

Ein Modellversuch des

Bundesinstitut  
für Berufsbildung **BiBB**

- Forschen
- Beraten
- Zukunft gestalten



mit



**Prof. Dr. Martin Allespach**

Apl. Professor an der Universität Hamburg  
Fachbereich Erziehungswissenschaft 3  
Berufliche Bildung und lebenslanges Lernen

Leiter Funktionsbereich Grundsatzfragen und  
Gesellschaftspolitik beim Vorstand der IG Metall

Planung, Konzeption, Supervision, Evaluation  
Forschen, Beraten und Begleiten



# Q:LAB

## Qualitätsmanagementsystem in der lernerorientierten Berufsausbildung

**Ausbildungsqualität:  
Ergebnis eines kontinuierlichen,  
kooperativen Lern- und Entwicklungsprozesses**

**Hermann Novak**

**Abschlussstagung des bundesweiten Modellprogramms „Entwicklung  
und Sicherung der Qualität in der betrieblichen Berufsausbildung“**

**07.11. - 08.11.2013 in Berlin**

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

## Wo und mit wem fand Q:LAB statt?

-> laufzeitinterner Transfer

- **Das Q:LAB-Qualitätsmanagementkonzept/-system**
- **mit 9 Instrumenten**
- **Zusätzlich fanden Impuls-Workshops zu ausgewählten Praxisproblemen statt:**
  - Ziele der Berufsbildung
  - Zeitlich-sachlich gegliederte Ausbildung
  - Beurteilen oder Fördern
  - Generationenübergreifendes Lernen
  - Arbeits- und Geschäftsprozessorientierung
  - Lernen im Prozess der Arbeit
  - Berufsübergreifendes Lernen und Arbeiten
  - Qualifizierung von Ausbildungsbeauftragten

**Q:LAB / Franken-Netzwerk**  
 3 Firmen der Branchen  
 Metall, Elektro/Elektronik,  
 Automobilzulieferindustrie



**Q:LAB / OBCE -Netzwerk**  
 8 Firmen aus den Branchen  
 Chemie, Pharma, kunststoff-  
 verarbeitende Industrie



**1 Unternehmen der  
 Gießereibranche**

**Maschinenbau, Elektronik,  
 Holz, Gießerei,  
 Fahrzeugindustrie**

**BetriebsrätInnen aus  
 22 KMU-Betrieben aus dem  
 Bereich der IGM-Vwst. FN**



**16 JAV's aus 8 Betrieben in  
 der IGM-Vwst. FN**

### Beteiligte

**Mitglieder von  
 Geschäftsleitungen**

**Produktionsleitung  
 Qualitätsleitung**

**Personalleitungen**

**Ausbildungs-  
 leitungen**

**Ausbilder und  
 Ausbilderinnen**

**Auszubildende**

**Betriebsräte**

**Jugend- und  
 Auszubildenden-  
 vertreter**

**Gewerkschafts-  
 sekretäreInnen**

1.

## Was wird in Unternehmen unter guter Ausbildung verstanden?

Meist eine **outputorientierte Perspektive**:

Die „gute“ Prüfung und die Fähigkeit, die im Betrieb vorkommenden Arbeiten zu erledigen als Maßstab. Ziel der **Berufsausbildung wird verkürzt** auf die Herstellung tätigkeitsbezogener **Beschäftigungsfähigkeit**.

2.

## Wie wird die Ausbildungsqualität sichergestellt?

- **Inputorientierte Perspektive**: „Wir achten darauf, nur die besten, zumindest die guten Schulabgänger zu bekommen.“
  - > Instrumente der „Qualitätssicherung“ sind die Einstellverfahren (Tests) und später
  - > Einsatz von Beurteilungssystemen.

3.

## Was wird unternommen, wenn die Ausbildungsqualität in Gefahr kommt?

- -> Werksunterricht, Nachhilfe, Prüfungsvorbereitungen.

4.

## Wer ist an der Sicherung der Ausbildungsqualität beteiligt?

- -> im Prinzip **Ausbildungspersonal und Auszubildende**

## Ziele der Berufsbildung: Orientierung und Basis der Qualitätsdiskussion

**Förderung der Qualifikations- und Kompetenzentwicklung**

**und Beitrag leisten zur Persönlichkeitsentwicklung**



1. Aufbau, Vertiefung und Erweiterung von Fach- und Methodenkompetenz,
2. Förderung der Sozialkompetenzen, d. h. Förderung des sozialen Zusammenhalts und der Zusammenarbeit,
3. Entwicklung beruflicher Identität und berufliche Mündigkeit,
4. Entwicklung von Reflexions- und Kritikfähigkeit,
5. Fähigkeit fördern zur Beteiligung im Vorfeld von Entscheidungen (sog. Konzeptpartizipation) und nicht erst dann Beteiligung, wenn etwas nicht klappt,
6. Erwerb / Aufbau von Gestaltungskompetenz ermöglichen,
7. Ganzheitlichkeit: Denken und Handeln in Geschäfts- und Arbeitsprozessen.

1. **Verantwortung für die Ausbildungsqualität wird erweitert, in dem alle betrieblichen Akteure in die Diskussion und die Gestaltung der Berufsbildung einbezogen werden:**

Auszubildende, Ausbilder und Ausbilderinnen, Ausbildungspersonal betrieblicher Einsatzstellen, Ausbildungs- und Personalleitungen, Führungskräfte aus den verschiedenen betrieblichen Funktionsbereichen (zum Beispiel aus Produktion, Verwaltung und Forschung), Betriebsräte sowie Jugend- und Ausbildungsvertretungen.

2. **Verständigungs- und Aushandlungsprozess**

-> sozialer, kooperativer, Hierarchie übergreifender Lernprozess.

3. **Die Beziehung von „Ausbildungsqualität zur Innovationsfähigkeit des Betriebes“ wird zum Thema.**

Es geht damit um den Stellenwert und die Bedeutung von Berufsbildung.

4. **Da das Umfeld, die inneren Strukturen und die sozialen Beziehungen eines Betriebes nicht statisch sind, ist Q-LAB ein lernendes und sich ständig weiterentwickelndes System:**

-> dynamisches System.

# Grundlage für „gute Ausbildung“: Verständigungs- und Gestaltungsprozess

Es geht um

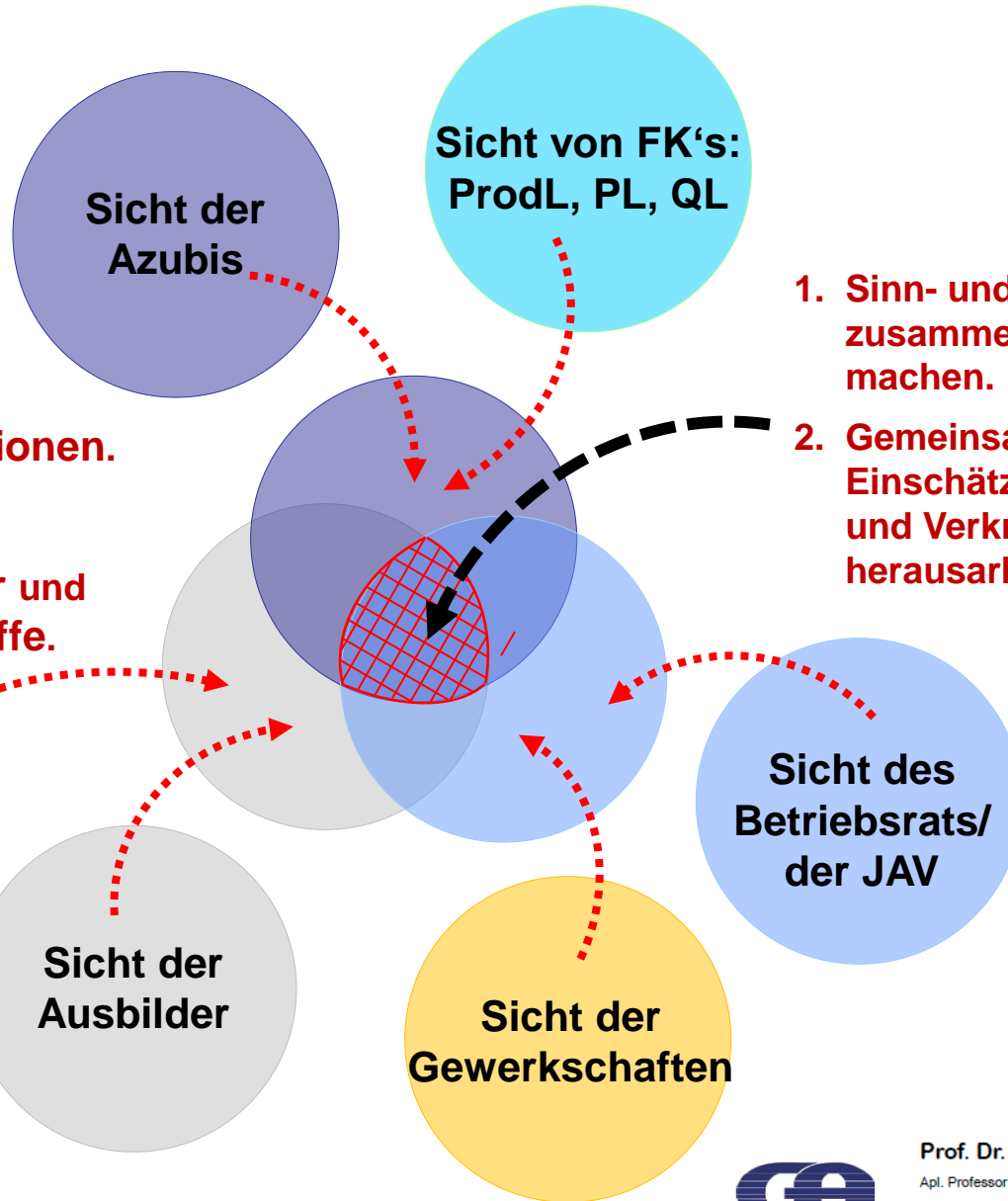
- Meinungen,
- Standpunkte,
- Konflikte und Widersprüche
- Perspektiven.

Es geht um

- Perspektivenvariationen.

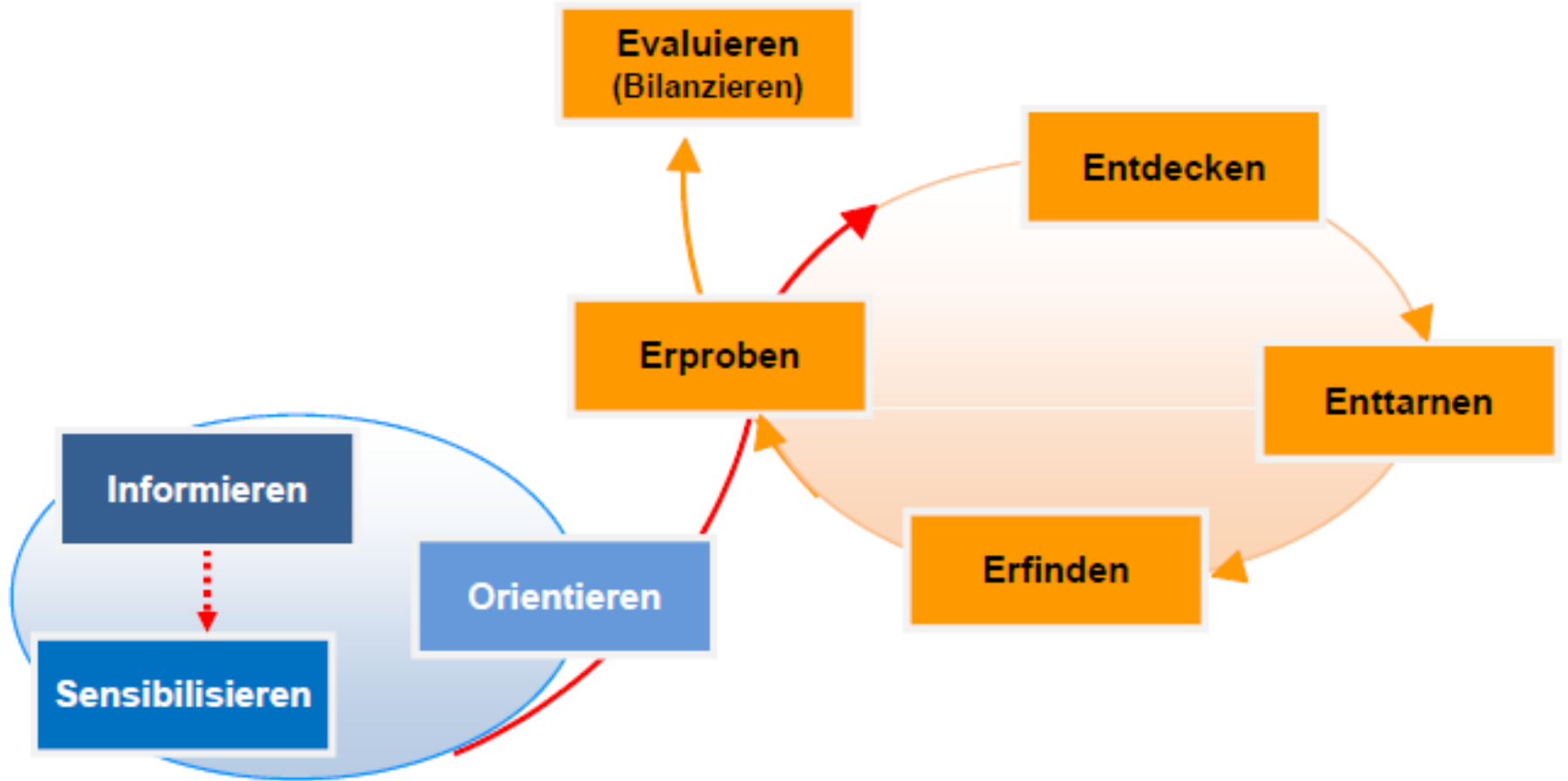
Es geht um

- gemeinsame Bilder und
- gemeinsame Begriffe.



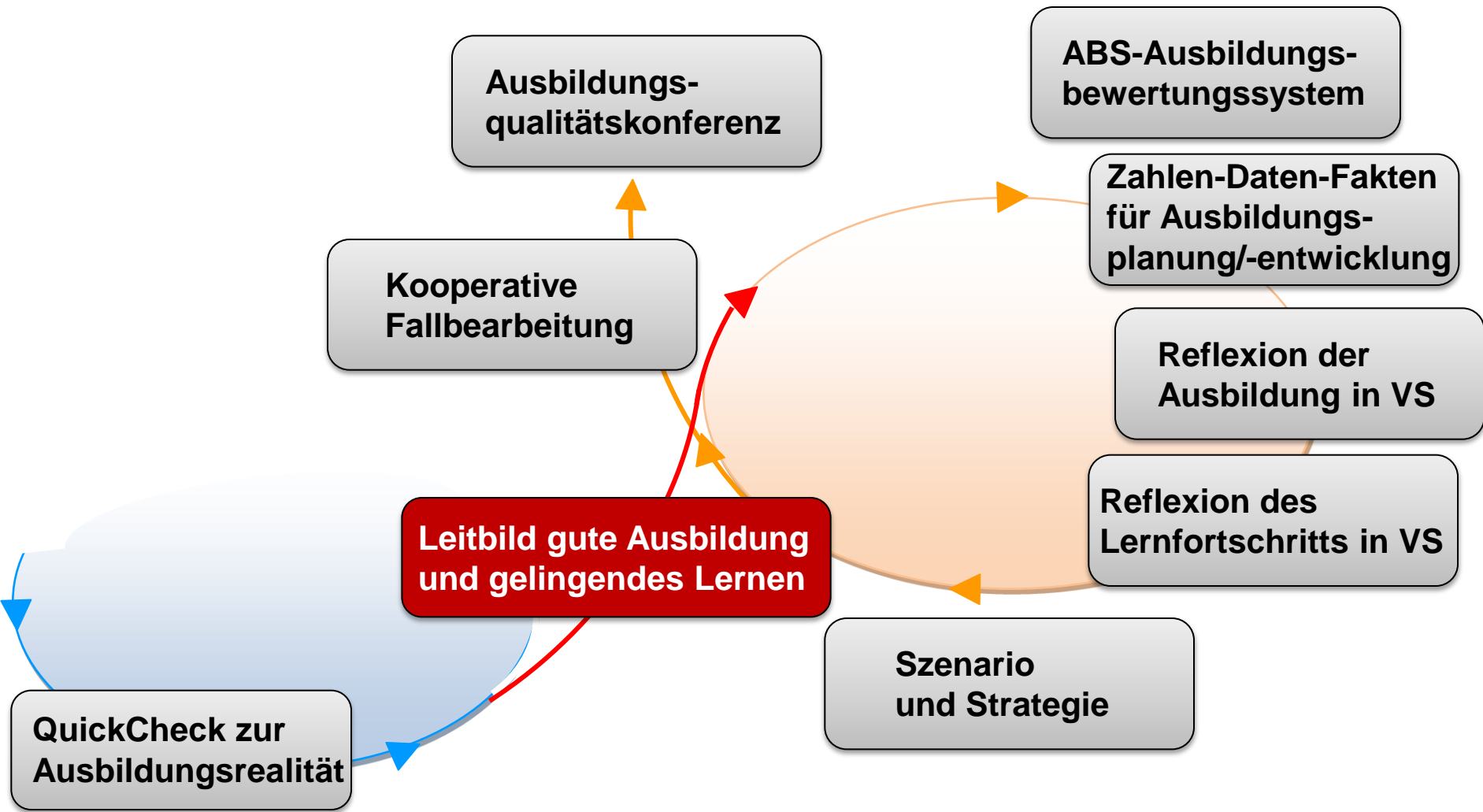
1. Sinn- und Bedeutungszusammenhänge transparent machen.
2. Gemeinsam getragene Einschätzungen, Erweiterungen und Verknüpfungen herausarbeiten und reflektieren.

# Prozess der Qualitätsdiskussion auf der Grundlage des E<sup>5</sup>-Ansatzes




**Phase I:** Akquise, Einstieg und Aushandlung

**Phase II:** „E<sup>5</sup> – Prozess“







## Instrument „Quick Check zur Ausbildungsrealität“



Ein Modellversuch von  
Bundesinstitut für Berufsbildung **BiBB**



Prof. Dr. Martin Allespach  
Appl. Professor an der Universität Hamburg  
Leiter Funktionsbereich Grundsatzfragen und  
Gesellschaftspolitik im Vorstand der IG Metall



Novak, Konzeption, Supervision, Evaluation  
Forschen, Beraten und Begleiten  
**NOVAK**  
Projektbüro für innovative Berufsbildung  
Personal- und Organisationsentwicklung

**Q:LAB-Instrument Nr. 4.1**  
**Quick Check „Ausbildungsrealität“**  
Januar 2012

Hier müsste  
Hilfeschritt  
werden.

Tendenz  
Hilfeschritt  
← →

Bei uns ist  
alles okay.

Dieses noch  
keine  
Gedanken  
gemacht.

Wir haben alle das gleiche Verständnis von einer guten Ausbildung.

Die Bedeutung der Berufsbildung für die Sicherung und Weiterentwicklung der Innovationskraft und Innovationstüchtigkeit der Firma und des Standorts ist klar. Die Ausbildung erhält frühzeitig Informationen, wohn die Entwicklungen gehen.

In den nächsten Jahren nehmen die technologischen Innovationen zu, aber gleichzeitig rücken soziale Innovationen in den Mittelpunkt und wird Auswirkungen auf die Ausbildung haben. Sie muss im Sinne ihrer Vorbereitrolle ein Konzept erarbeiten.

Neben Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz geht es während der Ausbildung auch um die Merkmale moderner Beruflichkeit wie Förderung des sozialen Zusammenhalts, Aufbau von Gestaltungskompetenz / Gestaltungsfähigkeit und der Fähigkeit zur Beteiligung.

Die Ausbildungsberufe entsprechen zwar dem aktuellen, aber nicht dem zukünftigen Bedarf an qualifizierten Fachkräften.

Im Unternehmen wird die Ausbildung (Inhalte, Methoden) regelmäßig (mind. 1mal/Jahr) reflektiert.

Die demografische Entwicklung und der Rückgang der Schülerzahlen werden uns treffen. Wir stellen uns die Frage, bringen die Schüler die notwendigen Voraussetzungen für eine anspruchsvolle Berufsausbildung mit und was können / müssen wir tun?

Wir stellen immer wieder fest, dass die Azubis / Schüler an der Nahtstelle Schule / Ausbildung fast keine richtige Vorstellung vom Beruf haben.













Die technische Ausstattung der Ausbildungs- werkstatt entspricht dem Stand der Firma.

Hier müsste  
Hilfeschritt  
werden.

Tendenz  
Hilfeschritt  
← →

Bei uns ist  
alles okay.

Dieses noch  
keine  
Gedanken  
gemacht.

<p>in viel zu wenig Eigeninitiativen keine Verantwortung für die Weiterentwicklung der betrieblichen Abteilungen der wieder Bauchschmerzen. Versetzungsstellen gibt es die Azubis als lehrmäßige Lernstationen im Betrieb werden Lernen und Arbeiten betrieblichen Einsätze systematisierte- und Geschäftsprozesse ich überprüfen und bei verbessern und erweitern. Lernphasen von gewerblich, zuzubis sind für uns wichtig. wir auch die Entwicklungs- m ein ganzheitliches Ver- n, Einsätze beim Kunden. Basiswissen, u.a. auch wie prozesse und lernförderliche i wäre für Ausbildungsbe- triebliche Ausbilder / Fachaus- wesen Bereich mit Sicherheit</p>		<input type="checkbox"/>
<p>sonal bildet sich kontinuier- umfassend aus, aber der amit verbundenen Möglich- keit der Arbeits- und tion nicht. wusst gestattete generatio- nsen (Jung/alt). betonen werden auch bei und werden die Ausbildung uns ein Konzept. und Lernkonzept geht nicht lichen Lernverfahren der Ausbildung verlassen viele Unternehmen, qualifizieren men nicht zurück. Ein Kon- zeptentwicklungswegen für die dung fehlt uns.</p>		<input type="checkbox"/>
<p>htellige Jugendliche er Schüler mit Migra- rterigen Berufen aus- die Ausbildung das- passt werden.</p>		<input type="checkbox"/>
<p>es nicht darum, welcher „betriebliche Akteure der Berufsbildung im Unterneh- men hat. Ausfüllen und Auswerten können anonym erfolgen. Es kommt darauf an auseinanderlegen, welche Bedeutungen einzelne Punkte bei den „betriebli- chen im Unternehmen“ haben. Ziel sind die Herausarbeitung von Handlungs- er und die Festlegung von Alternativen.</p>		<input type="checkbox"/>
<p>„Ausbildungsrealität“ wird in regelmäßigen Abständen (zum Beispiel einmal im Jahr) Akteuren der Berufsbildung ausgefüllt.</p>		<input type="checkbox"/>
<p>ch der Priorität rot und gelb (Hauptprobleme identifizieren / Handlungspriorität</p>		<input type="checkbox"/>
<p>änderung / der Weiterentwicklung der Berufsausbildung identifizieren: Welche bewertungen können schnell verändert werden, welche nur mittelfristig?</p>		<input type="checkbox"/>
<p>ive (also grün) konkret aus?</p>		<input type="checkbox"/>
<p>ftungsvorschlägen.</p>		<input type="checkbox"/>
<p>ften prüfen.</p>		<input type="checkbox"/>
<p>festlegen: Wie erreichen wir grün? Was ist zu tun? Wie gehen wir vor? Wer ist</p>		<input type="checkbox"/>
<p>„Akteure der Berufsbildung“ ist weiter gefasst als üblicherweise. Wir verstehen ung, obere Führungskräfte z.B. aus den Funktionsbereichen Personal, Produk- tion und Ausbildungsleiterin, Ausbilder und Ausbilderinnen, Mitglieder des Be- ratungsausschusses</p>		<input type="checkbox"/>

2

## Quick-Check löst Diskussionen und erfolgreiche Lernprozesse aus

Hier müsste hingeschaut werden.

Tendenz hinterfragen ← →

Bei uns ist alles okay.

Dazu noch keine Gedanken gemacht.

6 5 4 3 2 1

Die demografische Entwicklung und der Rückgang der Schülerzahlen werden uns treffen. Wir stellen uns die Frage, bringen die Schüler die notwendigen Voraussetzungen für eine anspruchsvolle Berufsausbildung mit und was können / müssen wir tun?

Wir stellen immer wieder fest, dass die Azubis / Schüler an der Nahtstelle Schule / Ausbildung fast keine richtige Vorstellung vom Beruf haben.

Wir haben alle das gleiche Verständnis von einer guten Ausbildung.

Die Bedeutung der Berufsbildung für die Sicherung und Weiterentwicklung der Innovationsfähigkeit der Firma und des Standorts wird bei uns noch nicht in vollem Umfang gesehen. Deshalb bekommt die Ausbildung zu spät Informationen, wohin die Entwicklungen gehen.

Neben Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz geht es während der Ausbildung auch um die Merkmale moderner Beruflichkeit wie Förderung des sozialen Zusammenhalts, Aufbau von Gestaltungskompetenz / Gestaltungsfähigkeit und der Fähigkeit zur Beteiligung.

In den nächsten Jahren nehmen die technologischen Innovationen zu, aber gleichzeitig rücken soziale Innovationen in den Mittelpunkt und wird Auswirkungen auf die Ausbildung haben. Sie muss im Sinne ihrer Vorreiterrolle ein Konzept erarbeiten.

Hier müsste hingeschaut werden.

Tendenz hinterfragen ← →

Bei uns ist alles okay.

Dazu noch keine Gedanken gemacht.

6 5 4 3 2 1

wenig Eigeninitiative-Verantwortung für

Entwicklung der

nen Abteilungen  
Nackenschmerzen.

stellen gibt es  
als lernhaltige

Mit Lerninseln oder Lernstationen im Betrieb und Verwaltung werden Lernen und Arbeiten während der betrieblichen Einsätze systematisch verknüpft.

Das Lernziel „Arbeits- und Geschäftsprozessorientierung“ möchte ich überprüfen und bei Bedarf das Konzept verbessern und erweitern.

Wie weit sind wir aktuell von einer „guten Ausbildung“ entfernt?

Das sind „Merkmale für guten Unterricht und gelingendes Lernen“ nach H. Meyer

Klare Strukturierung	
Hoher Anteil echter Lernzeit	
lernförderliches Klima	
inhaltliche Klarheit	
sinnstiftendes Kommunizieren	
Methodenvielfalt und Methodentiefe	
individuelles Fördern	
intelligentes Üben	
transparente Leistungserwartungen	
vorbereitete Umgebung	
demokratische Orientierung und Beteiligung an Entscheidungen	

## Instrument „Szenario und Strategie“ (-> Ausschnitt)

Ein Modellbereich von: **BiBB** **GA** **NOVAK**

Prof. Dr. Martin Allespach  
 Institut für Personalmanagement,  
 Arbeits- und Organisationspsychologie

Q:LAB-Instrument Nr. 6  
**Szenario und Strategie**

Hermann Novak  
 Stand Oktober 2013

1. Blick nach vorne

2. Im Fokus: Gestaltung von Arbeit und Technik

Q:LAB-Instrument Nr. 6: Szenario und Strategie

3. Entwicklungsprozesse reflektieren und hinterfragen mit der „bildgebenden assoziativen Methode“, auch Methode der „Lebenslinien eines Projektes“ genannt.

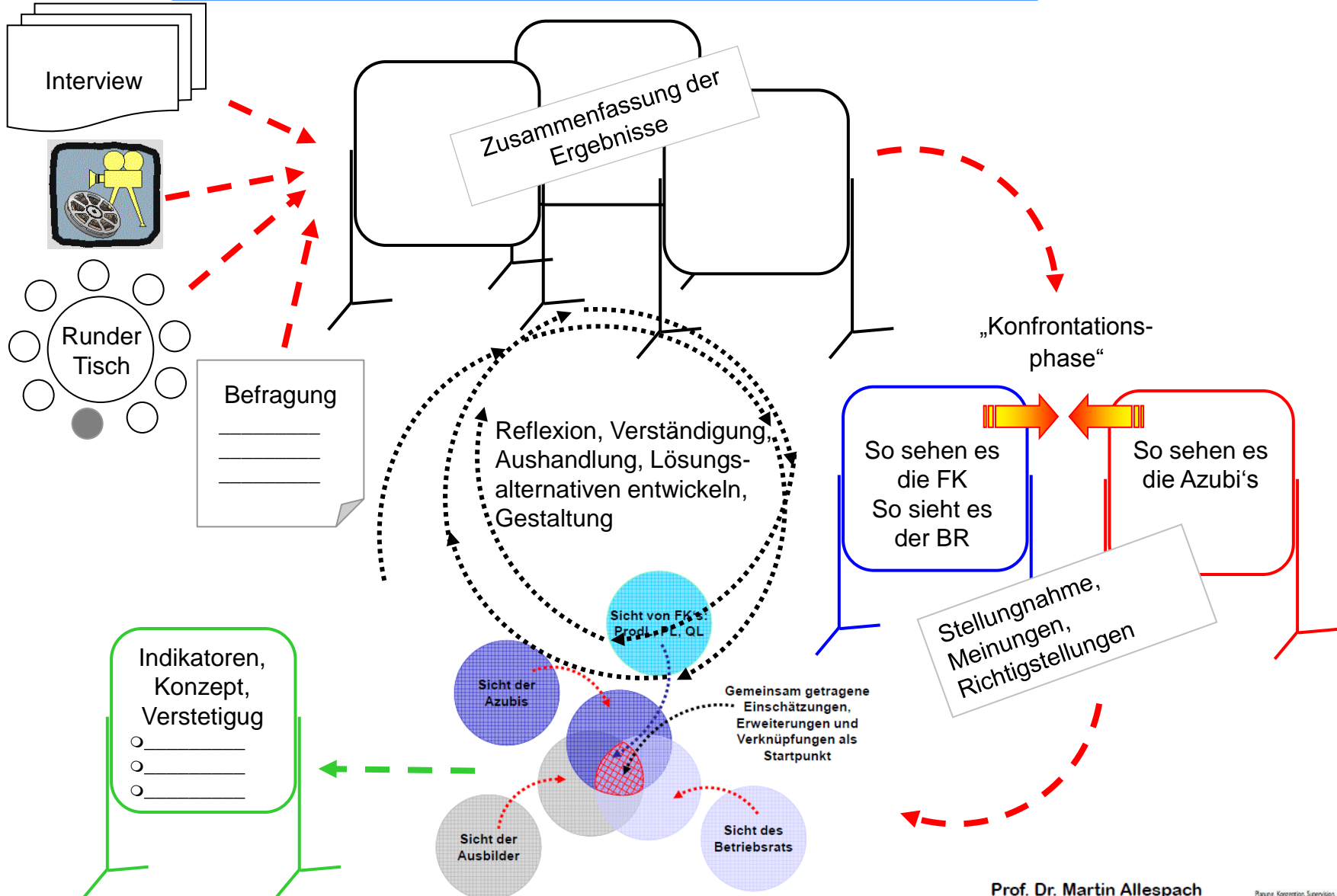
Wir lehren uns an M. Moldaschl an, der diesen Ansatz in dem kleinen Buch „Organisationsforschung“, herausgegeben von St. Kuhl und R. Strodtholz, vorstellt.

4. Entwicklungen anstoßen, systematisch vorgehen:

Start	Projektdefinition und -planung	Projekt-durchführung	Projektabschluss und Auswertung	Ende
Problembeschreibung Unwas geht es konkret?	aktuelle Trends und gute Beispiele	Ergebnis		
Bewusstseinsbildung/ Zieldefinition	Gebienefalls eigene Qualifizierung	IST-SOLL-IST-Analyse		
Interessenslagen/ Position des BR	Konzeptentwurf und -diskussion	Dokumentation		
Risikoanalyse / Folgenabschätzung	„Controlling“ / Risikomanagement	Konsequenzen für Zukunft		
Grob- und Feinplanung Arbeitspakete	Umsetzung / Unter- stützung mobilisieren			
Ressourcenplanung / Aufgabenverteilung				
Informationslage / Verantwortlichkeiten				

Transparenz herstellen durch  
 + Rückmeldesystem  
 + Einbindung aller beteiligter Akteure

# Die regelmäßige Ausbildungsqualitätskonferenz



## Was passiert bei der kooperative Fallbearbeitung?

- Eine Person bringt eine für sie knifflige , irritierende Handlungssituation ein.
- Der Blick ist nicht „i n“ die den Fall darstellende Person gerichtet.
- Es geht also nicht um das Aufdecken individueller Unzulänglichkeiten des Fallerszählers.
- Der Blick richtet sich auf die Handlungsproblematik.

**Die kooperative Fallbearbeitung ist  
eine „professionelle Selbstverständigung“ (J. Ludwig)**

... ist ein Ansatz,

- der reale Handlungs- und Lernproblematiken zum Ausgangspunkt nimmt,
- am Erfahrungswissen der Teilnehmenden anknüpft,
- Handlungs- und Lernproblematiken und Erfahrungen kooperativ reflektiert,
- verschiedene Perspektiven im Diskurs beleuchtet,
- Meinungen und Standpunkte klärt,
- Werthorizonte hinterfragt und erweitert,
- neues theoriebasiertes Wissen einspeist

und im Rahmen

- eines kooperativen Lernprozesses eine Lösung erarbeitet und zur Umsetzung anbietet.



1.

**Fallerzählung und Handlungsproblematik offen legen**

- Um was geht es thematisch?
- Was ist passiert?
- Wie ist es zum Problem gekommen?
- Gibt es unterschiedliche Positionen?
- Welche Ziele wurden bislang verfolgt?
- Gab es Zielklarheit?
- Wurden Ziele von allen oder von einigen getragen?
- Liegen evtl. Problemanalysen vor?
- In welcher Phase der Umsetzung befindet sich die Maßnahme?
- Traten die Probleme erst bei der Umsetzung zutage?
- Was wurde bislang mit welchem Ergebnis genau getan?
- ....
- ....



## 2. Nachfragen durch die Teilnehmende an der koFa-Runde

## 3. Teilnehmende an der koFa-Runde versetzen sich in die Lage des/der Fall ErzählerIn

- Es geht um das Verstehen des Falls, also der Handlungsproblematik durch die Teilnehmenden.
- Was muss man noch wissen, um ein vollständiges Bild zu bekommen? Welche blinden Flecken gibt es?
- Waren Täuschungen oder ein unredliches Spiel anzutreffen? Von wem?
- Reflexion der eigenen Erfahrungen.
- ....

4.

**Aufarbeitung des Falls und  
Einführung anderer Perspektiven /  
Erweiterung der Perspektiven**

- „Handlungsgründe der Fallakteure“: Die im Fall wirkenden Interessen, Strategien und Deutungsmuster.
- „Beziehungen zwischen den Fallakteuren“: Beziehungsmuster - Macht und Herrschaft, Konkurrenz, Kooperation, Anerkennung.
- Unternehmens-, Arbeits- und Lernkultur im Unternehmen, betriebliche Sozialverfassung und der ökonomischen Bedingungen.
- Berufs- und lernbiografische sowie lebensweltliche Faktoren / Aspekte.
- Pädagogische sowie didaktisch-methodische Fragen.
- Gesellschaftliche Bedingungen: politische, rechtliche, soziale und ökonomische Konstellationen mit ihrem Bezug zum Fall

5.

**Identifizieren relevanter Problemstellungen und zentraler Fragestellungen**

**Kernthemen bearbeiten**

**Theorie-Praxis-Inputs**

- Welches sind die Kernthemen, die zu bearbeiten sind?
- Auswahl und Konzentration auf die drängenden Kernthemen
- Betrachtung von Fall/Problem und zentralen Themen aus unterschiedlicher Theorie-Praxis-Perspektive.
- Begründung der Auswahl / Vorteile und eventuelle Begrenzungen
- Theoriebasierte Erklärungsmodelle anbieten und diskutieren
- Erweiterung durch gute praktische Beispiele

Der/die Ratsuchende(n) versuchen zu verstehen.

6.

**Entwickeln von Handlungsoptionen für den / die Fall ErzählerIn**

**Formulieren von Handlungsoptionen und Einsichten für die koFa-Teilnehmenden**

- Handlungsoptionen herausarbeiten
- Arbeitskontexte und leitende Wertungen berücksichtigen
- ....

7.

**Konzeptionelle Gestaltung,  
Lösungswege und  
Umsetzungsstrategie**

- Erwartungen und leitende Wertungen klären.
  - Konstruktion von Lösungen: Abwägen – Entscheiden – Konzept präzisieren.
  - Schritte zur Lösung der Handlungs- und Lernproblematiken entwerfen.
  - Kennzeichen der im Unternehmen üblichen Strategien herausarbeiten und analysieren.
  - Im nach hinein betrachtet: Was lief dabei besonders gut, was lief weniger gut?
  - Welche Gründe gibt es dafür? Welche Hindernisse traten auf und wie wurden sie angegangen / gelöst?
  - Kennzeichen der „neuen“ Strategie festlegen.
  - Zwischenziele/-schritte festlegen.
  - Aktivitätenplan erstellen (Was – Wer – Wann).
- Vereinbarung treffen zu Lernschleifen und zur Selbstevaluation.