

Infoblatt 03/13

## Q:LAB – Ganzheitliches Qualitätsmanagementsystem in der lernerorientierten Berufsausbildung

Produkte und Ergebnisse des Modellversuchs



### 1. Q:LAB: Reflexion und Feedback im dialogorientierten Gestaltungsprozess

Die Rahmenbedingungen für die betriebliche Berufsausbildung werden im Berufsbildungsgesetz, in Ausbildungsordnungen, Rahmenlehrplänen, Tarifverträgen und auch Betriebsvereinbarungen beschrieben. Damit sind die institutionellen Voraussetzungen für die Sicherung von Ausbildungsqualität gegeben. Die Erfahrung zeigt aber, dass die Ausbildung nur dann auf hohem Niveau bleibt, wenn die Akteure von Zeit zu Zeit die Vorgaben und deren Umsetzung auf den Prüfstand stellen und gegebenenfalls nachjustieren.

Und da das Umfeld der Berufsausbildung, die betriebsinternen Strukturen, Prozesse und sozialen Beziehungen, die beruflichen Anforderungen sowie individuelle wie organisationale Handlungs- und Lernproblematiken immer in Bewegung sind, geht es zusätzlich um die kontinuierliche Analyse dieser Entwicklungen und die Frage, welche Folgen sich daraus für die Ausbildungsqualität ergeben. Das Q:LAB-Qualitätsmanagementsystem unterstützt die Qualitätsverbesserung und gibt Hinweise, an welcher Stelle Gestaltungsbedarf besteht.

Voraussetzung für die Ausbildungsqualitätssicherung und -weiterentwicklung ist ein kooperativer, hierarchie- und funktionsübergreifender Lern- und Entwicklungsprozess. Zu beteiligen sind Auszubildende, Ausbilder und Ausbilderinnen, Ausbildungspersonal aus betrieblichen Einsatzstellen, Ausbildungs- und Personalleitungen, Führungskräfte aus den verschiedenen betrieblichen Funktionsbereichen (zum Beispiel Produktion, Verwaltung und Forschung), Betriebsräte sowie Jugend- und Ausbildungsvertretungen.

Alle haben ein Bild davon, was in der Ausbildung abläuft und wie sie verbessert werden kann. Sie sind insofern bewusste Mitakteure des Lehr- und Lernprozesses. Sie übernehmen gemeinsam Verantwortung für die Qualität der Ausbildung.

*„Seit ich an den Workshops des Modellversuchs teilnehme, hinterfrage ich viel öfter meine Arbeit. Ich stelle mir mehr Fragen als vorher.“*

**Kasten 1:** Ein Ausbildungsleiter bei einem Automobilzulieferer

*„Wir haben sicherlich keine schlechte Ausbildung. Aber als ich vor einigen Jahren Ausbildungsleiter wurde, habe ich mich halt an die Ausbildungskonzeption meines Vorgängers angelehnt. Er war mein Ausbildungsmeister. Ich will aber mit meinen Ausbilderkollegen einiges ändern.*

*Insbesondere macht uns die Ausbildung in den Betriebsabteilungen Kopfzerbrechen. In der Projektgruppe können wir uns Gedanken machen und ein Konzept erarbeiten. Vielleicht bekommen wir auch die kaufmännische Ausbildung ins Boot.“*

**Kasten 2:** Ein Ausbildungsleiter und Ausbilder in einem kunststoffverarbeitenden Unternehmen

*„Wir beteiligen uns zum zweiten Mal an einem Modellversuch. Das bringt den Auszubildenden und dem Betrieb viel. Die Qualifizierung der Ausbildungsbeauftragten haben wir als Betriebsrat auf den Weg gebracht. Die Verbesserung des Beurteilungssystems ist von uns auf die Tagesordnung gesetzt. Mit dem Quick Check haben wir weiteren Handlungsbedarf erkannt. Aber es gibt auch Widerstände von Seiten einiger Führungskräfte. Man will die alten Zöpfe nicht abschneiden.“*

**Kasten 3:** Ein Betriebsratsvorsitzender in einer Gießerei

Das Q:LAB-Qualitätsmanagementsystem ist als Lern- und Entwicklungsprozess konzipiert. Kenn-

zeichen sind Reflexion, Kommunikation, Interaktion und Kooperation. **Arbeiten und Lernen, Handeln und Reflexion, Kommunikation und Zusammenarbeit stehen dabei in einem Wechselverhältnis.** Das sind wichtige Elemente bei der kontinuierlichen Verbesserung der Ausbildung und des Lernens.

Feedback und Reflexion sollen die Akteure in ein Gespräch bringen über die Bedeutung der Berufsausbildung für das Unternehmen und die Auszubildenden, die Verankerung der Berufsbildung im Gesamtkontext der Firma, den aktuellen didaktischen-methodischen Entwicklungsstand sowie generell über Lehren und Lernen. **Bei Q:LAB sind Feedback- und Reflexionsinstrumente gleichermaßen Methoden der Ausbildungs- wie der Organisationsentwicklung.**

Feedback und Reflexion im Zusammenhang mit dem Qualitätsdiskurs sind aber kein Selbstzweck. Daher muss im Mittelpunkt die Frage stehen, was mit den jeweiligen Ergebnissen geschieht. Nur ein Verfahren und Vorgehen, das gegebenenfalls auch spürbare Konsequenzen hat, also zu Veränderungen führt, wird die Akzeptanz der Beteiligten erhalten.

## 2. Produkte des Modellversuchs

Während der Laufzeit des Modellversuchs sind mit Teilnehmern aus der Praxis folgende Instrumente entstanden:

- ▶ *Quick Check zur Ausbildungsrealität,*
- ▶ *gemeinsames Ausbildungsqualitätsverständnis,*
- ▶ *Leitbild für gute Ausbildung und gelingendes Lernen,*
- ▶ *ABS – Ausbildungsbewertungssystem,*
- ▶ *Zahlen – Daten – Fakten für die Ausbildungsplanung,*
- ▶ *Szenario – Strategie – Gestalten von Entwicklungsprozessen, Kooperative Fallbearbeitung,*
- ▶ *regelmäßige Ausbildungsqualitätskonferenz.*

Die Instrumente stehen nach Abschluss des Projektes als Handreichungen im Internet unter [www.berufsbildung-qualitaet.de](http://www.berufsbildung-qualitaet.de) zur Verfügung.

Das dort abrufbare Q:LAB-Qualitätshandbuch umfasst die ausführliche Darlegung des Konzepts mit Materialien, Prozessbeschreibungen mit Anleitung für eine Strategiediskussion und die Beschreibung zur Vorgehensweise bei der Einführung der Instrumente.

## 3. Neues zu den Q:LAB-Instrumenten

In den Infoblättern Nr. 1 und 2 wurden bereits einige Instrumente vorgestellt. Inzwischen entstanden weitere, nämlich das Instrument „Ausbildungsleitbild“ und die „Regelmäßige Ausbildungsqualitätskonferenz“.

### *Das Instrument „Ausbildungsleitbild“*

Leitbilder im Allgemeinen und ein Leitbild für die Ausbildung im Speziellen sind für Q:LAB keine endgültig formulierten und damit statischen Dokumente, die in Broschüren abschließend und folglich für alle Zeit geltend abgeheftet sind. Sie bilden also kein Endergebnis, sondern einen Zwischenstand im Rahmen der kontinuierlichen Weiterentwicklung der beruflichen Ausbildung ab.

Ein Leitbild ist die Selbstbeschreibung einer Einrichtung und drückt ihre Identität nach innen und nach außen aus. Mit der Erstellung eines Ausbildungsleitbildes verständigt sich ein Unternehmen intern über das Ziel und den Stellenwert der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. Es entwickelt ein Selbstverständnis, das Klarheit schafft über sich selbst, Orientierung gibt, Entwicklungsperspektiven aufzeigt und ihre zukünftige Praxis anleitet. Dabei geht es um die Fragen:

- ▶ *Wer sind wir?*
- ▶ *Was wollen wir?*
- ▶ *Wohin wollen wir?*

Das bedeutet: Ein Leitbild ist nur dann ein Leitbild, wenn es die Praxis der betrieblichen Akteure bei der didaktischen und methodischen Gestaltung und der Verankerung der Berufsbildung im Unternehmen tatsächlich leitet. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass Gestaltungs-, Entscheidungs- und Handlungsspielräume vorhanden sind. Gleichzeitig stellt ein Leitbild nach außen Transparenz her. Es zeigt, welchen Beitrag die Firma mit der Berufsausbildung für die Entwicklung der Auszubildenden und des Ausbildungspersonals, für das gesamte Unternehmen sowie für die Gesellschaft, die Region und die umliegenden Städte und Gemeinden leistet.

Das Ziel eines Leitbildes besteht darin, von der maximalen Vielfalt der Perspektiven zu einer maximalen Gemeinsamkeit zu kommen, die Orientierung gibt und Entwicklungsperspektiven aufzeigt und somit handlungsleitend ist.

Ein Leitbild ist nicht das Ergebnis einer einzelnen Person oder einer kleinen, extra für diesen Anlass eingesetzten Expertengruppe. Die Erarbeitung eines Leitbildes ist das Resultat vieler Personen, die ihre Meinungen und Standpunkte einbringen, Konflikte und Widersprüche ansprechen und ihre Blickwinkel auf die Ausbildung offenlegen. Jede Person bringt ihre Sichtweisen und Perspektiven ein und lernt die Sichtweisen und Perspektiven der anderen kennen, die im Diskurs miteinander ausgeleuchtet werden. Der Blick wird dabei erweitert. Übereinstimmungen und Unterschiede werden transparent. Verknüpfungen zwischen verschiedenen Gesichtspunkten und Bedeutungen sowie Bedeutungszusammenhänge können herausgearbeitet werden. Im Verlauf der Entwicklung entstehen gemeinsam getragene Einschätzungen, gemeinsame Bilder und gemeinsame Begriffe.

Bestandteile des Leitbilds sind:

- ▶ Der Auftrag
- ▶ Die Werte
- ▶ Die Ziele
- ▶ Die Adressaten
- ▶ Die Merkmale gelingenden Lernens
- ▶ Die Leistungen
- ▶ Die Ressourcen

**Das Instrument „Regelmäßige Ausbildungsqualitätskonferenz“**

Sicherung und Weiterentwicklung der Ausbildungsqualität braucht Regelmäßigkeit, Zeit und Raum. Insofern ist ein Medium zu schaffen, das diese Kriterien erfüllt. Warum nicht eine vorhandene Gelegenheit nutzen, bei der es um

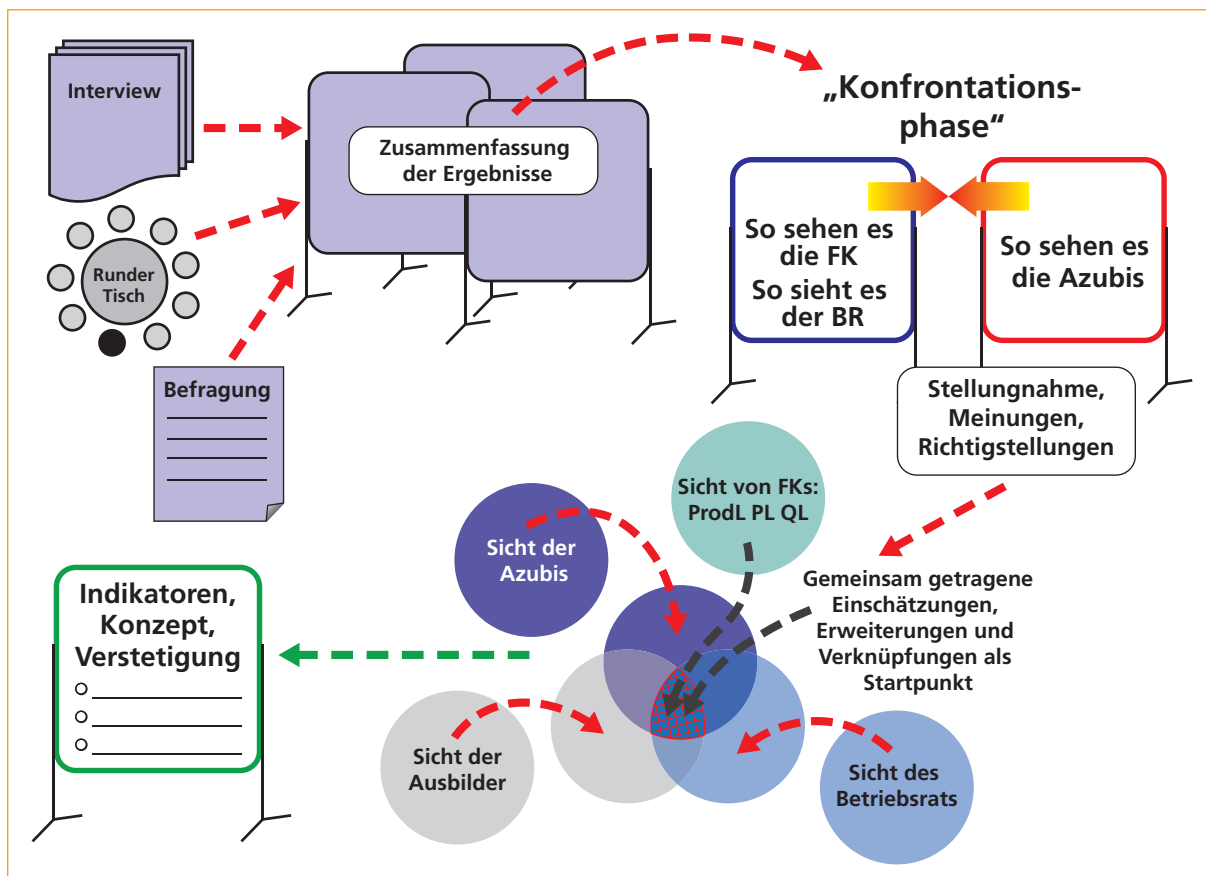


Abbildung 1: Ablauf der „Regelmäßigen Ausbildungsqualitätskonferenz“

Ausbildungs- und um Zukunftsthemen im Unternehmen geht?

Betriebsräte, Jugend- und Auszubildendenvertretungen gingen der Frage nach, ob nicht eine der insgesamt vier mal jährlich stattfindenden Jugend- und Auszubildendenversammlungen nach § 71 BetrVG zur „Ausbildungsqualitätskonferenz“ werden kann.

In 30 kleinen und mittleren Unternehmen in einer der Q:LAB-Pilotregionen schauten Betriebsräte sowie Jugend- und Auszubildendenvertretungen auf die Jugend- und Auszubildendenversammlungen. Sie analysierten: „Was passiert konkret bei diesen Versammlungen?“; „Wie oft findet sie statt?“; „Wie lange dauert sie in der Regel?“; „Welche Themen werden aufgegriffen?“; „Geht es um die Qualität von Ausbildung und Arbeit und wenn ja, wie oft?“; „Wie wird die Jugend- und Auszubildendenversammlung vorbereitet und durchgeführt?“; „Beteiligen sich Auszubildende und Jugendliche, das anwesende Ausbildungspersonal sowie die teilnehmenden Führungskräfte aktiv?“; „Kommt es zu Diskussionen?“; „Wer diskutiert mit wem?“; und: „Wie wird die Versammlung nachbereitet?“

Die „Regelmäßige Ausbildungsqualitätskonferenz“ entspricht den grundlegenden Q:LAB-Kriterien des funktions- und hierarchieübergreifenden Diskurses „Reflexion“, „Kommunikation“, „Interaktion“ und „Kooperation“. Sie leistet einen Beitrag dazu, dass die Berufsbildungsakteure in ein Gespräch über Ausbildungsqualität kommen (siehe Abbildung 1).

*„Q:LAB hat Anregungen gegeben, wie wir die Ausbildungsdiskussion starten und führen können. Mit den Ausbildern haben wir ein gutes Verhältnis. Problem ist nur, dass die für die Ausbildung zuständigen Personen nicht vom Fach sind. Das erschwert die Qualitätsdiskussion.“*

**Kasten 4:** Ein Betriebsrat aus einem Unternehmen der Holzbranche

*„Bei uns fehlt ein gemeinsames Verständnis über die Ausbildung. Die Ausbildungsleitung mauert, darüber zu reden. Mit den Instrumenten hoffen wir die Diskussion neu starten und versachlichen zu können.“*

**Kasten 5:** Betriebsräte aus einem Maschinenbauunternehmen

#### 4. Praxis erhält Gestaltungsanregungen

Mit den Q:LAB-Instrumenten bekommen die Akteure der betrieblichen Berufsbildungspraxis Möglichkeiten an die Hand, ihre Praxis zu reflektieren, Handlungsbedarfe zu entdecken und Konsequenzen zu formulieren (weitere Instrumente zeigen die Abbildungen 2 und 3). Einerseits geht es eventuell darum, Vorgaben des Berufsbildungsgesetzes und der Ausbildungsordnungen umfassend zu erfüllen. Andererseits kann die Notwendigkeit bestehen, das Ausbildungskonzept zukunftsorientiert auszurichten. In beiden Fällen braucht die Ausbildung Gestaltungsanregungen.

Während des Modellversuchs wurde daher nicht nur das Q:LAB-Konzept mit den Instrumenten zur Ausbildungsqualitätssicherung und -entwicklung erarbeitet und erprobt, sondern konkrete Handlungsproblematiken aus der Berufsausbildungspraxis aufgegriffen. Für die Handlungsproblematiken

- ▶ „sachlich-zeitlich gegliederte Ausbildungspläne“,
- ▶ „Fördern statt beurteilen“,
- ▶ „Arbeits- und Geschäftsprozessorientierung“,
- ▶ „Verbesserung der Ausbildung in den betrieblichen Einsatzstellen in Produktion und Verwaltung“,
- ▶ „Weiterbildung für Ausbildungsbeauftragte und nebenamtliche Fachausbilder und Fachausbilderinnen“ und
- ▶ „generationenübergreifendes Lernen“

wurden Workshops durchgeführt. Im Mittelpunkt standen zu den oben genannten Themen didaktisch-methodische Konzepte, der Entwurf maßgeschneiderter Problemlösungen für die jeweiligen Unternehmensbedingungen und die Erarbeitung von Umsetzungsstrategien.

#### 5. Nutzen und Effekte – Erfahrungen

Alle Akteure des Modellversuchs Q:LAB nahmen sich im Zuge der Umsetzung zum ersten Mal richtig Zeit, über die Ausbildungspraxis in ihrem Unternehmen, die Bedeutung der Ausbildung im Kontext der aktuellen und auf sie zukommenden Herausforderungen und die Verankerung der Ausbildung im Unternehmen nachzudenken. Ausbildungsqualität war zuvor in der Regel an den Abschlussnoten festgemacht worden.

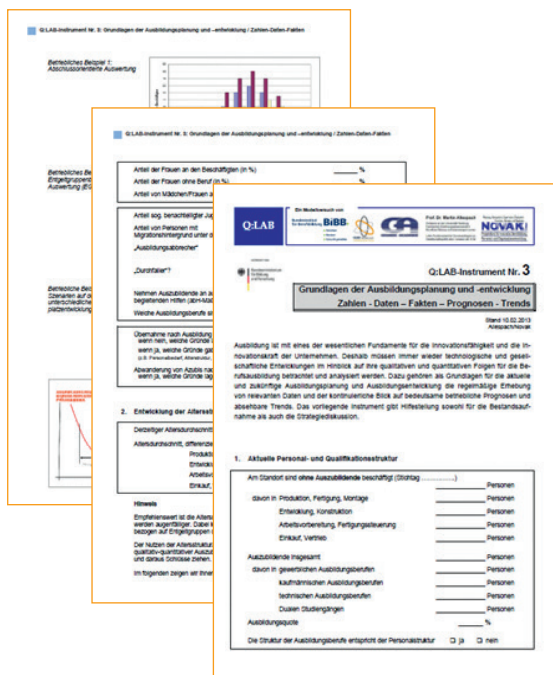


Abbildung 2: Instrument „Grundlagen der Ausbildungsplanung und -entwicklung“



Abbildung 3: Instrument „Szenario, Strategie und Projektmanagement“

„Ich bin erst seit kurzem im Unternehmen und für die kaufmännische Leitung zuständig. Begonnen habe ich meinen Berufsweg mit einer Lehre im Handwerk. Daher weiß ich, dass eine gute Ausbildung wichtig ist für das weitere Leben, auch wenn ich heute etwas anderes mache. Gut finde ich die strukturierte, systematische Vorgehensweise. Es wurden Probleme aufgedeckt. Die Lösungen umzusetzen ist nun unsere gemeinsame Aufgabe.“

**Kasten 6: Ein kaufmännischer Leiter eines Maschinenbauunternehmens**

Die Q:LAB-Instrumente ermöglichten es ihnen, systematisch hinter die Kulissen ihrer Routine zu schauen. Es blieb nicht beim Analysieren. Sie blickten auf die

- ▶ Auswirkungen der demografischen Entwicklung für die Ausbildung,
- ▶ inhaltlichen Konsequenzen von Produkt- und Prozessinnovationen für die Ausbildung,
- ▶ gegenwärtigen Lehr- und Lernprozesse im Hinblick auf das Lernen und des möglichen Förderbedarfs von Auszubildenden.

Das Q:LAB-Qualitätsmanagementsystem unterstützt nicht nur die Analyse der Ausbildungspraxis, sondern fördert den Dialog über die nötige Weiterentwicklung. Angeregt wird der dazu gehörende Diskurs über die verschiedenen Interessen, Meinungen und Vorstellungen über mögliche Alternativen, das kooperative Entwerfen konkreter Konzepte, das Treffen von Entscheidungen und die Planung und Durchführung der Umsetzung.

## 6. Übertragbarkeit des Q:LAB-Qualitätssystems

Das Q:LAB-Konzept und die Instrumente können in jedem anderen Wirtschaftszweig eingesetzt werden, wengleich sie entstanden sind mit Berufsbildungsakteuren aus Unternehmen der Metall- und Elektrobranche, der Holz weiterverarbeitenden Industrie, der Fahrzeug- und Automobilzulieferbranche, der kunststoffverarbeitenden Industrie und der Gießereibranche. Zwar fokussierten die Modellversuchspartner überwiegend die gewerblich-technische Ausbildung, aber Q:LAB kann auch für die Qualitätsdiskussion in der kaufmännischen und technischen Ausbildung eingesetzt werden. Einige Begriffe wären in diesem Fall anzupassen.

## 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 verlängert bis 15.11.2013

### 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

Juli 2013