Qualitätsinitiativen intermediärer Einrichtungen am Beispiel der IHK und HwK (zentrale Projektergebnisse)

Aufgrund der hohen Ausbildungsqualität in den Betrieben und der damit nach Ausbildungsabschluss schnellen Einmündung in den Arbeitsmarkt genießt die duale Berufsausbildung in Deutschland einen hohen Stellenwert. In Anbetracht demographischer 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 Fachkräfte stillen.

Bei der Qualitätssicherung und -entwicklung der Ausbildung handelt es sich in Deutschland um eine Querschnittsaufgabe, die sämtliche Ebenen der beruflichen Bildung umfasst. Sie wird maßgeblich unter Einbezug relevanter Akteure, wie der Sozialpartner, von der systemischen Ebene aus reguliert und in der Ausbildungspraxis auf Anbieterebene umgesetzt. In diesem Gefüge ist jedoch 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. 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 (DEQA-VET) 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.

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 intermediärer Einrichtungen 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 und 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-, 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 Handwerks- sowie Industrie- und Handelskammern 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 aufwändig 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. Andererseits lösen sich viele Qualitätsinitiativen ausdrücklich von ihren etablierten Vorbildern, um passgenauer die spezifischen Bedarfe von KMU anzusprechen: Sie sind niedrigschwelliger konzipiert (i.d.R. 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) Auszeichnungsinitiativen

Für Auszeichnungsinitiativen 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 sichtbarer 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 Auszeichnungsinitiativen belegt einen auf Seiten der Betriebe in den vergangenen Jahren gestiegenen Bedarf nach extern sichtbarer Bewertung betrieblicher Ausbildungsqualität und -befähigung. Die Auszeichnungsinitiativen 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 Auszeichnungsinitiativen 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 Auszeichnungsinitiativen (Betriebe bewerben sich aktiv) sprechen hingegen die Breite der Betriebe an. Sie rücken die Qualitätssicherung des Ausbildungsprozesses in den Mittelpunkt und leiten zu einer intensiven, auf Selbst-Evaluation basierenden Auseinandersetzung mit betrieblicher Ausbildungsqualität an. Siegelprogramme mit optionalem Audit greifen dabei mit ihren Zertifizierungsprozessen am deutlichsten Qualitätsmanagement-Logiken auf, um sich andererseits 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 den 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, so dass 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 steht. 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 zum einen 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 Thema 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. 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 wie 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“ 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 ermessen. 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.