

Dokumentation Forum 2 (Andrea Mohoric, Nationale Agentur beim BIBB):

Die Praxis – Qualitätssicherung der betrieblichen Bildung aus dem Blickwinkel von einem „hauptamtlichen“ Ausbilder und einem „nebenamtlichen“ Ausbilder

Das Forum 2 ging mit Blick auf die Berufsausbildung in einem Großbetrieb und einem mittelständischen Betrieb folgenden Fragestellungen nach:

- Welche Anknüpfungspunkte gibt es zwischen dem Europäischen Bezugsrahmen EQAVET mit zehn Indikatoren-Bereichen zu den im betrieblichen Kontext in Deutschland gebräuchlichen Systemen der Qualitätssicherung und -entwicklung?
- Welche Beiträge leisten die Berufsbildungsausschüsse bei den zuständigen Stellen aus Sicht der Betriebe zur Qualitätsentwicklung der beruflichen Bildung?

Expertenbeiträge

Klaus Küper, Deutsche Telekom AG, Münster

Kernaussagen seiner Präsentation

Herr Küper ordnete die Zielsetzung der „reflexiven beruflichen Handlungskompetenz“ und die Ausbildungsmethode des „arbeitsprozessintegrierten Lernens (aprint Lernen)“ bei der Telekom Ausbildung dem europäischen Referenzindikator 6 „Nutzung erworbener Kompetenzen am Arbeitsplatz“ zu. Die reflexive Handlungskompetenz beinhaltet neben Kompetenzen und Beschäftigungsfähigkeit auch gesellschaftliche Werte und Persönlichkeitsentwicklung, zur Übernahme von Verantwortung und zur selbständigen lebenslangen Gestaltung der eigenen Berufsbiographie. Die Deutsche Telekom AG hat das Lernen in Ausbildungswerkstätten schon vor vielen Jahren aufgegeben, da die technologische Aktualität der Ausstattung einer Lehrwerkstatt begrenzt ist und die Geschäftsprozesse den Kundenanforderungen folgen. Die technologische Geschwindigkeit ist so schnell, dass aktuelle Technik nur in realen Prozessen gelernt werden kann. Demzufolge steht betriebliches, möglichst selbstgesteuertes und selbstorganisiertes Lernen, integriert in Geschäftsprozesse im Mittelpunkt der Telekom Ausbildung. Dort können Auszubildende die gesamte Bandbreite der Fachlichkeit erleben und Handlungsstrategien in der „Realität“ erproben.

Die Qualifizierung der Ausbilder/innen der Deutschen Telekom zu Lernprozessbeleiter/innen, die gemeinsam mit dem Sozialpartner entwickelt wurde, gehört für Herrn Küper zum Referenzindikator 2 „Investition in Aus- und Weiterbildung des Bildungspersonals“. In diesem Modell wird der Ausbilder zum Lern-Ermöglicher/Lernprozessbegleiter. Er/ sie begleitet und reflektiert das Lernen, während der Auszubildende der Souverän seines Lernprozesses ist.

Das neue Rollenbild des Ausbilders als Pädagoge und Manager der Ausbildung ist es, das Arbeitslernen zu reflektieren und zu beraten sowie die Ausbildung zu organisieren und zu koordinieren. Er vermittelt keine spezifische Fachlichkeit, das ist vielmehr die Aufgabe der ausbildenden Fachkraft - des Spezialisten der konkreten Arbeitsprozesse. Das Qualifizierungskonzept zum Lernprozessbegleiter sieht vor, dass der Ausbilder den gesamten Ausbildungsprozess des Auszubildenden nachempfundenet und sich dabei mit den inhaltlichen Schwerpunkten Wissensarbeit und lernprozessbegleitende Kommunikation auseinandersetzt.

Zum Referenzindikator 1 „Qualitätssicherungssystem“ zählen bei der Telekom AG:

- ein einheitliches berufspädagogisches Konzept, das konzernübergreifend implementiert wird und daher durch einheitliche Instrumente Qualität herstellt.;

- die Steuerungsinstrumente der Ausbildung, die individuelle Lernfortschritte messen, reflektieren und dokumentieren; und
- das Qualitätssystem der Deutschen Telekom, das neben Steuerungsdimensionen auch Zieldimensionen wie Ergebnis, Transfer und Nachhaltigkeit nach Möglichkeit evaluiert und EFQM-Light als Selbstbewertung beinhaltet.

Auf Fragen zur Ausbildung der Deutschen Telekom AG ergänzte Herr Küper folgende Informationen: Telekom Auszubildende sind zum größten Teil Realschüler, zudem nehmen ca. 8 % Hauptschüler und etwa 35 % Abiturienten an der Ausbildung teil. Bei der Deutschen Telekom haben alle Ausbilderinnen und Ausbilder die AEVO-Prüfung abgelegt. Diese wurde auch in der Zeit gefordert, in der sie ausgesetzt war. Auf einen Ausbilder/ Lernprozessbegleiterin kommen zwischen 25 und 30 Auszubildende, die er/ sie betreut, wobei das Spektrum der durch den Lernprozessbegleiter begleiteten Berufsbilder regional unterschiedlich hoch ist. Seit einigen Jahren ist es bei der Telekom ganz selbstverständlich, dass die Lernprozessbegleiter Auszubildende aus ganz unterschiedlichen Berufsbildern in ihrem Lernprozess begleiten. Das Konzept der Lernprozessbegleitung hat den Vorteil, dass gute Auszubildende mehr lernen können und dass auf Auszubildende, die mehr Unterstützung benötigen, flexibler und individueller reagiert werden kann. Zudem ist der Ausbildungsabbruchquote sehr gering, da die Ausbilder in engem Kontakt zu den Auszubildenden stehen und ggf. auch einen Berufsbildwechsel innerhalb der Telekom ermöglichen können. Der Zusammenhang von Lernen im Geschäftsprozess, Ausbildungslehrgang und Ausbildungsordnung stellt sich im ständigen Dialog der Ausbilder und betrieblichen ausbildenden Fachkräfte her, bei dem es u.a. auch um die Akquise betrieblicher Lerneinsatzplätze geht, die dem Lernprozess und den individuellen Bedarfen der Auszubildenden entsprechen.

Heinrich Haas, Hans Hess Autoteile GmbH, Köln

Kernaussagen (zusätzlich) zu seiner Präsentation

Herr Haas vertritt die Auffassung, Qualität misst sich vor allem an Resultaten. Im Wesentlichen trägt der Mittelstand dazu bei, dass Deutschland Exportweltmeister ist. Er erinnerte daran, dass der Mittelstand nach wie vor der größte Ausbilder in Deutschland ist, denn 2/3 der Ausbildungsabsolventen kommen aus klein- und mittelständischen Unternehmen. Herr Haas bezog sich neben seiner eigenen Präsentation zudem auf die Präsentation von Barbara Fabian. Es steht für Qualität, wenn ein ehemaliger Auszubildender Qualitätsbeauftragter und Führungskraft im Unternehmen wird. Bei Hans Hess Autoteile sind 20% der Mitarbeiter und 50% der Führungskräfte ehemalige Auszubildende. Das hat zudem Vorbildfunktion für die Ausbildung und die Auszubildenden, so Herr Haas. Diese Zahlen basieren auf einer 20-jährigen Ausbildungsstrategie, die Qualität und Ausbildungserfolg durch bestimmte Ziele und Werte schafft. Das Ausbildungsziel heißt, die jungen Menschen fit für den Arbeitsmarkt zu qualifizieren. Qualität in der Ausbildung bemisst sich daran, wie einsatzfähig ist jemand später im Betrieb.

Wollen kommt vor Können, d.h. der Wille und die Leistungsfähigkeit zum Lernen muss vom Auszubildenden selbst kommen. Der Betrieb ermöglicht die Ausbildung, wo der Auszubildende sein Können in betrieblichen Handlungsfeldern ausprägen kann. Eine gewisse Anpassungsfähigkeit ist notwendig. Verantwortung übernehmen und tragen können Auszubildende beispielsweise durch eigenverantwortliche Projektarbeit. In der Einstiegsqualifizierung wird ihnen deutlich gemacht, dass sie diese Möglichkeit selbstverantwortlich nutzen können, um weiter zu kommen. Auszubildende werden bei Hans Hess Autoteile gefördert und gefordert. Sie sind nicht allein Manövriermasse bei personellen

Engpässen im Betrieb, wenn sie im Abteilungsdurchlauf und bei Urlaubsvertretung eigenverantwortlich arbeiten. Vielmehr trägt es zu Ihrer Selbständigkeit bei, wenn sie dabei ihr Können unter Beweis stellen.

Pünktlichkeit ist Zuverlässigkeit: 3malige Verspätungen in der Schule führen zu 3 Minusstunden im Betrieb. So lassen sich Lerneffekte erzielen, daher kooperiert der Betrieb eng mit der Berufsschule. Streitkultur pflegen ist ein wichtiges Motto bei Hans Hess Autoteile GmbH, insofern werden die Beurteilungsbögen der Auszubildenden kritisch durchgesprochen.

Qualität spricht sich herum, gute Ausbildungsbetriebe haben auch viele Ausbildungsbewerber. Hans Hess Autoteile GmbH bildet mittlerweile die Nachfolgeneration der eigenen Kundschaft aus. Diese Kundenbindungsstrategie macht 10% des Umsatzes aus. Das bedeutet Nachhaltigkeit und ist zugleich ein Qualitätsmerkmal. Dabei versteht der Betrieb sein Engagement auch als Erziehungsauftrag: 'vom Menschen zum Mitarbeiter'; dazu gehört auch, Elternkontakte zu pflegen.

Trotz Qualitätsstandards haben wir es mit Menschen und nicht mit Maschinen zu tun, d.h. vor Ort sind doch unterschiedliche Menschen und Bedingungen. Er räumte ein, dass ein starres Qualitätssicherungssystem in KMU-Betrieben nur schwer umzusetzen ist.

Auf Nachfragen zur Ausbildung der Hans Hess Autoteile GmbH antwortete Herr Haas wie folgt: Hans Hess Autoteile hat einen gewerblichen Ausbilder, der zugleich auch Prüfungsausschussmitglied ist. Zudem gibt es Kaufleute mit AEVO-Zulassung, z.T. in der Person des Abteilungsleiters bzw. die auf die Abteilungen verteilt sind. Herr Haas selbst ist Ausbildungsleiter, kennt noch jeden Auszubildenden persönlich, was bei einer Betriebsgröße von 300 Mitarbeitern eher eine Ausnahme darstellt. In Kleinbetrieben ist nach wie vor der Chef selbst der Ausbilder.

Beide Referenten bestätigten die zukünftigen Herausforderungen, die durch den Fachkräftemangel entstehen. Die KMU brauchen Unterstützung etwa durch Lern-Coaches der Kammern, da bei geringerer Bewerberzahl auch lernschwache Schulabgänger als Auszubildende zum Zuge kommen. Während Herr Haas z.B. fordert in Mathematikförderung der Auszubildenden zu investieren, können Ausbildungsanfänger bei der Deutschen Telekom eine Mathematik-Online-Schulung absolvieren, bevor sie einen Ausbildungsvertrag bekommen. Bezogen auf die heutige Übernahme-situation von Ausbildungsabsolventen, ginge es nicht allein um Abschlussnoten. Vielmehr spielt etwa die Kundenorientierung eines Absolventen und sein Verkaufstalent eine Rolle, ihn im Unternehmen zu beschäftigen, so Herr Haas. Bei der Telekom AG werden die Arbeitsplätze für die Auszubildenden in einer Jobbörse angeboten. Besonders leistungsstarke Auszubildende erhalten frühzeitig ein Schreiben mit einer Übernahmegarantie.

Diskussion zu Qualitätssicherungssystemen und europäischen Instrumenten

Bei Hans Hess Autoteile GmbH besteht ein Qualitätssicherungssystem nach ISO. Herr Haas bestätigte, dass die durch die Kammern bereitgestellten Qualitäts-Coaches für KMU eine wichtige Hilfestellung bedeuten. In klein- und mittelständischen Unternehmen beinhaltet Qualität - wie er in seinem Beitrag darlegte - andere Indikatoren, Messpunkte und Resultate. Er vermutet, der Fachkräftemangel entfaltet mehr konkrete Dynamik, denn dabei wird sich erweisen, welcher Ausbildungsbetrieb qualitativ bei den Ausbildungsbewerbern besteht.

Herr Küper erläuterte, dass die Telekom AG ein eigenes Qualitätsentwicklungssystem (QualiTA) unter Nutzung der EFQM-Light-Selbstbewertung entwickelt hat, denn das Qualitätssicherungssystem nach ISO bringt wenig für die Ausbildung. Mit diesem Qualitätsentwicklungssystem konnte ein systemati-

scher Prozess formuliert, ein Konzept der Ausbildung für ALLE Berufe sowie gleiche Standards und Instrumente entwickelt werden. Dies erleichtert die praktische Umsetzung der Ausbildung, denn zuvor hatte etwa jedes Berufsbild einen eigenen Beurteilungsbogen.

Es geht um Hypothesen und Indikatoren, d.h. um die Fragestellungen:

- Was will ich verändern?
- Was kann ich messen?
- Woran mache ich die Qualitätsentwicklung fest?

Qualitätshandbücher allein bringen noch keine Qualität: Kriterien-Manager muss jeder sein. Der Qualitätsanspruch muss ins Bewusstsein aller getragen werden, nur dann entfalten Qualitätssicherungssysteme ihre Wirkung.

Herr Küper erklärte die überzeugenden Vorteile der individuellen Lernzielvereinbarung, denn in der regelmäßigen Reflexion wird dem Auszubildenden der eigene Kompetenzzuwachs immer wieder selbst bewusst. Ihnen wird z.B. deutlich wie viel Kommunikation notwendig ist, um ein Einladungsschreiben zu verfassen und welche Kompetenzen dazu wichtig und notwendig sind. Ausbildungsinhalte, persönliche Lernziele und Lernfortschritte werden kontinuierlich reflektiert und neu bestimmt. Dadurch können individuelle Anpassungen greifen wie etwa Auswahl und Verbleib in einem betrieblichen Einsatzgebiet oder eine individuelle Förderung etwa das Präsentieren zu lernen.

Bei der Deutschen Telekom wird kein Qualitätsranking der 33 Ausbildungszentren geführt, sondern es wird von den „Klassenbesten“ gelernt. Dieser Blick beflügelt auch die anderen, die wissen wollen: „was habt ihr anders gemacht“?

Herr Küper findet Benchmarks und die Bewertung durch externe Auditoren nicht überzeugend, da die Vergleichsmaßstäbe und Inhalte wenig transparent sind. Die Telekom Ausbildung vollzieht daher eine EFQM-Light-Selbstbewertung des eigenen Qualitätssicherungssystems durch die einzelnen Ausbildungszentren.

Herr Haas bestand darauf, Qualität an den guten Resultaten der Berufsausbildung in Deutschland zu messen, die eine - im Vergleich mit anderen europäischen Staaten - geringe Jugenderwerbslosenquote zur Folge hat.

Herrn Haas zufolge, der sowohl im Berufsbildungsausschuss als auch im Prüfungsausschuss tätig ist, werden Qualitätsstandards und Fragen der Qualitätsentwicklung in beiden Gremien behandelt. Die Berufsbildungsausschüsse - ein abgeählter Kreis von vorgeschlagenen/ entsendeten Vertretern der Sozialpartner aus Verbänden und Gewerkschaften - kümmern sich um die Veränderung in Berufsbildern und welche Bedeutung das für die Inhalte der Ausbildungsordnung hat. Nach Herrn Haas Erfahrung werden im Prüfungsausschuss, dem alle Prüfer angehören, viel eher Qualitätsfragen der Ausbildungspraxis thematisiert und wie veränderte Anforderungen in der Berufsausbildung einfließen.

Fazit

Die in den deutschen Ausbildungsbetrieben implementierten Instrumente und Verfahren zur Qualitätssicherung und -entwicklung lassen sich zwar einzelnen europäischen Qualitätsindikatoren zuordnen, der europäische Referenzrahmen dient aber bislang nicht zur Orientierung bei der Weiterentwicklung dieser Systeme.

In klein- und mittelständischen Betrieben wird ein Qualitätssicherungssystem anders praktiziert. Die Umsetzung und Anwendung umfangreicher detaillierter Instrumente und Prozesse wie in einem

Großbetrieb sind nicht realisierbar. KMU sind häufiger auf Qualitäts-Coaches der Kammern angewiesen, die dabei Unterstützung leisten.

Nach Einschätzung der Referenten haben sich die Berufsbildungsausschüsse dem Thema Qualität gestellt, Qualitätszirkel eingerichtet und/oder das Thema Qualität wird kontinuierlich behandelt, allerdings nicht unter Bezugnahme auf den europäischen Referenzrahmen. Damit die Berufsbildungsausschüsse in Deutschland in Bezug auf die europäischen Instrumente zum Motor der Qualitätsentwicklung werden können, ist es wichtig, die Zusammenhänge und Bezüge zwischen Referenzrahmen und Qualitäts-Praxis näher zu beschreiben.

Denn Sinn und Zweck von EQAVET als Rahmen der Qualitätssicherung verstehen sich nicht von selbst, da alle Betriebe und Ausbildungseinrichtungen bereits seit Jahren Qualitätssicherungssysteme umsetzen und eigene Instrumente anwenden. Deshalb müsste zunächst einmal dargestellt werden, was es in Deutschland schon alles gibt: unterschiedliche Qualitätssicherungssysteme je nach Größenordnung der Unternehmen, das duale System und seine Leistungsfähigkeit, die AEVO als Mindeststandard. In einem zweiten Schritt wäre dann die Einordnung der Anknüpfungspunkte der bestehenden Systeme und Instrumente zum DEQA-VET und EQAVET erforderlich, so dass man bei der abschließenden Gesamtbetrachtung dann auch den noch bestehenden Handlungsbedarf identifizieren könnte.

Andrea Mohoric, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Nationale Agentur beim BIBB