

## Ganzheitliches Qualitätsmanagementsystem in der lern(er)orientierten Berufsausbildung (Q:LAB)

Prozesse, Aktivitäten, Akteure, Instrumente, Ergebnisse und Wirkungen



### 1. Ausgangslage, Zielsetzung und Prozess

Ausgangspunkt und Leitlinie der Qualitätsdiskussion des Modellversuchs Q:LAB sind die Ziele der Berufsausbildung im Kontext moderner Beruflichkeit. Dazu gehören

- ▶ *Aufbau, Vertiefung und Erweiterung von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz;*
- ▶ *Förderung des sozialen Zusammenhalts;*
- ▶ *Entwicklung von Werteorientierung;*
- ▶ *Erwerb von Gestaltungskompetenz;*
- ▶ *Denken und Handeln in Geschäfts- und Arbeitsprozessen im Sinne von Ganzheitlichkeit;*
- ▶ *Entwicklung beruflicher Identität, Mündigkeit und Tüchtigkeit.*

Berufsausbildung fördert die Persönlichkeitsentwicklung der Jugendlichen und versetzt sie in die Lage, nicht nur technologische Entwicklungen, sondern auch den Wandel der Arbeitswelt aktiv mitzugestalten.

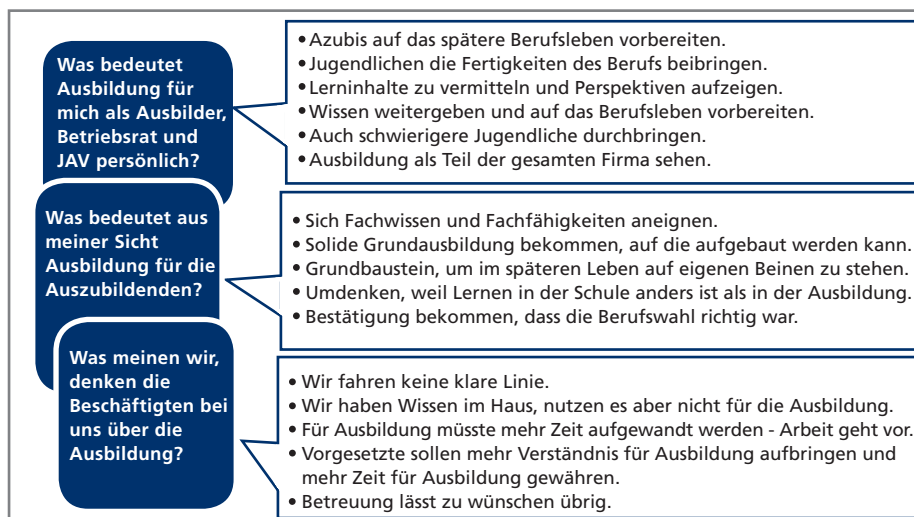
Umfassende berufliche Handlungsfähigkeit ist die Voraussetzung für ein innovationsbasiertes Produktionsmodell, wie es in Deutschland anzutreffen ist.

Der Modellversuch Q:LAB entwickelt und erprobt ein ganzheitliches lernorientiertes Qualitätsmanagementsystem für die Berufsausbildung in kleinen und mittleren Unternehmen. Konzept, Instrumente und Verfahren von Q:LAB stützen den Erwerb umfassender beruflicher Handlungsfähigkeit im Kontext einer gestaltungsorientierten Berufsbildung. Mit ihnen werden die Handlungs- und Gestaltungsbedarfe entdeckt.

Kernbestandteil von Q:LAB sind das Transparentmachen und die Reflexion der Sinn- und Bedeutungszusammenhänge aller betrieblichen Akteure über die Zukunft und die Qualität der Berufsausbildung. Qualitätsentwicklung und -sicherung setzt das Hinterfragen eventuell unterschiedlicher Vorstellungen und Ansprüche an die Berufsausbildung voraus. Bedeutend aus Sicht von Q:LAB ist das Herausarbeiten gemeinsam getragener Einschätzungen, der Entwurf gemeinsamer Bilder über die Gegenwart

und die Zukunft der Berufsausbildung und die Verständigung über gemeinsame Begriffe. Die Sicherung und Entwicklung von Ausbildungsqualität ist ein sozialer Prozess und nicht als ein technischer Messvorgang zu verstehen.

Bereits der Entwicklungs-, Erprobungs- und Evaluierungsprozess im Modellversuch orientiert sich an diesen Prämissen für gelingende Qualitätsentwicklung und -sicherung der Berufsausbildung.



**Abb. 1:** Reflexion der Ausbildungspraxis: Auszug aus den Ergebnissen eines betrieblichen Workshops mit Ausbildern und Ausbilderinnen, Betriebsräten und Jugend- und Auszubildendenvertretern

## 2. Modellversuchregionen, Branchen, Akteure

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.

Am Modellversuch beteiligt sind Geschäftsleitungen, Personal- und Ausbildungsleitungen, haupt- und nebenamtliches Ausbildungspersonal, Betriebsratsmitglieder, Jugend- und Auszubildendenvertretungen sowie Jugend- und Bildungssekretäre der IG Metall (IGM) und der IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE). Damit steht der Modellversuch Q:LAB auf einem breiten Fundament von Akteuren. Folglich ist die Möglichkeit zu Funktions- und Hierarchie übergreifenden Lernprozessen gegeben, denn Ausbildungsqualität ist vor allem das Ergebnis eines Verständigungs-, Aushandlungs- und kooperativen Gestaltungsprozesses.

## 3. Arbeitskonzept und Handlungsebenen

Entwickelt, erprobt und evaluiert wurden das Q:LAB-Konzept und die Instrumente auf drei Ebenen. Eingerichtet wurden

- ▶ *betriebsübergreifende Lern- und Arbeitsnetzwerke in den jeweiligen Projektregionen und*
- ▶ *Arbeitsgruppen in einzelnen Betrieben.*
- ▶ *Zusätzlich fanden überregional zentrale themenzentrierte Expertenworkshops statt.*

Akteurstypen	Anzahl
Bildungsträger	Grundig Akademie als Durchführungsträger
Sozialparteien	2 Gewerkschaften: IG Metall IG Bergbau, Chemie, Energie
Forschungs- und Beratungseinrichtungen	1 Universität 1 außeruniversitäre Forschungs- und Beratungseinrichtung
Unternehmen	24 kleine und mittlere Unternehmen (davon 1 Handwerksbetrieb) 1 Großbetrieb als Referenzbetrieb
Mitglieder von Geschäftsleitungen	5 Geschäftsführer
Personalleitungen	4 Personalleiter/innen
Ausbildungsleitungen	6 Ausbildungsleiter/innen
Ausbildungspersonal	12 Ausbilder/innen
Auszubildende	30 Auszubildende aus unterschiedlichen Ausbildungsberufen
Betriebsräte und Jugend- und Auszubildendenvertretungen	30 Betriebsräte/Betriebsrätinnen 7 Jugend- und Auszubildendevertreter/innen
Hauptamtliches Gewerkschaftspersonal	7 Gewerkschaftssekretäre/-sekretärinnen (Geschäftsführer/in, Zuständige für Jugend und Bildung)
Forschungs-, Konzept- und Prozessbegleitung, interne Evaluation	2 Personen

## Arbeit in regionalen Netzwerken

Der Modellversuch ist für den IG Metall-Arbeitskreis „Kleinere und mittlere Unternehmen“ in der Region „Bodensee – Oberschwaben – Allgäu“ der Anlass, sich explizit mit Fragen der Gestaltung der Berufsausbildung zu beschäftigen. Ausbildungsqualität wird dadurch in einen langfristig angelegten Diskurs- und Entwicklungsprozess verankert. Während der Arbeitskreis der Betriebsräte sich vorher u.a. mit den Themen Innovation und Arbeit, Demografie sowie der Analyse der Lernhaltigkeit und Entwicklungsförderlichkeit von Arbeit beschäftigte, ist der Blick gegenwärtig auf den Stand von Personalentwicklung, Weiterbildung und Qualifizierung in den einzelnen Unternehmen gerichtet.

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

Das IGM-Netzwerk im Raum Nürnberg, in dem Betriebsräte, Jugend- und Auszubildendenvertretungen, Ausbildungsverantwortliche, Ausbilder/innen und Fachausbilder/innen zusammenarbeiten, bildete sich im Anschluss an die ersten Situationsanalysen mit dem Instrument „Quick Check zur Ausbildungsrealität“ und den systematischen Bestandsaufnahmen. Arbeitsgrundlage sind die entdeckten und zwischenbetrieblich kommunizierten Gemeinsamkeiten und Differenzierungen und das Ziel, die Ausbildung zu verbessern.

Abb. 2: Die Akteure im Modellversuch Q:LAB

### Arbeit auf betrieblicher Ebene

Die Diskurse und Arbeitsergebnisse der drei Netzwerke strahlen über die Teilnehmenden zurück in die Betriebe und geben Impulse für weitere Schritte. So entstand ein weiteres Q:LAB-Handlungsfeld direkt in den Betrieben. Personell unterschiedlich zusammengesetzte Projektgruppen greifen aktuelle Themen hinsichtlich der Ausbildungsqualität auf, hinterfragen die Problematiken, tauschen Standpunkte und Meinungen aus, legen Konflikte und Widersprüche offen und erarbeiten exemplarische Lösungen.

Bisher wurden folgende Handlungsproblematiken thematisiert, Alternativen zur gegenwärtigen Praxis diskutiert und modellhafte Konzepte entwickelt:

- ▶ *Konzeptionelle und räumliche Überarbeitung der Ausbildung in Ausbildungswerkstätten;*
- ▶ *Qualitätssteigerung des Lernens in Betriebsabteilungen;*
- ▶ *Entwicklung von Lernorten mitten im Arbeitsprozess zur Verknüpfung von Lernen und Arbeiten in Berufsfeld übergreifenden Teams;*
- ▶ *Erstellen und Überarbeiten sachlich-zeitlich gegliederter Ausbildungspläne;*
- ▶ *Einführung und Optimierung von Arbeits- und Geschäftsprozessorientierung inklusive Beurteilungsverfahren und Lernstandskontrolle.*

### Workshop „Ausbildungsqualitätsverständnis“

Die Auswertung der in den Betrieben anzutreffenden QM-Systeme zeigte, dass diese durch ihre technizistische Ausrichtung ungeeignet sind für pädagogische Prozesse. Deshalb wurde der Expertenworkshop „Was sind Kennzeichen guter Ausbildung?“ durchgeführt.

Ziele des Workshops waren, neuere Ansätze und Initiativen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der betrieblichen Berufsausbildung, in der Berufsschule und in der gesellschaftspolitischen Bildungsarbeit kennen zu lernen, mit dem aktuellen Stand der Qualitätsdiskussion in den Betrieben zu vergleichen und Impulse für die Modellversuchsarbeit zu bekommen.

Die personelle Zusammensetzung des Workshops – sowohl auf Seiten der Teilnehmer als auch auf Seiten der Impulsgeber – gewährleistete, dass möglichst viele unterschiedliche Perspektiven auf Lernen und Lehren in Ausbildung, Weiterbildung und Schule in die Diskussion und in die Präzisierung der Qualitätskriterien mit einfließen.

Zum Beispiel stellte Prof. Dr. Hilbert Meyer von der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg zehn Kriterien für gute Schule und einen Orientierungsrahmen für guten Unterricht und gelingendes Lernen vor. Die Teilnehmenden reflektierten diese Merkmale vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen und übertrugen die Kennzeichen in der Diskussion auf die Berufsausbildung (vgl. Abb. 3).

Klare Strukturierung	Prozessklarheit, Rollenklarheit, Absprache von Regeln, Freiräumen
Hoher Anteil echter Lernzeit	geschickte Rhythmisierung, ausbildungsfremde vs. ausbildungs-/lernbezogene Aufgaben
lernförderliches Klima	Verantwortungsübernahme, solidarisches Handeln
inhaltliche Klarheit	Verständlichkeit der Aufgabenstellung, Plausibilität des Ablaufs, Klarheit / Verbindlichkeit der Ergebnissicherung
sinnstiftendes Kommunizieren	Planungsbeteiligung, Gesprächskultur, Feedback
Methodenvielfalt und Methodentiefe	Vielfalt der Handlungsmuster, Variabilität der Verlaufsformen
individuelles Fördern intelligentes Üben	Geduld und Zeit, gezielte Hilfestellung Bewusst machen von Lernstrategien, lernhaltige und entwicklungsförderliche Lern-/Arbeitsaufträge
transparente Leistungserwartungen	Lernenden ist klar, von welchen Bildungsstandards ausgegangen wird; Lernangebot nimmt Bezug auf das Leistungsvermögen der Lernenden; zügige Rückmeldung zum Lernfortschritt.
vorbereitete Umgebung	funktionale Einrichtung, brauchbares Lernwerkzeug, lern- und entwicklungsförderliche Arbeitsplätze und Arbeitsumgebungen im Rahmen der Betriebseinsätze
demokratische Orientierung und Beteiligung an Entscheidungen	Mitspracherecht der Lernenden an Entscheidungen, gegenseitiger Respekt

Abb. 3: „Kennzeichen guter Schule“ von Hilbert Meyer als Anregung für die Ausbildungsqualitätsdiskussion

Anregungen für die Q:LAB-Instrumentenentwicklung und -evaluierung kamen auch aus dem Weiterbildungssektor mit einem Impuls zur „Lernerorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung“ (LQW) und einem Beitrag über das Qualitätsmanagementsystem an beruflichen Schulen in Bayern (QMBS).

### Workshop „Kooperative Fallbearbeitung“

Der Expertenworkshop „kooperative Fallbearbeitung“ flankierte die Entwicklung des gleichnamigen Q:LAB-Instruments. Ausgangspunkt ist, dass es für Ausbildungsakteure häufig keine Gelegenheit gibt, auftretende Probleme unter Einbeziehung kollegialer Expertise zu betrachten.

Die kooperative Fallbearbeitung ist eine „professionelle Selbstverständigung“ (Ludwig/Müller), die von einem realen Fall – einer zu klärenden Situation oder einem entstandenen Vorfall – ausgeht. Die „kooperative Fallbearbeitung“ ist inhaltlich und methodisch eine fundierte Hilfe zur Selbsthilfe.

Die Kennzeichen sind

- ▶ *Aufgreifen realer Handlungs- und Lernproblematiken aus dem Ausbildungsalltag oder aus dem organisationalen Kontext der Berufsbildung;*
- ▶ *Reflexion der Handlungs- und Lernproblematiken unter Einbeziehung der Sichtweisen und Erfahrungen der anderen Teilnehmenden;*

- ▶ *Beleuchtung der Problematiken aus verschiedenen Perspektiven im Diskurs;*
- ▶ *Hinterfragen und Erweitern von Werthorizonten;*
- ▶ *Einspeisen von neuem theoriebasiertem Wissen;*
- ▶ *Einbetten des Einzelfalls in die soziale Wirklichkeit und Verallgemeinern;*
- ▶ *Erarbeitung einer Lösung und Anbieten einer Umsetzungsstrategie.*

## 4. Q:LAB-Instrumente

### Instrument „Ausbildungsqualitätsverständnis“

Beim Instrument „AQuaV“ als Grundlage der Qualitätsentwicklung und -sicherung geht es um Verständigung und Transparenz der Sinn- und Bedeutungszusammenhänge im Kontext der gemeinsam festgelegten Kriterien „Was verstehen wir bei uns unter gelingendem Lernen?“ Kriterien als Maßstab für die Fragestellung „Was ist gute Ausbildung?“ sind hier substanzieller Inhalt.

### „Quick Check zur Ausbildungsrealität“

Mit diesem Instrument kann intern der Dialog zur Situation und zum didaktisch-methodischen Zustand der Berufsausbildung aufgenommen werden. Der „Quick Check“ erhebt nicht den Anspruch der Vollständigkeit, sondern ist als

<b>Fallerzählung: Handlungsproblematik offen legen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Um was geht es thematisch?</li> <li>Was ist passiert? Wie ist es zum Problem gekommen?</li> <li>Gibt es unterschiedliche Positionen?</li> <li>Welche Ziele wurden bislang verfolgt? Gab es Zielklarheit?</li> <li>Wurden Ziele von allen oder von einigen getragen?</li> <li>Liegen evtl. Problemanalysen vor?</li> <li>In welcher Phase der Umsetzung befindet sich die Maßnahme?</li> <li>Traten die Probleme erst bei der Umsetzung zutage?</li> <li>Was wurde bislang mit welchem Ergebnis genau getan?</li> </ul>
<b>Nachfragen durch die Teilnehmenden an der koFa-Runde / Teilnehmende versetzen sich in die Lage der/des Fallerzählerin/-erzählers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es geht um das Verstehen des Falls, also um die Handlungsproblematik durch die Teilnehmenden.</li> <li>Was muss man noch wissen, um ein vollständiges Bild zu bekommen? Welche blinden Flecken gibt es?</li> <li>Waren Täuschungen oder ein unredliches Spiel anzutreffen? Von wem?</li> <li>Reflexion der eigenen Erfahrungen.</li> </ul>
<b>Aufarbeitung des Falls: Einführung anderer Perspektiven und Erweiterung der Perspektiven</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Handlungsgründe der Fallakteure“: Die im Fall wirkenden Interessen, Strategien und Deutungsmuster.</li> <li>„Beziehungen zwischen den Fallakteuren“: Beziehungsmuster – Macht und Herrschaft, Konkurrenz, Kooperation, Anerkennung.</li> <li>Unternehmens-, Arbeits- und Lernkultur im Unternehmen, betriebliche Sozialverfassung und ökonomische Bedingungen.</li> <li>Berufs- und lernbiografische sowie lebensweltliche Faktoren / Aspekte.</li> <li>Pädagogische sowie didaktisch-methodische Fragen.</li> <li>Gesellschaftliche Bedingungen: politische, rechtliche, soziale und ökonomische Konstellationen mit ihrem Bezug zum Fall.</li> </ul>

**Abb. 4:** Vorgehensweise bei der „kooperativen Fallbearbeitung“ (Auszug aus dem Instrument)

Kooperations- und Kommunikationsimpuls zu Beginn der Qualitätsdiskussion gedacht. Differenzen und/oder übereinstimmende Einschätzungen werden im Rahmen eines Blitzlichtes transparent. Es können Handlungsproblematiken herausgearbeitet und Prioritäten – „Auf was wollen wir im Moment besonders schauen?“ – gesetzt werden. Der „Quick Check“ ist ein offenes Instrument, d.h. es kann jederzeit um weitere Aspekte ergänzt werden ([www.berufsbildung-qualitaet.de](http://www.berufsbildung-qualitaet.de), Rubrik „Materialien“).

#### **Instrument „Kooperative Fallbearbeitung“**

Die kooperative Fallbearbeitung kann regelmäßig stattfinden; sie kann aber auch nach Bedarf durchgeführt werden, wenn erkennbar wird, dass Schwierigkeiten mit einer Handlungssituation entstehen. Das Instrument zeigt Schritte der Problembearbeitung.

Eine Person bringt eine für sie knifflige, irritierende Handlungssituation in die kollegiale Fallbearbeitung (kurz „koFa“ genannt) ein. Der Blick ist nicht auf die den Fall darstellende Person gerichtet - es geht nicht um das Aufdecken individueller Unzulänglichkeiten des Fallerzählers oder der Fallerzählerin. Der Blick richtet sich auf die Handlungsproblematik und die Erarbeitung eines Lösungskonzepts sowie einer Umsetzungsstrategie.

Eine „koFa“ zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung der Berufsausbildung könnte sich zusammensetzen aus Ausbilder(inne)n, Auszubildenden, Führungskräften aus Produktion, Montage und Entwicklung, dem Betriebsrat sowie der Jugend- und Auszubildendenvertretung. Eine dieser Personen bringt sein Thema als Fallerzähler/in ein. Eine andere Person gibt dazu inhaltliche Impulse.

#### **Instrument „Szenario / Strategie“**

Das Instrument wurde angesichts der Tatsache entwickelt, dass Berufsbildung heute nicht oder nicht grundlegend mit der Unternehmens- und Organisationsentwicklung verknüpft ist, obwohl sie Basis für die Entwicklung und Umsetzung von Produkt- und Prozessinnovationen ist und somit zur Weiterentwicklung der Unternehmen im Sinne von Standort- und Beschäftigungssicherung beiträgt.

Hier geht es um den Blick in die Zukunft im Kontext von technologischen, sozialen, ökonomischen und ökologischen Entwicklungen, Bedingungen

und Einflussgrößen einerseits und gleichzeitig um gesellschaftliche und soziale Bedingungen und Einflussgrößen andererseits. Mit Hilfe dieses Instrumentes werden alternative Pfade herausgearbeitet, betrachtet und diskutiert.

#### **Instrument „Zahlen – Daten – Fakten“**

Dieses Instrument dient der qualitativen und quantitativen Ausbildungsplanung und -steuerung. Es geht unter anderem um die Themen „Personal- und Qualifikationsstruktur“, „Qualifikationsniveau der Beschäftigten“, „Altersstruktur der Beschäftigten“, „Schulabschlüsse der Auszubildenden“, „Verschiebungen in der Auszubildendenstruktur“, „Ausbildungsberufe“ und „Anpassung des Berufsspektrums angesichts aktueller oder absehbarer Produkt- und Prozessinnovationen“ sowie „technologische Entwicklungen“, „Anzahl des Bildungspersonals“ und „Weiterbildungsmöglichkeiten für Ausbilder/innen“.

### **5. Nutzen**

Q:LAB initiiert einen Diskurs, was im Unternehmen unter Ausbildungsqualität verstanden werden soll. Heute wird in der Regel davon ausgegangen, dass darüber Einigkeit besteht und dass über Ausbildungsqualität nicht gesprochen werden muss. Gute Noten einiger Auszubildenden werden als Beweis für gute Ausbildung herangezogen.

Ausbildungsverantwortliche sowohl auf der Leitungs- als auch auf der Ausbildungsdurchführungsebene verstehen unter Entwicklung und Sicherung der Ausbildungsqualität allerdings überwiegend das nachträgliche Beheben festgestellter Defizite bei den Lernenden und weniger die kontinuierliche und präventive Potenzialförderung, die Personen und die Organisation zugleich im Blick hat.

Q:LAB fördert den Diskurs über die Ziele und den Stellenwert der Berufsausbildung. Dabei rückt auch der Zusammenhang von Berufsbildung mit Unternehmens-, Personal- und Organisationsentwicklung in den Mittelpunkt. Für eine gestaltungs- und zukunftsorientierte Berufsausbildung ist diese Verbindung von größter Bedeutung. Das Ausbildungspersonal stellt in den wenigsten Fällen eine Beziehung zwischen Ausbildungsqualität, Innovationsfähigkeit und Innovationskraft des Betriebes her.

## Impressum

### Modellversuchstitel

Entwicklung, Erprobung und Transfer eines ganzheitlichen lernorientierten Qualitätsmanagementsystems für die Berufsausbildung in KMU's  
[www.berufsbildung-qualitaet.de](http://www.berufsbildung-qualitaet.de)

### Laufzeit

15.11.2010 bis 15.05.2013

### Modellversuchsträger



Grundig Akademie für Wirtschaft und Technik,  
 Gemeinnützige Stiftung e. V.  
 Beuthener Str. 45 · 90471 Nürnberg  
 Werner Böhner, geschäftsführender Vorstand  
 Tel.: 0911 40-905-500 · Fax: 0911 95117-519  
 E-Mail: boehner@grundig-akademie.de

### Kooperations- / Verbundpartner

Prof. Dr. Martin Allespach, Professor an der Universität Hamburg, Fachbereich Erziehungswissenschaft 3, Berufliche Bildung und lebenslanges Lernen und Leiter Funktionsbereich Grundsatzfragen und Gesellschaftspolitik beim Vorstand der IG Metall  
 Wilhelm-Leuschner-Str. 79, 60329 Frankfurt/M.  
 Tel.: 069/6693-2408, Fax: 069/6693-2323  
 E-Mail: martin.allespach@igmetall.de

Projektbüro für innovative Berufsbildung, Personal- und Organisationsentwicklung  
 Osterholzstr. 64, 89522 Heidenheim/Brenz  
 Hermann Novak, Dipl. Soz.; Dipl. Soz.arb. (FH)  
 Tel.: 07321/20135, Fax: 07321/20136  
 E-Mail: info@hermann-novak.de

### Wissenschaftliche Begleitung

Karlsruher Institut für Technologie (KIT)  
 Institut für Berufspädagogik und Allgemeine Pädagogik  
[www.ibp.kit.edu/berufspaedagogik/proquali.php](http://www.ibp.kit.edu/berufspaedagogik/proquali.php)

### Fachliche Begleitung und Beratung

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)  
 Dr. Dorothea Schemme  
[www.bibb.de/qualitaet](http://www.bibb.de/qualitaet)

### Herausgeber

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)  
 53142 Bonn

Gefördert vom



Bundesministerium  
 für Bildung  
 und Forschung

August 2012