

Infoblatt 01/11

Graswurzel-Qualitätsentwicklung und -sicherung

Entwicklung, Erprobung und Verbreitung einer ausbildungsprozessintegrierten
Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung



1. Ausgangslage und Akteure

Die Entwicklung und Sicherung der Prozessqualität in der Ausbildung ist ein zentrales Thema, findet jedoch kaum statt.

Die Ausbildungsqualität weiter zu entwickeln und zu sichern ist für jedes ausbildende Unternehmen ein zentrales und komplexes Thema. Die Frage ist jedoch, wie?

Ein Weg ist die Einführung eines formellen Qualitätsmanagementsystems z. B. nach der DIN EN ISO 9001:2008 oder EFQM und dessen Zertifizierung. Trotz hoher Kosten und Zeitaufwände garantiert das aber keineswegs, dass sich die Qualität der Ausbildung verbessert. Die Systeme beziehen sich nicht konkret auf Aus- und Weiterbildung und bleiben meist abstrakt und unhandlich. In Klein- und Kleinstunternehmen spielen formale QM-Systeme für die Ausbildung daher kaum eine Rolle. Betriebliche und überbetriebliche Bildungsdienstleister greifen zwar auf solche zurück, jedoch bleibt auch hier die Wirkung für den direkten Aus- oder Weiterbildungsprozess selbst nach dem Urteil der Träger dieser Einrichtungen sehr gering. Für die haupt- und nebenamtlichen Dozentinnen und Dozenten vor Ort sind sie kaum wirksam. Stattdessen werden sie durch ihren Formalismus als sperrig und zeitfressend empfunden, was oft dazu führt, dass zwar „offiziell“ ein Qualitätsmanagement für die Bildungsprozesse vorliegt, dieses real aber nur als dicker Ordner im Schrank zu finden ist.

Es fehlen Kompetenzen, Kapazitäten und geeignete Instrumente, die an der Prozessqualität ansetzen.

Laut einer Betriebsbefragung zum Stellenwert der Qualitätssicherung in der betrieblichen Berufsausbildung (Ebbinghaus 2006) wird auf die Anwendung besonderer, die Ausbildungsqualität sichernder Instrumentarien und Verfahren bisher größtenteils verzichtet, und zwar in erster Linie, weil dafür weder die nötigen Kapazitäten noch die nötigen Kompetenzen vorhanden sind (vgl.

ebd., 49). Es fehlt u. a. praxisorientiertes Qualitätsmanagement-Wissen, eine entsprechende Haltung sowie passende Methoden und Instrumente, die am eigentlichen Kern der Ausbildung ansetzen, nämlich der unmittelbaren Interaktion zwischen Ausbildenden und Auszubildenden und an der Fähigkeit, über Qualitätsfragen zu sprechen.

Der Ansatz der „Graswurzel QES“ (Qualitätsentwicklung und -sicherung) setzt bei den Akteuren der Aus- und Weiterbildung an.

Das „Graswurzelkonzept der Qualitätsentwicklung“ des Modellversuchs *Entwicklung, Erprobung und Verbreitung einer ausbildungsprozessintegrierten Qualitätsentwicklung und -sicherung* greift diese Probleme auf. Beteiligt sind das Weiterbildungszentrum Alanus Werkhaus (AWH) und das AOK Bildungszentrum Rheinland-Pfalz (AOK BIZ) und als Träger und fachliche Beratung die GAB München. Das AWH bietet Ausbilderinnen und Ausbildern die Vorbereitung auf die Prüfung zur Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO) an, bildet geprüfte Aus- und Weiterbildungspädagogen und -pädagoginnen sowie geprüfte Berufspädagogen und Berufspädagoginnen aus. Das AOK Bildungszentrum Rheinland-Pfalz bildet Kaufleute für Dialogmarketing und Sozialversicherungsfachangestellte aus. Weitere Beteiligte als erste Übertragungsbetriebe sind drei KMU und die Geschäftsstellen der AOK Rheinland-Pfalz mit ihrer Ausbildung am Arbeitsplatz.

Im Modellversuch wird ein Konzept entwickelt und erprobt, das nicht nur praktikable und ressourcenschonende Instrumente zur QES liefert, sondern auch Kompetenzen zu deren Anwendung vermittelt und die Entwicklung von dafür benötigten Haltungen anstößt. Dabei wird von den folgenden Überlegungen ausgegangen:

- *Jede/r muss sich selbst ausbilden: Auszubildende müssen ihr Wissen und Können selbst aufbauen. Streng genommen kann niemand gelernt oder ausgebildet werden, „Lernen ist konstruieren“ (Weidenmann 2011, 21).*

- ▶ *Qualität beruflicher Bildungsprozesse in KMU und Bildungseinrichtungen entsteht in wesentlichem Ausmaß im Zusammenwirken von Ausbildenden und Auszubildenden (Koerstellungsthese): Auch wenn man Ausbildung nicht direkt bewirken kann, kann man sie doch durch Lernarrangements, Lernklima, passende Herausforderungen fördern. In diesem Sinne ist die Ausbildung ein gemeinsam erstelltes Produkt und die Qualität dieses Produkts hängt von der Optimierung dieses Zusammenspiels ab.*
- ▶ *Dafür ist es zentral, neben den „klassischen“ Qualitätsdimensionen einer Produkterstellung (Struktur-, Prozess-, Ergebnisqualität) auch die Beziehungsqualität zu betrachten: Diese durchdringt die anderen Dimensionen und wird ihrerseits von diesen beeinflusst. Ein Strukturmerkmal, wie z.B. ein klarer Ausbildungsplan, kann die Prozess- und Beziehungsqualität der Ausbildung beeinflussen, indem er Orientierung gibt und Missverständnissen vorbeugt. Ebenso beeinflusst eine vertrauensvolle, ehrliche und wertschätzende Interaktion und Kommunikation zwischen Lernendem und Lehrendem den Lernerfolg (die Ergebnisqualität) der Ausbildung (siehe Abbildung 1).*
- ▶ *Die Qualität dieser Koerstellung kann optimiert werden, wenn es gelingt, die Philosophie einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung im Sinne des PDCA-Zyklus („Plan – Do – Check – Act“) bei den beteiligten Akteuren zu verankern und ihnen einfach handhabbare, praktikable Instrumente und Methoden von Abstimmungsformen, Feedback, Reflexion, Evaluation und Praxisforschung an die Hand zu geben, mit denen sie diesen Zyklus direkt im*

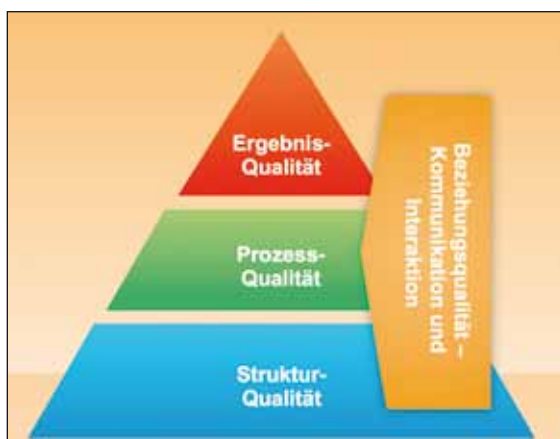


Abb. 1: Qualitätspyramide

Ausbildungsprozess immer wieder gemeinsam durchlaufen können.

- ▶ *Die Lehrenden und Lernenden werden die Graswurzel-QES einsetzen, wenn sie die Wirksamkeit einer solchen integrierten kontinuierlichen QES erfahren haben und die entsprechenden Instrumente anwenden können. Dafür müssen sie sich auf ein Ausprobieren und Erproben einlassen und das Konzept sukzessive nach ihren Bedarfen ausgestalten. Diese Art der Qualitätssicherung hat also auch mit der Einstellung und dem Willen der Aus- und Weiterbildenden zu tun. Man muss für die Optimierung des Zusammenspiels etwas verändern wollen und es auch tun. Die Graswurzel QES funktioniert grundsätzlich nur gemeinsam.*
- ▶ *So kann neben einem gemeinsamen Qualitätsbewusstsein eine ausgeprägte Kultur der Qualitätsentwicklung und -sicherung entstehen, die – wie das Wort „Kultur“ ursprünglich sagt – gemeinsame Bearbeitung und Pflege der Qualität bedeutet. Jene Qualität „von unten“ wird gemeinsam er- bzw. bearbeitet und gesichert. Diese Art und Weise, die Qualität von Aus- und Weiterbildungen zu erhöhen, kann ein fester Bestandteil derselben werden.*

2. Ziele des Modellversuchs – Innovation und Transfer

Graswurzel QES ist eine auf KMU übertragbare ausbildungsprozessintegrierte QES.

Ziel des Modellversuchs ist es, aufbauend auf diesen Überlegungen eine für berufliche Bildungsträger und auf KMU übertragbare, innovative Form der Qualitätsentwicklung und -sicherung (QES) zu erarbeiten und zu erproben. Innovativ daran ist:

- ▶ *Sie ist ausbildungsprozessintegriert.*
- ▶ *Die Akteure in der Ausbildung sind auch die Träger der QES, das heißt in erster Linie entwickeln und sichern diejenigen, die ausbilden und Auszubildende gemeinsam die Qualität der Ausbildung.*
- ▶ *Die Ausbildungsakteure werden durch passende Rahmenbedingungen unterstützt: ein Qualitätsleitbild, Qualitätsziele, eine Qualitätskultur und die nötigen Ressourcen geben der interaktiven und integrierten QES eine übergeordnete und stützende Struktur.*

- ▶ *Die Gedanken der interaktiven QES werden bei allen Akteuren verankert, so dass sie den Stellenwert ihres Beitrages zur Qualität erkennen und sich somit für die QES verantwortlich fühlen (Qualitätskultur).*
- ▶ *Die Akteure können für ihre Qualitätsarbeit auf verständliche, einfache und unmittelbar einsetzbare Methoden und Instrumente zurückgreifen, z.B. zur Formulierung und Abstimmung der Ziele, zur Standortbestimmung, zur Reflexion, Evaluation und Praxisforschung. Lehrende und Lernende finden damit gemeinsam heraus, wie gut der Lehr-Lernprozess, in dem sie sich befinden, funktioniert. Sie lernen Wege kennen, wie sie sich darüber austauschen können, ihr eigenes Handeln betrachten und überdenken und daraus Veränderungen erarbeiten können („Was können wir versuchen, um den Prozess zu optimieren/die erkannte Störung zu beseitigen?“). Sie werden dadurch zu Erforschern ihrer eigenen Praxis, die ihre Interaktion beobachten, reflektieren und optimieren.*
- ▶ *Mit diesen Bestandteilen der Graswurzel QES erwerben die Akteure wesentliche Kompetenzen, die sie auch sonst in ihrem beruflichen Leben brauchen und die Haltung, mit dem Gegenüber, z.B. dem Kunden, auf gleicher Augenhöhe zu kommunizieren.*
- ▶ *Die Planung, Interaktion, Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen den Akteuren wird nachhaltig verbessert.*

Der Modellversuch sieht verschiedene Transferaktivitäten vor:

Ein erster Transfer erfolgt durch die Weiterentwicklung und Anpassung des bei den beruflichen Bildungsträgern entwickelten Konzepts auf die Bedingungen in KMU und auf die Ausbildung am Arbeitsplatz (AOK).

Ein Teil der überbetrieblichen Verbreitung des Graswurzel-QES wird schon durch die Integration des Konzepts in die Vorbereitungskurse zur AEVO-Prüfung und die Weiterbildungsgänge zu geprüften Aus- und Weiterbildungspädagoginnen und -pädagogen sowie zu geprüften Berufspädagoginnen und -pädagogen in den Erprobungsphasen bewirkt: Die Teilnehmenden lernen als (zukünftige) Ausbilderinnen und Ausbilder die Graswurzel-QES in ihrer eigenen Weiterbildung kennen und können den Nutzen aus der Perspektive der Lernenden selbst erfahren. Zugleich lernen sie in diesen

Weiterbildungen auch, wie sie als Auszubildende das Konzept einführen und lebendig erhalten und ihre Auszubildenden miteinbeziehen. Das ausgereifte Konzept für die Graswurzel QES wird dauerhaft in die oben genannten Lehrgänge integriert.

Weitere geplante überbetriebliche Transfermaßnahmen sind die Erarbeitung eines Beratungs- und Weiterbildungsangebots für die Entwicklung der Ausbildungsqualität von KMU durch einen der Partner (AWH), Veröffentlichungen in der Form eines Handbuchs und Beiträge in Fachzeitschriften sowie eine Fachtagung, die sich v.a. an Bildungsdienstleister bzw. Ausbildungsberater/innen der Kammern richtet, die das Graswurzelkonzept in weitere KMU tragen wollen.

3. Vorgehensweise - Beispiele und Erfahrungen

Das Projekt ist in fünf Phasen organisiert:

Erster Schritt: Den richtigen Rahmen schaffen

In einem ersten Schritt wurde die Graswurzel-QES zunächst mit zwei Partnern, dem Weiterbildungszentrum Alanus Werkhaus (AWH) und dem AOK Bildungszentrum Rheinland-Pfalz (AOK BIZ) entwickelt.

Was Qualität „ist“, hängt von der Perspektive ab. Wie schafft man ein gemeinsames Verständnis?

Zuerst wurden die Rahmenbedingungen der Aus- und Weiterbildungsangebote in der jeweiligen Institution analysiert, ein Qualitätsleitbild sowie Qualitätsziele und -kriterien erarbeitet. Die Entwicklung von Qualität braucht eine Richtung: Wohin soll die Qualität entwickelt werden? In den Qualitätsleitbildern legten zur Beantwortung dieser Frage alle an der Ausbildung direkt und indirekt beteiligten Akteure – also die Lehrenden, die Lernenden und die übergeordnet für Ausbildung Zuständigen – Anforderungen an Qualität gemeinsam fest.

Daraus wurden überprüfbare Qualitätsziele abgeleitet, die in der Planung der Lehr-Lernprozesse berücksichtigt werden und deren Erreichen dann gemeinsam kontrolliert und reflektiert werden kann. Qualität als ein viel-perspektivisches, ausgehandeltes Konstrukt wurde – und wird im Konzept – entsprechend gefasst: Ein Auszubildender hat ggf. ganz andere Vorstellungen von und Ansprüche an die Qualität seiner Ausbildung als der Auszubildende oder die Leitung, für die wiederum andere Aspekte im Vordergrund stehen.

„Mein Vorurteil, dass Azubis generell „ja eh nichts zu sagen haben“ hat sich in Bezug auf die fachpraktische Ausbildung aufgelöst.

Ich hatte großen Spaß an der Mitwirkung zur Entwicklung des Leitbildes und bin froh, dass ich daran teilhaben durfte. Ich würde es jeder Zeit wieder tun.

Kasten 1: Aus dem Reflexionsbericht einer beteiligten Auszubildenden

Durch die direkte Beteiligung aller machte dieses gemeinsame Vorgehen die Qualitätsarbeit von Anfang an zu etwas Lebendigem. Bereitschaft und Anstrengungen zum Erreichen der Qualitätsziele wurden dadurch deutlich erhöht.

Um die Graswurzel-QES praktikabel zu machen, begleitete die GAB München die Lehrenden und Lernenden mit kurzen passgenauen Einführungen, die den Prozess unterstützten und ihnen geeignete Verfahren und Instrumente für Praxisforschung, Dokumentation und Feedback an die Hand gaben.

Zweiter Schritt: Erster Praxistest

Das Qualitätsleitbild, die konkreten Qualitätskriterien und die Instrumente zur QES wurden und werden, bevor sie auf KMU übertragen werden, in den berufsbildenden Angeboten der beiden Bildungseinrichtungen unter der Begleitung der GAB erprobt. Dabei wird im Sinne der Praxisforschung gefragt, wie die Qualitätsziele nun möglichst effizient in der Lehr-Lern-Interaktion angestrebt und erreicht werden können. Es stellen sich dabei Fragen wie: Wie kann man das Erreichen von Qualitätszielen ohne große Aufwände gemeinsam messen? Wie kann man die Befunde daraus gemeinsam reflektieren? Und wie kann man gemeinsam darauf reagieren, das heißt: gemeinsam Verbesserungschancen ergreifen? Man kann dabei von der „Erschließung der Interaktionssituation für die QES“, sprechen, weil hier der direkte Prozess des Lehrens und Lernens betrachtet wird und sich die beteiligten Akteure gemeinsam fragen, wo sie hier wie ansetzen können, um diesen kontinuierlich zu verbessern.

Diese und weitere Fragen werden in Workshops diskutiert, jedoch wird ihnen auch empirisch nachgegangen (siehe Kasten 2).

Dritter Schritt: Zweiter Praxistest

Ein zweiter Erprobungsdurchgang, in dem Mitarbeiter/innen des BIZ AOK und des Alanus Werkhauses (AWH) selbst die Lernbegleitung übernehmen, greift im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung die Erkenntnisse und Folgerungen aus der ersten Erprobungsphase auf und optimiert die praktisch wirksame Graswurzel-QES. Die GAB München entwickelt dazu einen Leitfaden und evaluiert diesen Prozess.

Die Evaluation einer AEVO-Kursreihe beim Alanus Werkhaus (drei Kurse, N = 47), in der die QES über Graswurzel-Instrumente (a) zur Klärung von Zielen und Erwartungen der Teilnehmer (TN), (b) zur Standortbestimmungen der TN und (c) zur Unterstützung der Lernprozesse der TN erprobt wurde, ergab, dass

- ▶ *die durchgeführte Klärung von Zielen und Erwartungen (Plan-Schritt zur QES) von den TN voll (22 TN; 47%) oder überwiegend (23 TN; 49%) als nützlich empfunden wurde. Als weniger nützlich wurde sie von 3 TN (knapp 4%) und von keinem als nicht nützlich empfunden.*
- ▶ *die durchgeführten Standortbestimmungen (Überprüfungs-Schritte im QES-Prozess) von 22 TN (45%) als höchst wichtig für die Zusammenarbeit im Kurs, von 19 TN (knapp 40%) als wichtig und nur von 7 TN (15%) als weniger wichtig oder unwichtig empfunden wurden.*
- ▶ *das Lernen durch die im Kurs verwendeten Methoden bei 45 TN (96%) unterstützt wird, nur bei 2 TN (4%) trifft dies nicht zu (Anmerkung: dieses Frage bezog sich jedoch nicht ausschließlich auf QES-Methoden!).*
- ▶ *43 TN (92%) gaben an aus den Erfahrungen mit den im Kurs eingesetzten QES-Instrumenten Anregungen für die Standortbestimmung mit den eigenen Auszubildenden mitgenommen zu haben (4 gaben an, dass diese kaum oder nicht zutreffen).*

Kasten 2: Überprüfung zur Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Instrumenten

Vierter Schritt: Übertragung auf die betriebliche Praxis

Parallel zum zweiten Erprobungsdurchgang in den Bildungseinrichtungen der AOK und des AWH wird das Graswurzel QES-Konzept für Ausbildungssituationen am Arbeitsplatz weiter entwickelt. Dafür wird es auf die fachpraktische Ausbildung in den einzelnen Geschäftsstellen der AOK Rheinland Pfalz sowie auf mindestens drei KMU übertragen. Dabei wird berücksichtigt, dass in KMU sehr wenig Zeit für solche (zunächst) nicht produktiven „Extras“ zur Verfügung steht. Die Herausforderungen liegen darin, in sehr kurzer Zeit

- ▶ *die Beteiligten in das Konzept einzuführen,*
- ▶ *ein Qualitätsleitbild zu erarbeiten, Qualitätsziele zu vereinbaren und*
- ▶ *die nötigen Kompetenzen zu vermitteln.*

Die Erfahrungen damit werden ausgewertet und sind die Grundlage zur weiteren Optimierung des Konzepts.

4. Angestrebte Ergebnisse

Vier Ergebnisse werden im Modellversuch angestrebt:

1. Ein erprobtes und funktionierendes Konzept zur ausbildungsintegrierten QES, das jeweils die Bedingungen in KMU und in beruflichen Bildungsinstitutionen berücksichtigt.
2. Ein Konzept für die Qualifizierung und Beratung von beruflichen Bildungsträgern und deren Lehrkräften und von Inhabern und ausbildenden Fachkräften in KMU.
3. Die Integration der Graswurzel QES in die von den beteiligten Trägern angebotenen Weiterbildungen – die Vorbereitungskurse zur AEVO Prüfung, die Weiterbildung zu geprüften Aus- und Weiterbildungs- bzw. Berufspädagogen.
4. Die Akzeptanz und die Umsetzung der Graswurzel QES von den Absolventen dieser Weiterbildungen in deren Betrieben.
5. Die Aufbereitung dieser Ergebnisse für die weitere Verbreitung erfolgt. (Details dazu siehe Punkt 2 weiter oben)

Weitere Informationen

Wenn Sie am Graswurzel-QES interessiert sind oder weitere Fragen haben, wenden Sie sich gerne an die GAB München (info@gab-muenchen.de; Impressum).

Verwendete Literatur

Ebbinghaus, M.: Stellenwert der Qualitätssicherung in der betrieblichen Berufsausbildung – Ergebnisse einer Betriebsbefragung. In: BIBB-Arbeitsgruppe „Qualitätssicherung von beruflicher Aus- und Weiterbildung“, Heft Nr. 78 im Rahmen der BIBB-Reihe „Wissenschaftliche Diskussionspapiere“. 2006, S. 31-52.

Weidenmann, Bernd: Update für Trainer. In 14 Lektionen zur didaktischen Meisterschaft. Managerseminare Verlag. 2011

Impressum

Modellversuchstitel

Entwicklung, Erprobung und Verbreitung einer ausbildungsprozessintegrierten Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung (Graswurzel-QES)

Laufzeit

15.11.2010 bis 15.05.2013

Modellversuchsträger



GAB München – Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung mbH
Lindwurmstraße 41-43 · 80337 München

Prof. Dr. Michael Brater, Anna Maurus,
Nico Schrode
Tel.: 089 2441791-0
E-Mail: info@gab-muenchen.de
www.gab-muenchen.de

Kooperations- / Verbundpartner



AOK – Die Gesundheitskasse Rheinland-Pfalz,
Bildungszentrum Eisenberg
Virchowstr. 30 · 67304 Eisenberg

Volker Knauer, Sonja Walter
Tel.: 06351 403-286
E-Mail: volker.knauer@rp-aok.de



Weiterbildungszentrum
Alanus Werkhaus gGmbH
Johannishof · 53347 Alfter b. Bonn

Marlies Rainer, Elisabeth Höhnen,
Katharina Bertulat
Tel.: 02222 9321-1723
E-Mail: marlies.rainer@alanus.edu

Drei KMU, darunter voraussichtlich eine
Schreinerei und eine KFZ-Werkstatt

Wissenschaftliche Begleitung

Karlsruher Institut für Technologie
– Institut für Berufspädagogik und
Allgemeine Pädagogik (KIT IBP)
www.ibp.kit.edu/berufspaedagogik/proquali.php

Fachliche Begleitung und Beratung

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



Herausgeber

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)
53142 Bonn