

Hans Joachim Buggenhagen & Nadine Böttcher
(itf Innovationstransfer und Forschungsinstitut Schwerin e.V.)

Meisterliche Ausbildung im Handwerk – ein Konzept zur Qualitätsentwicklung im betrieblichen Ausbildungsprozess

Online unter:

http://www.bwpat.de/ausgabe21/buggenhagen-boettcher_bwpat21.pdf

in

bwp@ Ausgabe Nr. 21 | Dezember 2011

Qualität und Qualitätsmanagement in der Berufsbildung

Hrsg. von Karin Büchter, Franz Gramlinger & Karl Wilbers
<http://www.bwpat.de> | ISSN 1618-8543

www.bwpat.de

bwp@

Herausgeber von *bwp@* : Karin Büchter, Franz Gramlinger, H.-Hugo Kremer, Ralf Tenberg und Tade Tramm

Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online

ABSTRACT (BUGGENHAGEN/ BÖTTCHER 2011 in Ausgabe 21 von *bwp@*)

Online: [www.bwpat.de/ausgabe21/buggenhagen boettcher bwpat21.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe21/buggenhagen_boettcher_bwpat21.pdf)

Für eine „Meisterliche Ausbildung im Handwerk...“ - so das Motto des Modellversuchs AusbildungsMEISTER, den das ift Schwerin gemeinsam mit der Kreishandwerkerschaft im Rahmen des Förderschwerpunktes „Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung“ des BIBB initiiert hat.

Der Beitrag thematisiert die Entwicklung eines berufsübergreifenden Qualitätsverständnisses bei betrieblichen Akteuren im Handwerk ausgehend von sieben Betrachtungsebenen des betrieblichen Ausbildungsprozesses. Diese bilden die rechtlichen Rahmenbedingungen, betriebliche Voraussetzungen, Qualifikationen und Kompetenzen ausbildender Fachkräfte, Anforderungen und Ansprüche der Auszubildenden, die Ausbildung aus Sicht des pädagogischen Prozesses, die Belastbarkeit der Lernortkooperation und die Einbeziehung von Netzwerken ab.

Basis der Modellversuchsaktivitäten ist die Analyse der regionalen und betriebspezifischen Einflussfaktoren des Ausbildungsprozesses. Die Autoren diskutieren vor diesem Hintergrund ein Konzept zur Selbst- und Fremdevaluation der betrieblichen Ausbildungsqualität, das gemeinsam mit betrieblichen Ausbildern im Rahmen des Modellversuchs differenziert ausgearbeitet und getestet werden soll. Das daraus entwickelte Instrumentarium soll fortlaufende Interaktions- und Reflexionsanlässe im Betrieb hinsichtlich der Qualität des Ausbildungsprozesses schaffen und den Akteuren eine Rückmeldung zur Entwicklung derselben geben.

Masterful training in craft trades – a concept for quality development in the in-company training process

In favour of a ‘masterful training in craft trades’, that is the motto of the pilot project AusbildungsMEISTER, which the Innovation Transfer and Research Institute (itf) in Schwerin has initiated with the local Chamber of Crafts and Trades in the context of the Federal Institute for Vocational Education and Training’s (BIBB) funding programme “Quality development and quality assurance in in-company vocational training”.

The paper addresses the development of an understanding of quality that encompasses all professions for in-company actors in craft trades, on the basis of seven observational levels of the in-company training process. These consist of the regulatory framework conditions, the company pre-requisites, qualifications and competences of skilled workers who deliver training, requirements and demands of the trainees, the training from the perspective of the pedagogical process, the capacity of the learning site co-operation and the involvement of networks.

The basis of the activities of the pilot project is the analysis of the regional and the company-specific factors that influence the training process. Against this background the authors discuss a concept of self-evaluation and external evaluation of the in-company training quality, which should be developed and tested in a differentiated way together with the in-company trainers in the context of the pilot project. The set of instruments that have been developed from this should create on-going cause for interaction and reflection in the company with regard to the quality of the training process, and should also give the actors feedback on the development of these instruments.

Meisterliche Ausbildung im Handwerk – ein Konzept zur Qualitätsentwicklung im betrieblichen Ausbildungsprozess

1 Ausgangspositionen zur Qualität der beruflich-betrieblichen Ausbildung im Modellversuch

Ziel des Projektes **AusbildungsMEISTER** ist die Entwicklung eines Qualitätsverständnisses für eine gute Ausbildung im Handwerk gemeinsam mit betrieblichen Ausbildungsakteuren und darauf aufbauend die Qualitätsentwicklung in der betrieblichen Ausbildung. Für den Modellversuch bildet das vom BIBB im Rahmen des Expertenmonitors zu Merkmalen guter Ausbildungspraxis entwickelte Qualitätsmodell die theoretische Grundlage (BIBB 2009).

Die betriebliche Ausbildungsqualität wird entlang des gesamten Ausbildungsprozesses betrachtet und bezieht Schnittstellen und Anknüpfungspunkte zu den Partnern im Dualen System sowie gesellschaftliche Einflussfaktoren mit ein.

Die Differenzierung verschiedener Phasen von Ausbildungsqualität bildet die Grundlage für eine Konkretisierung des Qualitätsverständnisses im Projekt.

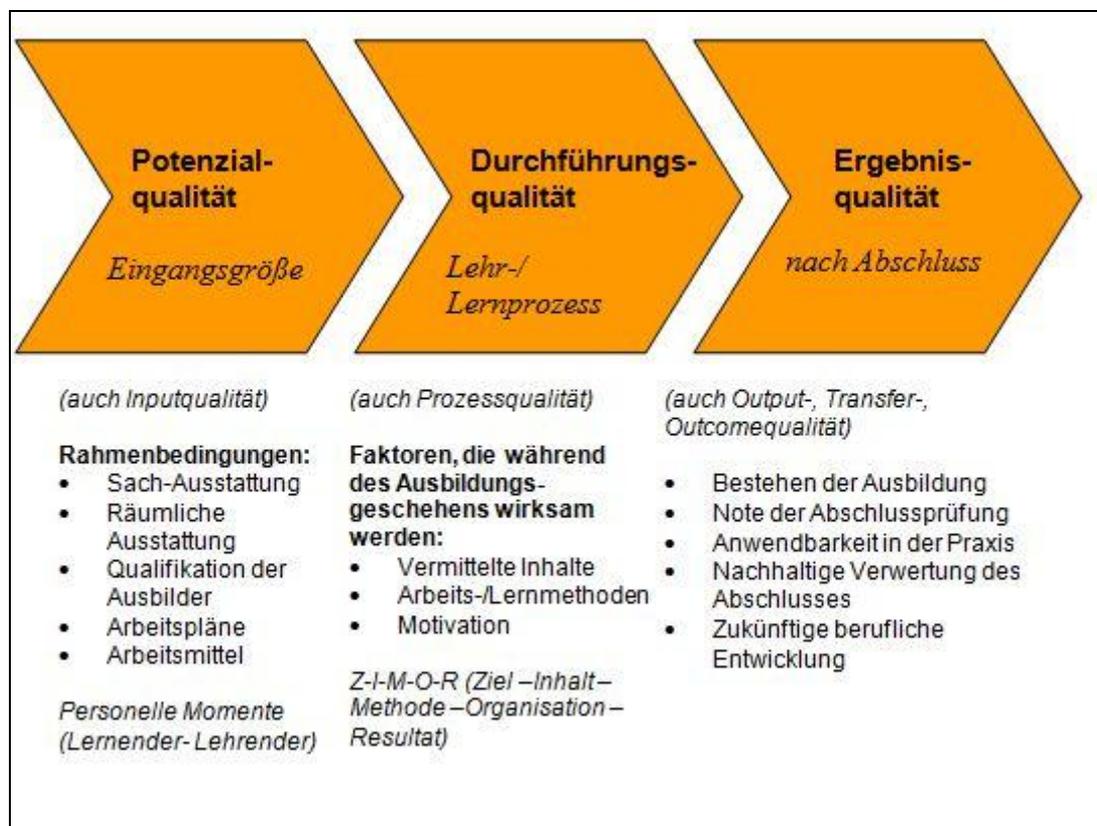


Abb. 1: Ausbildungsqualität entlang des Ausbildungsprozesses (vgl. BMBF 2009)

Im Hinblick auf eine qualitativ hochwertige Ausbildung dient im Modellversuch das von EBBINGHAUS und KREWERTH postulierte Verständnis von Qualitätssicherung als Bezugsrahmen:

„Unter Qualitätssicherung wird die Gesamtheit von Mechanismen, Verfahren und Prozessen verstanden, die dafür Sorge tragen (sollen), dass die angestrebte Qualität, d.h. die Ausbildungsziele, erreicht wird. In diesem Sinne schließt Qualitätssicherung Input- und Prozessqualität als Mittel zum Zweck der Gewährleistung von Outputqualität mit ein.“ (BIBB 2008, 7).

Betriebliche Akteure fokussieren bei der Ausbildung für den eigenen Fachkräftebedarf eher auf die spätere berufliche Einsatzfähigkeit und damit auf die Outputqualität. Die Autoren des Gutachtens zur „Entwicklung einer Konzeption für eine Modellinitiative zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung“ stellen fest, „dass ein Verständnis für die Prozessqualität des originären Ausbildungsprozesses nicht vorhanden ist“ (BMBF 2009, 31).

Die Sensibilisierung für einen qualitativ hochwertigen Ausbildungsprozess als Grundlage einer guten Outputqualität stellt eine wesentliche Herausforderung in der Arbeit des Modellversuchs dar. Als Ergebnis der Konkretisierung von Outputqualität wird die Entwicklung eines Leitbildes für eine qualitativ hochwertige Ausbildung im Handwerk angestrebt.

In der vom BIBB Forschungsverbund zur Ausbildungsqualität in Deutschland durchgeführten Expertenbefragung wurden Kernaussagen zur Outputqualität in der betrieblichen Ausbildung identifiziert, die in dem Modellversuch AusbildungsMEISTER für die praktische Umsetzung der Ziele herangezogen werden. Die Experten legen Wert darauf „dass betriebliche Ausbildung dazu führt

- den Beruf gern auszuüben,
- sich schnell auf neue Arbeitsbedingungen und -anforderungen einstellen zu können,
- schwierige Aufträge selbständig bewältigen zu können,
- beruflich immer auf dem aktuellen Stand sein zu wollen,
- selbständig lernen zu können,
- am Arbeitsmarkt verwertbare Qualifikationen zu erwerben sowie
- die Abschlussprüfung zu bestehen.“ (EBBINGHAUS 2008)

Weiterhin stellen die befragten Experten zwei Aspekte heraus, die in letzter Zeit stärker betont wurden und als zu erschließende Reserven bezeichnet werden können.

Das sind:

- die Mitverantwortung der Auszubildenden an ihrer Ausbildung und
- die Schulen, von denen ein praxisorientierter Unterricht erwartet wird. (EBBINGHAUS 2008)

Ziel der Modellversuchsinitiative ist die Entwicklung von bottom up Ansätzen und die Förderung einer „Mentalität der Qualitätsentwicklung“ (BMBF 2009, 56). Dies ermöglicht und erfordert zugleich die Integration branchen- und regionenspezifischer Einflussfaktoren. Im Modellversuch werden diese in die Entwicklung eines Konzeptes zur Selbst- und Fremdevaluation einbezogen.

2 Methodischer Ansatz des Modellversuchs

Im Fokus des Modellversuchs steht die Vernetzung der Akteursebenen Unternehmer und Unternehmerinnen, Auszubildende im Betrieb und Netzwerk der Auszubildenden mit dem Ziel, Instrumente, Methoden und Verfahren zur Verbesserung der Qualität von Ausbildungsprozessen zu etablieren. Durch eine regelmäßige Rückkoppelung über Erkenntnisse und Ergebnisse in allen Ebenen sollen Impulse für ein gemeinsam getragenes Qualitätsverständnis eingebracht werden. Über ein externes Unterstützungsmanagement der Kreishandwerkerschaft Schwerin und des ift Schwerin werden thematische Veranstaltungen organisiert und unternehmensspezifische Angebote entwickelt, um den einbezogenen Unternehmen Unterstützung, Perspektivwechsel und auch Erkenntnisgewinn voneinander zu ermöglichen.

Ausgangspunkt war dazu eine Analyse der Ausbildungssituation im regionalen Handwerk (vgl. Kap 3), um aktuelle und regional bezogene Erkenntnisse zu gewinnen. Gleichzeitig sollten bereits Informationen zum Thema Ausbildungsqualität vermittelt werden. Im Rahmen dieser aktivierenden Befragung mit standardisiertem Interviewleitfaden wurden Innungsbetriebe auch über die Teilnahmemöglichkeiten im Projekt informiert.

Parallel dazu wurden Schüler aus 9. und 10. Klassen sowie Auszubildende mit einem standardisierten Fragebogen zu ihren Erwartungen an eine gute Ausbildung befragt. Dabei wurden sowohl offene Fragen als auch vorgegebene Kriterien für eine gute Ausbildung thematisiert (vgl. Kap 3.3).

Mit Berufsschullehrern wurden halbstandardisierte Experteninterviews geführt, um auch die Perspektive des Lernortes Berufsschule einzubeziehen.

Die Erkenntnisse aus den Analysen flossen in die Aktivitäten auf drei Akteursebenen ein.

Auf der Ebene der Handwerksunternehmen wird innerhalb der Gremien der Handwerksorganisation für die Qualität in der Ausbildung sensibilisiert. Ergebnisse aus eigenen Analysen zur Situation der Ausbildung im Handwerk vor Ort und den Erwartungen von Schülern und Auszubildenden sind Ausgangspunkt für den Diskussionsprozess, der innerhalb der Unternehmerschaft zur Qualität in der Ausbildung angestoßen werden soll. In der zweiten Projektphase 2012 wird, moderiert durch das Projektteam, mit beteiligten Handwerksbetrieben an einem Leitbild für eine gute Ausbildung gearbeitet. Dieses basiert auf einem Qualitätskonzept, das in Kapitel 4 genauer diskutiert wird.

Die Vernetzung betrieblicher Ausbilder untereinander und mit anderen Akteuren der Ausbildung bildet die zweite Ebene. Durch sogenannte „Stammtische“ wird ein themengeleiteter

Erfahrungsaustausch ermöglicht. Einzelne Aspekte der Qualität werden in Praxisworkshops vertieft. Die Ausbilder werden in diesen interaktiven Veranstaltungen über einen Zeitraum von zwei Jahren durch alle Ebenen des Ausbildungsprozesses (vgl. Kap 4) geführt. Im Zentrum steht dabei das Lernen mit- und voneinander. Berufsübergreifend werden best practice Beispiele ausgetauscht und Aspekte einer guten Ausbildung diskutiert.

Parallel dazu setzt die individuelle Qualitätsentwicklung auf der Ebene des einzelnen Handwerksbetriebes an. Basierend auf Interaktionsanalysen von Ausbildenden und Auszubildenden (Beobachtung und Reflexionsgespräch) sowie einer Bestandsaufnahme zur Situation zur Ausbildungsqualität (vgl. Kap 3) wird im Rahmen einer individuellen Ausbildungsunterstützung ein Qualitätsentwicklungsprozess initiiert.

Im Verlauf der Analyse und Konzeptionsphase wurde festgestellt, dass Handwerksbetriebe der Region und insbesondere Innungsbetriebe die Kreishandwerkerschaft bereits als Unterstützung für ihre Ausbildung nutzen. In einem Workshop wurde mit den Mitarbeitern der Kreishandwerkerschaft analysiert, welche Anfragen bezüglich der Ausbildung von Unternehmen formuliert werden und in welcher Form darauf reagiert wird, welche Instrumente für eine Bearbeitung notwendig sind und wie über ihre Arbeit die Qualität der Ausbildung im Handwerk beeinflusst werden kann. Im Rahmen des Modellversuchs wird damit parallel zur Arbeit mit den Handwerksbetrieben eine qualitätsgeleitete Organisationsentwicklung der Kreishandwerkerschaft durch den Verbundpartner itf Schwerin unterstützt. Dies erfolgt mit Blick auf die nachhaltige Nutzung und Weiterführung der im Modellversuch zu entwickelnden Ansätze und Instrumente nach Ende des Projektvorhabens durch die Kreishandwerkerschaft.

Die regionale Verankerung des Qualitätsleitbildes sehen die Modellversuchsträger als eine wichtige Voraussetzung für die Identifikation der beteiligten Unternehmen. Im folgenden Kapitel werden die Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen, die in die Entwicklung des Qualitätskonzeptes einbezogen werden, diskutiert.

3 Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen für die Ausbildungsqualität im Handwerk unter besonderer Berücksichtigung der regionalen Bedingungen

3.1 Defizite und Potenziale der beruflich- betrieblichen Ausbildung in kleineren und mittleren Unternehmen

Die Autoren sehen verschiedene Herausforderungen in kleineren und mittleren Unternehmen im Hinblick auf die Ausbildung:

Durch den Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft ändern sich Rahmenbedingungen, die in den bisherigen Überlegungen zur Weiterentwicklung der beruflich-betrieblichen Ausbildung noch nicht ausreichend berücksichtigt werden.

Dies zeigt sich nicht zuletzt darin, dass es eine größere Differenzierung in den Arbeitstätigkeiten gibt (vgl. BAETHGE/ BEATHGE-KINSKY 1998), die nicht alle über die anerkannten Berufe abgedeckt werden können, so dass ein angemessenes Verhältnis von Beruflichkeit (die Ausbildung in einem Beruf) und Betrieblichkeit (die Ausbildung für einen Arbeitsplatz) insbesondere in kleinen Betrieben gesichert werden muss.

Durch den Rückgang der für eine Berufsausbildung zur Verfügung stehenden Anzahl von Jugendlichen (vgl. z.B. STATISTIK MV 2011b) sollten auch diejenigen betrieblich ausgebildet werden, die bisher als Leistungsschwache oder als Benachteiligte in Übergangssystemen unterstützt werden.

Die Eingliederung zusätzlicher Migranten und Fachkräfte aus anderen EU- Staaten in den deutschen Arbeitsmarkt erfordert eine rasche Anpassungsqualifizierung und die Entwicklung einer interkulturellen Kompetenz verbunden mit Toleranz und Weltoffenheit.

Für eine erfolgreiche Ausbildung ist es unabdingbar, stärker die handelnden Personen in der Ausbildung zu unterstützen, die oft über keine ausreichende pädagogische Kompetenz verfügen (vgl. VAB 2008) und externe Experten heranziehen müssen, um die Ausbildungsrahmenpläne erfüllen zu können.

Zudem beeinflussen europäische Orientierungen und Vorgaben, die auch darauf hinzielen, Berufsabschlüsse und Qualifikationen aus anderen europäischen Staaten anzuerkennen und in den offenen Arbeitsmarkt einzugliedern die weitere Entwicklung der Berufsausbildung.

Die nach dem Konzept der Handlungsforschung im itf Schwerin seit 1991 realisierten Forschungs- und Gestaltungsprojekte und wissenschaftlichen Begleitungen verschiedener Modellprojekte in der beruflichen Aus- und Weiterbildung sowie die dort angestellten Untersuchungen (teilnehmende Beobachtungen, Expertenbefragungen, Zielgruppenanalysen u.a.m.) und die aktuell durchgeführten Analysen, führen zur Aufstellung folgender Thesen:

In der dualen Ausbildung existieren:

Orientierungsmängel, die u.a. darin bestehen,

- dass eine große Unsicherheit existiert, wie das lebenslange und berufsbegleitende Weiterlernen bereits in der Ausbildung vorbereitet werden kann,
- wie das Verhältnis von Grundlagenbildung und Spezialisierung sein soll, um das spätere schnelle Einarbeiten in neue Aufgaben- und Problemfelder sichern zu können,
- ob die Methodenkenntnisse gegenüber den Fachkenntnissen verstärkt werden sollen,
- wie die Möglichkeiten der neuen Medien die Berufsausbildung beeinflussen oder
- wie sich der Europäische Qualifikationsrahmen auf die beruflich-betriebliche Ausbildung in Deutschland auswirken wird.

Infrastrukturmängel, die u.a. darin bestehen,

- dass es in den kleinen Unternehmen und Handwerksbetrieben oft keine angemessene personelle, materielle und instrumentelle Infrastruktur gibt, um die Ausbildungsrahmenpläne in ihrer Gesamtheit erfüllen zu können,
- dass es keine gesicherten Aussagen zur wirtschaftlichen Entwicklung in der Region und in den Branchen für die Zukunft gibt und
- dass durch die demografische Entwicklung Unsicherheiten über die Strukturen und Standorte der beruflichen Schulen gegeben sind.

Transparenzmängel, die u.a. darin bestehen,

- dass neuere Erkenntnisse und Ansätze zur Umgestaltung der beruflich-betrieblichen Ausbildung nicht anwendungsgerecht für die Praktiker aufbereitet worden sind,
- dass die große Fülle von Erkenntnissen aus Modellversuchen und Projekten nur einen kleinen Kreis von Ausbildern und Verantwortlichen für die Berufsausbildung tangiert und oftmals von den Tarifpartnern (Arbeitgeber und Arbeitnehmer) einseitig instrumentalisiert werden oder
- dass es kaum gesicherte Aussagen zur Eignung und zum Verhalten von Ausbildern und von für die Ausbildung Verantwortlichen gibt.

Transfermängel, die u.a. darin bestehen,

- dass Ergebnisse aus Untersuchungen in der breiten betrieblichen Praxis nur schwer zu verankern sind bzw.
- öffentlich geförderte Projekte nach Beendigung der Förderung nicht fortgeführt werden, weil Ressourcen und Kapazitäten fehlen, die Umsetzung nachhaltig zu sichern.

Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen ergeben sich Potentiale zur Qualitätsentwicklung, zugleich aber auch Reserven, die über den Modellversuch AusbildungsMEISTER erschlossen werden sollen.

3.2 Bedingungen im regionalen Handwerk

Im Einzugsbereich des Projektpartners Kreishandwerkerschaft Schwerin sind ca. 500 Betriebe in 13 Innungen organisiert. In einer Bestandsaufnahme im Monat August 2011 wurde durch die Mitarbeiter der Kreishandwerkerschaft festgestellt, dass derzeit (noch) ca. 10% dieser Betriebe in verschiedenen Lehrjahren ausbilden.

Handwerksbetriebe im Modellversuch

Für den Modellversuch wurden im Rahmen einer aktivierenden Befragung Innungsbetriebe aus den Bereichen Friseur, Fleischer, Metallbauer, Maler, Elektroniker, Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik und der Bauberufe (Maurer, Zimmerer, Dachdecker, Gerüstbauer) mit zum Teil langjähriger Ausbildungserfahrung gewonnen. Ein Betrieb ist unter Begleitung der Pro-

jektmitarbeiter mit dem Ausbildungsjahr 2011 erstmalig in die Berufsausbildung eingestiegen.

Im Rahmen der aktivierenden Befragung wurden Eckdaten zu den Betrieben und zur Ausbildungssituation anhand eines Interviewleitfadens erhoben.

Es handelt sich überwiegend um Kleinst- und Kleinbetriebe mit einer Mitarbeiterstärke bis zu zehn Mitarbeitern. Die Nachwuchsgewinnung für das eigene Unternehmen ist die vorrangige Motivation für die Ausbildung. Die Ausbildungsberechtigung ist durch die Meister im Betrieb vorhanden. Die Unternehmen verfügen jedoch nicht über eine Personalabteilung oder Mitarbeiter mit gesonderten Kapazitäten speziell für die Ausbildung. Vielmehr werden die Auszubildenden einzelnen Gesellen oder Meistern bei der Auftragsbearbeitung als Mitarbeitende zugewiesen, die Ausbildungsleistung wird aber in der Regel nicht in den Zeit- und Leistungsvorgaben der Mitarbeiter berücksichtigt.

Die Ausbildung orientiert sich im Betrieb an der Auftragslage, so dass zum Teil Diskrepanzen zur Stoffvermittlung an den Berufsschulen gegeben sind.

Zusammenfassend benennen die Unternehmen als Hürden und Probleme für eine erfolgreiche Ausbildung die mangelnde Motivation der Jugendlichen und Probleme in der Berufsschule bzw. durch mangelnde Rückkoppelungen aus der Berufsschule und sehen weniger Defizite im betrieblichen Teil der Ausbildung.

Im Jahr 2011 stellten die beteiligten Handwerksbetriebe einen erheblichen Rückgang der Bewerber fest. Als besondere regionale Herausforderungen für die Ausbildung im Handwerk können vor diesem Hintergrund weitere Faktoren identifiziert werden:

Demografische Entwicklung

Aufgrund der Halbierung der Geburtenzahlen Anfang der 90er Jahre verzeichnen sowohl die allgemeinbildenden als auch die beruflichen Schulen in Schwerin einen stetigen Rückgang der Schülerzahlen, der 2011 bei den beruflichen Schulen im Vergleich zum Schuljahr 2009/2010 nochmals 14% beträgt (STATISTIK MV 2011a). Die stärksten Auswirkungen des Geburtenrückgangs werden 2010/2011 erreicht, so dass sich die Schülerzahlen in den nächsten Jahren auf dem derzeitigen Niveau halten (STATISTIK MV 2011b).

Überhang von Ausbildungsstellen

Im Bereich der Bundesagentur für Arbeit Schwerin zeigt sich im Jahr 2010 ein Überhang gemeldeter Berufsausbildungsstellen pro Bewerber in verschiedenen Handwerksberufen. In den Top Ten der unbesetzten gemeldeten Berufsausbildungsstellen finden sich dementsprechend die Handwerksberufe Fachverkäufer/in im Lebensmittelhandwerk Schwerpunkt Bäckerei, Elektroniker/in Fachrichtung Energie- und Gebäudetechnik, Metallbauer/in Fachrichtung Konstruktionstechnik, Fachverkäufer/in Lebensmittelhandwerk Schwerpunkt Fleischerei wieder (BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT SCHWERIN 2010, 20).

Berufswünsche der Schulabgänger

In den Wünschen jugendlicher Schulabgänger im Hinblick auf einen Ausbildungsplatz spielt das Handwerk eine Rolle. In den Top Ten der gemeldeten Bewerber für Ausbildungsberufe sind bei den Jungen der Kraftfahrzeugmechatroniker, der Koch und der Metallbauer aufgeführt, bei den Mädchen die Zahnmedizinische Fachangestellte, die Friseurin und die Augenoptikerin (BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT SCHWERIN 2010, 19). In der eigenen Befragung zu den Berufswünschen von insgesamt 96 Schülerinnen zweier Regionalschulen (10. Klassen), die im Rahmen des Projektes 2011 durchgeführt wurde, werden klassische Handwerksberufe aber nur vereinzelt genannt.

Struktur der beruflichen Schulen

In Mecklenburg Vorpommern ist aufgrund der eingangs geschilderten Entwicklung eine Zentralisierung der Berufsschulstandorte unausweichlich. Dies führt in einigen Gewerken der Region Schwerin zu Attraktivitätsverlusten gegenüber anderen Regionen, da die Erreichbarkeit der beruflichen Schulen erschwert wird.

Konkurrenz mit anderen Wirtschaftszweigen und Regionen

Das Handwerk konkurriert mit anderen Wirtschaftszweigen um die leistungsstarken Schulabgänger und wird sich zunehmend leistungsschwächeren, heterogenen Zielgruppen öffnen müssen, um offene Stellen besetzen zu können. Die Handwerksbetriebe konkurrieren zudem mit den Unternehmen des Wirtschaftsstandortes Hamburg, die für viele Schulabgänger das attraktivere Angebot darstellen.

Die Betriebe der Region müssen vor diesem Hintergrund mit anderen Faktoren in der Ausbildung punkten. Angesichts der geringen Ausbildungsquote von ca. 10% im Kreis der Innungsbetriebe stellt sich zudem die Frage nach einer Stärkung der Motivation zur Ausbildung in der Region.

3.3 Erwartungen von Schülern an eine Ausbildung

Die Qualitätsentwicklung der Ausbildung muss auch die Erwartungen der zukünftigen Auszubildenden reflektieren. Im Rahmen des Projektes wurden deshalb Schüler der 10. Klassen aus zwei Regionalschulen nach ihren Erwartungen an eine gute Ausbildung befragt. In diesen Schulen findet das Handwerk der Region potenzielle Bewerber für Ausbildungsplätze. Bereits über das Projekt Praxislerntag werden Kontakte zwischen Schülern und Unternehmen geknüpft.

Die Befragung lieferte wichtige Impulse für die Qualität der Ausbildung. So rangieren die sozialen Faktoren im Betrieb noch vor der Erwartung, eine gute Fachausbildung zu bekommen. Der Umgang miteinander spielt bei der Antwort auf die offene Frage „Was erwarten Sie von einer guten Ausbildung im Unternehmen?“ eine zentrale Rolle. Schüler haben den Wunsch, dass ein freundlicher Umgang miteinander gepflegt wird. Eine gute Arbeitsatmosphäre und Teamarbeit stehen ebenfalls ganz oben auf der Liste der Erwartungen.

Bei der Bewertung vorgegebener Kriterien auf einer Skala von 1 – *sehr wichtig* bis 6 – *gar nicht wichtig* finden 84% in gutes Verhältnis zu den Kollegen und 79% ein gutes Arbeitsklima im Betrieb sehr wichtig. 72% sehen den Erwerb von Fachwissen für den Beruf als sehr wichtig an. Eine gute fachliche Anleitung und die Möglichkeit, Fragen zu stellen sowie genügend Lernmaterialien/ Arbeitsplätze für die Ausbildung sind für 69% sehr wichtig.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Schüler in erster Linie die Rahmenbedingungen der Ausbildung thematisieren und langfristige berufliche Perspektiven eine untergeordnete Rolle spielen.

3.4 Schlussfolgerungen für die Qualitätssicherung und -entwicklung im Projekt AusbildungsMEISTER

Aus den Vorüberlegungen und Analysen ergeben sich für die Förderung eines berufsübergreifenden Qualitätsverständnisses bei betrieblichen Akteuren im Handwerk spezifische Anforderungen:

- dialogische Entwicklung eines Qualitätsverständnisses und darauf aufbauender Instrumente zur Selbst- und Fremdevaluation (bottom up Ansatz)
- Berücksichtigung regionaler Rahmenbedingungen im Leitbild für eine qualitativ hochwertige Ausbildung
- Konkretisierung der prozessualen Qualitätskriterien und Fokussierung auf die Interaktion von ausbildender Fachkraft und Auszubildenden
- Orientierung an den Potenzialen des Ausbildungsprozesses, auch in Form von best practice Lösungen anderer Branchen

4 Qualität in der Ausbildung – ein Konzept zur Selbst- und Fremdevaluation und darauf aufbauender Qualitätsentwicklung in Handwerksbetrieben

Die folgenden Abschnitte beschreiben den Entwicklungsprozess zur Förderung der Ausbildungsqualität im Handwerk. Ansatz des Modellversuches ist die partizipative Entwicklung eines Qualitätsverständnisses. Flankierend wird über die Handwerksinstitutionen ein Prozess zur Evaluation und zum externen Assessment angestoßen. Dafür werden in Kooperation mit betrieblichen Akteuren praxistaugliche Instrumente entwickelt.

4.1 Ebenen der Ausbildungsqualität

In der Entwicklungsphase wurde für das Qualitätskonzept geprüft, inwiefern Modelle, die Qualität in Organisationen strukturieren, einen Referenzrahmen darstellen können und Ansätze für Instrumente liefern.

Das Total Quality Management der European Foundation for Quality Management wurde 2010 neu formuliert und bietet mit neun Kriterien einen ganzheitlichen Blick auf eine Organi-

sation. Es ist in erster Linie ein Diagnoseinstrument, das Unternehmen in Form einer Selbstbewertung die Identifikation von Stärken und Verbesserungspotentialen ermöglicht (EFQM 2011a).

Die neun Kriterien werden in fünf Befähigerkriterien (Führung, Menschen, Strategie, Partnerschaft und Ressourcen, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen) und vier Ergebniskriterien (Mitarbeiterbezogene Ergebnisse, Kundenbezogene Ergebnisse, Gesellschaftsbezogene Ergebnisse, Schlüsselergebnisse) differenziert. Lernen, Kreativität und Innovation tragen dazu bei, die Befähiger zu optimieren und so zu besseren Ergebnissen zu gelangen (EFQM 2011b). Das Modell ist dabei nicht als Standard zu sehen, erst durch ein externes Assessment, das über drei Ebenen zum EFQM Excellence Award führt, wird ein Vergleich mit anderen Organisationen möglich (EFQM 2011c).

Das EFQM Modell diente im Modellversuch AusbildungsMEISTER als Orientierung, um eine Strukturierung des Qualitätsbegriffes auf organisationaler Ebene vorzunehmen. Für den Betrieb wurden auf Grundlage der eingangs ausgeführten Ausgangspositionen und Einflussfaktoren sieben Ebenen von Ausbildungsqualität identifiziert, die für eine gute Ausbildung relevant sind.

Tabelle 1: **7 Ebenen von Ausbildungsqualität**

Ebene	Relevanz und Aspekte
Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen für die Ausbildung im Handwerk	<p>Nicht nur die rechtlichen Grundlagen sondern auch die fortlaufende Weiterentwicklung derselben müssen in der betrieblichen Praxis umgesetzt werden. Die Rechtskonformität ist wesentliches Fundament der Ausbildung.</p> <p>Die Ebene umfasst Regelungen aus dem Berufsbildungsgesetz, der Handwerksordnung und flankierender Gesetzgebung, z.B. dem Jugendarbeitsschutzgesetz.</p>
Grundlagen und Infrastrukturen für die Ausbildung im Handwerksbetrieb	<p>Die Ausbildungsbedingungen bilden den Rahmen, in dem eine qualitativ hochwertige Ausbildung umgesetzt werden kann.</p> <p>Die Ebene umfasst die personellen Kapazitäten und Kompetenzen zur Durchführung der Ausbildung, die materiellen Mittel und die Instrumente zur Umsetzung.</p>
Qualifikation und Kompetenzen der ausbildenden Fachkräfte	<p>Die ausbildende Fachkraft ist eine Schlüsselfigur für eine erfolgreiche Ausbildung, denn in den Handwerksbetrieben erfolgt die praktische Ausbildung vorrangig nicht nach vorgegebenen Standards sondern erfahrungsbasiert und auftragsbezogen (vgl. BMBF 2009,31).</p> <p>Die Ebene umfasst berufliche und personale Kompetenzen der ausbildenden Fachkräfte und deren Weiterentwicklung.</p>

<p>Anforderungen an die Auszubildenden im Handwerksbetrieb und deren Mitverantwortung</p>	<p>Die ganzheitliche Betrachtung des Ausbildungsprozesses schließt die Auszubildenden nicht nur als Adressaten guter Ausbildung sondern als aktive Akteure, die Verantwortung für ihre Weiterentwicklung tragen, mit ein (vgl. EBBINGHAUS 2008).</p> <p>Die Ebene umfasst Gestaltungsräume für Auszubildende im Ausbildungsprozess selbst und den Realisierungsgrad selbständiger und berufsrealer Lernaufgaben im betrieblichen Alltag.</p>
<p>Durchführung der Ausbildung aus Sicht des pädagogischen Prozesses</p>	<p>Die Gestaltung der Ausbildung als komplexer Lernprozess basiert auf didaktischen Prinzipien und entsprechenden Methoden, die das Ziel haben, die berufliche Handlungsfähigkeit zu fördern. Im betrieblichen Teil der Ausbildung ist das Lernen im Prozess der Arbeit Gegenstand der Betrachtung.</p> <p>Die Ebene umfasst die personellen (Interaktion Ausbilder und Auszubildender) und sachlichen Momente des pädagogischen Prozesses (Ziele, Inhalte, Methoden, Organisation, Resultat) und die Verankerung im Prozess der Arbeit.</p>
<p>Zusammenarbeit mit den anderen Partnern im dualen System (Berufsschule, Überbetriebliche Ausbildungsstätten) und Kooperation der Lernorte</p>	<p>Die berufliche Handlungsfähigkeit wird über die Vermittlung beruflicher Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten im Zusammenwirken der Lernorte erreicht. Die Kooperation der Lernorte muss zeitliche und inhaltliche Differenzen im Ausbildungsprozess (schulisches System und auftragsbezogene praktische Ausbildung) thematisieren und ausgleichen.</p> <p>Die Ebene umfasst inhaltliche Schnittmengen der Lernorte und die organisatorische Absicherung geeigneter Austausch- und Kooperationsmöglichkeiten.</p>
<p>Einbeziehung von Netzwerken in die Ausbildung im Handwerk</p>	<p>Unternehmerische Strukturen im Handwerk mit Klein- und Kleinstbetrieben erfordern die Einbeziehung von Partnern zur Umsetzung aller Vorgaben der Ausbildungsordnungen. Netzwerke sind zugleich ein Forum, um Innovationen in der Ausbildung zu entwickeln und umzusetzen.</p> <p>Die Ebene umfasst vertraglich abgesicherte Kooperationen von Handwerksbetrieben oder den Austausch von Auszubildenden zur Vermittlung bestimmter Fertigkeiten sowie das Engagement in Gremien und Netzwerken des Handwerks.</p>

4.2 Konkretisierung der Ausbildungsqualität durch Kriterien und Indikatoren

Die Ebenen werden in der derzeitigen Projektphase mit Kriterien und Indikatoren untersetzt, die in verschiedenen Phasen des Ausbildungsprozesses greifen. Dies ermöglicht die Identifikation von Wirkungsketten und Voraussetzungen für eine gute Ergebnisqualität. Das Beispiel der Abbildung stellt eine stark vereinfachte Wirkungskette eines Aspektes der Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen dar:

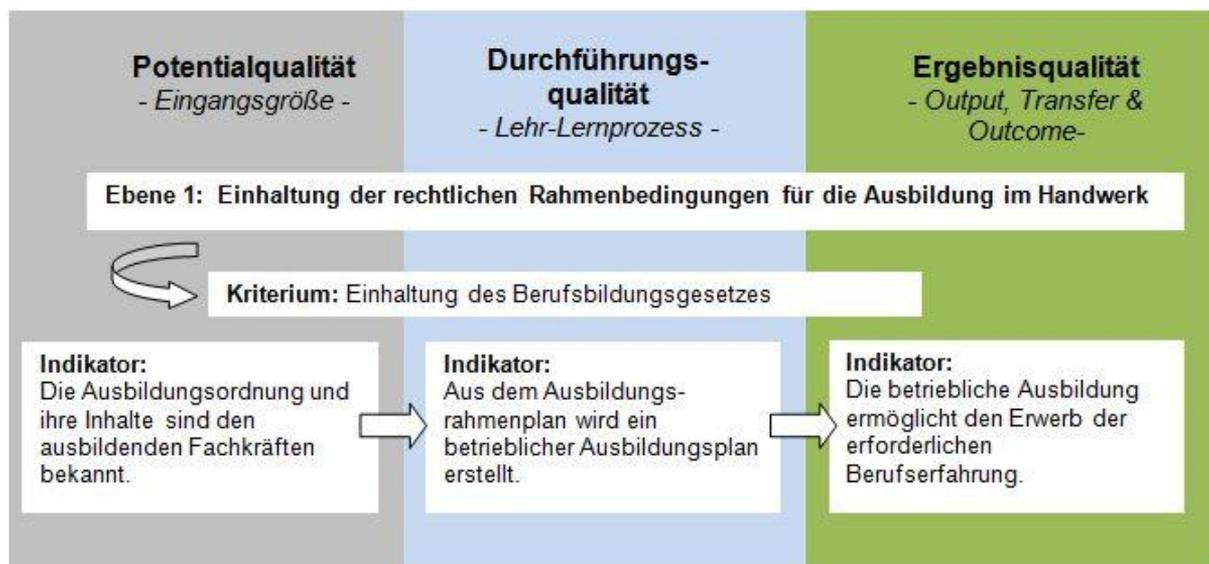


Abb. 2: Beispiel für Kriterien und Indikatoren im Ausbildungsprozess

Die Generierung von Kriterien und Indikatoren erfolgt im ersten Schritt

- auf der Basis einschlägiger formaler und wissenschaftlicher Grundlagen (z.B. Gesetzestexte, pädagogische Grundlagen)
- durch die Analyse der Ansprüche von internen und externen Anspruchsgruppen (z.B. Experteninterviews mit Berufsschullehrern, Auszubildendenbefragungen, Interaktionsanalysen im betrieblichen Ausbildungsprozess).

Darauf aufbauend wird im Dialog mit ausbildenden Fachkräften ein Kriterien- und Indikatorenkatalog erarbeitet. In diesem Entwicklungsschritt wird vor dem Hintergrund des betrieblichen Alltags geprüft, inwiefern einzelne Anforderungen die Sprache und Realität der Praxis treffen. Das Erfahrungs- und Situationswissen der betrieblichen Akteure trägt zur Generierung weiterer Indikatoren bei.

Die dialogische Entwicklung des Instrumentes hat zum Ziel, eine hohe Identifikation mit der Qualität der Ausbildung und den im Projekt erarbeiteten Instrumenten zu erreichen. Durch die Aufschlüsselung der Ausbildung in konkrete und praxisrelevante Ziele, Elemente und Abläufe in Form von Kriterien und Indikatoren wird eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Ausbildungsprozess greifbar.

Die betrieblichen Akteure werden dazu vor Ort jeweils zu einer Ebene befragt und ihre Anregungen und Ideen werden in die Weiterentwicklung des Kriterien- und Indikatorenkataloges eingearbeitet. Vorschläge für geeignete Praxishilfen werden hinterfragt und Anforderungen der Betriebe aufgenommen.

Zur Darstellung wurde im Projekt die Form einer Qualitätskarte gewählt. Diese orientiert sich an dem im Projekt QUALIZENSE der Zentralschweizer Berufsbildungsämter Konferenz erarbeiteten Instrument (ZBK 2004) und wird im Modellversuch auf die speziellen Anforderungen angepasst und ausgebaut. So umfasst die Schweizer Qualitätskarte für den Ausbildungsbetrieb insgesamt 31 Indikatoren, im Modellversuch wird für jede Ebene eine Qualitätskarte erarbeitet. Diese wird für bestimmte Indikatoren mit Arbeitshilfen für die Betriebe verknüpft, so dass diese direkt auf Instrumente zur Optimierung zurückgreifen können.

Teil 1 Die Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen für die Ausbildung im Handwerk						
<p>Für die Ausbildung in einem staatlich anerkannten Beruf im Handwerk gibt es rechtliche Vorgaben, die von den Betrieben, den Auszubildenden und den Kammern einzuhalten sind. Dazu gehören insbesondere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Handwerksordnung HWO und • das Berufsbildungsgesetz BBiG. <p>Im Teil 1 werden Kriterien und Indikatoren aufgelistet, die geeignet sind, die Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen ermitteln und bewerten sowie eine Selbst- und Fremdeinschätzung vornehmen zu können.</p>						
		<p> ■ Indikator wird erfüllt ■ entstehender Handlungsbedarf ■ akuter Handlungsbedarf </p>				
Qualitätskriterien	Qualitätsindikatoren	Bewertung			Erläuterungen und Hinweise auf Arbeitsmaterialien	
		grün	gelb	rot		
1.1. Einhaltung des Berufsbildungsgesetzes	1.1.1	Der Handwerksbetrieb ist personell und materiell geeignet, Jugendliche auszubilden.				Ebene 3: Qualifikation und Kompetenzen der auszubildenden Fachkräfte Ebene 2: Grundlagen und Infrastrukturen für die Ausbildung im Handwerksbetrieb
	1.1.2	Die Auswahl und die Einstellung der Auszubildenden erfolgt entsprechend den Anforderungen des Ausbildungsberufes.				<i>Arbeitsmaterial:</i> Betriebsspezifisches Anforderungsprofil
	1.1.3	Der Ausbildungsvertrag enthält die Mindestangaben und erfolgt frist- und formgerecht.				<i>Arbeitsmaterial:</i> Musterausbildungsvertrag Handwerkskammer Schwerin
	1.1.4	Die Pflichten des Auszubildenden und Auszubildenden sind bekannt.				<i>Information zum Arbeitsvertrag</i>
	1.1.5	Die bereitgestellten Ausbildungsplätze orientieren sich am technisch-technologischen Fortschritt.				<i>Hinweis auf BfBB Veröffentlichungen</i> „Ausbildung gestalten“ zu den einzelnen Berufen, Ausbildungsordnungen
	1.1.6	Die Bedürfnisse der Auszubildenden werden unter Beachtung der betrieblichen Möglichkeiten berücksichtigt und erfüllt.				Wie werden die Bedürfnisse erfragt?
	1.1.7	Die Teilnahme am Berufsschulunterricht wird gewährleistet und kontrolliert.				Wie erfolgt die Kontrolle?

Abb. 3: Ausschnitt zum Entwurf der Qualitätskarte „Rechtliche Rahmenbedingungen“

Das Instrument vereint die Betrachtung und die Bewertung des Ausbildungsprozesses. Im Dialog mit den betrieblichen Akteuren wird ermittelt, ob eine Bewertung der Kriterien und Indikatoren möglich ist, welche Bewertung gegeben werden kann und wie sie entsteht. So sind einige Indikatoren zwar anhand von Dokumenten nachvollziehbar (z.B. Einsatzpläne), eher prozessbezogene Indikatoren müssen jedoch im Dialog mit den Beteiligten analysiert werden (z.B. personelle Momente des pädagogischen Prozesses).

Für die Bewertung der einzelnen Indikatoren wurde ein Ampelsystem gewählt. So wird differenziert in akuten Handlungsbedarf (rot), entstehender Handlungsbedarf (gelb) und Indikator

wird erfüllt (grün). Die Einschätzung liefert eine Grundlage für die Qualitätsentwicklung in den beteiligten Unternehmen. Über diese unterstützte, dialogisch vorgenommene, Selbstbewertung kann sich das Unternehmen einen Überblick über den Stand seiner Ausbildung verschaffen und Verbesserungspotenziale identifizieren. Das Verständnis für Wirkungsketten von Indikatoren wird über flankierende Arbeitshilfen gefördert, die Voraussetzungen und geeignete Methoden für den Ausbildungsprozess liefern.

So entsteht ein Basisstandard guter Ausbildung im Handwerk. Der Einsatz der Qualitätskarten ermöglicht im Unternehmen kontinuierliche Reflexions- und Interaktionsanlässe, die zu einer Weiterentwicklung der Qualität beitragen können.

Durch den im Projekt angestoßenen Erfahrungsaustausch der Ausbildungsbetriebe können zudem best practice Lösungen für den Ausbildungsprozess berufsübergreifend transferiert werden.

Im Modellversuch ist geplant, eine Bewertung der Ausbildungsqualität auch im Vergleich verschiedener Handwerksbetriebe vorzunehmen. Dazu wird im Projekt zeitgleich mit den beteiligten Unternehmen an einem Leitbild für eine gute Ausbildung im Handwerk gearbeitet. Zur nachhaltigen Sicherung der Ergebnisse wird dieser Prozess in den Gremien des regionalen Handwerks verankert.

4.3 Fazit und Ausblick

Vor dem Hintergrund der eingangs thematisierten Rahmenbedingungen ist das Handwerk herausgefordert, seine Zukunft über gut ausgebildete Fachkräfte zu sichern. Eine qualitativ hochwertige Ausbildung kann dazu beitragen. Dabei bleibt durch die Erfahrungen aus der Arbeit mit den Unternehmen festzustellen, dass für die Ausbildungsqualität der Wert von Ausbildung im Allgemeinen und die Wertschätzung der ausbildenden Fachkräfte im Besonderen wesentliche Aspekte sind. Die Qualitätsentwicklung für eine gute Ausbildung im Handwerk muss deshalb von Leitlinien unterstützt werden, die nicht nur Standards definieren sondern den Willen zu zukunftsorientierter Ausbildung stärken.

Literatur

BAETHGE, M./ BEATHGE-KINSKY, V. (1998): Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? – Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. 31.Jhg. Online:

http://doku.iab.de/mittab/1998/1998_3_mittab_baethge_baethge-kinsky.pdf (02-09-2011).

BIBB (2008): EBBINGHAUS, M./ KREWERTH, A. (2008): BIBB-Forschungsverbund zur Ausbildungsqualität in Deutschland. Zwischenbericht. Bonn. Online:

http://www2.bibb.de/tools/fodb/pdf/zw_22202.pdf (02-09-2011).

BIBB (Hrsg.) (2009): KREWERTH, A./ EBERHARD, V./ GEI, J. (2009): Merkmale guter Ausbildungspraxis. Ergebnisse des BIBB-Expertenmonitors. Bonn. Online:

https://www.expertenmonitor.de/downloads/Ergebnisse_20081114.pdf (02-09-2011).

BMBF (Hrsg.) (2009): SEIB, T./ WINDELBAND, L./ SPÖTTL, G. (2009): „Entwicklung einer Konzeption für eine Modellinitiative zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung“. Band 4 der Reihe Berufsbildungsforschung. Bonn.

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT SCHWERIN (2010): Arbeitsmarktbericht 2010. Online: <http://www.arbeitsagentur.de/Dienststellen/RD-N/Schwerin/AA/Zahlen-Daten-Fakten/Ausbildungsmarktberichte/2010/Ausbildungsmarkt-2010.pdf> (02-09-2011).

EBBINGHAUS (2008): Outputqualität betrieblicher Ausbildung – Anforderungen und Sicherung. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Spezial 4 Hochschultage Berufliche Bildung. Online:

http://www.bwpat.de/ht2008/eb/ebbinghaus_ws06-ht2008_spezial4.shtml (02-11-2011).

EFQM (2011a): The EFQM Excellence Model. Online: <http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx> (02-11-2011).

EFQM (2011b): The Criteria. Online: <http://www.efqm.org/en/tabid/392/default.aspx> (02-11-2011).

EFQM (2011 c): Recognition. Online: www.efqm.org/en/Home/Ourservices/Recognition/tabid/128/Default.aspx (02-11-2011).

STATISTIK MV (2011a): Online: http://www.statistik-mv.de/cms2/STAM_prod/STAM/de/gb/Presseinformationen/index.jsp?&pid=24236 (02-11-2011).

STATISTIK MV (2011b): Online: http://www.statistik-mv.de/cms2/STAM_prod/STAM/downloads/Gesundheit%2cBildung/Bildung.pdf (02-11-2011).

VAB (2008): Qualifikationsbedarf des Bildungspersonals. Zusammenfassung der Ergebnisse einer explorativen Studie. Online: <http://www.vab-ev.de/sites/default/files/userfiles/1file/2008-09-15%20Qualifizierung%20des%20Bildungspersonals%20-%20Kurzfassung.pdf> (02-11-2011).

ZBK (2004): Handbuch Qualitätskarte Online: http://www.beruf-z.ch/website_zbk.cfm?sID=48 (02-11-2011).

Dieser Beitrag wurde dem *bwp@-Format*: **BERICHTE & REFLEXIONEN** zugeordnet.

Zitieren dieses Beitrages

BUGGENHAGEN, H. J./ BÖTTCHER, N. (2011): Meisterliche Ausbildung im Handwerk – ein Konzept zur Qualitätsentwicklung im betrieblichen Ausbildungsprozess. In: *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, Ausgabe 21, 1-16. Online: http://www.bwpat.de/ausgabe21/buggenhagen_boettcher_bwpat21.pdf (20-12-2011).

Die AutorInnen



Dr. habil. HANS JOACHIM BUGGENHAGEN

Innovationstransfer und Forschungsinstitut itf Schwerin e.V.

Gutenbergstraße 1, 19061 Schwerin

E-mail: [boettcher \(at\) itf-schwerin.de](mailto:boettcher@itf-schwerin.de)

Homepage: www.itf-schwerin.de



NADINE BÖTTCHER

Innovationstransfer und Forschungsinstitut itf Schwerin e.V.

Gutenbergstraße 1, 19061 Schwerin

E-mail: [boettcher \(at\) itf-schwerin.de](mailto:boettcher@itf-schwerin.de)

Homepage: www.itf-schwerin.de