



Interview des IG Metall-Bildungsportal WAP mit Hermann Novak zum BIBB-Modellversuch Q:LAB / 31. August 2012

Hermann Novak, nach Maschinenschlosserausbildung und Berufstätigkeit im erlernten Beruf Studium der Sozialarbeit. Anschließend Pädagogischer Leiter einer Jugendbildungsstätte und in der Erwachsenenbildung tätig. Im Anschluss an das Studium der Soziologie, Psychologie und Pädagogik Weiterbildungsreferent und danach langjährig Leiter Personalentwicklung und Berufsbildung in einem Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie. Seit 25 Jahren freiberuflich in Forschungsprojekten sowie betrieblichen Entwicklungsprojekten und Modellversuchen auf Bundes- und Landesebene tätig. Er beschäftigt sich mit Fragen der Gestaltung von Arbeit, Bildung und Innovationen.



WAP: Sie sind einer der Verantwortlichen für das BIBB-Modellversuchsprojekt zum Thema Qualitätssicherung in der Berufsausbildung mit dem Titel Q:LAB. Was verbirgt sich hinter Q:LAB?

Hermann Novak: Der genaue Titel des Modellversuchs lautet „Entwicklung, Erprobung und Transfer eines ganzheitlichen lernorientierten Qualitätsmanagementsystems für die Berufsausbildung in kleinen und mittleren Unternehmen“. Kurz gesagt: **Qualitätsmanagementsystem in der lernorientierten Ausbildung**“.

Viele stolpern über die Bezeichnung „lernorientierte Ausbildung“. Wir wollen dadurch einen Kontrapunkt setzen zur „vermittlungsorientierten Ausbildung“, bei der es im Prinzip um Präsentation von Kenntnissen und Fertigkeiten durch das Ausbildungspersonal geht, die von den Auszubildenden übernommen werden sollen.

Was ist das Besondere des Modellversuchs?

Ausgangspunkt der Qualitätsdiskussion im Modellversuch sind die Ziele der Berufsausbildung. Nur wenn junge Menschen während der Ausbildung eine umfassende berufliche Handlungsfähigkeit, berufliche Identität, Mündigkeit und Tüchtigkeit entwickeln können, sind sie für ihren weiteren Lebensweg persönlich und für die kommenden Herausforderungen einer sich ständig wandelnden Arbeitswelt gerüstet.

Das geht zum Beispiel nicht mit Beurteilungsverfahren mit ihren im Prinzip für den Ausbildungserfolg untauglichen Kriterien. Sie sind allerdings nach wie vor weit verbreitet. Wir müssen weg von einer Praxis, die defensive Lernmuster erzeugt, d. h., ich lerne um Bedrohung, also um eine schlechte Note zu vermeiden.

Q:LAB ist folglich **kein** Konzept, bei dem nachträglich irgendwelche Defizite bei den Lernenden, der Ausbildungsorganisation oder den Lernorten festgestellt werden. Q:LAB ist **ein** Konzept zur kontinuierlichen, präventiven Potenzialförderung, das Personen und die Organisation zugleich im Blick hat. Die Ausbildungsqualität allein an der technischen Ausstattung der Ausbildungswerkstatt festzumachen, greift zu kurz.

Warum ist es wichtig, alle Akteure zu beteiligen?

Aus den Zielsetzungen und Erwartungen an die Berufsausbildung ergeben sich Konsequenzen für die Gestaltung der Lehr-/Lernprozesse. Bei uns wird die Verantwortung für die Ausbildungsqualität erweitert.

Deshalb zählen wir zu den Lernenden im lernorientierten Ausbildungsqualitätsmanagementsystem nicht nur die Auszubildenden, sondern auch die AusbilderInnen, BetriebsrätInnen, die JAV's, die Personal- und Ausbildungsleitung, Führungskräfte aus Produktion, Verwaltung und Entwicklung, ja auch die Geschäftsleitung der Firma.

Wenn wir über Ausbildungsqualität reden, dann muss auch über die Bedeutung der Berufsbildung im Unternehmen gesprochen werden. Berufsausbildung legt das Fundament für die Sicherung und Weiterentwicklung der Innovationskraft und Innovationsfähigkeit der Firma und des Standorts. Das muss klar sein und daher müssen alle an den Tisch.

Die Unternehmensleitung, das Management, aber auch der Betriebsrat mit seinem Wissen aus dem Wirtschaftsausschuss und dem Aufsichtsrat müssen der Ausbildung frühzeitig Informationen geben, wohin die Entwicklungen gehen.

Wir brauchen uns sonst nicht darüber beklagen, dass die Ausbildung – wie wir immer auch zu hören bekamen – in einer Nische ihr Eigenleben führt. Natürlich mag die Welt der Ausbildung und der Ausbilder geprägt sein von „der neuen Maschine“, vielleicht noch von Berufswettbewerben oder von der pfiffigen Methode zur Motivation der anscheinend demotivierten und leistungsschwachen Auszubildenden, aber in den Betrieben wird zu wenig getan, Ausbilder und Ausbilderinnen in die Unternehmens- und Organisationsentwicklung einzubeziehen.

Q:LAB hat sich die Ausbildungsqualitätsentwicklung insbesondere in Klein- und Mittelunternehmen (KMU) vorgenommen. Wer macht genau mit und war es schwer die Beteiligten in den Betrieben zum Mitmachen zu motivieren?

Mit unserem Schwerpunkt auf KMU's soll nicht der Eindruck erweckt werden, dass in diesen Betrieben der größte Handlungsbedarf besteht. Ich bin auch in vielen Großbetrieben unterwegs und meine, auch dort wäre eine breite umfassende Ausbildungsqualitätsdiskussion angebracht.

Zugang zu den Firmen erhielten wir über Verwaltungsstellen der IG Metall und die Bezirksleitung der IG BCE. Betriebsräte haben gute Arbeit geleistet. Sie waren die Türöffner, in dem sie die Geschäftsleitungen und Ausbildungsverantwortlichen auf den Modellversuch aufmerksam machten und erste Gespräche führten. Auch Bevollmächtigte schalteten sich ein und redeten mit Geschäftsleitungen. Daran anschließend konnten wir das Projekt vorstellen.

Der Modellversuch Q:LAB wird in der „Metropolregion Nürnberg“ und in den Regionen „Bodensee – Oberschwaben – Allgäu“, „Mittlerer Oberrhein“ und „Ostwürttemberg“ durchgeführt. Die Firmen sind dem Metallbau und dem Maschinenbau, der Gießereibranche, der Elektro- und Elektronikindustrie, dem Fahrzeugbau und der Automobilzulieferindustrie, der Landmaschinentechnik, der Holz- und Kunststoffverarbeitenden Industrie und der Pharmabranche zuzuordnen. Und es ist ein Handwerksbetrieb beteiligt. Der kleinste Betrieb hat 140, der größte Modellversuchsbetrieb ca. 1.000 Beschäftigte.

Gibt es Widerstände und wie habt ihr sie im Projekt gelöst?

Ehrlich gesagt: Es gab sogar offene Widerstände. Zum Beispiel wollten Firmenleitungen und Betriebsrat mitmachen, aber Ausbildungsleitungen und Ausbilder weigerten sich. Ja, es gab in einer Region sogar Rundrufe von Ausbildungsleitungen, um die Teilnahme von Ausbildern anderer Unternehmen zu verhindern.

Bei der Auswertung unserer Erfahrungen aus der Akquisephase haben wir drei Typen von Ausbildungen formuliert:

- 1.) Die reflexionsverweigernde, sich nicht in die Karten schauen lassende, ihren bisherigen Pfad weiter gehen wollende Ausbildung.
- 2.) Die nachdenkliche, gegenüber Reflexionen und (Weiter-)Entwicklungen zwar skeptische aber nicht abgeneigte Ausbildung.
- 3.) Die Reflexionsgelegenheiten und Impulse suchende, (weiter-)entwicklungsbereite Ausbildung.

Zu den Projektpräsentationen gehörten immer auch Betriebsrundgänge mit Führungskräften, Betriebsräten, JAV's und Ausbildern. Nicht das Überreden war das Ziel, sondern das gemeinsame Entdecken, was im Betrieb los ist, was zur Ausbildung gesagt wird, was die Ausbildung macht und wohin das Unternehmen sich entwickeln will.

Dabei konnten wir auf etwas zurückgreifen, was Martin Allespach und ich vor nicht allzu langer Zeit im Rahmen von Bundes- und Landesprojekten entwickelt, erprobt und seither mehrfach angewendet haben: Das sog. „Konzept der mit-forschenden Akteure“. Die Praxis wird nicht von Externen be-forscht, sondern untersucht sich gemeinsam mit uns selbst, deckt auf, was los ist, formuliert den Handlungs- und Lernbedarf und erarbeitet das neue Konzept und setzt es unter Begleitung um.

Welche Rolle spielen regionale Netzwerke?

Es gibt bei Q:LAB funktions- und hierarchieüberreifende Arbeitsgruppen in einzelnen Betrieben und es gibt betriebsübergreifende Lern- und Arbeitsnetzwerke in den jeweiligen Projektregionen.

In beiden Arbeitsformen werden Problematiken zur Diskussion gestellt, dazu Standpunkte und Meinungen ausgetauscht, Konflikte und Widersprüche offengelegt und ausgehend von der jeweiligen Perspektiven gemeinsame Bilder und exemplarische Lösungen erarbeitet.

Der Modellversuch ist für den IG Metall-Arbeitskreis „Kleinere und mittlere Unternehmen“ der IG Metall Verwaltungsstelle Friedrichshafen-Oberschwaben der Anlass, sich explizit mit Fragen der Gestaltung der Berufsausbildung zu beschäftigen und Ausbildungsqualität in seinen langfristig angelegten Diskurs- und Entwicklungsprozess zu verankern.

Während er sich vorher mit der Zukunft der Arbeit und dem Thema „Innovation“ auseinandersetzte, Demografiebilanzen erstellte, Zusammenhänge und Auswirkungen der demografischen Entwicklung für die Betriebe untersuchte, mit Hilfe eines im Wissenschaft-Praxis-Dialog entstandenen Instruments die Lernhaltigkeit und Entwicklungsförderlichkeit von Arbeit analysierte, rückte der Blick der Betriebsräte auf den gegenwärtigen Stand von Personalentwicklung, Weiterbildung und Qualifizierung in den einzelnen Unternehmen.

Das IG BCE-Netzwerk in Franken, in dem Betriebsräte, Ausbildungsverantwortliche und Ausbilder kooperieren, knüpft an die sog. Prüferschulungen der Gewerkschaft an.

Der betriebsübergreifende Blick ist nicht nur während der Projektlaufzeit, sondern über den Modellversuch hinaus wichtig. Betriebsräte und Ausbilder haben, das zeigt sich seit Modellversuchsstart, Diskussionsbedarf und beide wollen auch einmal die Position der Gewerkschaft zur Bildung und zur Zukunft der Arbeit hören und sich mit ihr auseinandersetzen. Eine gute Gelegenheit, man mag mir das verzeihen, wenn ich das so klar sage, das Thema Berufsbildung aus der Jugend- und Expertenecke herauszuführen.

Der Berufsbildungsausschuss (BBA) bei der zuständigen Stelle hat die Aufgabe auf eine stetige Entwicklung der Qualität der beruflichen Bildung hinzuwirken (§ 79 BBiG). Was müsste nach deiner Meinung der BBA zum Thema Qualität machen?

Jeder Betrieb als auch jedes regionale Netzwerk stellt ein Thema in den Raum, das intensiv bearbeitet wird. Drei Schwerpunkte gibt es derzeit: Ein heißes und von Ausbilder kontrovers und leidenschaftlich diskutiertes Thema ist „Reflektieren, Fördern und Entwickeln mit Hilfe von Lernstandskontrollen statt Beurteilungsverfahren“.

Es gibt zwei Themen, die den BBA meiner Meinung nach unmittelbar betreffen. Kritischer Punkt Nr. 1 sind die sachlich-zeitlich gegliederten Ausbildungspläne. Die Kolleginnen und Kollegen zeigen uns ihre Pläne und da wundere ich mich schon, was von Kammern akzeptiert wird. Kritischer Punkt Nr. 2 betrifft neue Berufsinhalte, wie z. B. die Arbeits- und Geschäftsprozessorientierung. Auch hier besteht Diskussionsbedarf. Was wir über den sicherlich sinnvollen und jederzeit von der Idee her zu vertretenden betrieblichen Auftrag als Prüfungsform hören, ist nicht im Sinne der Erfinder.

Im Übrigen keine Person in unseren Projektbetrieben, und da nehme ich die Betriebsratskolle-ginnen und –kollegen inkl. JAV's nicht aus, konnten mit Arbeits- und Geschäftsprozessorientie-rung nichts anfangen.

Ich bin jetzt mit der Arbeit der BBA's nicht so tief vertraut, aber auch dort wäre es im Kontext der Aufgabe, die ein BBA hat, sinnvoll und richtig, auch (wieder einmal) eine Verständigung und Transparenz der Sinn- und Bedeutungszusammenhänge der jeweiligen Mitglieder herbeizufüh-ren. „Was verstehen wir unter guter Ausbildung und was verstehen wir bei uns unter gelingen-dem Lernen?“

Diese Klärung gehört immer wieder auf die Tagesordnung einer Sitzung oder besser einer Klausur. Zur Erinnerung, was ich eingangs sagte: Q:LAB ist **ein** Konzept zur kontinuierlichen, präventiven Potenzialförderung. Das Q:LAB-Qualitätsmanagementsystem ist eine dynamische, ständig sich weiterentwickelnde QMS.

Link: <http://www.berufsbildung-qualitaet.de/>

Die Q:LAB-Instrumente werden gerade überarbeitet und stehen ab Spätherbst im Download zur Verfügung.

Das Interview führte Thomas Ressel von WAP. Eine gekürzte Fassung des Interviews erschien in „bb-aktuell, Informationsdienst der IG Metall für Berufsbildungsausschüsse bei IHK und HWK“, Nr. 3/August 2012, S. 3.