

Margit Ebbinghaus

Qualität betrieblicher Ausbildung sichern

Lösungen aus der Praxis

QS

Bundesinstitut
für Berufsbildung

BİBB

- Forschen
- Beraten
- Zukunft gestalten

Margit Ebbinghaus

Qualität betrieblicher Ausbildung sichern

Lösungen aus der Praxis

Schriftenreihe
des Bundesinstituts
für Berufsbildung
Bonn

Bundesinstitut
für Berufsbildung **BiBB** ▶

- ▶ Forschen
- ▶ Beraten
- ▶ Zukunft gestalten

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7639-1096-0



Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative-Commons-Lizenz (Lizenztyp: Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung – Keine Bearbeitung – 3.0 Deutschland).

Weitere Informationen finden Sie im Internet auf unserer Creative-Commons-Infoseite www.bibb.de/cc-lizenz.

Vertriebsadresse:

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG

Postfach 10 06 33

33506 Bielefeld

Telefon: (05 21) 9 11 01-11

Telefax: (05 21) 9 11 01-19

Internet: www.wbv.de

E-Mail: service@wbv.de

Bestell-Nr.: 110.485

© 2007 by Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn

Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung

53142 Bonn

Internet: www.bibb.de

E-Mail: zentrale@bibb.de

Umschlaggestaltung: MIC GmbH, Köln

Satz: Hoch3 GmbH, Berlin

Druck und Weiterverarbeitung: Druckpartner Moser, Rheinbach

Verlag: W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

ISBN ISBN 978-3-7639-1096-0

Vorwort	5
1. Auftakt: Dauerbrenner Qualität	7
2. Qualität – das ist doch ...!?	10
2.1 Qualitätsverständnisse im Bildungskontext – eindeutig vielfältig	10
2.2 Qualitätssicherung – im Mittelpunkt stehen Ziele	12
2.3 Qualitätssicherung durch Rechtsvorgaben	13
3. Qualitätssicherung in der betrieblichen Ausbildung – weshalb eigentlich? ..	15
3.1 Strukturwandel in der Wirtschaft	17
3.2 Flexibilisierung des rechtlichen Rahmens	17
3.3 Differenzierungen in der Gesellschaft	18
4. Pilotstudie zur Qualitätssicherungspraxis – Anspruch und Aufbau	22
4.1 Was die Studie leisten will	22
4.2 Wie die Studie angelegt ist	22
4.2.1 Quantitativer Zugang: Schriftliche Betriebsbefragung	23
4.2.2 Qualitativer Zugang: Sammlung von Materialien	24
5. Überblicke zur Qualitätssicherungspraxis – Ergebnisse der schriftlichen Betriebsbefragung	25
5.1 Stellenwert der Qualitätsthematik	25
5.2 Initiierung qualitätssichernder Maßnahmen	29
6. Einblicke in die Qualitätssicherungspraxis – Beispiele betrieblicher Ansätze	32
6.1 Auswahl und Aufbereitung betrieblicher Ansätze	32
6.2 Praxisbeispiel 1: Team- und Projektarbeiten als zentrale Aspekte des Ausbildungskonzepts der Sutter-Gruppe	33
6.3 Praxisbeispiel 2: Qualitätsoptimierung durch zentrales Ausbildungscontrolling beim Gerling-Konzern	36
6.4 Praxisbeispiel 3: Qualität durch Marketing, Auswahl und Entwicklung bei der Landesbank Baden-Württemberg	39
6.5 Praxisbeispiel 4: Ausbildungsmanagement bei der Stadtverwaltung Wetzlar	44
6.6 Praxisbeispiel 5: Flexibel-dynamische Ausbildungsgestaltung beim Norddeutschen Rundfunk	50
6.7 Praxisbeispiel 6: Aktionsgemeinschaft „Ausgezeichneter Ausbildungsbetrieb“ – Maler- und Lackiererhandwerk Schleswig-Holstein	53
7. Zusammenschau und Ausblicke	58
Literaturverzeichnis	61

Vorwort

Qualität als gemeinsames Anliegen und Ziel aller an der dualen Berufsausbildung Beteiligten ist sicherlich unstrittig. Was aber macht (gute, hohe) Qualität von Ausbildung aus? Hierzu haben die einzelnen Akteursgruppen aus Politik, Wissenschaft und Praxis aufgrund ihrer spezifischen Perspektiven und Interessen oftmals unterschiedliche Vorstellungen und Ansichten. Zudem sind Vorstellungen und Ansichten nicht statisch, sondern variieren mit Veränderungen in den Rahmenbedingungen von Ausbildung. Insofern muss immer wieder neu ausgehandelt werden, was unter Ausbildungsqualität zu verstehen ist.

Aktuell erfolgt diese Aushandlung im Kontext von anhaltender Ausbildungsplatzknappheit und sich verändernder Eingangsbedingungen der Ausbildungsplatzinteressenten, von voranschreitender Globalisierung und sich verschärfendem Konkurrenz- wie Kostendruck, von beschleunigten technologischen Innovationszyklen und sich verkürzenden Halbwertszeiten beruflicher Qualifikationen. Vor diesem Hintergrund mehren sich die Forderungen, Ausbildungsqualität nicht länger nur oder vorwiegend auf den Input und die Prozesse, sondern in stärkerem Maße auf den Output und Outcome zu beziehen, also auf die am Ausbildungsende vorweisbaren Qualifikationen und deren Verwertbarkeit am Arbeitsplatz bzw. Arbeitsmarkt. Die Fragen, wessen Verwertungsinteressen dabei im Vordergrund stehen oder stehen sollten – die des Ausgebildeten oder die des ausbildenden bzw. aufnehmenden Betriebes – sei an dieser Stelle einmal dahingestellt. Statt dessen richtet sich das Augenmerk auf die Fragen, was Betriebe selbst tun, um Ausbildungsqualität zu sichern, und inwieweit sich dabei bereits eine verstärkte Orientierung auf Output- und Outcomequalität erkennen lässt. Auf verschiedenen Wegen wurden Betriebe um Antworten auf diese Fragen gebeten. Ihnen allen sei an dieser Stelle ausdrücklich für ihre Kooperations- und Auskunftsbereitschaft gedankt. Herausgekommen ist eine Sammlung an Informationen, die trotz – oder gerade wegen – ihres explorativen Charakters differenzierte Sichtweisen auf und in die Intensität, Vielfalt und Vielschichtigkeit eröffnet, mit der Betriebe Fragen der Ausbildungsqualität angehen. Die Auswahl und Darstellung der gewonnenen Ein- und Überblicks können und wollen nicht repräsentativ sein. Statt dessen wollen sie bei allen Akteuren beruflicher Ausbildung Interesse am Thema wecken. Vor allem aber sollen sie – insbesondere auch kleinen und mittleren – Betrieben Anregung und Impuls sein, ihre eigene Position zu Qualitätsfragen zu reflektieren und – erstmals oder weiterhin – die Auseinandersetzung mit Qualitätsthemen zu suchen.



Manfred Kremer
Präsident des Bundesinstituts für Berufsbildung

1. Auftakt: Dauerbrenner Qualität

Total Quality Management, Controlling, Lean Management, Qualitätszirkel, Kosten-Leistungs-Rechnung, Balanced Score Card, Wissensmanagement ... an Ansätzen zur innovativen Steuerung von Wirtschaftsunternehmen herrscht kein Mangel. Ganz im Gegenteil: In immer kürzeren Abständen wird eine „Managementmode“ durch die nächste abgelöst, werden Unternehmen mit neuen Konzepten, Methoden und Instrumenten konfrontiert, die die ultimative Lösung bestehender oder prognostizierter Herausforderungen versprechen.¹ Im Wesentlichen drehen sich die verschiedenen Ansätzen jedoch um das gleiche Ziel: Durch Veränderungen bei den Strukturen und Abläufen im Unternehmen sollen Effektivität, Effizienz und Qualität kontinuierlich verbessert werden. Insofern lassen sich die meisten Ansätze dem Qualitätsmanagement subsumieren.

Die Tatsache, dass sich immer neue Ansätze entwickeln und am Markt etablieren (können), verdeutlicht dabei nicht nur, dass a) Qualität in und für Betriebe als Wirtschafts- und Wettbewerbsfaktor hohe Bedeutung hat, sondern auch, dass b) die Gewährleistung von Qualität ein kontinuierlicher Prozess ist und c) dieser Prozess – u. a. aufgrund sich wandelnder Rahmenbedingungen – von Zeit zu Zeit neuer Impulse und Ausrichtungen bedarf.

Qualität ist kein neues Thema für Betriebe. Allerdings ist davon auszugehen, dass dabei das betriebliche Kerngeschäft im Mittelpunkt steht, zumal die meisten Qualitätskonzepte ihren Ursprung im industriellen Produktionsbereich haben. Hier setzte die systematische Beschäftigung mit Qualitätsfragen bereits Mitte der 1930er-Jahre ein, wobei sich diese zunächst ausschließlich auf das Endprodukt bezog (Produktqualität). In den 1950er-Jahren fand eine Ausweitung der Betrachtung vom Endprodukt auf Teil- und Zwischenprodukte statt. Die vollständige Umorientierung von der produkt- zur prozessbezogenen Qualität vollzog sich im Zusammenhang mit der zunehmenden Konkurrenz vor allem zwischen der amerikanischen und der japanischen Automobilindustrie und der dadurch gewachsenen Erkenntnis, dass das Beheben von Fehlern am Ende von Produktionsprozessen ineffizienter ist als deren Vermeidung von Prozessbeginn an. Die konsequente Fortführung des Gedankens der Prävention (statt dem der Reaktion) mündete darin, nicht nur die unmittelbar *prozessbezogenen*, sondern alle *prozessrelevanten* Größen in den Blick zu nehmen. Diese Veränderung führte letztendlich über die Entwicklung und Etablierung des Qualitätsmanagements zur festen Verankerung des Qualitätsgedankens in den Organisationsstrukturen insgesamt, dem Total Qua-

¹ Vgl. GESSLER, M.: Mythen des Qualitätsmanagements in der beruflichen Bildung. In: lernen & lehren, 2006, 82, S. 75

lity Management.² Es liegt nahe, dass solche Veränderungen im Verständnis von Qualität nicht nur Wandlungen in Bezug auf den betrachteten Gegenstand bzw. Sachverhalt (Produkt, Prozess), sondern auch im Hinblick auf die Methoden und Instrumente der Qualitätsbemühungen bewirken.

Treibende Kraft und verbreitete Grundlage des systematischen betrieblichen Qualitätsmanagements war und ist vor allem die Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. Sie wurde erstmals 1987 veröffentlicht und gilt heute „als das zentrale Normenwerk im Bereich des Qualitätsmanagements ... (welches) mittlerweile in 53 Ländern in der jeweiligen Landessprache als nationale Norm herausgegeben worden“³ ist. Ursprünglich aus dem industriell-produzierenden Bereich stammend, gilt für das Normenwerk spätestens seit seiner Revision im Jahr 2000 der Anspruch, auf alle Arten von Unternehmen und Organisationen anwendbar zu sein. Laut dem jährlich erstellten ISO Survey waren Ende 2005 weltweit 776.608 Qualitätsmanagementsysteme nach ISO 9001:2000 zertifiziert, 18 Prozent mehr als im Vorjahr. Von diesen entfielen 39.816 auf die Bundesrepublik Deutschland. Damit belegte Deutschland im länderbezogenen Vergleich der Verbreitung von ISO 9000:2001 Zertifikaten den siebten Rangplatz (in Vorjahr Rang acht).⁴

Die Verbreitung des ISO 9001:2000 Zertifikats stellt lediglich ein Indiz für die Anwendungsdichte von Qualitätssystemen in der betrieblichen Praxis dar. Denn weder ist die Normenreihe das einzige System, nach dem Qualitätsmanagement realisiert werden kann, noch wird die Anwendung von Qualitätssystemen systematisch erfasst. Zwar gibt es mittlerweile verschiedene Erhebungen, die darauf abzielen, Informationen zur Verbreitung (normorientierter) Qualitätssysteme in deutschen Unternehmen verfügbar zu machen⁵; die Fragen, inwieweit sich die Implementation der Systeme neben den Kernprozessen auch auf die Unterstützungsprozesse und damit auch auf die betriebliche Berufsausbildung erstreckt oder ob hier eigenständige Systeme zum Zuge kommen bzw. inwieweit die betriebliche Ausbildung überhaupt Gegenstand systematischer Qualitätssicherung ist, bleiben dabei in der Regel vollkommen offen. Mit der Novellierung des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) Anfang 2005 ist jedoch ein verstärktes Interesse an einer umfassenden und systematischen Betrachtung der Qualitätssicherung in der beruflichen Bil-

2 Vgl. OTT, B.; SCHEIB, Th.: Qualitäts- und Projektmanagement in der beruflichen Bildung. Berlin: Cornelsen, 2002, S. 15 f. sowie ZÄH, M.; LINDEMANN, U.; LÜTH, T.: Qualitätsmanagement – Qualität im Produktlebenszyklus. Skript zur Vorlesung Qualitätsmanagement WS 2006/2007, S. 2–15 f. www.iwb.tum.de/data/iwb_studium/Lehrveranstaltungen/Vorlesungen/Qualitätsmanagement/QM_Skript_06_07.pdf (Stand: 05.12.2006)

3 Ebenda, S. 7–3

4 www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/certification/isosurvey.html (Stand: 05.12.2006)

5 Vgl. u. a. das von der forum! GmbH in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Qualität seit 2001 jährliche durchgeführte Exzellenz Barometer

derung und damit auch in Bezug auf die betriebliche Ausbildung aufgekommen.⁶ Die vorliegende Publikation greift dieses Interesse auf. Ausgehend von einer Skizzierung derjenigen Facetten der aktuellen Qualitätsdiskussion, die für den betrieblichen Kontext vornehmlich von Bedeutung sind, erfolgt anhand von Befunden aus einer explorativen Studie eine erste Annäherung an die Frage nach dem derzeitigen Stand der Qualitätssicherungspraxis in der betrieblichen Berufsausbildung. Die Publikation will damit einen Beitrag zur Qualitätsdiskussion leisten und zugleich Anregungen zur vertieften praktischen und wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Qualitätsfragen geben.

6 Vgl. u. a. EULER, D.: Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung. Bund-Länder-Kommission (Hrsg.): Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung, Heft 127. Bonn: BLK, 2005

2. Qualität – das ist doch ...!?

Innerhalb der letzten Jahre ist das Thema Qualität in das Zentrum der Berufsbildungsdiskussion gerückt, und dass, obwohl oder *gerade weil* Qualität ein inhaltlich unscharfer Begriff ist. Denn eben diese Unschärfe ist es, die allen Beteiligten den Eindruck vermittelt, der Begriff bilde eine „semantische Klammer für eine Vielzahl von Perspektiven, Interessen, Intentionen und Konzepten“⁷ und „treffe genau die aktuell entscheidende Problemsicht.“⁸ Für die sachliche Auseinandersetzung mit den Problemen ist allerdings Transparenz über das jeweilige Begriffsverständnis notwendig.

2.1 Qualitätsverständnisse im Bildungskontext – eindeutig vielfältig

Von seinem lateinische Ursprung „qualis“ und dem daraus entlehnten „qualitas“ her – „wie etwas beschaffen ist“ bzw. „Beschaffenheit, Eigenschaft, Verhältnis“ – ist „Qualität“ eine wert- und inhaltsneutrale Kategorie. Zur Konkretisierung dieser Kategorie bedarf es einer Spezifikation der Eigenschaften in Bezug auf einen Gegenstand oder Sachverhalt. Hier zeigt sich bereits⁹:

- Qualität ist keine absolute, zeitlich konstante Größe, sondern eine relative, über die Zeit veränderbare Größe.
- Qualität ist keine physikalische, unmittelbar messbare Größe. Messbar sind allenfalls die Ausprägungen der mit Qualität assoziierten Eigenschaften.
- Qualität ist keine binäre Größe im Sinne von „vorhanden“ oder „nicht vorhanden“, sondern beschreibt ein Kontinuum zwischen zu definierenden Grenzen.

Vor diesem Hintergrund haben sich im Bildungsbereich zahlreiche, zum Teil deutlich auseinanderlaufende *Verständnisse* von Qualität herausgebildet – und in dessen Folge auch diverse Ansätze zu ihrer Systematisierung. Exemplarisch sei hier die von HARVEY und GREEN vorgelegte Differenzierung zwischen fünf Bedeutungskategorien von Qualität erwähnt.¹⁰ Hiernach kann Qualität verstanden werden als Ausnahme, als Perfektion, als Zweckmäßigkeit, als adäquater Gegenwert sowie als transformativ.

- Als *Ausnahme* verstanden meint Qualität etwas Besonderes, Herausgehobenes, Excellentes, aber auch Vortrefflichkeit in Relation zu Standards.
- Qualität als *Perfektion* hebt ab auf Vortrefflichkeit im Sinne von Fehlerlosigkeit in Bezug auf Spezifikationen, die sich auf Ergebnisse sowie die zu den Ergebnissen führenden Vorgehens- und Verfahrensweisen richten.

7 HELMKE, A.; HORNSTEIN, W.; TERHART, E.: Qualität und Qualitätssicherung im Bildungsbereich. Zeitschrift für Pädagogik, 41. Beiheft. Weinheim: Beltz Verlage, 2000, S. 10

8 Ebenda

9 Vgl. u. a. OTT, B.; SCHEIB, Th.: Qualitäts- und Projektmanagement in der beruflichen Bildung. Berlin: Cornelsen, 2002, S. 9 ff.

10 HARVEY, L.; GREEN, D.: Qualität definieren. Zeitschrift für Pädagogik, 41. Beiheft. Weinheim: Beltz Verlage, 2000, S. 17–39

- Das Verständnis von Qualität als *Zweckmäßigkeit* bezieht sich darauf, dass ein Produkt, eine Dienstleistung den zugeordneten Zweck erfüllt, sei es aus Sicht des Anbieters und/oder aus Sicht des Nutzers.
- Qualität als *adäquater Gegenwert* beschreibt die Vorstellung, dass Qualität als Höhe der gestellten Anforderungen unmittelbar mit den Kosten in Verbindung steht.
- Das *transformative* Verständnis von Qualität stellt positive, wert- oder leistungssteigernde Veränderungen, Weiterentwicklungen bzw. Ermächtigungen gegenüber dem Ausgangszustand in den Mittelpunkt.

Mit Blick auf den *Gegenstand* von – wie auch immer verstandener – Qualität haben sich im Bildungsbereich im Wesentlichen zwei Ansatzgruppen etabliert, wobei die eine die strukturelle, die andere die dynamische Komponente von Bildung betont. Die Ansätze erlauben es damit, den Gegenstand über unterschiedliche Aspekte und aus unterschiedlichen Perspektiven zu konkretisieren, was nachfolgend kurz in Bezug auf den hier interessierenden Gegenstand Ausbildung skizziert wird.

Die strukturbezogenen Ansätze betonen den Mehrebenencharakter von Ausbildung; mit Ebenen sind dabei unterschiedlich weit gefasste Kontexte bzw. Geltungsbereiche gemeint, auf die sich die Erörterung von Fragen der Ausbildungsqualität bezieht. Je nach Ansatz wird die Abgrenzung der Ebenen unterschiedlich vorgenommen. So differenziert ein Ansatz zwischen System- und Steuerungsebene.¹¹ Der Systemebene werden dabei übergeordnete Fragestellungen zur Ausbildungsqualität zugerechnet. Konkret sind damit Fragen danach gemeint, „wie Qualität definiert wird bzw. welche Ziele im Rahmen des Berufsbildungssystems realisiert werden sollen.“¹² Fragen nach den Instrumenten, die der Zielerreichung dienen, sowie Fragen nach deren Wirksamkeit betreffen demgegenüber die Steuerungsebene.¹³ Ein anderer Ansatz unterscheidet zwischen Mikro-, Meso- und Makroebene.¹⁴ Danach geht es auf der Makroebene um Qualitätsfragen im Hinblick auf das Ausbildungssystem insgesamt; auf der Mesoebene werden Qualitätsfragen in Bezug auf einzelne Ausbildungseinrichtung behandelt und auf der Mikroebene sind solche nach Lehr-Lern-Prozessen zu stellen.

Die dynamischen Ansätze thematisieren den Prozesscharakter von Ausbildung. Weitgehend übereinstimmend wird mittlerweile zwischen den Prozesskategorien Input, Throughput, Output, Transfer und Outcome unterschieden.¹⁵ Dem Input

11 DEGEN, U.; WALDEN, G.: Sicherung der Leistungs- und Zukunftsfähigkeit des dualen Systems der Berufsausbildung durch hohe Ausbildungsqualität. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 26, 1997, 5, S. 22–27

12 Ebenda, S. 22

13 Ebenda, S. 22

14 Vgl. KURZ S.: Outputorientierung in der Qualitätsentwicklung. In: Rauner, F. (Hrsg.): Handbuch Berufsbildungsforschung. Bielefeld: W. Bertelsmann, 2005, S. 427–434

15 Vgl. u. a. TIMMERMAN, D.; WINDSCHILD, T.: Implementierung von Qualitätsgrundsätzen und -maßstäben in der betrieblichen Bildung. In: Timmermann, D.; Witthaus, U.; Wittwer, W.; Zimmermann, D. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in der betrieblichen Bildung. Bielefeld: W. Bertelsmann, 1996, S. 79–90

werden dabei jene Faktoren zugeordnet, die dem eigentlichen Ausbildungsgeschehen vorgeschaltet sind bzw. in dieses hinein gegeben werden (z. B. sächliche Ausstattung, Qualifikation des Bildungspersonales, Curriculum). Der Throughput umfasst solche Faktoren, die während des konkreten Ausbildungsprozesses zum Tragen kommen (z. B. Inhalt und Methodik eines Ausbildungsabschnittes, Motivation der Ausbildungsbeteiligten). Dem Output werden die unmittelbaren Ausbildungsergebnisse zugerechnet, wie beispielsweise die erworbenen Kenntnisse oder der erreichte Abschluss. Die Anwendung des erworbenen Wissens in der Praxis wird dem Transfer zugeordnet. Die Effizienz der Wissensanwendung, aber auch die Verwendbarkeit des erzielten – formalen – Abschlusses am Arbeitsmarkt stellen wesentliche Faktoren des Outcomes dar.

2.2 Qualitätssicherung – im Mittelpunkt stehen Ziele

Im Vergleich zur Heterogenität im Verständnis von Qualität liegen die Auffassungen dazu, was in Bildungskontexten mit Qualitätssicherung gemeint ist, recht nahe beieinander. Im Prinzip wurde hier die Begriffsverwendung übernommen, die sich seit Mitte der 1990er-Jahre im Wirtschaftsbereich durchgesetzt hat. Im deutschsprachigen Raum bildete zunächst Qualitätssicherung den Oberbegriff für alle qualitätsbezogenen Aktivitäten. Im Zuge internationaler Entwicklungen vollzog sich in den 1990er-Jahren auch in Deutschland ein Wandel im Sprachgebrauch bzw. Begriffsverständnis. Seither gilt Qualitätsmanagement als übergeordnete Kategorie; Qualitätssicherung stellt eine Teilfunktion davon dar, und zwar diejenige, die dafür Sorge trägt, definierte Qualitätsanforderungen tatsächlich zu erfüllen bzw. die angestrebten Qualitätsziele zu erreichen.¹⁶ Damit ist Qualitätssicherung nicht Selbstzweck, sondern (Teil einer) Strategie, die sich aus übergeordneten Zielen herleitet.

Für den betrieblichen Teil der dualen Berufsausbildung ist im Berufsbildungsgesetz als übergeordnetes Ziel festgelegt, „die für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt notwendigen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten (berufliche Handlungsfähigkeit) ... zu vermitteln“ (BBiG, § 1, Abs. 3). Diese allgemeine Zielformulierung wird für den einzelnen Ausbildungsberuf durch den Ausweis des Ausbildungsberufsbildes, des Ausbildungsrahmenplanes sowie der Prüfungsanforderungen in der jeweiligen Ausbildungsordnung konkretisiert. Die in den Ordnungsmitteln enthaltenen Vorgaben stellen dabei Mindeststandards dar, die von den ausbildenden Betrieben nicht unterschritten, wohl aber überschritten werden dürfen.

Die rechtlich vorgegebenen Ziele beruflicher Ausbildung sind betriebsneutral formuliert. Sie lassen sich damit im Regelfall nicht unmittelbar umsetzen, sondern bedürfen zunächst einer bestriebspezifischen Übersetzung. Dies sollte zum einen auf der Grundlage der im Betrieb für die Ausbildung gegebenen sächlichen, per-

¹⁶ Vgl. hierzu und zu weiteren Teilfunktionen OTT, B.; SCHEIB, Th.: Qualitäts- und Projektmanagement in der beruflichen Bildung. Berlin: Cornelsen, 2002, S. 16 f.

sonellen sowie strukturellen Rahmenbedingungen erfolgen. Zum anderen ist davon auszugehen, dass sich die Übersetzung der betriebsübergreifenden in betriebspezifische Ausbildungsziele auch an den gesamtbetrieblichen Zielorientierungen und Grundsätzen ausrichten, da Ausbildung für Betriebe zumindest in Teilen funktionalen Charakter¹⁷ hat.

Insofern ist es naheliegend, dass es die *Qualitätssicherung* betrieblicher Ausbildung kaum geben kann. Vor dem Hintergrund, dass die rechtlich normierten Ausbildungsziele zunächst eine Adaptation an die jeweiligen betrieblichen Besonderheiten erfordern, ist vielmehr zu erwarten, dass auch die Instrumente und Verfahren, die das Erreichen dieser Ziele gewährleisten, einer betriebspezifischen Ausgestaltung bedürfen. Dies darf aber nicht im Sinne vollkommener Beliebigkeit (miss)verstanden werden.

2.3 Qualitätssicherung durch Rechtsvorgaben

Neben den bereits erwähnten, im Berufsbildungsgesetz und den Ausbildungsordnungen festgelegten Ausbildungszielen und -inhalten sind noch einige weitere Eckpunkte für den betrieblichen Teil dualer Berufsausbildung rechtlich normiert. So ist die Durchführung von Ausbildung daran geknüpft, dass die Ausbildungsstätte dafür auch geeignet ist (§ 27 BBiG). Die Eignung leitet sich aus dem Berufsbild des in Frage stehenden Ausbildungsberufes in Verbindung mit weiteren einschlägigen Rechtsbestimmungen ab, wie etwa der Arbeitsstättenverordnung. Zudem müssen die an der Ausbildung beteiligten Personen persönlich wie fachlich für die Unterweisung von Auszubildenden geeignet sein (§§ 28 bis 30 BBiG).

Die Kontrolle der Eignung von Ausbildungsstätte und Ausbildungspersonal obliegt den zuständigen Stellen (§ 32 BBiG), in der Regel sind dies die Kammern. Um die Kammern bei der Wahrnehmung dieser Aufgabe zu unterstützen, hat der Bundesausschuß für Berufsbildung bereits 1972 die nach wie vor angewandte „Empfehlung über die Eignung von Ausbildungsstätten“¹⁸ erarbeitet, in welcher die Eignung anhand von Kriterien operationalisiert ist. Die Kriterien sind zugleich wesentlicher Bestandteil der vom Bundesausschuß für Berufsbildung ein Jahr später entwickelten „Grundsätze für die Beratung und Überwachung von Ausbildungsstätten durch Ausbildungsberater“^{19,20}

17 Funktional ist hier im Sinne der Qualifizierung und Sozialisation von Nachwuchskräften im Hinblick auf die Prozesse und Ziele des Betriebes gemeint.

18 BUNDESAUSSCHUß FÜR BERUFSBILDUNG: Empfehlungen über die Eignung der Ausbildungsstätten. (Beschuß vom 28./29.03.1972) In: Bundesarbeitsblatt, 5, 1972, S. 9–10

19 BUNDESAUSSCHUß FÜR BERUFSBILDUNG: Grundsätze für die Beratung und Überwachung der Berufsbildung. (Beschlüsse vom 20.01.1973 und vom 16.03.1973). In: Beilage zur Zeitschrift Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 4, 1973, S. 3–4 und S. 6–8.

20 Für eine differenziertere Betrachtung beider Empfehlungen vgl. DEGEN, U.; WALDEN, G.: Ausbildung in anerkannten Ausbildungsberufen als Qualitätssicherungsansatz. In: Bundesinstitut für Berufsbildung, Der Generalsekretär (Hrsg.). Berufsperspektiven mit Lehre. Berichte zur beruflichen Bildung, Heft 211. Bielefeld: W. Bertelsmann, 1997, S. 113–132

Die Ausbildung selbst ist vom Betrieb planvoll sowie zeitlich und sachlich so gegliedert durchzuführen, „dass das Ausbildungsziel in der vorgesehenen Ausbildungszeit erreicht werden kann“ (§ 14, Abs. 1, Satz 1 BBiG). Die vorgesehene zeitliche und sachliche Gliederung ist in einem schriftlichen Ausbildungsplan niederzulegen, der in den Ausbildungsvertrag aufzunehmen ist (§ 11, Abs. 1, Satz 1 BBiG).

Ferner sind ausbildende Betriebe bzw. Personen gehalten, die Auszubildenden für die Teilnahme am Berufsschulunterricht freizustellen und darauf hinzuwirken, dass dieser auch besucht wird (§ 14 Abs. 2 Satz 4, § 15 BBiG). Schließlich wird von den Auszubildenden erwartet, dass sie einen schriftlichen Ausbildungsnachweis – das sogenannte Berichtsheft – führen, von den Ausbildenden, dass sie diesen kontrollieren (§ 14 Abs. 2 Satz 5 BBiG).

Die aufgeführten Vorgaben lassen sich als rechtlich normierte Instrumente der Sicherung betrieblicher Ausbildungsqualität interpretieren. Sie setzen überwiegend bei den Inputfaktoren an, beziehen sich also primär auf die erforderlichen Rahmenbedingungen einer ordnungsgemäßen Ausbildung. Das eigentliche Ausbildungsgeschehen wird hingegen nur am Rande gestreift, allerdings aus gutem Grund: Das Ausbildungsgeschehen – also die Operationalisierung der Ordnungsvorgaben in inhaltlich strukturierten wie methodisch-didaktisch aufbereiteten Lehr-Lern-Arrangements – findet im Kontext der betrieblichen Gegebenheiten statt. Diese lassen sich über Eckwerte hinaus nicht weiter vorschreiben, wodurch sich auch die Gestaltung der Ausbildungspraxis verbindlichen Vorgaben entzieht. Unstreitig dürfte jedoch sein, dass die Gestaltung des Ausbildungsgeschehens ein äußerst relevanter Qualitätsfaktor ist. Insofern ist es von entscheidender Bedeutung, dass Betriebe grundsätzlich die Sicherung der Ausbildungsqualität als eine ihrer Aufgaben ansehen. Anlass, sich dieser Aufgabe (wieder) verstärkt zuzuwenden, geben einige aktuelle Entwicklungen, auf die im nächsten Abschnitt eingegangen wird.

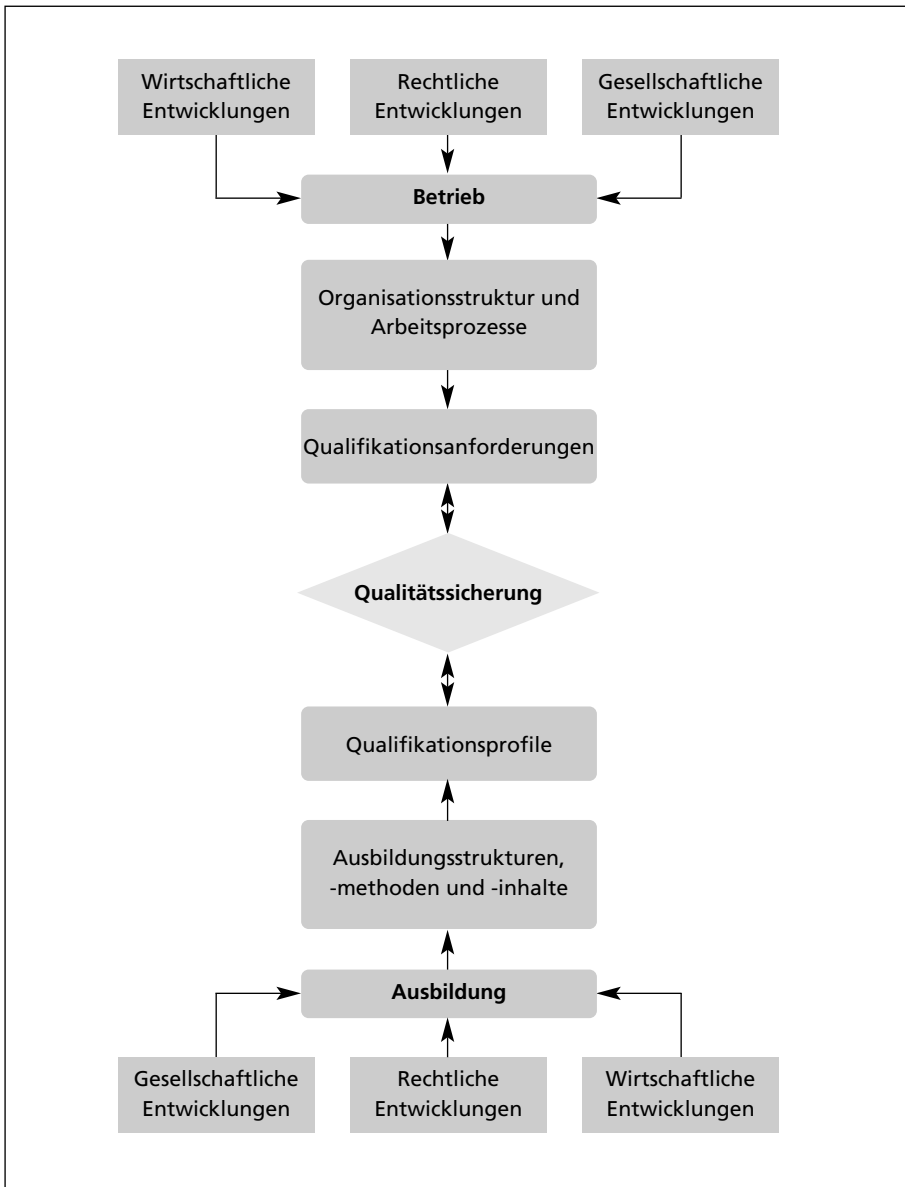
3. Qualitätssicherung in der betrieblichen Ausbildung – weshalb eigentlich?

Betriebe stehen bei der Entscheidung, selbst auszubilden oder nicht, oftmals vor folgendem Problem: Auf der einen Seite bindet Ausbildung Ressourcen, die bei Verzicht auf Ausbildung eingespart oder an anderer Stelle im Betrieb eingesetzt werden könnten. Auf der anderen Seite ermöglicht es die eigene Ausbildung, Nachwuchskräfte gezielt auf den betrieblichen Bedarf hin zu qualifizieren, wodurch u. a. die aufwändige und risikobehaftete Personalrekrutierung und -einwerbung von am Arbeitsmarkt verfügbaren Fachkräften vermieden werden kann. Dieses Problem hat sich in den letzten Jahren noch zugespitzt, denn durch die voranschreitende Globalisierung hat der Preis-Leistungs-Wettbewerb an Schärfe gewonnen. Durch den Einsatz moderner Anwendungs- und Herstellungstechnologien sind jedoch kaum noch Wettbewerbsvorteile zu erringen, denn diese Techniken sind mittlerweile allgemein verfügbar; auch sind Einsparmöglichkeiten durch Automatisierung und Rationalisierung weitgehend ausgeschöpft. Mehr und mehr wird deutlich, dass gut und umfassend ausgebildete Fachkräfte der entscheidende Wettbewerbsfaktor sind.²¹

Die Anforderungen an „gute Ausbildung“ sind allerdings keineswegs konstant. Vielmehr unterliegen sie in dem Maße einer Veränderung, in dem sich die Rahmenbedingungen der Arbeitswelt wandeln. Bewegung ist aktuell insbesondere bei den rechtlichen, wirtschaftlichen sowie sozio-kulturellen Rahmenbedingungen festzustellen.²²

21 Vgl. TIMMERMAN, D.; WITTHAUS, U.; WITTEW, W.; ZIMMERMAN, D. A. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in der betrieblichen Bildung. Bielefeld: W. Bertelsmann, 1996, S. 5

22 Vgl. DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG e. V.: Berufsausbildung in der Praxis. 7, 2004

Abbildung 1: Qualitätssicherung im Kontext sich ändernder Rahmenbedingungen²³

²³ In Anlehnung an WAGNER, D., zit. n. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.: Berufsausbildung in der Praxis. 7, 2004, S. 9

3.1 Strukturwandel in der Wirtschaft

Seit Mitte der 1990er-Jahre vollziehen sich massive Umbrüche in den wirtschaftlichen Strukturen Deutschlands. Wesentlicher Motor des Strukturwandels ist die immer schnellere Entwicklung und Verbreitung verbesserter wie neuer Technologien in nahezu allen Beschäftigungsbereichen. Im produzierenden Gewerbe führt dies u. a. dazu, dass die ehemals vorherrschende, unmittelbare Produktionsarbeit hinter produktionsplanende, -steuernde und -kontrollierende Tätigkeiten zurücktritt. Im kaufmännisch-verwaltenden Bereich sind IT- und DV-Kenntnisse mittlerweile mindestens ebenso bedeutsam wie Sach- und Fachkenntnisse.

Generell gewinnen durch die rapide zunehmende Technisierung produkt-, personen- und unternehmensbezogene Dienst- und Serviceleistungen an Bedeutung. Ebenfalls in fast allen Branchen geht das Vordringen technologischer Entwicklungen zusammen mit der stärkeren Ausrichtung auf den Kunden mit einer Abkehr von funktionsorientierten und einer Hinwendung zu geschäftsprozessorientierten Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufen einher. Nicht selten sind solche Umstrukturierungen mit dem Outsourcing von Verwaltungsfunktionen, von Teilen der Produktion oder von ganzen Abteilungen, wie Kundendienst und Kundenservice, verbunden.

Solche Entwicklungen haben zwangsläufig Auswirkungen auf die Qualifikationsanforderungen. Sie führen entweder dazu, dass sich vollkommen neue Berufe – teilweise in gänzlich neuen Beschäftigungsfeldern – herausbilden, oder aber sie bedingen Verschiebungen bzw. Erweiterungen bei bestehenden Berufsprofilen. Letztendlich sind damit auch Konsequenzen für die Inhalte, Strukturen und Methoden von Ausbildung verbunden.

3.2 Flexibilisierung des rechtlichen Rahmens

Der Rechtsrahmen für den betrieblichen Teil dualer Berufsausbildung wird zentral durch das Berufsbildungsgesetz in Verbindung mit den Ausbildungsordnungen beschrieben (vgl. Abschnitt 2.2).

Ende der 1990er-Jahre löste die Dynamik des wirtschaftlichen Strukturwandels eine umfassende Modernisierungswelle bei den dualen Ausbildungsberufen aus.²⁴ Der Übergang von der Produktions- zur Informations- und Dienstleistungswirtschaft bewirkte zum einen, dass im Zuge der Neuordnung bestehender Ausbildungsberufe verstärkt Dienstleistungsfunktionen – wie Kundenberatung und -service – in die Berufsbilder integriert wurden. Zum anderen wurden für innovative Beschäftigungsfelder gänzlich neue Ausbildungsberufe entwickelt, etwa für den Medien- und den IT-Bereich.

²⁴ Vgl. BUNDESinSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Impulse für die Berufsbildung. BIBB-Agenda 2000plus. Bielefeld: W. Bertelsmann, 2000, S. 71 ff., S. 195 ff.

In Erweiterung der inhaltlichen Modernisierung bzw. Entwicklung von Ausbildungsberufen wurden strukturelle Neuerungen auf den Weg gebracht. In immer mehr Ausbildungsordnungen werden breit gefächerte Pflichtqualifikationen mit spezialisierenden Wahlqualifikationen verbunden. Die damit geschaffenen Kombinationsmöglichkeiten erlauben es, Qualifikationsprofile betriebsspezifisch zu differenzieren; die vorhandenen Variationsmöglichkeiten lassen fortlaufende Anpassungen an Veränderungen in den Anforderungsprofilen zu.

Mit der Neufassung des Berufsbildungsgesetzes wurden über die Ordnungsebene hinaus weitere Flexibilitäts- und Gestaltungsfreiräume eröffnet. Mit erweiterten Optionen, bereits während der Ausbildung Zusatzqualifikationen vermitteln und diese zertifizieren lassen zu können, wurde eine zusätzliche Voraussetzung dafür geschaffen, dass Betriebe auch auf sich kurzfristig neu entwickelnde Qualifikationsanforderungen hin ausbilden können. Zugleich erfolgt darüber eine engere Verzahnung von Aus- und Weiterbildung. Ausgeweitet wurden auch die Möglichkeiten, Teile der Ausbildung in zeitlich begrenztem Umfang im Ausland absolvieren zu können; ferner wurden Regelungen geschaffen, bereits erworbene berufliche Qualifikationen ganz oder teilweise auf die Ausbildungszeit anzurechnen.

Die aufgezeigten Neuerungen tragen sowohl den betrieblichen Entwicklungen in Richtung zunehmender Differenzierung und Spezialisierung in der Produkt- und Dienstleistungserstellung Rechnung als auch den gesellschaftlichen Entwicklungen in Richtung zunehmender Diskontinuitäten in Lebens- und Bildungsbiographien. Sie gehen aber auch mit neuen Anforderungen an die Ausbildungspraxis einher. Die Flexibilisierung in den Qualifizierungsmöglichkeiten hebt das Berufsprinzip nicht auf. Das konfrontiert Betriebe bei der Planung und Umsetzung dynamischer Ausbildungsgänge mit der komplexen Aufgabe, einerseits die betrieblichen Gestaltungsspielräume optimal auszuschöpfen und andererseits die bundesweit einheitlichen Qualifikationsstandards zu wahren.

3.3 Differenzierungen in der Gesellschaft

Mit Blick auf die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die für Ausbildung eine Rolle spielen, sind besonders die Leistungsvoraussetzungen Jugendlicher an der Schnittstelle zwischen allgemein bildender Schule und ausbildendem Betrieb, der sozio-kulturelle Hintergrund der jungen Generation sowie die demographische Entwicklung von Bedeutung.

Bei der Betrachtung der Leistungsvoraussetzungen Jugendlicher ist zunächst zwischen formalen und faktischen Zugangsvoraussetzungen zum dualen System zu unterscheiden. Während rein formal betrachtet der Zugang zu einer dualen Berufsausbildung an keine Voraussetzungen gebunden ist, existieren solche Zugangsbedingungen für die einzelnen Berufe jedoch faktisch, indem sie sich durch die von

ausbildenden Betrieben gestellten Anforderungen an Ausbildungsplatzbewerber etabliert haben. Einen Hinweis auf die in verschiedenen Ausbildungsbereichen gestellten Anforderungen gibt die schulische Vorbildung der in die einzelnen Bereiche einmündenden Jugendlichen (vgl. Tabelle 1)²⁵. Neben den schulischen Leistungen umfassen die seitens der Betriebe gestellten Zugangsanforderungen vor allem motivationale, soziale und persönlichkeitsbezogene Merkmale. Über die zurückliegenden Dekaden lassen sich Verschiebungen in diesen Merkmalen bei den Ausbildungsplatzinteressenten und -bewerbern beobachten. Während die Rechen-, Rechtschreib- und Lesefertigkeiten rückläufige Tendenz aufweisen, haben die Fähigkeiten zum analytischen und problemlösenden Denken sowie IT- und Fremdsprachenkenntnisse eher zugenommen.²⁶ Zugleich sich die Fertigkeiten und Kenntnisse bei den Jugendlichen sehr unterschiedlich entwickelt, worauf u. a. die PISA-Studien hinweisen.

Nicht nur im Fertigkeiten- und Kenntnisprofil, auch beim sozio-kulturellen Hintergrund zeigen sich in der für eine duale Berufsausbildung primär in Frage kommenden Altersgruppe große Unterschiede. So weist in der Altersgruppe der unter 25jährigen derzeit gut jeder Vierte einen Migrationshintergrund auf. Hinzu kommt, dass es sich hier um keine homogene Gruppe handelt, sondern große Bandbreiten unter anderem in Bezug auf den Zeitpunkt der Zuwanderung, den Migrationstypen (Aussiedler, Ausländer u. ä.) und die ethnische Zugehörigkeit bestehen.²⁷ Heterogenitäten dieser Art stellen große Herausforderungen für die betriebliche Berufsausbildung dar, denn sie erfordern in zunehmendem Maße eine individuelle, das jeweilige Befähigungsniveau sowie die kulturelle Prägung – etwa in Bezug auf Werte, Normen und Verhaltensweisen – berücksichtigende Planung, Gestaltung und Durchführung der Ausbildung.

Mit Blick auf die demographische Entwicklung ist einer Vorausberechnung des Statistischen Bundesamtes zu Folge ab 2010 damit zu rechnen, dass sich aufgrund des anhaltend niedrigen Geburtenniveaus die Anzahl der Jugendlichen verringert. Im Jahr 2030 werden voraussichtlich nur noch 17 Prozent der Gesamtbevölkerung Deutschlands unter 20 Jahren sein.²⁸ Damit sinkt auch die Anzahl der potenziell für eine duale Berufsausbildung zur Verfügung stehenden Schulabsolventen. Die KMK geht nach eigenen Berechnungen davon aus, dass 2020 verglichen mit 2006 rund 187.000 weniger Absolventen das allgemein bildende Schulsystem verlassen

25 Hier besteht allerdings kein monokausaler Zusammenhang, so ist u. a. zu berücksichtigen, dass das Interesse an einer dualen Berufsausbildung bei Absolventen unterschiedlicher allgemein bildender Schulformen unterschiedlich ausgeprägt ist und zudem aus den einzelnen Schulformen unterschiedlich viele Absolventen abgehen.

26 SCHÖBER, K.: Ausbildungsreife – mehr als nur ein Modethema? In: *berufsbildung*, Heft 102, 2006, S. 2

27 KONSORTIUM BILDUNGSBERICHTERSTATTUNG: *Bildung in Deutschland. Zusammenstellung wesentlicher Ergebnisse des Berichts*. Frankfurt, 2. Juni 2006.
www.bmbf.de/pub/bericht_bildung_in_deutschland.pdf (Stand: 05.07.06)

28 STATISTISCHES BUNDESAMT, zit. n. BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): *Impulse für die Berufsbildung. BIBB-Agenda 2000plus*. Bielefeld: W. Bertelsmann, 2000, S. 21

werden, was einem Rückgang von knapp 20 Prozent entspricht.²⁹ Zwischen Ost- und Westdeutschland bestehen allerdings Unterschiede: Während der Rückgang der Schulabsolventenzahl in Ostdeutschland bereits heute deutlich eingesetzt hat, ist in Westdeutschland erst nach 2015 damit zu rechnen. Vor diesem Hintergrund steht zu erwarten, dass Betriebe, die ihren Bedarf an Nachwuchsfachkräften über das duale System decken wollen, untereinander zunehmend in Konkurrenz um Jugendliche treten. Ein wesentlicher Faktor für die erfolgreiche Ansprache und Gewinnung künftiger Auszubildender dürfte die nach außen dokumentierte Ausbildungsqualität sein.

Bereits jede einzelne der aufgezeigten Entwicklungen geht mit neuen Herausforderungen an Ausbildung und Ausbildungsqualität einher. In ihrer Gesamtheit stellen sie Betriebe vor ein komplexes Anforderungsgefüge an die qualitätsorientierte strategische Planung und operative Umsetzung von Ausbildung. Insofern erscheint es berechtigt und geboten, danach zu fragen, wie virulent diese Herausforderungen für ausbildende Betriebe momentan sind, inwieweit sie bereits deren konkrete Bewältigung angehen, welche der Anforderungen dabei im Vordergrund stehen und welche Strategien zum Einsatz kommen.

29 Statistische Veröffentlichungen der Kultusministerkonferenz Nr. 173 – Januar 2005. Vorausberechnung der Schüler- und Absolventenzahlen 2003 bis 2020. www.kmk.org/statist/schulprognosetext.pdf (Stand: 13.02.2007)

Tabelle 1: Schulische Vorbildung der Auszubildenden mit neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen in 2003 und 2005 nach Ausbildungsbereichen³⁰

Ausbildungsbereich	Auszubildende mit schulischer Vorbildung (Angaben in Prozent ¹)											
	Hauptschule ohne Abschluss		Hauptschule mit Abschluss		Realschul- oder vgl.barer Abschluss		Hochschul- fachhochschulreife		Schulisches Berufsgrundbildungsjahr		Berufsfachschule	
	2003	2005	2003	2005	2003	2005	2003	2005	2003	2005	2003	2005
Industrie- und Handel ²	1,1	0,6	22,3	25,3	38,5	41,6	19,1	23,0	1,6	0,9	11,6	6,3
Handwerk	5,0	4,5	50,1	47,3	29,1	31,1	4,3	5,0	5,1	5,0	3,6	4,3
Landwirtschaft	9,7	9,2	36,0	34,2	32,7	32,6	8,1	9,2	6,5	7,3	0,9	0,9
Öffentlicher Dienst	0,2	0,1	6,6	4,7	63,6	58,5	25,1	31,8	0,4	0,1	3,5	4,2
Freie Berufe	1,0	0,5	20,1	16,3	55,5	57,1	18,4	20,7	0,3	0,4	3,8	3,4
Hauswirtschaft	24,7	25,2	32,2	32,2	6,7	8,1	0,5	0,8	4,5	4,9	6,0	5,7
Seeschifffahrt	1,3	3,0	19,7	13,5	55,3	49,3	22,4	31,9	1,3	2,3	0,0	0,0
Alle Bereiche	2,7	2,1	30,6	30,8	37,3	39,6	14,3	17,3	2,7	2,2	8,0	5,3
											2,2	1,4

1 Differenzen zu 100 % entfallen auf die Kategorie „sonstige Schulen“, auf die in obiger Tabelle verzichtet wird.

2 Für 2005 ist laut Statistischem Bundesamt für große Teile des Ausbildungsbereiches die schulische Vorbildung nicht in der üblichen Weise erhoben worden, sonst den beruflichen Schulen zugeordnete Auszubildende wurden allgemeinbildenden Abschlüssen zugeordnet. Ein Vergleich zwischen 2003 und 2005 ist daher nur bedingt möglich

30 Quellen: Berufsbildungsberichte der Jahre 2006, S. 104, 2007 (im Druck)

4. Pilotstudie zur Qualitätssicherungspraxis – Anspruch und Aufbau

Welche Relevanz haben Fragen der Ausbildungsqualität aktuell und zukünftig für Betriebe? Welche Wege der Qualitätssicherung schlagen ausbildende Betriebe ein und welche Ziele stehen dabei im Mittelpunkt? Welche Rolle spielen die zukünftigen Herausforderungen an betriebliche Ausbildung bei der Entscheidung, Aktivitäten zur Sicherung der Ausbildungsqualität aufzunehmen oder zu intensivieren? Diese Fragen stehen im Zentrum einer Pilotstudie des Bundesinstituts für Berufsbildung zum Thema Qualitätssicherung in der betrieblichen Berufsausbildung.

4.1 Was die Studie leisten will

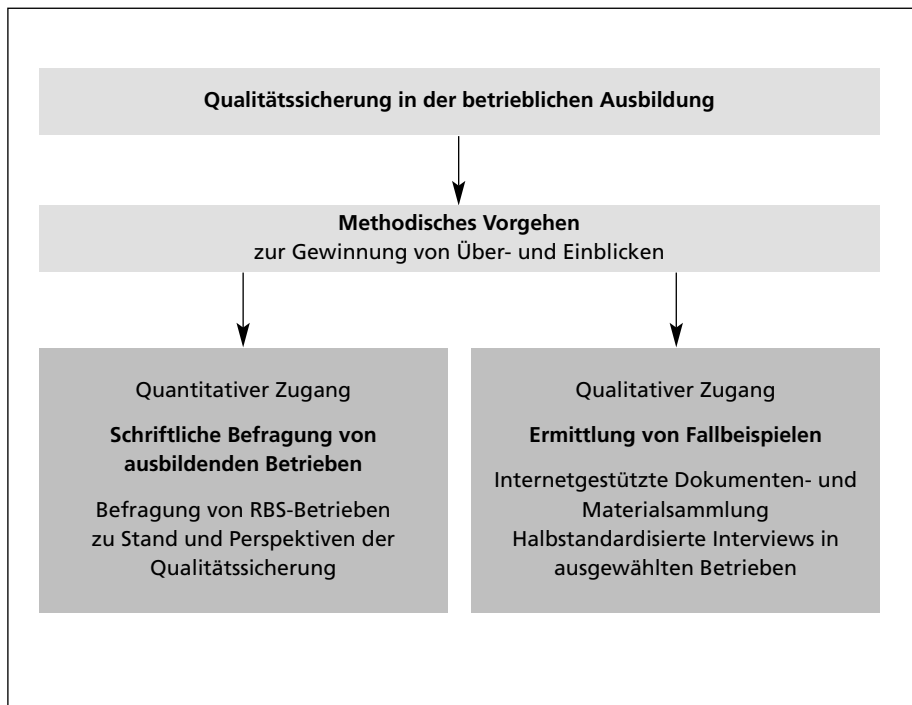
Motiviert wurde die Studie durch das (wieder) erstarkende Interesse am Thema „Qualitätssicherung“ in der Berufsbildungsdiskussion bei gleichzeitig geringem aktuellen Erkenntnisstand zur Qualitätssicherungspraxis in der betrieblichen Berufsausbildung. Entsprechend zielt die Pilotstudie darauf ab, zunächst grundlegende Informationen über den Gegenstandsbereich bereitzustellen. Neben einem eher grobmaschigen Überblick zum Stellenwert und zur Berücksichtigung von qualitätssichernden Aspekten bei der strategischen Planung, der konzeptionelle Gestaltung sowie der operativen Durchführung betrieblicher Ausbildung sollen exemplarische Einblicke in konkrete betriebliche Qualitätssicherungsansätze gegeben werden.

Ferner will die Studie Ansatzpunkte für vertiefende Forschungsarbeiten zur differenzierten Bestandsaufnahme und detaillierten Analyse von Qualitätssicherung in der betrieblichen Berufsausbildung aufzeigen. Insgesamt hat die Pilotstudie explorativen Charakter und ist in diesem Sinne als ein Aufschlag für vertiefende empirische Untersuchungen zur betrieblichen Qualitätssicherungspraxis zu verstehen.

4.2 Wie die Studie angelegt ist

Um die angestrebten Ein- und Überblicke zur Qualitätssicherung in der betrieblichen Berufsausbildung zu gewinnen, wurde sowohl quantitativ als auch qualitativ vorgegangen: Eine schriftliche Befragung ausbildender Betriebe wurde durch eine Sammlung von Materialien und Dokumenten zu Fallbeispielen ergänzt (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Anlage der Studie



4.2.1 Quantitativer Zugang: Schriftliche Betriebsbefragung

Die schriftliche Befragung erfolgte unter Rückgriff auf das Referenz-Betriebs-System (RBS) des Bundesinstituts für Berufsbildung.³¹ Hierbei handelt es sich um ein Panel von überwiegend, aber nicht ausschließlich ausbildenden Betrieben, die sich bereit erklärt haben, einige Male im Jahr für kurze schriftliche Befragungen zu Themen der beruflichen Aus- und Weiterbildung zur Verfügung zu stehen. Zum Befragungszeitpunkt umfasste das RBS 1.544 Betriebe.

Der an die RBS-Betriebe versandte Fragebogen bestand aus zwei Teilen. Der erste Teil richtete sich auf die gegenwärtige Berücksichtigung verschiedener Aspekte der Input-, Prozess- und Outputqualität bei der Planung, Gestaltung und Durchführung der Ausbildung. Der zweite Teil zielte auf die Zukunft. Anknüpfend an Positionsfragen zum gegenwärtigen Qualitätsniveau betrieblicher Ausbildung wurden Einschätzfragen zur zukünftigen Relevanz von Qualitätssicherung betrieblicher Ausbildung sowie zu verschiedenen Gestaltungsoptionen und Auswirkungen von Qualitätssicherung gestellt.

³¹ Die Durchführung erfolgte in der zweiten Jahreshälfte 2005.

4.2.2 Qualitativer Zugang: Sammlung von Materialien

Über die BIBB-Homepage wurden Betriebe dazu eingeladen, anhand von Dokumenten und Materialien ihre ausbildungsbezogenen Qualitätssicherungsansätze darzustellen.³² Die Einladung richtete sich an alle interessierten Betriebe, die Beteiligung war daher an keinerlei Zugangsvoraussetzungen gebunden. Als Hilfestellung für die Beschreibung der Ansätze wurde (in Anlehnung an den Deming-Kreis) ein mit Leitfragen unterlegtes Strukturraster bereitgestellt (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Strukturraster zur Beschreibung von Qualitätssicherungsansätzen

Aspekt	Leitfragen
Ziele und Kriterien der Qualitätssicherung	Was gab den Anlass, sich in Ihrem Betrieb mit Fragen der Ausbildungsqualität zu befassen? Welche/s Qualitätsziel/e verfolgen Sie in der Ausbildung? Anhand welcher Kriterien bestimmen Sie diese Ziele?
Konzepte/Verfahren der Qualitätssicherung	Wie ist die Qualitätssicherung der Ausbildung in Ihrem Betrieb organisiert? Wer ist an der Qualitätssicherung beteiligt? Welche Maßnahmen und Verfahren werden zur Sicherung der Ausbildungsqualität angewandt? Werden die Maßnahmen in Kooperation mit Externen durchgeführt?
Evaluation der Qualitätssicherung	Wie wird die Einhaltung der Qualitätsziele überprüft? Wie wird die Wirksamkeit der qualitätssichernden Maßnahmen festgestellt? Wo sehen Sie besondere Stärken, wo noch Schwächen Ihrer Qualitätsaktivitäten?
Konsequenzen für Qualitätssicherung	Was erfolgt, wenn die Qualitätsziele nicht erreicht werden? In welche Richtung/in welchen Bereichen sollen die Qualitätsaktivitäten verstärkt bzw. weiterentwickelt werden?

Aufgrund des erkundenden Charakters der Materialsammlung war das Raster nicht bindend. Im Interesse einer für interessierte Betriebe möglichst aufwandsarmen Beteiligung sowie im eigenen Interesse an der Einsichtnahme in authentische Ansätze stand es den Betrieben letztendlich frei, in welcher Aufbereitungsform sie ihren Ansatz präsentierten. Ergänzend wurden die Betriebe um einige betriebsbezogene Strukturangaben gebeten.

Darüber hinaus wurden in einigen Betrieben erkundende Interviews zur Qualitätssicherungspraxis geführt, wofür die o. g. Leitfragen als Grundlage dienten.

³² Der Aufruf war zwischen April und September 2006 auf der BIBB-Homepage platziert.

5. Überblicke zur Qualitätssicherungspraxis – Ergebnisse der schriftlichen Betriebsbefragung

An der schriftlichen Befragung beteiligten sich 704 der insgesamt 1.544 Referenzbetriebe. Die damit erzielte, recht hohe Rücklaufquote von 45,6 Prozent deutet darauf hin, dass das Thema „Qualität der Ausbildung“ für Betriebe relevant ist.³³ Aufgrund des Befragungsziels wurden jedoch nur Rückläufe aus tatsächlich ausbildenden Betrieben für die Auswertung berücksichtigt, wodurch sich die Nettostichprobe auf 633 Betriebe reduzierte. Gleichwohl lässt sich anhand dieser Ausgangsdaten ein recht guter Überblick über Stand und Perspektiven von Qualitätssicherung in der betrieblichen Ausbildung gewinnen, denn das RBS ist so angelegt, dass betriebsgewichtete Anpassungen an die Verteilung der ausbildenden Betriebe nach Betriebsgrößenklassen³⁴ möglich sind. Die nachfolgend dargestellten Befunde basieren auf dieser Gewichtung. Da die Ergebnisse der Betriebsbefragung bereits an anderer Stelle ausführlich dargestellt sind³⁵, wird hier nur auf einige zentrale Aspekte eingegangen.

5.1 Stellenwert der Qualitätsthematik

Qualität ist – wie bereits weiter oben ausgeführt – eine relative Größe, u. a. relativ zum angelegten Maßstab, Standard oder Anspruch. In Bezug auf die betriebliche Berufsausbildung definieren die gesetzlichen Vorgaben den Mindeststandard, der eingehalten werden muss und damit als absolut gesetzter Schwellenwert verstanden werden kann. Diesen können Betriebe aber überschreiten, d. h., sie können sich selbst höhere Qualitätsansprüche oder -maßstäbe setzen. Unabhängig davon, welchen Qualitätsmaßstab Betriebe an die von ihnen geleistete Ausbildung anlegen und auch unabhängig davon, ob es sich dabei um einen expliziten oder impliziten Maßstab handelt, sollten Betriebe subjektiv einschätzen können, wie gut sie ihre eigenen Ansprüche erfüllen. Nach dieser subjektiven Einschätzung wurden die Betriebe befragt. Anhand einer sechsstufigen, den Schulnoten vergleichbaren Skala sollten sie angeben, wie sie die Qualität der in ihrem Betrieb geleisteten Ausbildung beurteilen. Ferner wurden sie gebeten, auf gleiche Weise die Güte der in Betrieben der eigenen Branche sowie in Deutschland generell durchgeführten Ausbildung zu bewerten.

33 Zu berücksichtigen ist allerdings auch, dass die Rücklaufquoten bei Panelbefragungen in der Regel immer relativ hoch bzw. höher ausfallen, als bei anderen schriftlichen Befragungen.

34 Verwendete Betriebsgrößenklassen sind:

1–9 Mitarbeiter = Kleinstbetrieb; 10–49 Mitarbeiter = Kleinbetrieb; 50–499 Mitarbeiter = Mittelbetrieb; 500 und mehr Mitarbeiter = Großbetrieb

35 EBBINGHAUS, M.: Stellenwert der Qualitätssicherung in der betrieblichen Berufsausbildung – Ergebnisse einer Betriebsbefragung. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Qualitätssicherung beruflicher Aus- und Weiterbildung. Wissenschaftliche Diskussionspapiere, Heft 78. BIBB: Bonn, 2006, S. 31–52; www.bibb.de/de/5720.htm

EBBINGHAUS, M.: Abschlussbericht zum Vorhaben 2.0.532; www2.bibb.de/tolls/foddb/pdf/eb_20532.pdf

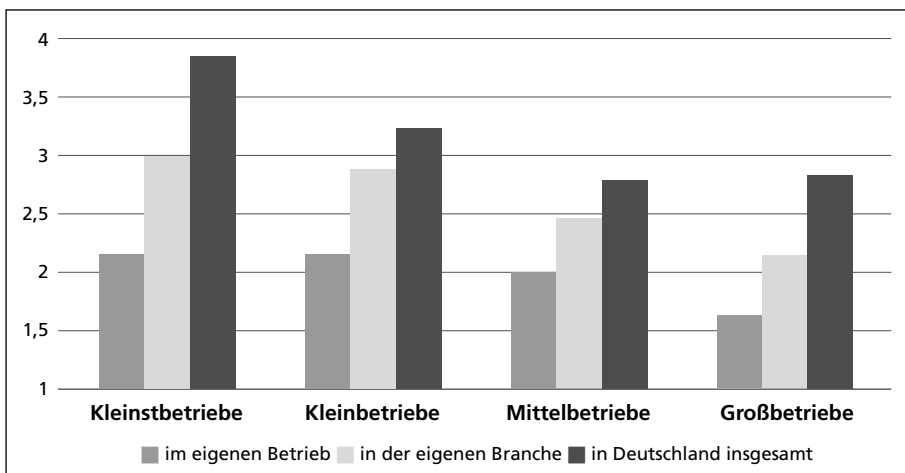
Die subjektiven Selbstpositionierungen fallen überaus positiv aus: Von allen befragten Betrieben bewertet rund jeder Zehnte die von ihm durchgeführte Qualifizierung als „sehr gut“, gute zwei Drittel schätzen diese als „gut“ und etwas mehr als ein Sechstel als „zufriedenstellend“ ein. Mit einer Einschätzung zwischen „ausreichend“ und „unzureichend“ ziehen insgesamt knapp drei Prozent aller Referenzbetriebe eine eher negative Bilanz ihrer Ausbildungsleistungen.

Überwiegend positiv bewerten die Betriebe auch die von anderen, jedoch der eigenen Branche angehörenden Betrieben angebotene Berufsausbildung. Zwar wird diese kaum als „sehr gut“ eingeschätzt (von 1,1 Prozent aller Betriebe), jedoch vielfach als „gut“ (38,4 Prozent) oder „zufriedenstellend“ (34,4 Prozent). Ein Fünftel bilanziert die Ausbildungsleistung von Betrieben der eigenen Branche hingegen kritischer, wovon die Mehrheit dieser Einschätzungen auf die Kategorie „ausreichend“ entfällt.

Bezogen auf Deutschland insgesamt fallen die Einschätzungen zur betrieblichen Ausbildungsqualität etwas verhaltener aus.³⁶ Der mit 33 Prozent größte Teil der befragten Betriebe beurteilt diese als „befriedigend“ (24 Prozent als „gut“ und 28 Prozent als „ausreichend“ bis „unzureichend“).

Die Tendenz, die Qualität der im eigenen Betrieb durchgeführten Ausbildung günstiger einzuschätzen als die in anderen Betrieben der eigenen Branche bzw. Deutschlands, bleibt auch bei einer Differenzierung nach Betriebsgrößenklassen erhalten (vgl. Abbildung 4). Es zeigt sich aber auch, dass größere Betriebe – bezogen auf die mittlere Wertung – durchgängig positivere Einschätzungen vornehmen als kleinere.

Abbildung 4: Subjektive Einschätzung der Ausbildungsqualität
(Mittelwerte: 1 = sehr gut ... 6 = unzureichend)



³⁶ Anzumerken ist, dass 14 Prozent der befragten Betriebe hierzu keine Einschätzung vorgenommen haben.

Ein Vergleich zwischen ost- und westdeutschen Betrieben ergab keine bedeutenden Unterschiede in Bezug auf die den eigenen Betrieb betreffenden Einschätzungen, wohl aber in Bezug auf andere Betriebe. Ostdeutsche Betriebe beurteilen sowohl die Ausbildungsleistungen der eigenen Branche³⁷ als auch die in Deutschland insgesamt³⁸ signifikant positiver als westdeutsche Betriebe.

Wie relevant ist es nun für die Betriebe, sich vor dem Hintergrund der in der subjektiven Wahrnehmung erreichten Ausbildungsqualität auch weiterhin im eigenen Betrieb mit Fragen der Ausbildungsqualität zu befassen? Hierzu haben die Betriebe eine recht einhellige Auffassung: Für gut 40 Prozent der Betriebe bleibt das Thema Ausbildungsqualität auch in nächster Zukunft so wichtig wie bisher, für etwas mehr als die Hälfte wird es (deutlich) an Relevanz gewinnen. Von einem Bedeutungsverlust gehen demgegenüber 2,2 Prozent der Betriebe aus.³⁹

Vergleicht man diesbezüglich Betriebe, die ihrer Ansicht nach bereits ein hohes Qualitätsniveau erreicht haben, mit Betrieben, die die von ihnen erbrachte Ausbildungsqualität skeptischer beurteilen, zeigen sich keine signifikanten Unterschiede in der Beurteilung der künftigen Relevanz des Qualitätsthemas.⁴⁰ Auch zwischen Betrieben unterschiedlicher Größe bestehen keine abweichenden Auffassungen⁴¹, wohl aber zwischen ost- und westdeutschen Betrieben. Westdeutsche Betriebe sehen die Auseinandersetzung mit Qualitätsfragen im Vergleich zu ostdeutschen Betrieben häufiger als eine Aufgabe von wachsender Bedeutung an (vgl. Abbildung 5).⁴²

37 T-Test für unabhängige Stichproben: $T = -2,972$; $df = 597$; $p = .003$ (zweiseitig)

38 T-Test für unabhängige Stichproben: $T = -2,320$; $df = 543$; $p = .021$ (zweiseitig)

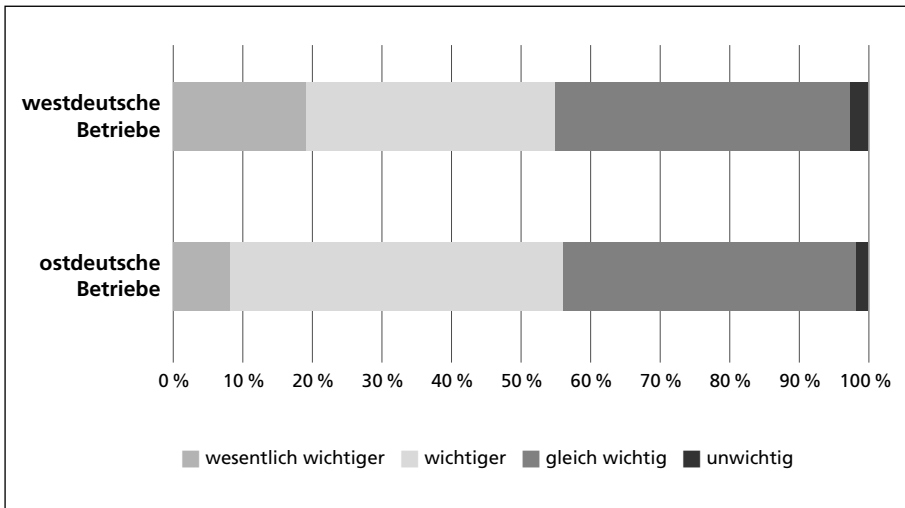
39 1,5 Prozent der befragten Betriebe ließen die Frage nach der zukünftigen Relevanz von Fragen der Ausbildungsqualität im eigenen Betrieb unbeantwortet.

40 Chi-Quadrat-Test zum Vergleich von Betrieben, die ihre Ausbildungsqualität als „sehr gut“ und „gut“ beurteilen, mit Betrieben, die ihre Ausbildungsqualität als „befriedigend“ bis „unzureichend“ einschätzen; Chi-Quadrat: $= 3,388$; $df = 2$; $p = .184$ (zweiseitig)

41 Chi-Quadrat $= 9,899$; $df = 9$; $p = .359$ (zweiseitig)

42 Chi-Quadrat $= 9,779$; $df = 3$; $p = .021$ (zweiseitig)

Abbildung 5: Zukünftige Bedeutung von Qualitätsfragen in der Ausbildung



Die Auseinandersetzung mit und die Gewährleistung von Ausbildungsqualität ist für die Mehrheit der Betriebe weit mehr als ein aktueller Trend, den man aufgreift. Ganz im Gegenteil: Vier von fünf Betrieben sprechen sich deutlich dagegen aus, Qualitätssicherung in der betrieblichen Ausbildung als eine momentan „angesagte“ Erscheinung zu bewerten. Nur eine Minderheit von vier Prozent sieht das völlig anders und vertritt die Auffassung, dass es sich hier absolut um eine Modeerscheinung handelt; sieben Prozent sehen dies tendenziell als gegeben an.⁴³ Ähnlich eindeutig fallen die Auffassungen zur Wirkung von Qualitätssicherung aus: 74 Prozent erwarten von der Durchführung qualitätssichernder Maßnahmen einen Nutzen, der den mit solchen Maßnahmen verbundenen Aufwand überwiegt. 77 Prozent gehen davon aus, dass qualitätssichernde Maßnahmen zur Verbesserung der Ausbildungsabläufe beitragen, und 81 Prozent versprechen sich positive Effekte auf das Betriebsimage.

Entgegen naheliegender Vermutungen ergaben Fallauszählungen, dass auch jene Betriebe, die Qualitätssicherung in der betrieblichen Ausbildung (eher) als Modeerscheinung einstufen, qualitätssichernde Aktivitäten in gleichem Maße wie die übrigen Betriebe mit positiven Effekten in Verbindung bringen. Weitere gruppendifferenzierende Analysen zeigten jedoch gewisse Zusammenhänge zwischen der Beurteilung der zukünftigen Relevanz von Qualitätsfragen und den erwarteten Effekten qualitätssichernder Maßnahmen: Betriebe, die es in Zukunft als (wesentlich) wichtiger ansehen⁴⁴, sich mit Ausbildungsqualität zu befassen, erwarten häu-

⁴³ Knapp neun Prozent der Referenzbetriebe ließen diese Frage unbeantwortet.

⁴⁴ Zu einer Gruppe zusammengefasst

figer positive Auswirkungen qualitätssichernder Maßnahmen auf die Ausbildungsabläufe⁴⁵ sowie das Betriebsimage⁴⁶ als die übrigen Betriebe⁴⁷.

5.2 Initiierung qualitätssichernder Maßnahmen

Die Betriebsbefragung verdeutlicht, dass dem ausgeprägten Bewusstsein der Betriebe um Relevanz und Nutzen von Qualität und Qualitätssicherung in der betrieblichen Ausbildung breit gefächerte Aktivitäten zur Gewährleistung von Ausbildungsqualität gegenüber stehen. Diese beginnen bereits im Vorfeld der eigentlichen Ausbildung mit einer frühzeitigen und auf verschiedene Kriterien gestützten Gewinnung und Auswahl künftiger Auszubildender, setzen sich über Einführungsseminare zu Beginn der Ausbildung, spezifische Angebote (u. a. Entsendung der Auszubildenden zu Fachtagungen und -messen) sowie Lernerfolgskontrollen während der Ausbildung bis hin zu speziellen Kursen zur Vorbereitung auf die Abschlussprüfung fort. Zugleich traten dabei zum Teil erhebliche Unterschiede zwischen Betrieben unterschiedlicher Größe zu Tage.⁴⁸

Im Zusammenhang mit der Frage nach der zukünftigen Relevanz von Ausbildungsqualität wurden die Betriebe auch danach befragt, ob sie explizit auf die Sicherung und Verbesserung der Ausbildungsqualität gerichtete Maßnahmen kürzlich initiiert hätten oder ob sie solche planten.

Rund 30 Prozent der RBS-Betriebe gaben an, solche Maßnahmen in jüngster Vergangenheit eingeführt zu haben, jeder zehnte, Entsprechendes zu planen.⁴⁹ Während diesbezüglich zwischen ost- und westdeutschen Betrieben geringe Unterschiede bestehen, differieren Betriebe unterschiedlicher Größenklasse erheblich (vgl. Abbildungen 6 und 7).

45 Chi-Quadrat = 13,155; df = 1; p = .000

46 Chi-Quadrat = 5,438; df = 1, p = .020

47 Zu einer Gruppe zusammengefasst

48 Vgl. hierzu die in Fußnote 27 benannten Quellen

49 Rund die Hälfte der Betriebe verneinte diese Frage, vier Prozent gaben an, hierüber nichts zu wissen, und sechs Prozent ließen die Frage unbeantwortet.

Abbildung 6: Initiierung qualitätssichernder Maßnahmen differenziert nach Betriebsgröße

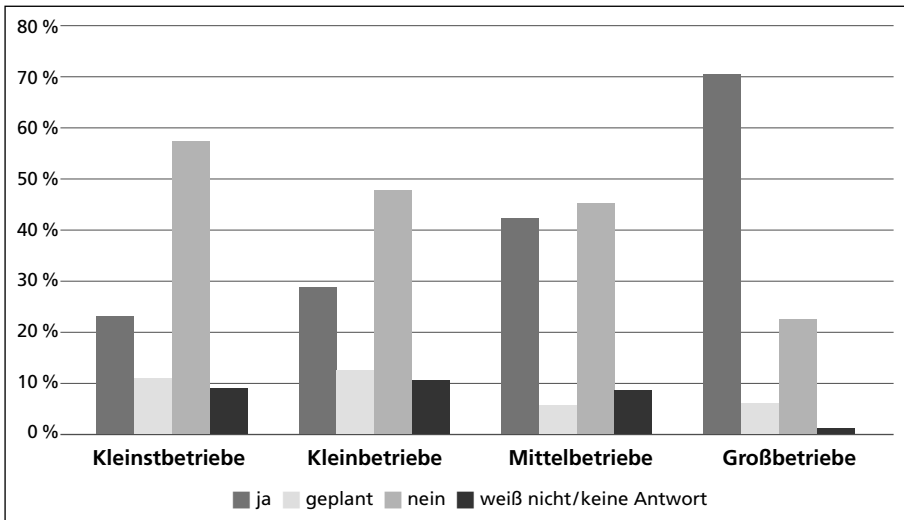
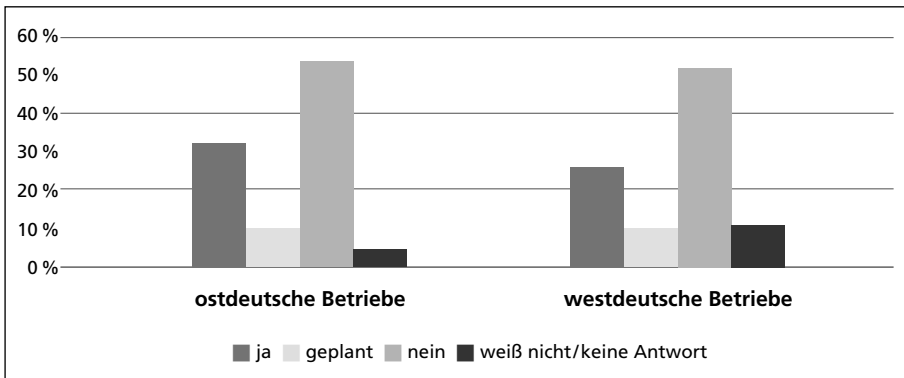


Abbildung 7: Initiierung qualitätssichernder Maßnahmen differenziert nach Ost-/West-Zugehörigkeit



Die (offene) Frage nach der Art der initiierten bzw. geplanten Maßnahme brachte ein breit gefächertes Spektrum hervor, innerhalb dessen sich jedoch fünf Schwerpunkte identifizieren lassen (vgl. Abbildung 8). Dabei zeichnen sich erneut Unterschiede zwischen größeren und kleineren Betrieben ab: Kleinst- und Kleinbetriebe setzen in erster Linie bei den Ausbildungsinhalten an, um positive Effekte auf die Ausbildungsqualität zu erzielen; Mittelbetriebe strukturieren neben den Ausbildungsinhalten auch die Ausbildungskonzeption um, zudem führen sie vergleichsweise häufig Feedbacksysteme ein; bei Großbetrieben dominieren Veränderungen bei den Ausbildungsmethoden und -konzepten.

Mehrheitlich finden die qualitätssichernden Aktivitäten unter Beteiligung der Berufsschule und/oder der zuständigen Stelle statt; eine Ausnahme bilden hier jedoch die Kleinbetriebe.⁵⁰

Abbildung 8: Initiierte bzw. geplante qualitätssichernde Maßnahmen

Schwerpunkt	Beispiele konkreter Aktivitäten
Ausbildungsmethoden	Einführung sowie vermehrte Nutzung u. a. von Projektarbeiten, Projektwochen, Workshops, Übungsfirmen, Praktika in anderen Betrieben
Ausbildungsinhalte	Spezielle (inner- und außerbetriebliche) Seminare, Kurse und Unterweisungen, etwa Verkaufstraining, Präsentationstraining, Sprachkurs
Ausbildungspersonal	Zahlenmäßige Aufstockung sowie fachliche, didaktische und pädagogische Schulungen der Ausbildenden
Ausbildungsfeedback	Bewertungen und Beurteilungen von und durch Ausbildende und Auszubildende, Zielvereinbarungen, Entwicklungsprogramme
Ausbildungskonzeption	Orientierung der Ausbildung an Arbeits- und Geschäftsprozessen, Schärfung von Schnittstellen und Zuständigkeiten

50 Umfang und Art der Beteiligung können anhand der Daten nicht näher bestimmt werden.

6. Einblicke in die Qualitätssicherungspraxis – Beispiele betrieblicher Ansätze

Die Beteiligung an der internetgestützten Sammlung von Materialien zu Beispielen aus der betrieblichen Qualitätssicherungspraxis war relativ verhalten. Zwar gab es eine Reihe von Anfragen zu den Teilnehmermöglichkeiten und -modalitäten, letztendlich sandten aber nur 13 Betriebe Beiträge ein. Dabei handelt es sich vornehmlich um Beiträge zu Ansätzen aus Mittel- und Großbetrieben, die ihrerseits etwa zur Hälfte dem Bereich Handel, Banken und Versicherungen angehören. Informationen zu fünf weiteren betrieblichen Praxisansätzen konnten über Interviews gewonnen werden.

6.1 Auswahl und Aufbereitung betrieblicher Ansätze

Über die Beispielsammlung konnte trotz der geringen Beteiligung so umfangreiches Material zu Vorgehensweisen bei der Sicherung betrieblicher Ausbildungsqualität zusammengetragen werden, dass hier keine vollständige Wiedergabe erfolgen kann, sondern nur einige der Praxisbeispiele vorgestellt werden können. Deren Auswahl folgte zum einen der Maxime, möglichst viele Facetten des praktischen Vorgehens zu beleuchten, zum anderen dem Ansinnen, über die Darstellung von Ansätzen aus unterschiedlichen Beschäftigungsfeldern mögliche Spezifika wie Gemeinsamkeiten erkennbar zu machen.⁵¹ Entsprechend wurde bei der Auswahl der Beispiele neben dem entwickelten Konzept noch auf die Gesichtspunkte Branche, Betriebsgröße, Profit- vs. Non-Profit-Organisation sowie einzelbetrieblicher vs. kooperativer Ansatz geachtet.

Die Beschreibung der einzelnen Beispiele folgt einer einheitlichen Struktur, die sich an das bereits genannte, im Internet angebotene Raster mit den Kernpunkten „Anlass und Ziele“, „Konzepte und Verfahren“, „Evaluation“ sowie „Konsequenzen“ anlehnt. Von einem weiter ausdifferenzierten Beschreibungsraster wurde abgesehen, da es hier darum geht, die Spezifik der einzelnen Ansätze herauszuarbeiten, nicht jedoch darum, die Ansätze analytisch-wertend zu vergleichen. Vorangestellt werden jeweils einige knappe Angaben zum Betrieb bzw. Unternehmen.

⁵¹ Ausdrücklich hervorgehoben sei, dass mit der Auswahl der Beispiele keinerlei Wertung in Bezug auf ihre Tauglichkeit o. Ä. verbunden ist.

6.2 Praxisbeispiele 1: Team- und Projektarbeiten als zentrale Aspekte des Ausbildungskonzepts der Sutter-Gruppe

a) Zum Unternehmen

Die Sutter-Gruppe ist ein mittelständisches Unternehmen mit rund 400 Beschäftigten. Das Hauptgeschäft besteht in der Sammlung, Verdichtung und Vermarktung von Informationen in verschiedenen Märkten der werbefinanzierten Kommunikation. Ein wichtiges Standbein sind Verzeichnismedien, wie Branchenverzeichnisse, aber auch Messekataloge werden von der Sutter-Gruppe verlegt.

Um als Unternehmen erfolgreich zu bleiben, müssen die Qualifikationen der Beschäftigten mit rasanten technischen Fortschritten, dynamischen Marktbedingungen und veränderten Kundenansprüchen Schritt halten. Fester Bestandteil der Unternehmenspolitik ist daher seit Jahren die Ausbildung junger Menschen. Pro Jahr werden zwischen zehn und zwölf Auszubildende eingestellt.

Ausbildungsberufe der Sutter-Gruppe

- Fachinformatiker/Fachinformatikerin
- Industriekaufmann/Industriekauffrau
- Informatikkaufmann/Informatikkauffrau
- Kaufmann/Kauffrau für Bürokommunikation
- Kaufmann/Kauffrau für Marketingkommunikation
- Mediengestalter/Mediengestalterin für Digital- und Printmedien
- Medienkaufmann/Medienkauffrau für Digital- und Printmedien

b) Anlass und Ziele

Ausbildung wird als eine Investition in die Zukunft verstanden, sowohl in die der Jugendlichen als auch in die des Unternehmens: Ausbildung soll jungen Menschen ein gutes Fundament für die Zukunft geben. Dem Unternehmen soll Ausbildung – unter Berücksichtigung interner Faktoren (u. a. Altersstruktur der Belegschaft, Auftrags- und Beschäftigungsentwicklung) sowie externer Bedingungen (u. a. Arbeitsmarktentwicklung, technologischer Fortschritt) – gut qualifizierte Nachwuchskräfte zuführen. Entsprechend muss Ausbildung auf aktuelle wie auch auf sich abzeichnende Anforderungen abgestimmt sein. Hierzu ist zum einen eine kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der angebotenen Ausbildungswege notwendig. Zum anderen erfordert zukunftsgerichtete Ausbildung neben der Vermittlung berufsbezogener Qualifikationen vor allem auch den Aufbau sozialer und personeller Qualifikationen. Die verschiedenen Qualifikationen im Zusammenhang und dabei zugleich praxisnah zu entwickeln, ist wesentliches Ziel der team- und projektbasierten Ausbildungskonzeption. Sie soll die Jugendlichen umfassend und zukunftsorientiert auf ihren späteren Berufsweg vorbereiten.

c) Konzeption und Verfahren

Zentraler Bestandteil der auf die Entwicklung umfassender beruflicher und berufsübergreifender Qualifikationen gerichteten Ausbildungskonzeption sind Teamarbeiten und Projektaufgaben. Den Auszubildenden werden hierbei anspruchsvolle Aufgaben zur eigenständigen und eigenverantwortlichen Bearbeitung in Arbeits- und Projektteams übertragen, welche sie mit vielfältigen Entscheidungs-, Planungs-, Abstimmungs- und Koordinationssituationen und -anforderungen konfrontieren. Die Teamarbeiten und Projektaufgaben resultieren zum Teil aus dem Aufgabenspektrum der Abteilungen, die die Auszubildenden während ihrer Ausbildung durchlaufen, zum Teil liegen sie „quer“ dazu. Exemplarisch soll hier auf zwei Projekte näher eingegangen werden, die langfristig angelegt sind und von einer Auszubildendengeneration an die nächste zur Fortführung weitergegeben werden.

Projekt Bewerbungsteam

In dem Projekt Bewerbungsteam arbeiten Auszubildende aus unterschiedlichen Ausbildungsberufen und -jahren zusammen. Die Projektleitung obliegt ebenfalls einem bzw. einer Auszubildenden, allerdings aus einem höheren Lehrjahr und an die Voraussetzung geknüpft, zuvor dem Projekt als Mitglied angehört zu haben.

Das Projekt soll den Auszubildenden vertiefte Einsicht in die Anforderungen und den Aufbau des eigenen wie anderer Ausbildungsberufe vermitteln, zugleich aber auch den Umgang mit Konfliktsituationen trainieren, das Herbeiführen von Konsens- oder Kompromissentscheidungen einüben sowie das Verantwortungsbewusstsein gegenüber Anderen stärken.

Vor diesem Hintergrund besteht die Kernaufgabe des Projektteams darin, entscheidend an der Auswahl künftiger Auszubildender des Unternehmens mitzuwirken. Dazu bearbeitet und beurteilt das Projektteam eingehende Bewerbungen anhand eines – zusammen mit dem Personalmanagement erarbeiteten – Kriterienkataloges, schreibt und versendet Zwischenbescheide, Absagen sowie Einladungen zu Bewerbungsgesprächen. Ferner führt das Projektteam in Begleitung der Ausbildungsleitung das konkrete Auswahlverfahren durch, indem das Team i. d. R. Bewerbergruppen mit Gesprächssituationen sowie anderen Aufgabenstellungen konfrontiert und die von den Kandidaten gezeigten Verhaltenweisen und Leistungen be- bzw. auswertet. Zwar liegt die letztendliche Auswahlentscheidung bei der Ausbildungsabteilung, das Votum des Projektteams fließt in diese jedoch maßgeblich mit ein.

Neben der Auswahl gehört auch die Gewinnung von Ausbildungsinteressenten zu den Aufgaben des Bewerbungsteams. In Eigenregie plant und koordiniert das Team Schulpräsentationen, bei denen es sowohl über die Ausbildungsangebote der Unternehmensgruppe informiert, als auch Tipps und Hilfen für die Erstellung von Bewerbungsunterlagen gibt.

Projekt A-Net

Das Projekt „Intranet der Auszubildenden“ (kurz A-Net) soll Auszubildende an den im Berufsalltag unabdingbaren Umgang mit Informationstechnologien heranführen. Auch dieses Projekt wird von den Auszubildenden selbst verantwortet und geleitet. Nach der Konzeption und Installation des A-Net liegt der Schwerpunkt nun auf der Redaktion und Weiterentwicklung. Das Projektteam entscheidet weitgehend eigenverantwortlich darüber, welche Inhalte in das A-Net eingestellt und wie diese dort präsentiert werden. Dazu gehört es auch, eingehende Anregungen zu prüfen und deren Einstellung ins Netz zu realisieren. Das dafür erforderliche Content Management hat das Projektteam in Eigenregie entwickelt und installiert. Abrufbar sind neben ausbildungsbezogenen Informationen, wie Ausbildungsplänen und Kontaktdaten der Auszubildenden, auch Hinweise auf Veranstaltungen u. Ä. Eine weitere Aufgabe des Projektteams besteht in der Einarbeitung und Integration neuer Auszubildender in das Projektteam.

Flankiert wird die innerhalb und außerhalb von Projekten und Teamarbeit stattfindende Ausbildung durch Workshops und Trainings, die berufsübergreifende Kompetenzen etwa in den Bereichen Präsentationstechniken, Teamarbeit, Zeitmanagement und IT-Anwendungen vermitteln.

d) Evaluation

Team- und Projektarbeiten sind integriert in eine Ausbildung, während derer die Jugendlichen unterschiedliche Abteilungen durchlaufen. Zu Beginn der Tätigkeit in einer Abteilung führt der jeweilige Ausbilder ein Gespräch mit dem Auszubildenden, um Ausbildungsinhalte und Lernziele gemeinsam zu erörtern. Zur Evaluation des Zielerreichungsgrades am Ende eines Ausbildungsabschnittes werden Beurteilungs- und Förderbögen eingesetzt, in denen die vorgesehenen Ausbildungsinhalte und angestrebten berufsbezogenen wie berufsübergreifenden Lernziele aufgeführt sind. Die vom Ausbilder mittels dieser Bögen vorgenommene Leistungsbeurteilung bildet die Grundlage für ein Beurteilungs- und Fördergespräch zwischen Auszubildenden und Auszubildenden. Um die Akzeptanz und konstruktive Nutzung von Beurteilungen für den weiteren Lernverlauf zu gewährleisten, erarbeiten die Auszubildenden die Feedbackbögen weitgehend selbst bzw. aktualisieren diese fortlaufend.

e) Konsequenzen

Bezogen auf den einzelnen Auszubildenden werden anhand der regelmäßig durchgeführten Beurteilungs- und Feedbackgespräche Förder- und Zielvereinbarungen für die anschließenden Ausbildungsabschnitte getroffen. Zudem wird auf dieser Grundlage zwischen Auszubildenden und Auszubildenden vereinbart, inwieweit (Zusatz)Qualifikationen über die Mitarbeit in Projektgruppen und/oder die Teilnahme an bestimmten Schulungen und Seminaren erworben werden sollen.

Mit Blick auf die Ausbildung insgesamt wird kontinuierlich überprüft, inwieweit die angebotenen Ausbildungsberufe dem zukünftigen Qualifikationsbedarf des Unternehmens gerecht werden. Die regelmäßigen Leistungsbeurteilungen geben Aufschluss darüber, ob die im Rahmen der Ausbildung durchgeführten Arbeits- und Projektaufgaben geeignet sind, die für die anschließende Berufstätigkeit erforderlichen Qualifikationen zu vermitteln, inwieweit sie aktualisiert, ergänzt oder durch neue Projekte ersetzt werden müssen.

6.3 Praxisbeispiel 2: Zentrales Ausbildungscontrolling beim Gerling-Konzern

a) Zum Unternehmen

Der Gerling-Konzern ist ein global aufgestelltes Unternehmen der Versicherungswirtschaft mit knapp 7.000 Beschäftigten. Das Kerngeschäft besteht darin, Privat- und Geschäftskunden vielfältige Versicherungsprodukte und -lösungen anzubieten. Ausbildung wird als ein strategisches Instrument zur Qualifizierung des kurz- und mittelfristig benötigten Fachpersonals angesehen. An 13 Standorten in Deutschland werden Jugendliche zu Kaufleuten für Versicherung und Finanzen im Innen- oder Außendienst ausgebildet, wobei jährlich etwa 100 Ausbildungsplätze angeboten werden.

b) Anlass und Ziele

Traditionell legten die einzelnen Standorte sowohl die Anzahl der neu einzustellenden Auszubildenden als auch die Ausbildungskonzepte und die darin zum Tragen kommenden Qualitätsanforderungen autonom fest. Vor dem Hintergrund wirtschaftlich schwieriger Zeiten gab die Neuordnung des Ausbildungsberufes Versicherungskaufmann/Versicherungskauffrau im Jahr 1997 letztendlich den Ausschlag dafür, eine zentrale Steuerung der Ausbildung einzuführen, um Synergien nutzen und Effektivität und Effizienz der Ausbildung steigern zu können. Im Einzelnen werden folgende Ziele mit dem Ausbildungscontrolling verfolgt:

- Bedarfsorientierte Einstellung neuer Auszubildender,
- Kostentransparenz durch zentrale Budgetierung und verursachergerechte Kostenverrechnung,
- Vereinheitlichung der Qualitätsstandards von der Einstellung bis zur Übernahme,
- Qualitätsoptimierung durch regelmäßige Benchmarks,
- Transparentes Reporting der Ausbildungsleistungen und Steigerung des Wertschöpfungsanteils während und nach der Ausbildung.

c) Konzeption und Verfahren

In einem ersten Schritt wurde von der Ausbildungsabteilung des Gerling-Konzerns eine für alle Ausbildungsstandorte geltende Ausbildungsstrategie erarbeitet. In dieser sind für die Organisation der Ausbildung folgende Grundsätze festgelegt:

- Die Ausbildung wird zentral von der Hauptverwaltung gesteuert. Die Ausbildungsabteilung ist verantwortlich für eine konzerneinheitliche Ausbildungspolitik, die Einführung neuer Ausbildungsgänge, die Gesamtkosten der Ausbildung sowie die Qualitätssicherung der Ausbildung.
- An den dezentralen Standorten wird die Ausbildung von Ausbildungskoordinatoren durchgeführt. Sie gehören disziplinarisch und fachlich zur Ausbildungsabteilung, sollen aber bei hoher Autonomie die Standortbesonderheiten in der Ausbildung berücksichtigen.
- Die Mitarbeiter haben Fach- und Ergebnisverantwortung. Sie übernehmen im Rahmen der inhaltlichen Qualitätssicherung die fachliche Verantwortung für Seminare, Fächer und spezielle Inhalte.
- Die Führung der Mitarbeiter erfolgt über Zielvereinbarungen im Rahmen des Mitarbeitergesprächs. Die Vereinbarung von operationalen Zielen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter fördert und fordert hohe Selbstständigkeit und Eigenverantwortung.

Das Ausbildungscontrolling selbst umfasst die vier Elemente „Bedarfsorientierte Ausbildungsplanung“, „Konzeption der Ausbildungsgänge“, „Reporting“ und „Qualitätssicherung“.

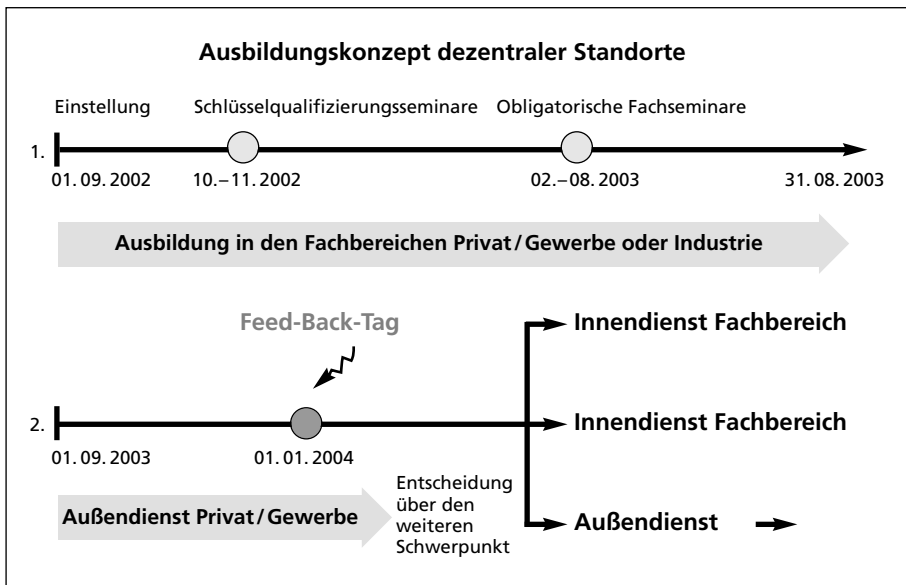
Bedarfsorientierte Ausbildungsplanung

Im Rahmen einer bedarfsorientierten Planung ermittelt die Abteilung Ausbildung gemeinsam mit den Personalreferenten und den internen Kunden (Standorte) jährlich den Bedarf an Auszubildenden in den einzelnen Ausbildungsgängen. Dies ist zum Teil Aushandlungssache, etwa wenn zu klären ist, ob das in einigen Jahren benötigte Qualifikationsprofil eher von einem dual Ausgebildeten oder eher von einem Absolventen eines anderen Qualifizierungsweges abgedeckt werden kann. Die gemeinsam ermittelten Einstellungszahlen bilden die Grundlage für die Bestimmung des sogenannten „Planbudgets Ausbildung“, worunter die kalkulierten Ausbildungskosten zu verstehen sind.

Konzeption der Ausbildungsgänge

Nicht nur die Ausbildungsplanung, auch die Ausbildungskonzeption soll sich möglichst nah am Fachkräftebedarf ausrichten. Die Konzeption der Ausbildungsgänge erfolgt daher weitgehend arbeitsplatznah und übernahmeorientiert. So findet in zunehmendem Maße bereits während der Ausbildungszeit eine Einarbeitung am zukünftigen Arbeitsplatz statt. Hierdurch soll neben der Qualifizierung im Praxisfeld zugleich der Wertschöpfungsanteil der Ausbildung erhöht werden. Abbildung 9 veranschaulicht die Konzeption der Ausbildung von Versicherungskaufleuten an dezentralen Standorten.

Abbildung 9: Ausbildungskonzept für Versicherungskaufleute



Reporting

Um den Beitrag des Bereichs Ausbildung zum Unternehmenserfolg transparent zu machen und die Mitarbeiter zum Engagement für die Ausbildung zu motivieren, wird regelmäßig über die unterschiedlichen konzerninternen Kommunikationswege über Ausbildungsthemen berichtet. Ein jährlicher Geschäftsbericht Ausbildung rundet die Berichterstattung ab.

Qualitätssicherung

Wesentliches Instrument der Qualitätssicherung ist eine jährliche Ermittlung und Analyse von Ergebnissen und Bestehensquoten der Ausbildungsabschlussprüfungen, der Übernahmequoten, Studierquoten und Abgangsquoten. Während der Ausbildung erfolgen Beurteilungen der in den Fachabteilungen und im betriebsinternen Unterricht erbrachten Leistungen sowie Auswertungen der berufsschulischen Leistungen, worüber Feedbackgespräche mit den Auszubildenden geführt werden.

d) Evaluation

Die Evaluation basiert in weiten Teilen auf den zur Qualitätssicherung eingesetzten pädagogischen und betriebswirtschaftlichen Instrumenten. Die dabei ermittelten unterschiedlichen Quoten werden u. a. auch für ein Benchmarking der einzelnen Ausbildungsstandorte verwendet.

Aufgrund des verstärkten Kostendrucks wird für die Ausbildung eine differenzierte, auf einem Kennzahlensystem basierende Kosten-Leistungs-Rechnung durchgeführt. Mit dieser wird jährlich die Über- oder Unterschreitung des Planbudgets Ausbildung ermittelt und analysiert. Hierbei werden den durch Ausbildung verursachten Personal- und Sachkosten u. a. der Beitrag von Ausbildung bzw. Auszubildenden zur Wertschöpfung gegenübergestellt. Um den „return-on-investment“ messen zu können, wird u. a. die Verweildauer der übernommenen Auszubildenden im Unternehmen als ein wichtiger Indikator für die Rentabilität der Ausbildung herangezogen.

e) Konsequenzen

Das Ausbildungscontrolling dient in erster Linie dazu, Kennziffern über den betriebswirtschaftlichen Nutzen der Ausbildung verfügbar und diese als Diskussions- und Entscheidungsgrundlage im Zusammenhang mit Fragen der Ausbildungsbeteiligung nutzbar zu machen. Dies soll weiter ausgebaut werden, um die bereits jetzt erreichte Akzeptanzsteigerung des Bereichs Ausbildung weiter zu forcieren.

6.4 Praxisbeispiel 3: Qualität durch Marketing, Auswahl und Entwicklung bei der Landesbank Baden-Württemberg

a) Zum Unternehmen

Die Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) ist Universalbank und internationale Geschäftsbank. Zugleich ist sie Zentralbank der baden-württembergischen Sparkassen sowie, zusammen mit der Landesbank Rheinland-Pfalz, Zentralbank der Sparkassen in Rheinland-Pfalz. Gegenwärtig beschäftigt die LBBW rund 12.300 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Als wesentlicher Faktor für Erfolge durch exzellente Dienstleistungen werden die Potenziale der Beschäftigten angesehen. Ausbildung auf hohem Niveau ist deshalb für die LBBW ein wichtiges Anliegen. Angeboten wird die Qualifizierung in den Berufsbildern Bankkaufmann/Bankkauffrau (mit Zusatzqualifikation Finanzassistent/-in), Fachinformatiker/Fachinformatikerin sowie Kaufmann/Kauffrau für Bürokommunikation (und in verschiedenen, hier nicht näher betrachteten Berufsbildern an der Bankakademie), wobei über alle Berufsbilder hinweg jährlich rund 240 Ausbildungsplätze zur Verfügung stehen. Die praktische Ausbildung findet vorwiegend im Privatkundengeschäft in den über 200 Filialen der BW-Bank⁵² statt

⁵² Die BW-Bank ist eine rechtlich unselbstständige Anstalt des öffentlichen Rechts innerhalb der Landesbank Baden-Württemberg.

b) Anlass und Ziele

Durch Ausbildung sollen Nachwuchskräfte qualifiziert werden, die „zur LBBW passen“ und am Ende ihrer Ausbildung unmittelbar voll einsetzbar sind. Dabei wird Ausbildung als Fundament für die weitere berufliche Entwicklung und Qualifizierung im und für das Unternehmen angesehen.

c) Konzept und Verfahren

Das Qualitätskonzept der LBBW setzt an unterschiedlichen Aspekten der betrieblichen Berufsausbildung an. Im Einzelnen umfasst das Konzept

- ein zielgruppenspezifisches Ausbildungsmarketing,
- ein strukturiertes Auswahlverfahren,
- eine potenzialentwickelnde Ausbildungskonzeption sowie
- ein Professionalisierungskonzept für Auszubildende.

Ausbildungsmarketing

Um Ausbildungsplatzbewerber zu gewinnen, die nicht nur interessiert sind, sondern auch realistische Vorstellungen davon haben, was sie erwartet und was von ihnen erwartet wird, geht die LBBW offensiv auf Schulabsolventen zu. Im Rahmen regionaler Ausbildungsmessen und -tage werden die Ausbildungsberufe präsentiert und Möglichkeiten zur ersten Kontaktaufnahme eröffnet. Ferner ist die Zusammenarbeit mit Schulen ein wichtiger Bestandteil des Ausbildungsmarketings. Neben der Vorstellung der angebotenen Ausbildungsgänge und der Durchführung von Bewerbungstrainings besteht die Option, Veranstaltungen speziell auf die Fragen und Interessen der Schule bzw. Schüler abzustimmen. Schülerpraktika sind ebenfalls fester Bestandteil der Marketingstrategie.

Auswahlverfahren

Die Auswahl künftiger Auszubildender erfolgt mittels eines differenzierten, mehrstufigen Auswahlverfahrens. Die erste Stufe besteht aus der Sichtung der Bewerbungsunterlagen, auf deren Grundlage eine Vorauswahl der im weiteren Verlauf zu berücksichtigenden Kandidaten getroffen wird. Mit diesen wird ein Telefoninterview geführt, dessen Ausgang über die Einladung zu einem Berufseignungstest entscheidet. Dieser schriftlich durchgeführte Test soll Aufschluss über verschiedene, u. a. kognitive, sprachliche und rechnerische Fähigkeiten geben. Das Testergebnis gibt den Ausschlag für die Teilnahme an der abschließenden persönlichen Auswahlrunde, die aus den Bausteinen „Persönliche Vorstellung“ (Schwerpunkt individuelles Auftreten), „Gruppenübung“ (Schwerpunkt Sozialkompetenz) und „Verkaufsgespräch“ oder „Kurzpräsentation“ (Schwerpunkte Kundenorientierung und Präsentationsfähigkeit) besteht. In einem ergänzenden Einzelgespräch hat der Kandidat die Möglichkeit, alle noch offenen Fragen anzusprechen.

Ausbildungskonzept

Die Ausbildung bei der LBBW findet an zwei Lernorten statt. In den BW-Bankfilialen bzw. den zentralen Abteilungen erwerben die Auszubildenden praktische Kompetenzen, wobei dies zumeist im Rahmen realer Arbeitssituationen und -anforderungen erfolgt. Die Praxisphasen werden durch praxisbegleitende Maßnahmen im konzerneigenen Ausbildungszentrum flankiert. Eher berufsfachlich ausgerichtete Trainingsmaßnahmen sollen die Jugendlichen durch die Erarbeitung theoretischer und praktischer Inhalte und die Vermittlung von Einblicken in die betrieblichen Zusammenhänge auf die Praxisphasen vorbereiten. Diesen Trainings ist grundsätzlich eine strukturierte Selbstlernphase vorgeschaltet. Berufsübergreifende Maßnahmen dienen insbesondere dazu, die für alle Berufe unabdingbaren sozialen und personellen Kompetenzen zu fördern.

Zur individuellen Abstimmung von Praxis- und Trainingsphasen wird für jeden Jugendlichen ein persönlicher Ausbildungsplan erstellt. Der Ausbildungsplan ist lernzielorientiert konzipiert; die im Ausbildungsrahmenplan enthaltenen Ausbildungsinhalte werden in unternehmensspezifische Lernziele übersetzt, für die schriftlich fixiert wird, bis wann und an welchem der beiden Lernorte der Jugendliche diese erreichen soll.

Ausbilderqualifizierung

Die Qualität von Ausbildung als einem interaktiven Geschehen wird nicht nur von den Auszubildenden, sondern auch von den Ausbildenden beeinflusst. Vor diesem Hintergrund bietet das Ausbildungszentrum regelmäßig Workshops, Schulungen und Seminare zu fachlichen, methodisch-didaktischen, rechtlichen und weiteren ausbildungsrelevanten Themen an. Die Teilnahme an diesen Veranstaltungen ist für die Ausbildenden verbindlich. Ergänzend zur formalen Weiterqualifizierung findet ein regelmäßiger Austausch zwischen den Ausbildenden im Rahmen von Teambesprechungen statt.

d) Evaluation

Die fortlaufende Evaluation der Ausbildungskonzeption erfolgt im Wesentlichen durch Entwicklungs- und Feedbackgespräche. Entwicklungsgespräche finden nach der Probezeit und am Ende eines jeden Ausbildungsjahres zwischen Ausbildenden und Auszubildenden statt. Ergänzend zu einer Leistungsbewertung werden dabei auch auf unterschiedliche Kompetenzbereiche bezogene Tipps formuliert, die dem Auszubildenden helfen sollen, seine Lernentwicklung zu steigern oder zu stabilisieren. Hierfür kommen speziell für die einzelnen Einsatzzeitpunkte entwickelte Beurteilungs- und Entwicklungsbögen zur Anwendung. In Abbildung 10 sind Ausschnitte aus einem solchen Entwicklungsbogen wiedergegeben.

Darüber hinaus werden nach jedem Entwicklungsgespräch sowie jeder Praxisphase und jedem Training Feedbackgespräche zwischen den Ausbildungsbeteiligten geführt. Diese sind als 360°-Feedback-Gespräche angelegt, so dass nicht nur die

Abbildung 10: Auszüge aus einem Bogen „Entwicklungsgespräch“

Ihre wichtigsten Fragen zum Entwicklungsgespräch

Warum?

Das Entwicklungsgespräch soll den Auszubildenden eine differenzierte Einschätzung über ihren Leistungsstand geben. (...) Das Entwicklungsgespräch ist ein wichtiges Instrument für die Personalentwicklung unserer Auszubildenden und somit ein bedeutendes Element der Ausbildung in unserer Bank.

Wann?

Das Entwicklungsgespräch wird am Ende des jeweiligen Ausbildungsabschnitts durchgeführt. (...)

Wer?

Der/Die Ausbildungsbeauftragte, der/die am häufigsten Kontakt mit der/dem Auszubildenden hat, ist auch verantwortlich für die Durchführung (...)

Wie?

(...)

Verwenden Sie individuelle Formulierungen (...).

Beziehen Sie sich auf konkrete Situationen (...)

Nennen Sie dem/der Auszubildenden greifbare Entwicklungs- und Übungsmöglichkeiten (...)

Persönliche Daten des/der Auszubildenden:

Bearbeitete Lernziele, Projekte usw.:

An der Ausbildung und am Entwicklungsgespräch mitwirkende Personen:

Fachkompetenz

1. Fachkenntnisse/Lernverhalten/Leistungsbereitschaft

1,0 – 1,25 – ... – 2,75 – 3,0 – 3,25 – ... – 5,75 – 6,0

Welche Kenntnisse besitzt der/die Auszubildende?

Wie gelangt er/sie zu diesem Wissen?

Zum Beispiel

- Vorbereitung auf Trainings
- Umgang mit Infoquellen
- ...

Wie kann der/die Auszubildende sich verbessern? Welche Übungs-/Entwicklungsmöglichkeiten gibt es?

Methodenkompetenz

Persönlichkeit/soziale Fähigkeiten

Jeweils analog zu „Fachkompetenz“ aufgebaut

Gesamteindruck/Tipps für die weitere Ausbildungszeit/Ergänzungen/Sonstiges:

Hinweise zur Gesamtleistung

- Berufsschule: ☐
- Bewertung des Ausbildungszentrums: ☐
- Filialbewertung: ☐
- Aktuelle Gesamtleistung: ☐

Datum/Unterschrift Ausbildungsverantwortliche/r

Datum/Unterschrift Auszubildende/r

Auszubildenden, sondern auch die Ausbildenden eine differenzierte Rückmeldung über Stärken und Schwächen des Ausbildungsverlaufes wie auch Hinweise zu dessen Verbesserung erhalten. Zur Vorbereitung und Durchführung dieser Gespräche stehen den Beteiligten spezielle Feedbackbögen zu Verfügung.

Die übergreifende Evaluation der Ausbildungskonzeption insgesamt basiert auf der Dokumentation der Ausbildungsleistungen in Form eines Gesamtindex, der aus den Schulleistungen, den Prüfungsergebnissen sowie den betrieblichen Leistungsbeurteilungen gebildet wird. Ein Benchmarking mit anderen Unternehmen der Region findet auf Grundlage der Prüfungsergebnisse statt.

e) Konsequenzen

Auf Basis der Feedbackgespräche sowie der Teambesprechungen zwischen den Ausbildenden werden die Praxis- und Trainingsphasen kontinuierlich weiterentwickelt, sowohl inhaltlich als auch methodisch-didaktisch. Zudem werden die differenzierten Leistungsbeurteilungen und Rückmeldungen dazu herangezogen, die Abstimmung der in den Ausbildungsplänen formulierten Lernziele auf die individuellen Bedürfnisse wie betrieblichen Anforderungen zu optimieren, aber auch, um die Abstimmung zwischen den Lernorten Filiale/Abteilung und Ausbildungszentrum zu verbessern.

Kontinuierlich an Veränderungen angepasst wird auch das Kurs- und Seminarangebot für die Ausbildenden. Feedback seitens der Auszubildenden und Teambesprechungen fließen dabei in die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfes der Ausbildenden mit ein.

6.5 Praxisbeispiel 4: Ausbildungsmanagement bei der Stadtverwaltung Wetzlar

a) Zum Unternehmen

Die Stadtverwaltung Wetzlar ist eine kommunale Dienstleistungseinrichtung. Ihre Ämter, Service- und Organisationseinheiten sind Anlaufstelle für Bürger, Wirtschaftsunternehmen, private und öffentliche Einrichtungen im Zusammenhang mit vielfältigen Anfragen und Anträgen. Neben der sozialen Verantwortung, jungen Menschen den Einstieg in das Berufsleben zu ermöglichen, soll Ausbildung den zukünftigen Bedarf an Fachpersonal decken. Angeboten werden pro Jahr rund 15 Ausbildungsplätze in dualen Ausbildungsberufen, die sich auf gewerblich-technische sowie kaufmännisch-verwaltende Berufen verteilen; ferner wird der duale Studiengang Diplom-Verwaltungswirt/Diplom-Verwaltungswirtin angeboten.

Ausbildungsberufe der Stadtverwaltung Wetzlar

- Bauzeichner/Bauzeichnerin Hochbau
- Bauzeichner/Bauzeichnerin Tiefbau
- Fachangestellter/Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste
- Fachinformatiker/Fachinformatikerin
- Fachkraft für Abwassertechnik
- Forstwirt/Forstwirtin
- Gärtner/Gärtnerin
- Kaufmann/Kauffrau für Bürokommunikation
- Kfz-Mechatroniker/Kfz-Mechatronikerin
- Kaufmann/Kauffrau für Tourismus und Freizeit
- Verwaltungsfachangestellter/Verwaltungsfachangestellte

b) Anlass und Ziele

Durch Verwaltungsmodernisierungen werden von Beschäftigten des öffentlichen Dienstes in zunehmendem Maße Kunden- und Serviceorientierung, Teamarbeit, wirtschaftliche Aufgabenerfüllung und Übernahme von Verantwortung durch die Delegation von erweiterten Aufgaben und Entscheidungsbefugnissen erwartet. Hinzu kommen sich in immer kürzeren Zeitabständen ändernde Rahmenbedingungen, wie neue gesetzliche Vorgaben und technische Innovationen. Die Ausbildung soll die Grundlagen dafür schaffen, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Neben der Vermittlung von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz sollen die Jugendlichen in die Lage versetzt werden, sich eigenständig in neue Sachverhalte einzuarbeiten. Durch das Ausbildungsmanagement soll die Ausbildung insgesamt konsequent auf diese Zielsetzung ausgerichtet werden. Des Weiteren gilt es, da über Bedarf ausgebildet wird, das Ansehen der von der Stadtverwaltung geleisteten Ausbildung nach außen hin zu verbessern und damit die Beschäftigungschancen nicht übernommener Jugendlicher in anderen Verwaltungen und Betrieben zu erhöhen.

c) Konzeption und Verfahren

Das Ausbildungsmanagement umfasst sechs Bausteine, die sich jeweils aus verschiedenen Maßnahmen zusammen setzen (vgl. Abbildung 11).

Abbildung 11: Bausteine des Ausbildungsmanagements

Ausbildungsmanagement		
Grobkonzept der Ausbildung • Ziele und Motive für die Ausbildung bestimmen • Ausbildungsbedarf planen • Berufsangebot aktualisieren	Konzeptionen <i>Für Auszubildende</i> • Anforderungsprofil erstellen • Auswahlverfahren professionalisieren <i>Für Ausbildende</i> • Aufgaben und Befugnisse festlegen • Anforderungsprofile entwickeln • Aufwertung des Ausbildens • Vernetzung der Auszubildenden	Beurteilungssystem • Ausbildungsziele als Richtschnur • Einheitliches Verfahren • Fremd- und Selbstevaluation • Nachhaltigkeit sichern
Ausbildungspläne • Ausbildungsinhalte zwischen beteiligten Ämtern abstimmen • Ausbildungsinhalte gliedern • Lehr-Lern-Methoden anpassen	Interner Unterricht • Pädagogische Professionalisierung • Berufsübergreifende Projekte • Einbindung in Ausbildung optimieren	Ausbildungsmarketing • Auftritt am Markt professionalisieren • Identifikation mit Ausbildung stärken

Exemplarisch werden die Bausteine „Konzeption für Auszubildende“ und „Beurteilungssystem“ näher beleuchtet.

Konzeption für Auszubildende

Die Entwicklung der angestrebten beruflichen und überberuflichen Kompetenzen bei den Jugendlichen stellt umfangreiche Anforderungen an die mit der Ausbildung betrauten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Sie müssen selbst über ein hohes Maß an fachlicher und sozialer Kompetenz verfügen, sie benötigen aber auch geeignete Rahmenbedingungen, um ihrer Auszubildertätigkeit angemessen nachkommen zu können. Vor diesem Hintergrund wurde ein Ausbilder/-innen-Konzept entwickelt, welches

- die Aufgabenverteilung zwischen Ausbildern/Ausbilderinnen und Ausbildungsleitung eindeutig regelt,
- Befugnisse und Kompetenzen klärt,
- Anforderungen an Auszubildende definiert,
- für Anerkennung von Ausbildungstätigkeiten sorgt,
- Richtlinien für die Benennung von Auszubildenden festlegt sowie
- Unterstützung für Auszubildende durch Fortbildung, Erfahrungsaustausch und angemessene Ausstattung fördert.

Aufgabenverteilung

Grundlegende Voraussetzung für verantwortungsvolle Ausbildung ist, dass Transparenz über die von den Ausbildenden wahrzunehmenden Aufgaben besteht. Um dies zu erreichen, wurde eine Aufgabenverteilung vorgenommen. Diese sieht vor, dass Ausbilder und Ausbilderinnen zum einen für die adäquate Planung und Gestaltung der von ihnen übernommenen Ausbildungsabschnitte verantwortlich sind, zum anderen fachliches Wissen sowie soziale, persönliche und methodische Kompetenzen zu vermitteln haben. Die Ausbildungsleitung hat die Aufgabe, die Ausbildung insgesamt zu koordinieren und zu überwachen, zudem den Ausbildenden beratend und unterstützend zur Seite zu stehen.

Befugnisse und Kompetenzen klären

Um die o. g. Aufgaben angemessen wahrnehmen zu können, sind die jeweiligen Personen mit den erforderlichen Befugnissen auszustatten. Es wurde daher festgelegt, dass die Ausbildenden gegenüber den Auszubildenden Vorgesetztenfunktion erhalten. Damit sind sie gegenüber den Auszubildenden weisungsberechtigt, u. a. hinsichtlich der Übertragung von Arbeitsaufträgen, und können Maßnahmen bei Fehlverhalten der Auszubildenden festlegen. Disziplinarische Maßnahmen im engeren Sinne fallen hingegen in den Zuständigkeitsbereich der Ausbildungsleitung. Diese ist auch gegenüber den Ausbildenden in allen ausbildungsrelevanten Angelegenheiten weisungsbefugt, was ein Eingreifen einschließt, wenn Ausbildende ihren Aufgaben nicht angemessen nachkommen.

Anforderungsprofil

Die Anleitung und Unterweisung Jugendlicher in dem angestrebten Rahmen erfordert fachliche, soziale und persönliche Kompetenz. Ausbildende müssen in der Lage sein, Stärken und Schwächen zu erkennen, Konflikte auszuhalten und zu lösen, Verantwortung zu übernehmen und ihr eigenes Handeln kritisch zu hinterfragen. Das entwickelte Anforderungsprofil soll dazu beitragen, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Ausbildende ausgewählt werden, die über diese Voraussetzungen verfügen bzw. das Potenzial dazu haben. Ausschnitte des Profils sind in Abbildung 12 wiedergegeben.

Anerkennung von Ausbildungstätigkeiten

Eine verantwortungsvolle Ausbildung lässt sich nicht „nebenbei“ realisieren, sondern erfordert Zeit und Motivation. Die erforderlichen zeitlichen Rahmenbedingungen werden dadurch geschaffen, dass in den Stellenbeschreibungen ausbildender Beschäftigter explizit Zeiteile für die Ausbildung angesetzt werden. Deren Umfang richtet sich u. a. nach der Anzahl zu betreuender Auszubildender. Anerkennung und Wertschätzung des Ausbildungsengagements erfolgt u. a. durch Freistellungen für Fortbildungen, aber auch dadurch, dass die Ausbildungstätigkeit bei internen Bewerbungen als besondere Qualifikation berücksichtigt wird.

Abbildung 12: Anforderungsprofil für Ausbildende (Ausschnitte)

Anforderungsprofil für Ausbilder/-innen
Grundsätzliches: (...)
Fachkompetenz
Unter der Fachkompetenz ist das Wissen über die Ausbildungsinhalte einerseits und das Wissen im eigenen Fachgebiet andererseits zu verstehen. (...)
Die Ausbilderin/Der Ausbilder sollte ...
• (...) • ihr/sein Fachwissen in Bezug auf Ausbildung (Aufgabenstellung) anwenden können • (...)
Methodenkompetenz
In der Methodenkompetenz wird danach gefragt, wie der Ausbilder/die Ausbilderin Wissen vermittelt. (...)
Die Ausbilderin/Der Ausbilder sollte ...
• (...) • fähig sein, den Auszubildenden selbstorganisiertes Lernen zu ermöglichen • (...)
Sozialkompetenz
(...)
Die Ausbilderin/Der Ausbilder sollte ...
• (...) • in der Lage sein, Probleme anzusprechen und diese lösungsorientiert anzugehen • (...)
Persönliche Kompetenz
(...)
Die Ausbilderin/Der Ausbilder sollte ...
• (...) • bereit sein, Verantwortung zu übernehmen • (...)

Benennung von Auszubildenden

Es wurde eine Richtlinie erarbeitet, die vorsieht, dass Ausbilder und Ausbilderinnen künftig offiziell benannt werden. Dies ist ein weiteres Element der Anerkennung von Ausbildungstätigkeiten. Wichtige Grundvoraussetzung für die Benennung ist die Eignung gemäß o. g. Anforderungsprofil. Dabei müssen nicht von Beginn an alle Anforderungen erfüllt werden, Lücken können durch Fortbildung geschlossen werden. Weiteres Kriterium für die Benennung ist die organisatorische Einbindung

des Beschäftigten. Diese muss die zeitliche Freistellung ermöglichen und vom Zuschnitt her ausbildungstauglich und -relevant sein.

Unterstützung

Von den Ausbildenden wird erwartet, dass sie – sofern noch nicht erfolgt – möglichst zeitnah zur Übernahme der Ausbildungstätigkeit die Ausbildereignungsprüfung ablegen. Die hier erworbenen Grundlagen werden durch weitere Schulungen gezielt ergänzt, wobei der Fortbildungsbedarf von Ausbildungsleitung und Ausbildenden gemeinsam ermittelt wird.

Regelmäßige Ausbilder/-innen-Treffen dienen dem offenen Austausch über Erfahrungen und Probleme. Diese Treffen werden sowohl für Auszubildende in bestimmten Berufen als auch berufsübergreifend organisiert.

Beurteilungssystem

Ausgehend von den Anforderungen an eine zukunftsfähige Berufsausbildung wurde ein für alle angebotenen Berufe weitgehend einheitliches Beurteilungssystem erarbeitet. Es soll den Ausbildenden helfen, Stärken und Schwächen des Auszubildenden zu erkennen sowie individuelle Fördermaßnahmen abzuleiten, ferner die Auszubildenden unterstützen, zu einer realistischen Selbsteinschätzung zu gelangen. Entsprechend verbindet das System Fremd- und Selbstevaluation miteinander.

Beurteilungskriterien

Maßgeblich für die Festlegung der Beurteilungskriterien war, dass es sich um beobachtbare und voneinander abgrenzbare Kriterien handelt, die in ihrer Gesamtheit einen differenzierten Querschnitt durch die berufliche Handlungskompetenz legen (Abbildung 13).

Abbildung 13: **Beurteilungskategorien und -kriterien**

Kategorie	Kriterien
Arbeitsverhalten	Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein Initiative und Motivation Ausdauer und Belastbarkeit
Aufgabenerfüllung	Arbeitsgüte und Arbeitsmenge Art und Weise der Arbeitsdurchführung Vorhandenes bzw. hinzuerworbenes Fachwissen
Soziale Kompetenz	Kommunikationsfähigkeit Kooperationsfähigkeit Konfliktfähigkeit

Die Konkretisierung der Kriterien erfolgt durch Unterpunkte, die Leistungsverhalten und Verhaltensweisen beschreiben. Kriterien wie Unterpunkte gelten dabei für alle Ausbildungsberufe gleichermaßen. Die Einstufung der Kriterienausprägung erfolgt auf einer fünfstufigen Skala, wobei die jeweils erwarteten Leistungen bzw. Verhaltensweisen die Skalenmittelpunkte bilden. Eine Gewichtung der Kriterien ist nicht vorgesehen.

Verfahren

Die Fremd- und Selbstbeurteilungen finden jeweils im Abstand von sechs Monaten statt. Im Rahmen eines Förder- und Entwicklungsgespräches erörtern Ausbilder und Auszubildender die Beurteilungsergebnisse des Ausbilders, die daraus abzuleitenden Ausbildungsmaßnahmen sowie Abweichungen zwischen Fremd- und Selbstbeurteilung. Bei einem Wechsel zwischen Ausbildungsabteilungen stellt das Gesprächsergebnis zudem die Grundlage für ein Übergabegespräch zwischen abgebendem und aufnehmendem Auszubildenden dar, an welchem der Auszubildende ebenfalls teilnimmt. Durch das Übergabegespräch soll u. a. sichergestellt werden, dass vereinbarte oder erforderliche Entwicklungsmaßnahmen tatsächlich zum Tragen kommen bzw. fortgeführt werden.

Zum Ausbildungsende erfolgt eine Gesamtbeurteilungskonferenz, an der alle an der Ausbildung eines Jugendlichen beteiligten Ausbilder und Ausbilderinnen teilnehmen. Gemeinsam und unter Rückgriff auf die während der Ausbildung vorgenommenen Beurteilungen nehmen sie – ebenfalls unter Verwendung des Beurteilungsbogens – eine Gesamteinschätzung des Absolventen vor. Diese bildet zugleich die Grundlagen für das qualifizierte Ausbildungszeugnis.

Schulung

Damit das Beurteilungssystem effektiv zur Steuerung der Entwicklungsprozesse beiträgt, finden gezielte Schulungen der Ausbilder statt. Darüber hinaus werden die Auszubildenden zu Beginn ihrer Ausbildung ausführlich über das System informiert.

d) Evaluation

Das Ausbildungsmanagement befindet sich noch in der Pilotphase und wird begleitend zu seiner Implementierung im Hinblick auf Praktikabilität und Zielerreichung evaluiert. So wird beispielsweise in Bezug auf das Beurteilungssystem ausgewertet, wie sich die Einstufungen auf den Skalenpunkten verteilen und inwieweit die Kriterien trennscharf sind.

e) Konsequenzen

Die Ergebnisse der Evaluation werden für eine kontinuierliche Verbesserung jedes einzelnen Instrumentes wie auch für die Abstimmung der Instrumente bzw. Bausteine aufeinander herangezogen. Zudem werden aus den Evaluationsergebnissen

u. a. Konsequenzen in Bezug auf den Schulungs- und Fortbildungsbedarf der Auszubildenden gezogen. So hat sich bei der Auswertung der Beurteilungsbögen sowohl eine Häufung der Beurteilungen auf den mittleren Skalenstufen gezeigt als auch eine nur sehr geringe Nutzung der Möglichkeit, die Beurteilungen durch Freitextangaben zu ergänzen. Diese Aspekte werden im Rahmen von Schulungen aufgegriffen. In der anschließenden Evaluationsrunde wird überprüft, inwieweit daraufhin Veränderungen eingetreten sind.

6.6 Praxisbeispiel 5: Flexibel-dynamische Ausbildungsgestaltung beim Norddeutschen Rundfunk

a) Zum Unternehmen

Der Norddeutsche Rundfunk (NDR) ist eine öffentlich-rechtliche Rundfunk- und Fernsehanstalt. Prominenteste Produktionen der Hamburger Studios sind die Nachrichtensendungen Tagesschau und Tagesthemen.

Rasante Entwicklungen der audiovisuellen Techniken gehen mit einem kontinuierlichen Wandel in den Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten der Medienbranche einher. Durch Ausbildung sollen Nachwuchskräfte für dieses dynamische Beschäftigungsfeld qualifiziert werden, wobei neben der Vermittlung von technischem Know-how die Entwicklung von Organisations- und Teamfähigkeit eine mindestens gleichwertige Rolle spielt. Insgesamt bildet der NDR in fünf dualen Berufsbildern aus, wobei nachfolgend die Ausbildung im technischen Bereich betrachtet wird. In diesen Berufsbildern beginnen jedes Jahr rund 25 Jugendliche ihre Ausbildung.

Ausbildungsberufe beim NDR

- Informationselektroniker/Informationselektronikerin
- Kaufmann/Kauffrau für audiovisuelle Medien
- Kaufmann/Kauffrau für Bürokommunikation
- Mediengestalter/Mediengestalterin für Bild und Ton
- Fachkraft für Veranstaltungstechnik

b) Anlass und Ziele

Wie kaum eine andere Branche ist die Medienbranche durch Schnelligkeit gekennzeichnet, aber auch durch enormen Konkurrenz- und Kostendruck. Sendepräsenz entscheidet sich nicht nur vor den Kulissen, sondern auch dahinter, u. a. durch hochpräzise Abstimmungen zwischen Kameraführung, Beleuchtung, Ton, Schnitt etc. In diesem Kontext gilt es für den NDR, Fachkräfte für die Anforderungen von morgen zu qualifizieren, um sich auch in Zukunft mit einem anspruchsvollen, abwechslungsreichen Programm zu platzieren.

c) Konzept und Verfahren

Die vom NRD realisierte Ausbildung in den technischen Berufsbildern – im Wesentlichen sind dies die Ausbildungsgänge Mediengestalter/Mediengestalterin Bild und Ton sowie Fachkraft für Veranstaltungstechnik – umfasst sowohl theoretische als auch praktische Anteile in Form eines Grundlehrganges, mehrerer Fachpraktika, vertiefender Seminare und größerer Ausbildungsprojekte.

Grundlehrgang

Unmittelbar zu Beginn der betrieblichen Ausbildung absolvieren die Auszubildenden der technischen Ausbildungsgänge einen sechswöchigen elektrotechnischen Grundlehrgang. Dieser gliedert sich in eine Theoriephase und eine anschließende Anwendungsphase von jeweils dreiwöchiger Dauer. Gegenstand der Theoriephase ist das für das Berufsfeld unabdingbare elektrotechnische und physikalische Grundwissen, u. a. in Bezug auf Licht- und Schallwellen, Schaltkreise, Widerstände u. Ä. Beim anschließenden praktischen Teil, der beispielsweise den Bau eines Radios beinhaltet, steht die Anwendung des Gelernten im Mittelpunkt, zudem das Erleben erster Lernerfolge.

Generelles Ziel des Grundlehrganges ist es, die Auszubildenden auf einen vergleichbaren Wissensstand zu bringen, welcher Basis der weiteren Ausbildung ist.

Fachpraktika

Kern der betrieblichen Ausbildung stellen verschiedene Fachpraktika dar. Im Rahmen der Fachpraktika lernen die Auszubildenden die einzelnen technischen Bereiche unmittelbar vor Ort und im Rahmen der realen Sendeproduktion kennen, u. a. die Bereiche Regie, Ton und Kamera. Die Betreuung und Unterweisung der Jugendlichen wird von Mitarbeitern der Fachbereiche übernommen, die in dieser Zeit teilweise für die Ausbildung freigestellt sind.

Seminare

Zur Vorbereitung der Fachpraktika finden Seminare statt, in denen die für die anstehenden Fachbereiche erforderlichen Grundlagen vermittelt werden. Für die Seminare stehen eigens ausgestattete Übungsstudios zur Verfügung, um möglichst praxis- und anwendungsorientiert ausbilden zu können.

Ausbildungsprojekte

„Höhepunkt“ der Ausbildung sind sogenannte Ausbildungsprojekte, in denen die Auszubildenden Veranstaltungen begleiten und mit professionellem Equipment eigene (Übungs)Sendungen unter Echtbedingungen produzieren. Beispiele dafür sind tägliche halbstündige Messesendungen auf der Cebit und der Hannover-Messe. Hierbei arbeiten die produktionstechnischen Auszubildenden mit Redaktionsvolontären wie in einem späteren „echten“ Team zusammen und werten die täglichen Sendungen gemeinsam unter verschiedenen Aspekten, wie Inhalt, Ton- und Bildaufnahmen, Bild- und Tonbearbeitung u. Ä. aus.

Das Ziel, Jugendliche zukunftsorientiert in und für ein sich kontinuierlich veränderndes Berufsfeld zu qualifizieren, stellt besondere Anforderungen an die zeitliche und inhaltliche Gestaltung der Ausbildung. Dies wird durch flexible und dynamische Gestaltungskomponenten aufgegriffen.

Flexible Komponente der Ausbildungsgestaltung

Die Auszubildenden sollen in den Fachpraktika nicht nur die verschiedenen Spezialbereiche kennen lernen, sondern dort vor allem relevante Qualifikationen erwerben. Dies setzt voraus, dass die Jugendlichen an den für die Bereiche charakteristischen Aufgaben mitarbeiten oder Teile davon selbstständig übernehmen können. Zugleich muss es aber auch möglich sein, dass die Auszubildenden bei der Aufgabenerledigung Fragen stellen und Fehler machen können. Inwieweit solche Freiräume bestehen, ist abhängig vom jeweiligen Programm- und Sendebetrieb und lässt sich nur mit begrenztem zeitlichen Vorlauf planen. Entsprechend müssen die Ausbildungspläne fortlaufend an die aktuellen Gegebenheiten angepasst werden, ohne dass die Vollständigkeit sowie sinnvolle Abfolge der einzelnen Ausbildungseinheiten in Mitleidenschaft gezogen werden. Dies erfordert intensive Absprachen zwischen allen an der Ausbildung Beteiligten, die ein eigens dafür abgestellter Mitarbeiter koordiniert.

Dynamische Komponente der Ausbildungsgestaltung

Zukunftsorientierte Ausbildung für den Medienbereich kann sich nicht auf den aktuellen technischen Stand beschränken. Vielmehr muss sie versuchen, auf sich abzeichnende technische Entwicklungen hin zu qualifizieren. Durch die vorausschauende Integration zukünftig erforderlicher Qualifikationen und innovativer Techniken in die Ausbildung werden die Ausbildungsprofile prospektiv ausgeprägt, Aus- und Weiterbildung miteinander verzahnt.

d) Evaluation

Die fortlaufende Evaluation von Ausbildungsgestaltung und -ablauf erfolgt durch einen einmal pro Monat stattfindenden Ausbilderarbeitskreis, an welchem alle ausbildenden Fachkräfte teilnehmen. Im Mittelpunkt steht der Austausch über den von jedem Auszubildenden erreichten Stand der Ausbildung, über bereits absolvierte Fachpraktika und Seminare, die dabei vermittelten Themen und Inhalte sowie die Planung der nächsten Ausbildungsabschnitte. Die Ausbilderarbeitskreise dienen aber auch dazu, die Ausbildungsinhalte generell auf Aktualität hin zu überprüfen und gegebenenfalls Veränderungen vorzunehmen.

In Abständen werden Lehrkräfte der berufsbildenden Schulen zu den Ausbilderarbeitskreisen eingeladen, um den Austausch und die Abstimmung auch zwischen den Lernorten zu ermöglichen.

Zu wichtigen strategischen Fragestellungen finden Abstimmungs- und Koordinierungsworkshops mit den Fachbereichsleitern der Produktion statt. Diese dienen

dazu, ein gemeinsames Grundverständnis über zentrale Entwicklungen wie z. B. die Veränderung von Tätigkeiten in der Nachbearbeitung von Bild- und Tonaufnahmen aufgrund von Digitalisierungsprozessen zu erreichen. Auf diese Weise tragen die Workshops zudem dazu bei, die Akzeptanz der Ausbildung in den Fachbereichen aufrecht zu erhalten bzw. zu verbessern.

Die zwischen Fachausbildern und Auszubildenden in unregelmäßigen Abständen geführten Beurteilungs- und Feedbackgespräche sind zwar nicht formalisiert – hierauf wurde bewußt verzichtet, um in individuellen, inhalts- und ergebnisoffenen Gesprächen alle für beide Seiten relevanten Themen zur Sprache bringen zu können –, sie orientieren sich jedoch in Teilen an den Kriterien der am Ausbildungsende liegenden formalen Beurteilung und Rückmeldung. Dieser liegen die vier Kriterien Fachlichkeit, Pünktlichkeit, Teamarbeit und äußeres Erscheinungsbild zu Grunde, deren qualitativ erfasste Ausprägungen zu einer auf die Übernahme bezogenen Gesamtbewertung mit den Abstufungen „keine Bedenken“, „Bedenken“ und „erhebliche Bedenken“ verdichtet werden.

e) Konsequenzen

Die aus den Fachabteilungen in den Ausbilderarbeitskreis eingebrachten Informationen über Ausbildungskapazitäten, aber auch über die Aktualität der Ausbildungsinhalte sind wesentliche Grundlage für die zeitliche und inhaltliche Steuerung der Ausbildung. Insbesondere gehen die Rückmeldungen in Anpassungen der Seminare zur Vorbereitung der Fachpraktika ein, um die Kompatibilität zwischen den beiden Segmenten aufrecht zu erhalten bzw. zu optimieren.

Anhand regelmäßiger Auswertungen der Abschlussbeurteilungen der Auszubildenden wird ermittelt, inwieweit sich in bestimmten Bereichen Defizite häufen und welche Kompetenz- bzw. Persönlichkeitsbereiche im Rahmen der Ausbildung zukünftig verstärkt in den Blick genommen werden sollten.

6.7 Praxisbeispiel 6: Aktionsgemeinschaft „Ausgezeichneter Ausbildungsbetrieb“ – Maler- und Lackiererhandwerk Schleswig-Holstein

a) Zum Verband

Die Aktionsgemeinschaft „Ausgezeichneter Ausbildungsbetrieb“ ist eine Initiative des Fachverbandes Farbe – Gestaltung – Bautenschutz im Landesinnungsverband (LIV) des Maler- und Lackiererhandwerks Schleswig-Holstein. Dem LIV gehören gegenwärtig gut 650 Betriebe an, von denen etwa 40 Prozent im Maler- und Lackiererhandwerk ausbilden. Knapp 40 dieser Betriebe sind Mitglied in der 2002 ins Leben gerufenen Aktionsgemeinschaft „Ausgezeichneter Ausbildungsbetrieb“.⁵³

⁵³ Erstmals wurde der Ansatz in Hessen im Rahmen eines Modellversuchs realisiert.

b) Anlass und Ziele

Die Gründung der Aktionsgemeinschaft „Ausgezeichneter Ausbildungsbetrieb“ durch den LIV Schleswig-Holstein wurde wesentlich durch Nachwuchsprobleme sowohl quantitativer als auch qualitativer Art motiviert. So wurde nicht nur eine rückläufige Entwicklung in den Bewerberzahlen festgestellt, sondern auch, dass es sich bei den Bewerbern zunehmend um Jugendliche mit ungünstigen Eingangsvoraussetzungen und/oder um Jugendliche handelt, die ihre primär verfolgten Berufswünsche nicht realisieren konnten. Hinzu kam die vermehrte Spezialisierung vieler Betriebe auf bestimmte Segmente des Berufsfeldes, was ihre Möglichkeiten einschränkt, Ausbildungsleistungen vollständig zu erbringen. Hiervon ausgehend verfolgt die Aktionsgemeinschaft eine doppelte Zielsetzung. Nach außen gerichtet will sie die Attraktivität einer Ausbildung und Berufstätigkeit im Maler- und Lackiererhandwerk u. a. durch mehr Transparenz über das differenzierte und anspruchsvolle Spektrum des Berufsfeldes erhöhen. Nach innen will sie darauf hinwirken, dass Betriebe trotz Spezialisierungen Nachwuchskräfte qualifizieren können und erreichen, dass auch Jugendliche mit geringeren Eingangsvoraussetzungen durch intensive Betreuung die für das Berufsfeld erforderlichen fachlichen, methodischen, organisatorischen und sozialen Kompetenzen entwickeln können.

c) Konzeption und Verfahren

Mitgliedsbetriebe der Aktionsgemeinschaft verpflichten sich, den Auszubildenden bestimmte Leistungen anzubieten, aber auch selbst bestimmte Leistungen in Anspruch zu nehmen. Insgesamt erstreckt sich das Leistungspaket auf personelle, sachliche sowie inhaltliche Aspekte der Ausbildung.

Personelle Aspekte

Die betriebliche Ausbildung im Maler- und Lackiererhandwerk findet nahezu ausschließlich auf Baustellen statt. In der Regel führen die Auszubildenden hier unter Anleitung und Aufsicht von Gesellen bestimmte Aufgaben durch. Zwar verfügen die Gesellen über umfassendes fachliches und arbeitstechnisches Know-how, jedoch nur selten über die methodische, didaktische und pädagogische Kompetenz, um komplexe (Entscheidungs)Zusammenhänge zwischen Arbeitsinhalten, -techniken und -abläufen zu erklären.

Um hier gegenzusteuern, verpflichtet die Mitgliedschaft in der Aktionsgemeinschaft die Betriebe dazu,

- Gesellen zu zweitägigen Lehrgängen der Aktionsgemeinschaft zu entsenden, um sie zu sogenannten Ausbildungsgesellen qualifizieren zu lassen,
- für je zwei Auszubildende einen dieser Ausbildungsgesellen zu stellen und
- die Ausbildungsgesellen alle zwei Jahre an eintägigen arbeitspädagogischen Weiterbildungsmaßnahmen der Aktionsgemeinschaft teilnehmen zu lassen.

Gegenstand der Lehrgänge sind Ausbildungsmethoden in Theorie und Praxis, das Führen von Ausbildungs- und Beurteilungsgesprächen, aber auch der Umgang mit Konfliktsituationen. Meister von Betrieben mit weniger als sechs Gesellen sind ebenso wie Gesellen mit Ausbildereignungsprüfung von dieser Verpflichtung ausgenommen, gleichwohl steht ihnen die Teilnahme offen.

Sachliche Aspekte

Um die für einen ordnungsgemäßen Ausbildungsverlauf erforderliche Sachausstattung zu gewährleisten, sind Mitgliedsbetriebe verpflichtet, den Auszubildenden

- alle erforderlichen Werkzeuge und Spezialwerkzeuge zur Verfügung zu stellen,
- sie mit empfohlenen Ausbildungshilfen auszustatten und
- ihnen 20 Prozent des Preises von Fachbüchern bzw. des Abonnements einer Fachzeitschrift zu erstatten.

Inhaltliche Aspekte

Zur Vertiefung, Ergänzung und Förderung der vom Betrieb geleisteten Ausbildung sind folgende Maßnahmen zu realisieren:

- Innerhalb der ersten zwei Ausbildungsmonate nimmt der Auszubildende an einem von der Aktionsgemeinschaft durchgeführten Grundlehrgang teil, der durch ein Videotraining im Betrieb ergänzt wird. Im Rahmen des Kurses soll der Auszubildende grundlegende Fertigkeiten und Kenntnisse des Maler- und Lackiererhandwerks erwerben, um auf dieser Basis bereits erste reale und vor allem lernhaltige Aufgaben auf Baustellen ausführen zu können.
- Während der Ausbildung finden zwei sogenannte Lehrlingsbaustellen von jeweils mindestens dreitägiger Dauer statt. Die Lehrlingsbaustellen organisiert die Aktionsgemeinschaft. Im Prinzip handelt es sich dabei um reale Aufträge, wobei sich die Auftraggeber bereit erklärt haben, diese weitgehend von Auszubildenden ausführen zu lassen. Bei der Auswahl der Lehrlingsbaustellen wird darauf geachtet, dass sie Teilbereiche des Gewerkes betreffen bzw. Arbeitstechniken erfordern, die die Auszubildenden im Ausbildungsbetrieb nicht oder nur unzureichend kennen- bzw. erlernen können. Im Mittelpunkt der Lehrlingsbaustelle steht das ganzheitliche und selbstständige Arbeiten, angefangen von der Planung der mit der Auftragsausführung verbundenen Arbeiten, über Kosten- und Materialkalkulationen, die Realisierung der Auftragsbearbeitung im Team bis hin zur Übergabe an den Kunden. Begleitet werden die Auszubildenden von einem Ausbildungsgesellen.
- Zusätzlich hat der Betrieb dafür Sorge zu tragen, dass der Auszubildende pro Ausbildungsjahr an einem Fachlehrgang teilnimmt, wobei die Wahl des Lehrganges dem Betrieb obliegt. Verbindlich sind zudem der Besuch der Messe FARBE sowie einer frei wählbaren kulturellen Veranstaltung im Laufe der Ausbildungszeit.

- Während der gesamten Ausbildungszeit sind im Abstand von drei Monaten Ausbildungsgespräche zwischen dem Meister oder Ausbildungsgesellen und dem Auszubildenden zu führen. Bei diesen sollen Lernstand und Lernfortschritt reflektiert, Lernziele für die nächsten drei Monate vereinbart, aber auch Störungen und Probleme im Ausbildungsverlauf oder im Umgang miteinander offen und von beiden Seiten angesprochen werden.
- Letztendlich sind insbesondere zum Ausbildungsende sogenannte Trainingskabinen zur individuellen Vorbereitung auf die Abschlussprüfung in angemessener Anzahl vom Betrieb zur Verfügung zu stellen.

Über die sachlichen und inhaltlichen Leistungen erhält der Auszubildende zu Beginn der Lehrzeit ein „Ausbildungs-Scheckheft“, mit welchem die Leistungen in Anspruch genommen und zugleich ihre Gewährung dokumentiert werden kann.

d) Evaluation

Die Einhaltung der Leistungsverpflichtungen seitens der Betriebe wird vorwiegend über das „Protokoll der Gütesicherung“ überprüft. In diesem Protokoll dokumentieren die Betriebe kalenderjährlich, welche Auszubildenden sich in welchem Ausbildungsjahr befinden, welche Gesellen an der Ausbildung mitwirken und in welchem Jahr diese den Lehrgang zum Ausbildungsgesellen absolviert haben. Ferner ist anzugeben, welche Ausbildungsgesellen im aktuellen Kalenderjahr an einer arbeitspädagogischen Weiterbildung teilgenommen haben.

Anhand der beizufügenden, vom Betrieb und vom Auszubildenden unterschriebenen Ausbildungs-Schecks ist für jeden Auszubildenden nachzuweisen, welche Leistungen im aktuellen Kalenderjahr erbracht wurden. Ferner sind die in gegebenenfalls abgelegten Zwischen- und Abschlussprüfungen erzielten Noten aufzuführen.

Optional können weitere vom Betrieb realisierte Ausbildungsmaßnahmen beschrieben sowie Vorschläge zur Verbesserung oder Ergänzung des von der Aktionsgemeinschaft sowie den Mitgliedsbetrieben zu erbringenden Leistungspaketes vorgenommen werden. Das Protokoll nebst Anlagen ist jährlich bei der Aktionsgemeinschaft einzureichen.

Darüber hinaus finden regelmäßige Treffen der Aktionsgemeinschaft bzw. ihrer Mitgliedsbetriebe statt, die dem Erfahrungsaustausch und der Diskussion u. a. von Gestaltungs- und Veränderungsvorschlägen dienen.

e) Konsequenzen

Bei nachgewiesener Erfüllung der Leistungsverpflichtungen wird das Gütesiegel „Ausgezeichneter Ausbildungsbetrieb“ mit maximal dreijähriger Gültigkeit an den Betrieb vergeben. Dieses kann auf Grundlage der jährlichen Protokollprüfung verlängert, aber auch aberkannt werden.

Die über das Protokoll sowie die Mitgliedertreffen rückgemeldeten Vorschläge zur Verbesserung oder Veränderung bestimmter Aspekte der ausbildungsunterstützenden Leistungen werden ausgewertet und nach Möglichkeit umgesetzt. So werden beispielsweise Themen, zu denen in den Betrieben Informationsbedarf besteht, in die Schulungen für Ausbildungsgesellen integriert und Ausbildungsinhalte, die den Betrieben Schwierigkeiten bei der Vermittlung bereiten, der Akquise von Lehrlingsbaustellen zu Grunde gelegt.

7. Zusammenschau und Ausblick

Dem langjährigen Ausblenden von Fragen der Ausbildungsqualität in Bildungsdiskussion und -forschung zum Trotz sind Qualität und Qualitätssicherung für ausbildende Betriebe alles andere als Fremdworte. Und während die Qualitätsdiskussion im Bildungsbereich erst allmählich (wieder) an Fahrt gewinnt, dabei – oftmals aufgeregt und schlagwortartig anmutend – noch die enorme und in Zukunft noch steigende Wichtigkeit von Ausbildungsqualität beschwört, hat die Praxis längst die Zeichen der Zeit erkannt und begonnen, den neuen Anforderungen an Ausbildungsqualität entgegenzutreten.

So verweist die schriftliche Befragung auf ein ausgeprägtes Bewusstsein der Betriebe um die Bedeutsamkeit von Qualitätssicherung für die zukunftsrelevante Ressource „berufliches Wissen und Können“. Sie wissen aber auch, dass die Sicherstellung dieser Ressource in erheblichem Maße von ihnen selbst zu verantworten ist. Diese Verantwortung nehmen sie sehr ernst: Die Planung, Gestaltung und Durchführung der Ausbildung erfolgt zielgerichtet, anforderungsbezogen und systematisch, mit den normierten Ausbildungsinhalten und -zielen sowie den Möglichkeiten und Erfordernissen von Betrieb und Auszubildenden als Orientierungsrahmen. Von nahezu allen Betrieben werden dabei in verschiedener Auswahl eher „traditionelle“ Instrumente genutzt – wie Lernstandskontrollen und Prüfungsvorbereitungskurse. Darüber finden sich jedoch auch Ansätze, Methoden zur Sicherung und Entwicklung von Ausbildungsqualität einzusetzen, die den Bereichen der Personalentwicklung und dem Organisationsmanagement entstammen – hierzu zählen etwa Zielvereinbarungen, 360°-Feedback und Benchmarking.

Wie die Praxisbeispiele verdeutlichen, erfolgt die Anwendung solcher Methoden in erster Linie zur individuellen Förderung von Lernprozessen sowie zur Überprüfung und Optimierung der Gestaltung von Ausbildungsarrangements. Damit stehen pädagogisch-didaktischen Gesichtspunkten in Vordergrund, was angesichts des zunehmend auch auf die betriebliche Bildungsarbeit ausstrahlenden Ökonomisierungsdrucks bemerkenswert ist. Gleichwohl sind wirtschaftliche Gesichtspunkte nicht irrelevant. Letztendlich haben die didaktischen Maßnahmen (auch) zum Ziel, berufliche Handlungsfähigkeit für zukünftige Tätigkeitsanforderungen auf Fachkräfteniveau zu entwickeln, worin sich das durchaus berechtigte Interesse ausdrückt, dass sich Ausbildung – zumindest langfristig – für den Betrieb „rechnen“ soll.

Die Fallbeispiele verweisen insgesamt darauf, dass die Auseinandersetzung mit Fragen der Ausbildungsqualität in den Betrieben ganz wesentlich vor dem Hintergrund des künftigen Qualifikationsbedarfs erfolgt. Entsprechend nehmen Maßnahmen, die unmittelbar an den konkreten Ausbildungsprozessen bzw. dem eigentlichen Qualifizierungsgeschehen ansetzen, breiten Raum ein. Hierzu zählen unter anderem Maßnahmen der inhaltlichen Konzeption und methodisch-didak-

tischen Gestaltung von Ausbildungsarrangements. Diese *prozessbezogenen* Maßnahmen werden jedoch durch weitere Aktivitäten flankiert und zwar durch solche, die sich auf *prozessrelevante* Rahmenbedingungen richten. Beispielhaft zu nennen sind hier Maßnahmen zur fachlichen und pädagogischen Qualifizierung des Ausbildungspersonals sowie Konzepte, die die Zuständigkeiten und Befugnisse der Ausbildungsbeteiligten verbindlich festlegen.

Die eingehendere Betrachtung der Fallbeispiele unter der Perspektive der realisierten prozessbezogenen und prozessrelevanten Maßnahmen zeigt zunächst – nicht gänzlich unerwartet –, dass sich diese im Detail erheblich unterscheiden. Deutlich interessanter ist hingegen die von Ansatz zu Ansatz unterschiedlich starke Verknüpfung der einzelnen Maßnahmen. So finden sich auf der einen Seite Ansätze, bei denen die Aktivitäten eher lose – etwa über die generelle Zielausrichtung – miteinander verbunden sind. Auf der anderen Seite stehen Ansätze, bei denen alle Maßnahmen umfassend aufeinander abgestimmt, untereinander rückgekoppelt und zu einem Gesamtkonzept integriert werden.

Die bislang dargestellte Befundlage spricht dafür, dass für wirksame Qualitätssicherung betrieblicher Ausbildung weder singuläre noch isolierte Interventionen hinreichend tragfähig sind. Zugleich wirft dieser Befund aber auch zahlreiche Fragen auf, unter anderem danach, ob die unterschiedlichen Verknüpfungsgrade mit Entwicklungsstadien in der betrieblichen Qualitätssicherung korrespondieren, ob sie durch unterschiedlich ausgeprägte Kompetenzen in der Qualitätssicherung bedingt sind oder mit verfügbaren zeitlichen und personellen Ressourcen im Zusammenhang stehen.

Die dokumentierten Qualitätssicherungsansätze gehen mit ausgeprägten Kommunikationsbeziehungen und Kooperationsstrukturen einher. Diese konzentrieren sich allerdings fast ausnahmslos auf den einzelnen Betrieb. Kooperationen mit dem Lernort Berufsschule sind, wie auch EULER in seiner Studie konstatiert hat, allenfalls Randerscheinungen⁵⁴; Initiativen zur Kooperation mit anderen Partnern und Akteuren der Berufsausbildung unterbleiben seitens der Betriebe fast gänzlich. Das Fehlen lernortübergreifender Zusammenarbeit gibt insofern zu Denken, als sich gegenwärtig auch die berufsbildenden Schulen intensiv mit Qualitätsfragen sowie der Implementierung von Qualitätssystemen befassen. In diesem Zusammenhang ist nicht allein die Frage nach den Gründen, sondern vielmehr auch die Frage nach den Konsequenzen kaum gegebener lernortübergreifender Kooperationen zu stellen. Inwieweit bleiben dadurch Potenziale ungenutzt? Werden Ressourcen durch doppelte Entwicklungen vergeudet? Kommt es möglicherweise sogar zu kontraproduktiven Effekten?

54 EULER, D.: Qualitätsentwicklung in der Berufsbildung. Bund-Länder-Kommission (Hrsg.): Materialien zur Bildungsplanung und Forschungsförderung, Heft 127. Bonn: BLK, 2005, S. 70

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, ist es allerdings auch notwendig, die lernortspezifische Wissensbasis über Konzepte, Ziele und Bedingungen von Qualitätssicherung zu verbreitern. So sind bezogen auf ausbildende Betriebe unter anderem noch dringend Untersuchungen zu betriebs- und branchenspezifischen Einflussfaktoren auf Qualitätssicherungsansätze notwendig. Mit Blick auf die Übertragbarkeit, aber auch auf die lernortspezifische wie lernortübergreifende Weiterentwicklung von Ansätzen sind Fragen nach förderlichen wie hinderlichen Rahmenbedingungen differenziert und kontextspezifisch zu klären.

Nicht zuletzt ist der nicht unerheblichen Anteil an vornehmlich kleineren Betrieben, der die Qualitätsthemen scheinbar noch nicht explizit angeht, in Untersuchungen aufzugreifen. Hier ist u. a. zu fragen, inwieweit dieser Anschein zutreffend ist und was die Hintergründe dafür sind oder aber, inwieweit der Schein trügt und was hinter der defensiven Außendarstellung steckt.

Bereits die hier aufgeworfenen Fragen lassen den Umfang und Facettenreichtum notwendiger Qualitätsforschung im Ausbildungsbereich erahnen, der allein in Bezug auf betriebliche Akteure und Aktivitäten besteht. Einige dieser Facetten greifen zwei Anfang 2007 vom Bundesinstitut für Berufsbildung aufgelegte Forschungsprojekte auf, indem sie nach Qualitätszielen und Strategien zu deren Sicherung durch ausbildende Betriebe sowie nach Qualitätsansprüchen von Auszubildenden fragen.⁵⁵ Für eine differenzierte Erschließung des Forschungsfeldes ist jedoch die Betrachtung des betrieblichen Teils von Ausbildung zu begrenzt, hierfür ist es erforderlich, auch die weiteren Akteure und Lernorte beruflicher Ausbildung in den Blick zu nehmen.

⁵⁵ Vgl. hierzu: www.bibb.de/tools/fodb/at_22201.pdf

Literaturverzeichnis

BUNDESAUSSCHUß FÜR BERUFSBILDUNG: Empfehlungen über die Eignung der Ausbildungsstätten. (Beschluss vom 28./29.03.1972) In: Bundesarbeitsblatt, 5, 1972, S. 9–10

BUNDESAUSSCHUß FÜR BERUFSBILDUNG: Grundsätze für die Beratung und Überwachung der Berufsbildung. (Beschlüsse vom 20.01.1973 und vom 16.03.1973). In: Beilage zur Zeitschrift Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 4, 1973, S. 3–4 und S. 6–8.

BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Impulse für die Berufsbildung. BIBB-Agenda 2000plus. Bielefeld: W. Bertelsmann, 2000

DEGEN, U.; WALDEN, G.: Sicherung der Leistungs- und Zukunftsfähigkeit des dualen Systems der Berufsausbildung durch hohe Ausbildungsqualität. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 26, 1997, 5, S. 22–27

DEGEN, U.; WALDEN, G.: Ausbildung in anerkannten Ausbildungsberufen als Qualitätssicherungsansatz. In: Bundesinstitut für Berufsbildung, Der Generalsekretär (Hrsg.). Berufsperspektiven mit Lehre. Berichte zur beruflichen Bildung, Heft 211. Bielefeld: W. Bertelsmann, 1997, S. 113–132

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG e. V.: Berufsausbildung in der Praxis. Heft 7, 2004

EBBINGHAUS, M.: Stellenwert der Qualitätssicherung in der betrieblichen Berufsausbildung – Ergebnisse einer Betriebsbefragung. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Qualitätssicherung beruflicher Aus- und Weiterbildung. Wissenschaftliche Diskussionspapiere, Heft 78. BIBB: Bonn, 2006, S. 31–52; www.bibb.de/de/5720.htm (Stand: 20.11.2006)

EBBINGHAUS, M.: Abschlussbericht zum Vorhaben 2.0.532; www2.bibb.de/tolls/fodb/pdf/eb_20532.pdf (Stand: 14.02.2007)

EULER, D.: Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung. Bund-Länder-Kommission (Hrsg.): Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung, Heft 127. Bonn: BLK, 2005

GESSLER, M.: Mythen des Qualitätsmanagements in der beruflichen Bildung. In: lernen & lehren, 2006, 82, S. 75–80

HARVEY, L.; GREEN, D.: Qualität definieren. Zeitschrift für Pädagogik, 41. Beiheft. Weinheim: Beltz Verlage, 2000, S. 17–39

HELMKE, A.; HORNSTEIN, W.; TERHART, E.: Qualität und Qualitätssicherung im Bildungsbereich. Zeitschrift für Pädagogik, 41. Beiheft. Weinheim: Beltz Verlage, 2000, S. 7–16

KONSORTIUM BILDUNGSBERICHTERSTATTUNG: Bildung in Deutschland. Zusammenstellung wesentlicher Ergebnisse des Berichts. Frankfurt, 2. Juni 2006.

www.bmbf.de/pub/bericht_bildung_in_deutschland.pdf (Stand: 05.07.06)

OTT, B.; SCHEIB, Th.: Qualitäts- und Projektmanagement in der beruflichen Bildung. Berlin: Cornelsen, 2002

SCHOBER, K.: Ausbildungsreife – mehr als nur ein Modethema? In: *berufsbildung*, Heft 102, 2006, S. 2–4

STATISTISCHE VERÖFFENTLICHUNGEN DER KULTUSMINISTERKONFERENZ Nr. 173 – Januar 2005. Vorausberechnung der Schüler- und Absolventenzahlen 2003 bis 2020.

www.kmk.org/statist/schulprognosetext.pdf (Stand: 13.02.2007)

TIMMERMANN, D.; WINDSCHILD, T.: Implementierung von Qualitätsgrundsätzen und -maßstäben in der betrieblichen Bildung. In: Timmermann, D.; Witthaus, U.; Wittwer, W.; Zimmermann, D. (Hrsg.): *Qualitätsmanagement in der betrieblichen Bildung*. Bielefeld: W. Bertelsmann, 1996, S. 79–90

ZÄH, M.; LINDEMANN, U.; LÜTH, T.: Qualitätsmanagement – Qualität im Produktlebenszyklus. Skript zur Vorlesung Qualitätsmanagement WS 2006/2007.

www.iwb.tum.de/data/iwb_studieum/Lehrveranstaltungen/Vorlesungen/Qualitätsmanagement/QM_Skript_06_07.pdf (Stand: 05.12.2006)

The subject of quality assurance dominates the current discussion in the vocational training field like few others. In this connection, different issues take centre stage depending on the VET level involved.

This publication deals with the in-company VET level. It starts by examining the reasons for quality assurance in in-company vocational training. An outline of concrete approaches to and methods for ensuring training quality that come from day-to-day VET practice provides the main focus of the publication. This information can provide VET instructors a guide for assessing and ranking their own quality activities.

Bereit, Benachteiligten auf die Sprünge zu helfen?



Brigitte Seyfried

Berufsausbildungsvorbereitung aus betrieblicher Sicht

ISBN: 3-7639-1082-4

Bestell-Nr.: 110.475

104 Seiten, Preis 16,90 €

Der verstärkte Einsatz von Betrieben als Lernort für benachteiligte Jugendliche soll deren Chancen auf einen Ausbildungsplatz verbessern und gleichzeitig Ausbildungsabbrüchen vorbeugen. Mit der Verankerung der Berufsausbildungsvorbereitung im Berufsbildungsgesetz (BBiG) zum 1. Januar 2003 wurde daher den Betrieben die Beteiligung an der Qualifizierung von (noch) nicht ausbildungsfähigen Jugendlichen ermöglicht. Die vorliegende Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) gibt Auskunft darüber, ob und wie gut Betriebe über ihre Möglichkeiten im Rahmen der Berufsvorbereitung für Benachteiligte informiert sind, ob sie bereit wären, selbst derartige Maßnahmen anzubieten oder, was aus ihrer Sicht dagegen spricht.

Herausgeber:
Bundesinstitut für
Berufsbildung, Bonn
www.bibb.de
E-Mail: zentrale@bibb.de

Die Veröffentlichung
erhalten Sie beim
W. Bertelsmann Verlag
Postfach 10 06 33
33506 Bielefeld
Telefon: 0521/9 11 01-11
Telefax: 0521/9 11 01-19
www.wbv.de
E-Mail: service@wbv.de



Bundesinstitut
für Berufsbildung **BIBB**

► Forschen
► Beraten
► Zukunft gestalten

Das Thema Qualitätssicherung bestimmt wie kaum ein anderes die aktuelle Diskussion in der beruflichen Ausbildung. Je nach Handlungsebene treten dabei andere Fragen in den Vordergrund.

Die vorliegende Publikation nimmt die betriebliche Handlungsebene in den Blick und greift zunächst die Frage nach den Gründen für Qualitätssicherung in der betrieblichen Ausbildung auf. Den Schwerpunkt bildet die Darstellung konkreter Ansätze zur Sicherung von Ausbildungsqualität aus der betrieblichen Praxis. Damit erhalten in der Ausbildung tätige Fachkräfte eine Orientierungshilfe für die Einschätzung und Verortung ihrer eigenen Qualitätsaktivitäten.

ISBN 978-3-7639-1096-0



9 783763 910960

W. Bertelsmann Verlag
Bielefeld

Schriftenreihe
des Bundesinstituts für
Berufsbildung, Bonn