

Martin Allespach  
Werner Böhner  
Hermann Novak

# Entwicklung, Erprobung und Transfer eines ganzheitlichen lernorientierten Qualitätsmanagementsystems für die Berufsausbildung in kleinen und mittleren Unternehmen

- Projektkurzbeschreibung -

Nürnberg, Oktober 2010

## 1. Vorhabenbeschreibung

### 1.1 Ziel des Projektes und Zusammenfassung der Projektbeschreibung

Entwickelt, erprobt und bereits während der Projektlaufzeit transferiert werden soll ein ganzheitliches lern(er)orientiertes Qualitätsmanagementsystem für die Berufsausbildung in kleinen und mittleren Unternehmen mit Instrumenten und Verfahren zur Qualitätsentwicklung, Verstärkung/Sicherung und Qualitätsweiterentwicklung. Beteiligt an der Entwicklung und Erprobung sind alle betrieblichen Akteure (weibliche und männliche Führungskräfte: Personal- und FertigungsleiterInnen, weibliche und männliche Auszubildende, Ausbilderinnen und Ausbilder, weibliche und männliche Mitglieder von Betriebsräten sowie Jugend- und Auszubildendenvertretungen) in einer mit-forschenden und mit-gestaltenden Rolle. Entscheidend für die Qualitätsentwicklung und –sicherung in der Berufsausbildung sind aus unserer Sicht einerseits die Sinn- und Bedeutungszusammenhänge der genannten betrieblichen Akteure und andererseits die komplexen und gleichzeitig dynamischen betrieblichen und gesellschaftlichen Kontexte. Beides muss Bestandteil eines Qualitätsmanagementsystems sein.

---

Das von uns angedachte und zu entwickelnde Qualitätsmanagementsystem für die Berufsausbildung stellt eine Innovation dar. Es ist ganzheitlich und stellt die umfassende berufliche Handlungsfähigkeit des Berufsnachwuchses in den Mittelpunkt. Die Persönlichkeitsentwicklung der Jugendlichen und der Beitrag der Berufsausbildung für die Stärkung der Innovationsfähigkeit der Betriebe werden miteinander verknüpft. Dafür sind zunächst Indikatoren zu entwickeln. Diese müssen die wechselseitigen Beziehungen und Abhängigkeiten von Subjekt - Bildung - Arbeit - Innovation aufgreifen. Da das Umfeld, die inneren Strukturen und die sozialen Beziehungen eines Betriebes nicht statisch sind, ist das Qualitätsmanagementsystem als ein ständig lernendes und sich weiterentwickelndes System anzulegen. Es ist also kein Konzept zur Feststellung von Defiziten; es ist ein Konzept der Potenzialförderung. Voraussetzung dafür ist, dass die genannten betrieblichen Akteure nicht nur Mit-Entwickler, sondern selbst aktiver Teil des Qualitätssystems sind. Nachhaltige Wirkungen erzeugt das ganzheitliche lernorientierte Qualitätsmanagementsystem dadurch, dass es Verständigungs-, Prognose-/Szenarien- und Aus Handlungsprozesse beinhaltet.

Q:LAB (Qualitätsentwicklung und –sicherung in der lern(er)orientierten Berufsausbildung) ist ein Beitrag zur Verknüpfung von Arbeiten und Lernen und fördert die strategische Vernetzung einer gestaltungs- und beteiligungsorientierten Berufsbildung mit Unternehmens- und Organisationsentwicklung. Angestrebt wird ein dynamisches System, das die Verständigung über Qualität in der Ausbildung in Gang bringt und in kooperativen Prozessen die Ausbildung hemmende und fördernde Faktoren identifiziert, im Diskurs Handlungsbedarf aufdeckt und die Entwicklung von Alternativen ermöglicht. Anders als bei technischen Qualitätssicherungsprozessen müssen in pädagogischen Prozessen die Sinn- und Bedeutungsstrukturen der am Lernprozess beteiligten Berücksichtigung finden. Kernbestandteil von Q:LAB ist daher die Reflexion der Sinn- und Bedeutungszusammenhänge. Es geht dabei um die unterschiedlichen Vorstellungen und Ansprüche der an der Ausbildung direkt oder indirekt beteiligten betrieblichen Akteure (Auszubildende, Ausbilder, Ausbildungsleiter, Personalleiter, Führungskräfte aus Produktion und Verwaltung, Betriebsräte, Jugend- und Ausbildungsvertretungen) über berufliche Ausbildung, die sich in der Ausbildungsqualität niederschlagen.

Bereits die Präsentation des Modellversuchs im Rahmen der Akquisition von Betrieben ist der Start für die Bestandsaufnahme mit der Reflexion der in den Betrieben anzutreffenden Ausbildungs- und Ausbildungsqualitätssituation. Die Bestandsaufnahme und der konzeptionelle Entwicklungsprozess erfolgen mit den betrieblichen Akteuren, die im Modellversuch wie bereits angesprochen die Rolle von Mit-Forschern und Mit-Entwicklern für Konzeption, Verfahren und Instrumente einnehmen. Der Modellversuch orientiert sich dabei an dem erfolgreich erprobten E5-Ansatz (Entdecken – Enttarnen – Erfinden – Erproben – (Selbst-)Evaluieren).

---

Das heißt, gemeinsam wird

- aufgespürt, was wird angetroffen,
- hinterfragt, warum es so ist und dabei Probleme/Herausforderungen entdeckt,
- Merkmale und Kriterien für Q:LAB formuliert,
- Alternativen entworfen i.S. das zukünftige Qualitätsmanagementsystem erfinden,
- Alternativen gegenübergestellt, präzisiert und über den einzuschlagenden Pfad entschieden und
- die Umsetzung gestartet.

Auf diese Weise wird der Grundstein für eine jährliche Ausbildungsqualitätskonferenz gelegt. Durchgeführt wird der Modellversuch mit zehn KMUs, die in überbetrieblichen Kooperationsnetzwerken zusammenarbeiten und in Entwicklungs- und Erprobungswerkstätten dem Q:LAB konzeptionelle und praktische Konturen geben. Hinzu kommen Expertenworkshops. Betriebliche Akteure werden zur Berufsausbildung befragt. Der Transfer startet unmittelbar nach Projektbeginn. Durchgeführt wird der Modellversuch mit ca. 10 kleineren und mittleren Unternehmen und Verwaltungsstellen der IG Metall, die in überbetrieblichen Kooperationsnetzwerken zusammenarbeiten und in Entwicklungs- und Erprobungswerkstätten dem Q:LAB konzeptionelle und praktische Konturen geben. Hinzu kommen Expertenworkshops und Befragungen u.a. über die Sinn- und Bedeutungszusammenhänge betrieblicher Akteure zur Berufsausbildung.

Im Folgenden wird auf den Konzeptrahmen, den übergreifenden Nutzen, einzelne Verfahren und verschiedene Instrumente des Qualitätsmanagementsystems eingegangen.

## **1.2. Konzept einschließlich Problembeschreibung**

Nach übereinstimmender Auffassung besteht ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen lernförderlicher Arbeit, Bildung und Innovation, unabhängig davon, ob es sich um inkrementelle oder disruptive Innovationen handelt. Üblicherweise wird der Innovationsbegriff verkürzt auf neue Produkte und Prozesse. Ausgeblendet wird, dass zur Innovationsfähigkeit eines Unternehmens noch weitere Aspekte gehören. Dies sind aus unserer Sicht im Wesentlichen:

- die Gestaltung von Arbeit und die Form der Arbeitsorganisation,
- die sozialen Beziehungen, formelle und informelle Arbeitsbeziehungen, Interaktions- und Kommunikationsregeln,
- die Qualität der beruflichen Aus- und Weiterbildung,
- auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes ökologisches Handeln,
- das betriebliche Innovationsklima und die Organisationskultur.



---

Erst die Gesamtheit aller genannten Innovationsdimensionen schaffen die Voraussetzungen und Bedingungen für die mittel- und langfristige Beschäftigungs- und Standortsicherung. Aus unserer Sicht ist eine qualitativ hochwertige Ausbildung Grundlage und tragendes Element für das seit Längerem proklamierte lebenslange Lernen und der ausschlaggebende Erfolgsfaktor für die Innovationskraft eines Unternehmens. Dies wird nicht immer und überall gleichermaßen in dieser Zuspitzung gesehen.

Bisher dominieren im berufsbildungswissenschaftlichen und bildungspolitischen Diskurs Themen der Ausbildungsplatzquantität. Gleichwohl waren Fragen der Ausbildungsqualität sowohl innerbetrieblich als auch in der wissenschaftlichen und bildungspolitischen Diskussion nie vollkommen von der Tagesordnung verschwunden. Im Mittelpunkt dieser Qualitätsdiskussionen standen zum Beispiel Fragen der didaktisch-methodischen Verbesserung der Ausbildung, Fragen um Lernorte, die personelle und sachliche Ausstattung der Berufsschule, die Ausbildereignung und die Umsetzung neu geordneter Berufe. Kaum thematisiert in Forschungsvorhaben und Praxisprojekten sind bis heute die jeweiligen Sinn- und Bedeutungszusammenhänge aller betroffenen betrieblichen Akteure in der Berufsausbildung (weibliche und männliche Führungskräfte: Personal- und FertigungsleiterInnen, weibliche und männliche Auszubildende, Ausbilderinnen und Ausbilder, weibliche und männliche Mitglieder von Betriebsräten sowie Jugend- und Auszubildendenvertretungen) selbst. In vielen Qualitätsdiskussionen werden sie eher als Objekte, denn als Subjekte gesehen, die dem Qualitätsprozess ihre wesentlichen Prägungen durch ihre Interessen, Motivlagen und Einstellungen geben. Eine Ausnahme bildet eine Befragung im Rahmen eines Projektes der IG Metall Bezirksleitung in Baden-Württemberg mit der Überschrift „Ausbildung – Investition in die Zukunft.“<sup>1</sup> An dieser Befragung nahmen 9.612 weibliche und männliche Auszubildende und AusbilderInnen aus 251 baden-württembergischen Betrieben<sup>2</sup> teil. Sie nahmen ihre Ausbildung unter die Lupe, legten den IST-Zustand des Ausbildungsalltags offen und gaben Hinweise auf Handlungsbedarfe.

Das Besondere des Projekts bestand darin, dass

- diese methodisch als aktivierende Befragung angelegte IST-Analyse betrieblicher Berufsausbildung zu einem hohen Reflexionsniveau führte. Es kam ein Verständigungsprozess über die Frage „Was ist gute Ausbildung?“ zustande. Daraus ergaben sich Rollen- und Aufgabenklärungen (Wer muss dafür welchen Beitrag leisten?).
- Befragung und Veränderung in enger Beziehung zueinander standen, ja verknüpft waren (Theorie-Praxis-Zusammenhang).
- der Träger IG Metall mit seinen Strukturen nicht nur eine hohe Beteiligung sicherstellte, sondern auch bei Ausbildern und Geschäftsleitungen hohe Akzeptanz für Veränderungsimpulse erreichte.

---

<sup>1</sup> Allespach, M./Huber, B./Kehrbaum, T./Novak, H. (2001): Ausbildung – Investition in die Zukunft, Herausforderungen und Chancen für eine qualifizierte berufliche Ausbildung, hrsg. von der IG Metall Bezirksleitung Stuttgart, Marburg

<sup>2</sup> Die 251 Betriebe setzen sich zusammen aus 42 Kleinbetriebe, 132 Mittelbetriebe und 77 Großbetriebe.



- 
- die Ergebnisse zum Anlass genommen wurden, betriebliche Ausbildung neu zu justieren. Im Dialog mit anderen Betrieben war ein Transfer von Best-Practice-Beispielen möglich und wurde befördert.

Grundlegender Bewertungsmaßstab einer „guten“ Berufsausbildung ist die berufliche Handlungsfähigkeit. Sie gilt es, während der Ausbildung aufzubauen, zu stärken und zu vertiefen. Sie soll dazu befähigen, den sich verändernden Anforderungen in Technik und Arbeitsorganisation anzupassen, diese aber auch mitzugestalten. Das ist unabdingbare Voraussetzung um Prozesse und Produkte zu verbessern und (in dem eingangs formulierten umfassenden Sinne) Innovationen anzustoßen.

Zur beruflichen Handlungsfähigkeit gehören für uns

- Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz<sup>3</sup>,
- Entwicklung der beruflichen Identität,
- Förderung des sozialen Zusammenhalts,
- Aufbau von Gestaltungskompetenz sowie Gestaltungsfähigkeit,
- Beteiligung und zwar i.S. von Konzeptpartizipation und nicht Reparaturpartizipation,
- Denken und Handeln in ganzheitlichen Prozessen,
- Transferfähigkeit der erworbenen Qualifikationen und Kompetenzen auf neue berufliche Situationen und
- Anschlussfähigkeit der erworbenen Qualifikationen und Kompetenzen an berufliche Weiterentwicklung und Bildungsaufstieg.

Damit nehmen wir ausdrücklich die Perspektive des Berufsnachwuchses sowie des Ausbildungspersonals ein und reduzieren Berufsausbildung nicht auf die Herstellung eingeschränkter tätigkeitsbezogener Beschäftigungsfähigkeit. Der Auftrag beruflicher Ausbildung erschöpft sich nicht in der Vermittlung von Kenntnissen und Fertigkeiten, sondern ist mit persönlichen Interessen und einem gesellschaftlichen Auftrag verknüpft. Lipsmeier hat das Ziel der Berufsausbildung prägnant zusammengefasst: Es geht um berufliche Tüchtigkeit und um berufliche Mündigkeit. In diesem Sinne fügen wir hinzu: Berufsbildung muss auch einen Beitrag zur Wertebildung der Jugendlichen leisten.

Die mit einem solchen ganzheitlichen Ansatz verbundenen Erwartungen sind

- „Sozialisation: Erwachsenwerden auf natürliche Weise,

---

<sup>3</sup> Nach G. Zimmer (2009) kommt es auf dem Hintergrund technisch-organisatorischer Umwälzungen der Arbeitsprozesse und durch die Herausbildung informationstechnischer und wissensintensiver Produktionsweisen zu komplexen Aufgaben mit Anforderungsverschiebungen und neuen Anforderungen. Die neue Kompetenzordnung sind nach ihm „Wissen und Reflektieren“, „Arbeiten und Lernen“, „Konkurrieren und Vertrauen“, „Positionieren und Bewegen“.

- 
- Integration: Soziale Stabilität und Integration in einer sensiblen Lebensphase,
  - Qualifikation: ‚Facharbeit‘ als Basisstandard,
  - Entwicklung: Vorbereitung auf lebenslanges Lernen,
  - Allokation: Tätigkeits-, Betriebs- und Berufswechsel ohne Statusverlust,
  - Sinnstiftung: Aufbau eines produktiven Selbstkonzepts und Lebensentwurfs.“<sup>4</sup>

Dieses Ziel-, Interessen- und Erwartungsbündel ist im Verlauf der Jahrzehnte vielfach aus dem Blickfeld geraten.

Die Argumentation, schwächere Schulabgänger und Schulabgängerinnen könnten die genannten Anforderungen nicht erfüllen, haben Allespach/Novak (2003) in einem Kooperationsprojekt mit dem Arbeitgeberverband Südwestmetall widerlegt. Im Rahmen einer vollwertigen Berufsausbildungsmaßnahme haben von 107 benachteiligten Jugendlichen 104<sup>5</sup> die Facharbeiterprüfung trotz schlechtester Eingangsvoraussetzungen bestanden. Bei diesem Projekt konnte die Erfahrung gemacht werden, dass dort, wo in einem Betrieb tragfähige soziale Beziehungen auch innerhalb der Beschäftigten anzutreffen sind, die Entwicklung zur berufs- und damit lebensbiografischen Selbstständigkeit erfolgreich verläuft. Allerdings benötigen Betriebe umfassende Gestaltungshinweise zum Aufbau einer Ausbildungs- und einer Lernorganisation, die den Bedürfnissen und (Lebens-)Erfahrungen von benachteiligten Jugendlichen entspricht. Gleichzeitig benötigen Auszubildende dabei Unterstützung, dass sie Gründe für ihre persönliche Entwicklung und für das berufliche Lernen entdecken und den durch sie selbst formulierten Gründen eine Bedeutung geben können (Allespach/Novak 2008). Das nicht wegzudiskutierende Problem „Ausbildungsabbruch“, sehen wir u.a. in diesem Kontext.

Ein lernorientiertes Qualitätsmanagement in der Ausbildung hat die obige, auf die Berufsbildung bezogene Gesamtproblematik aufzugreifen und in ihrem Kern zu berücksichtigen. Daher kann die Qualitätsdiskussion nicht reduziert werden auf den vermeintlich vordergründigen Bewertungsaspekt und auf die „Fach- und SachbearbeiterInnenprüfung“. Das von uns angedachte Qualitätsentwicklungs- und Qualitätssicherungssystem gibt es bislang auf betrieblicher Ebene nicht, denn es überschreitet die bisherigen Dokumentations-, Kontroll-, Steuerungs- und Interventionsinstrumente.

Die in Unternehmen anzutreffenden Qualitätskonzepte und -praktiken mit ihrer Orientierung und Zielsetzung auf Optimierung, Standardisierung und Stabilisierung von technischen und

---

<sup>4</sup> Siehe Ehrke 2009 in: Zimmer/Dehnbestel, S. 107

<sup>5</sup> Ein Jugendlicher nahm die Ausstiegsoption nach zwei Jahren in Anspruch; eine Person lag wegen eines schweren Unfalls im Krankenhaus und eine Person war durch Gefängnisaufenthalt verhindert.

---

technologischen Herstellungsprozessen gehen auf die Besonderheiten der beruflichen Aus- und Weiterbildung nur bedingt ein. Die Berufsausbildung hat es demgegenüber mit unterschiedlichsten Biografien aus „sozialdifferenziellen Lernmilieus“ (Baumer) zu tun. Empfehlungen wie, über Beurteilungsbögen oder Feedbackgesprächen die Qualität der Berufsausbildung zu sichern, greifen zu kurz, zumal sie in der Vergangenheit auch kaum Wirkung gezeigt haben. Darüber hinaus werden die unterschiedlichsten Biografien von männlichen und weiblichen Jugendlichen selten thematisiert.

Im Mittelpunkt zu stehen hat daher der Anspruch einer „permanenten Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in einem sozialen, kooperativen und Hierarchie übergreifenden Lernprozess“, in den alle Akteure der Berufsausbildung in einem Unternehmen einbezogen sind.

Unser Verständnis eines solchen Bottom-up-Vorgehens orientiert sich an den Leitlinien für die Gestaltung von Lernprozessen nach Klingenberg: „Lernende (sind) als mitgestaltende, mitentscheidende und mitverantwortende Akteure in das Unterrichtskonzept<sup>6</sup> einzubeziehen, ihre Subjektposition in allen Funktionen des Unterrichts in Ansatz zu bringen und zu respektieren: bei der Planung, bei der Unterrichtsgestaltung selbst und bei der kritischen Begleitung und Reflexion didaktischer Prozesse ...“ (Klingenberg, zit. in: Jank/Meyer 1990, S. 280). So entstehe das „kollektive Subjekt des Unterrichts“.

Bottom-up bedeutet für uns eine beteiligungsorientierte Konzepterarbeitung, fortwährende Entwicklungsplanung und Reflexion im Rahmen von Zwischenbilanzierungen und daher mehr als nur die Feststellung von Veränderungsbedarfen oder Nachjustierungen, um kurzfristig auftretende Lücken zu schließen. Konzept und Praxis der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung muss im Kern ein entdeckendes, nachentdeckendes und sinnhaftes, verstehendes Lernen (Klafki) sein, das den Erwerb von Sach-, Sozial- und Gefühlserfahrungen (W. Schulz) ermöglicht.

Unserem Bottom-up-Ansatz liegt das subjektwissenschaftlich begründete (Holzkamp) und von uns in verschiedenen Projekten erprobte sowie praktizierte Konzept der mit-forschenden Akteure zugrunde. Alle Akteure werden in diesem Sinne beim beantragten Modellprojekt – nicht zuletzt die Auszubildenden selbst – stärker in den Prozess der Qualitätsentwicklung und –sicherung einbezogen. Dies ist aus folgenden Gründen angezeigt:

- Bildungs- und lerntheoretisch sind es letztlich die Lernenden selbst, die darüber entscheiden, ob und was sie lernen. Lernende im Modellprojekt und bei der Qualitätsentwicklung und –sicherung sind alle oben genannten betrieblichen Akteure.

---

<sup>6</sup> Bei dem hier zur Diskussion und zur Lösung anstehenden Problem ist „Unterrichtskonzept“ zu verstehen als „Qualitätsentwicklungs- und Qualitätssicherungskonzept“.





- Im Unterschied zu den sonst in einem Unternehmen gängigen Qualitätsmanagementkonzepten und Instrumenten bezieht sich Berufsbildung nicht auf Produkte, sondern auf Menschen mit eigenen Begründungen und Bedeutungsmustern.
- Transfertheoretisch und –praktisch sind alle Betroffenen an den Entwicklungs- und Erprobungsarbeiten beteiligt. Das sind gute Voraussetzungen für die Umsetzung und Verankerung im Alltag sowie auch für den anschließenden kontinuierlichen Weiterentwicklungs-/Veränderungsprozess.
- Betriebliche Arbeits- und Sozialbeziehungen begründen eine Beteiligung der Betriebsräte und Jugend- und Auszubildendenvertretungen. Sie haben umfassendes Mitbestimmungsrecht nach Betriebsverfassungsgesetz im Bereich der Berufsbildung und in diesem Kontext gehört die Weiterentwicklung der beruflichen Bildung zu ihrem Aufgabengebiet.

Die Verständigung über die Frage, was gelingendes Lernen im Kontext der Berufsbildung ist, ist für kleine und mittlere Unternehmen in den überwiegenden Fällen ein neuer und ungewöhnlicher Ansatz. Der Verständigungsprozess als funktions- und hierarchieübergreifender Lernprozess ist allerdings sowohl die Basis als auch der Schlüssel für die nachhaltige Verankerung des Qualitätsgedankens und der Qualitätsentwicklung/-sicherung. In der Gestaltung und Organisation von Verständigungs- und Aushandlungsprozessen liegt unseres Erachtens ein Handlungsbedarf. Die in den Betrieben anzutreffenden Qualitätsmanagementsysteme gehen auf den Verständigungs-, Aushandlungs-, Entwicklungs- und Lernaspekt nicht ein. Außerdem sind sie nicht auf den besonderen umfassenden Charakter der Berufsausbildung ausgerichtet. Wenn es Widerstände gegenüber Neuerungen gibt, liegt es in der Regel nicht an den neuen Konzepten, Methoden und Instrumenten, sondern häufig am eingeschränkten oder möglicherweise auch fehlenden Bewusstsein bei KMU's über die Notwendigkeit einer qualitativ hochwertigen Berufsausbildung als Vorsorge und Investition für den Erhalt von umfassender Innovationskraft und -sicherung der Innovationsfähigkeit.

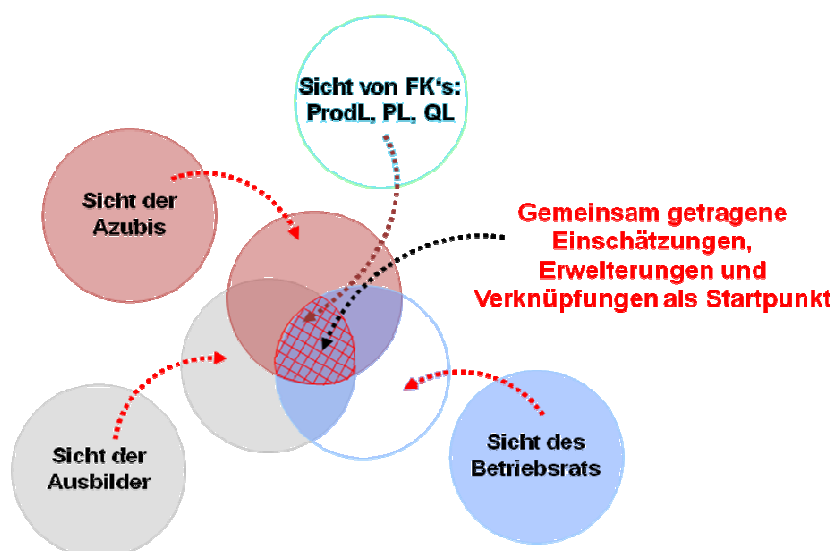


Abb. 1: Beteiligte am kooperativen, verständigungsorientierten Qualitätsdiskurs



---

Die Orientierung auf bestehende Instrumente der Qualitätsentwicklung suggeriert zudem technische Machbarkeit und Herstellbarkeit. Im Umgang und in der Bildungsarbeit sind aber generell andere Verfahren als im technischen Bereich erforderlich, was nicht ausschließt, dass man sich durch diese Instrumente anregen lässt.

Auf der Basis der Problemskizzierung und des abgesteckten Rahmens wird ein ganzheitliches lernorientiertes Qualitätsmanagementsystem für die Berufsausbildung in kleinen und mittleren Unternehmen mit 10 Betrieben (2 Wellen à 5 Firmen) entwickelt, erprobt und in die Breite getragen (Transfer). Zu diesem Qualitätsmanagementsystem gehören Verfahren und Instrumente. Diese führen dazu, dass

- die jeweils eigenen Sichtweisen der Führungskräfte (z. B. Fertigungsleiter, Personalleiter etc.), Ausbilder, Auszubildende und Betriebsräte/Jugend- und Auszubildendenvertreter sichtbar werden. Dadurch werden die Sinn- und Bedeutungszusammenhänge der Akteure transparent und damit reflektierbar.
- durch das Übereinanderlegen der Sichtweisen, die Differenzen und Übereinstimmungen nachvollziehbar und verstehbar werden.
- ein gemeinsames Verständnis und die Grundlage für eine Verständigung zur Qualität der Berufsausbildung entstehen.
- Impulse für den Verbesserungs- und Weiterentwicklungsbedarf der Berufsausbildung, hervorgehen.

Bestandteil unseres ganzheitlichen lern(er)orientierten Qualitätsmanagementsystems für die Berufsausbildung in kleinen und mittleren Unternehmen sind im Detail

- ein Verfahren für den wechselseitigen Verständigungsprozess über Kriterien einer qualitativ hochwertigen Ausbildung und ihrer Umsetzung
- ein Konzept für KMU's zur Bewusstseinsbildung bzgl. der Qualität der Ausbildung und des übergreifenden mittel- und langfristigen qualitativen Nutzens der Ausbildung.
- ein Qualifizierungskonzept für Ausbilder und Ausbilderinnen, und männliche wie weibliche ausbildende Fachkräfte, um den Qualitätsgedanken zu verankern und das Engagement für die Verstetigung der Qualitätsentwicklung und –sicherung zu gewährleisten.
- die „jährliche Qualitätskonferenz“ i.S. von Bilanz- und Entwicklungswerkstätten. Die „Qualitätskonferenzen“ / „Werkstätten“ sollen inhaltlich so gestaltet werden, dass auch Vertreter der Berufsschule mitarbeiten.
- ein Instrument, das wir zum gegenwärtigen Zeitpunkt „kollegiale Fallbearbeitung“ nennen. Es ist eine besondere Form der sowohl innerbetrieblich als auch zwischenbetrieblich durchführbaren ganzheitlichen Supervision („Ausbilderkollege/in hilft Ausbilderkollege/in“).

Für die zwischenbetriebliche Form dieser auf Gegenseitigkeit beruhenden Form der kollegialen Unterstützung, werden wir die Ausbilderarbeitskreise in ausgewählten IG Metall Verwaltungsstellen nutzen.

### 3. Vorgehensweise

Bereits die Präsentation des Modellversuchs im Rahmen der Akquisition von Betrieben ist der Start für die Bestandsaufnahme mit der Reflexion der in den Betrieben anzutreffenden Ausbildungs- und Ausbildungsqualitätssituation. Die Bestandsaufnahme und der konzeptionelle Entwicklungsprozess erfolgen mit den betrieblichen Akteuren, die im Modellversuch wie bereits eingangs angesprochen die Rolle von Mit-Forschern und Mit-Entwicklern für Konzeption, Verfahren und Instrumente einnehmen. Der Modellversuch orientiert sich dabei an dem erfolgreich erprobten E5-Ansatz (Entdecken – Enttarnen – Erfinden – Erproben – (Selbst-)Evaluieren).

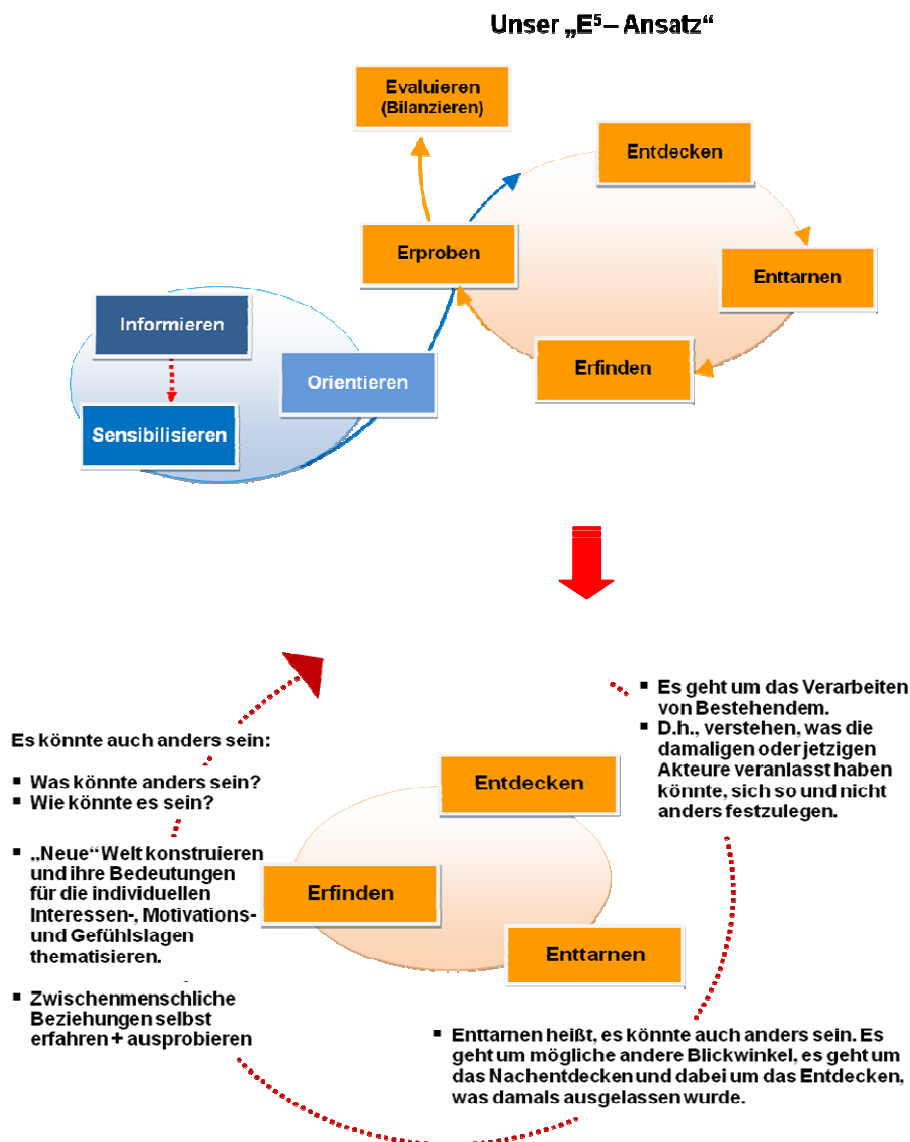


Abb. 2: Von der Projektpräsentation als Teil des Forschungsprozesses zum E<sup>5</sup>-Ansatz