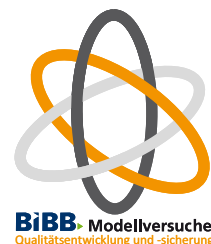


Infoblatt 01/11

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

Ausgangslage, Zielsetzung, Vorgehensweise und angestrebte Ergebnisse



1. Ausgangslage und Akteure

Ziele der Berufsausbildung als Ausgangspunkt der Qualitätsdiskussion im Modellversuch

Berufliche Ausbildung bereitet durch umfassende und ganzheitliche Qualifizierung und Kompetenzentwicklung auf die aktuelle und die zukünftige Arbeitswelt vor. Sie lässt sich jedoch nicht reduzieren auf die Vermittlung rein fachlicher Kenntnisse und Fertigkeiten. Ihr Ziel ist es auch, einen Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung zu leisten.

Neben dem Aufbau, der Vertiefung und Erweiterung von Fach-, Methoden- und Gestaltungskompetenz kommt den Sozialkompetenzen eine herausragende Bedeutung zu. Berufsausbildung hat den sozialen Zusammenhalt und die Entwicklung von Werteorientierung in den Mittelpunkt zu stellen.

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.

Eine gute Ausbildung der Fachkräfte stützt und fördert zudem die betriebliche, regionale und gesellschaftliche Innovationsfähigkeit und Innovationskraft.

Kontinuierlich muss berufliche Ausbildung daraufhin überprüft werden, welcher Entwicklungsstand bei der Umsetzung der aufgeführten Ziele erreicht ist und welcher Handlungs- und Gestaltungsbedarf noch besteht.

Aus den Zielsetzungen und Erwartungen an die Berufsausbildung ergeben sich Konsequenzen für die Gestaltung der Lehr-/Lernprozesse. Sie fließen konstituierend in die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung ein.

Die erfolgreiche Umsetzung der Ziele der Berufsausbildung und damit eine gute Ausbildung hängt davon ab, ob bei der Gestaltung der Ausbildung die drei Lebensabschnitte „schulische Lernerfahrung / Übergang von Schule in die Ausbildung“, „Ausbildung“ und „berufliche Perspektiven“ sowie die vielfältigen gesellschaftlichen und technologischen Einflüsse auf die Ausbildung und die Jugendlichen Berücksichtigung finden. Besonderes Kennzeichen des Modellversuchs ist daher ein ganzheitlicher Blick, der einen problembezogenen Perspektivenwechsel beinhaltet (siehe Abb. 1).

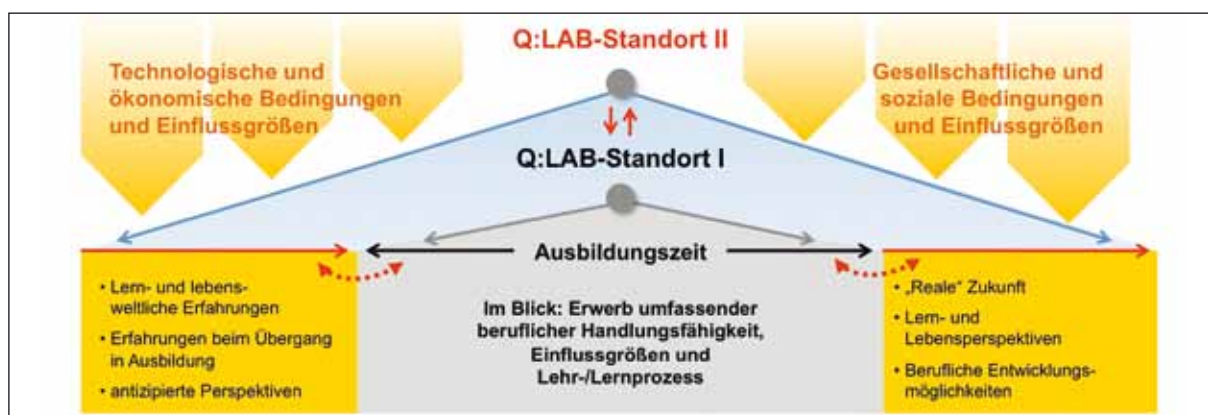


Abb. 1: Die ganzheitliche Q:LAB-Perspektive

Ausgangslage des Modellversuchs

Qualität soll etwas aussagen über die Güte oder die Beschaffenheit einer Sache, Ware, Dienstleistung oder von Strukturen und Abläufe. Definiert wird Qualität nach der ISO-Norm als „Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernissen zu erfüllen“. Dabei handelt es sich um wertneutrale, abstrakte Formulierungen.

Den betrieblichen Qualitätsdiskussionen und den betrieblichen Qualitätsmanagementsystemen liegen technische, organisatorische und ökonomische Problemstellungen zu Grunde. Sie lassen sich grob einteilen in drei Ziele:

Rationalisierung durch Standardisierung

- ▶ darunter fallen *Kaizen, KVP, TQM, TPM, 5S, Wertstromanalysen*.

Konkurrenzregulierung durch Formalisierung

- ▶ *intern und extern gerichtet: Organisation der internen Prozesse nach dem Kundenprinzip; Marktbereinigungsorientierung / Marktregulierung.*

Kontrolle, Steuerung und Intervention von und in Kontexten und der Rahmenbedingungen sowie der Einflussgrößen von Kontexten durch intern und extern gesetzte IST- / SOLL-Vergleiche und von Input- / Outputkontrolle

- ▶ *hierzu würden auch Einstelltests, Leistungsbeurteilungssysteme, Prüfungen zählen.*

Die in Unternehmen eingesetzten QM-Systeme in Produktion und Verwaltung orientieren sich am Modell der Ökonomie und der Produkterzeugung. Es geht vorrangig um Optimierung, Standardisierung und Stabilisierung von technischen und technologischen Herstellungsprozessen.

Sie sind aus Sicht des Modellversuchs für einen „pädagogischen Gegenstand“ nicht geeignet. Sie gehen auf berufliche Aus- und Weiterbildung, wenn überhaupt, dann nur bedingt ein.

Hinzu kommt, dass ein Qualitätsentwicklungs- und -sicherungssystem für Berufsausbildung eingehen muss auf die Tatsache, dass die Berufsausbildung es auch mit unterschiedlichsten Biografien aus „sozial-differenziellen Lernmilieus“ (Baumer) zu tun hat.

Für eine nachhaltige Qualitätsentwicklung und -sicherung im Bildungsbereich und für die Frage

„Was ist gute Ausbildung?“ sind Verständigungs- und Aushandlungsprozesse, die auf Diskussion und Reflexion aufbauen und die verschiedenen Interessen und Perspektiven mit einbeziehen, wirkungsvoll.

Für die Qualitätsdiskussion im Bildungsbereich haben sich

- ▶ *diskursive- / dialogisch-reflexive Ansätze und*
- ▶ *reflexiv-differenzierende Ansätze* als sinnvoll und wirksam herausgestellt.

Als erprobte Konzepte für die diskursive und reflexive Qualitätssicherung und -entwicklung liegen unter anderem Ergebnisse aus dem in Baden-Württemberg im Rahmen des „Tarifvertrag Qualifizierung“ für die M+E-Industrie durchgeführten Projekts KOMPASS mit verschiedenen Instrumenten zur beteiligungsorientierten Bildungsplanung, aus dem LQW-Ansatz und aus dem arbeitswissenschaftlich fundierten Konzept LFI zur Analyse der Anforderungen und der Lern- und Entwicklungsförderlichkeit von Arbeit vor.

Außerdem sind qualitative Balanced Scorecards sowie qualitatives Benchmarking, aus der Schulentwicklung das Q2E-Verfahren (Qualität durch Evaluation und Entwicklung) und verschiedene Konzepte zur Selbstevaluation anzutreffen.

Maßstab für die Bewertung von Qualitätsansätzen im Bildungsbereich ist für den Modellversuch, welcher Beitrag für den Leitgedanken „Das sich entwickelnde Subjekt im Kontext erweiterter Handlungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung und Herausarbeitung der besonderen Interessenlagen von Lernenden“ geleistet wird.

Anders als bei technischen Qualitätssicherungsprozessen, müssen in pädagogischen Prozessen die Sinn- und Bedeutungsstrukturen der am Lernprozess Beteiligten im Mittelpunkt stehen.

Der Q:LAB-Ansatz

Der Modellversuch „Ganzheitliches Qualitätsmanagementsystem in der lern(er)orientierten Berufsausbildung“ nennt sich kurz Q:LAB. „Lernorientiert“ bezieht sich dabei auf die dem Modellversuch und dem zukünftigen Qualitätsmanagementsystem zu Grunde liegenden Vorstellung der hier vertretenen ganzheitlichen Berufsausbildung im Gegensatz zur sogenannten vermittlungsorientierten Berufsbildung. „Lernerorientiert“ bezieht sich auf die aktive Rolle aller betrieblichen Akteure der Berufsausbildung.

Kernbestandteil von Q:LAB ist die Reflexion der Sinn- und Bedeutungszusammenhänge. Es geht um die Herausarbeitung der unterschiedlichen Vorstellungen und Ansprüche der an der Ausbildung direkt oder indirekt beteiligten betrieblichen Akteure (Auszubildende, Ausbildungspersonal, Ausbildungsleitung, Personalleitung, Führungskräfte aus den verschiedenen betrieblichen Funktionsbereichen wie z.B. Produktion und Verwaltung, Betriebsräte sowie Jugend- und Ausbildungsvertretungen) über berufliche Ausbildung, die sich in der Sicherung und Entwicklung der Ausbildungsqualität niederschlagen (siehe Abb. 2).

Der vom Subjekt her denkende Q:LAB-Ansatz basiert nicht auf irgendeiner Subjekttheorie, sondern auf der subjektwissenschaftlichen Theorie von K. Holzkamp.

Grundkategorien der subjektwissenschaftlichen Lerntheorie sind:

- ▶ *defensives (Abwehr von Bedrohung) versus expansives Lernen (Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten),*
- ▶ *Lernbedeutungen und Lerngründe,*
- ▶ *Lernwiderstände,*
- ▶ *Handlungs- und Lernproblematiken,*
- ▶ *die komplexen, gleichzeitig dynamischen betrieblichen und gesellschaftlichen Kontexte.*

Konzept und Praxis der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung muss nach Q:LAB

- ▶ *ein „entdeckendes, nachentdeckendes und sinnhaftes, verstehendes Lernen“ (Klafki) sein,*
- ▶ *das den „Erwerb von Sach-, Sozial- und Gefühlserfahrungen“ (W. Schulz) ermöglicht und*

- ▶ *den Erwerb umfassender beruflicher Handlungsfähigkeit fördert / unterstützt,*
- ▶ *zu der die Entwicklung beruflicher Identität und die Förderung des sozialen Zusammenhalts gehören.*

2. Ziele des Modellversuchs – Innovation und Transfer

Der Modellversuch Q:LAB entwickelt und erprobt ein ganzheitliches lernorientiertes Qualitätentwicklungs- und -sicherungssystem 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. Berücksichtigung finden muss dabei auch die der Ausbildung vor- und nachgelagerten Phasen. Nicht ausgeklammert sein dürfen die verschiedenen Einflüsse auf das Ausbildungssystem und die Bildungsprozesse.

Da das Umfeld, die inneren Strukturen und die sozialen Beziehungen eines Betriebes nicht statisch sind, ist Q:LAB als ein ständig lernendes und sich weiterentwickelndes System angelegt. Voraussetzung ist ein sozialer, kooperativer, Hierarchie übergreifender Lernprozess.

Q:LAB ist kein Konzept, bei dem nachträglich irgendwelche Defizite bei den Lernenden, der Ausbildungsorganisation oder den Lernorten festgestellt werden.

Q:LAB als Qualitätsmanagementsystem zur Entwicklung und Sicherung der Ausbildungsqualität ist ein Konzept der kontinuierlichen Potenzialförderung, das die Subjekte und die Organisation zugleich im Blick hat, weil zwischen dem betrieblichen Ausbildungssystem, dem beruflichen Lernen und der

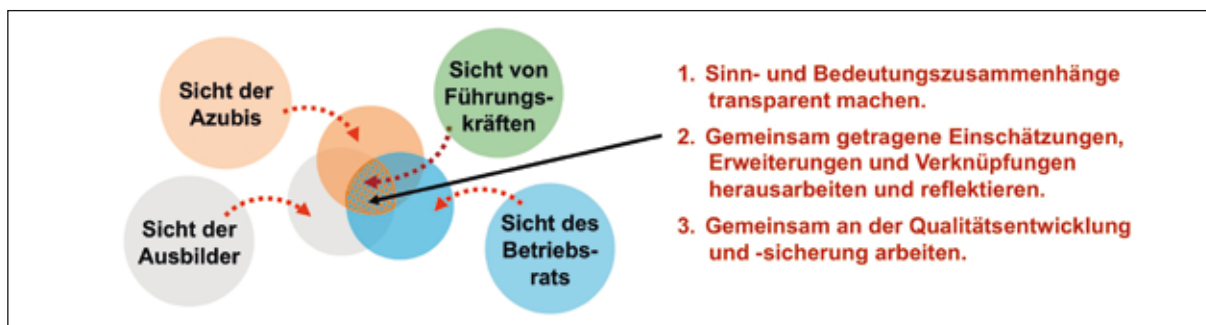


Abb. 2: Kernbestandteil von Q:LAB ist der Verständigungsprozess über die unterschiedlichen Vorstellungen und Ansprüche an die Berufsausbildung

Persönlichkeitsentwicklung von Jugendlichen und Ausbildern ein Zusammenhang besteht.

Q:LAB leistet einen Beitrag zur Verknüpfung von Arbeiten und Lernen sowie strategischer Vernetzung einer gestaltungs- und beteiligungsorientierten Berufsbildung mit Unternehmens- und Organisationsentwicklung. Damit stärkt und stützt die Berufsausbildung die Innovationsfähigkeit der Betriebe.

3. Vorgehensweise – Beispiele und Erfahrungen

Der Modellversuch ist angelegt als bottom up-Prozess. Alle betrieblichen Akteure sind am Entwicklungs-, Erprobungs- und Evaluierungsprozess beteiligt.

Bereits der in den Akquisegesprächen stattfindende Austausch über Ausbildungsqualität und Ausbildungspraxis ist Teil des konzeptionellen Entwicklungsprozesses. Die Bestandsaufnahme erfolgt mit den betrieblichen Akteuren, die im Modellversuch die Rolle von Mit-Forschern / Mit-Forscherinnen und Mit-Entwicklern / Mit-Entwicklerinnen für Konzeption, Verfahren und Instrumente einnehmen.

Gemeinsam wird

- ▶ aufgespürt, was wird angetroffen;
- ▶ hinterfragt, warum es so und nicht anders ist und dabei Probleme / Herausforderungen entdeckt;
- ▶ Merkmale und Kriterien für „gute“ Ausbildung formuliert;
- ▶ das zukünftige Qualitätsmanagementsystem entworfen;

und es werden

- ▶ Alternativen ausgearbeitet, zueinander abgewogen, präzisiert, über den einzuschlagenden Pfad entschieden und die Umsetzung gestartet.

Das Konzept der mit-forschenden Akteure geht aus von den Subjekten und bezieht sich auf Subjekte, Ausbildungssystem, Inhalte und Methoden der Ausbildung, Strukturen und Prozesse sowie auf Rahmenbedingungen, die es aus Sicht der Akteure weiter zu entwickeln gilt.

Bereits in den Erstgesprächen startet mit den interessierten Akteuren die Forschungs- und Entwicklungsphase. Der im Modellversuch praktizierte Ansatz wird von Q:LAB als E5-Prozess bezeichnet (Abb. 3).

Der E5-Ansatz ist nicht nur eine besondere Vorgehensweise im Rahmen der Modellversuchsaktivitäten, sondern ein generelles Instrument zur Strukturierung der Qualitätsreflexion, -entwicklung und -sicherung im Rahmen von Qualitätskonferenzen und Entwicklungswerkstätten.

Neben Information und Präsentation des Modellversuchs und dessen Zielen findet beim Einstieg in den Modellversuch mit den vier Fragen

- ▶ „Was wird in Unternehmen unter Ausbildungsqualität verstanden?“
- ▶ „Wie wird die Ausbildungsqualität sichergestellt?“
- ▶ „Was wird unternommen, wenn die Ausbildungsqualität in Gefahr kommt?“
- ▶ „Wer ist an der Sicherung der Ausbildungsqualität beteiligt?“

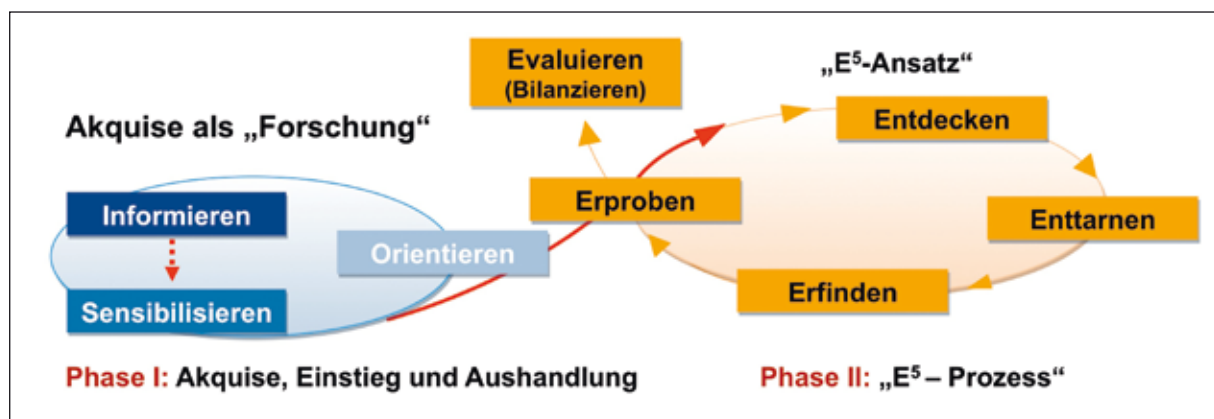


Abb. 3: Der Q:LAB-Forschungs- und Entwicklungsprozess

eine thematische Orientierung und Sensibilisierung statt. Erste unterschiedliche Betrachtungsweisen und Einschätzungen werden diskutiert und reflektiert.

Dafür wurde das Instrument „Quick Check zur Ausbildungsrealität“ mit einem Ampelsystem entwickelt und eingesetzt (Abb. 4). Es greift als Diskussionsanreiz einige qualitätsrelevante Aspekte für gute Ausbildung auf. Jeder betriebliche Akteur schätzt aus seiner Sicht den erreichten Entwicklungsstand der Ausbildung und damit anhand ausgewählter Kennzeichen guter Ausbildung den Handlungsbedarf ein. Die Ergebnisse, sozusagen übereinander gelegt, zeigen Übereinstimmungen und Differenzen und ermöglichen die Qualitätsentwicklungsdiskussion.

Erste Erkenntnisse und Ergebnisse

Die betrieblichen Akteure der Berufsbildung sind erstaunt, dass das Thema „Qualitätsentwicklung und -sicherung“ überhaupt ein Thema ist. Ausbildungsleitungen und Ausbildungspersonal haben „ihren eigenen Qualitätsbegriff“. Maßstab für eine gute Ausbildung sind aus ihrer Sicht hervorragende Abschlussnoten, moderne Maschinen in der Ausbildungswerkstatt und anspruchsvolle Lernprojekte, die viele fachliche und methodische Kenntnisse und Fertigkeiten verknüpfen, die Vermittlung fundierter handwerklicher Fertigkeiten und Kenntnisse und die Vermittlung von Fertigkeiten, um die im Betrieb vorkommenden Tätigkeiten ausführen zu können.

Kritisch betrachtet werden Beurteilungssysteme, die mangelnde Lernhaltigkeit der Ausbildungsphasen an Arbeitsplätzen in Verwaltung, Werk-

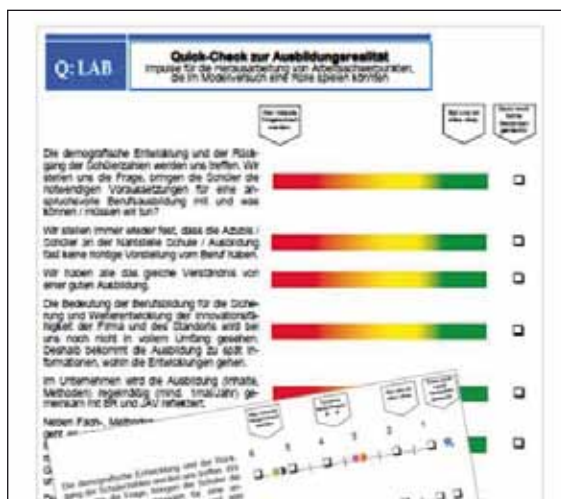


Abb. 4: Instrument „Quick Check“ und Einblick in eine betriebliche Auswertung

statt oder Produktion und das Fehlen sachlich und zeitlich gegliederter Ausbildungspläne.

Qualitätssicherung bedeutet in den Betrieben zuerst Nachjustieren bei den Azubis, wenn Aufgaben „nicht zur vollen Zufriedenheit“ ausgeführt wurden.

Wir treffen in der Regel auf eine ausbilderzentrierte Ausbildung. Darunter ist zu verstehen, a) dass Ausbilder Lern-Handlungsproblematiken von Jugendlichen aus ihrer Perspektive her interpretieren. Die Handlungsproblematik der Lernenden ordnen sie vorschnell ihrer Sinnperspektive unter. Ausbilderzentrierte Ausbildung bedeutet auch b) Ausbilder definieren Inhalte, interpretieren auf der Grundlage ihrer früheren Berufstätigkeit und ihrer wenngleich nicht immer engen Kontakte zum Betrieb was auf die Ausbildung zukommen könnte (Annahmen, „vom Hörensagen“) und bestimmen daraus auftretende Handlungs- und mögliche Lernprobleme.

Ausbildung ist fast überhaupt nicht inhaltlich systematisch verknüpft mit Unternehmens-, Organisations- und Personalentwicklung. Zugespielt kann formuliert werden: Ausbildung lebt quasi ein vom Gesamten abgekoppeltes „Eigenleben“ bei gleichzeitig erstaunlicher Stabilität. Mitglieder von Geschäftsleitungen und Betriebsräten sehen diese Entwicklung mit Sorge.

4. Angestrebte Ergebnisse

Im Modellversuch entstehen Verfahren und Instrumente, die dazu führen, dass

- ▶ die jeweils eigenen Sichtweisen der Führungskräfte (z.B. Fertigungsleitung, Personalleitung etc.), Ausbildungspersonal, Auszubildende und Betriebsräte/Jugend- und Auszubildendenvertretungen sichtbar und die Sinn- und Bedeutungszusammenhänge der Akteure transparent und damit reflektierbar werden,
- ▶ 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.

Bestandteile des lernorientierten 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.
- ▶ die „jährliche Qualitätskonferenz“ i.S. von Bilanz- und Entwicklungswerkstätten. Die „Qualitätskonferenzen“ / „Werkstätten“ sollen inhaltlich so gestaltet werden, dass auch Vertreter und Vertreterinnen 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“).
- ▶ exemplarisch konkrete Anregungen zur Verbesserung der Ausbildungsqualität.

Impressum

Modellversuchstitel

Entwicklung, Erprobung und Transfer eines ganzheitlichen lernorientierten Qualitätsmanagementsystems für die Berufsausbildung in KMU's
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

PD Dr. Martin Allespach, Priv.-Doz. an der Universität Hamburg, FB Erziehungswissenschaft 3, Berufliche Bildung und lebenslanges Lernen, 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

Fachliche Begleitung und Beratung

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)
 Dr. Dorothea Schemme · www.bibb.de/qualitaet

Gefördert vom



Herausgeber

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)
 53142 Bonn