

Instrument Nr. 28-5

Leitfaden zur betrieblichen Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung

Handreichung



Ziel	Das Ziel des Leitfadens ist es, Ausbilder/innen bei der Identifizierung von relevanten Qualitätsfaktoren und Indikatoren zu unterstützen und die Reflexion über unternehmensindividuelle Rahmenbedingungen der Ausbildung anzuregen.
Zielgruppe/ Anwendungsbereich	☐ Auszubildende ☒ Bildungspersonal (☒ Betrieb, ☐ Berufsschule, ☐ dritte Lernorte) ☒ Fachkräfte mit Ausbildungsaufgaben (z. B. Facharbeiter/innen, Gesell/innen) ☒ Führungskräfte (z. B. Abteilungsleitung, Unternehmensleitung, Schulleitung) ☐ Auszubildenden- bzw. ☒ Mitarbeiter/innenvertretungen (z. B. Betriebsrat)
Art des Instruments	☐ Arbeitsunterlage (Checkliste, Fragebogen, Feedbackbogen etc.) ☒ Handreichung (z. B. Handlungsanleitung, Prozessbeschreibung)
Zeitbedarf	Der Zeitbedarf für die Anwendung und Umsetzung der Leitfadeninhalte variiert individuell je nach Kenntnisstand der Ausbilder/in und den betriebsspezifischen Rahmenbedingungen.
Inhalt	In diesem Leitfaden werden Möglichkeiten aufgezeigt, mit denen Ausbilder/innen die Ausbildungsqualität in Unternehmen überprüfen, sicherstellen und weiterentwickeln können. Zudem werden Faktoren betrachtet, die negative, aber auch positive Auswirkungen auf den Ausbildungsprozess haben können. Es wird gezeigt, wie die Grundlage für die Erstellung eines Qualitätsleitbildes zur Verbesserung der Ausbildung erarbeitet werden kann.
Hintergrund/ Anwendungstipps	Der Leitfaden enthält Erkenntnisse aus einem im Rahmen von „ProfUnt“ durchgeführten Abschlussworkshop zur Qualitätsentwicklung in der Ausbildung. Er soll zur reflexiven Betrachtung der Ausbildung im Unternehmen anregen, die durch die Überprüfung der genannten Einflussfaktoren durchgeführt werden kann.
Entwickelt im Modellversuch	„ProfUnt“ – Professionalisierung der Ausbildungsakteure/innen in Thüringer Unternehmen
Entwicklungsstatus	Stand: 20. Februar 2014
Urheber/Quelle	Universität Erfurt (Projektträger), Berufspädagogik und berufliche Weiterbildung Nordhäuser Str.63, 99089 Erfurt
Weitere Informationen	www.profunt.eu
Kontakt	Universität Erfurt (Projektträger), Berufspädagogik und berufliche Weiterbildung Nordhäuser Str.63, 99089 Erfurt

Leitfaden zur Qualitätsentwicklung in der betrieblichen Berufsausbildung

„Qualität ist, wenn der Kunde zurückkommt, und nicht das Produkt“

1. Einleitung

Eine qualitativ hochwertige Produktion/Dienstleistung und Berufsausbildung sind die „Aushängeschilder“ für jedes Unternehmen. Sie rücken immer stärker in den Mittelpunkt wenn es darum geht, Jugendliche für eine Berufsausbildung zu gewinnen und sie zu Fachkräften auszubilden, welche die Existenz des Betriebes sicherstellen.

Als Qualitätskriterien müssen sowohl Ausbildungsvoraussetzungen in den Betrieben und Berufsschulen (Inputqualität), der Ablauf der Ausbildung (Prozessqualität) als auch die Erreichung von Ausbildungszielen (Outputqualität) berücksichtigt werden¹.

Auf jeder dieser Ebenen lassen sich vielfältige Qualitätskriterien diskutieren. Im Rahmen des Forschungsprojekts *Ausbildung aus Sicht der Auszubildenden* wurde um Qualitätskriterien zu entwickeln ein Qualitätsmodell erstellt. Dieses beinhaltet folgende, hauptsächlich die Input- und Prozessebenen betreffende Kriterien: **Organisation** (geplant, aber flexibel); **Inhalte** und **Methoden** (z. B. Lernen im Arbeitsprozess sowie die Möglichkeit während der Ausbildung Zusatzqualifikationen zu erwerben); **Lernklima** (keine Angst vor Fehlern); Materielle Bedingungen der Betriebe (modernes Werkzeug, geeignete Räumlichkeiten, Verfügbarkeit von Lehrbüchern); Eignung, Verhalten und Präsenz der **Ausbilderinnen und Ausbilder**; gute Zusammenarbeit von Betrieb und **Berufsschule**.

¹Viel Licht - aber auch Schatten - Qualität dualer Berufsausbildung in Deutschland aus Sicht der Auszubildenden
http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a12_bibbreport_2009_09.pdf

*„Hinsichtlich der **Outputqualität** gibt das Berufsbildungsgesetz mit der ‚beruflichen Handlungsfähigkeit‘ ein oberstes Qualitätsziel vor. [...] Demnach soll Ausbildung nicht nur die wichtigsten Inhalte und Arbeitstechniken des Berufes vermitteln, sondern beispielsweise auch zur Weiterbildung anregen und Interesse an politischen und wirtschaftlichen Fragen wecken.“²*

Outputqualität lässt sich demnach in fünf verschiedenen Dimensionen erheben:

Zum einen sind dies die **berufsspezifischen** Qualifikationen, d. h. die Vermittlung wichtiger Inhalte und Arbeitstechniken und damit auch die Schaffung der Grundlage für eine Selbstständigkeit, sowie die Erreichung eines guten Abschlusszeugnisses.

Die **betriebsbezogene** Dimension beinhaltet die Erfüllung betriebsspezifischer Anforderungen durch den/die Auszubildende/-n sowie bestenfalls ein Übernahmeangebot durch den Ausbildungsbetrieb.

Im Rahmen der **weiterbildungsbezogenen** Dimension wird erwartet, dass die Auszubildenden nach der Ausbildung im späteren Leben gut zurechtkommen und die Ausbildung Interesse an kontinuierlicher Weiterbildung fördert.

Das Gefühl sozialer Integration als Ziel der Ausbildung umfasst die **persönlichkeitsbezogene** Dimension.

Schließlich soll die **gesellschaftsbezogene** Dimension der Ausbildung Interesse am politischen und wirtschaftlichen Geschehen wecken³.

² ebd.

³ ebd.

In der Konzeption für eine Modellinitiative zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung (BMBF 2009)⁴ wird beschrieben, dass es bei der Qualitätssicherung darum geht, hohe Standards zu erreichen und zu halten. Der Qualitätsentwicklung fehlt jedoch der feste Ausgangspunkt. Da die Ausbildungsstandards durch die momentane Leistungsfähigkeit festgelegt werden und deren Erhöhung eine Qualitätsentwicklung initiieren wird, wurden in den durchgeführten Qualitätsworkshops zunächst die Ist-Stände der Ausbildung betrachtet und im Anschluss Überlegungen zu Weiterentwicklungen angestellt.

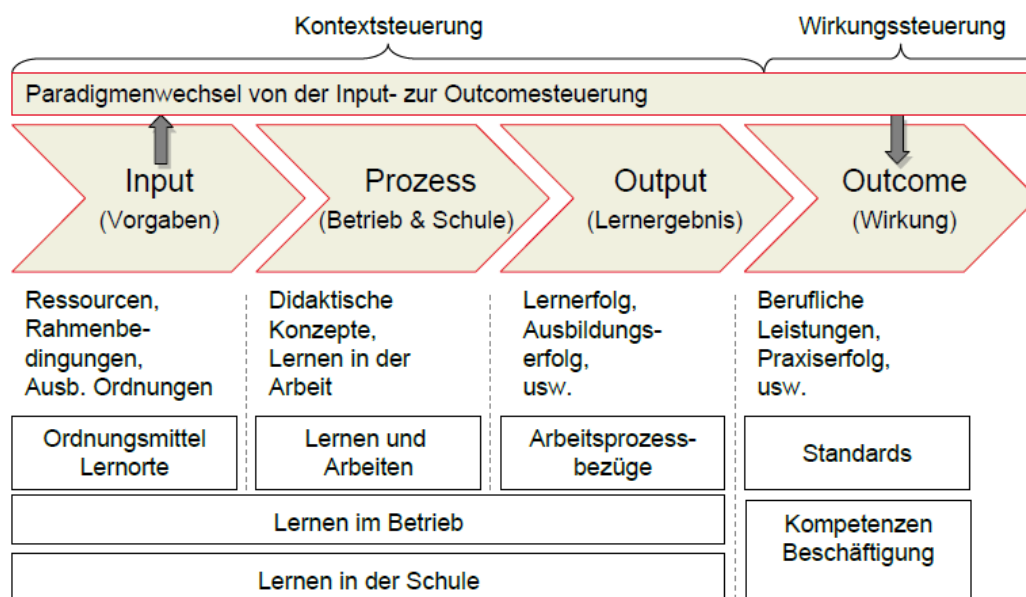


Abbildung 1: Paradigmenwechsel von der Input- zur Outcomesteuerung
(in Anlehnung an Sloane 2006, verändert Spöttl 2007)

Die wissenschaftliche Begleitung des Modellversuchsprogramms, das Institut für Berufspädagogik und Allgemeine Pädagogik des Karlsruher Instituts für Technologie (ProQuali), hat einen Qualitätsrahmen entwickelt, der in einer Matrix Qualitätsindikatoren für die betriebliche Berufsausbildung beinhaltet. Diese Indikatoren sind nach den Dimensionen In-

⁴ Entwicklung einer Konzeption für eine Modellinitiative zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung, http://www.bmbf.de/pub/band_vier_berufsbildungsforschung.pdf

put, Prozess, Output und Outcomedimension kategorisiert und jeweils den Ebenen der Berufsbildung, also der Mikroebene (Lehr/Lernprozesse), Mesoebene (einzelne Berufsbildungsinstitutionen) und Makroebene (Berufsbildungssysteme) zugeordnet. Diese Matrix wurde mit den Ausbilder/innen des Modellversuchs besprochen und diskutiert. Anregungen aus dieser Matrix wurden in den Qualitätsentwicklungsprozess im Workshop aufgenommen.

2. Qualitätsentwicklung: konzeptionelle Aspekte

Die berufliche Bildung unterliegt einem fortlaufenden Wandel. Wo immer eine planmäßige Weiterentwicklung stattfindet, geht es auch darum, die Ausbildung zu verbessern. Sie wird neuen Anforderungen angepasst, und Lernprozesse sollen wirkungsvoller gestaltet werden. Seit einigen Jahren werden diese Entwicklungsprozesse unter dem Stichwort „Qualität der beruflichen Bildung“ diskutiert. Neben dem alten Problem: „Wie viele Ausbildungsplätze werden angeboten“ steht immer auch die Frage „Wie gut ist die Ausbildung?“. So einleuchtend dieser kritisch-prüfende Blick ist, so offen ist jedoch, woran Qualität geprüft oder gemessen werden kann. Immerhin geht es bei der Qualitätssicherung auch darum, Ausbildungserfolge sichtbar zu machen. Aber hier schließt sich ein Bündel von kritischen Fragen an: Was muss als „Ausbildungserfolg“ (ein Teil der sogenannten „Output-Qualität“) gelten, und wie sind die Bedingungen („Input-„ und „Prozessqualität“), unter denen er entsteht? Ist der mäßige Erfolg eines schwachen Auszubildenden nicht ebenso positiv zu bewerten wie der hervorragende eines starken? Und geht es nicht auch um die Berücksichtigung betrieblichen Rahmenbedingungen, unter denen ausgebildet werden muss? Hier gibt es Faktoren, die ständig neu

verbessert werden können, aber auch solche, bei denen das nur schwer möglich ist.

Im BIBB-Modellversuchsprogramm „Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Ausbildung“ ist von der wissenschaftlichen Begleitung ein „Qualitätsleitfaden für die betriebliche Berufsausbildung Ausbildung“ entwickelt worden⁵. Es geht vor allem darum, Ausbildungsqualität im Betrieb zum Thema zu machen und sich zu verständigen. Entlang folgender Qualitätsbereiche zeigt sie Beispiele auf, wie Qualitätsentwicklung in der Praxis gestaltet werden kann:

- Qualitätsziele aushandeln: Wo wollen wir hin?
- Qualitätsbewusstsein entwickeln
- Den rechtlichen Rahmen nutzen
- Kooperation der Lernorte verbessern
- Bildungspersonal qualifizieren
- Den Übergang in die Berufsausbildung begleiten
- Qualität des Lernens steigern
- Lernergebnisse sichern

Qualitätsentwicklung ist in diesem Modell ein betrieblicher Aushandlungsprozess mit vielen Beteiligten. Das Modellprojekt „ProfUnt“ nimmt diesen Ansatz auf. Ausbilderinnen und Ausbilder gelten hier als Experten für die betriebliche Ausbildung, sie erkennen Schwachpunkte und Potenziale, und sie müssen ihre Ausbildungsleistungen und -erfolge sichtbar machen. Das heißt: Ziele bestimmen und transparent machen, Ausbildungsqualität als gemeinsames Anliegen herausarbeiten, Übergänge

⁵ Stand der Veröffentlichung und Bezugswege können erfragt werden beim Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH (Ansprechpartnerin: Claudia Gaylor), sowie dem Institut für Berufspädagogik und Allgemeine Pädagogik (IBP) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) (Ansprechpartnerin: Magdalene Ziegler)

gestalten, Lernprozesse - in der Ausbildungswerkstatt, am Lernort Arbeitsplatz, in der Schule - verbessern und die eigene Weiterbildung organisieren.

Ausbildung ist ein lebendiger Prozess. Er nimmt immer neue Herausforderungen auf, erprobt neue Formen und gestaltet sich ständig um. Junge Auszubildende und ihre Lebenswelten verändern sich, sie müssen immer neu angesprochen werden. Betriebliche Anforderungen und die Adressatenorientierung, die Orientierung an den Auszubildenden, werden immer wieder neu in Einklang zu bringen sein. Qualitätsentwicklungsprozesse leben davon, dass sie diese komplexen Entwicklungen in Zusammenhängen betrachten. Allein durch Einzelmaßnahmen ist Qualität nicht entwickelbar. Vielmehr kommt es darauf an, nach integrativen, schrittweise aufeinander aufbauenden Lösungen zu suchen, die sich dann zu größeren Konzepten verdichten. Am Anfang dieses Prozesses stehen immer jene Problempunkte, die besonders revisions- und reformbedürftig sind. Im weiteren Verlauf kommen andere Aspekte hinzu. Hier liegt die entscheidende Herausforderung für die Qualitätsentwicklung im Betrieb: Mit immer wieder neuen Ansätzen und Konzepten die Ausbildung weiter zu entwickeln, Problemlagen zu bewältigen, neue Ausbildungserfolge zu erzielen und sichtbar machen - das ist die Herausforderung für die Ausbilderinnen und Ausbilder, wenn es um Qualität der Ausbildung geht.

3. Der Bedarf an Qualitätsentwicklung in der betrieblichen Berufsausbildung

Viele traditionelle und immer mehr neue Problemlagen in der Ausbildung erfordern neue Konzepte und Herangehensweisen an eine betriebliche Ausbildung. So haben sich schon die Ausgangsbedingungen, der Input, mit dem eine Ausbildung erfolgreich gestaltet werden soll, geändert. Im

Ausbildungsprozess selbst müssen auch immer häufiger viele Personen und Abteilungen eingebunden werden, die alle ihren bestimmten Beitrag zu einer Ausbildung leisten sollen.

Lange Zeit war die Ausbildung im Betrieb nach einem klaren Muster organisiert: In der Ausbildungswerkstatt wird systematisch, an eigens entwickelten Übungen und Arbeitsaufträgen - oftmals ohne Bezug zur Produktion - ausgebildet. An den Arbeitsplätzen wird durch „Mitmachen“ gelernt - zunächst als Helfer, dann als junger Fachkollege, der langsam Kompetenzen entwickelt. Beide Konzepte sind fragwürdig geworden. Arbeitsaufträge in den Ausbildungswerkstätten werden an produktive Arbeiten angelagert. Das Lernen an Arbeitsplätzen wird zunehmend mehr durch entsprechende Arbeits- und Aufgabengestaltung betriebspädagogisch und adressatenbezogen strukturiert. Hinzu kommen die angesprochenen Veränderungen der Lebenswelten, die schlecht abschätzbaren Vorerfahrungen und Vorkenntnisse der jungen Auszubildenden. Zudem besteht die Notwendigkeit, im Betrieb viele Personen und Abteilungen in die Ausbildung einzubinden. Die Ausgangsbedingungen, unter denen Ausbildung erfolgreich gestaltet werden muss, sind komplexer und anders geworden. Vieles an Veränderungen, zum Beispiel die Nutzung neuer sozialer Medien, steht erst am Anfang der Entwicklung. Betriebliche Ausbildung wird darauf reagieren müssen. Es geht immer auch um Qualitätsentwicklung.

4. Lernziele der „ProfUnt“-Workshops und Leitbild für die Berufsausbildung

4.1 Entwicklung eines eigenen, betriebsbezogenen Qualitätsverständnisses

Qualitätsarbeit erfordert ein Leitbild für die betriebliche Ausbildung und ihre Ausbildungsqualität. Die Leitbildentwicklung wird von den Ausbilderinnen und Ausbilder angeregt und moderiert werden müssen. Sie sind die betrieblichen Ausbildungsexperten. Dabei ist ein Ausbildungsleitbild⁶ keineswegs nur eine „schöne Prosa“, ein Sonntagskleid für die Feiertage. Vielmehr geht es um Verabredungen, um Zusagen und um verbindliche Leistungen, die zu erbringen sind und auf die jeder im Betrieb zählen kann. Immerhin bietet eine gute Ausbildung allen Betriebsabteilungen große Vorteile, aber sie entsteht nicht von selbst sondern ist auch das Produkt eines gemeinsamen, koordinierten Zusammenwirkens aller Beteiligten und verschiedener Hierarchieebenen im Betrieb.

4.2 Eigene Potenziale zur Entwicklung der Ausbildungsqualität erkennen, fördernde und hemmende Faktoren erkennen und bearbeiten

Ein Qualitätsleitbild ist in den lebendigen Prozess der Ausbildungsentwicklung eingebunden. Es muss in seinen konkreten Teilen weiterentwickelt und fortgeschrieben werden. Dazu gehört die offene und gemeinsame Suche nach den Potenzialen, aber auch nach den Hemmnissen für eine gute Ausbildung. Die Akteure könnten sich fragen: Wo kommen die Leistungen und die Probleme in der Ausbildung auf eine gute Weise zur Sprache? Gibt es Anlässe für einen kollegialen Austausch über diese Fragen? Gehört die Ausbildung zur Kultur des Betriebes, wird sie wert-

⁶Ein Leitfaden für die Entwicklung eines Qualitätsleitbilds für die Ausbildung in KMU ist von der GAB München im Modellversuch Graswurzel QES entwickelt worden. <http://www.foraus.de/html/3657.php>

geschätzt und hinreichend ernst genommen? Sind Ausbildungserfolge auch Betriebserfolge?

4.3 Gemeinsame Entwicklung eines Leitbildes für die Ausbildung und die Ausbildungsqualität

Zusätzliche Aufgaben finden wenig Zustimmung im Betrieb. Aber die Frage zu klären, was junge Auszubildende beim Einstieg in die Abteilungen können, wie sie vorbereitet sein sollen und was sollen sie Neues lernen können, müsste sich auch ohne umfangreiche Sitzungen klären lassen. Hier ist das Geschick der Ausbilderinnen und Ausbilder gefragt. Sie können über den engen Horizont der Ausbildungswerkstätten hinweg schauen und die betrieblichen Anforderungen mit im Blick haben. Ein gemeinsam entwickeltes Leitbild könnte hier sehr hilfreich sein.

5. Die Methoden und Vorgehensweisen zur Qualitäts-Arbeit im Betrieb

Ausbildungsqualität kann nicht „verordnet“ werden. Sie muss von unten, aus den Reihen der haupt- und nebenamtlich Ausbildenden entstehen: sowohl als Leitbild als auch in der alltäglichen Praxis. Hier muss sie auf die konkreten, betrieblichen Besonderheiten bezogen sein. Im entsprechenden Workshop zur Ausbildungsqualität haben wir deswegen die Kernthemen zur Ausbildungsqualität in einer Kartenabfrage erfasst und in der weiteren Diskussion strukturiert.

Diese Abfragen waren:

- 1) Wie zeigt sich die Qualität Ihrer Ausbildung?
- 2) Womit sichern Sie Ihre Ausbildungsqualität?
- 3) Was steht der Ausbildungsqualität im Wege?
- 4) Was ist förderlich für die Ausbildungsqualität?

5.1 Wie zeigt sich die Qualität in der Ausbildung?

Um einen geeigneten Ansatz für eine Qualitätsentwicklung in der Ausbildung zu identifizieren ist es für die in die Ausbildung eingebundenen Ausbildungsakteure/innen notwendig, sich mit dem eigenen Qualitätsverständnis auseinander zu setzen und zu reflektieren, was unter einer qualitativen Ausbildung verstanden wird und woran sie sichtbar wird. Eine Möglichkeit hierfür besteht darin, die Ausbilderinnen und Ausbilder in einer Gruppenarbeit diese Punkte zusammen tragen zu lassen und in einer Diskussion die wichtigsten Indikatoren heraus zu arbeiten.

Wie zeigt sich die Qualität in Ihrer Ausbildung?

Baustein 1

Bitte verwenden Sie zur Beantwortung des Baustein 1 die **blauen** Karten

Hierfür kann eine Vorlage wie der Baustein 1 eingesetzt werden.

Die Aussagen der ersten Abfrage sind im folgenden Schaubild zusammengefasst. Sie können als Anregung dienen, was bei der Suche nach Qualitätsindikatoren berücksichtigt werden kann.

Wie zeigt sich die Qualität in Ihrer Ausbildung?

Kennzahlen

- Arbeitsergebnisse
- Ergebnisse von Leistungskontrollen
- Prüfungsergebnisse
- Ergebnisse von Wettbewerben / Auszeichnungen

Berufsschulnoten sind stabil und mit positiver Tendenz

Erreichen vereinbarter Ziele im Rahmen von Feedback & Coachinggesprächen

besser sein als der Kammerdurchschnitt bei Abschlussprüfungen

Berufsschulnoten
→ Transfer BS ↔ Ausbildung

konstant gute Leistungen der Azubis in Theorie & Praxis

Auszeichnung durch Externe (z. B. IHK)

Vermittlung von Fachkenntnissen lt. Rahmenplan
→ gute Noten, Prüfungsergebnisse

selbst gut ausgebildet sein

ständig neue Trends beachten und einfließen lassen

nicht stur nach Ausbildungsplan arbeiten

Aktualität der Lehrinhalte

qualifizierte und motivierte Ausbilder (fachlich & pädagogisch)

- zufriedene Meister in Produktion
- Prüfungsergebnisse
- Übernahme

ständige Weiterbildung des Ausbilders (Sozialkompetenz / Fachkompetenz)

- Rahmenbedingungen (Arbeitszeit (...))
- „Arbeiten mit Wert“

einhalten des Jugendarbeitsschutzgesetz (Arbeitszeiten usw.)

gestellte Aufgaben des Unternehmens / Kunde können effektiv erfüllt werden

persönliches Auftreten und Außenwirkung des Azubis

selbstbewusste, mitdenkende Azubis

Azubi trifft eigene (richtige) Entscheidungen
→ z. B. Projekte

Berufsehre → Qualitätsbewusstes Handeln (unterschiedliches Niveau)

Zeit nehmen

Auswertungen / Rückmeldung

Fördern von ...
•Stärken
•Selbstständigkeit

Ziele aufzeigen (Erfüllung)

Azubis haben Freude am Lernen und transferieren das auch nach außen

hohe Eigeninitiative der Azubis

Motivation

positive Entwicklung der Persönlichkeit fördern (vom Jugendlichen zum Erwachsenen)

Motivation bzw. Interesse des Azubis fördern

positives Feedback von Gästen

Feedbackergebnisse von

- Azubis
- Ausbildungsbeauftragten
- Kunden (intern / Extern)
- Mitarbeiterbefragungen

Verhalten

- Engagement, Zusammenarbeit, Kommunikation
- Fehlzeiten

Äußerer Eindruck

- Ordnung & Sauberkeit
- Ausstattung
- Aktivität von Ausbildern & Azubis

„Qualität ist, wenn der Kunde zurück kommt und nicht das Produkt“ → zufriedene Kunden

Lösungswege / -methoden zur Aufgabenerfüllung werden aufgezeigt und konditioniert

Bereitschaft (Motivation) und Kompetenz zur Aufgabenerfüllung

frühzeitige Übertragung von Verantwortung

organisieren von Erfolg und dessen Würdigung

Azubis gehen gern zur Ausbildung

positives Feedback aus den Fachbereichen

gehen auf Ausbilder zu / mit Problemen / auch priv.

Übereinstimmung von Eigen- und Fremdbild

aktives Mitwirken an Ausbildungsprojekten und Unterrichtsgestaltung

arbeiten nicht in Konkurrenz sondern als Team

Monatsgespräche u. halbjährliche Befragungen sind ohne „Mängel“ u. zur Zufriedenheit aller Beteiligten

Wie und womit sichern Sie Ihre Ausbildungsqualität?

kontinuierliche Investition in unser Bildungszentrum	Ausbildung auf aktuellem Stand halten → Ausbilder, Investitionen	Weiterbildung / Studium	Prüfungsvorbereitung für Teil 1 und Teil 2 Abschlussprüfung
Weiterbildung und Qualifizierung der Ausbilder	Ruf / Image des Unternehmens	Eigenverantwortung fördern → Erfolgserlebnisse schaffen	Kurze Gruppenrunde mit den Azubis nach einem Berufsschulblock → Gibt es offene oder unklare Themen
Orientierung der Ausbildung an aktuellen technischen Innovationen & Markttrends	besondere Förderung schwächerer Azubis	Strukturen und Abläufe vereinfachen, dokumentieren, normen	Kurzfeedback nach Beendigung eines Lernbausteins mit jedem Azubi
Auswahl geeigneter Auszubildender (Ausbildungsreife, Vorkenntnisse)	• Weiterentwicklung • Orientierung am Kundenbedarf und gesetzlichen Vorgaben • Netzwerke / Austausch	Motivation der Übertragung von Verantwortung	kurze Wissensabfrage in Form eines PC-Tests nach Beendigung eines Lernbausteins
lernen von anderen	Wie? Individuelle Bedürfnisse der Azubis erkennen Womit? Zusatzqualifikationen ermöglichen	Einbindung ins Team	Gesprächsrunden
gut ausgebildete Ausbilder / Beauftragte	Ausbildungshöhepunkte organisieren	Qualität muss von allen kommen, egal ob Facharbeiter oder Azubi nur ein zufriedener Kunde kommt wieder	Rückblick / Rückmeldung / Ausblick
• Aus- und Weiterbildung der Ausbilder • Wissen / Können / Methodik	Erfahrungsaustausch mit anderen Ausbildern	• selbstständig arbeiten • Eigenverantwortung	
• Ausstattung / Equipment • vorbeugende Instandhaltung • Werkstatt / Seminarräume • Ordnung und Sauberkeit	Vorbild sein, Vertrauen schaffen, Mensch sein, aktuelle Fachkompetenz haben	• Kundenorientierung • Zusammenarbeit mit intern & extern Befragung	
• Zukunftssicherung • Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen (Berufsschule, Regelschule, Gymnasium → Berufswahlvorbereitung) • Praktika für Schüler / Lehrer	• Organisation / Planung • Ausbildungsablauf • Ausbildungsinhalte • Anzahl Azubis / Ausbilder	Kommunikation mit Berufsschullehrern	
• Zusammenarbeit bzw. Kommunikation mit der Berufsschule	Womit? Tätigkeit in der Prüfungskommission (IHK) Wie? • Zusammenarbeit mit der IHK • Erfahrungsaustausch	Kundenfeedback	
Selbstkritisch sein Fehler nicht in erster Linie bei anderen suchen.	• Motivation durch realistische Ziele • Über- / Unterforderung vermeiden • mehr Zeit für den/die Einzelne/n	KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess)	
eigene Position / Rolle hinterfragen selbst aktiv bleiben (Meinungsaustausch, Weiterbildung)		Feedback der Kollegen / Gäste	
versuchen gute Azubis zu bekommen		Wie? regelmäßige Meetings (Auswertungen / Beurteilungen, persönliches Feedback der Azubis) Womit? Ausbildungsnachweis, Dokumentation Arbeitsergebnisse)	
		halbjährliche Feedback- und Coachinggespräche (Beurteilung fachlich & persönlich) - Ausbildungsmanager -	
		ständige Kommunikation mit den Fachbereichen (Wie haben sie den Azubi erlebt? Fragebögen f.FB)	

5.3 Was steht der Ausbildungsqualität im Wege

Nach den Überlegungen zu den Stärken der Ausbildung und Erarbeitung der positiven Einflussfaktoren erfolgt in einem weiteren Schritt die kritische Reflexion des Ausbildungsprozesses und der Rahmenbedingungen, unter denen die Ausbildung durchgeführt wird. Identifiziert werden sollen hier Faktoren, die nach den Erfahrungen des Ausbildungspersonals sich eher negativ auf die Ausbildung auswirken. Also der der Qualität im Wege stehen.








Was steht Ausbildungsqualität im Wege?

Baustein 3a

Bitte verwenden Sie zur Beantwortung des Baustein 3a die rosafarbenen Karten

Die Ergebnisse dieser Abfrage stellen Ansatzpunkte für Veränderungs- bzw. Verbesserungsprozesse dar. Diese Punkte müssen in einer weiteren, tiefergehenden Betrachtung dahingehend überprüft werden, dass die Gründe für diese Hemmnisse sichtbar werden und ggf. schon Lösungsansätze entwickelt werden können. Hier sollten ebenfalls schon Überlegungen einfließen, welche Abteilungen und Personen für eine Lösungsumsetzung eingebunden werden müssen. Beispiele sind der Zeitmangel für die Ausbildung aufgrund des nebenher laufenden Tagesgeschäftes oder die schlechte Organisation der Ausbildung im Unternehmen.

Was steht Ausbildungsqualität im Wege?

Überforderung	Ausbilder mit
Unterforderung	•schlechter Ausbildung
fehlende Ziele (aus Ausbildersicht)	•schlechter Eigenmotivation
Verschlossenheit gegenüber Neuerungen / Änderungen	•schlechte Organisation und Planung des Ausbildungsablaufes
unterschiedliche Interessen und Leistungsbereitschaft (Azubi will mehr ; und Ausbilder nicht oder Ausbilder will mehr und Azubi nicht)	•unzureichende Ausstattung
Unterschiede in Vorbildung und Lebenserfahrung	wenn der Azubi den falschen Ausbildungsberuf gewählt hat
fehlende Absprachen, Regeln, Ziele, Erwartungshaltung	mangelnde berufliche Orientierung der Azubis
mangelnde Rückmeldungen → Missverständnisse (Azubi- Azubi / Azubi-Ausb. / Ausb.-Ausb.)	finanzielle Zwänge
demotivierte Ausbilder / Azubis	schlechte Organisation / Unstrukturiertheit
Demotivation von Azubis oder Ausbildern	Nichteinhaltung von Standards, Richtlinien und Normen
Azubis mit unzureichender Ausbildungsreife oder Vorkenntnissen	heterogene Lerngruppen
ungünstige Eingangsbedingungen der Azubis (Leistung, Verhalten) bzw. ungünstige Gruppenzusammensetzung	starkes Leistungsgefälle innerhalb einer Gruppe
Individualität jedes Azubis / Ausbilders	Schlechte Qualität der Berufsschule
negative Gruppendynamik → Leistungsstarke lassen sich von Leistungsschwachen mitziehen	•Rückmeldung d. Azubi
	•unmotivierte Lehrer
	•schlecht ausgebildete Lehrer
	Ausbildungsmaterialien werden zu schnell geändert (Kostenexplosion)
	Tagesgeschäft
	Zeitmangel
	kein Budget für Ausbildung
	immer neue Nebentätigkeiten (Bürokratie)
	lange Dienstwege + Entscheidungszeiten
	starre Strukturen
	Fehlzeiten

Was ist förderlich für die Ausbildungsqualität?

- ausreichendes Budget
- Material, Werkzeug
- Maschinen, Anlagen, Einrichtung
- Ausbildungsunterlagen
- Weiterbildung d. Ausbilder

gut organisierte Abläufe und Strukturen
(zeitlich u. organisatorisch)

gut ausgestattete und ordentliche Lehrwerkstätten

- gut organisierter Ausbildungsablauf (Einheit von Theorie & Praxis)
- modernes Ausbildungsequipment

gesunder Mix von älteren und neueren
Ausbildungsmaterialien

Kooperationen

- Ergänzungsausbildung
- Unternehmenskooperationen/Ausbildungsverbünde

Freiräume zur Ausbildungsplanung / Gestaltung A + A

einheitliche Richtlinien aller Ausbildungsakteure

- gut ausgestattete Berufsschule
- motivierte und gut ausgebildete Lehrer
- gute Zusammenarbeit BS + Betrieb

- Ausbildungshöhepunkte
- Erlebnispädagogik
- Projektmanagement / Sozialprojekte
- Auslandseinsatz

klare unternehmerische Zielstellung (Umsatz,
Marktpositionen, Kundennutzen usw.)

Individualität jedes Azubis / Ausbilders

eingespieltes Ausbildungsteam

Gespräche mit Azubis / Kollegen

gegenseitiger Respekt und Anerkennung

Motivation

gleiche Ziele

sich für jeden einzelnen Azubi die nötige Zeit nehmen

unter Umständen einen Wechsel des Ausbildungsberufes ermöglichen

den wertschöpfenden Aspekt bei der Erteilung von Aufgaben nicht
außer Acht lassen

stärkenorientierte Ausbildung

Ausbildungsreife und ausreichende Vorbildung der Azubis

gutes Klima zwischen Azubi / Ausbilder

Selbstverwirklichung bei betrieblichen Aufträgen

Lob / Anerkennung

Hilfestellung (nicht allein gelassen werden)

positiv eingestelltes Team

Herausforderungen

Weiterbildungswille und Einsatzfreude der Ausbilder

motivierte Azubis und Ausbilder

homogene Lerngruppen

fördernde Lernatmosphäre / gutes Gruppenklima

5.5 Die Zielformulierung

Diese bisher erarbeiteten Informationen und die Reflexion der eigenen Ausbildungspraxis und den Gegebenheiten im Betrieb sollten nun genutzt werden, um systematisch Zielstellungen zu entwickeln, die im Rahmen der Qualitätsentwicklung verfolgt werden sollen. Hier ist es von Vorteil, bereits in der Phase der Formulierung der Ziele alle beteiligten Personen und Ausbildungsabteilungen sowie die Unternehmensleitung einzubinden, um die Motivation der Zielverfolgung und Akzeptanz der für die Zielerreichung notwendigen Maßnahmen zu fördern. Beispielsweise sollten pädagogische Konzepte und Zielvorstellungen mit allen Auszubildenden und Auszubildenden besprochen, vereinbart und zudem die Ausbildungsschritte für alle Beteiligten transparent dargestellt werden. Die Zielerreichung sollte anhand von Kriterien, Feedbacks und offenen dialogischen Bewertungen überprüft werden. Ein Beispielinstrument für das strukturierte Vorgehen hierbei ist die Entwicklung eines Qualitätsleitbilds für die Ausbildung⁷.

6. Ein Umsetzungsbeispiel aus der betrieblichen Praxis

Im Anschluss an den im Modellversuch „ProfUnt“ durchgeführten Qualitätsworkshop, in dem die Qualitätsentwicklung der Berufsausbildung nach oben beschriebenem Schema angeregt wurde, kam es dazu, dass ein ganztägiger Workshop mit Auszubildenden des ersten Lehrjahres stattfand. In diesem Workshop wurden von den Auszubildenden die Erwartungen geäußert, mit denen sie die Ausbildung im Unternehmen begonnen und in wieweit sich diese Erwartungen zum Ende des ersten

⁷ Ein Leitfaden für die Entwicklung eines Qualitätsleitbilds für die Ausbildung in KMU ist von der GAB München im Modellversuch Graswurzel QES entwickelt worden. <http://www.foraus.de/html/3657.php>

Lehrjahres erfüllt hatten. Weiterhin wurden mit den Auszubildenden konkrete Verbesserungsbedarfe der Ausbildung besprochen. Diese Informationen und Anregungen wurden daraufhin von den Auszubildenden in einem weiteren Workshop aufgegriffen und Konzepte für umzusetzende Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet.

Literatur und Links

Beicht, Ursula/ Krewerth, Andreas/ Eberhard, Verena/ Granato, Mona (2009): Viel Licht - aber auch Schatten - Qualität dualer Berufsausbildung in Deutschland aus Sicht der Auszubildenden. In BiBB-Report 9/2009:

http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a12_bibbreport_2009_09.pdf

BMBF (2009): Entwicklung einer Konzeption für eine Modellinitiative zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung, Band 4 der Reihe Berufsbildungsforschung

http://www.bmbf.de/pub/band_vier_berufsbildungsforschung.pdf

Ebbinghaus, Margit (2007): Qualität betrieblicher Ausbildung: Einigung auch unter Experten schwierig - Ergebnisse aus dem BIBB-Expertenmonitor.

https://expertenmonitor.bibb.de/downloads/Ergebnisse_20070904.pdf

GAB München im Modellversuch Graswurzel QES unter:
<http://www.foraus.de/html/3657.php>

Linten, Markus/Prüstel, Sabine (2013): Auswahlbibliografie „Qualität in der beruflichen Bildung“. Bundesinstitut für Berufsbildung.

www.bibb.de/de/wlk8002.htm

www.bibb.de/dokumente/pdf/a1bud_auswahlbibliographie-qualitaet.pdf