer Kategorie entspricht, dann wurde diese gewählt, auch wenn eine Zuordnung zu weiteren Kategorien ebenfalls Sinn ergeben würde. Falls eine solche Priorisierung nicht möglich war, wurde sich für eine Mehrfachzuordnung entschieden.

Quantitativ fällt auf, dass 78,8 Prozent aller Kriterienzuordnungen bei teilweise Mehrfachzuordnungen mindestens eine Phase des Handlungsfeldes „Gestaltung des Ausbildungsprozesses“ betreffen. Dabei stellen die Phasen Durchführung (45,5 %) und Rekrutierung (33,7 %) die Hauptunterkategorien. Das entspricht den oben herausgearbeiteten Hauptzielen von Auszeichnungsinitiativen. Sie bezwecken, den Betrieben bei der Rekrutierung von Auszubildenden zu helfen, indem sie Anleitung und Unterstützung bieten, die Attraktivität von betrieblicher Bildung über eine verbesserte Ausbildungsqualität (hier: Durchführungsqualität) zu steigern. So verwundert es nicht, dass diese übergeordneten Ziele in die Qualitätskriterien einfließen.

Betrachtet man die unter der Kategorie „Durchführung“ subsummierten Qualitätskriterien näher, so zeigt sich, dass eine große Anzahl der Kriterien die Reflexion von Planungsunter-

<sup>15</sup> So kommt es vor, dass in offenen Items nach den Erfahrungen der Betriebe im Umgang mit den Anforderungen der Digitalisierung oder der Coronapandemie im Kontext der Ausbildung gefragt wird, ohne dass die Antworten in die Bewertungen eingehen sollen.

lagen und den kommunikativen Austausch dazu betreffen. Typische Kriterienbeispiele sind „positive Feedbackkultur“, „Regelmäßiger Austausch zu Planungs- und Kontrollunterlagen“, „Evaluation durch Azubis“ oder „Reflexion über Lernkonzepte“. Damit entsprechen sie den im wissenschaftlichen Diskurs vertretenen Auffassungen, die die Lehr-/Lernbeziehungen zum einen als wesentlichen Faktor für gelungene Bildung sehen (vgl. HATTIE 2009) und deren Güte zum anderen auf der Mitwirkung der involvierten Parteien basiere. BRATER (2014, S. 244) schreibt hierzu exemplarisch, dass Lehr-/Lernprozesse eine gemeinsame Gestaltungsaufgabe von Lehrenden und Lernenden seien und dass ihre Qualität sich aus der Interaktion beider Parteien entfalte.

Im Bereich Rekrutierung beziehen sich die meisten Qualitätskriterien auf eines der zwei folgenden Unterziele, wobei auch hier keine vollständige Trennschärfe erreicht werden kann:

- (1) Erleichterter Zugang zu betrieblicher Bildung: (z. B. durch die Beteiligung an Berufsorientierungsaktivitäten, Einrichtung von hochwertigen Praktikumsplätzen sowie Ferienjobs für Schüler),
- (2) Ansprache heterogener Bewerbergruppen (Teilzeitausbildung für junge Eltern, Förderung der Teilnahme an Leistungswettbewerben, individuelle Hilfen für Auszubildende mit Unterstützungsbedarf).

Die hinterlegten Qualitätskriterien lassen demnach die Aufforderung an die Betriebe erkennen, möglichst offen für viele potenzielle Auszubildende zu sein, wenn in den Fragebogen etwa die Möglichkeit von Auslandsaufenthalten, Zusatzqualifikationen, „Azubi-Projekten“ und so genannten „Karrieremanagements“ abgefragt werden (ID 218, ID 464, ähnlich ID 302, ID 458). Hier wird darauf abgezielt, die Attraktivität einer Ausbildung im dualen System durch zusätzliche Angebote zu erhöhen, damit leistungsstarke, karriereinteressierte Jugendliche angesprochen, akquiriert und gehalten werden können. Andere Kriterien zielen auf die Unterstützung von jungen Erwachsenen mit erhöhtem Unterstützungsbedarf (Einrichtung von Plätzen zur Einstiegsqualifizierung, Teilzeitausbildung, Ausbildungsplätze für Geflüchtete). Auch Genderaspekte im Ausbildungsgeschehen werden adressiert. So findet sich das Kriterium „Förderung von Ausbildungsplätzen in atypischen Frauenberufen“, um auch hier die Betriebe zu motivieren, möglichst alle jungen Menschen anzusprechen.

Im Handlungsfeld „Gestaltung des Ausbildungsprozesses“ nimmt die Ausbildungsphase „Start“ mit elf Qualitätskriterien Platz drei ein, was einen Anteil von 10,9 % an allen identifizierten Qualitätskriterien ausmacht. Typische Beispiele für diese Phase sind die Kriterien „Hinreichende Einfindungsphase“, „Zum Ausbildungsbeginn fester Ansprechpartner für Auszubildende“ und als quantitativer Indikator „Abbruchquote nach Probezeit“. Auch hier geht es darum, den Betrieben Mittel und Wege aufzuzeigen, wie eine zunächst erfolgreiche Suche nach Auszubildenden nicht durch vermeidbare Abbrüche zunichtegemacht wird. In eine ähnliche Richtung gehen die Kriterien im Bereich der Ausbildungsphase „Übernahme“, denn hier wird durch diverse Maßnahmen, z. B. ein frühzeitiges Aufzeigen von Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Betrieb, versucht, die Auszubildenden auch als Fachkräfte zu halten. Die Phase Prüfung wird überwiegend durch Indikatoren geprägt, die die Quantifizierung von erfolgreichen Prüfungen in den Blick nehmen.

Mit ebenfalls 10,9 Prozent der Qualitätskriterien nimmt das Handlungsfeld „Beurteilung von Lernergebnissen als pädagogischer Prozess“ Platz zwei der insgesamt fünf Felder ein, wobei hier die meisten Kriterien ebenfalls einer der Ausbildungsphasen im Handlungsfeld „Gestaltung Ausbildungsprozess“ zugeordnet wurden, weil hier eine Primärzuordnung nicht gelang. Dies verwundert nicht, weil die Beurteilung von Lernergebnissen als immanenter Teil des Ausbildungsprozesses zu sehen ist, womit die gewählte Kategorisierung hier an ihre Grenzen

stoßen muss. Geringe Zuordnungszahlen erreichen die übrigen drei Handlungsfelder „Qualitätskultur“ (1), „Lernortkooperation“ (5) und „Qualifizierung des ausbildenden Personals“ (2). Insbesondere zu Letztgenanntem finden sich, wenn man sich die thematische Relevanz im Diskurs vergegenwärtigt, eine eher geringe Anzahl an Qualitätskriterien (s. Tab. 7).

Eine Erklärung ist, dass der Punkt Qualifizierung des Ausbildungspersonals im Zusammenhang mit den Auszeichnungsinitiativen deshalb nur eine untergeordnete Rolle spielt, weil die Qualitätsinitiativen des Typs „Schulungsinitiativen“ diesen Aspekt bereits abdecken.

Einen weiteren Erklärungsansatz bietet die methodische Ausgangslage: Da nur von einer Auswahl von Auszeichnungsinitiativen in unterschiedlicher Tiefe Material für die Extraktion von Qualitätsinitiativen ausgewertet wurde, lassen sich keine Aussagen zur Häufigkeit und damit der Gewichtung von Qualitätskriterien treffen. Demnach ist es möglich, dass in diesem Handlungsfeld nur wenige Qualitätskriterien zu finden sind, die aber eine sehr hohe Häufigkeit aufweisen, also vielleicht in nahezu allen Auszeichnungsinitiativen vorkommen. Das deckt sich zumindest mit der Erfahrung, dass Varianten des Qualitätskriteriums „Regelmäßige und qualifizierte Weiterbildung des an Ausbildung beteiligten Personals“ in den elaborierten Unterlagen häufig bis immer zu finden sind.

Tabelle 7: Die Verteilung der Qualitätskriterien auf die fünf Handlungsfelder der Qualitätssicherung (Mehrfachnennungen)

		Fünf Handlungsfelder der Qualitätssicherung							(4) Beurteilung von Lernergebnissen als pädagogischer Prozess	(5) Förderung der Kooperation der Lernorte
		(1) Förderung einer Kultur der Qualitätsentwicklung und -sicherung	(2) Qualifizierung des auszubildenden Personals	(3) Gestaltung des Ausbildungsprozesses			Übernahme			
			Rekrutierung	Start	Durchführung	Prüfung				
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ „Vorhandensein eines Qualitätsleitbilds“</li> <li>▶ „Evaluation durch Auszubildende“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ „Regelmäßige und qualifizierte Weiterbildung der an Ausbildung Beteiligten“</li> <li>▶ „Anzahl der Ausbilder/-innen mit AEVO“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ „Durchführung eines Tags der Ausbildung“</li> <li>▶ „Engagement des Betriebs bei der Berufsorientierung“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ „Hinreichende Einführungsphase“</li> <li>▶ „Zum Ausbildungsbeginn feste/-r Ansprechpartner/-in für Auszubildende“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ „Regelmäßiger Austausch zu Planungs- und Kontrollunterlagen“</li> <li>▶ „Reflexion über Lernkonzepte/ Vermittlungsmethoden“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ „Bestehensquote“</li> <li>▶ „Individuelle Prüfungsvorbereitung“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ „Beurteilungsgespräch vor Ausbildungsabschluss“</li> <li>▶ „Übernahmequote“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ „Regelmäßige Vereinbarung und Überprüfung von Lernzielen“</li> <li>▶ „Auswertung der Zwischenprüfung“ mit den Auszubildenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ „Betriebspraktika für Lehrende von Berufsschulen“</li> <li>▶ „Regelmäßiger Kontakt zu den Berufsschulen“</li> </ul>	
Anzahl	5 (5,0 %)	5 (5,0 %)	34 (33,7 %)	11 (10,9 %)	46 (45,5 %)	6 (5,9 %)	7 (6,9 %)	11 (10,9 %)	4 (3,9 %)	



### Sortierung nach Bezugsebenen (Mikro-, Meso-, Makro-Ebene) und Qualitätsdimensionen (Input, Prozess, Output und Outcome)

Des Weiteren wurde eine Sortierung der Qualitätskriterien nach Mikro-, Meso- und Makro-Ebene vorgenommen (vgl. Kap. 2). Dabei bezieht sich die Mikro-Ebene auf die Lehr-/Lernprozesse, die Meso-Ebene auf die Anbieterorganisation (den Ausbildungsbetrieb) und die Makro-Ebene auf den Staat bzw. die Systemebene, wobei der letzten Kategorie bis auf Einzelfälle keine Qualitätskriterien zugeordnet werden konnten, weshalb diese in den Übersichten nicht berücksichtigt ist. Dies ist damit zu erklären, dass im Zuge der Auszeichnungsinitiativen die Ausbildungsqualität der Betriebe adressiert wird, womit Qualitätskriterien der Systemebene in diesem Kontext auch wenig Sinn ergeben würden.

Wie Tabelle 8 zeigt, bezieht sich die ganz überwiegende Anzahl der Qualitätskriterien, nämlich 74 Prozent, auf die Meso-Ebene, also auf den Ausbildungsbetrieb, und etwa ein Viertel (26 Prozent) auf die Mikro-Ebene, die Lehr-/Lernbeziehungen zwischen Auszubildenden und ausbildendem Personal. Selten fanden sich Kriterien, die über die Ausbildungsqualität der Einheit Betrieb hinausgehen. Das ist etwa der Fall, wenn abgefragt wird, ob sich ein Ausbildungsbetrieb „als Verbundpartner für andere Unternehmen zur Verfügung stellt“. Da diese Bereitschaft zunächst und in erster Linie anderen Ausbildungsbetrieben zugutekommt, soll mit diesem Kriterium die Bereitschaft honoriert werden, die Funktionsfähigkeit des Ausbildungssystems insgesamt zu stützen und zu stärken und damit die Attraktivität des dualen Systems und nicht nur die des einzelnen Betriebes. Ein weiteres Beispiel dafür sind Varianten der Abfrage, ob „Mitarbeitende unter Weiterzahlung der Bezüge für Gremienarbeit (Prüfungsausschüsse, Arbeitskreise, Berufsbildungsausschuss etc.) freigestellt“ würden. Hierüber sollen die Leistungen der Kammern durch die Betriebe gestützt und gesichert werden, die auf intermediärer Ebene eine zentrale Rolle für die Qualitätssicherung im dualen System spielen.<sup>16</sup>

In einem weiteren Schritt wurden die identifizierten Qualitätskriterien den etablierten Qualitätsdimensionen Input, Prozess, Output und Outcome zugeordnet (KLOTZ u.a. 2017, S. 3). Dabei fallen unter Input etwa die organisationalen Merkmale des Ausbildungsortes Betrieb, unter Prozess „Aktivitäten [...], die den Lernprozess im Ausbildungsverlauf prägen“ (ebd., S. 4), unter Output die Lernergebnisse und unter Outcome deren langfristige Nutzung. Die Sortierung ergab, dass sich weniger als die Hälfte aller Qualitätskriterien auf die Prozessdimension bezieht (45 %), dicht gefolgt von der Input-Qualität (43 %). Output-Kriterien machen nur knapp elf Prozent der Gesamtmenge aus und Outcome-Kriterien spielen mit einem Prozent Anteil an der Summe der Qualitätskriterien (Kriterien zu Übernahmequoten von Auszubildenden) nur eine zu vernachlässigende Rolle. Wie Tabelle 8 ausweist, ist damit die Meso-Input-Ebene die stärkste Kategorie, danach folgt die Meso-Prozess- und dann die Mikro-Prozess-Ebene. Dieses Ergebnis stützt die Ergebnisse der Clusterung nach Handlungsfeldern und deckt sich mit der Zielrichtung der meisten Auszeichnungsinitiativen, die den Betrieben mittels konkreter Unterstützungshilfen Wege aufzeigen wollen, wie sie ihre Ausbildungsqualität verbessern können. Es erscheint logisch, dass diese Initiativen, zu denen es – wie oben dargelegt – das meiste auswertbare Material gibt, auch jene Kategorien in den Blick nehmen, die den Start und den Ausbildungsverlauf adressieren (Input- und Prozessdimension auf Meso- und Mikro-Ebene) und nicht die Endphasen (Output und Outcome), in denen die Ergebnisse einer Ausbildung bereits vorliegen und es kaum mehr Möglichkeiten der Einflussnahme gibt.

16 Siehe das Mehrebenenmodell, BIBB 2017, S. 36ff. Vgl. auch Seite 11 in dieser Publikation.

Tabelle 8: Qualitätskriterien der Auszeichnungsinitiativen nach Ebenen und Qualitätsdimensionen

Ebene	Input-Qualität	Prozess-Qualität	Output-Qualität	Outcome-Qualität	Gesamt
Mikro-Ebene	6 (6 %)	21 (19 %)	0 (0,0 %)	1 (1 %)	28 (26 %)
Meso-Ebene	40 (37 %)	28 (26 %)	12 (11 %)	0 (0 %)	80 (74 %)
<b>Gesamt</b>	<b>46 (43 %)</b>	<b>49 (45 %)</b>	<b>12 (11 %)</b>	<b>1 (1 %)</b>	<b>108 (100 %)</b>

#### 4.7.9 Die Vergabe von Auszeichnungen

##### Die Art der Zertifizierung

Allen Auszeichnungsinitiativen ist gemein, dass den teilnehmenden Betrieben eine Form der gegenständlichen Beglaubigung ausgehändigt wird, sofern sie von den entscheidenden Stellen zur Auszeichnung oder Zertifizierung zugelassen wurden. Zu den häufigsten Objekten zählen in diesem Zusammenhang Schriftstücke, die meist als „Urkunden“ bezeichnet werden. Sie werden oft kombiniert mit grafisch designten Zeichen, die als Markenzeichen mit Wiedererkennungswert vielfach die Bezeichnung „Logo“, „Siegel“ oder in einem Fall auch „Signet“ („Hier wurde ein 1er Azubi ausgebildet“, ID 229) tragen. In einigen Fällen werden auch grafisch und gestalterisch ausgearbeitete Objekte aus verschiedenen Materialien ausgehändigt, die im Rahmen von Sportwettkämpfen eingesetzten Pokalen („Trophäen“) oder Münzen ähneln. Auch Logos werden nicht nur als Gestaltungsvorlage, sondern in Form von ausgearbeiteten Gegenständen übergeben. In Einzelfällen werden zudem personifizierte Geschenke überreicht, etwa ein Stern, der den Namen des Preisträgers oder der Preisträgerin trägt (ID 113).

Zusätzlich zu den Artefakten mit eher symbolischer Bedeutung ist es üblich, weitere Preise mit Nutzwert zu überreichen. Dazu zählen:

- ▶ Werbemittel (Logos als Druckvorlagen oder als Dateien für eine weitere digitale Verwendung, vorbereitete Briefköpfe, Wandschilder, Plaketten, Aufkleber u. a.) und Dokumente mit Marketing-Tipps. In Einzelfällen werden auch Videos über die ausgezeichneten Unternehmen und ihre Ausbildungsarbeit gedreht und zur weiteren Nutzung überlassen. In einem Fall durfte sich das prämierte Unternehmen über die einjährige Nutzungsgenehmigung eines Elektroautos freuen, das mit dem auf der Karosserie angebrachten Logo des Zertifizierungsprogrammes und des Betriebes ausgestattet war (ID 425).
- ▶ Weitere werbeunterstützende Maßnahmen wie Beiträge über die ausgezeichneten Unternehmen in Kammer-Publikationen oder hervorgehobene Einträge in Lehrstellenbörsen. Die Auszeichnung wird nicht selten in Form einer Veranstaltung begangen, zu der Medienvertreter eingeladen werden. Diese Veranstaltungen können unterschiedlich festlich und hochrangig besetzt ausfallen. In einem Fall war etwa die Bildungs- und Forschungsministerien Anja Karliczek zugegen (ID 359).
- ▶ Literatur oder Schulungsunterlagen zum Thema Ausbildungsqualität. Gelegentlich werden auch Abschlussberichte des Audits oder des jeweiligen Prüfungsverfahrens in Druckversion übergeben, die etwa speziell auf das Unternehmen zugeschnittene Handlungsempfehlungen beinhalten (ID 440).
- ▶ Preisgelder. Diese reichen von 500 bis 3.000 Euro.<sup>17</sup> Die Preisgelder werden etwa von Partnern aus der Wirtschaft wie Banken, Sparkassen, Versicherungen (OR 11) oder z. B. über Mittel des Europäischen Sozialfonds finanziert (OR 7).

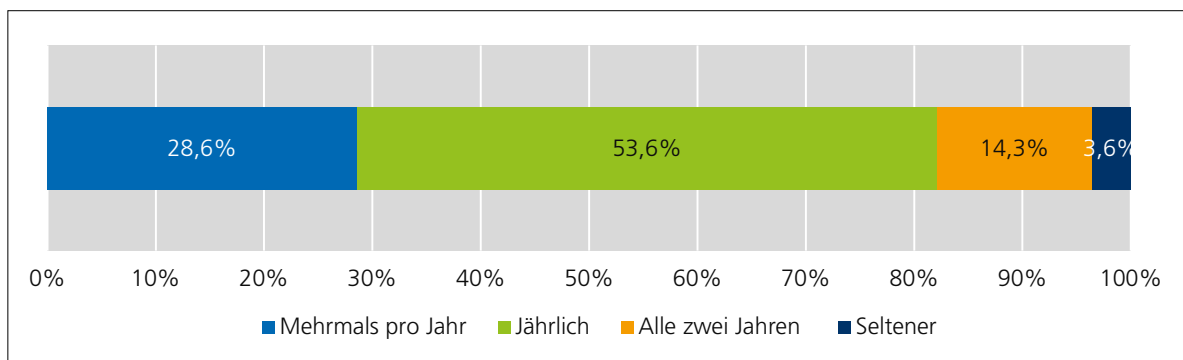
<sup>17</sup> So gewinnen in einem Fall insgesamt neun Ausbildungsbetriebe in drei Kategorien auf den jeweils ersten Plätzen 3.000 Euro und in den sechs darauffolgenden jeweils 500 Euro (OR 11). In einem anderen Beispiel können sich drei Betriebe, in jeweils drei Kategorien, über ein Preisgeld von 2.500 Euro

### Die Vergabehäufigkeit

Die Vergabe von Siegeln bzw. Zertifikaten im Rahmen von Auszeichnungsprogrammen kann ein einmaliges Ereignis darstellen oder sich in einem unregelmäßigen oder festgelegten Turnus wiederholen. Es gehörte zu den Zielen der Online-Erhebung zu diesem Thema nähere Auskünfte zu erhalten. Auf die Frage nach der Vergabehäufigkeit von Siegeln bzw. Zertifikaten zeigen die Antworten der Befragten, dass die Vergaben in mehr als der Hälfte der Initiativen jährlich durchgeführt werden, in knapp einem Viertel (28,6 %) sogar mehrmals im Jahr (s. Abb. 28). In 14,3 % der Fälle erfolgt die Zertifikatsverleihung alle zwei Jahre und in nur 3,6 Prozent geschieht dies seltener. Es lässt sich also festhalten, dass es ganz überwiegend übliche Praxis ist, die Vergabe von Siegeln o. Ä. mindestens einmal pro Jahr oder häufiger im Kontext von Auszeichnungsprogrammen durchzuführen. Die qualitative Untersuchung hat zudem ergeben, dass offene Auszeichnungsprogramme, die den Betrieben eine Beratung mit Coaching-Charakter sowie ein optionales Audit anbieten, keinen festen Vergaberhythmus aufweisen können. Das hängt damit zusammen, dass es den Betrieben weitestgehend überlassen wird, wann sie sich bei den Kammern um eine Teilnahme bewerben und in welchem Tempo der Beratungsprozess durchgeführt und abgeschlossen wird. Wünscht dann ein Betrieb eine kostenpflichtige Auditierung, erfolgt die Verleihung des Siegels o. Ä. zeitnah. Je nach Teilnahmeinteresse kann dies dann auch zu mehrmaligen Verfahren und Auszeichnungen pro Jahr führen.

In den offenen und geschlossenen Formaten des Typus Auszeichnungsinitiative, die mit einem Entscheidungsgremium auf Seiten der Kammern (Jury o. Ä.) arbeiten, erfolgt die Verleihung von Preisen oder Siegeln in der Regel zu festen Zeiten oder zumindest gebündelt zu den jeweils von der Kammer festgesetzten Daten. Das wird vermutlich praktisch-organisatorische Gründe haben, denn so können die Gremien zu fest planbaren Zeitpunkten zusammentreten und auch die Ausrichtung von offiziellen bzw. öffentlichen Veranstaltungen anlässlich der Auszeichnungen können besser geplant und durchgeführt werden (s. Kap. 4.7.7).

Abbildung 28: Häufigkeit der Vergabe von Siegeln bzw. Zertifikaten (Anteile in %; n=28)



Quelle: Online-Befragung

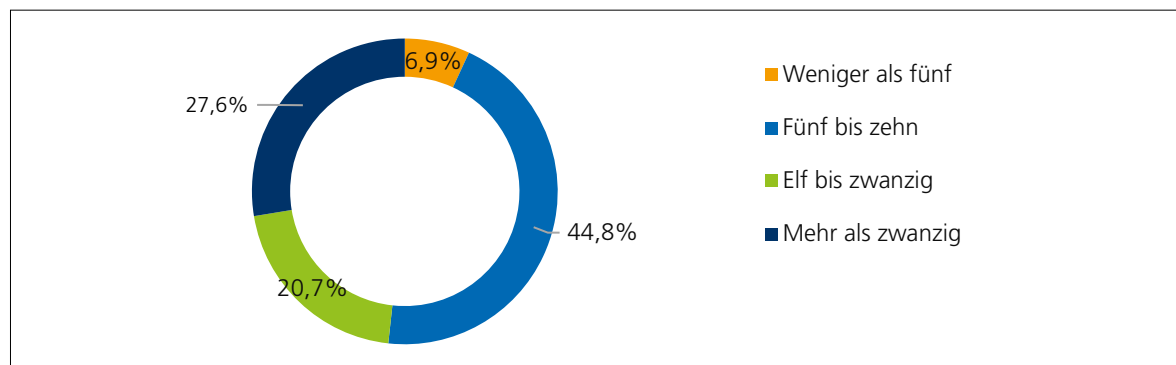
### Anzahl der ausgezeichneten Betriebe pro Durchgang

Ferner wurde im Zusammenhang mit der Online-Befragung danach gefragt, wie viele Ausbildungsbetriebe pro Durchlauf ausgezeichnet werden, um diesbezüglich ein Bild über den Größenumfang zu erhalten. Hier ist zu konstatieren, dass die Antworten der Befragten ein sehr gemischtes Bild abgeben, das kein eindeutiges Muster erkennen lässt (s. Abb. 29). Festzuhalten ist, dass eine Vergabe an weniger als fünf Ausbildungsbetriebe pro Durchlauf mit 6,9 Prozent

freuen (OR 2). In einem weiteren wird in zehn Kategorien ein Preisgeld von 1.000 Euro ausgezahlt (OR 7).

vergleichsweise gering ausfällt. 44,8 Prozent zeichnen fünf bis zehn Betriebe pro Durchlauf aus, 27,6 Prozent mehr als 20 Betriebe und 20,7 Prozent zwischen elf und 20 Betrieben.

**Abbildung 29: Anzahl der Betriebe, die je Durchlauf ausgezeichnet bzw. zertifiziert werden (Anteile in %; n=29)**



Quelle: Online-Befragung

Gestützt durch die qualitative Untersuchung der gesamten Stichprobe von Auszeichnungsinitiativen (n = 70) ist eine breite Varianz bei der untersuchten Frage festzustellen. So fanden sich einerseits offene und geschlossene Programme, die sehr exklusiv nur z. B. drei Betriebe pro Durchgang auszeichnen (OR 27), und andererseits Programme, die dies sehr vielen Ausbildungsbetrieben ermöglichen. So zeichnete eine Kammer nach eigenen Angaben allein 2020 83 und in 13 Jahren 866 Ausbildungsbetriebe aus (OR 28).<sup>18</sup>

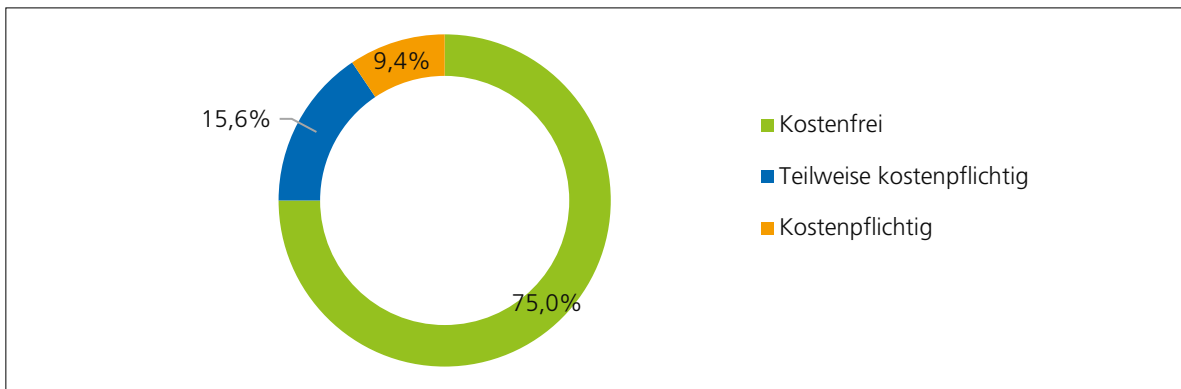
### Kosten der Auszeichnungsinitiativen

Wenngleich es Ausnahmen gibt, fallen für die Betriebe bei einer Teilnahme an Auszeichnungsprogrammen überwiegend keine Kosten an. Dieses Bild ergibt sich aus der Analyse der identifizierten Auszeichnungsinitiativen und wird durch die Online-Erhebung gestützt. So gaben 75 Prozent der Antwortenden an, dass die von ihrer Kammer angebotenen Auszeichnungsinitiativen kostenfrei seien. Weitere 15,6 Prozent stuften die eigenen Programme als „teilweise kostenpflichtig“ ein und nur 9,4 Prozent als „kostenpflichtig“.

Die qualitative Auswertung zeigte, dass es in erster Linie die Auszeichnungsprogramme mit optionalem Audit sind, die mit Kosten für die Betriebe einhergehen. Allerdings erheben die Kammern in den meisten Fällen erst ab dem Zeitpunkt Kosten, an dem die Ausbildungsbetriebe in die Phase der Auditierung/Zertifizierung einmünden, die zudem nicht zwingend Teil des Programmes ist. Wünscht ein Ausbildungsbetrieb aber abschließend ein Audit, dann werden die Beiträge häufig nach Größe des Betriebes oder nach der Anzahl der im Betrieb angestellten Auszubildenden gestaffelt und bewegen sich pro Durchgang zwischen 150–3.000 Euro (OR 19, OR 15, ID 380). Werden ergänzend Lehrgänge in Form von Workshops o. Ä. zur Professionalisierung von Auszubildenden bei den Kammern belegt, kann das auch mit Kosten verbunden sein. Ähnlich verhält es sich, wenn Materialien genutzt werden, für die die Kammern – oft zum Selbstkostenpreis – Beiträge berechnen (ID 161).

<sup>18</sup> Fundort: <https://www.rostock.ihk24.de/servicemarken/presse/medieninformationen/top-ausbildungsbetriebe-qualitaet-in-der-ausbildung-schafft-vorsprung-im-wettbewerb-um-fachkraefte-nachwuchs-4828308> (zuletzt abgerufen am: 01.02.2021).

Abbildung 30: Auszeichnungsinitiativen nach Kostenstruktur (Anteile in %; n=32)



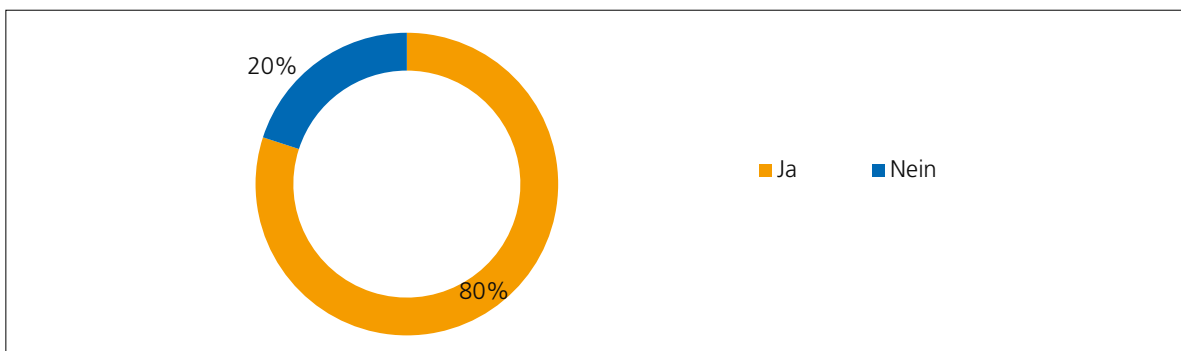
Quelle: Online-Befragung

### Gültigkeitsdauer der Zertifizierung und Rezertifizierung

Es wurde in der Online-Erhebung weiterhin danach gefragt, welche der Siegel- und Zertifikatsprogramme den teilnehmenden Betrieben die Möglichkeit zur Rezertifizierung bieten. Den Antworten der Kammern zufolge trifft dies auf 80 Prozent der entsprechenden Initiativen zu. In diesen Fällen findet nach entsprechenden Vorgaben eine weitere Überprüfung statt, sodass sich dadurch die Gültigkeit der Siegelauszeichnung bzw. des Zertifikats verlängern lässt (s. Abb. 31). Die qualitativen Auswertungen der gesamten Stichprobe hat für die Auditprogramme eine Zertifikatsgültigkeit von in der Regel drei Jahren ergeben. Danach kann sich eine ebenfalls kostenpflichtige Rezertifizierung anschließen, wobei für eine erneute Verleihung des Zertifikats manchmal eine geringere Gebühr als beim ersten Durchlauf erhoben wird (ID 380).

Bei den Auszeichnungsprogrammen auf Basis von Selbstverpflichtung und Jury-Entscheidung ist dagegen ein jährlicher Turnus üblicher. Interessant ist, dass die Gültigkeit dieser Auszeichnungen formal oft nicht festgelegt wird. Es wird den Betrieben freigestellt, wie lange sie mit der Auszeichnung, die allerdings in der Regel mit der Angabe der Jahreszahl einhergeht, werben. Das Angebot einer Rezertifizierung zeigt sich darin, dass sich die Betriebe bei jedem Durchgang neu bewerben können, um erneut ausgezeichnet zu werden – ein Vorgehen, das von Kammerseite explizit begrüßt wird (OR 28). Demnach muss der identische Prozess jeweils neu durchlaufen werden. Eine höhere Auszeichnungsstufe wird in einem Beispiel des offenen Typs auf Basis von Selbstverpflichtung mit Jury-Entscheidung erreicht, wenn nach mehrmaligen Auszeichnungen desselben Betriebes dieser Umstand besonders honoriert wird (OR 29).<sup>19</sup>

Abbildung 31: Option zur Rezertifizierung (Anteile in %; n=30)



Quelle: Online-Befragung

<sup>19</sup> In diesem Fall erhält der Betrieb ein im Vergleich mit der Standardauszeichnungsplakette größeres Metallschild mit der Information, dass die TOP-Auszeichnung das zehnte Mal vergeben wurde.

#### 4.7.10 Zusammenfassung Sonderauswertung Auszeichnungsinitiativen

Auszeichnungsinitiativen stellen mit 70 von insgesamt 192 Fällen fast ein Drittel und damit die größte Gruppe in der Gesamtheit der untersuchten Qualitätsinitiativen dar. Entstehung und Verbreitung der Initiativen unterliegen dynamischen Prozessen, die von gegenseitiger Inspiration und Zusammenarbeit der Kammern geprägt sind. Dabei haben sich zwei Grundtypen von Auszeichnungsinitiativen herausgebildet: Es gibt zum einen die historisch gesehen früher entstandenen geschlossenen Programme, die keine Bewerbung von Ausbildungsbetrieben vorsehen, und offene Programme, bei denen eine aktive Bewerbung durch Ausbildungsbetriebe Teil des Programms ist.

Die meisten Initiativen stehen unter der erklärten Prämisse, die Attraktivität der dualen Ausbildung zu fördern. Je nach Grundtyp und Variante lassen sich verschiedene Unterziele ausmachen, die sich in methodisch differierenden Programmgestaltungen und zugrunde liegenden Qualitätsverständnissen widerspiegeln.

Die Gruppe der offenen Auszeichnungsprogramme, die im untersuchten Sample mehr als doppelt so häufig vorkommt wie die geschlossenen Programme, ist dabei im Wesentlichen auf zwei Unterziele ausgerichtet, die beide die Rekrutierung von Auszubildenden erleichtern sollen. Zum einen soll über die Verleihung von Siegeln o. Ä. eine über die Auszeichnungsprogramme erfolgte zertifizierte Ausbildungsqualität nach außen sichtbar gemacht werden (Ausbildungs-Marketing). Zum anderen ist es Intention, Betriebe über die Auszeichnungsprogramme dazu zu animieren, ihre Ausbildungsqualität nicht nur transparenter zu machen, sondern auch zu verbessern. Dafür sind vonseiten der Kammern, je nach Typ, unterschiedlich tiefgehende Unterstützungsleistungen und Überprüfungsverfahren vorgesehen, weshalb die Programme wiederum verschiedene Verbreitungsgrade erreichen. Bei der offenen Auszeichnungsprogramm-Variante auf Basis von Selbstverpflichtung und Jury-Entscheidung können sich die Betriebe über die eigene Auseinandersetzung mit Kriterien- bzw. Fragekatalogen in Bezug auf ihre Ausbildungsgüte weiterentwickeln. Eine systematisierte externe Überprüfung der dokumentierten Selbsteinschätzungen der Betriebe erfolgt nicht, vielmehr gilt der Grundsatz der Selbstverpflichtung und Eigenkontrolle der Betriebe. Über diese Variante ist es möglich, dass mehr Betriebe die vorgesehenen Prozesse bis zur Zertifizierung durchlaufen, als dies bei dem offenen Auszeichnungsprogrammtyp mit beratender Unterstützung und optionalem Audit der Fall ist. Der Grund liegt im unterschiedlich großen Aufwand: Bei letztgenanntem Typ werden nicht nur methodisch-didaktisch aufbereitete Unterlagen zum Selbststudium und zur Selbsteinschätzung angeboten, sondern die Programme sehen zudem eine – je nach Bedarf – mehrstufige Inhouse-Beratung durch externe Expertinnen und Experten vor. Nach Abschluss dieser Phase kann ein offizielles Auditverfahren folgen, an dessen Ende ggf. die Zertifizierung steht.

Bei beiden Varianten der offenen Auszeichnungsinitiativen wird den Betrieben über die zur Verfügung gestellten Materialien und ggf. individualisierten Beratungen Unterstützung im Hinblick auf die Frage zuteil, wie sie die eigene Ausbildungsqualität verbessern könnten. Das trifft auf die geschlossenen Auszeichnungsprogramme so nicht zu.

Diese bezwecken, Ausbildungsbetriebe durch eine Auszeichnung als vorbildhafte Leuchtturmbetriebe hervorzuheben, um andere zur Nachahmung zu animieren. Wie und mit welchen Mitteln eine verbesserte Ausbildungsqualität erreicht werden kann, steht nicht im Zentrum solcher Initiativen. Die älteren dieser im Rahmen des Projektvorhabens erfassten geschlossenen Auszeichnungsinitiativen sind auch in einer Zeit entstanden, in der viele Jugendlichen um zu wenige Ausbildungsplätze konkurrierten. Somit sollten mit diesen Auszeichnungsinitiativen Betriebe honoriert werden, die verlässlich und in guter Qualität möglichst viele Ausbildungsplätze angeboten haben.



Die vertiefte Auseinandersetzung mit den identifizierten Auszeichnungssinitiativen zeigt, dass den Auszeichnungsformaten unterschiedliche Qualitätsverständnisse (Qualität als Exzellenz; Qualität als Transformation) in variierend strenger Auslegung zugrunde liegen. Festzustellen ist, dass je exklusiver eine Auszeichnung ist, desto geringer die Chancen anderer Betriebe stehen, auch eine solche zu erreichen. Dieser hohe Grad an Exklusivität basiert auf einem Qualitätsverständnis, das Qualität als Exzellenz bzw. Ausnahme fasst. Es findet sich in erster Linie bei den geschlossenen Formaten. Offene Auszeichnungsprogramme sind dagegen vom Grundsatz her für alle Betriebe erreichbar, da sie die Möglichkeit der Bewerbung vorsehen; sie vertreten eher eine weichere Auslegung von Exzellenz.

Festgehalten werden kann, dass das Gros der Programme im Sinne von *Empowerment* auf Bewusstseinsbildung bei den Ausbildungsbetrieben setzt, indem sie Anreize und oft auch Unterstützung dafür bieten, sich systematisiert mit der eigenen Ausbildungsqualität auseinanderzusetzen. Dabei wird durch viele Auszeichnungssinitiativen die Auffassung vertreten, dass ein über die im BBiG gesetzlich verankerten Mindeststandards hinausgehendes Bemühen um Qualität erforderlich ist, um bestehende Probleme in den Griff zu bekommen. Die Durchsicht der den erhobenen Auszeichnungssinitiativen zugrunde liegenden Qualitätskriterien verdeutlichte das Qualitätsverständnis der Kammern. So wird das Handlungsfeld „Gestaltung des Ausbildungsprozesses“ am häufigsten von den identifizierten Qualitätskriterien adressiert und hier insbesondere die Phasen „Rekrutierung“ und „Durchführung“. Damit stellen aus Sicht der Kammern diese Themen die vordringlichen Anknüpfungspunkte für Ausbildungsbetriebe dar, die eigene Ausbildungsqualität zu verbessern. Die Analyse zeigt, dass im Hinblick auf die Ausbildungsdurchführung insbesondere die Reflexion von Planungsunterlagen und der systematisierte kommunikative Austausch dazu sowie die Beurteilung von Lernergebnissen im Mittelpunkt stehen. In Bezug auf die Phase der Rekrutierung der Auszubildenden zielen die Qualitätskriterien darauf ab, mittels diverser Maßnahmen auf der Ebene des Betriebes aktiv die Zugänge zur Ausbildung zu erleichtern. Die entsprechenden Qualitätskriterien stehen unter der Prämisse der Ansprache heterogener Bewerberinnen- und Bewerbergruppen, die über verschiedene Maßnahmen proaktiv verfolgt werden soll. Das deckt sich mit dem erklärten Ziel der Auszeichnungssinitiativen, Betriebe bei der Rekrutierung von Auszubildenden zu unterstützen. Insgesamt zeigt die Studie, dass die Auszeichnungssinitiativen der Kammern darauf drängen, sämtliche Phasen des Ausbildungsprozesses (Rekrutierung, Start, Durchführung, Prüfung und Übernahme) ernst zu nehmen und insofern mit qualitätssichernden Regelungen, Aktivitäten und Konzepten zu hinterlegen.

Die Analyse der Qualitätskriterien weist eine deutliche Konzentration auf die betriebliche Ebene (Meso-Ebene: 79,2 %) aus; die übrigen Kriterien beziehen sich auf die Lehr-/Lernbeziehungen (Mikro-Ebene). Nur in sehr geringem Ausmaß finden sich Kriterien, die über den Bereich des Betriebes hinausgehen und darauf abzielen, das Funktionieren des Gesamtausbildungssystems zu stärken (Makro-Ebene).

Wie bei FISCHER u. a. (2014, S. 154) nachzulesen ist, sind es gerade die Lehr-/Lernprozesse, die durch die gesetzlichen Vorgaben nicht präzisiert werden und sich somit der direkten staatlichen Regelungen entziehen. Insbesondere die offenen Auszeichnungssinitiativen knüpfen an diese Freiräume an und fokussieren entsprechend auch die Ausbildungsbeziehung zwischen Auszubildenden und Ausbildenden.

Insbesondere die Auszeichnungssinitiativen des offenen Typs nehmen Anleihen bei Qualitätsmanagement-Systematiken. Dies äußert sich grundsätzlich in dem Anspruch, sich systematisiert und über eine Dokumentation nachvollziehbar mit dem Thema Qualität auseinanderzusetzen. Dabei stehen Auszeichnungssinitiativen mit Auditoption den Qualitätsmanagementsystemen am nächsten, weil die Bemühungen um eine verbesserte Ausbildungsqualität nicht nur dokumentiert, sondern zudem über akkreditierte Audit-Teams evaluiert und



schließlich zertifiziert wird. Alle offenen Auszeichnungssinitiativen haben sich in den folgenden Punkten jedoch von ihren etablierten Qualitätsmanagement-Vorbildern gelöst. Sie ...

... sind in Bezug auf anfallende Kosten sowie zeitlichen und personellen Aufwand niedrigschwelliger, was vor allem für Kleinst- und Kleinbetriebe essenziell ist.

... sind thematisch bzw. inhaltlich bereits konkret auf die qualitätsgesicherte Planung und Durchführung von Ausbildung ausgerichtet. Dabei wird insbesondere die Prozessqualität in den Blick genommen und hier vorneweg die Lehr-/Lernprozesse.

... bieten den Betrieben zur weiteren Entlastung über zugrunde gelegte Sets von Qualitätskriterien bereits konkrete, adaptierbare Qualitätsziele an.

... beinhalten ggf. Arbeitshilfen zur konkreten Anwendung in der täglichen Ausbildungspraxis und insbesondere im Falle der Audit-Programme weitere Unterstützungsangebote (individuelle Beratungen).

Das Ziel der breiten Ansprache von Unternehmen wird im Falle der Auditverfahren zugunsten einer individualisierten Betreuung der Betriebe aufgrund des limitierenden Faktors Ressourcen entsprechend eingeschränkt. Das betrifft auch den Punkt der Teilnahmekosten. Während die übrigen Auszeichnungssinitiativen auch aufgrund der weitgehenden Kostenlosigkeit niedrigschwellig agieren, berechnen die Kammern wegen des hohen Ressourcenaufwandes für die Audit-Programme Beiträge, die in manchen Fällen auch abschreckend wirken können.<sup>20</sup>

Wesentliche Strukturmerkmale von Qualitätsmanagementsystemen werden also durch die Auszeichnungssinitiativen über die Idee der (Re-)Zertifizierung von Ausbildungsqualität und der zeitweisen Verleihung von Siegeln etc. aufgegriffen. Somit bietet ein Großteil der Auszeichnungssinitiativen auch die Möglichkeit zur Rezertifizierung an, was für eine Auffassung von Qualitätssicherung als nie endender, kontinuierlicher Aufgabe spricht und sich in den Grundprinzipien bekannter Qualitätsmanagementsystemen in Form des Deming-Kreises wiederfindet.<sup>21</sup>

Es kann festgehalten werden, dass die erfolgreiche Verbreitung der Auszeichnungssinitiativen für einen Bedarf bei den adressierten KMU steht, ihre Ausbildungsqualität mit den angebotenen Auszeichnungssinitiativen kenntlich zu machen.<sup>22</sup> Die signifikante Verbreitung von Auszeichnungssinitiativen belegt aufseiten der Betriebe eine in den letzten Jahren zunehmende Nachfrage nach extern sichtbarer Bewertung betrieblicher Ausbildungsqualität und -befähigung. Die Auszeichnungssinitiativen ergänzen insofern die Ausbildungszulassung durch die Kammern, die – über das BBiG reguliert –, die gesetzlich relevante „Zertifizierung“ der Ausbildungskompetenz von Betrieben darstellt.

Die historische Betrachtung verweist dabei auf eine Evolution von Auszeichnungssinitiativen, die sich, ausgehend vom Gedanken der Bestenehrung hin zu elaborierten Konzepten der Qualitätssicherung entwickelt haben. Die zu einem früheren Zeitpunkt entstandenen geschlossenen Formate versuchen über die Identifizierung von Vorbildern Impulse für das Bemü-

20 Insbesondere für KMU mit mehreren Filialen können sich die Beiträge addieren.

21 Dieses Prinzip der Fortgesetztheit von Qualitätsbemühungen wurde 2009 auch auf europäischer Ebene über den EQAVET-Rahmen erfasst, der 2020 in modifizierter Form bestätigt wurde (s. Rat der Europäischen Union 2020).

22 In informellen Gesprächen berichtete eine Zuständige für ein Kammerauszeichnungsprogramm, dass bundesweit operierende Ketten sich nicht beteiligen würden, weil der Geltungsbereich der Auszeichnung aus deren Sicht zu klein sei.

hen um eine gute Ausbildungsqualität zu setzen. Die später entstandenen offenen Auszeichnungsinitiativen verfolgen dagegen einen eher formativen Ansatz, der die Qualitätssicherung des gesamten Ausbildungsprozesses in den Mittelpunkt rückt und zu einer intensiven, auf Selbst-Evaluation basierenden Auseinandersetzung mit betrieblicher Ausbildungsqualität anleitet. Der Innovationsgehalt der Qualitätsinitiativen manifestiert sich nicht zuletzt in dem vollzogenen Balanceakt zwischen der hohen thematischen Ausdifferenziertheit insbesondere der offenen Auszeichnungsprogramme, die mit zum Teil erheblichen Anforderungen an die Betriebe einhergehen, und dem Anspruch, auf die Bedarfs- und Ressourcenlagen von KMU zugeschnittene niedrigschwellige Programme anzubieten.

## 5 Fazit

Aufgrund der guten Ausbildungsqualität in den Betrieben und der damit nach Ausbildungsabschluss schnellen Einmündung in den Arbeitsmarkt genießt die duale Berufsausbildung in Deutschland grundsätzlich einen hohen Stellenwert. In Anbetracht demografischer Entwicklungen, der fortschreitenden Akademisierung der Bildungswege und weiterer Herausforderungen steht jedoch außer Frage, dass das Qualitätsniveau beruflicher Ausbildungsgänge weiterhin verlässlich gesichert sowie stetig weiterentwickelt werden muss. Nur so können junge Menschen weiterhin von einer Berufsausbildung überzeugt werden und nur so können Betriebe dauerhaft ihren Bedarf an hochwertig ausgebildeten, beruflich handlungsfähigen Fachkräften stillen.

Bei der Qualitätssicherung und -entwicklung der Ausbildung handelt es sich in Deutschland um eine Querschnittsaufgabe, die sämtliche Ebenen der beruflichen Bildung umfasst (BIBB 2017, S. 36ff.). Sie wird maßgeblich unter Einbezug relevanter Akteure, wie der Sozialpartner, von der systemischen Ebene aus reguliert und in der Ausbildungspraxis auf Anbieterebene umgesetzt. Dabei ist die dazwischenliegende intermediäre Ebene von zentraler Bedeutung. In Anbetracht ihres gesetzlichen Auftrags der Überwachung der ordnungsgemäßen Durchführung der Ausbildung (Organisation von Prüfungen, Beratung und Überwachung von Ausbildungsbetrieben u. a.) nehmen hier insbesondere die Kammerorganisationen eine zentrale Stellung für die Qualitätssicherung der Ausbildung ein.

Neben diesen qualitätssichernden Regeltätigkeiten haben die Kammern in den letzten Jahren vielfältige Sonderinitiativen ins Leben gerufen, die auf die zusätzliche Sicherung und Entwicklung der Ausbildungsqualität auf betrieblicher Ebene abzielen. Diese Angebote, die das Thema Ausbildungsqualität z. B. im Format von Siegel- und Zertifikatsprogrammen, Schulungen oder Veranstaltungsreihen behandeln, haben das Ziel, insbesondere die Attraktivität dualer Ausbildung zu fördern, und richten sich dazu an Ausbildungsbetriebe. Deren Entstehung kann als Reaktion auf Veränderungen des Ausbildungsmarktes betrachtet werden, die insbesondere KMU vor zunehmende Herausforderungen stellen. Zwar lag generell ab den 1990er-Jahren die Idee der Qualitätssicherung für den Bildungsbereich im Sinne von Qualitätsmanagementsystemen „in der Luft“. Doch die auch in anderen Bildungsbereichen (Berufsschulen, Weiterbildungseinrichtungen) breit eingeführten Qualitätsmanagementsystemen erwiesen sich insbesondere für KMU als oftmals nicht bedarfsgerecht oder wurden – im Falle ihres Einsatzes – zu wenig spezifisch auf den Bereich der Ausbildung ausgerichtet (SCHEIB/SPÖTTL/WINDELBAND 2008, S. 38; SCHRÖDER/WEBER/HÄFNER-WERNET 2015, S. 9). Dieser Umstand sowie die Veränderungen des Ausbildungsmarkts waren Ausgangspunkt und Anlass für jene Sonderinitiativen, die den Betrieben kammerseitig als zusätzliche Unterstützung für Qualitätssicherung angeboten werden.

Die Deutsche Referenzstelle für Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung (DEQAVET) hat mit der vorliegenden Studie eine erste systematische Bestandsaufnahme solcher „Qualitätsinitiativen“ der Kammerorganisationen unternommen. Übergreifendes Ziel der Untersuchung war es, einen Überblick über die Vielzahl und die Vielfalt der Initiativen zu gewinnen. Das Untersuchungsinteresse richtete sich dazu insbesondere auf die Verbreitung und die Entstehung der entsprechenden Angebote, deren Themen, Ziele und Ausgestaltungen. Da sich zu Beginn des Projektes schnell herausstellte, dass eine ausreichend große Anzahl von Qualitätsinitiativen identifiziert werden konnte, wurde sich auf die Angebote der Hwk und IHK konzentriert.

Dem umfassenden Untersuchungsvorhaben entsprechend wurde ein mehrstufiges multi-methodisches Vorgehen gewählt, das, ausgehend von einer Literaturrecherche, sowohl eine Online-Recherche und eine Telefonbefragung als auch eine standardisierte Online-Erhebung umfasst. Der Forschungsgegenstand konnte damit aus verschiedenen Blickwinkeln und unter Einbezug mehrerer Datenquellen betrachtet und analysiert werden. Der hierdurch entstandene Pool an Datensätzen wurde sodann – je nach Fragestellung – qualitativ und/oder quantitativ ausgewertet; die Ergebnisse aus den einzelnen Untersuchungsschritten ließen sich an verschiedenen Stellen wechselseitig aufeinander beziehen. Da sich im Untersuchungsverlauf frühzeitig abzeichnete, dass das Format der Auszeichnungsinitiativen die häufigste, nach außen sichtbarste und zugleich elaborierteste Form der Qualitätsinitiativen darstellt, wurde dieser Typ im Rahmen einer Sonderauswertung in den Blick genommen. Dies erlaubte tiefere Einblicke in dieses Format und zudem übergeordnete Erkenntnisse, da die entsprechenden Auszeichnungsangebote oftmals auch Schulungs- und Beratungsangebote sowie Tools für die Ausbildungspraxis integrieren.

Auf Basis der großen Anzahl der insgesamt identifizierten Qualitätsinitiativen sowie der Vielzahl der einzelnen Untersuchungsschwerpunkte, -fragen und -methoden gelang es, aus den Erhebungen zahlreiche Einzelerkenntnisse zu den Qualitätsinitiativen der Kammern zu gewinnen. Zusammenfassend lassen sich diese Befunde auf folgende Schlussfolgerungen hin verdichten:

- ▶ Die über die im BBiG verankerten Regeltätigkeiten der Kammern hinausgehenden Qualitätsinitiativen haben mittlerweile eine signifikante Ausbreitung erreicht: Dies zeigt sich in der Anzahl von insgesamt 192 erfassten Einzelinitiativen, die sich auf 100 der 132 Hwk sowie IHK und sämtliche Bundesländer verteilen (Ø 1,45 Initiativen pro Kammer). Die Vielzahl an Qualitätsinitiativen dokumentiert das große, über die gesetzlich festgelegten Aufgaben hinausgehende Engagement der Kammern im Bereich der Qualitätssicherung und -entwicklung betrieblicher Ausbildung.
- ▶ Den Erhebungen zufolge bieten die Kammern seit den 1990er-Jahren vereinzelt entsprechende Unterstützungsformate an. Die meisten Qualitätsinitiativen entstanden jedoch seit den 2010er-Jahren, in deren Verlauf sich der Ausbildungsmarkt in immer mehr Branchen, Berufen und Regionen zu einem Anbietermarkt umkehrte. Vor diesem Hintergrund ist es das übergeordnete Ziel der Initiativen, Betriebe bei der Rekrutierung von Auszubildenden und damit bei der Fachkräftesicherung aktiv zu unterstützen. Das geschieht unter der Prämisse, die Attraktivität der dualen Ausbildung über die Steigerung sowie den Nachweis der Ausbildungsqualität zu erhöhen. Insofern handelt es sich bei der bis heute wachsenden Ausbreitung von Qualitätsinitiativen auch um eine krisenevozierte Entwicklung.
- ▶ Die Genese der Qualitätsinitiativen ist historisch eingebettet in das Aufkommen von Qualitätsmanagementsystemen in den Bereich der Berufsbildung. Während diese in den (Berufs-)Schulen und Weiterbildungseinrichtungen umfassend implementiert wurden, trifft dies für den Lernort Betrieb nur eingeschränkt zu. Insbesondere für kleine Betriebe erweisen sich Qualitätsmanagementsysteme in Bezug auf den Ressourcenbedarf als zu aufwendig und damit als wenig praktikabel. Vor dem Hintergrund, dass auch mittelständische Betriebe Qualitätsmanagementsysteme nicht ausreichend auf die spezifischen Belange der Qualitätssicherung der Ausbildung hin ausrichten, stellen die Qualitätsinitiativen eine Alternative zu Qualitätsmanagementsystemen dar: Grundsätzlich nimmt eine Vielzahl dieser Initiativen Anleihe bei den Prinzipien und Strukturelementen von Qualitätsmanagementsystemen. Dies äußert sich in dem Anspruch, sich systematisiert, strukturiert und entsprechend eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (Deming-Kreis) mit dem Thema Ausbildungsqualität auseinanderzusetzen. Zudem beinhalten einige Initiativen ein formalisiertes Verfahren der Auditierung und Zertifizierung. Es lösen sich aber auch viele Qualitätsinitiativen aus-

drücklich von ihren etablierten Vorbildern, um passgenauer die spezifischen Bedarfe von KMU anzusprechen: Sie sind niedrigschwellig konzipiert (in der Regel kostenfrei), integrieren Beratungsangebote sowie praxisnahe Arbeitshilfen und sind zudem spezifisch auf die Bedarfe im Bereich Ausbildung hin ausgestaltet. Anders als eher formale Qualitätsmanagementsysteme vermitteln viele der Qualitätsinitiativen über hinterlegte Qualitätskriterien und Bewertungsmaßstäbe bereits konkrete, inhaltlich ausgearbeitete Qualitätsstandards an die Ausbildungspraxis. Dies erleichtert den Betrieben den Transfer der qualitätssichernden Konzepte in die betriebliche Ausbildungspraxis sowie die Umsetzung der entsprechenden Maßnahmen und Instrumente.

- ▶ Trotz der Verschiedenartigkeit der Formate, Aktivitäten und Angebote, die sich auf Basis der zugrunde gelegten Definition als Qualitätsinitiativen einordnen lassen, konnten fünf Haupttypen von Initiativen identifiziert werden, die jeweils unterschiedliche Herangehensweisen der Qualitätssicherung und -entwicklung anbieten. Sie sind als Idealtypen zu verstehen, die sich in erster Linie konzeptuell voneinander unterscheiden lassen und empirisch nicht in jeder Hinsicht trennscharf sind:



#### (1) Auszeichnungssinitiativen

Für Auszeichnungssinitiativen ist kennzeichnend, dass Betriebe für ihre Bemühungen um Ausbildungsqualität ausgezeichnet werden. Dies geschieht in Form der Verleihung von Preisen, der Platzierung in Rankings – vor allem aber über eine Vergabe von Siegeln. Die Bandbreite reicht hierbei von Initiativen, die die Bemühungen der Ausbildungsbetriebe nach außen sichtbar machen und damit primär auf der Ebene des Marketings zu verorten sind (summative Qualitätssicherung) bis hin zu elaborierten Initiativen, die Betriebe zusätzlich bei der Verbesserung ihrer Ausbildungsprozesse begleiten (formative Qualitätssicherung). Die signifikante Verbreitung von Auszeichnungssinitiativen belegt einen aufseiten der Betriebe in den vergangenen Jahren gestiegenen Bedarf nach extern sichtbarer Bewertung betrieblicher Ausbildungsqualität und -befähigung. Die Auszeichnungssinitiativen ergänzen insofern die Ausbildungszulassung durch die Kammern, die – über das BBiG reguliert – die gesetzlich relevante „Zertifizierung“ der Ausbildungskompetenz von Betrieben darstellt.

Eine historische Betrachtung lässt hierbei eine Evolution von Auszeichnungssinitiativen erkennen: Ausgehend vom Gedanken der „Bestenehrung“ und Wettbewerben haben sich die Initiativen hin zu elaborierten Konzepten der formativen Qualitätssicherung entwickelt. Die zu einem früheren Zeitpunkt entstandenen geschlossenen Formate (wenige Betriebe werden ausgesucht) versuchen über die Identifizierung einzelner Vorbildern Impulse für das Bemühen um eine gute Ausbildungsqualität zu setzen. Die später entstandenen offenen Auszeichnungssinitiativen (Betriebe bewerben sich aktiv) sprechen hingegen auf direktem Weg die Breite der Betriebe an. Sie rücken die Qualitätssicherung des Ausbildungsprozesses in den Mittelpunkt und leiten zu einer intensiven, auf Selbstevaluation basierenden Auseinandersetzung mit betrieblicher Ausbildungsqualität an. Siegelprogramme mit optionalem Audit greifen dabei mit ihren Zertifizierungsprozessen am deutlichsten Qualitätsmanagement-Logiken auf, um sich dann wieder von ihren Vorbildern in wesentlichen Punkten zu lösen, um den spezifischen Bedarfen von KMU gerecht zu werden.

In der befristeten Gültigkeit von Zertifikaten und der damit verbundenen Rezertifizierungsoption spiegeln sich die Grundvorstellung eines Qualitätsentwicklungszyklus und damit die Maxime eines fortlaufenden Bemühens um Qualität (gemäß Deming-Kreis) wider. Diese Maxime findet sich auf europäischer Ebene

im EQAVET-Rahmen wieder. Weitere Entsprechungen zu den europäischen Anforderungen finden sich hinsichtlich der Nutzung von Qualitätskriterien, die in vielen Fällen den EQAVET-Indikatoren zugeordnet werden können.



#### (2) Schulungsinitiativen

Schulungsinitiativen umfassen Lehr-/Lernangebote, die auf die Vermittlung von Fachwissen, Methoden und Kompetenzen und insofern primär eine Bildungsfunktion verfolgen. Hierbei kann es sich um Vorträge, Seminare, Ausbilder-Akademien, Kurse und Workshops handeln, über die Inhalte und Methoden rund um das Thema Qualität der Ausbildung didaktisch aufbereitet vermittelt werden. Damit sind Schulungsinitiativen ein zentrales Vehikel zur Qualifizierung des Berufsbildungspersonals und unterstützen damit gelingende Lehr-/Lernprozesse.



#### (3) Beratungsinitiativen

Im Rahmen von Beratungsinitiativen werden Betriebe hinsichtlich ihrer Bemühungen um die Weiterentwicklung ihrer Ausbildungsqualität beratend unterstützt. Im Unterschied zu Schulungsinitiativen stehen dabei die spezifischen Belange einzelner Betriebe im Fokus. Das Augenmerk wird daraufgelegt, im Dialog mit den Ausbildungsverantwortlichen Handlungspotenziale und praktische Lösungswege herauszuarbeiten, die dann in die jeweilige betriebliche Ausbildungspraxis eingespeist werden können. Gleichzeitig stellen Beratungsinitiativen auch ein Mittel der Qualitätskontrolle dar.



#### (4) Vernetzungsinitiativen

Vernetzungsinitiativen zielen darauf ab, verschiedene für die Berufsbildungsqualität verantwortliche Akteure miteinander ins Gespräch zu bringen, sodass Ausbildung als gemeinsame Aufgabe wahrgenommen, koordiniert und gestaltet wird. Im Rahmen von Netzwerken und Arbeitskreisen, Ausbilderforen und runden Tischen wird eine Plattform für einen Wissenstransfer zu inhaltlichen, didaktischen und organisatorischen Fragen einer qualitätsvollen Ausbildungsgestaltung geschaffen. Hierbei steht im Sinne von *Peer-Learning* insbesondere der kollegiale Austausch von Erfahrungen zum praktischen Umgang mit Ausbildungsproblemen im Fokus. Die Kammern übernehmen in diesem Zusammenhang zumeist eine koordinierende Funktion.



#### (5) Arbeitshilfen

Initiativen dieses Typs zeichnen sich dadurch aus, dass im Ausbildungsalltag einsetzbare Arbeitsmaterialien und Tools erstellt und den Betrieben übermittelt werden. Damit sollen die Bemühungen der Betriebe um Qualitätssicherung und -entwicklung praxisnah unterstützt werden. Hierbei kann es sich um Instrumente handeln, mit denen die Ausbildungsqualität diagnostiziert, die Ausbildungsplanung professionalisiert sowie die Beurteilung von Lehr-/Lernergebnissen unterstützt werden kann. Auch die Erstellung und Verbreitung von Ratgebern zum Thema Qualität der Ausbildung fällt unter diesen Typ von Qualitätsinitiativen.



- ▶ Bei aller Unterschiedlichkeit in der Herangehensweise und Methodik ist den verschiedenen Typen von Qualitätsinitiativen gemein, dass sie bei den Betrieben das Bewusstsein um die Relevanz des Themas Ausbildungsqualität fördern möchten. Die meisten Initiativen bieten zudem Unterstützung zu einer kontinuierlichen und systematischen Beschäftigung mit Ausbildungsqualität an. Die hierzu verwendeten Formate sind entweder inhaltlich umfassend angelegt oder aber rücken spezifische Schwerpunktthematiken in den Fokus. Neben Herausforderungen wie der Integration von Geflüchteten oder der Digitalisierung stellen sie vor allem die Qualifizierung des ausbildenden Personals in den Mittelpunkt. Damit zeigt sich, dass die Kammern im Rahmen der Qualitätsinitiativen die Professionalisierung und Weiterbildung des Ausbildungspersonals als zentrales Handlungsfeld zur Qualitätssicherung betrieblicher Ausbildung begreifen.
- ▶ Die für die Qualitätssicherung der betrieblichen Bildung auf Systemebene festgesetzten Mindeststandards betreffen mehrheitlich die Input- und Output-Dimensionen von Qualität und lassen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Betriebsgrößen und Branchen große Freiräume für die Gestaltung betrieblicher Ausbildungsprozesse. Die Qualitätsinitiativen adressieren genau diese Bereiche, indem sie insbesondere auch die Prozessqualität der Ausbildung in den Mittelpunkt setzen und dabei die spezifischen Betriebsrealitäten von KMU berücksichtigen. Die Initiativen zielen insofern darauf ab, den gesamten Prozess der Ausbildungsgestaltung unter qualitätssichernden Aspekten in den Blick zu nehmen. Die entsprechenden Qualitätskriterien geben zahlreiche Anregungen z. B. für die proaktive Ansprache heterogener Bewerberinnen- und Bewerbergruppen sowie die Durchführung von Feedbackverfahren an die Hand (s. Kap. 4.7.8). Die Feststellung, dass es sich bei den Kriterien nicht um quantifizierbare Indikatoren, sondern ganz überwiegend um qualitative Deskriptoren handelt, bekräftigt den Befund, dass der Aspekt der Kontrolle und der externen Evaluation hinter den Zielen des Awareness-Buildings und der Förderung von Selbstermächtigung zurücksteht.
- ▶ Mit den Qualitätsinitiativen haben die Kammern somit ein ergänzendes, innovatives und vielfältiges Instrumentarium zur Förderung der Ausbildungsqualität ins Leben gerufen, mit dem sie KMU bei der Entwicklung einer Qualitätskultur begleitend unterstützen. Dazu wählen sie nicht in erster Linie das Mittel externer Kontrolle und Überwachung, sondern sie setzen vielmehr im Sinne von „Empowerment“ auf die Fähigkeit sowie die intrinsische Motivation der Betriebe zur Selbstevaluation und -optimierung. Der Innovationsgehalt der Qualitätsinitiativen manifestiert sich hierbei nicht zuletzt in dem offensichtlich gelungenen Balanceakt zwischen der hohen thematischen Ausdifferenziertheit vieler Programme einerseits, die mit zum Teil erheblichen Anforderungen an die Betriebe einhergeht, und andererseits dem Anspruch, auf die Bedarfs- und Ressourcenlagen von KMU zugeschnittene niedrigschwellige Programme anzubieten.

In der Fülle und unterschiedlichen Ausgestaltung der erfassten Qualitätsinitiativen dokumentieren sich das große Engagement sowie die kreativen Ideen der Kammerorganisationen, die betriebliche Ausbildungsqualität zusätzlich zu fördern. Die Angebote reichen dabei in weit überwiegender Mehrheit thematisch über die gesetzlich geregelten Mindeststandards hinaus und adressieren damit die betrieblichen Freiräume der Ausbildungsgestaltung. Qualitätsinitiativen bieten damit Unterstützung für eine gelingende Ausbildungspraxis, die insbesondere für KMU im Hinblick auf die Herausforderung der Entwicklung und Sicherung von motivierten Fachkräften zentral ist. Dass die Initiativen dabei nicht selten an die entwickelten Instrumente und Maßnahmen des Modellversuchsprogramms „Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung“ (vgl. SCHEMME 2016) anschließen und mit den abgeleiteten Handlungsempfehlungen kompatibel sind, kann im Übrigen als ein positives Indiz für den nachhaltigen Transfer der Ergebnisse aus Modellversuchen gewertet werden.



Übergeordnetes Ziel dieser Untersuchung war es, durch die systematische Bestandsaufnahme von Qualitätsinitiativen zunächst einmal deskriptiv die Verbreitung, Ausgestaltung und damit Relevanz der von den Kammern ins Leben gerufenen Qualitätsinitiativen zu ermitteln. Auch wenn es nicht gelang, den Anspruch einer Vollerfassung sämtlicher Qualitätsinitiativen nachweislich zu erfüllen, konnten repräsentative Ergebnisse erreicht und damit zum ersten Mal empirisch-analytisches Grundlagenwissen zum Thema vorgelegt werden. Dies kann zum einen verbreitet und zum anderen als Ausgangspunkt für nachfolgende Untersuchungen genutzt werden. Denn auch wenn die vorliegende Untersuchung in verschiedenen Hinsichten neue, grundlegende Erkenntnisse über die Vielfalt der Qualitätssicherungsansätze und -instrumente auf intermediärer Ebene geliefert hat, ist etwa die entscheidende Frage nach den Wirkungen, der Wirksamkeit und den Effekten der entsprechenden Initiativen offengeblieben. In welchem Ausmaß und unter welchen Bedingungen die Anstrengungen und das Engagement, das sich in den vielen Qualitätsinitiativen niederschlägt, tatsächlich einen nachweisbaren Beitrag auf die einzelnen Faktoren bzw. Handlungsfelder der Ausbildungsqualität (Qualifizierung des Ausbildungspersonals etc.) haben, darüber lassen sich aus dieser Untersuchung nur wenige Erkenntnisse bzw. Schlussfolgerungen ableiten. In diesem Zusammenhang steht auch die Frage, ob die Qualitätsinitiativen ein von der intermediären Ebene aus gesehenes Top-down-Phänomen darstellen oder ob deren Genese eher *Bottom-up* zu verorten ist, also letztlich durch die Ausbildungsbetriebe initiiert wurden. Hier können weitergehende Untersuchungsvorhaben anknüpfen. Die Projektdurchführenden würden sich darüber hinaus freuen, wenn diese Studie die Verbreitung der untersuchten qualitätssichernden Herangehensweisen in der betrieblichen Ausbildung fördert, um damit auch einen unterstützenden Beitrag für deren Weiterentwicklungen zu leisten. Gleichzeitig wäre zu wünschen, dass die Projektergebnisse der gegenseitigen Inspiration dienen und den Austausch von Erfahrungen und Ideen zwischen den Anbietern anregen.

## Literaturverzeichnis

- BAETHGE, Martin: Qualitätsprobleme des deutschen Berufsbildungssystems. In: FISCHER, Martin (Hrsg.): Qualität in der Berufsbildung. Anspruch und Wirklichkeit. Bielefeld 2014, S. 39–62
- BIBB – BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2010. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn 2010
- BIBB - BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: Qualitätssicherung der betrieblichen Ausbildung im dualen System in Deutschland: Ein Überblick für Praktiker/-innen und Berufsbildungsfachleute. Bonn 2017
- BRATER, Michael: Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung – „bottom up“. In: FISCHER, Martin (Hrsg.): Qualität in der Berufsausbildung. Anspruch und Wirklichkeit. Bonn 2014
- BUGGENHAGEN, Pamela: AusbildungsMEISTER – Meisterliche Ausbildung im Handwerk Westmecklenburgs. In: SCHEMME, Dorothea; PFAFFE, Peter (Hrsg.): Beteiligungsorientiert die Qualität der Berufsausbildung weiterentwickeln. Ausbildung in kleinen und mittleren Betrieben. Bonn 2016, S. 57–70
- EBBINGHAUS, Margit: Stellenwert der Qualitätssicherung in der betrieblichen Berufsausbildung – Ergebnisse einer Betriebsbefragung. In: ARBEITSGRUPPE QUALITÄTSSICHERUNG VON BERUFLICHER AUS- UND WEITERBILDUNG: Qualitätssicherung beruflicher Aus- und Weiterbildung. Ergebnisse aus dem BIBB. Bonn 2006, S. 31–52. URL: [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/wd\\_78\\_qualitaetssicherung.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/wd_78_qualitaetssicherung.pdf) (Stand: 22.3.2022)
- EBBINGHAUS, Margit: Qualität betrieblicher Ausbildung. Einigung auch unter Experten schwierig. Ergebnisse aus dem BIBB-Expertenmonitor. Bonn 2007a
- EBBINGHAUS, Margit: Qualität betrieblicher Ausbildung sichern: Lösungen aus der Praxis. Bonn 2007b
- EBBINGHAUS, Margit: Instrumente zur Qualitätssicherung in der betrieblichen Ausbildungspraxis. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 38 (2009a) 5, S. 14–18
- EBBINGHAUS, Margit: Empirische Modellierung von Outputqualität betrieblicher Ausbildung. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik 105 (2009b) 1, S. 33–52
- EBBINGHAUS, Margit; KREKEL, Elisabeth M.: Zur Qualitätsdiskussion. Einführung in das wissenschaftliche Diskussionspapier. In: ARBEITSGRUPPE QUALITÄTSSICHERUNG VON BERUFLICHER AUS- UND WEITERBILDUNG: Qualitätssicherung beruflicher Aus- und Weiterbildung. Bonn 2006, S. 7–12
- EBBINGHAUS, Margit; KREWERTH, Andreas: Ausbildungsqualität und Zufriedenheit – Analysen aus Sicht von Betrieben und Auszubildenden in Deutschland. In: FISCHER, Martin (Hrsg.): Qualität in der Berufsausbildung. Anspruch und Wirklichkeit. Bielefeld, Gütersloh 2014, S. 77–96
- ECKERT, Manfred; MÜLLER, Claudia; SCHRÖTER, Tom: Der Ausbilder als Akteur der Qualitätsentwicklung – BIBB-Modellversuch „ProfUnt“ zur Qualitätsentwicklung in der betrieblichen Berufsausbildung. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online. Ausgabe 21. 2011, S. 1–12. URL: [http://www.bwpat.de/ausgabe21/eckert\\_etal\\_bwpat21.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe21/eckert_etal_bwpat21.pdf) (Stand: 29.11.2021)

- EDER, Alexandra; KLEMM, Claudia; KRAMER, Beate; POPPE, Lars: Herausforderungen und erste Erfahrungen bei der Implementierung des Qualitätsgedankens in die betriebliche Ausbildung – Erfahrungen und Ansätze aus dem Verbundprojekt von ZWH und Handwerkskammer Hannover. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online. Ausgabe 21. 2011, S. 1–12. Online: [bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online | bwpat.de](http://bwp.at.de): Eder u. a. (Stand: 29.11.2021)
- FISCHER, Martin; ZIEGLER, Magdalene; GAYLOR, Claudia; KOHL, Matthias.; KRETSCHMER, Susanne; REIMANN, Daniela; BARKHOLZ, Sylvia: Ein Rahmenkonzept für die Erfassung und Entwicklung von Berufsbildungsqualität. In: FISCHER, Martin (Hrsg.): Qualität in der Berufsausbildung – Anspruch und Wirklichkeit. Bielefeld 2014, S. 147–174
- FISCHER, Martin: Qualität in der Berufsausbildung. Theoretische Ansätze und Perspektiven der Beurteilung. In: *berufsbildung* 67 (2013)139, S. 2–31
- FISCHER, Martin u. a.: Partizipation als Element der Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung. In: SCHEMME, Dorothea; PFAFFE, Peter (Hrsg.): Beteiligungsorientiert die Qualität der Berufsausbildung weiterentwickeln. Ausbildung in kleinen und mittleren Unternehmen. Bonn 2016, S. 26–44
- FLICK, Uwe: Triangulation. Eine Einführung. 3. Aufl. Wiesbaden 2011
- FROMMBERGER, Dietmar u.a.: Qualität und Qualitätsentwicklung in der dualen Berufsausbildung in Deutschland. Wichtige Positionen und Interessen sowie ausgesuchte Befunde der Berufsbildungsforschung. Bottrop 2013
- GAYLOR, Claudia u. a.: Leitfaden Qualität der betrieblichen Berufsausbildung. Bonn 2015
- GLÄSER, Jochen; LAUDEL, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden 2010
- GONON, Philipp: Qualität und Qualitätssicherung in der Berufsbildung. In: ARNOLD, Rolf; LIPSMAYER, Antonius: Handbuch der Berufsbildung. Wiesbaden 2020, S. 611–622
- HARVEY, Lee; GREEN, Diana M.: Qualität definieren. In: *Zeitschrift für Pädagogik* (2000) 41, S. 17–39
- HATTIE, John: Visible learning. London, New York 2009
- HEMKES, Barbara; SCHEMME, Dorothea: Qualität betrieblichen Lernens verbessern. Handlungshilfen zur Umsetzung der europäischen Qualitätsstrategie. Bonn 2013. URL: [https://www.deqa-vet.de/dokumente/pdf/ab42\\_deqavet\\_ENIQAB\\_Broschuere\\_deutsch\\_neu.pdf](https://www.deqa-vet.de/dokumente/pdf/ab42_deqavet_ENIQAB_Broschuere_deutsch_neu.pdf) (deqa-vet.de) (Stand: 02.12.2021)
- KELLE, Udo: Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte. Wiesbaden 2008
- KLECK, Sarah: Vom Berichtsheft zum Ausbildungsnachweis. Der ganzheitliche Ausbildungsnachweis als Instrument der Qualitätsentwicklung in der betrieblichen Berufsausbildung. In: *berufsbildung* 67 (2013) 139, S. 14–16
- KLOTZ, Viola Katharina; RAUSCH, Andreas; GEIGLE, Svenja; SEIFRIED, Jürgen: Ausbildungsqualität – Theoretische Modellierung und Analyse ausgewählter Befragungsinstrumente. In: MATTHÄUS, Sabine; APREA, Carmela; IFENTHALER, Dirk; SEIFRIED, Jürgen (Hrsg.): Entwicklung, Evaluation und Qualitätsmanagement von beruflichem Lehren und Lernen. Digitale Festschrift für Hermann G. Ebner. Berufs- und Wirtschaftspädagogik. 2017. URL: [http://www.bwpat.de/profil5/klotz\\_etal\\_profil5.pdf](http://www.bwpat.de/profil5/klotz_etal_profil5.pdf) (Stand: 29.11.2021)

- KREKEL, Elisabeth M.; BALLI, Christel: Stand und Perspektiven der Qualitätsdiskussion zur beruflichen Aus- und Weiterbildung. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Qualitätssicherung beruflicher Aus- und Weiterbildung, Ergebnisse aus dem BIBB. Bonn 2006, S. 13–31
- LINTEN, Markus: Auswahlbibliografie „Qualität in der beruflichen Bildung“: Zusammenstellung aus: Literaturdatenbank Berufliche Bildung, Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn 2015. URL: <https://www.bibb.de/de/14285.php> (29.11.2021)
- LIPSMEIER, Antonius: Qualität in der deutschen Berufsausbildung aus historischer Perspektive. In: FISCHER, Martin (Hrsg.): Qualität in der Berufsausbildung. Anspruch und Wirklichkeit. Bielefeld, Gütersloh 2014, S. 21–38
- RAT DER EUROPÄISCHEN UNION: Empfehlung des Rates vom 15. März 2018 zu einem Europäischen Rahmen für hochwertige und nachhaltige Lehrlingsausbildung. 2018. URL: [EUR-Lex - 32018H0502\(01\) - EN - EUR-Lex \(europa.eu\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0502(01)&from=EN) (Stand: 21.10.2021)
- RAT DER EUROPÄISCHEN UNION: Empfehlung des Rates vom 24. November 2020 zur beruflichen Aus- und Weiterbildung für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit, soziale Gerechtigkeit. 2020. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020H1202\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020H1202(01)&from=EN) (Stand 01.04.2021)
- REGLIN, Thomas: Qualitätssicherung in der betrieblichen Bildung. Komplexe Anforderungen an alle Akteure. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 65 (2015) 18/19, S. 16–23
- REINEMUND, Britta: Schillernde Ausbildungsqualität - Ein kritischer Blick. In: Kölner Zeitschrift für Wirtschaft und Pädagogik 33 (2018) 65, S. 3–39
- SABBAGH, Helena: Ausbildungsqualität im Öffentlichen Dienst – nationale und europäische Ansatzpunkte für die Analyse des Status quo und die Entwicklung von Lösungswegen. In: ELSNER, Martin (Hrsg.): Berufliche Bildung im Öffentlichen Dienst – Zukunft aktiv gestalten. Dokumentation der Beiträge zum Entwicklungsprojekt. Bonn 2020, S. 192–201
- SABBAGH, Helena; HEMKES, Barbara: Die Deutsche Referenzstelle für Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung (DEQA-VET) im Kontext europäischer und regionaler Qualitätsinitiativen. In: SCHRÖDER, Frank (Hrsg.): Unternehmensstrategie Ausbildungsqualität: Berliner Initiativen für kleine und mittlere Unternehmen in einem sich wandelnden Arbeitsmarkt. Bielefeld 2016, S. 39–46.
- SCHEIB, Thomas; SPÖTTL, Georg; WINDELBAND, Lars: Qualität betrieblicher Ausbildung sichern und entwickeln – eine ständige Herausforderung! In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 37 (2008) 3, S. 36–39
- SCHEMME, Dorothea: Qualität inspiriert Innovation – Modelle zur Verbesserung der Berufsausbildung in kleinen und mittleren Betrieben. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 42 (2013) 2, S. 24–25
- SCHEMME, Dorothea: Beteiligungsorientiert die Qualität der Berufsausbildung weiterentwickeln: Ausbildung in kleinen und mittleren Betrieben. Wissenschaftliche Diskussionspapiere 167. Bonn 2016
- SCHRÖDER, Frank; WEBER, Christel; HÄFNER-WERNET, Rieke: Qualitätskonzept für die betriebliche Berufsausbildung, Leitfaden zur Qualitätssicherung und -entwicklung der betrieblichen Ausbildung. Bielefeld 2015
- WITTEW, Wolfgang: Bildungsqualität zwischen System und Subjekt – Qualität ein politischer Begriff. In: GEISLER, Karlheinz: Entwicklung, Evaluation und Qualitätsmanagement von beruflichem Lehren und Lernen: Digitale Festschrift für Hermann G. Ebner (Themenheft).

Berufs- und Wirtschaftspädagogik. 2017 – online (2017), H. Profil Nr. 5. URL: [Bildungsqualität zwischen System und Subjekt – Qualität ein politischer Begriff - bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online \(bwpat.de\)](#) (Stand: 29.11.2021)

# Anhang

## Anhang 1: Fragebogen der Online-Befragung

Herzlich willkommen!



### Wir freuen uns sehr über Ihre Unterstützung des Projekts Qualitätsinitiativen intermediärer Einrichtungen im dualen System

Die Kammern unterstützen Ausbildungsbetriebe auf vielfältige Weise und leisten dadurch einen unerlässlichen Beitrag zur Sicherung und Förderung der Ausbildungsqualität. Neben den allgemeinen qualitätssichernden Regeltätigkeiten (Ausbildungsberatung, Organisation von Prüfungen) haben viele Kammern hierzu in den letzten Jahren verschiedenste Sonderaktivitäten ins Leben gerufen – Informationskampagnen und Workshops zum Thema Ausbildungsqualität, Wettbewerbe, Zertifikats- bzw. Siegelprogramme usw.

Im Rahmen dieser Befragung möchten wir mehr über die Vielfalt und die Verbreitung solcher „Qualitätsinitiativen“ erfahren. Unser Ziel ist es, damit das große Engagement und die kreativen Ideen der Kammern im Bereich betrieblicher Ausbildung stärker sichtbar zu machen. Wenngleich wir den Schwerpunkt auf Qualitätsinitiativen legen, interessieren wir uns in diesem Zusammenhang selbstverständlich auch für Ihre generellen Bemühungen um Qualitätssicherung im Rahmen der allgemeinen Regeltätigkeiten.

Mit jedem Durchgang durch den Fragebogen wird eine einzelne "Qualitätsinitiative" erfasst. Sofern Ihre Einrichtung mehrere Initiativen durchführt, bitten wir Sie, den Bogen entsprechend mehrfach auszufüllen – nur so ist eine vollständige Erfassung gewährleistet. Am Ende des ersten Fragebogendurchgangs erhalten Sie hierzu weitere Hinweise. Die Bearbeitungszeit erstreckt sich auf ca. 10 - 15 Minuten je Durchgang. Der Befragungszeitraum endet am 21.08.2020.

Es ist jederzeit möglich, die Befragung zu unterbrechen und später wiederaufzunehmen. Damit Ihre Angaben zwischengespeichert werden, klicken Sie bitte oben rechts auf „Später fortfahren“.

Nachdem Sie sich unten mit der Datensicherheitserklärung einverstanden erklärt haben, können Sie die Befragung mit einem Klick auf „Weiter“ starten.

Weitere Informationen zum Projekt finden Sie [hier](#).

### Vielen Dank!

Helena Sabbagh (Projektleitung) & Moritz Ansmann (Wissenschaftlicher Mitarbeiter)

Bei Rückfragen oder technischen Problemen wenden Sie sich bitte an

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) // DEQA-VET

Tel.: 0228/107-1528, E-Mail: [qualitaetsinitiativen@bibb.de](mailto:qualitaetsinitiativen@bibb.de)

Bitte klicken Sie hier, um die Datensicherheitserklärung zu akzeptieren.

[Datensicherheitserklärung anzeigen](#)

**Weiter**

## Zu Qualitätsinitiativen betrieblicher Ausbildung

### Wichtiger Hinweis

Ihre Einrichtung unterstützt Betriebe bei der Durchführung der Ausbildung auf vielfältige Weise. Im Folgenden interessieren uns zunächst etwaige über die allgemeinen Regeltätigkeiten hinausgehende „Qualitätsinitiativen“ Ihrer Einrichtung.

Als "Qualitätsinitiativen" gelten im Folgenden alle Maßnahmen und Projekte, Programme und Angebote, welche...

- die Förderung bzw. Auszeichnung der Qualität betrieblicher Ausbildung zum Ziel haben,
- sich in erster Linie an Ausbildungsbetriebe und deren Ausbildungspersonal richten, erst in zweiter Linie an Auszubildende,
- über die gesetzlich festgelegten Regeltätigkeiten der Kammern hinausgehen und damit „Sonderaktivitäten“ darstellen.

Hierbei kann es sich sowohl um erst im Aufbau befindliche wie auch um bereits etablierte Initiativen handeln.

**1\* Hat Ihre Einrichtung in den letzten fünf Jahren eine Qualitätsinitiative im Bereich betrieblicher Ausbildung durchgeführt?**

- Ja, eine einzige Qualitätsinitiative
- Ja, mehrere Qualitätsinitiativen
- Nein

*Bitte berücksichtigen Sie bei Ihrer Antwort sowohl bereits abgeschlossene als auch aktuell laufende Qualitätsinitiativen.*

*Wenn Sie sich unsicher sind, ob es sich bei einer Initiative um eine Qualitätsinitiative nach obigem Verständnis handelt, möchten wir Sie bitten, die entsprechende Initiative hier zunächst als Qualitätsinitiative einzustufen. Wir werden Ihre Angabe prüfen und dazu gegebenenfalls mit Ihnen in Kontakt treten.*

### Hinweis

Wir bitten Sie, pro Qualitätsinitiative einen Fragebogendurchgang zu unternehmen. Sie finden dazu auf der Schlussseite der Befragung einen Link, über den Sie wieder an den Befragungsstart gelangen.



**2 Aus welchen Gründen hat Ihre Einrichtung in den letzten fünf Jahren keine Qualitätsinitiative durchgeführt?**

	trifft voll und ganz zu	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
<b>Mangel an Ressourcen</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Schwerpunktsetzung auf Regeltätigkeiten</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Mangelndes Interesse der Ausbildungsbetriebe</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Geringe Erfolgsaussichten</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Mangelndes Engagement von Kooperationspartnern</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fehlendes Know-How</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Sonstige Gründe</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3 Sie haben "Sonstige Gründe" angeführt. Hier haben Sie die Gelegenheit, diese Gründe zu konkretisieren.**

*Eine Antwort in Stichpunkten genügt an dieser Stelle.*

**4 Beabsichtigt Ihre Einrichtung zukünftig eine Qualitätsinitiative einzuführen?**

- Ja  
 Nein  
 Weiß nicht

**5 Welchen thematischen Schwerpunkt wird diese Qualitätsinitiative haben?**

- Keinen Schwerpunkt  
 Professionalisierung von Ausbildungspersonal  
 Integration von Geflüchteten  
 Integration von Studienabbrecherinnen und -abbrechern  
 Förderung der Teilhabe von Menschen mit besonderem Förderbedarf (Inklusion)  
 Digitalisierung  
 Lernortkooperation zwischen Ausbildungsbetrieb und Schule  
 Nachhaltigkeit  
 Sonstiges:

*Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.*

## Zur spezifischen Qualitätsinitiative

### Wichtiger Hinweis

Wir möchten Sie bitten, die folgenden Fragen für eine einzelne von Ihnen bestimmte Qualitätsinitiative Ihrer Einrichtung zu beantworten.

### 6 In welchem Jahr wurde die Qualitätsinitiative ins Leben gerufen?

Bitte geben Sie das Jahr im Jahresformat (z.B. "2020") an.

### 7 Wer hat die Qualitätsinitiative entwickelt?

- Wir als Einrichtung (z.B. Berufsbildungsausschuss) haben die Initiative eigenständig entwickelt.
- Wir haben die Initiative in Zusammenarbeit mit einer oder mehreren anderen Einrichtungen entwickelt.
- Wir haben die Idee zur Initiative von einer anderen Einrichtung übernommen und angepasst.
- Wir waren an der Entwicklung nicht selbst beteiligt.
- Sonstiges

### 8 Welches Format hat(te) Ihre Qualitätsinitiative?

- Auszeichnung der Ausbildungsbetriebe mit einem Siegel
- Zertifizierung der Ausbildungsbetriebe
- Wettbewerb und ggf. Prämierung der Ausbildungsbetriebe
- Bewertung und ggf. Ranking von Ausbildungsbetrieben
- Veranstaltung(en) zum Thema Ausbildungsqualität (z.B. Workshops)
- Informationsmaterial zum Thema Ausbildungsqualität (z.B. Broschüren, Arbeitsmaterialien)

Sonstiges:

*Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.*

**9 Welchen thematischen Schwerpunkt hat(te) die Qualitätsinitiative?**

- Digitalisierung
- Professionalisierung von Ausbildungspersonal
- Integration von Geflüchteten
- Integration von Studienabbrecherinnen und -abbrechern
- Förderung der Teilhabe von Menschen mit besonderem Förderbedarf (Inklusion)
- Gewährleistung guter Ausbildung
- Lernortkooperation zwischen Ausbildungsbetrieb und Schule
- Nachhaltigkeit
- Sonstiges:

*Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.*

**10 Handelt(e) es sich um ein für die teilnehmenden Ausbildungsbetriebe kostenpflichtiges Angebot?**

- Kostenpflichtig
- Teilweise kostenpflichtig
- Kostenfrei

**11 Welche Methoden kommen/kamen dabei zum Einsatz?**

- Selbstauskunft des Betriebs
- Befragung von Auszubildenden
- Begleitende Beratung des Betriebs (Audit)
- Externe Evaluation des Betriebs
- Selbstevaluation des Betriebs
- Sonstiges:

*Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.*

**12 Wie oft wird/wurde das Siegel bzw. das Zertifikat vergeben?**

- Mehrmals pro Jahr
- Jährlich
- Alle zwei Jahre
- Seltener
- Sonstiges:

**13 Wie viele Ausbildungsbetriebe werden/wurden mit dem Siegel bzw. Zertifikat pro Durchlauf ausgezeichnet?**

*An dieser Stelle genügt eine ungefähre Angabe.*

**14 Gibt/Gab es für die Ausbildungsbetriebe die Option der Rezertifizierung?**

- Ja
- Nein

**15 Um welchen Typ von Qualitätsinitiative handelt(e) es sich?**

- Branchenspezifische Qualitätsinitiative
- Branchenübergreifende Qualitätsinitiative

**16 Welche Reichweite hat(te) die Qualitätsinitiative?**

- Lokale Reichweite
- Regionale Reichweite
- Überregionale Reichweite

**17 Wie groß ist/war Ihrer Einschätzung nach das Interesse an der Qualitätsinitiative seitens der Ausbildungsbetriebe?**

- Sehr groß  
 Groß  
 Eher groß  
 Eher gering  
 Gering  
 Sehr gering

*Sie haben die Möglichkeit, Ihre Einschätzung zu kommentieren.*

**18 Welche dieser Ziele verbindet/verband Ihre Einrichtung mit der Qualitätsinitiative?**

	trifft voll und ganz zu	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Fachkräftesicherung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontaktpflege zu Ausbildungsbetrieben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Förderung von Ausbildungsqualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbreitung von Best Practices	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbreitung von Standards guter Ausbildung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontrolle von Ausbildungsqualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diagnose von Problemen der Ausbildung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anerkennung guter Ausbildungsqualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Zu allgemeinen Bemühungen im Bereich der Qualitätssicherung betrieblicher Ausbildung

**19 In welchen Bereichen der allgemeinen Regeltätigkeiten hat Ihre Einrichtung in den letzten fünf Jahren ihre Anstrengungen intensiviert, um die Ausbildungsqualität zu fördern?**

- Beratung der Betriebe
- Prüfung der Ausbildungseignung der Betriebe
- Organisation und Durchführung der Prüfungen
- Sonstiges

*Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.*

**20 Hier können Sie darlegen, welche Maßnahmen der Qualitätsverbesserung hierzu getroffen wurden.**

*An dieser Stelle genügt eine Antwort in Stichpunkten. Sofern Sie diese Frage bereits bei einem vorherigen Durchgang beantwortet haben, können Sie dieses Feld leer lassen.*

## Zu Ihrer Einrichtung

**21\* Für welche Art von Einrichtung antworten Sie?**

- Industrie- und Handelskammer
- Handwerkskammer

**22 Wie viele Ausbildungsbetriebe sind gegenwärtig als Mitgliedsbetrieb bei Ihrer Einrichtung registriert?**

*An dieser Stelle genügt eine ungefähre Angabe.*

**23 In welchem Bundesland befindet sich Ihre Einrichtung?**

- Baden-Württemberg
- Bayern
- Berlin
- Brandenburg
- Bremen
- Hamburg
- Hessen
- Mecklenburg-Vorpommern
- Niedersachsen
- Nordrhein-Westfalen
- Rheinland-Pfalz
- Saarland
- Sachsen
- Sachsen-Anhalt
- Schleswig-Holstein
- Thüringen

## Informationsmaterial zur Qualitätsinitiative

Sämtliche Angaben, die Sie bis hierhin gemacht haben, werden vollständig anonym ausgewertet und erlauben keinen Rückschluss auf Ihre Einrichtung/Person. Mit der Beantwortung der folgenden Fragen hingegen ist es dem Projektteam intern möglich, die Antworten einer Einrichtung zuzuordnen.

### Zum Hintergrund

DEQA-VET möchte die verschiedenen Qualitätsinitiativen aller Einrichtungen in ihrer Vielfalt sichtbar machen und damit den Austausch zwischen den Ausbildungspartnern fördern. Deshalb planen wir, auf unserer Webseite eine Übersicht über sämtliche Initiativen zu veröffentlichen. Diese Auflistung beinhaltet den Namen und eine Kurzbeschreibung der Initiative, gegebenenfalls Informationsmaterial, einen Link zur

Webseite der Initiative sowie die Kontaktdaten einer Ansprechperson. Die Namen der Kammern werden in der Auflistung weder genannt noch den Qualitätsinitiativen zugeordnet.

Hierzu sind wir auf Ihre Mitwirkung angewiesen. Wir freuen uns daher sehr, wenn Sie uns diese Informationen im Folgenden bereitstellen und zur Veröffentlichung freigeben.

**24 Wie lautet der Name der Qualitätsinitiative?**

**25 Wie lautet der Name Ihrer Einrichtung?**

*Bitte geben Sie hier den Namen Ihrer Einrichtung an. Der Name wird selbstverständlich nicht ohne gesonderte Einwilligung publiziert.*

**26 Dürfen wir die Qualitätsinitiative in der Übersicht mit aufführen?**

- Ja  
 Vorbehaltlich einer vorherigen Kontaktaufnahme  
 Nein

**27 Bitte fügen Sie hier eine Kurzbeschreibung der Qualitätsinitiative ein.**

*Hier haben Sie die Gelegenheit, Ihre Qualitätsinitiative in eigenen Worten vorzustellen (max. 1000 Zeichen). Alternativ können Sie uns unter Nennung des Namens der Qualitätsinitiative auch per E-Mail ([qualitaetsinitiativen@bibb.de](mailto:qualitaetsinitiativen@bibb.de)) eine Kurzbeschreibung zusenden.*

**28 Wie lautet die Adresse der Website zur Qualitätsinitiative?**

*Bitte geben Sie hier die URL der Website an, auf der Interessierte weitere Informationen zur Qualitätsinitiative erhalten können.*

**29 Es hilft uns sehr, wenn Sie uns Informationsmaterial zur Qualitätsinitiative übermitteln. Dazu haben Sie hier die Möglichkeit, Links zu entsprechenden Dateien zu hinterlegen.**

**Alternativ können Sie uns unter Nennung des Namens der Qualitätsinitiative das Informationsmaterial auch per E-Mail an [qualitaetsinitiative@bibb.de](mailto:qualitaetsinitiative@bibb.de) zusenden.**

**30 Dürfen wir das übermittelte Informationsmaterial auf unserer Webseite einbinden und darauf verlinken?**

- Ja  
 Vorbehaltlich einer vorherigen Kontaktaufnahme  
 Nein.

## Zum Abschluss

**31 Möchten Sie uns noch etwas mitteilen? Hier haben Sie die Gelegenheit dazu.**

*Sie haben nach dieser Seite das Ende des Fragebogens erreicht. Um Ihre Angaben zu übermitteln, klicken Sie hier auf "Absenden."*

**Absenden**



**Sie haben hiermit die Befragung abgeschlossen – Ihre Antworten wurden gespeichert.  
Wenn Sie für eine weitere Qualitätsinitiative Ihrer Einrichtung Angaben machen möchten,  
gelangen Sie hier zum erneuten Start der Befragung**

**[>> Zum Befragungsstart <](#)**

**Vielen herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!**

Wir werden Sie zu gegebener Zeit per E-Mail über die Projektergebnisse informieren.

Sie können sich zudem jederzeit auf der [Website des Projekts](#) über den Projektfortschritt informieren.

---

Bei Rückfragen wenden Sie sich bitte an:

**DEQA-VET**

Deutsche Referenzstelle für  
Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung

**Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)**

Arbeitsbereich 4.2 - Innovative Weiterbildung, Durchlässigkeit,  
Modellversuche

Tel.: 0228/107-1528

E-Mail: [qualitaetsinitiativen@bibb.de](mailto:qualitaetsinitiativen@bibb.de)

## Anhang 2: Liste der Qualitätsinitiativen

### Ergebnisse der Online-Befragung\*

Nr.	Titel der Initiative	Format**	Kammertyp	Webseite
1	Ausbilder-Arbeitskreise	Vernetzungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.ihk-lahndill.de/bildung/ausbildungsberatung/informationen-fuer-ausbildungsbetriebe/uebersicht-der-ausbil-derarbeitskreise-3667362">https://www.ihk-lahndill.de/bildung/ausbildungsberatung/informationen-fuer-ausbildungsbetriebe/uebersicht-der-ausbil-derarbeitskreise-3667362</a>
2	TOP Ausbildung	Auszeichnungsin- itiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.osnabrueck.ihk24.de/aus-und-weiterbildung/ausbildung/ausbildungsbetriebe/ihk-top-ausbildungsbetrieb-2778060">https://www.osnabrueck.ihk24.de/aus-und-weiterbildung/ausbildung/ausbildungsbetriebe/ihk-top-ausbildungsbetrieb-2778060</a>
3	Urkundenaktion für Ausbil- dungsbetriebe	Auszeichnungsin- itiative	Industrie- und Handelskammer	
4	Gemeinsam für Ausbildung	Beratungsinitiative	Handwerkskam- mer	
5	Handwerk im Gespräch und at- traktiv (Studienabbruch, Kausa, Ausbildungsabbruchvermeidung, Übergang Schule Beruf)	Beratungsinitiative	Handwerkskam- mer	
6	Vorbildliche Ausbildungsbetriebe der IHK-Region (Veröffentlichung in IHK-Zeitschrift und regionaler Presse)	Auszeichnungsin- itiative	Industrie- und Handelskammer	
7	Gütesiegel Südwestfalen	Auszeichnungsin- itiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="http://www.ihk-siegen.de">www.ihk-siegen.de</a>
8	Ausbilderforum, Vorbildlicher Ausbildungsbetrieb	mehrformatig	Handwerkskam- mer	
9	TOP-Ausbildungsbetrieb	Auszeichnungsin- itiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="http://www.neubrandenburg.ihk.de/TOP-Ausbildungsbetrieb">www.neubrandenburg.ihk.de/TOP-Ausbildungsbetrieb</a>
10	IHK-Bestenehrung	Auszeichnungsin- itiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="http://www.neubrandenburg.ihk.de">www.neubrandenburg.ihk.de</a>
11	Ausbilderschulungen - „Tipps und Tricks für attraktive Ausbil- dungsbetriebe“	Schulungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="http://www.neubrandenburg.ihk.de">www.neubrandenburg.ihk.de</a>
12	Qualität in der Ausbildung	mehrformatig	Handwerkskam- mer	<a href="https://www.hwk-luebeck.de/ausbildung/fuer-ausbildungsbetriebe/qualitaet-in-der-ausbildung.html">https://www.hwk-luebeck.de/ausbildung/fuer-ausbildungsbetriebe/qualitaet-in-der-ausbildung.html</a>
13	Haus der Bildung	Schulungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	
14	Ausbildungsqualität in Hand- werksbetrieben	Schulungsinitiative	Handwerkskam- mer	<a href="http://www.hwk-flensburg.de">www.hwk-flensburg.de</a>
15	primaQ Ausbildungsqualität im Handwerk	Auszeichnungsin- itiative	Handwerkskam- mer	<a href="https://www.hwk-hannover.de/primaq">https://www.hwk-hannover.de/primaq</a>
16	Bündnis für Qualität und Attrak- tivität der Ausbildung im Gast- gewerbe	Vernetzungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	
17	Qualioffensive	Beratungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	

Nr.	Titel der Initiative	Format**	Kammertyp	Webseite
18	Das Praktikum effizient nutzen	Schulungsinitiative	Handwerkskammer	
19	IHK-Netzwerk Betrieblich Ausbilder/-innen	Vernetzungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="http://www.ihkrt.de/nw-ausbilder">www.ihkrt.de/nw-ausbilder</a>
20	Ausbilder-Akademie	Schulungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.reutlingen.ihk.de/weiterbildung/ihk-ausbilder-akademie/">https://www.reutlingen.ihk.de/weiterbildung/ihk-ausbilder-akademie/</a>
21	„Erfolgreich ausgebildet – Ausbildungsqualität sichern“	Beratungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.erfolgreich-ausgebildet.de/">https://www.erfolgreich-ausgebildet.de/</a>
22	Handlungskompetenz in der betrieblichen Ausbildung	Schulungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	
23	Jährliches Auszeichnungsverfahren zur Vergabe des Titels „Bester Ausbildungsbetrieb“ im Kammerbezirk	Auszeichnungsinitiative	Handwerkskammer	
24	Vergabe des Ausbildungspreises der Handwerkskammer Cottbus	Auszeichnungsinitiative	Handwerkskammer	<a href="https://www.hwk-cottbus.de/artikel/ausbildungspreis-der-handwerkskammer-cottbus-2020-7,0,5346.html">https://www.hwk-cottbus.de/artikel/ausbildungspreis-der-handwerkskammer-cottbus-2020-7,0,5346.html</a>
25	Ehrung „Lehrling des Monats“	Auszeichnungsinitiative	Handwerkskammer	<a href="https://www.hwk-cottbus.de/artikel/unsere-besten-lehrlinge-7,883,734.html">https://www.hwk-cottbus.de/artikel/unsere-besten-lehrlinge-7,883,734.html</a>
26	IHK-Siegel für exzellente Ausbildungsqualität	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.ihk-berlin.de/ausbildung/infos-fuer-ausbildungsbetriebe/ihk-siegel-fuer-ausbildungsexzellenz">https://www.ihk-berlin.de/ausbildung/infos-fuer-ausbildungsbetriebe/ihk-siegel-fuer-ausbildungsexzellenz</a>
27	Berlins Beste Ausbildungsbetriebe	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://beste-ausbildungsbetriebe.berlin/">https://beste-ausbildungsbetriebe.berlin/</a>
28	Ausbilderfrühstücke	Vernetzungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	
29	IHK-Tagesseminare „Fit für die Berufsausbildung“ für Azubis und auch für Betriebe	Schulungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	
30	Workshop „Ausbilderwerkstatt“	Schulungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="http://www.ihk-berlin.de/ausbilderwerkstatt">www.ihk-berlin.de/ausbilderwerkstatt</a>
31	QiA – Qualität in der betrieblichen Ausbildung	Schulungsinitiative	Handwerkskammer	<a href="https://hwk-do.de/artikel/qualitaetsinitiative-in-der-ausbildung-37,38,76.html">https://hwk-do.de/artikel/qualitaetsinitiative-in-der-ausbildung-37,38,76.html</a>
32	Qualitätssicherung in der Berufsbildung	mehrformatig	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.ihk-nuernberg.de/IHK-Magazin-WiM/WiM-Archiv/WiM-Daten/2018-07/business/qualitaetsarbeit">https://www.ihk-nuernberg.de/IHK-Magazin-WiM/WiM-Archiv/WiM-Daten/2018-07/business/qualitaetsarbeit</a>
33	Qualitätssicherung in der Berufsbildung	Beratungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.ihk-nuernberg.de/de/Geschaefsbereiche/Berufsbildung/Ausbildung/schwierigkeiten-in-der-ausbildung/">https://www.ihk-nuernberg.de/de/Geschaefsbereiche/Berufsbildung/Ausbildung/schwierigkeiten-in-der-ausbildung/</a>
34	Qualitätssicherung in der Berufsbildung	Schulungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	



Nr.	Titel der Initiative	Format**	Kammertyp	Webseite
35	Qualitätssicherung in der Berufsbildung	Beratungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.ihk-nuernberg.de/de/Geschaeftsbereiche/Berufsbildung/Ausbildung/schwierigkeiten-in-der-ausbildung/">https://www.ihk-nuernberg.de/de/Geschaeftsbereiche/Berufsbildung/Ausbildung/schwierigkeiten-in-der-ausbildung/</a>
36	Qualität in der Ausbildung „QidA“	mehrformatig	Handwerkskammer	<a href="https://www.hwk-oldenburg.de/ausbildung/infos-fuer-betriebe#c8dd95207-2e28-4162-b2bc-ce27d69dbd5a">https://www.hwk-oldenburg.de/ausbildung/infos-fuer-betriebe#c8dd95207-2e28-4162-b2bc-ce27d69dbd5a</a>
37	Grundsteinleger	Auszeichnungsinitiative	Handwerkskammer	
38	Qualitätsoffensive „Das Ausbilderversprechen“ in Kooperation mit DEHOGA Baden-Württemberg	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.dehogabw.de/servicecenter/servicecenter-details/ausbilderversprechen.html">https://www.dehogabw.de/servicecenter/servicecenter-details/ausbilderversprechen.html</a>
39	Jobstarter Projekt „Q-net Handwerk – Qualität für ausbildende Betriebe“	mehrformatig	Handwerkskammer	<a href="https://www.hwk-ufr.de/artikel/q-net-handwerk-qualitaet-fuer-ausbildende-betriebe-78,0,5418.html">https://www.hwk-ufr.de/artikel/q-net-handwerk-qualitaet-fuer-ausbildende-betriebe-78,0,5418.html</a>
40	Wettbewerb TOP-Ausbildungsbetrieb	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.halle.ihk.de/bildung/veranstaltungen/auszeichnungen/bewerbung-top-ausbildungsbetrieb-2018-4128010">https://www.halle.ihk.de/bildung/veranstaltungen/auszeichnungen/bewerbung-top-ausbildungsbetrieb-2018-4128010</a>
41	primaQ	Schulungsinitiative	Handwerkskammer	<a href="http://www.hwkhalle.de/primaq">www.hwkhalle.de/primaq</a>
42	Vorbildliche Ausbildungsbetriebe der Handwerkskammer Halle (Saale)	Auszeichnungsinitiative	Handwerkskammer	
43	Innovationspreis Ausbildung	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	
44	Ordner Qualität in der Ausbildung	Arbeitshilfe	Handwerkskammer	<a href="http://www.hwk.de/Ausbildung">www.hwk.de/Ausbildung</a>
45	Ausbildungssiegel, Erfahrungsaustausch HoGa	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	
46	Serviceportal Bildung/Digitales Berichtsheft	Arbeitshilfe	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://ausbildung-weiterdenken.ihk.de/">https://ausbildung-weiterdenken.ihk.de/</a>
47	Präventive Beratung und Workshops zur Steigerung der Ausbildungsqualität und zum Employer Branding/Azubimarketing	Beratungsinitiative	Handwerkskammer	
48	Ausbilder-Arbeitskreise; Meet-up für neue Ausbildungsbetriebe/Ausbilder; IHK-Ausbildungsfachtag	Vernetzungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	
49	Ausbildungsbetrieb 2019/2020	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	
50	Preis Menschen befähigen – Wirtschaft stärken	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	
51	Championsehrung	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	

Nr.	Titel der Initiative	Format**	Kammertyp	Webseite
52	Qualitätssiegel „TOP AUSBILDUNG“	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.ihk-oldenburg.de/geschaeftsfelder/ausbildungweiterbildung/ausbildung/informationen-fuer-ausbildungsbetriebe/top-ausbildung-4081026">https://www.ihk-oldenburg.de/geschaeftsfelder/ausbildungweiterbildung/ausbildung/informationen-fuer-ausbildungsbetriebe/top-ausbildung-4081026</a>
53	Ausbilder-Praxis-Workshops	Schulungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.darmstadt.ihk.de/produktmarken/aus-und-weiterbildung-channel/ausbilder-praxis-workshops/4366972">https://www.darmstadt.ihk.de/produktmarken/aus-und-weiterbildung-channel/ausbilder-praxis-workshops/4366972</a>
54	Netzwerk Ausbildung	Vernetzungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.darmstadt.ihk.de/servicemarken/ausbilder-und-azubis/netzwerk-ausbildung-4445928">https://www.darmstadt.ihk.de/servicemarken/ausbilder-und-azubis/netzwerk-ausbildung-4445928</a>
55	„Vortrags- und Workshop-Angebot“ sowie „AusbilderTrainings-Camp“	Schulungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.ihk-oldenburg.de/system/veranstaltungssuche/suche/4095976">https://www.ihk-oldenburg.de/system/veranstaltungssuche/suche/4095976</a>
56	„Ausbildung 1+2“	Beratungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.ihk-oldenburg.de/geschaeftsfelder/ausbildungweiterbildung/fluechtlinge-integrieren/projekt-ausbildung-1-2--4514266">https://www.ihk-oldenburg.de/geschaeftsfelder/ausbildungweiterbildung/fluechtlinge-integrieren/projekt-ausbildung-1-2--4514266</a>
57	Auszeichnung als TOP-Ausbildungsunternehmen	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.gera.ihk.de/ausbildung-weiterbildung/ausbildung/top-ausbildungsunternehmen/top-ausbildungsunternehmen-ostthuringen-4387144">https://www.gera.ihk.de/ausbildung-weiterbildung/ausbildung/top-ausbildungsunternehmen/top-ausbildungsunternehmen-ostthuringen-4387144</a>
58	Projekt: Erfolgreich ausgebildet – Ausbildungsqualität sichern/gefördert durch das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg	Beratungsinitiative	Handwerkskammer	<a href="https://www.erfolgreich-ausgebildet.de/">https://www.erfolgreich-ausgebildet.de/</a>
59	Ausbildungspreis	Auszeichnungsinitiative	Handwerkskammer	<a href="https://www.hwk-stuttgart.de/artikel/ausbildungspreis-erkennung-fuer-besonderes-engagement-67,63,636.html">https://www.hwk-stuttgart.de/artikel/ausbildungspreis-erkennung-fuer-besonderes-engagement-67,63,636.html</a>
60	Ausbildertag/Ausbilderfrühstück sowie Broschüren und Checklisten für Betriebe	mehrformatig	Handwerkskammer	
61	Qualität in der Ausbildung	mehrformatig	Handwerkskammer	
62	Top Ausbildungsbetrieb	Auszeichnungsinitiative	Handwerkskammer	<a href="https://www.hwk-heilbronn.de/artikel/qualitaetssiegel-top-ausbildungsbetrieb-62,0,5842.html">https://www.hwk-heilbronn.de/artikel/qualitaetssiegel-top-ausbildungsbetrieb-62,0,5842.html</a>
63	Qualitätsentwicklung in der betrieblichen Berufsausbildung	mehrformatig	Industrie- und Handelskammer	<a href="http://www.weingarten.ihk.de">www.weingarten.ihk.de</a>
64	Auszeichnung „Hervorragender Ausbildungsbetrieb“ der Hotellerie und Gastronomie 2020	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://hervorragend.ihk-trier.de/">https://hervorragend.ihk-trier.de/</a>
65	HOGANEXT	Vernetzungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="http://www.hoganext.de">www.hoganext.de</a>

Nr.	Titel der Initiative	Format**	Kammertyp	Webseite
66	Ausgezeichneter Ausbildungsbetrieb	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.ihk-trier.de">https://www.ihk-trier.de</a>
67	Qualität in der betrieblichen Ausbildung	mehrformatig	Handwerkskammer	
68	Ausbildung im Betrieb – von der Planung zum Erfolg	Auszeichnungsinitiative	Handwerkskammer	
69	Gemeinsam für Ausbildung (GemA)	Beratungsinitiative	Handwerkskammer	<a href="https://www.hwk-pfalz.de/artikel/gemeinsam-fuer-ausbildung-erfolgreich-ausbilden-51,0,3242.html">https://www.hwk-pfalz.de/artikel/gemeinsam-fuer-ausbildung-erfolgreich-ausbilden-51,0,3242.html</a>
70	TOP AUSBILDUNG – IHK Qualitätsiegel für Ausbildungsbetriebe	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="http://www.hannover.ihk.de/top-ausbildung">www.hannover.ihk.de/top-ausbildung</a>
71	Zertifikatswesen	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	
72	Hervorragender Ausbildungsbetrieb	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.erfurt.ihk.de/bildung/ausbildung/informationen-fuer-ausbildungsbetriebe/hevorrager-ausbildungsbetrieb-390060">https://www.erfurt.ihk.de/bildung/ausbildung/informationen-fuer-ausbildungsbetriebe/hevorrager-ausbildungsbetrieb-390060</a>
73	IHK-Siegel für exzellente Ausbildungsqualität	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	
74	Erfahrungsaustausch der Ausbilderinnen und Ausbilder	Vernetzungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.handelskammer-bremen.de/">https://www.handelskammer-bremen.de/</a>
75	Revision von Prüfungsergebnissen – Bericht von Umschulungsträgern	Beratungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	
76	Praktikumscoach	Schulungsinitiative	Handwerkskammer	<a href="http://www.hwk-trier.de/praktikumscoach">www.hwk-trier.de/praktikumscoach</a>
77	Erfolgreich ausgebildet – Ausbildungsqualität sichern	Beratungsinitiative	Handwerkskammer	<a href="http://www.erfolgreich-ausgebildet.de">www.erfolgreich-ausgebildet.de</a>
78	Ausbildungsqualität	mehrformatig	Industrie- und Handelskammer	
79	Vorbildlicher Ausbildungsbetrieb	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	
80	Vorbildlicher Ausbildungsbetrieb	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	
81	TOP Ausbildung	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="http://www.ihk-lueneburg.de/topausbildung">www.ihk-lueneburg.de/topausbildung</a>
82	TOP Ausbildungsbetrieb	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	
83	IHKLW-Netzwerk Ausbildung	Vernetzungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.ihk-lueneburg.de/produkte/aus-und-weiterbildung/ausbildung/ausbildernetzwerktreffen-3913460">https://www.ihk-lueneburg.de/produkte/aus-und-weiterbildung/ausbildung/ausbildernetzwerktreffen-3913460</a>
84	TOP-Ausbildungsbetrieb	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	
85	„Qualität in Ausbildung“	mehrformatig	Handwerkskammer	
86	Ausbildungsqualität sichern	mehrformatig	Industrie- und Handelskammer	<a href="http://www.ulm.ihk24.de">www.ulm.ihk24.de</a>

Nr.	Titel der Initiative	Format**	Kammertyp	Webseite
87	Niederschwelliges Beschwerdemanagement	Beratungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.stmas.bayern.de/imperia/md/content/stmas/stmas_internet/berufsbildung/20161207_anlage5.pdf">https://www.stmas.bayern.de/imperia/md/content/stmas/stmas_internet/berufsbildung/20161207_anlage5.pdf</a>
88	IHK Siegel für exzellente Ausbildungsqualität	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.ihk-ostbrandenburg.de/produktmarken/aus-weiterbildung/weitere-informationen/ihk-siegel-fuer-exzellente-ausbildungsqualitaet-3133400">https://www.ihk-ostbrandenburg.de/produktmarken/aus-weiterbildung/weitere-informationen/ihk-siegel-fuer-exzellente-ausbildungsqualitaet-3133400</a>
89	Hoga next/Ausgezeichneter Ausbildungsbetrieb	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	
90	MOVE! für Studienabbrecher, Kooperationsnetz Schule Wirtschaft im Kreis Mettmann, Willkommenslotsen (Projekt des BMWI für Geflüchtete) sowie weitere interne Maßnahmen ohne Titel	Vernetzungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	
91	TOP-Ausbildung	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.stade.ihk24.de/aus-und-weiterbildung/berufsorientierung/infos-fuer-unternehmen/allgemeine-infos/top-ausbildungsbetrieb-4441794">https://www.stade.ihk24.de/aus-und-weiterbildung/berufsorientierung/infos-fuer-unternehmen/allgemeine-infos/top-ausbildungsbetrieb-4441794</a>
92	Qualitätsverbesserung der Ausbildung im HOGA-Bereich	mehrformatig	Industrie- und Handelskammer	
93	Qualitätspartnerschaft mit ausgewählten Unternehmen	mehrformatig	Industrie- und Handelskammer	
94	Workshops und Seminare für Ausbilder und Auszubildende	Schulungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.stade.ihk24.de/aus-und-weiterbildung/weiterbildung/fuer-ausbilder-und-dozenten/ausbilderarbeitskreise-workshops-3314102">https://www.stade.ihk24.de/aus-und-weiterbildung/weiterbildung/fuer-ausbilder-und-dozenten/ausbilderarbeitskreise-workshops-3314102</a>
95	Serviceportal Bildung	Arbeitshilfe	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.stade.ihk24.de/aus-und-weiterbildung/ausbildung/ihk-serviceportal-bildung2-4851562">https://www.stade.ihk24.de/aus-und-weiterbildung/ausbildung/ihk-serviceportal-bildung2-4851562</a>
96	Durchführung einer jährlichen Ehrung der besten Auszubildenden und Ehrung der Ausbildungsunternehmen	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	
97	Azubi-Speeddating	Vernetzungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.stade.ihk24.de/aus-und-weiterbildung/berufsorientierung/infos-fuer-unternehmen/termine-aktionen/azubi-speeddating-1703942">https://www.stade.ihk24.de/aus-und-weiterbildung/berufsorientierung/infos-fuer-unternehmen/termine-aktionen/azubi-speeddating-1703942</a>
98	IHK-Ausbildungsbotschafter	mehrformatig	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.stade.ihk24.de/aus-und-weiterbildung/berufsorientierung/infos-fuer-schulen/ausbildungsbotschafter-1701012">https://www.stade.ihk24.de/aus-und-weiterbildung/berufsorientierung/infos-fuer-schulen/ausbildungsbotschafter-1701012</a>
99	Qualitätsoffensive HoGa	Beratungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	

Nr.	Titel der Initiative	Format**	Kammertyp	Webseite
100	Steigerung der Ausbildungsqualität	mehrformatig	Handwerkskammer	<a href="http://www.hwk-hamburg.de">www.hwk-hamburg.de</a>
101	JOBSTARTER plus-Projekt „Mehr Ausbildungsqualität im Hamburger Handwerk (MAQIH)“	Beratungsinitiative	Handwerkskammer	<a href="http://www.hwk-hamburg.de/maqih">www.hwk-hamburg.de/maqih</a>
102	Schulung von Lehrlingswarten	Schulungsinitiative	Handwerkskammer	

\* Abgesehen von der Spalte „Format“ resultieren die in der Tabelle „Online-Befragung“ enthaltenden Informationen aus den Angaben, die die Teilnehmenden der Online-Erhebung im Zeitraum Juli bis Ende September 2020 gemacht haben. Das bezieht sich auch auf fehlende Informationen.

\*\* Die meisten Qualitätsinitiativen lassen sich mehreren Formaten zuordnen. Nur wenn keine Primärzuordnung möglich war, wurde als Format „mehrformatig“ angegeben.

### Ergebnisse der Online-Recherche \*\*\*

Nr.	Titel der Initiative	Format ****	Kammertyp	Webseite*****
103	Ausbildungsbetrieb des Jahres	Auszeichnungsinitiative	Handwerkskammer	<a href="https://www.hwk-swf.de/artikel/ausbildungsbetrieb-des-jahres-38,99,46.html">https://www.hwk-swf.de/artikel/ausbildungsbetrieb-des-jahres-38,99,46.html</a>
104	1 plus 3	mehrformatig	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.coburg.ihk.de/778-0-1plus3.html">https://www.coburg.ihk.de/778-0-1plus3.html</a>
105	Attraktivitätscheck	Arbeitshilfe	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.dortmund.ihk24.de/bildung/ausbildung/attraktivitaetscheck-testen-sie-ihren-betrieb-305362">https://www.dortmund.ihk24.de/bildung/ausbildung/attraktivitaetscheck-testen-sie-ihren-betrieb-305362</a>
106	Willkommenslotsen	mehrformatig	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.duesseldorf.ihk.de/produktmarken/ausbildung/fluechtlinge-und-auslaendische-arbeitnehmer/initiative-willkommenslotse-3470784">https://www.duesseldorf.ihk.de/produktmarken/ausbildung/fluechtlinge-und-auslaendische-arbeitnehmer/initiative-willkommenslotse-3470784</a>
107	Qualitätsinitiative gastgewerbliche Ausbildung	mehrformatig	Industrie- und Handelskammer	Qualitätsinitiative gastgewerbliche Ausbildung - IHK Schleswig-Holstein ( <a href="http://ihk-schleswig-holstein.de">ihk-schleswig-holstein.de</a> )
108	Willkommenslotsen	mehrformatig	Industrie- und Handelskammer	Willkommenslotsen Flüchtlingskoordinatoren - IHK Schleswig-Holstein ( <a href="http://ihk-schleswig-holstein.de">ihk-schleswig-holstein.de</a> )
109	Qualitätsinitiative gastgewerbliche Ausbildung	mehrformatig	Industrie- und Handelskammer	Qualitätsinitiative gastgewerbliche Ausbildung - IHK Schleswig-Holstein ( <a href="http://ihk-schleswig-holstein.de">ihk-schleswig-holstein.de</a> )
110	Gute Gastgeber. Gastronomie mit Verantwortung	Vernetzungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.ihk-schleswig-holstein.de/servicemarken/presse/specials/nachhaltiger-tourismus/ausbildung-gastgewerbe-1363100">https://www.ihk-schleswig-holstein.de/servicemarken/presse/specials/nachhaltiger-tourismus/ausbildung-gastgewerbe-1363100</a>

Nr.	Titel der Initiative	Format ****	Kammertyp	Webseite*****
111	Top-Ausbildungsbetriebe	Auszeichnungsinitiative	Handwerkskammer	<a href="https://www.hwk-koeln.de/artikel/handwerkskammerehrt-top-ausbildungsbetriebe-2018-32,0,1730.html">https://www.hwk-koeln.de/artikel/handwerkskammerehrt-top-ausbildungsbetriebe-2018-32,0,1730.html</a>
112	Willkommenslotsen	mehrformatig	Industrie- und Handelskammer	Willkommenslotsen Flüchtlingskoordinatoren – IHK Schleswig-Holstein ( <a href="http://ihk-schleswig-holstein.de">ihk-schleswig-holstein.de</a> )
113	MeinAzubiOldenburg	Beratungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.ihk-oldenburg.de/geschaeftsfelder/ausbildung-weiterbildung/ausbildung/fachkraefteberatung/projekt-meina-zubioldenburg--4504052">https://www.ihk-oldenburg.de/geschaeftsfelder/ausbildung-weiterbildung/ausbildung/fachkraefteberatung/projekt-meina-zubioldenburg--4504052</a>
114	Qualitätssiegel TOP Ausbildung	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	Qualitätssiegel »TOP Ausbildung« – Exzellenz sichtbar machen
115	Vorbildlicher Ausbildungsbetrieb	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.chemnitz.ihk24.de/aus-und-weiterbildung/ausbildungsbetrieb/vorbildlicher-ausbildungsbetrieb-4675822">https://www.chemnitz.ihk24.de/aus-und-weiterbildung/ausbildungsbetrieb/vorbildlicher-ausbildungsbetrieb-4675822</a>
116	Premium Ausbildungsbetrieb	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.frankfurt-main.ihk.de/imperia/md/content/pdf/berufsbildung/ausbildung/gastropaten/bewerbungsbogen_premium-ausbildungsbetrieb.pdf">https://www.frankfurt-main.ihk.de/imperia/md/content/pdf/berufsbildung/ausbildung/gastropaten/bewerbungsbogen_premium-ausbildungsbetrieb.pdf</a>
117	TOP AUSBILDUNG	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.ihk-emden.de/produktmarken/bildung/ausbildung/ihk-qualitaetssiegel-top-ausbildung-kopie-4460206">https://www.ihk-emden.de/produktmarken/bildung/ausbildung/ihk-qualitaetssiegel-top-ausbildung-kopie-4460206</a>
118	IHK Bildungspreis	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.magdeburg.ihk.de/bildung/ausbildung-2-/fuer-ausbilderinnen/bildungspreis-2016-3328258">https://www.magdeburg.ihk.de/bildung/ausbildung-2-/fuer-ausbilderinnen/bildungspreis-2016-3328258</a>
119	Beste Ausbildungsbetrieb	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.ihk-krefeld.de/de/bildung/veranstaltungen/ihk-bestenehrung2/Beste-Ausbildungsbetriebe.html#">https://www.ihk-krefeld.de/de/bildung/veranstaltungen/ihk-bestenehrung2/Beste-Ausbildungsbetriebe.html#</a>
120	1A Ausgezeichneter Ausbildungsbetrieb	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.nordschwarzwald.ihk24.de/aus-und-weiterbildung/ausbildung/informationen-fuer-schueler-und-eltern/ausgezeichnete-ausbildungsbetriebe-2967542">https://www.nordschwarzwald.ihk24.de/aus-und-weiterbildung/ausbildung/informationen-fuer-schueler-und-eltern/ausgezeichnete-ausbildungsbetriebe-2967542</a>
121	Ausbildungspreis	Auszeichnungsinitiative	Handwerkskammer	<a href="https://www.hwk-aachen.de/ausbildungspreis.html">https://www.hwk-aachen.de/ausbildungspreis.html</a>
122	IHK-Siegel für Exzellente Ausbildungsqualität	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.ihk-ostbrandenburg.de/produktmarken/aus-weiterbildung/weitere-informationen/ihk-siegel-fuer-exzellente-ausbildungsqualitaet-3133400">https://www.ihk-ostbrandenburg.de/produktmarken/aus-weiterbildung/weitere-informationen/ihk-siegel-fuer-exzellente-ausbildungsqualitaet-3133400</a>

Nr.	Titel der Initiative	Format ****	Kammertyp	Webseite*****
123	TOP-Ausbildungsbetrieb	Auszeichnungsin- tiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.ihk-potsdam.de/servicemarken/presse/startseitenbeitraege/neuer-inhalt170418-top-ausbilder-gesucht-3711412">https://www.ihk-potsdam.de/servicemarken/presse/startseitenbeitraege/neuer-inhalt170418-top-ausbilder-gesucht-3711412</a>
124	Ausgezeichneter Ausbildungs- betrieb	Auszeichnungsin- tiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.ihk-trier.de/p/Leyendecker_HolzLand_ist_Ausgezeichneter_Ausbildungsbe-&lt;br/&gt;trieb-7-18278.html">https://www.ihk-trier.de/p/Leyendecker_HolzLand_ist_Ausgezeichneter_Ausbildungsbe- trieb-7-18278.html</a>
125	Hervorragender Ausbildungs- betrieb	Auszeichnungsin- tiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.ihk-koblenz.de/bildung/ausbildung/auszeich-&lt;br/&gt;nung-hervorragender-ausbil-&lt;br/&gt;dungsbetrieb-der-hotelle-&lt;br/&gt;rie-u-1487902">https://www.ihk-koblenz.de/bildung/ausbildung/auszeich- nung-hervorragender-ausbil- dungsbetrieb-der-hotelle- rie-u-1487902</a>
126	TOP-Ausbildungsbetrieb	Auszeichnungsin- tiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.ihk-schleswig-&lt;br/&gt;holstein.de/servicemarken/&lt;br/&gt;presse/pressemitteilungen/&lt;br/&gt;pressemeldungen-lue/presse-&lt;br/&gt;meldungen-hl-0705/ihk-hl-&lt;br/&gt;ausbildungsaward-edeka-&lt;br/&gt;scandlines-4432228">https://www.ihk-schleswig- holstein.de/servicemarken/ presse/pressemitteilungen/ pressemeldungen-lue/presse- meldungen-hl-0705/ihk-hl- ausbildungsaward-edeka- scandlines-4432228</a>
127	TOP-Ausbildungsbetrieb	Auszeichnungsin- tiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.rostock.ihk24.&lt;br/&gt;de/aus_und_weiterbildung/&lt;br/&gt;TOP_Ausbildungsbetrieb">https://www.rostock.ihk24. de/aus_und_weiterbildung/ TOP_Ausbildungsbetrieb</a>
128	TOP-Ausbildungsbetrieb	Auszeichnungsin- tiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.ihkzuschwerin.&lt;br/&gt;de/bildung/Top_Ausbildungs-&lt;br/&gt;betrieb/top-ausbildungsbe-&lt;br/&gt;trieb2/4397874">https://www.ihkzuschwerin. de/bildung/Top_Ausbildungs- betrieb/top-ausbildungsbe- trieb2/4397874</a>
129	Walter-Hartwig-Preis	Auszeichnungsin- tiative	Handwerks- kammer	<a href="https://www.hwk-chemnitz.&lt;br/&gt;de/ausbildung/waehrend-&lt;br/&gt;der-ausbildung/walter-hart-&lt;br/&gt;wig-preis/#:~:text=Mit%20&lt;br/&gt;dem%20Walter%2DHart-&lt;br/&gt;wig%2DPreis,Wal-&lt;br/&gt;ter%2DHartwig%2DPreis%20&lt;br/&gt;gew%C3%BCrdigt">https://www.hwk-chemnitz. de/ausbildung/waehrend- der-ausbildung/walter-hart- wig-preis/#:~:text=Mit%20 dem%20Walter%2DHart- wig%2DPreis,Wal- ter%2DHartwig%2DPreis%20 gew%C3%BCrdigt</a>
130	Broschüre Erfolgreich ausbilden	Arbeitshilfe	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.ihk-lahndill.de/&lt;br/&gt;blueprint/servlet/resource/blob&lt;br/&gt;/4043042/7f3a8cdd4b6f7f0b6&lt;br/&gt;637482d54d39f8b/erfolgreich-&lt;br/&gt;ausbilden-data.pdf">https://www.ihk-lahndill.de/ blueprint/servlet/resource/blob /4043042/7f3a8cdd4b6f7f0b6 637482d54d39f8b/erfolgreich- ausbilden-data.pdf</a>
131	Assistierte Ausbildung	Beratungsin- tiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.handelskammer-&lt;br/&gt;bremen.de/ausbildung-und-&lt;br/&gt;weiterbildung/berufliche-aus-&lt;br/&gt;bildung/ausbildungsbetriebe/&lt;br/&gt;assistierte-ausbildung-2637112">https://www.handelskammer- bremen.de/ausbildung-und- weiterbildung/berufliche-aus- bildung/ausbildungsbetriebe/ assistierte-ausbildung-2637112</a>
132	Handbuch Qualität in der Aus- bildung verbessern	Arbeitshilfe	Handwerks- kammer	<a href="https://www.hwk-bls.de/artikel/&lt;br/&gt;qualitaet-in-der-ausbildung-&lt;br/&gt;verbessern-22,0,411.html">https://www.hwk-bls.de/artikel/ qualitaet-in-der-ausbildung- verbessern-22,0,411.html</a>



Nr.	Titel der Initiative	Format ****	Kammertyp	Webseite*****
133	Arbeitshefte	Arbeitshilfe	Handwerkskammer	<a href="https://www.hwk-cottbus.de/artikel/mit-qualitaet-ausbilden-das-beste-argument-fuer-die-nachwuchsgewinnung-7,0,1321.html">https://www.hwk-cottbus.de/artikel/mit-qualitaet-ausbilden-das-beste-argument-fuer-die-nachwuchsgewinnung-7,0,1321.html</a>
134	Qualitäts-Quick-Check für Ausbildungsbetriebe	Arbeitshilfe	Handwerkskammer	<a href="https://www.hwk-pfalz.de/artikel/qualitaets-quick-check-fuer-ausbildungsbetriebe-51,0,2458.html">https://www.hwk-pfalz.de/artikel/qualitaets-quick-check-fuer-ausbildungsbetriebe-51,0,2458.html</a>
135	Analyseinstrument QEK	Arbeitshilfe	Handwerkskammer	<a href="https://www.hwk-dresden.de/Ausbildung/Duale-Ausbildung/Ausbildungsqualität">https://www.hwk-dresden.de/Ausbildung/Duale-Ausbildung/Ausbildungsqualität</a>
136	Leitfaden Ausbildungsqualität	Arbeitshilfe	Handwerkskammer	<a href="http://www.gute-ausbildung-handwerk.de/www/guteausbildung/">http://www.gute-ausbildung-handwerk.de/www/guteausbildung/</a>
137	Workshopreihe für Betriebe zum Thema „Qualität in der Ausbildung“	Schulungsinitiative	Handwerkskammer	<a href="https://www.hwk-ufr.de/artikel/ausbildung-lohnt-sich-78,2290,3015.html">https://www.hwk-ufr.de/artikel/ausbildung-lohnt-sich-78,2290,3015.html</a>
138	Landesprogramm „Zukunftschance assistierte Ausbildung“	Beratungsinitiative	Handwerkskammer	<a href="https://hwkhalle.de/zaa/">https://hwkhalle.de/zaa/</a>
139	Siegel für Ausbildungsqualität	Auszeichnungsinitiative	Handwerkskammer	<a href="https://www.hwk-do.de/de/ausbildung/siegel-fuer-ausbildungsqualitaet">https://www.hwk-do.de/de/ausbildung/siegel-fuer-ausbildungsqualitaet</a>
140	BeAm - Bedarfsgerechtes externes Ausbildungsmanagement (Jobstarter+)	Beratungsinitiative	Handwerkskammer	<a href="https://www.hwk-hildesheim.de/artikel/dem-fachkraeftemangel-aktiv-begegnen-24,631,1613.html">https://www.hwk-hildesheim.de/artikel/dem-fachkraeftemangel-aktiv-begegnen-24,631,1613.html</a>
141	Informations- und Arbeitsmaterial „Qualität in Ausbildung“	Arbeitshilfe	Handwerkskammer	<a href="https://www.hwk-hildesheim.de/artikel/dem-fachkraeftemangel-aktiv-begegnen-24,631,1613.html">https://www.hwk-hildesheim.de/artikel/dem-fachkraeftemangel-aktiv-begegnen-24,631,1613.html</a>
142	Ausbildungsqualität sichern	Schulungsinitiative	Handwerkskammer	<a href="https://www.hwk-karlsruhe.de/downloads/flyer-ausbildungsqualitaet-sichern-2019-63,646.pdf">https://www.hwk-karlsruhe.de/downloads/flyer-ausbildungsqualitaet-sichern-2019-63,646.pdf</a>
143	„Entwicklung von Qualitätsstandards in der betrieblichen Ausbildung“	Beratungsinitiative	Handwerkskammer	<a href="https://hwk-koblenz.de/downloads/ausbildung-begleiten-abbrueche-vermeiden-flyer-52,668.pdf">https://hwk-koblenz.de/downloads/ausbildung-begleiten-abbrueche-vermeiden-flyer-52,668.pdf</a>
144	Modellversuch Graswurzel QES	Beratungsinitiative	Handwerkskammer	<a href="https://www.hwk-konstanz.de/artikel/analysieren-ueberpruefen-anpassen-64,628,274.html">https://www.hwk-konstanz.de/artikel/analysieren-ueberpruefen-anpassen-64,628,274.html</a>
145	Veranstaltungsreihe „Ausbildungsqualität sichern“	Schulungsinitiative	Handwerkskammer	
146	VORAUS	Auszeichnungsinitiative	Handwerkskammer	<a href="https://www.hwk-konstanz.de/artikel/so-funktioniert-das-neue-zertifikat-fuer-vorbildliche-ausbildungsbetriebe-64,0,1024.html">https://www.hwk-konstanz.de/artikel/so-funktioniert-das-neue-zertifikat-fuer-vorbildliche-ausbildungsbetriebe-64,0,1024.html</a>

Nr.	Titel der Initiative	Format ****	Kammertyp	Webseite*****
147	„Bewährter Ausbildungsbetrieb“	Auszeichnungsin- itiative	Handwerks- kammer	<a href="https://www.hwk-leipzig.de/artikel/bewaehrter-ausbildungs-betrieb-im-handwerk-3,0,691.html">https://www.hwk-leipzig.de/artikel/bewaehrter-ausbildungs-betrieb-im-handwerk-3,0,691.html</a>
148	Quick Check Ausbildungsqualität	Arbeitshilfe	Handwerks- kammer	<a href="https://www.hwk-luebeck.de/ausbildung/fuer-ausbildungs-betriebe/qualitaet-in-der-ausbildung.html">https://www.hwk-luebeck.de/ausbildung/fuer-ausbildungs-betriebe/qualitaet-in-der-ausbildung.html</a>
149	Landesprogramm „Zukunfts- chance assistierte Ausbildung“	Beratungsinitiative	Handwerks- kammer	<a href="https://www.hwk-magde-burg.de/artikel/fuer-betrie-be-16,1143,3496.html">https://www.hwk-magde-burg.de/artikel/fuer-betrie-be-16,1143,3496.html</a>
150	Auszeichnung „vorbildliche Aus- bildungsbetriebe“	Auszeichnungsin- itiative	Handwerks- kammer	<a href="https://www.hwk-dresden.de/Service/Veranstaltungen-Eh-rungen-und-Betriebsjubiläen/Veranstaltungsrueckblick/2014/-Vorbildliche-Ausbildungsbe-triebe-2014-ausgezeichnet">https://www.hwk-dresden.de/Service/Veranstaltungen-Eh-rungen-und-Betriebsjubiläen/Veranstaltungsrueckblick/2014/-Vorbildliche-Ausbildungsbe-triebe-2014-ausgezeichnet</a>
151	Ausbildungsberatung im Dialog	Beratungsinitiative	Handwerks- kammer	<a href="https://www.hwk-mannheim.de/artikel/ausbildungsberatung-im-dialog-65,0,5042.html">https://www.hwk-mannheim.de/artikel/ausbildungsberatung-im-dialog-65,0,5042.html</a>
152	Unternehmertreffen	Vernetzungsinitiative	Handwerks- kammer	<a href="https://www.hwk-mannheim.de/artikel/unternehmertref-fen-65,0,4767.html">https://www.hwk-mannheim.de/artikel/unternehmertref-fen-65,0,4767.html</a>
153	Arbeitsmaterial für Betriebe zu „Qualität der Ausbildung“ in An- lehnung an ZWH-Handbuch	Arbeitshilfe	Handwerks- kammer	
154	Projekt „MACHEN“ (Jobstarter+)	Beratungsinitiative	Handwerks- kammer	<a href="https://www.hwkno.de/artikel/machen-mit-ausbildung-chan-cen-im-handwerk-ergreifen-und-nutzen-76,3705,11210.html">https://www.hwkno.de/artikel/machen-mit-ausbildung-chan-cen-im-handwerk-ergreifen-und-nutzen-76,3705,11210.html</a>
155	Ausbilderfrühstück	Vernetzungsinitiative	Handwerks- kammer	<a href="https://www.hwk-oldenburg.de/artikel-termine-und-ver-anstaltungen/qualifizierte-ge-sellinnen-und-gesellen">https://www.hwk-oldenburg.de/artikel-termine-und-ver-anstaltungen/qualifizierte-ge-sellinnen-und-gesellen</a>
156	Qualifizierte Gesellinnen und Gesellen	Schulungsinitiative	Handwerks- kammer	<a href="https://www.hwk-oldenburg.de/artikel-termine-und-ver-anstaltungen/qualifizierte-ge-sellinnen-und-gesellen">https://www.hwk-oldenburg.de/artikel-termine-und-ver-anstaltungen/qualifizierte-ge-sellinnen-und-gesellen</a>
157	Stiftung rheinhessischer Hand- werkspreis	Auszeichnungsin- itiative	Handwerks- kammer	<a href="https://www.hwk.de/stiftung-rhein-hessischer-handwerks-preis/">https://www.hwk.de/stiftung-rhein-hessischer-handwerks-preis/</a>
158	STIFT Ausbildungspreis	Auszeichnungsin- itiative	Handwerks- kammer	<a href="https://www.hwk-suedthue-ringen.de/artikel/ausbildungs-preis-stift-2019-6,0,266.html">https://www.hwk-suedthue-ringen.de/artikel/ausbildungs-preis-stift-2019-6,0,266.html</a>
159	Auszeichnung „vorbildliche Aus- bildungsbetriebe“	Auszeichnungsin- itiative	Handwerks- kammer	<a href="https://www.hwk-erfurt.de/artikel/vorbildliche-ausbil-dungsbetriebe-ausgezeich-net-4,308,483.html">https://www.hwk-erfurt.de/artikel/vorbildliche-ausbil-dungsbetriebe-ausgezeich-net-4,308,483.html</a>

Nr.	Titel der Initiative	Format ****	Kammertyp	Webseite*****
160	Erfahrungskreis Ausbildung	Vernetzungsinitiative	Handwerkskammer	<a href="https://www.hwk-ulm.de/2018-02-10-zusammenarbeit-fuer-eine-erfolgreiche-nachwuchskraeftegewinnung/">https://www.hwk-ulm.de/2018-02-10-zusammenarbeit-fuer-eine-erfolgreiche-nachwuchskraeftegewinnung/</a>
161	Erfolgreich ausgebildet – Ausbildungsqualität sichern	Beratungsinitiative	Handwerkskammer	<a href="https://www.hwk-ulm.de/20171214-pm-damit-die-ausbildung-glueckt/">https://www.hwk-ulm.de/20171214-pm-damit-die-ausbildung-glueckt/</a>
162	Arbeitsmaterial Qualität in der Ausbildung	Arbeitshilfe	Handwerkskammer	<a href="https://www.hwk-koeln.de/downloads/bestellbogen-fuer-den-ordner-qualitaet-in-der-ausbildung-32,1501.pdf">https://www.hwk-koeln.de/downloads/bestellbogen-fuer-den-ordner-qualitaet-in-der-ausbildung-32,1501.pdf</a>
163	Stark für Ausbildung	mehrformatig	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.aachen.ihk.de/bildung/initiativen/stark-fuer-ausbildung-3323760#titleInText2">https://www.aachen.ihk.de/bildung/initiativen/stark-fuer-ausbildung-3323760#titleInText2</a>
164	Ankommen in Deutschland – Gemeinsam unterstützen wir Integration	Beratungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.darmstadt.ihk.de/produktmarken/aus-und-weiterbildung-channel/ausbildung-channel/ausbildung-fluechtlinge-integrieren-2746498">https://www.darmstadt.ihk.de/produktmarken/aus-und-weiterbildung-channel/ausbildung-channel/ausbildung-fluechtlinge-integrieren-2746498</a>
165	Gut ausbilden – Qualität in kleinen Betrieben	mehrformatig	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.darmstadt.ihk.de/produktmarken/aus-und-weiterbildung-channel/weiterbildung/foerderung/foerderung-der-systeme-3603190">https://www.darmstadt.ihk.de/produktmarken/aus-und-weiterbildung-channel/weiterbildung/foerderung/foerderung-der-systeme-3603190</a>
166	Ausbilderakademie	Schulungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.saarland.ihk.de/p/Die_Ausbilderakademie__Ein_Angebot_der_IHK_Saarland-2036.html">https://www.saarland.ihk.de/p/Die_Ausbilderakademie__Ein_Angebot_der_IHK_Saarland-2036.html</a>
167	Exzellente Ausbilder	Schulungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.frankfurt-main.ihk.de/berufsbildung/marktplatz/projekte/exzellenteausbilder/index.html">https://www.frankfurt-main.ihk.de/berufsbildung/marktplatz/projekte/exzellenteausbilder/index.html</a>
168	Maßnahmenpaket „3x6“	mehrformatig	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.frankfurt-main.ihk.de/berufsbildung/ausbildung/3x6massnahmenpaket/ausbildungsqualitaet/index.html">https://www.frankfurt-main.ihk.de/berufsbildung/ausbildung/3x6massnahmenpaket/ausbildungsqualitaet/index.html</a>
169	Brandenburgischer Ausbildungspreis	Auszeichnungsinitiative	Handwerkskammer	<a href="https://www.azubi-ostbrandenburg.de/2019/11/21/brandenburgischer-ausbildungspreis-2019/">https://www.azubi-ostbrandenburg.de/2019/11/21/brandenburgischer-ausbildungspreis-2019/</a>
170	Qualitätsplattform Qualität in der betrieblichen Bildung	Arbeitshilfe	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.frankfurt-main.ihk.de/berufsbildung/ausbildung/plattform_qualitaet/index.html">https://www.frankfurt-main.ihk.de/berufsbildung/ausbildung/plattform_qualitaet/index.html</a>

Nr.	Titel der Initiative	Format ****	Kammertyp	Webseite*****
171	Gut ausbilden im Gastgewerbe	Arbeitshilfe	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.ihk-emen.de/blueprint/servlet/resource/blob/2354978/45b00edca-3626ce91b957d8dc5cc05db/gut-ausbilden-im-gastgewerbe-4--data.pdf">https://www.ihk-emen.de/blueprint/servlet/resource/blob/2354978/45b00edca-3626ce91b957d8dc5cc05db/gut-ausbilden-im-gastgewerbe-4--data.pdf</a>
172	Geflüchtete in Praktikum, EQ und Ausbildung	mehrformatig	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.rheinhausen.ihk24.de/aus-weiterbildung/ausbildungsberatung/fluechtlinge/aktionsplan-ihk-integriert-3767468">https://www.rheinhausen.ihk24.de/aus-weiterbildung/ausbildungsberatung/fluechtlinge/aktionsplan-ihk-integriert-3767468</a>
173	Lernen von den Besten	Schulungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.giessen-friedberg.ihk.de/service/medien/presse-portal/pressemeldungen/neuer-inhalt119-lernen-von-den-besten-4575348">https://www.giessen-friedberg.ihk.de/service/medien/presse-portal/pressemeldungen/neuer-inhalt119-lernen-von-den-besten-4575348</a>
174	Qualitätsinitiative für die Ausbildung in Hotellerie und Gastronomie	mehrformatig	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.hannover.ihk.de/ausbildung-weiterbildung/fachkraefte/fachkraefte-projekte/ausbildung-in-hotellerie-und-gastronomie-qualitaetsinitiative-startet-in-hannover.html">https://www.hannover.ihk.de/ausbildung-weiterbildung/fachkraefte/fachkraefte-projekte/ausbildung-in-hotellerie-und-gastronomie-qualitaetsinitiative-startet-in-hannover.html</a>
175	Dualis	Auszeichnungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://heilbronn.ihk.de/infothek/ihkhnberufsbildungdualis.aspx">https://heilbronn.ihk.de/infothek/ihkhnberufsbildungdualis.aspx</a>
176	Akademie für Ausbilder	Schulungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.konstanz.ihk.de/berufliche-bildung/ausbildung/beratung/akademie-ausbilder/lehren-lernen-1676698">https://www.konstanz.ihk.de/berufliche-bildung/ausbildung/beratung/akademie-ausbilder/lehren-lernen-1676698</a>
177	Willkommenskultur schaffen – Integration fördern	mehrformatig	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.karlsruhe.ihk.de/ausbildung-und-weiterbildung/ausbildung/integration-durch-ausbildung3/unser-angebot-fuer-unternehmen-3301486">https://www.karlsruhe.ihk.de/ausbildung-und-weiterbildung/ausbildung/integration-durch-ausbildung3/unser-angebot-fuer-unternehmen-3301486</a>
178	Beschäftigung von Flüchtlingen	Arbeitshilfe	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.ihk-lueneburg.de/produkte/beratung-und-service/fachkraeftesicherung/mitarbeiter-finden/beschaefftigung-von-fluechtlingen2-2486366">https://www.ihk-lueneburg.de/produkte/beratung-und-service/fachkraeftesicherung/mitarbeiter-finden/beschaefftigung-von-fluechtlingen2-2486366</a>
179	Vorbildlicher Ausbildungsbetrieb	Auszeichnungsinitiative	Handwerkskammer	<a href="https://www.bbz-bildung.de/artikel/vorbildliche-ausbildungsbetriebe-gesucht-16,0,4324.html">https://www.bbz-bildung.de/artikel/vorbildliche-ausbildungsbetriebe-gesucht-16,0,4324.html</a>
180	Dialog Ausbildung	Vernetzungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.ihk-lueneburg.de/produkte/aus-und-weiterbildung/ausbildung/ausbildernetzwerk-treffen-3913460">https://www.ihk-lueneburg.de/produkte/aus-und-weiterbildung/ausbildung/ausbildernetzwerk-treffen-3913460</a>
181	Angebote für Geflüchtete	Beratungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.ihk-krefeld.de/de/bildung/fluechtlinge/angebote-der-ihk.html">https://www.ihk-krefeld.de/de/bildung/fluechtlinge/angebote-der-ihk.html</a>

Nr.	Titel der Initiative	Format ****	Kammertyp	Webseite*****
182	Geflüchtete durch Ausbildung integrieren	Beratungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.ihk-nuernberg.de/de/Geschaeftsbereiche/Berufsbildung/Ausbildung/fluechtlinge-durch-ausbildung-integrieren/">https://www.ihk-nuernberg.de/de/Geschaeftsbereiche/Berufsbildung/Ausbildung/fluechtlinge-durch-ausbildung-integrieren/</a>
183	Welcome Integration center	Beratungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	Geflüchtete in Arbeit bringen – WIN Service-Center – IHK Potsdam (ihk-potsdam.de)
184	Ausgezeichneter Ausbildungsbetrieb	Auszeichnungsinitiative	Handwerkskammer	<a href="https://www.hwk-schwerin.de/downloads/ausbildungssiegelbewerbungsbogen-19,287.pdf">https://www.hwk-schwerin.de/downloads/ausbildungssiegelbewerbungsbogen-19,287.pdf</a>
185	Ausbilderversprechen im Einzelhandel	Vernetzungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.stuttgart.ihk24.de/fuer-unternehmen/fachkraefte-und-ausbildung/ausbilderversprechen/ausbilderversprechen-einzelhandel-3010254">https://www.stuttgart.ihk24.de/fuer-unternehmen/fachkraefte-und-ausbildung/ausbilderversprechen/ausbilderversprechen-einzelhandel-3010254</a>
186	Projekt „Integration durch Ausbildung – Perspektiven für Flüchtlinge“	Beratungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.reutlingen.ihk.de/beratung/integration/">https://www.reutlingen.ihk.de/beratung/integration/</a>
187	Verbesserung der Inklusion	Beratungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	
188	Flüchtlinge und Ausbildung	Beratungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.rhein-neckar.ihk24.de/ausbildung-weiterbildung/ausbildung/unternehmen/auszubildende-finden/fluechtlinge-ausbildung-3338606">https://www.rhein-neckar.ihk24.de/ausbildung-weiterbildung/ausbildung/unternehmen/auszubildende-finden/fluechtlinge-ausbildung-3338606</a>
189	Qualitätscheck für Ausbilder	Arbeitshilfe	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.schwaben.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/546868/6bad7dba6c-41b1466f7957691c6a11cb/qualitaetscheck-fuer-ausbilder-data.pdf">https://www.schwaben.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/546868/6bad7dba6c-41b1466f7957691c6a11cb/qualitaetscheck-fuer-ausbilder-data.pdf</a>
190	Jährliche Azubi-Umfrage zur Ausbildungsqualität >> 10 Tipps zur guten Ausbildung	mehrformatig	Industrie- und Handelskammer	
191	Integration durch Ausbildung – Perspektiven für Zugewanderte	Beratungsinitiative	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.suedlicher-oberrhein.ihk.de/standortpolitik/fluechtlinge/bei-anruf-info-2960994">https://www.suedlicher-oberrhein.ihk.de/standortpolitik/fluechtlinge/bei-anruf-info-2960994</a>
192	Wirtschaft integriert	mehrformatig	Industrie- und Handelskammer	<a href="https://www.wuerzburg.ihk.de/einstieg.html">https://www.wuerzburg.ihk.de/einstieg.html</a>

\*\*\* Die in der Tabelle „Online-Recherche“ enthaltenden Informationen resultieren aus der im Projektverlauf durchgeführten Online-Recherche, die im Zeitraum Januar bis Februar 2020 durchgeführt wurde (s. Kap 3.2.1.).

\*\*\*\* Die meisten Qualitätsinitiativen lassen sich mehreren Formaten zuordnen. Nur wenn keine Primärzuordnung möglich war, wurde als Format „mehrformatig“ angegeben.

\*\*\*\*\* Die Internet-Adressen wurden zuletzt abgerufen: Februar 2020. Es kann daher sein, dass nicht mehr alle Links funktionsfähig sind.



# Autorinnen und Autoren

## **Helena Sabbagh**

Mitarbeiterin im Arbeitsbereich 4.2 „Innovative Weiterbildung/Durchlässigkeit/Modellversuche“ im Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)

Kontakt: [sabbagh@bibb.de](mailto:sabbagh@bibb.de)

## **Moritz Ansmann**

Mitarbeiter im Arbeitsbereich 4.2 „Innovative Weiterbildung/Durchlässigkeit/Modellversuche“ im Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)



## Abstract

Die Kammern spielen eine zentrale Rolle für die Qualitätssicherung der betrieblichen Ausbildung. Laut BBiG gehört es u. a. zu ihren Aufgaben, Prüfungen zu organisieren, Betriebe und Auszubildende zu beraten sowie die Durchführung der betrieblichen Bildung zu überwachen.

Zusätzlich zu diesen gesetzlich festgelegten Aufgaben bauten die Kammern in den letzten Jahren ihr Angebot für Ausbildungsbetriebe im Bereich der Qualitätssicherung verstärkt aus, um diese noch besser bei der Durchführung guter Ausbildung zu unterstützen. So entstanden deutschlandweit verschiedenste innovative Ansätze, die die Förderung, Sicherung und Auszeichnung betrieblicher Ausbildungsqualität adressieren.

Über ein mehrstufiges, multimethodisches Vorgehen wurden diese „Qualitätsinitiativen“ in den Fokus genommen, sodass die vorliegende Überblicksstudie eine erste systematische Bestandsaufnahme dieses Engagements intermediärer Einrichtungen am Beispiel der Handwerkskammern sowie der Industrie- und Handelskammern bietet.


Die Studie ist von DEQA-VET im Rahmen des Projekts „Qualitätsinitiativen intermediärer Einrichtungen sowie freiwillige Zertifizierungsangebote für kleine und mittlere Ausbildungsbetriebe im dualen System“ (Laufzeit 2019 bis 2021) angefertigt worden, das über das EU-Programm Erasmus+ gefördert wurde.

The chambers play a central role in ensuring the quality of in-company training. According to the BBiG, their tasks include organising examinations, advising companies and trainees, and monitoring the implementation of in-company training.

In addition to these legally defined tasks, the chambers have expanded their quality assurance services for training companies in recent years in order to support them even better in providing good training. This has resulted in a wide variety of innovative approaches throughout Germany that address the promotion, safeguarding and awarding of in-company training quality.

A multi-stage, multi-method approach was used to focus on these "quality initiatives" so that this overview study offers the first systematic stocktaking of this commitment of intermediate institutions using the example of the Chambers of Skilled Crafts and the Chambers of Industry and Commerce.

The study was prepared by DEQA-VET as part of the project "Quality initiatives of intermediary institutions and voluntary certification offers for small and medium-sized training companies in the dual system" (duration 2019 to 2021), which was funded by the EU Erasmus+ programme.



Die Kammern spielen eine zentrale Rolle für die Qualitätssicherung der betrieblichen Ausbildung. Laut BBiG gehört es u. a. zu ihren Aufgaben Prüfungen zu organisieren, Betriebe und Auszubildende zu beraten sowie die Durchführung der betrieblichen Bildung zu überwachen.

Zusätzlich zu diesen gesetzlich festgelegten Aufgaben bauten die Kammern in den letzten Jahren ihr Angebot für Ausbildungsbetriebe im Bereich der Qualitätssicherung verstärkt aus, um diese noch besser bei der Durchführung guter Ausbildung zu unterstützen. So entstanden deutschlandweit verschiedenste innovative Ansätze, die die Förderung, Sicherung und Auszeichnung betrieblicher Ausbildungsqualität adressieren.

Über ein mehrstufiges, multi-methodisches Vorgehen wurden diese „Qualitätsinitiativen“ in den Fokus genommen, so dass die vorliegende Überblicksstudie eine erste systematische Bestandsaufnahme dieses Engagements intermediärer Einrichtungen am Beispiel der Handwerkskammern sowie der Industrie- und Handelskammern bietet.

Die Studie ist von DEQA-VET im Rahmen des Projekts „Qualitätsinitiativen intermediärer Einrichtungen sowie freiwillige Zertifizierungsangebote für kleine und mittlere Ausbildungsbetriebe im dualen System“ (Laufzeit 2019 bis 2021) angefertigt worden, das über das EU-Programm Erasmus+ gefördert wurde.

Bundesinstitut für Berufsbildung  
Robert-Schuman-Platz 3  
53175 Bonn

Phone (02 28) 107-0

Internet: [www.bibb.de](http://www.bibb.de)  
E-Mail: [zentrale@bibb.de](mailto:zentrale@bibb.de)



ISBN 978-3-8474-2904-3