

Heft 134



Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung

Workshop der Bund-Länder-Kommission für
Bildungsplanung und Forschungsförderung am
29. November 2005 in Bonn

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Materialien zur Bildungsplanung
und zur Forschungsförderung

Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK)
- Geschäftsstelle -
Friedrich-Ebert-Allee 38
53113 Bonn

Telefon: (0228) 5402-0
Telefax: (0228) 5402-150
E-mail: blk@blk-bonn.de
Internet: www.blk-bonn.de

ISBN Nr. 3934850-76-6
2006

1.	Kontext der Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung und Zielsetzung des Workshops.....	3
	<i>Klaus Lorenz, Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg, Vorsitzender des Arbeitskreises "Berufliche Aus- und Weiterbildung"</i>	
2.	Ergebnisse der BLK-Studie "Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung"	8
	<i>Prof. Dr. Dieter Euler, Universität St. Gallen</i>	
2.1	Überblick	8
2.2	Bestimmung der Kontexte.....	9
2.3	Konzeptionelle Grundlegungen.....	11
2.4	Kernaktivitäten einer systematischen Qualitätsentwicklung.....	14
2.5	Befunde aus der betrieblichen und schulischen Berufsbildungspraxis.....	16
3.	Ergebnisse einer Betriebsbefragung "Stand und Perspektiven der Qualitätssicherung in der betrieblichen Berufsausbildung".....	20
	<i>Margit Ebbinghaus, Bundesinstitut für Berufsbildung</i>	
3.1	Konzeption der Studie.....	21
3.2	Ergebnisse	22
3.2.1	Entwicklung der Auszubildendenzahl.....	22
3.2.2	Beginn der Gewinnung von Auszubildenden	22
3.2.3	Gestaltung der Ausbildung.....	23
3.2.4	Qualitätssichernde Maßnahmen	25
3.2.5	Beurteilung der Qualität der betrieblichen Ausbildung	27
3.2.6	Anstöße zur Weiterentwicklung der Qualitätssicherung.....	29
3.2.7	Zertifizierung der Ausbildungsqualität	30
3.3	Ausblick.....	31

4.	Ergebnisse der Workshops zu möglichen Optionen für die Weiterentwicklung der Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung	33
4.1	Bewertung der lernortspezifischen Optionen	33
4.1.1	Erschließung der Qualitätsentwicklung für "weiße Flecken" in der Ausbildungslandschaft	33
4.1.2.	Entwicklung von "Good-Practice-Sets"	35
4.2	Bewertung der lernortübergreifenden Optionen	37
4.2.1	Entwicklung eines lernortübergreifenden Qualitätsentwicklungsrahmens auf der Ebene von Bildungsgängen	37
4.2.2	Fokussierte Evaluation von ausgewählten Ausbildungsfeldern im Zuständigkeitsbereich der Zuständigen Stellen bzw. des Landesausschusses für Berufsbildung	40
4.3	Priorisierung der Optionen im Hinblick auf den weiteren Handlungsbedarf (tabellarische Auswertung der Teilnehmerabfrage)	42
5.	Ergebnisse der Diskussionsrunde	44
6.	Schlusswort.....	53
	<i>Dr. Hans-Jürgen Berg, Ministerium für Bildung, Frauen und Jugend Rheinland-Pfalz, Vorsitzender des Arbeitskreises "Berufliche Aus und Weiterbildung"</i>	

Anhang

- Tagungsprogramm
- Präsentation von Prof. Dr. Dieter Euler
- Präsentation von Margit Ebbinghaus
- Auswertungsbögen
- Liste der Teilnehmer¹

¹ Wenn hier und im Folgenden auch der Kürze und besseren Lesbarkeit wegen nur die männliche Form genannt wird, so ist die weibliche immer mit gemeint.

1. Kontext der Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung und Zielsetzung des Workshops

*Klaus Lorenz, Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg,
Vorsitzender des Arbeitskreises "Berufliche Aus- und Weiterbildung"*

Ich wünsche Ihnen einen schönen guten Morgen. Der Arbeitskreis Aus- und Weiterbildung der Bund-Länder-Kommission hat Sie zum BLK-Workshop "Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung" eingeladen. Zunächst möchte ich den Arbeitskreis vorstellen, insbesondere Herrn Dr. Berg und mich, Klaus Lorenz aus Baden-Württemberg. Wir sind derzeit die alternierenden Vorsitzenden des Arbeitskreises und haben ein Stück weit dazu beigetragen, dass die Initiative zum Thema Qualitätsentwicklung ergriffen wird.

Herzlich willkommen im Namen von Herrn BLK-Generalsekretär Schlegel und beste Grüße des Vorsitzenden der Bund-Länder-Kommission, Herrn Staatsminister Goppel aus Bayern. Zu Beginn möchte ich dem Bundesministerium für Bildung und Forschung für die Finanzierung der heutigen Tagung herzlich danken und dem Bundesinstitut für Berufsbildung für die Tagungsorganisation und die Bereitstellung der Räumlichkeit.

Lassen Sie mich ein paar launige Worte zum Thema Qualität an den Anfang stellen:

"Qualitätsmanagement in einem Dienstleistungsbereich ist schon an sich eine Herausforderung. Erstens produzieren Dienstleistungsunternehmen keine Gegenstände, deren Qualität sich messen, wiegen oder testen ließe. Die Qualität definiert sich über die einzelnen Transaktionen, die in einer großen Organisation buchstäblich tausendfach pro Tag zwischen Dienstleistern und Kunden ablaufen. Servicequalität ist in sich etwas subjektives und individuelles. Sie hängt vom Kontakt zwischen Dienstleistern und Kunden ab. Sie hängt davon ab, wie gut gelaunt der Dienstleister ist und ob seine Arbeit ihm Spaß macht. Sie hängt davon ab, ob die Erwartungen des Kunden erfüllt werden, Erwartungen, die unter Umständen weder klar sind noch von beiden Seiten geteilt werden. Weil die Servicequalität schwer fassbar ist, besteht eine starke Tendenz, sich beim Management von Dienstleistungen auf das zu konzentrieren was am greifbarsten ist: wie zum Beispiel die Zahl der bedienten Kunden, (vielleicht auch die Zahl der unterrichteten Schüler), die Kosten der Bereitstellung des Services und die erzielten Einnahmen. Aber die Konzentration auf das leicht

messbare führt dazu, dass man gut da steht ohne wirklich gut zu sein. Man hat messbare Leistungsindikatoren, die akzeptabel sind, die aber nicht für einen qualitativ hohen Service sorgen. Die Arbeit wird zwar erledigt aber auf einem stetig abnehmenden Qualitätsniveau und von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die zunehmend überarbeitet und unterbezahlt sind und immer weniger Anerkennung erhalten."

Der Text stammt aus dem Buch von Peter Senge "Die fünfte Disziplin". Er beschreibt in sehr schöner Art und Weise einen Prozess, den wir möglicherweise selbst beobachten können. Er nennt dies "Trance der Mittelmäßigkeit", die sich in Dienstleistungsbereichen einstellt, in denen Monopolisten zu Gange sind, die keinen Markt spüren und die keine Konkurrenz haben. "Trance der Mittelmäßigkeit" - was für ein anschaulicher Begriff. Man sieht förmlich ein Bild vor sich, wie sich irgendwelche Kleingeister mit vermeintlich wichtigen Dingen befassen, voller Stolz auf ihre mickrigen Ergebnisse jegliche Kritik von außen entrüstet zurückweisen oder auf die leider unzureichenden Randbedingungen schieben und dabei emsig an Bürokratismen feilen, die ihre Macht ein für alle Mal unantastbar machen.

Ob es im Bildungsbereich in Deutschland eine solche Mittelmäßigkeit gibt oder nicht, mag jeder für sich selbst beurteilen. In jedem Fall ist es nach Peter Senge ein schwieriges Unterfangen, in Dienstleistungsbereichen - und der Bildungsbereich trägt meiner Meinung nach in erheblichem Maße die Eigenschaften eines solchen Dienstleistungsbereichs - überhaupt die Qualität zu bestimmen und daraus klare Qualitätsentwicklungsmaßnahmen abzuleiten.

Gemessen an der eigenen Erfahrung trifft die Feststellung, dass es schwierig ist, Kriterien zu entwickeln und daraus Qualitätsentwicklungsmaßnahmen abzuleiten, auch auf die berufliche Bildung in Deutschland zu. Und deshalb ist es offensichtlich, dass auch die berufliche Bildung in Deutschland Qualitätsentwicklungsimpulse gebrauchen kann. Die politische Diskussion um das duale System wurde in den vergangenen Jahren nicht von einer inhaltlichen Qualitätsdebatte dominiert, sondern sie wurde dominiert vom Mangel an Ausbildungsplätzen. Alle Kraft der Beteiligten wurde darauf konzentriert, diesen Mangel zu dämpfen, zu mildern und zu beheben. Die Frage nach der pädagogischen Qualität betrieblicher und schulischer Berufsausbildung wurde auf der betrieblichen Seite primär im Einzelbetrieb und in der Einzelschule gestellt. Ein betriebsübergreifendes Qualitätssicherungsregelwerk besteht

allenfalls in Ansätzen. Und es wird auch noch ausgedünnt: Wenn wir sehen, dass die Ausbildereignungsverordnung außer Kraft gesetzt wird, dann ist damit auch ein Standard beseitigt, der in der Vergangenheit durchaus dazu beitragen konnte, bestimmte Qualitätslevels zu erhalten.

Auf der Seite der berufsbildenden Schulen sieht die Szene naturgemäß etwas anders aus. Sie sind völlig anders organisiert. In vielen Bundesländern sind Initiativen entstanden, die das Thema der Schul- und Unterrichtsqualität insgesamt auf die Agenda zu heben versuchen, teilweise orientiert an Konzepten wie EFQM, Q2E, ISO 9000 und anderen Initiativen, sehr stark unterstützt auch durch die Wirtschaft. Die Bertelsmann Stiftung versucht beispielsweise, Schulen in der Umsetzung von Evaluationskonzepten zu unterstützen. Schulverwaltungen kämpfen heftig um die Finanzierung von Qualitätssicherungskonzepten, was derzeit wirklich ein sehr schwieriges Unterfangen ist. Der Blick auf die Republik zeigt auf Seiten der Schulen ein höchst heterogenes Bild von aktiven und passiven Ländern und Schulstandorten, so dass mit Sicherheit noch keine geschlossene Qualitätsverbesserungsbewegung festgestellt werden kann. Und was schon gar nicht beobachtet werden kann, das ist ein Qualitätssicherungskonzept, das die Lernorte des dualen Systems systematisch umfasst. Eine geschlossene Beschreibung von Bildungsstandards für die berufliche Bildung fehlt. Ein offenes System von Rückmeldung und Qualitätsverbesserung, wie es Lernende und auf die Bewältigung von Veränderung angelegte Systeme dringend bräuchten, kann durchaus angemahnt werden.

Mit Blick auf diese Analyse hat der Arbeitskreis Aus- und Weiterbildung der Bundesländer-Kommission vor nunmehr etwa zwei Jahren das Thema Qualität in Angriff genommen. Auf Grund der unterschiedlichen Zuständigkeiten von Bund und Ländern, von Berufsschulen und Betrieben ist natürlich keiner dieser Partner von vorneherein in der Lage, eine solche Initiative zu ergreifen. Das kann in Deutschland nur die Bund-Länder-Kommission, weil dort beide Seiten des dualen Systems in kooperativer Art und Weise zusammenarbeiten. Die BLK kann Brücke und Bindeglied sein zwischen den gesetzlichen Regelungsgebäuden - oder sollte man sagen Regelungsfestungen? - also dem Berufsbildungsgesetz und den Schulgesetzen der Länder.

Mittlerweile sind dem Thema weitere Begründungen und Fundamente zugewachsen:

Das novellierte Berufsbildungsgesetz hat das Thema Qualitätsentwicklung aufgegriffen und in zwei Paragraphen explizit erwähnt. Das ist ein großer Fortschritt zum bisherigen Regelwerk. Und auch nach den Ergebnissen der Koalitionsvereinbarung und der Föderalismuskommission hat die Bearbeitung dieses Themas ihren Stellenwert und ihre neuerliche Begründung. Die Föderalismuskommission hat z.B. formuliert, Bund und Länder sollen auf Grund von Vereinbarungen zur Feststellung der Leistungsfähigkeit des Bildungswesens im internationalen Vergleich und diesbezüglichen Berichten und Empfehlungen zusammen wirken können. Damit kann unsere Initiative auch in der neuen bundespolitischen Grundkonstellation ihre Bedeutung wahren.

Dies zur Legitimation für den heutigen Workshop, die zugleich den Grundstein zur Befassung mit dem Thema legt. Für den Arbeitskreis selbst - ich möchte nun ein kleines Fenster zu unserer inneren Arbeit öffnen - war die Annäherung an das Thema indes kein leichtes Unterfangen. Beim Thema Qualität fühlt sich schließlich jeder ein bisschen kompetent, etwa so wie auch jeder Nichtlehrer sich aus dem Stand heraus Urteile über die pädagogische Arbeit von Lehrkräften zutraut. Wir sind dennoch nicht der Versuchung erlegen, Kraft eigener Selbstüberschätzung das Thema aufzugreifen. Vielmehr hat der Arbeitskreis Ausschau nach einer kompetenten Person gehalten, die möglichst

- mit wissenschaftlicher Fundiertheit und viel Erfahrung beim Thema Berufsbildung gerade auch in Deutschland,
- mit ausgewiesener Expertise im Bereich des Qualitätsmanagements und
- mit viel Verständnis für die realen fiskalischen und politischen Rahmenbedingungen, die wir auf der schulischen wie auf der betrieblichen Seite haben, das Thema aufzuarbeiten in der Lage ist, und die von der Wissenschaftsseite, der Wirtschaftsseite und der Schulseite in gleichem Maße geschätzt wird.

Mit Ihnen, lieber Herr Professor Euler von der Wirtschaftshochschule St. Gallen, ist es uns gelungen, einen solch kompetenten Vertreter zu gewinnen. Darüber sind wir sehr glücklich, und ich möchte sie ganz herzlich willkommen heißen. Als Vorbereitung für diese BLK-Tagung haben Sie ein Gutachten erstellt, das im Zentrum der heutigen Veranstaltung steht. Unser Ziel - Herr Professor Euler wird nachher noch präziser darauf eingehen - ist die gemeinsame Klärung einiger Fragen:

- Was sagen Sie als Experten zu diesen vorgelegten Thesen und Gedanken?

- Wo sehen Sie Probleme, wo Ergänzungsbedarf?
- Kann ein gemeinsames, aus Expertensicht stimmiges Konzept entwickelt werden, das den Rahmen für künftige Qualitätsentwicklungsmaßnahmen von beruflichen Schulen wie auch von Betrieben absteckt?
- Welche Bedingungen müssen geschaffen werden, damit so etwas funktioniert?

Neben dem Vortrag von Ihnen, Herr Professor Euler, haben wir noch einen weiteren Beitrag zur heutigen Tagung. Frau Ebbinghaus vom Bundesinstitut für Berufsbildung hat sich zusammen mit Frau Dr. Krekel dem Thema aus der Sicht des BIBB angenähert. Wir werden von Frau Ebbinghaus hören, welche Erkenntnisse sie zur Thematik "Umsetzung von Qualitätsmanagementaktivitäten in Betrieben" gewonnen hat.

Damit ist die Leitidee der heutigen Tagung formuliert. Nach den genannten Vorträgen folgt nach der Mittagspause ein weiterer Input zu möglichen Optionen für Konzepte im Bereich der Qualitätsentwicklung. Danach werden wir in Kleingruppen arbeiten und nach der Kaffeepause in die Ergebnisdiskussion einsteigen. Mein Kollege Herr Dr. Berg wird die Schlussbemerkung machen.

Ich möchte mit Hartmut von Hentig schließen, einem der ganz großen Pädagogen unserer Zeit; ein Wort von ihm möchte ich Ihnen mit in den Tag geben: "Kinder müssen erfahren, dass sie gebraucht werden." Die heutige Tagung wird dann ein Erfolg, wenn wir einen Beitrag dazu leisten, dass wieder mehr Heranwachsende einen ziel führenden und damit qualitätvollen Weg in die Arbeitswelt finden. Dafür wünsche ich uns allen ein gutes Gelingen und übergebe an Herrn Professor Euler. Vielen Dank.

2. Ergebnisse der BLK-Studie

"Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung"

Prof. Dr. Dieter Euler, Universität St. Gallen

Ich darf Sie ganz herzlich begrüßen und freue mich sehr über diese Veranstaltung. Zunächst möchte ich mich herzlich bei all denen bedanken, die dazu beigetragen haben, die Studie "Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung" zu ermöglichen. Sie ist kein am Schreibtisch entstandenes Einzelwerk, sondern das Ergebnis vieler Gespräche, die es mir ermöglicht haben, einen Einblick in die Qualitätsproblematik zu bekommen. Die vorliegende Studie soll keineswegs endgültige Antworten geben, sondern den Ausgangspunkt bilden für eine hoffentlich interessante Diskussion.

"Qualität" erscheint in der aktuellen bildungspolitischen Diskussion als neuer Leitbegriff. Das macht einen Wissenschaftler hellhörig, denn es gab in der Vergangenheit sehr viele Begriffe, die immer den Anspruch erhoben, die bildungspolitische Programmatik der nächsten Jahre zu bestimmen. Beispiele sind der Begriff der Chancengleichheit, der Begriff der Emanzipation oder der Begriff der Chancengerechtigkeit. Der Begriff der Qualität bringt sehr gute Voraussetzungen dafür mit, zu einem bildungspolitischen Leitbegriff zu werden:

- Er ist hinreichend unpräzise,
- er ist parteipolitisch nicht besetzt und
- er klingt sehr positiv.

Darüber hinaus passt er in die finanzpolitische Landschaft, denn mit der Qualitätsdiskussion kehrt sich die Perspektive offenbar um: Während man früher sagte "Mehr Geld für Reformen" heißt es heute "Für das gleiche Geld mehr Reformen". Dabei scheint der Begriff der Qualität eine sprachliche Placebofunktion zu übernehmen.

2.1 Überblick

Vor diesem Hintergrund will ich versuchen, die Qualitätsdiskussion zu differenzieren und damit greifbarer zu machen. Dabei gehe ich schrittweise vor:

- Die jetzige Qualitätsdiskussion hat Vorläufer und Ausgangspunkte. Deshalb möchte ich zunächst ihre Kontexte in der Berufsbildung bestimmen.

- Anschließend versuche ich, aus den Fragmenten der Qualitätsdiskussion konzeptionelle Grundlegungen zu entwickeln.
- Aus der Verdichtung der konzeptionellen Grundlegungen entstehen die Kernaktivitäten einer systematischen Qualitätsentwicklung. Sie bilden ein umfassendes Konzept, das selbstverständlich diskussionsbedürftig ist.
- Schließlich werde ich einen Blick in die Praxis werfen und einige zentrale Befunde aus der betrieblichen und der schulischen Berufsbildungspraxis referieren.
- Mit Blick auf die Diskussion heute Nachmittag werde ich Ihnen danach die Anschlusspunkte für die Weiterentwicklung der Qualitätsentwicklung vorstellen.

2.2 Bestimmung der Kontexte

Die Qualitätsdebatte im Zeitraffer

Qualitätsfragen sind zwar nicht neu, aber sie scheinen in der Berufsbildungspolitik weitgehend vergessen zu sein. Wir hatten eine sehr intensive Qualitätsdiskussion zu Beginn der 70er Jahre. Dabei ging es schwerpunktmäßig - und das unterschied diese Diskussion von der heutigen - um die Qualität der betrieblichen Ausbildung. Damals wurde die betriebliche Berufsausbildung massiv kritisiert und die Einführung von Qualitätsstandards gefordert. Es wurden Kommissionen eingesetzt und viel diskutiert. Die Ergebnisse zielten alle in Richtung Inputorientierung. Man hatte die Vorstellung, über die Gestaltung des Inputs in die Bildungsprozesse - z.B. die Eignung von Ausbildungsstätten, die Eignung des Ausbildungspersonals, die curricularen Grundlegungen - die Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung zu beeinflussen. In den Folgejahren stand die berufsbildungspolitische Diskussion schwerpunktmäßig unter quantitativen Vorzeichen. Qualität war, wenn überhaupt, ein politischer Kampfbegriff; sie wurde immer vom jeweils anderen Lernort gefordert. Es gab keine Qualitätsdiskussion mit dem Ziel einer konsistenten Konzeptentwicklung. In anderen Bereichen der Wirtschaft war das anders; man denke nur an die Entwicklung in der Automobilindustrie, an die Qualitätsdiskussion im gesamten Produktions- aber auch Servicebereich in der Wirtschaft. Die bildungspolitische Rhetorik brachte fragmentarische Hinweise, war aber im Grunde sehr monokausal aufgebaut. Es wurde Kritik an der schulischen bzw. der betrieblichen Berufsausbildung geübt und vom jeweils anderen Lernort Qualitätsverbesserung gefordert. Dabei spielte eine Vielzahl von Kri-

tikpunkten eine Rolle: Die berufliche Schule wurde als Bürokratie bezeichnet, die vermeintlich nicht hinreichend auf die Heterogenität der Jugendlichen eingehen kann und keine Ausbildungsreife herbeiführt. Der Unterrichtsausfall wurde kritisiert, der mangelnde Praxisbezug des Berufsschulunterrichts, die didaktisch-methodische Rückständigkeit, die fehlende Kooperation mit den Betrieben und vieles mehr. Ich will damit nicht sagen, dass diese Kritik gerechtfertigt war. Den gleichen Kontext könnte man für die betriebliche Berufsausbildung skizzieren. Hier könnte man darauf hinweisen, dass die Zahl der Ausbildungsabbrüche seit Jahrzehnten unverändert hoch ist, dass die betriebliche Berufsausbildung insbesondere in vielen Klein- und Mittelbetrieben wenig planvoll durchgeführt wird, dass curriculare Grundlegungen, beispielsweise der Ausbildungsordnungen, die Betriebe meistens nicht erreichen oder dass das Ausbildungspersonal unzulänglich pädagogisch qualifiziert ist. Das Gros der Ausbildung erfolgt ja durch die so genannten heimlichen - manche sagen unheimlichen - Gesellen und Facharbeiter, die am formalen Qualitätsentwicklungsmechanismus der Ausbildereignung vorbeilaufen. Ein weiterer Kritikpunkt an der betrieblichen Berufsausbildung ist die begrenzte Validität der Abschlussprüfung.

Ich will damit andeuten, dass wir in der Berufsausbildung Qualität implizit immer schon mitgedacht haben, dass es uns aber bisher nicht gelungen ist, daraus eine konstruktive Qualitätsdiskussion oder ein kohärentes Qualitätskonzept abzuleiten. Das Bemühen richtete sich viel mehr auf die Abwiegung von Ansprüchen an den eigenen Bereich.

Hintergrundinteressen

Unscharfe Begriffe werden oft zur Projektionsfläche von unterschiedlichen Interessen. In der Literatur und der bildungspolitischen Diskussion kann man - insbesondere in der schulischen Berufsausbildung - unterschiedliche Perspektiven auf die Qualitätsentwicklung feststellen.

Die pädagogische Perspektive betont sehr stark, dass man Schulen teilautonomisieren müsse, um gewisse Qualitätseffekte zu ermöglichen. Damit gelinge das so genannte Empowerment, das heißt, Personen wären motivierter und würden sich stärker für die Prozesse in der Institution Schule engagieren.

Die bildungsorganisatorische Perspektive argumentiert etwas anderes. Hier geht man davon aus, dass in unserer sich immer schneller wandelnden Welt dezentrale Entscheidungsprozesse erforderlich sind. Zentralistische Entscheidungsprozesse, die Top-Down vom Ministerium bis in den Unterricht reichen, sind viel zu langwierig

und können einer sich schnell verändernden Umgebung von Schule und Bildung nicht genügen. Deshalb liegt hier der Focus auf Qualitätsentwicklung durch eine verstärkt dezentrale Steuerung.

Die ökonomische Perspektive geht davon aus, dass die öffentliche Verwaltung wenig ressourceneffizient haushaltet, weil Logiken walten, die die Effizienz dieser Systeme sehr stark beeinträchtigen. Und vor diesem Hintergrund - das Stichwort ist "New Public Management" - müsse es darum gehen, über ressourceneffiziente Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse einen Qualitätseffekt zu erzielen.

Der rechtliche Kontext der Qualitätsdiskussion zeigt zweierlei: Zum Einen hat das Berufsbildungsrecht - und analog dazu das Schulrecht - durchaus Qualitätsimplikationen. Man denke an die Eignungsvoraussetzungen im Berufsbildungsgesetz und in einschlägigen Verordnungen, an die Ausbildereignungsverordnung, die zwar ausgesetzt ist, aber immer noch eine regulative Kraft hat, oder an die Verfahren für die Entwicklung von Ausbildungsverordnungen und Rahmenlehrplänen. Auch die zuständige Stelle, die im deutschen System der Berufsausbildung eine zentrale Funktion hat, besitzt im Bereich der Qualitätsentwicklung formal bestimmte Kompetenzen, auch wenn sie diese nur sehr partiell wahrnimmt - man denke an die Ausbildungsberatung. Zum rechtlichen Kontext zählen auch die Vorgaben des neuen Berufsbildungsgesetzes, das den Berufsbildungsausschüssen und dem Landesausschuss für Berufsbildung nun die Aufgabe übertragen hat "auf eine stetige Entwicklung der Qualität der beruflichen Bildung hinzuwirken". Auch wenn derzeit weitgehend offen ist, wie das geschehen soll, ist damit die Vorgabe geschaffen, sich mit Qualitätsentwicklung intensiver auseinander zu setzen.

2.3 Konzeptionelle Grundlegungen

Der dargestellte Kontext löst viele Projektionen aus, er sagt aber noch nicht, was genau zu tun ist. Ich will deshalb versuchen, die vielen Fragmente zu systematisieren und einen konzeptionell kohärenten Rahmen aufzuzeigen.

Gegenstand der Qualitätsbetrachtung

Dazu muss ich einige Begriffszusammenhänge erläutern. Qualität ist zunächst etwas sehr Offenes und nicht unbedingt etwas Positives. Man kann beispielsweise die Meinung vertreten, dass die Mafia eine qualitativ hoch effiziente Organisation ist, ohne

die Ziele der Mafia zu akzeptieren. Qualität ist - und da komme ich zur etymologischen Basis des Begriffes - die Bezeichnung eines Sachverhaltes, die man einem bestimmten Gegenstand zuschreibt, und damit etwas Deskriptives.

Nun stellt sich für uns als erstes die Frage nach dem Gegenstand der Qualitätsbetrachtung. Hier können wir unterschiedliche Perspektiven unterscheiden. Gegenstand einer Qualitätsbetrachtung kann eine Schule sein oder ein Betrieb, die Leistungsfähigkeit einer Lehrperson an einer Schule oder die Leistungsfähigkeit eines Ausbildungsverantwortlichen im Betrieb. Gegenstand kann aber auch ein bestimmter Bildungsgang sein oder - und das ist derzeit der Focus - ein Bildungsgang bezogen auf einen Lernort, also auf die schulische oder die betriebliche Seite der Berufsausbildung. Die Bestimmung des Gegenstandes ist eine wesentliche Leistung, die wir in dieser Qualitätsentwicklungsdiskussion noch zu vollbringen haben. Hier wäre es meines Erachtens eine interessante Perspektive, nicht auf einen bestimmten Lernort, sondern auf einen Bildungsgang zu blicken. Dies betrifft in erster Linie die duale Berufsausbildung, aber auch andere Bildungsgänge. Man denke an den neuen § 43 II des Berufsbildungsgesetzes, wo es um schulisch getragene Bildungsgänge geht.

Bestimmung und Begründung der Qualitätsziele

Wir müssen nicht nur den Gegenstand der Qualitätsentwicklung bestimmen, sondern auch sagen, wie wir die Beschaffenheit dieses Gegenstandes haben wollen. Wir müssen von der Deskription zur Präskription kommen. Qualitätsziele sind nicht wissenschaftlich überprüfbar wahr oder falsch, sondern als Ergebnis eines sozialen Vereinbarungsprozesses gültig oder ungültig, sozial akzeptiert oder sozial nicht akzeptiert. Wir erzielen einen großen Fortschritt in der Diskussion, wenn wir Qualitätsziele begründen. Dabei können wir im Wesentlichen auf vier verschiedene Legitimationsquellen zurückgreifen.

Zunächst einmal sind dies Rechtsquellen, also das Berufsbildungsgesetz und einschlägige Verordnungen oder die Schulgesetze. Wir stellen hier allerdings fest, dass die dort vorzufindenden Regularien meist sehr interpretationsoffen sind. Ein Beispiel sind die Curricula, die in den letzten Jahren ganz bewusst gestaltungsoffen formuliert wurden.

Die zweite Quelle sind schul- oder betriebspolitische Vorgaben. Die Schulen entwickeln immer häufiger Schulprogramme oder Leitbilder, die meist mit viel Engagement entstehen, dann aber leider häufig auf den Websites der Schulen verkümmern. Sie geben in allgemeiner Form Aufschluss über die Ziele der Schule. Die Betriebe haben

gleichermaßen betriebspolitische Vorgaben. Für die Ausbildungsabteilung in einem Betrieb gilt oft die Vorgabe, dass sie die Qualifikationsbedürfnisse der Fachabteilungen erfüllen muss. Die Fachabteilungen fordern beispielsweise, dass die Mitarbeiter nach der Ausbildung möglichst schnell produktiv sein müssen. Das ist eine harte und unmittelbare betriebspolitische Vorgabe, die die Ausbildungsprozesse stark reglementiert.

Eine weitere Quelle bilden wissenschaftliche Theorien und empirische Befunde. Wir haben in der wissenschaftlichen Forschung seit vielen Jahren einen Zweig, der sich mit der Frage beschäftigt, welche Merkmale Schulen und welche Merkmale Unterricht effektiv machen. Aus dieser Forschung resultieren keine unmittelbaren Handlungsanweisungen, aber wir finden konkrete Hinweise, worauf wir achten müssen, wenn wir Schule und Unterricht qualitativ hochwertig machen wollen. Dazu gibt es beispielsweise eine Studie von Scheerens & Bosker, in der sie die internationale Forschung unter diesem Aspekt zusammengefasst haben. Faktoren einer "guten" Schule sind demnach unter anderem

- Leistungsorientierung und hohe Erwartungen an die Lernenden
- effiziente Schulleitung
- Konsens und Zusammenhalt im Kollegium
- Qualität von Curriculum und Lernumgebungen
- Schulklima
- Evaluationsorientierung
- aktive und positive Beziehungen zwischen der Schule und ihrem Umfeld

Faktoren eines "guten" Unterrichts sind z.B.

- bedeutsame und anspruchsvolle Lernziele
- Aufbau von kohärenten Wissensstrukturen
- Möglichkeiten zum Üben
- Anwendung von Wissen
- strukturierter, systematischer Aufbau des Lernprozesses
- Sinngebung für das Lernen
- gehaltvolle Lernumgebungen

Damit wird deutlich, dass wir aus den wissenschaftlichen Befunden durchaus Ansatzpunkte für die Bestimmung von Qualitätszielen gewinnen können.

Eine weitere Legitimationsbasis bilden so genannte "Qualitätsentwicklungskonzepte" wie EFQM, ISO oder Q2E. Häufig bekommen diese Konzepte eine gewisse Eigenmächtigkeit, sie werden von einem Gerüst zu einer umzusetzenden Norm. Diese

Konzepte sollen meines Erachtens nicht als Blaupause für die eigene Qualitätsentwicklung dienen, sondern als Grundlage für die Diskussion und Vereinbarung von Qualitätszielen. Sie bilden den Ausgangspunkt und nicht den Endpunkt für die Entstehung eines Qualitätsentwicklungssystems. Dabei ist nicht entscheidend, welches System man benutzt - Niedersachsen hat sich beispielsweise verpflichtet, EFQM an Schulen einzuführen, andere Länder wie Baden-Württemberg orientieren sich an Q2E. Das gewählte System muss als Ausgangspunkt genommen und an die Bedürfnisse und Prioritäten im eigenen Land angepasst werden.

Eine weitere Koordinate ist die Evaluierung. Hier haben wir bereits ein relativ klares System vor Augen. Meines Erachtens braucht jedes anspruchsvolle Qualitätsentwicklungssystem ein Element der Fremdevaluation und damit die Perspektive von außen. Das ist nicht selbstverständlich, wenn wir auf die Praxis der Qualitätsentwicklung in den Lernorten schauen. Schulen verwirklichen diese Forderung, indem sie beispielsweise betriebliche Vertreter als Peers mit in die Evaluierung einbeziehen. Umgekehrt kenne ich das im Moment noch nicht.

Die dritte Koordinate sind die zu ergreifenden Maßnahmen. Qualitätsentwicklung hat nicht den Selbstzweck, festzustellen, wie gut oder schlecht man ist, sondern es ist Ausgangspunkt für Überlegungen, wie man besser werden kann, welche Maßnahmen man ergreifen kann um das eigene System weiter zu perfektionieren.

Zusammengefasst: Wir haben die Aufgabe, den Qualitätsbegriff vom Gegenstand her zu bestimmen. In der Berufsausbildung ist dabei die Frage virulent, ob die Qualitätsdiskussion auf lernortbezogene Prozesse oder übergreifend auf ganze Bildungsgänge bezogen werden soll. Die zweite Frage bezieht sich auf die Qualitätsziele. Hier käme es mir darauf an, statt einer zufälligen Betrachtung eine systematische und begründete Perspektive aufzubauen.

2.3 Kernaktivitäten einer systematischen Qualitätsentwicklung

Als konkrete Zielpunkte will ich Ihnen nun die Kernaktivitäten einer systematischen Qualitätsentwicklung aufzeigen. Dabei kommen wir von einer fragmentarischen zu einer systematisch-ganzheitlichen Betrachtung. Bei der systematischen Qualitäts-

entwicklung sind im Grunde sechs Aktivitäten zu adressieren:

Grundlagen klären

Warum machen wir Qualitätsentwicklung an Schulen, warum in Betrieben? Welches Ziel wollen wir erreichen? Vor allem diejenigen, die Qualitätsentwicklung konkret umsetzen sollen, dürfen in ihr nicht nur eine zu erfüllende bürokratische Forderung sehen, sondern müssen ihre Sinnhaftigkeit erkennen.

Steht das Kontrollparadigma oder das Entwicklungsparadigma im Vordergrund?

Auch in der Qualitätsentwicklung findet sich der klassische Gegensatz zwischen Selektion und Förderung, den wir in der Pädagogik in unterschiedlichsten Kontexten kennen.

Bestehende Anbindungen sollen genutzt, bereits vorhandene Konzepte als Ausgangspunkt genommen werden. Das können externe oder interne Systeme sein. In allen Betrieben gibt es Qualitätsentwicklungssysteme, wenn auch nicht überall in der Berufsausbildung.

Ein vierter Punkt ist die Anpassung des Entwicklungstempos. Nicht jeder ist gleich weit fortgeschritten. Das bedeutet, dass man sich oft sehr viel Zeit nehmen muss, um zunächst den Sinn der Qualitätsentwicklung zu vermitteln. Es gibt viele Modellprojekte, in denen versucht wurde, schnell operativ zu werden und dabei versäumt wurde, die Menschen mitzunehmen, die das ganze System tragen und mitgestalten sollen.

Qualitätsverständnis ausweisen

Wenn man auf eine handlungswirksame Ebene gelangen will, muss man die Bereiche der Qualitätsentwicklung festlegen, Ziele konkretisieren, Kriterien bestimmen, darauf bezogene Indikatoren bilden und Standards schaffen. Das ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe, die ich an einem Beispiel verdeutlichen will: Wir setzen uns beispielsweise im Informatikunterricht einer Schule das Ziel, dass die zu vermittelnden Inhalte ganz aktuell sein sollen. Dann wäre das Kriterium "Aktualität der Inhalte". Dazu muss nun ein Indikator gefunden werden, z.B. das Erscheinungsjahr der verwendeten Lehrmittel. Dabei gehen wir davon aus, dass das Erscheinungsjahr darauf hindeutet, ob ein veralteter oder aktueller Inhalt vermittelt wird. Unter Standard verstehen wir die Präzisierung des Indikators, d.h. ob das Lehrmittel höchstens 5 oder höchstens 2 Jahre alt sein darf. Dieser Prozess der Festlegung ist mühsam und muss für jedes Qualitätsziel durchlaufen werden. So werden konzeptionelle Grundlagen geschaffen, die für eine zielorientierte Diskussion äußerst wertvoll sind.

Zielerreichung evaluieren, Ergebnisse auswerten und Maßnahmen gestalten

Die Selbst- und Fremdevaluation müssen nun gestaltet, Evaluationsverfahren und Evaluationsinstrumente entwickelt werden. Die gewonnenen Daten sind selten eindeutig, sie müssen bei der Auswertung in ihrem jeweiligen Kontext interpretiert werden.

Bei der Festlegung der Konsequenzen geht es beispielsweise um das Ausleuchten möglicher Optionen, um die Unterscheidung zwischen realistischen und visionären Vorhaben. Um den Prozess der Qualitätsentwicklung zu verstetigen sollen die getroffenen Entscheidungen dokumentiert werden. So kann man auch später wieder an dem arbeiten, was man sich einmal vorgenommen hat.

Rahmenbedingungen sichern

Wir haben selten perfekte Ausgangsbedingungen, weder in wirtschaftlichen Prozessen noch in der Berufsausbildung. Also müssen wir die Kompetenzentwicklung der Beteiligten unterstützen. Das kann nur begrenzt auf Vorrat geschehen. Wesentlich für eine systematische Qualitätsentwicklung sind Evaluationskompetenz, Projektmanagementkompetenz sowie Kommunikations- und Teamkompetenz. Anfangs ist eine externe Prozessunterstützung sinnvoll, weil sie immer wieder Impulse setzt und Auftrieb gibt. Jede Innovation droht sonst nach Abklingen der ersten Euphorie abzuflachen.

Ressourcen müssen bereitgestellt und kritische Ereignisse antizipiert werden. Kein Innovationsprozess verläuft reibungslos. Das Einzige was man vorab tun kann ist die Organisation von Gelegenheiten, um kritische Ereignisse diskutieren zu können. Daneben gilt es, Transfer und Nachhaltigkeit zu sichern.

Sie werden sich nun vielleicht fragen "Was sollen wir eigentlich noch alles tun?" Ich habe hier den Maximalrahmen einer systematischen Qualitätsentwicklung beschrieben. Wie schnell und in welchen einzelnen Schritten sie zu diesem Maximalrahmen kommen ist eine ganz andere Frage.

2.5 Befunde aus der betrieblichen und schulischen Berufsbildungspraxis

Ich komme nun von der Konzeption zu konkreten Erfahrungen. Die Studie umfasst dazu sechs Fallbeispiele - drei aus dem betrieblichen und drei aus dem schulischen Kontext - deren Kernaspekte ich darstellen möchte.

Schulische Berufsausbildung: Erfahrungen aus Modellprojekten

Sehr hilfreich für die weitere Diskussion ist die Tatsache, dass es im schulischen Bereich bereits viele tragfähige Ansätze gibt, die weiterentwickelt werden können.

In allen Modellprojekten wird deutlich, dass der Sinn von Qualitätsentwicklung nicht bereits von vorneherein abschließend festgelegt werden kann, sondern meist erst im Prozess selbst entdeckt wird. Gelingt dies nicht, wird der Prozess zum Erliegen kommen. Aber wenn es gelingt, dann resultiert diese Sinnhaftigkeit aus der Qualität des Prozesses und nicht aus den Vorgaben für die Qualitätsentwicklung. Deshalb muss in der Gestaltung des Prozesses viel Energie darauf verwendet werden, dass der Sinn immer wieder deutlich wird.

Qualitätsentwicklung erfordert Vertrauen. Ein Blick auf unsere Bildungsinstitutionen - ob im betrieblichen oder im schulischen Bereich - lässt vermuten, dass dort Vertrauen keine im Überfluss vorhandene Ressource ist. Ein Grund sind die äußeren Rahmenbedingungen, z.B. anstehende Kürzungen. In manchen Firmen leiden alle Qualitätsentwicklungsprozesse im Personalbereich unter der Hypothek drohender Entlassungen.

Die verwendete Sprache soll an den pädagogischen Kontext angepasst werden. Begriffe wie "Kunden" statt Schüler oder "Qualitätsmanagement" stammen aus der Wirtschaft und kommen in der schulische Berufsausbildung nicht immer gut an. Schüler sind keine "Kunden" im wirtschaftlichen Sinn. Und "Qualitätsmanagement" hat eine Konnotation der Steuerbarkeit von Prozessen, des Top Down Managements. Aber Schulen funktionieren nur teilweise Top Down, sie funktionieren auch Bottom Up. Das sollte auch in den verwendeten Begriffen zum Ausdruck kommen. Qualitätsentwicklung soll nicht als Enklave in der Organisation aufgebaut werden. Wenn wir Innovationen einer kleinen spezialisierten Gruppe überantworten, dann sondert sich diese Gruppe immer mehr von den Betroffenen ab. Es muss gelingen, Qualitätsentwicklung in der Organisation zu verteilen und in die Breite zu tragen. Dies ist ein wesentlicher Aspekt, der letztlich auch die Sinnhaftigkeit der Qualitätsentwicklung beeinflusst.

Ein sehr sensibler Punkt ist die Verwendung der Evaluationsdaten. Hier müssen wir differenzieren zwischen Daten, die schulextern verwendet und solchen, die schulintern diskutiert werden. Eine dritte Ebene ist das so genannte Feedback, bei dem die Daten bei derjenigen Person bleiben, die es erhalten hat. Um es ganz deutlich auszudrücken: Nicht jede Rückmeldung, die eine Lehrperson von ihren Schülern be-

kommt, muss an die Schulaufsicht weiter geleitet werden. Der Umgang mit personenbezogenen Informationen und Daten zur Qualitätsentwicklung ist sehr sensibel, und daher sollte mindestens diese dreistufige Differenzierung berücksichtigt werden. Ein weiterer Punkt bei der Gestaltung von schulischen Qualitätsentwicklungssystemen ist die Einrichtung von so genannten Qualitätsagenturen, wie sie ja derzeit in vielen Bundesländern geschieht. Hier kommt es wesentlich darauf an, dass diese Qualitätsagenturen von den Schulen und Lehrpersonen nicht als Kontrollorgane wahrgenommen werden.

Betriebliche Berufsausbildung: Erfahrungen aus Modellprojekten

Beim Blick auf die Qualitätsentwicklung in der betrieblichen Berufsausbildung zeigt sich, dass es in Unternehmen drei verschiedene Zugänge gibt:

- In manchen Betrieben arbeitet die Ausbildungsabteilung daran, den gesamten "Geschäftsprozess Ausbildung" abzubilden. Dabei versucht sie, für alle Stufen - von der Rekrutierung der Auszubildenden bis zu deren Verwendung nach Abschluss der Ausbildung - Qualitätsziele zu entwickeln.
- Beim zweiten Ansatz konzentriert sich die Qualitätsentwicklung auf ausgewählte Prozesse. Dies ist meist der Prozess der Abteilungsdurchläufe. Die zentrale Ausbildungsabteilung evaluiert, was in den dezentralen Abteilungen mit den Auszubildenden geschieht und erhält so Hinweise darauf, wie der Abteilungsdurchlauf optimiert werden kann.
- Der dritte Ansatz besteht in punktuellen Aktivitäten bei auftretenden Problemen. Die ersten beiden Herangehensweisen sind proaktiv, die dritte setzt eher reaktiv an. Personen reagieren, wenn aus dem Betrieb oder von der Schule Probleme an sie herangetragen werden.

Natürlich gibt es auch Beispiele für einen vierten Ansatz, dass nämlich gar nichts im Bereich der Ausbildungsqualität passiert.

Anders als in schulischen Bildungsinstitutionen ist in den Betrieben die Qualität der Ausbildung eng an die Qualität der Leistungsprozesse gekoppelt. Im Vordergrund steht nicht der Lernerfolg des Auszubildenden sondern seine Kompetenzentwicklung, die dann in den Leistungsprozessen der Fachabteilungen produktiv genutzt werden kann. In vielen Betrieben hängt die Reputation der Ausbildungsbereiche maßgeblich davon ab, in wie weit es gelingt, diese Kopplung herzustellen. Es wird auf Dauer keine Ausbildungsabteilung unhinterfragt existieren können, die ausbildet ohne die Verwendung der Auszubildenden in den Blick zu nehmen.

Eine qualifizierte Ausbildung wird als Basis zur Deckung des Eigenbedarfs an qualifizierten Fachkräften gesehen. Dabei folgen viele Betriebe der Logik, dass Ausbildung Kompetenz aufbauen muss, weil sie das Ziel hat, qualifizierte Fachkräfte heranzubilden. Natürlich gibt es auch Betriebe, die nach einem sehr kurzfristigen Kostenertragskalkül ausbilden. Sie trachten nicht danach, die Auszubildenden zu übernehmen, sondern die Ausbildung so zu gestalten, dass sie keine Kosten verursacht. Ich möchte mich auf den ersten Typus konzentrieren, also auf Betriebe, die Ausbildung als eine Investition in die Qualifikation der Mitarbeiter und damit in die Leistungskraft des Unternehmens betrachten. In ihnen wird die Ausbildung als Wertschöpfungsprozess abgebildet, und für die Qualitätsentwicklung werden Instrumente verwendet, die auch in anderen Bereichen des Unternehmens bedeutsam sind. Beispiele sind die Balanced Scorecard oder Beurteilungsbögen aus dem Bereich der Personalentwicklung. Interessant ist, dass verschiedene Unternehmen auch die Berufsschule im Blick haben. Sie haben Qualitätskriterien für die Arbeit der Berufsschule und formulieren Fragen, mit denen sie herausfinden wollen, was dort läuft. Die Ausbildungsverantwortlichen sind auch bereit zu intervenieren, wenn in der Berufsschule nicht die Kompetenzen entwickelt werden, die der Betrieb für bedeutsam erachtet. Dieser Ansatz ist meines Erachtens sehr potentialreich, denn er kann ein erster Schritt sein in Richtung Verzahnung der beiden Lernorte Betrieb und Schule.

Für die Diskussion, die wir heute Nachmittag führen werden, haben wir zwei mögliche Blickrichtungen: Wir können uns mit dem befassen, was wir bisher zum Thema Qualitätsentwicklung in der Ausbildung gemacht haben und damit in der Vergangenheit verharren. Oder wir stellen uns die Frage, was wir besser machen können und richten damit den Blick nach vorne. Ein bayerischer Kaiser namens Beckenbauer hat die beiden Blickrichtungen in einem Interview einmal sehr treffend verdeutlicht: "Ich laufe dorthin wo der Ball hinfliegt, nicht woher er kommt." Das heißt: "Ich schaue nicht in die Vergangenheit sondern in Richtung der zukünftigen Entwicklungen und richte danach mein Handeln aus". Das könnte ein gutes Motto für die Weiterentwicklung der Qualitätsfrage in der Berufsausbildung sein. Und ich wünsche mir, dass wir Herrn Beckenbauer heute Nachmittag ernst nehmen und dass es uns gelingt, diese Blickweise mit in die Diskussion hineinzutragen.

Herzlichen Dank

3. Ergebnisse einer Betriebsbefragung "Stand und Perspektiven der Qualitätssicherung in der betrieblichen Berufsausbildung"

Margit Ebbinghaus, Bundesinstitut für Berufsbildung

Qualitätsfragen in den beiden Lernorten, Schule auf der einen Seite, Betrieb auf der anderen Seite, wurden bisher sehr isoliert voneinander betrachtet. Um Qualitätsfragen neu zu denken, neu zu diskutieren ist der Aspekt der Entwicklung lernortübergreifender Konzepte sicherlich eine sehr interessante Perspektive. Voraussetzung hierfür ist, dass in den einzelnen Lernorten beider Seiten die Bereitschaft da ist, sich grundsätzlich mit Fragen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung auseinander zu setzen, sich dafür zu engagieren, Qualität zum eigenen Thema zu machen. Dies ist auch Gegenstand der Pilotstudie des Bundesinstitutes: Nicht in der Tiefe am Beispiel einzelner Projekte, sondern in der Breite über eine ganze Anzahl von Betrieben in Erfahrung zu bringen, wie dort momentan das Thema Qualitätssicherung in der betrieblichen Berufsausbildung diskutiert wird.

Ein ausführlicher Überblick über die Entwicklung der Qualitätsdiskussion ist bereits vorhin im Vortrag von Herrn Prof. Dr. Euler erfolgt. Ein wesentlicher Aspekt ist hier die Reform des Berufsbildungsgesetzes in diesem Jahr. Das Berufsbildungsgesetz enthält nun Aussagen zu umfassenden Instrumenten der Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung und in diesem Zusammenhang wird gefordert, Verfahren zur externen Evaluation der Qualitätssicherungspraxis in der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu erarbeiten, die Praxis der Qualitätssicherung weiter zu entwickeln und dafür praktikable Instrumente zur Verfügung zu stellen. In diesem Kontext ist auch die vorliegende Studie des Bundesinstituts zu sehen.

BIBB-Pilotstudie - Konzeption

Zwei Annahmen in Bezug auf betriebliche Ausbildung:

1. Betriebe praktizieren Qualitätssicherung der Ausbildung
2. Betriebe haben Bedarf, die Qualitätssicherung kontinuierlich fortzuführen und zu verbessern

➔ **Empirisch abgesicherte Erkenntnisse zum aktuellen Stand und zum künftigen Stellenwert betrieblicher Qualitätssicherung der Ausbildung liegen kaum vor**

Zwei Aussagen innerhalb des neu gefassten Berufsbildungsgesetzes sind, bezogen auf die Qualitätssicherung in der betrieblichen Ausbildung, von besonderer Bedeutung. Zum einen: Es gilt die Qualitätssicherungspraxis zu evaluieren. Das setzt voraus, dass schon etwas an Qualitätssicherungspraxis da ist, was man sich anschauen kann. Und zum anderen: Die Qualitätssicherungspraxis soll weiterentwickelt bzw. gestärkt werden, was voraussetzt, dass in den Betrieben ein Bedarf gesehen wird, sich weiterhin mit Qualitätssicherung zu befassen und sich dafür zu engagieren.

3.1 Konzeption der Studie

Derzeit liegen keine empirisch abgesicherten Daten zum Stand der Qualitätssicherung in der betrieblichen Ausbildung vor. Die letzte umfassende Studie des Bundesinstituts stammt aus den 80er Jahren. Deshalb setzt die aktuelle Studie des Bundesinstituts in den Betrieben an und untersucht dort den Stand der Qualitätssicherungspraxis. Es handelt sich um eine Pilotstudie zur Vorbereitung eines umfassenden Projekts. In dieser Studie geht es zunächst einmal darum, erste Erkenntnisse über den Gegenstandsbereich, über das Thema überhaupt zu gewinnen. Dabei ergeben sich Fragen wie:

- Ist Qualitätssicherung für die Betriebe ein aktuelles Thema in der Ausbildung?
- Welche Relevanz sprechen die Betriebe dem Thema für die Zukunft zu?
- Gibt es Möglichkeiten, die Qualitätssicherung zu stärken?
- An welchen Punkten könnten diese ansetzen?

Es sollen auch weitere Kernfragen ausgelotet werden, an denen dann vertiefte Untersuchungen und auch Diskussionen ansetzen könnten.

Die Befragung fand im Sommer 2005 mit Hilfe des Referenzbetriebssystems statt. Das Referenzbetriebssystem ist ein Betriebspaneel des Bundesinstitutes. Das heißt, es handelt sich um eine Gruppe von Betrieben, die sich bereit erklärt hat, regelmäßig ein- bis dreimal im Jahr für kürzere Befragungen zu aktuellen Themen der beruflichen Aus- und Weiterbildung zur Verfügung zu stehen. Momentan sind 1.544 Betriebe im Referenzbetriebssystem vertreten. Von diesen haben sich 704 an der Studie beteiligt. Deren Rückmeldungen sind von uns nicht komplett in die Auswertungen aufgenommen worden, sondern auf Grund der Themenstellung nur diejenigen von

momentan ausbildenden Betrieben. Das sind 633. Zudem basieren die nachfolgenden Ausführungen auf einer Gewichtung nach Betriebsgrößenklassen.

3.2 Ergebnisse

3.2.1 Entwicklung der Auszubildendenzahl

In den letzten Jahren ist viel über die Quantität von Ausbildungsplätzen gesprochen worden, etwas weniger über die Qualität der betrieblichen Ausbildung.

Wie hat sich in den befragten Betrieben die Ausbildungsplatzsituation entwickelt?

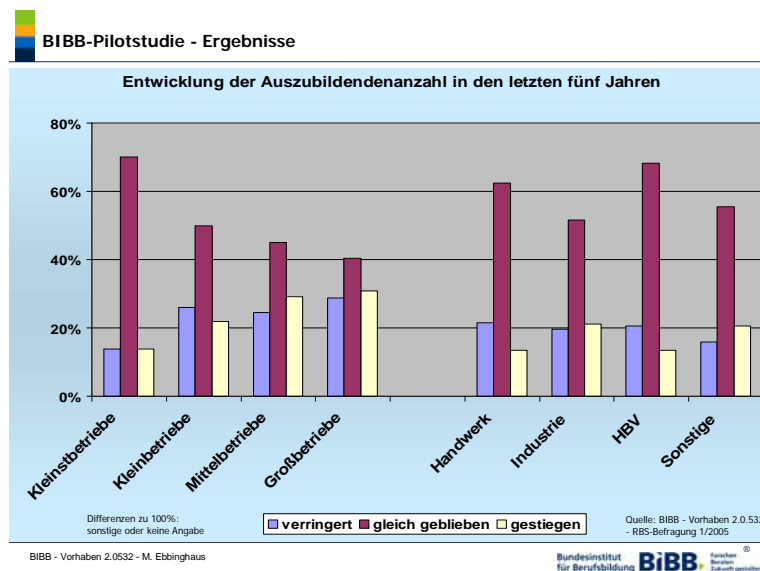


Abb. 2: Entwicklung der Auszubildendenzahl

Es zeigt sich, dass Unterschiede zwischen großen und kleinen Betrieben bestehen. Die Ausbildungsplatzsituation in Kleinstbetrieben ist in den letzten Jahren konstant gewesen. In Großbetrieben dagegen gab es etwas mehr Schwankungen. Dabei wurden nicht nur Ausbildungsstellen abgebaut, es gibt genauso Unternehmen, die die Anzahl der Ausbildungsplätze aufgestockt haben.

3.2.2 Beginn der Gewinnung von Auszubildenden

Um die Ausbildungsplätze zu besetzen, müssen sich die Betriebe auch damit befassen, wie sie Auszubildende gewinnen. Eine Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt: *Wann rekrutiere ich die Auszubildenden?*

Hier wurde gefragt, wann damit begonnen wird, zukünftige Auszubildende zu suchen. Auch hier zeigen sich interessante Unterschiede zwischen größeren und kleineren Betrieben. Alle Betriebe kümmern sich mit einem gewissen zeitlichen Vorlauf um ihre künftigen Auszubildenden; Großbetriebe bereits im Durchschnitt ein Jahr vor Ausbildungsbeginn, kleinere und Kleinstbetriebe fangen etwas später an.

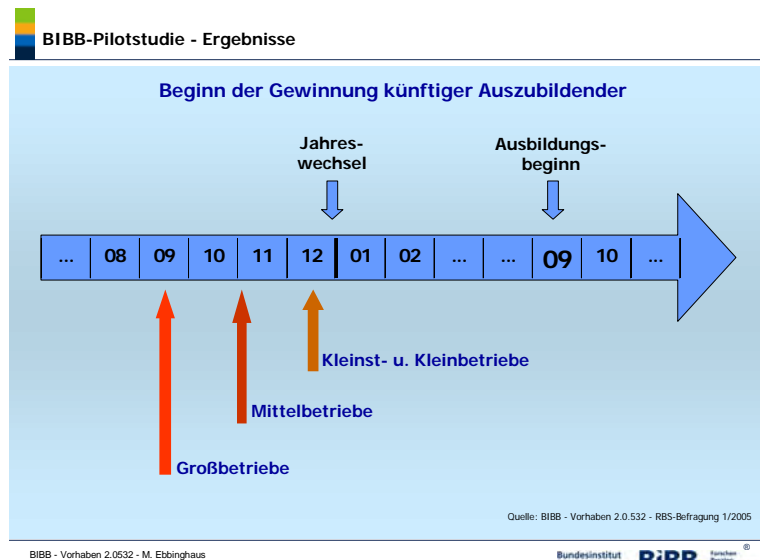


Abb. 3: Gewinnung Auszubildender

Die Auswahl der Auszubildenden selbst erfolgt dabei anhand bestimmter Kriterien, wobei das Vorstellungsgespräch und der Schulabschluss die ausschlaggebenden sind. Diese beiden Kriterien haben in den letzten Jahren noch an Bedeutung hinzugewonnen.

3.2.3 Gestaltung der Ausbildung

Hierzu wurde u.a. untersucht:

- *Wie wird die Ausbildung in den Betrieben gestaltet?*
- *Welche qualitätsrelevanten Aktivitäten werden in Betrieben durchgeführt?*

Die Grundlage der Ausbildung ist in nahezu allen befragten Betrieben ein Ausbildungsplan. In kleineren und Kleinstunternehmen wird dabei häufiger die Ausbildung an Hand des von der Kammer zur Verfügung gestellten Ausbildungsplanes durchgeführt. In größeren Betrieben gibt es in der Regel einen eigenen Ausbildungsplan. Allerdings ist der Ausbildungsplan in kleineren Unternehmen nicht das ausschlaggebende oder einzige Instrument zur Gestaltung der Ausbildung. Hier spielt auch noch

der Lernfortschritt des Jugendlichen eine große Rolle und ebenso die betriebliche Auftragslage, was in größeren Unternehmen weniger der Fall ist.

Gefragt nach dem Beginn der Ausbildung hat sich gezeigt, dass nur die wenigsten Betriebe die Ausbildung sofort beginnen, d.h. der Jugendliche erhält sofort eine erste Aufgabe. Die meisten Betriebe gestalten den Einstieg der Jugendlichen in die betriebliche Ausbildung behutsam, in dem die Ausbildungsanfänger zunächst einmal einen Überblick über die Ausbildungsinhalt und -abläufe erhalten. Dies erfolgt in der Regel in Form von Einführungsveranstaltungen mit einer Vorstellung des Betriebes. Je größer der Betrieb ist, desto größer ist auch der Anteil weiterer Einführungsveranstaltungen wie z.B. Betriebserkundungen oder auch externe Seminare zur Stärkung des Teamgedankens und des Wir-Gefühls.

Während der Ausbildung finden Lernerfolgskontrollen statt. Auch hier zeigen die Ergebnisse der Studie: Je größer der Betrieb, desto häufiger werden Lernerfolgskontrollen eingesetzt. Gefragt nach dem Nutzen und den Zielen der Lernerfolgskontrollen sind keine Unterschiede bezüglich der Betriebsgröße festzustellen. Lernerfolgskontrollen werden verwendet

- um die Lernerfolge zu kontrollieren,
- um zum Lernen zu motivieren und auch
- um bei Lernlücken intervenierend einzugreifen.

Weitere interessante Aussagen, die von einem Großteil der Betriebe hierzu gemacht wurden, sind:

- Wir nutzen Lernerfolgskontrollen auch, um die Vollständigkeit der Ausbildungsinhalte zu kontrollieren - im Sinne eines Qualitätssicherungs- oder Kontrollinstrumentes.
- Wir nutzen Lernerfolgskontrollen auch, um unsere Ausbildungskonzepte und Ausbildungsmethoden weiter zu entwickeln - also ebenfalls im Sinne eines Qualitätssicherungsinstrumentes.

Besondere Lernangebote und Lernmöglichkeiten über die Mindestanforderung - die in der Ausbildungsordnung enthalten sind - werden relativ verhalten angeboten. Am ehesten noch der Zugang zu Intranet und Internet, um Informationen zu gewinnen und selber Lerneinheiten zu vertiefen. Messebesuche als weitere Lernangebote wur-

den auch noch relativ häufig erwähnt. Die Teilnahme an Sprachkursen und Auslandsaufenthalte wird den Jugendlichen kaum angeboten.

Am Abschluss der Ausbildung steht immer eine Prüfung. Vorbereitungskurse auf Prüfungen werden nicht unbedingt durchgeführt. Sie gehören mehr in Großbetrieben zum Standard; in Kleinbetrieben werden sie eher nach Bedarf angeboten.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass Betriebe schon eine ganze Reihe an Aktivitäten - nicht immer explizit unter dem Stichwort Qualitätssicherung oder Qualitätsmanagement - durchführen, die qualitätssichernde Wirkung haben.

3.2.4 Qualitätssichernde Maßnahmen

Danach gefragt, ob noch weitere qualitätssichernde Maßnahmen in den letzten drei Jahren initiiert wurden, ergab sich folgendes Bild:

- Nahezu 70 % der Großbetriebe haben diese Frage bejaht,
- von mittleren Betriebe noch immerhin um die 42 bis 43 %,
- erstaunlich, dass bei den kleineren und Kleinstbetrieben der Wert annähernd 25 bis 30 % beträgt.

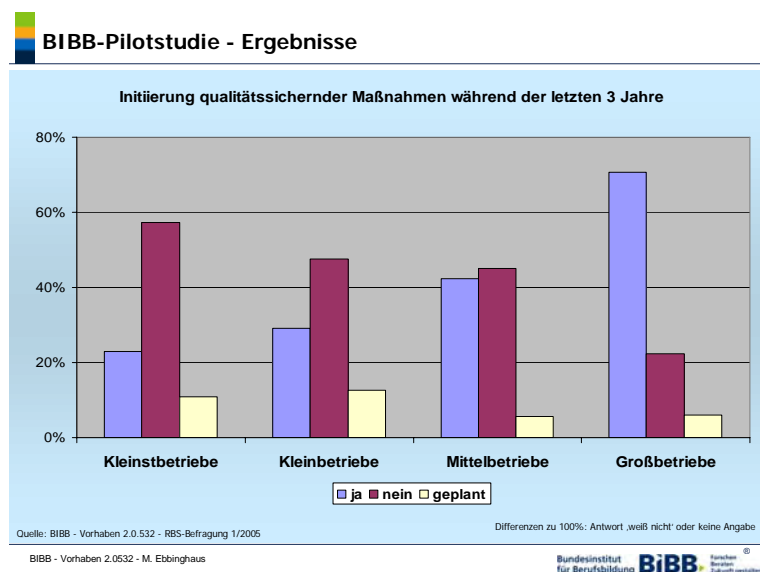


Abb. 4: Initiierung qualitätssichernder Maßnahmen

Das Bewusstsein der Betriebe zur Qualitätssicherung der Ausbildung ist eindeutig erkennbar. Um aber auch zukünftig eine qualitativ hochwertige Ausbildung zu sichern, sind neue Wege notwendig.

Das Spektrum möglicher qualitätssichernder Maßnahmen ist sehr breit. Dies hängt auch davon ab, welche Qualitätsziele und welches Qualitätsverständnis der jeweilige Betrieb hat. Deswegen wurde auch gefragt: *Welche konkreten Maßnahmen wurden von den Betrieben initiiert?*

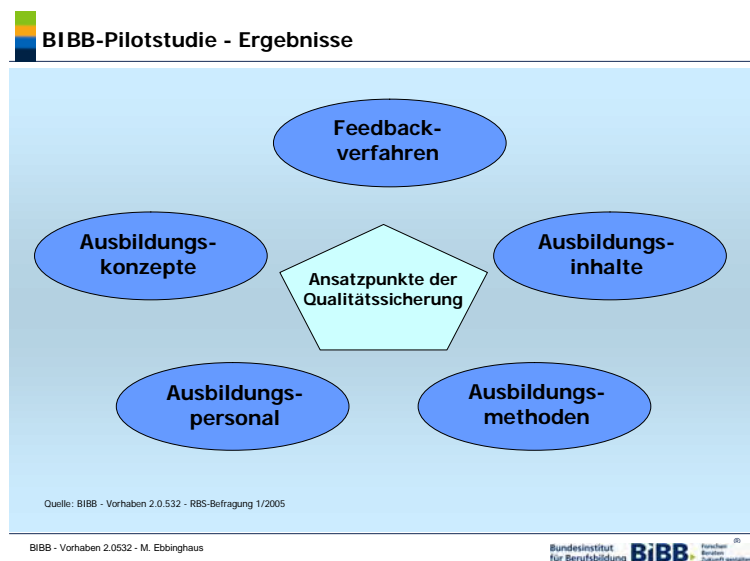


Abb. 5: Ansatzpunkte der Qualitätssicherung

Hier ergab sich ein wirklich sehr, sehr breites Spektrum. Inwiefern diese einzelnen Maßnahmen zusammenhängen, wäre eine Frage, der noch vertieft nachgegangen werden müsste.

Die einzelnen Äußerungen lassen sich fünf Aspekten zuordnen, die sowohl den Input wie auch den Prozess der Ausbildung betreffen:

- *Ausbildungskonzepte*
Eine Gruppe von Nennungen bezog sich auf Ausbildungskonzepte. Hierzu zählen u.a. die Ausrichtung der Ausbildung an Geschäftsprozessen und die Initiierung eines Patensystems, d.h. dass dem Jugendlichen von Beginn bis Ende der Ausbildung eine begleitende Vertrauensperson zur Seite gestellt wird.
- *Ausbildungspersonal*
Ein zweiter Aspekt ist der des Ausbildungspersonals. Hierzu zählt u.a. die Aufstockung des Ausbildungspersonals in quantitativer Hinsicht und - häufiger ge-

nannt - die fachliche, pädagogisch-didaktische und methodische Schulung und Weiterqualifizierung des Ausbildungspersonals.

- *Ausbildungsmethoden*

Neue Ausbildungsmethoden werden angewandt. Zu nennen sind hier u.a. die Projektarbeit, die Übungsfirma und zielgruppenspezifische Workshops für Jugendliche. Damit Ausbilder Jugendliche an diese neuen Methoden heranzuführen können und neue Ausbildungskonzepte umsetzen können, ist es erforderlich, das Ausbildungspersonal entsprechend weiter zu qualifizieren.

- *Ausbildungsinhalte*

Ausbildungsinhalte war ein vierter Aspekt, der sehr häufig genannt wurde. Hierzu zählen Sprachkurse, fachspezifische Kurse, Kurse zu Präsentationstechniken und Kommunikationstechniken, Verkaufstraining und ähnliches.

- *Feedback-Verfahren*

Die letzte Gruppe von Qualitätssicherungsaktivitäten sind unter dem Stichwort "Feedbackverfahren" zusammengefasst. Das umfasst zum einen Beurteilungsverfahren, die über Lernerfolgskontrollen hinausgehen. Sie können wechselseitig angelegt sein, d.h. nicht nur die Auszubildenden werden beurteilt, sondern auch die Ausbilder und die Ausbildungsabteilung. Zum anderen gehören aber auch Ansätze wie Zielvereinbarungen und Reflexionsgespräche zu diesem Bereich.

3.2.5 Beurteilung der Qualität der betrieblichen Ausbildung - heute und zukünftig

Interessant für die Weiterentwicklung des Themas Qualitätssicherung ist sicherlich auch: *Welche Perspektive hat zukünftig die Qualitätssicherung? Welche Relevanz kommt diesem Thema in den Betrieben zukünftig zu?*

Um die Aussagen der Betriebe hierzu einschätzen zu können, ob sie sich auch zukünftig mit Qualitätssicherung befassen wollen und mit welcher Intensität, wurde als Vergleichsbasis zuerst nach der Beurteilung ihrer eigenen momentanen Qualität der Ausbildung gefragt. Weiterhin wurde gefragt, wie die Betriebe die Qualität der Ausbildung in anderen Betrieben der eigenen Branche und in Deutschland insgesamt einschätzen, sicherlich keine objektive Messung, eine solche Selbstpositionierung.

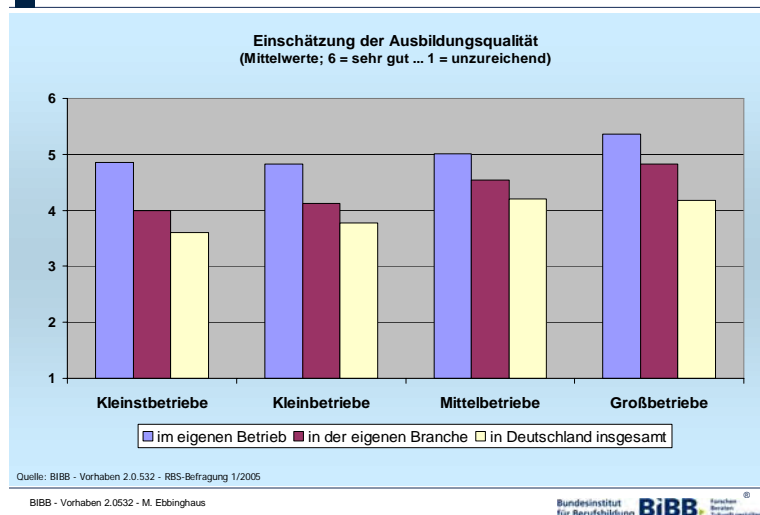


Abb. 6: Einschätzung der Ausbildungsqualität

Hier zeigt sich dann auch erwartungsgemäß, dass die Ausbildungsqualität im eigenen Betrieb selbstverständlich sehr positiv wahrgenommen wird. In der eigenen Branche will man auch nicht zu kritisch sein. In Bezug auf Deutschland insgesamt sind die Betriebe kritischer. Dennoch insgesamt von der Tendenz eher eine positive Bewertung. Dieses Bewertungsmuster ist bei der Aufteilung nach der Betriebsgröße nahezu identisch, wobei größere Betriebe noch stärker von der Qualität ihrer eigenen beruflichen Ausbildung überzeugt sind als es die kleineren Betrieben sind.

Eine gute Ausgangssituation. Die Betriebe sind von der Qualität ihrer Ausbildung überzeugt. Wenn dem so ist, stellen die Betriebe sich dann die Frage: Müssen wir denn dann noch etwas für unsere Qualitätsentwicklung tun? Haben wir nicht eigentlich das erreicht, was wir erreichen wollen? Diese Auffassung scheint in Betrieben nicht vorzuherrschen. Die Betriebe geben sich mit dem Erreichten nicht zufrieden. Vielmehr deutet sich an, dass bei den Betrieben das Bewusstsein für Qualität, Qualitätssicherung, Qualitätsgewährleistung vorhanden ist und dass sie die Qualitätsentwicklung als kontinuierliche Aufgabe sehen. Das wird für den eigenen Betrieb ähnlich gesehen wie für Betriebe in der eigenen Branche wie auch in Deutschland insgesamt.

Dieser Sachverhalt wird durch die Ergebnisse der Frage nach grundsätzlichen Aussagen zur Qualitätssicherung in der Ausbildung unterstrichen.

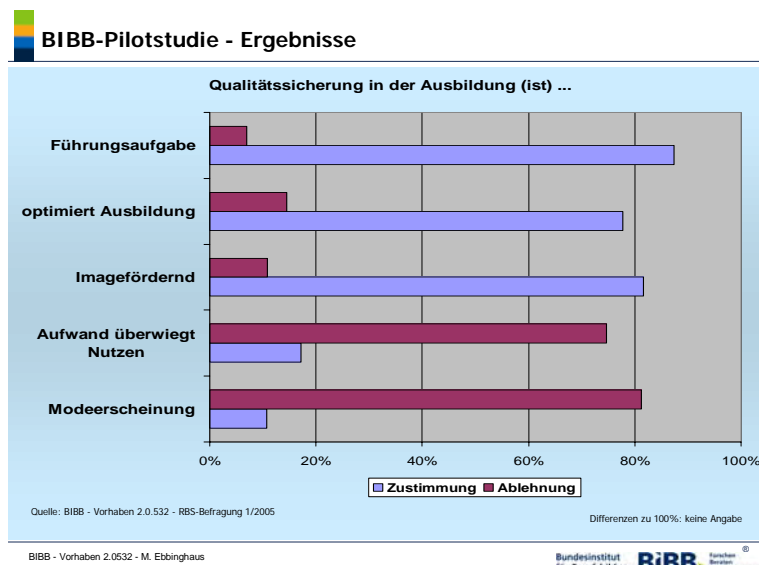


Abb. 7: Qualitätssicherung in der Ausbildung

Ein Problembewusstsein in den Betrieben ist vorhanden, denn kaum ein Betrieb hat gesagt es handelt sich hierbei um eine Modeerscheinung. Ganz im Gegenteil: Die meisten haben diese Aussage abgelehnt. Qualitätssicherung wird auch nicht nur als eine notwendige Aufgabe von den Betrieben betrachtet, sondern vielfach als eine für den Betrieb nutzbringende Aufgabe, aus der sich weitere Vorteile für den Betrieb ergeben. Insgesamt überwiegt die Meinung, dass Qualitätssicherung für den Betrieb mehr Nutzen bringt als sie Aufwand verursacht. Weiterhin fördert die Qualitätsentwicklung das Image des Betriebes und trägt zur Optimierung der Ausbildungsabläufe bei.

3.2.6 Anstöße zur Weiterentwicklung der Qualitätssicherung

Die vorherigen Ergebnisse haben gezeigt, dass Qualitätssicherung für die Betriebe eine wichtige Aufgabe ist, die sie weiter stärken wollen. Eine weitere Frage, die in diesem Zusammenhang gestellt wurde: *Von wem sollen künftige Initiativen oder Anstöße für Qualitätssicherungsmaßnahmen ausgehen? Soll das jeder Betrieb für sich machen oder sind auch kooperative Anstöße von außen gewollt und gewünscht?*

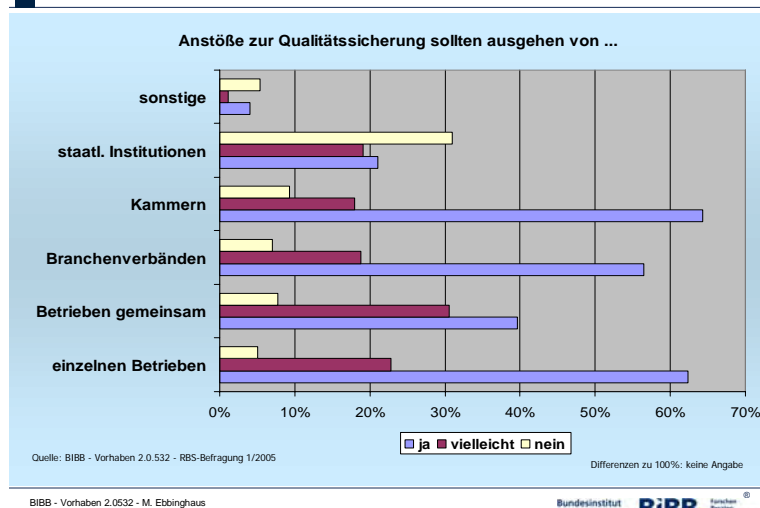


Abb. 8: Anstöße zur Qualitätsentwicklung

Hier zeigt sich ein ganz klares Bild: Anstöße, die aus dem eigenen Betrieb kommen, haben große Priorität bei den Betrieben. Die Betriebe wollen an der Qualitätssicherung in der betrieblichen Ausbildung beteiligt sein. Gleichwohl besteht aber auch eine große Aufgeschlossenheit gegenüber Anstößen bzw. Initiativen, die von externer Seite, insbesondere von den Kammern oder Branchenverbänden, ausgehen.

Eine weitere Differenzierung dieser Aussage nach Betrieben, die schon Qualitätssicherung betreiben und solchen die noch keine Qualitätssicherung betreiben, zeigt ein ähnliches Bild: Auch hier werden Anstöße zur Qualitätssicherung sowohl aus dem Betrieb wie auch von externer Seite durchaus begrüßt. Bei den Betrieben, die noch keine Qualitätssicherung betreiben, dominieren allerdings Anstöße von den Branchenverbänden deutlich vor eigenen betrieblichen Anstößen. Bei Betrieben mit expliziter Qualitätssicherungspraxis verhält es sich umgekehrt.

3.2.7 Zertifizierung der Ausbildungsqualität

Zuletzt wurde nach der Attraktivität der Option einer Zertifizierung der Qualität der beruflichen Ausbildung gefragt. Ein interessantes und erstaunliches Ergebnis: Die Mehrzahl der Betriebe vertritt zwar die Meinung, Qualitätssicherung ist imagefördernd für den Betrieb, aber nur für den geringeren Teil der Betriebe ist die Zertifizierung ihrer Ausbildungsqualität von großer Wichtigkeit. Dies spricht dafür, dass zu-

nächst einmal nach innen, in den Betrieb, auf die eigene Ausbildung gerichtete Interessen im Vordergrund der Qualitätssicherung stehen und nicht so sehr die Außen- darstellung.

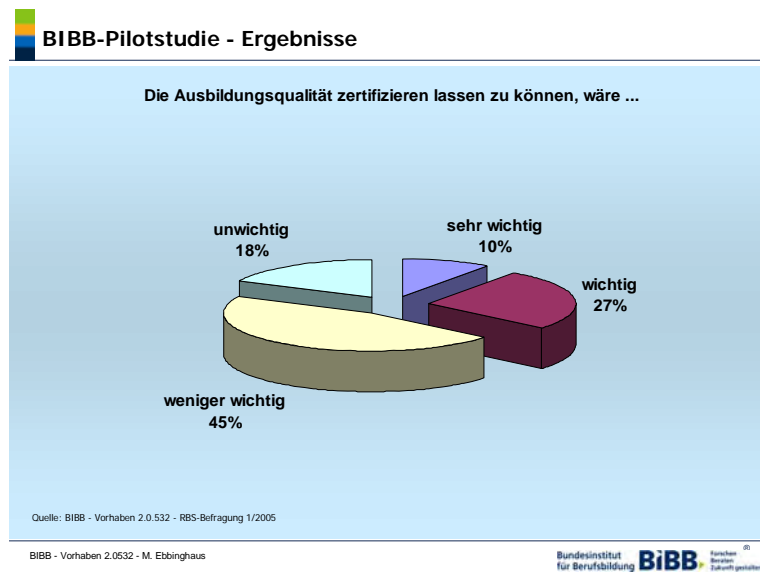


Abb. 9: Ausbildungsqualität und Zertifizierung

3.3 Ausblick

Wenn man die Ergebnisse zusammenfasst, so wirken sie auf den ersten Blick etwas widersprüchlich. Auf der einen Seite zeigt sich, Qualitätssicherung ist für die Betriebe momentan ein relevantes Thema und wird dies auch zukünftig sein bzw. wird sogar an Bedeutung gewinnen. Gleichzeitig stellt sich der Stand der Qualitätssicherungspraxis in den Betrieben sehr unterschiedlich dar. Zum einen hinsichtlich der Tatsache, ob überhaupt eine systematische Qualitätssicherung der Ausbildung stattfindet, und zum anderen im Hinblick auf die Form der verschiedenen Aktivitäten der Betrieb bezüglich der Qualität der Ausbildung.

Es besteht ein genereller Bedarf nach einer Stärkung der Qualitätssicherung. Qualitätsfragen werden wichtiger und müssen intensiver angegangen werden. Vieles deutet aber auch darauf hin, dass je nach Bedarf andere Ausgangspunkte berücksichtigt werden müssen, anders mit dieser Wichtigkeit umgegangen wird. Die Betriebe haben einfach unterschiedliche Entwicklungstempi, mit denen sie sich der Qualitätsfrage nähern. Die Betriebe müssen deshalb an unterschiedlichen Punkten abge-

holt werden. Es wird sicherlich nicht gelingen, ein einheitliches Konzept zu entwickeln, welches dann für alle Betriebe und alle Schulen gleichermaßen Anwendung finden kann.

Die Pilotstudie hat wichtige Ergebnisse zu Tage gefördert, aber auch eine Vielzahl von Fragen zu unterschiedlichen Themenbereichen aufgeworfen, die noch weiter untersucht werden müssten:

- Welche Gründe gibt es für den Einstieg oder den Nichteinstieg von Betrieben in Qualitätssicherungsaktivitäten der betrieblichen Ausbildung?
- Welche Ziele verfolgen Betriebe mit der Qualitätssicherung in der betrieblichen Ausbildung? Sind es mehr pädagogisch oder mehr wirtschaftlich ausgerichtete Ziele?
- Welche Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, um Betriebe, aber auch Schulen beim Einstieg in Qualitätssicherung zu unterstützen?
- Wie können die Schnittstellen zu Qualitätssicherungsaktivitäten anderer Akteure gestaltet werden?

Soweit die wesentlichen Ergebnisse der aktuellen Studie des BIBB. Sie verdeutlichen, dass die Sicherung der Ausbildungsqualität für Betriebe ein relevantes Thema ist und dass sich hieraus weitere interessante Perspektiven für die Weiterentwicklung der Qualitätssicherung der betrieblichen Ausbildung ableiten lassen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

4. Ergebnisse der Workshops zu möglichen Optionen für die Weiterentwicklung der Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung

4.1 Bewertung der lernortspezifischen Optionen

4.1.1 Erschließung der Qualitätsentwicklung für "weiße Flecken" in der Ausbildungslandschaft

Beschreibung der Option:

Neben den beruflichen Schulen und Ausbildungsbetrieben mit einem professionellen Ausbildungsmanagement sind andere Lernorte bzw. Verantwortungsträger in der Berufsausbildung zu berücksichtigen, bei denen Aktivitäten einer umfassenden Qualitätsentwicklung bislang weitgehend fehlen. Zu denken ist insbesondere an klein- und mittelständische Ausbildungsbetriebe, aber auch an die Zuständigen Stellen sowie die über- und außerbetrieblichen Berufsbildungsstätten.

Die Gestaltung entsprechender Qualitätsentwicklungskonzepte könnte sich an den skizzierten Kernaktivitäten orientieren, wäre jedoch auf die spezifischen Bedingungen der jeweiligen Lernorte auszurichten. Im Einzelnen besteht ein vertiefter Forschungs- und Entwicklungsbedarf, um geeignete Konzepte für eine mögliche Erprobung vorzubereiten.

Für die Option spricht:

- Die Attraktivität der Kleinbetriebe als Ausbildungsbetriebe wird erhöht.
- Das Ansehen der Betriebe und das Betriebsklima werden verbessert.
- Mögliche Qualitätsprobleme der Ausbildung in Kleinbetrieben werden reduziert.
- Das Qualitätsbewusstsein in den klein- und mittelständischen Betrieben wird erhöht z.B. durch die Einführung einer Feedback-Kultur.
- Es entwickelt sich eine neue Qualität der Lernortkooperation. Es entsteht ein gemeinsamer Zielfindungsprozess zum Thema Qualität und eine gemeinsame Zielorientierung bis zur Prüfung.
- Es wird ein strukturiertes Unterstützungssystem für klein- und mittelständische Betriebe zum Thema Ausbildungsqualität entwickelt. Beteiligt sind dabei Ausbildungsvertreter der Betriebe, Kammervertreter und eventuell Vertreter der dua-

len Partner. Dieses Unterstützungssystem fördert die Implementierung von Qualitätsentwicklungssystemen bei Kleinbetrieben.

- Bei den Kammern und in der Schuladministration entsteht ein transparenter Satz von Erfolgsindikatoren für die Ausbildung.
- Die Zahl der Ausbildungsplätze kann zunehmen.
- Ausbildungsabbrüche werden reduziert.
- Alle an der betrieblichen Ausbildung Beteiligten sind einbezogen.

Gegen die Option spricht:

- Ein Qualitätsentwicklungskonzept, das alle "weißen Flecken" integriert, also ein Konzept für alle an der Berufsausbildung Beteiligten, ist nicht effektiv. Für eine spezifische Qualitätsentwicklung braucht es "weiße Flecken".
- Die Betriebe geben Entscheidungsbefugnisse aus der Hand.
- Die Ausbildungskammern bei Klein- und Mittelbetrieben stehen einem systematischen Qualitätsmanagement eher kritisch gegenüber.
- Ein übergreifendes Qualitätsentwicklungskonzept schafft zusätzlichen Verwaltungsaufwand.
- Die Einführung von Qualitätsmanagement für Betriebe könnte zum Ausbildungshemmnis werden.

Bei der Umsetzung der Option wäre zu beachten:

- Es müssen klare Qualitätsziele entwickelt werden, damit Qualitätsmanagement nicht zum Selbstzweck wird.
- Der übergreifende Qualitätsrahmen für die berufliche Bildung und die entsprechenden Schnittstellen müssen beschrieben werden (siehe auch Option 3).
- Ein Qualitätsentwicklungskonzept muss sich an den entsprechenden Rahmenbedingungen orientieren, z.B. an den Ressourcen der Kleinbetriebe.
- Bereits vorhandene Qualifikationsentwicklungssysteme für die ausbildungsbe teiligten Institutionen sollen berücksichtigt werden.
- Geeignete Unterstützungssysteme sind erforderlich.
- Ein notwendiges Unterstützungssystem muss praxistauglich sein und darf nicht von außen vorgegeben werden. Es sollte deshalb gemeinsam mit Betriebsvertretern entwickelt werden.
- Die Kammern müssen ihre Rolle als "Prozessbegleiter" annehmen.
- Eine weitere Vernetzung der Lernorte ist erforderlich.

4.1.2 Entwicklung von "Good Practice Sets"

Beschreibung der Option:

Gestützt auf die skizzierten Kernaktivitäten und unter Berücksichtigung bestehender Erfahrungen aus Betrieben und Schulen könnte ein Prototyp für ein umfassendes Qualitätsentwicklungssystem für die betriebliche Berufsausbildung entwickelt und interessierten Betrieben zur Verfügung gestellt werden. Dieser Prototyp könnte auch als Benchmark für Betriebe und Schulen dienen, die ihr bestehendes System überprüfen, verbessern oder ausbauen möchten. Für Betriebe und Schulen, die sich erstmals mit der Entwicklung eines Systems beschäftigen, dient der Prototyp als Strukturierungsfolie, mit dessen Hilfe die zentralen Fragen adressiert und verfolgt werden können. Im Ergebnis entstünde ein "Good Practice Set", das u. a. die folgenden Komponenten umfassen könnte:

- Beispiele für sinnvolle Qualitätsziele, einschließlich Präzisierung über mögliche Indikatoren und Standards
- Instrumente, die im Rahmen von Evaluationsverfahren eingesetzt werden können
- Hinweise auf mögliche Maßnahmen, die mit Bezug auf spezifische Qualitätsziele diskutiert werden können

Für die Option spricht:

- Sie kann rasch in die Praxis umgesetzt werden.
- Es können gute Erfahrungen gebündelt und genutzt und es kann aus den Fehlern von anderen gelernt werden - "das Rad muss nicht neu erfunden werden".
- "Einsteiger" in Qualitätsentwicklungsprozesse erhalten eine Orientierungsgrundlage.
- Bei freiwilliger Übernahme durch mehrere Schulen oder Betriebe entstehen Vergleichsmöglichkeiten: Wo stehe ich? Wie gut bin ich in der Ausbildung?
- Good Practice Sets geben Anstöße für eigene Entwicklungen.
- Der Austausch mit Gesprächspartnern zum Thema Qualitätsentwicklung wird erleichtert.
- Ein bereits existierendes Beispiel ist die Initiative "Ausgezeichneter Ausbildungsbetrieb" der Maler und Lackierer in Hessen und Schleswig-Holstein. Diese Maßnahme erfolgte unter Einbindung der zuständigen Kultusministerien und Handwerksbetriebe.

Gegen die Option spricht:

- Es entsteht ein unübersichtliches Angebot an Good Practice Sets, wobei nur „Leuchttürme“ dokumentiert werden.
- Die Betriebe öffnen sich nur bedingt (Problematik: Betriebsgeheimnis, Vertraulichkeit von Informationen).
- Der organisatorische Aufwand für die Nutzbarmachung von Good Practice Sets ist hoch, insbesondere für die Installation, die Pflege, die Beratung, die Begleitung und die Rückkoppelung. Wer macht das? Welche Kosten entstehen?
- Die unreflektierte Übernahme eines "Werkzeugs" von außen ist für die Verinnerlichung des Qualitätsprozesses bei den Beteiligten problematisch.
- Die Erwartungen an Good Practice Sets sind zu hoch.
- Wenn sich ein System erst verfestigt, könnte es als Standard deklariert werden.

Bei der Umsetzung der Option wäre zu beachten:

- Die Lernorte müssen gemeinsam die Ziele, Indikatoren und Standards abstimmen.
- Für die Auswahl der Good Practice Sets müssen Kriterien festgelegt werden.
- Eine einfache und praxismgerechte Nutzung der Good Practice Sets ist sicherzustellen. Eine Strukturierungsvorgabe ermöglicht die zielgerichtete Suche.
- Good Practice Sets ins Internet einzustellen reicht nicht aus.
- Die erforderlichen Rahmenbedingungen sind festzulegen, z.B. persönliche Unterstützung bei der Implementierung (Verband, Partnerbetrieb), Ansprechpartner, Aktualisierung.
- Der Transfer des Systems muss sorgfältig erfolgen, wobei eine kontinuierliche Begleitung der Plattform gewährleistet sein muss (z.B. Pflege, Wartung, Begleitung, Ansprechpartner). Ein zentraler Ansprechpartner zur Vernetzung der Good Practice Sets könnte das BIBB sein; als Plattform bietet sich z.B. ein interaktives Infosystem der Stiftung Warentest an.
- Es sollte eine Erprobungsphase unter Einbeziehung möglicher Nutzer erfolgen (u.a. Test der Bedienerfreundlichkeit). Dabei sollten die Erfahrungen des Einführungsprozesses und des Gesamtprozesses "Good Practice Beispiele" evaluiert werden.

4.2 Bewertung lernortübergreifender Optionen

4.2.1 Entwicklung eines lernortübergreifenden Qualitätsentwicklungsrahmens auf der Ebene von Bildungsgängen

Beschreibung der Option:

Die Erweiterung des lernortspezifischen Qualitätsansatzes erfordert die Anwendung eines Bezugsrahmens im Gesamtbereich eines Bildungsganges. Dazu müsste ein lernortübergreifender Qualitätsentwicklungsrahmen für den jeweiligen Bildungsgang erarbeitet werden. "Bildungsgang" könnte ein klassischer dualer Ausbildungsgang sein; gleichermaßen kommen aber auch weitere in Deutschland realisierte Ausbildungsgänge in Frage.

Für die Option spricht:

- Im Berufsbildungsgesetz ist die Lernortkooperation verankert und damit die rechtliche Grundlage für diese Option vorhanden.
- Durch die Ordnungsmittel des jeweiligen Bildungsganges - z.B. Ausbildungsordnung und Rahmenlehrplan - ist ein gemeinsamer Rahmen vorgegeben.
- Die Option setzt prozessorientiert direkt am einzelnen Bildungsgang an.
- Bei den Beteiligten sind ein ähnliches Qualitätsverständnis und gegenseitige Akzeptanz vorhanden.
- Die Arbeit an einer Aufgabe mit einem gemeinsamen Ziel fördert die Zusammenarbeit der dualen Partner, die Abstimmung ihrer Konzepte und das Problembewusstsein und schafft so einen gemeinsamen "Lernraum" für die beiden Lernorte.
- Ein lernortübergreifender Qualitätsrahmen bringt Transparenz und Verbindlichkeit für alle an der Ausbildung Beteiligten.
- Die Option ermöglicht maßgeschneiderte Lösungen für einzelne Schulen bzw. Schulverbände und die jeweils beteiligten Betriebe. Die Realisierung wird bei Bildungsgängen, bei denen z.B. wenige große Betriebe die Mehrzahl der Auszubildenden in einer Berufsschulklasse stellen, am einfachsten sein.
- Die Wirkungsprognose ist hoch.

Gegen die Option spricht:

- Die unterschiedlichen Bildungsziele der beiden Lernorte bedingen unterschiedliche Qualitätsphilosophien, die nur schwer aufeinander abzustimmen sind.
- Lokale oder regionale Qualitätsvereinbarungen (z.B. administrative Vorgaben für die schulische Fremdevaluation oder etablierte betriebliche Qualitätsmanagementsysteme) können der Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsrahmens entgegenlaufen.
- Das Qualitätsverständnis der beruflichen Schule muss eine Vielzahl von Bildungsgängen berücksichtigen.
- Durch Ängste auf beiden Seiten, die u.a. durch den Mangel an Ausbildungsplätzen hervorgerufen werden, wird der Prozess negativ beeinflusst.
- In den Ordnungsmitteln des jeweiligen Bildungsganges fehlen lernortübergreifende Zielsetzungen.
- Die Option ist kaum im großen Rahmen zu verwirklichen.

Bei der Umsetzung der Option wäre zu beachten:

- Die Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsrahmens soll modellhaft für einzelne Bildungsgänge an einzelnen Berufsschulen und mit ausgewählten Betrieben beginnen.
- Für den Anfang empfiehlt sich eine Konzentration auf Bildungsgänge mit professionellem betrieblichem Ausbildungsmanagement, einer am eigenen Bedarf ausgerichteten und daher qualitätsorientierten betrieblichen Ausbildung und einer Organisationsstruktur, die eine spätere Ausweitung erleichtert (gut organisierte Verbände, Vernetzung unter den Schulen usw.). Dies trifft z.B. auf den Ausbildungsberuf Bankkaufmann, aber auch auf Kfz-Mechatroniker oder IT-Ausbildungsberufe zu. Ein erster Schritt kann also darin bestehen, Bildungsgänge nach diesen Kriterien auszuwählen.
- Zunächst müssen die Kooperationspartner, d.h. die jeweiligen Schulen und die ausgewählten Betriebe, ins Gespräch über die Ziele eines gemeinsamen Qualitätsrahmens kommen.
- Um das Potential der Beteiligten zu nutzen, definiert anschließend jeder Lernort seine spezifische Rolle und sammelt bzw. entwickelt lernortspezifische Ziele, Kriterien und Indikatoren. Dabei sollen bereits vorhandene lokale oder regionale Qualitätsentwicklungsansätze des jeweiligen Lernortes zugrunde gelegt werden.

- Danach erfolgt die lernortübergreifende Auseinandersetzung, also der Vergleich der Ziele, Kriterien und Indikatoren. Es ist abzusehen, dass sowohl gemeinsame Qualitätsinteressen als auch Differenzen festgestellt werden. Begründbare Unterschiede im Qualitätsverständnis sollen offen gelegt, akzeptiert und als unterschiedliche Aufgabenstellung in den zu entwickelnden Qualitätsrahmen mit hinein genommen werden. Hier kann die Moderation auseinander strebender Tendenzen hilfreich sein.
- Daraus wird schließlich ein lernortübergreifender Qualitätsrahmen entwickelt.
- Der gemeinsame Qualitätsrahmen soll so offen gehalten werden, dass eine lernortspezifische Ausgestaltung (z.B. beim Einsatz der Evaluationsinstrumente) möglich ist. Ziel ist eine kreative Produktivität und nicht die Datenerzeugung.
- Für die erforderliche Dokumentation kann das Potential der gemeinsamen Ordnungsmittel genutzt werden.
- Durch Award-Systeme und das Ausschreiben von Wettbewerben kann der Anreiz vergrößert werden.
- Danach kann der Qualitätsrahmen in Abstimmung mit den Vertretern der Ausbilderseite (Fachverbände) z.B. auf einen Verbund von Berufsschulen ausgeweitet werden.
- Bei Erfolg ist eine landes- oder bundesweite Ausweitung denkbar.

(Der Umsetzungsvorschlag basiert in weiten Teilen auf Diskussionsbeiträgen von Prof. Dr. Hermann Hansis, Köln, und Carl-Heinz Doose, Mölln.)

4.2.2 Fokussierte Evaluation von ausgewählten Ausbildungsfeldern im Zuständigkeitsbereich der Zuständigen Stelle bzw. des Landesausschusses für Berufsbildung

Beschreibung der Option:

Die vierte Option besteht darin, im Zuständigkeitsbereich der beiden mit Fragen der Qualitätsentwicklung betrauten Gremien - der Zuständigen Stelle bzw. des Landesausschusses für Berufsbildung - fokussierte Evaluationen in ausgewählten Ausbildungsfeldern bzw. in wechselnden Ausbildungsbereichen durchzuführen. Diese Evaluationen hätten im Kern einen formativen Charakter. Sie dienen dazu, auf der Basis der erhobenen Daten eine Standortbestimmung im untersuchten Ausbildungsbereich zu ermöglichen und auf dieser Grundlage Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung der Ausbildungsqualität zu diskutieren.

Für die Option spricht:

- Im Berufsbildungsgesetz ist die Lernortkooperation verankert und damit die rechtliche Grundlage für diese Option vorhanden.
- Die Option folgt Empfehlungen des Hauptausschusses für Berufsbildung.
- Die gemeinsame Entwicklung von fokussierten Evaluationen fördert die Zusammenarbeit zwischen der Zuständigen Stelle und dem Landesausschuss für Berufsbildung.
- Die Ausbildungsberatungsfunktion der Kammern wird gestärkt.
- Durch fokussierte Evaluationen können Stärken und Schwächen in der Berufsausbildung identifiziert werden.
- Die Bearbeitung ausgewählter Aufgabenfelder ermöglicht eine Schwerpunktsetzung auf vorrangig zu lösende Probleme oder aktuelle bildungspolitische Ziele.
- Die Option kann zur gezielten Hilfestellung für Schulen und für Betriebe führen.

Gegen die Option spricht:

- Sie beschränkt sich auf duale Bildungsgänge.
- Die unterschiedlichen Aufgabenbereiche von Landesausschuss und Zuständiger Stelle begrenzen die Zusammenarbeit.
- Die Landesausschüsse konzentrieren sich auf regionale Problemstellungen; die Rückkopplung an den Bund fehlt.

- Bildungspolitische Schwerpunkte sind nicht immer deckungsgleich mit qualitätsverbessernden Maßnahmen.
- Der erforderliche Ressourcenbedarf kann den Prozess erschweren.
- Ein gemeinsamer Rahmen schränkt die Handlungsfreiheit der Beteiligten ein.
- Sie kann zu einer Ausweitung der Bürokratie in der Ausbildung führen und damit hemmend auf die Ausbildungsbereitschaft wirken.
- Die Akzeptanz bei den Ausbildungsbetrieben und den beruflichen Schulen ist fraglich.

Bei der Umsetzung der Option wäre zu beachten:

- Die Initiative soll vom jeweiligen Landesausschuss für Berufsbildung ausgehen.
- Das Ziel der gemeinsamen Arbeit von Landesausschuss und Zuständiger Stelle sollen fokussierte Evaluationen und nicht die Implementierung eines integrierten Qualitätsmanagementsystems sein. So kann schrittweise an die Aufgabe der Qualitätsentwicklung herangegangen werden.
- Der Landesausschuss und die Zuständige Stelle sollen Qualitätsziele und Schwerpunktthemen der gemeinsamen Arbeit vereinbaren. Bereits vorhandene Qualitätsentwicklungsmaßnahmen können als Anknüpfungspunkte dienen.
- Dabei soll differenziert nach den jeweiligen Regionen, Branchen, Betriebsgrößen usw. vorgegangen werden.
- Zu den vereinbarten Schwerpunktthemen sollen zunächst bereits vorhandene Daten (z.B. Abschlüsse, Abbrecherquoten, Abschlussnoten) ausgewertet werden, um den Erhebungsaufwand zu verringern.
- Sind Datenerhebungen erforderlich, sollen bereits entwickelte Evaluationsinstrumente eingesetzt werden (z.B. EFQM).
- Anhand der Datenlage können Stärken und Schwächen identifiziert werden. Dies ermöglicht die Konzentration auf vordringliche Verbesserungsbereiche (z.B. Senkung der Abbrecherquote oder der Durchfallquote bei Abschlussprüfungen).
- Für die identifizierten Verbesserungsbereiche sollen zielgerichtete Unterstützungs- und Beratungsangebote erarbeitet werden. Dabei soll die Ausbildungsberatung mit einbezogen werden.
- Während des ganzen Prozesses müssen die Zuständigkeiten und Ausgangslagen der beteiligten Gremien und Ebenen beachtet und Ängste offen gelegt werden.

- Wichtig ist es, neben den Gremien auch die Ausbildungsbetriebe, die Auszubildenden und alle anderen Betroffenen frühzeitig zu beteiligen, die Vorteile erkennbar zu machen und Akzeptanz zu schaffen.
- Bei allen Maßnahmen muss die betriebliche Praxis berücksichtigt werden.
- Bereits bei der Erarbeitung soll die Weiterführung des Prozesses, die Ausweitung in die Fläche und den Transfer auf andere Branchen mit bedacht werden.
- Sinnvoll erscheint eine Verknüpfung mit anderen Optionen, z.B. der Option 1.

4.3 Priorisierung der Optionen im Hinblick auf den weiteren Handlungsbedarf (tabellarische Auswertung der Teilnehmerabfrage)

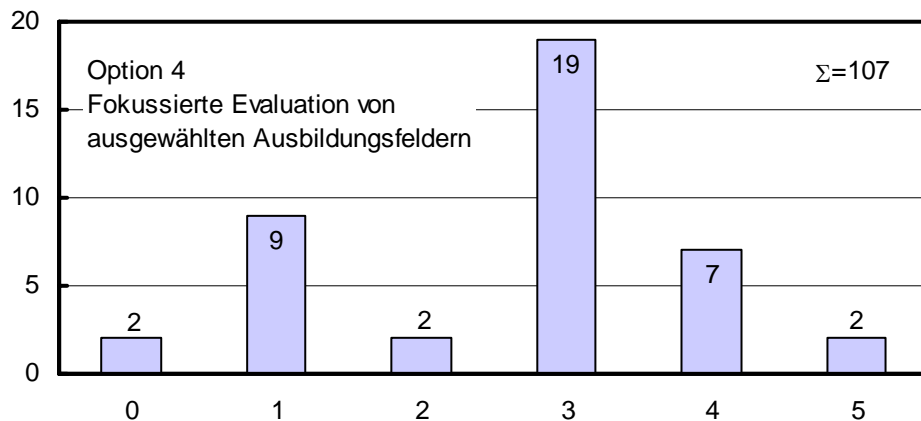
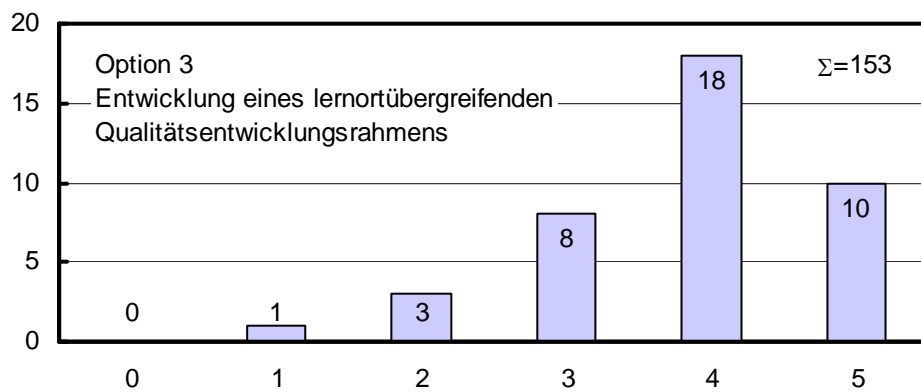
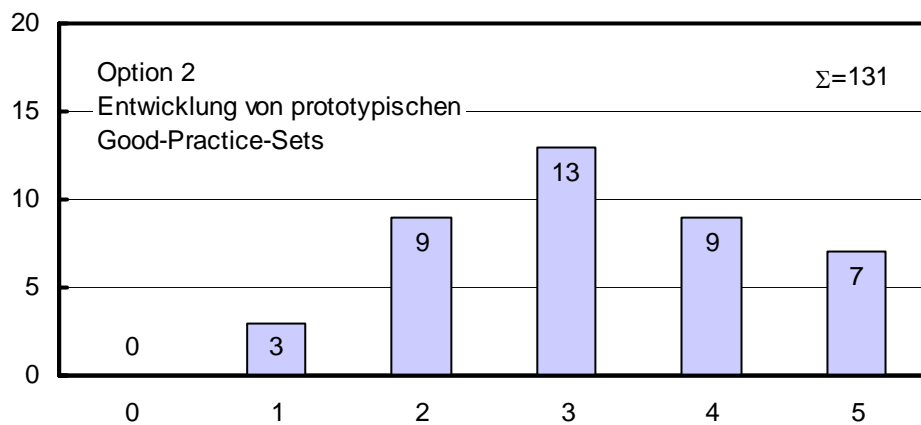
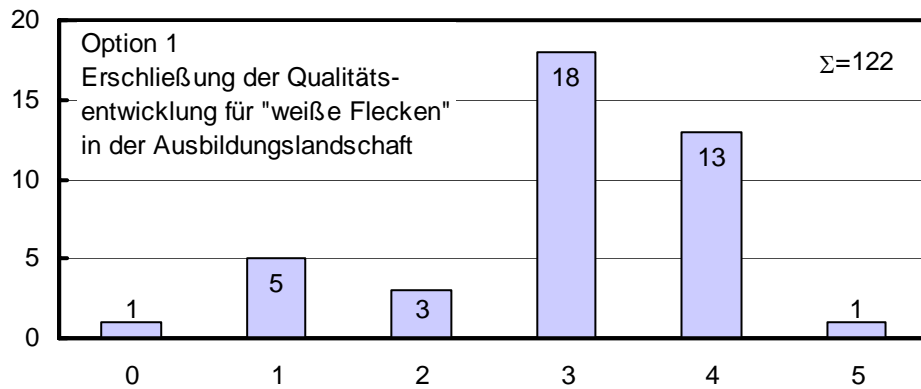
Der Auswertungsbogen (2) (siehe Anhang) ermöglichte eine Priorisierung der vier vorgestellten Optionen. Dabei konnten die Teilnehmer die Optionen durch die Vergabe von Punkten bewerten.

Punkte	Die Option ist...
0	völlig unwichtig
1	eher unwichtig
2	eher wichtig
3	wichtig
4	sehr wichtig
5	höchste Priorität

Zur Auswertung wurden die je Option vergebenen Punkte aufsummiert.

Option	Ergebnis	Priorität
Option 1 - Erschließung der Qualitätsentwicklung für "weiße Flecken" in der Ausbildungslandschaft	122 Punkte	3.
Option 2 - Entwicklung von "Good-Practice-Sets"	131 Punkte	2.
Option 3 - Entwicklung eines lernortübergreifenden Qualitätsentwicklungsrahmens	153 Punkte	1.
Option 4 - Fokussierte Evaluation von ausgewählten Ausbildungsfeldern	107 Punkte	4.

Die Verteilung der Punkte innerhalb der vier Optionen ist in den folgenden Graphiken dargestellt.



5. Zusammenfassung der Diskussionsrunde

Der Workshop "Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung" zielte nicht auf die Erzeugung fertiger Ergebnisse oder Abhandlungen. Seine Absicht war es vielmehr, das Thema intensiv zu diskutieren und so ein differenzierteres Bild zur Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung zu erhalten. Erst dann kann z.B. eingeschätzt werden, welche Ideen weiter verfolgt werden sollten, welche Möglichkeiten realisierbar erscheinen und wo die zu umseglenden Klippen liegen.

Den inhaltlichen Abschluss bildete eine offene Diskussionsrunde, die von Herrn Prof. Dr. Euler moderiert wurde. Sie bot Raum für Gedanken und Anregungen zu den vier vorgestellten Optionen und ermöglichte die Diskussion von Ideen und Perspektiven, die über den durch die Optionen vorgegebenen Rahmen hinausreichen. Die Wortbeiträge der anregenden und ausführlichen Abschlussdiskussion sind im Folgenden zusammengefasst.

- **Vorgabe von Zielen und Standards in der schulischen Qualitätsentwicklung: Top Down- und Bottom Up-Vorgehensweise**

Prof. Dr. Hermann Hansis, Leiter eines kaufmännischen Berufskollegs, Köln

Die derzeitige relativ offene Zielformulierung für die Qualitätsentwicklung beruflicher Schulen enthält große Freiheitsgrade für schulindividuelle Ausgestaltungen. Beispielhaft dafür sind die Rahmenlehrpläne für die Berufsschule, die sehr offen formuliert sind und nur allgemeine Kompetenzdimensionen und fachliche Inhaltspositionen enthalten. Daraus folgt meines Erachtens, dass nicht nur die konkrete Zieldefinition, sondern auch die Überprüfung der Zielerreichung in der Hand der Schule liegen muss (Bottom Up-Ansatz). Via Fremdevaluation kommt nun eine externe Zielvorgabe hinzu, die von den Schulen erreicht werden muss (Top Down-Ansatz) und die nicht von vorneherein bekannt gegeben, sondern im Nachhinein aufgesetzt wird.

Eine Lösung dieses Gegensatzes könnte darin bestehen, dass die zu erreichenden Standards administrativ definiert und von Beginn an vorgegeben werden. Dies würde die Transparenz erhöhen, die schulinterne Ausgestaltung jedoch insoweit beschränken. Dies wäre erträglicher als die derzeitige Beauftragung der Einzelschule mit umfänglichen Ausgestaltungsaufgaben bei gleichzei-

tigem Überprüfungsvorbehalt im Wege der Fremdevaluation.

Prof. Dr. Dieter Euler

Im New Public Management wird unterschieden zwischen den von oben vorgegebenen, hinreichend offenen *strategischen Zielen* und den von der ausführenden Instanz zu definierenden *operativen Zielen*. Das erfordert eine Administration, die klare strategische Ziele vorgeben kann und will.

Jürgen Schröder, Landesinstitut für Schule und Ausbildung Mecklenburg-Vorpommern

Es scheint mir sehr fragwürdig, berufliche Schulen z.B. per Schulgesetz zur Erstellung von Schulprogrammen zu verpflichten, ohne Qualitätsbereiche, Kriterien oder Indikatoren vorzugeben. Im Nachhinein werden nun mit der Fremdevaluation - ohne Bezug zum Schulprogramm - konkrete Qualitätsbereiche vorgeschrieben, denen die Schule zu folgen hat. Die Wirkung auf die schulischen Qualitätsentwicklungsprozesse kann sich jeder ausmalen.

- **Schwerpunkte der Evaluation: Input, Prozesse oder Output bzw. Outcome**

Prof. Dr. Hermann Hansis

In schulischen Qualitätsentwicklungssystemen und bei der Evaluation werden die Bereiche Input (Rahmenvorgaben, Ressourcen, usw.), Prozesse (Unterrichtsqualität, Klassen- und Schulklima, Leitung der Schule, Schulorganisation usw.) und Output (Lernergebnisse, Prüfungserfolg usw.) bzw. Outcome (Erfolg in der Anschlussbildung und im Beruf) unterschieden. Bei der Evaluation beruflicher Schulen plädiere ich dafür, den Schwerpunkt im Bereich Output oder Outcome zu setzen. So kann festgestellt werden, wie groß der Gewinn der Schülerinnen und Schüler beim Besuch einer beruflichen Schule tatsächlich war. Daran müssen sich Schulen als staatlich beauftragte Bildungsdienstleister letztlich messen lassen. Im Gegensatz dazu wird derzeit in allen Bundesländern mit dem nachträglichen Einschub von Fremdevaluation oder Inspektion der Blick verstärkt auf die schulischen Prozesse gerichtet. Damit wird vom Paradigma der Outputsteuerung abgewichen und meines Erachtens ein Schritt zurück gegangen.

Darüber hinaus ist der Erkenntnisgewinn bei der Evaluation von Prozessen be-

grenzt, wie am Beispiel "Unterricht" gezeigt werden kann: Bei der Unterrichtsbeobachtung kann festgestellt werden, ob die Unterrichtstheorie der Lehrperson deckungsgleich ist mit der des Beobachters. Dieser Abgleich der Theorien erlaubt keine Aussage zur Wirksamkeit des Unterrichts - dazu müssten die erzielten Ergebnisse evaluiert werden. Erst wenn die Ergebnisse, also Output und Outcome, hinter den Vorgaben zurück bleiben, sollten die Prozesse in Augenschein genommen werden, um die Ursachen für die Differenz herauszufinden.

Prof. Dr. Dieter Euler

Output und Outcome sind diejenigen Bereiche, die nicht nur für Schulen, sondern auch für Betriebe am schwierigsten zu evaluieren sind. So versucht z.B. das betriebliche Bildungscontrolling seit Jahren, den Transfererfolg von Bildungsmaßnahmen zu evaluieren. Dabei werden interessante Zahlen generiert, ohne dass sich bisher das Gefühl eingestellt hat, das wirklich Wesentliche zu erfassen. Das Gemessene ist nicht immer das Angemessene oder, anders ausgedrückt, das, was man zählen kann, zählt manchmal nicht (und was zählt kann man manchmal nicht zählen).

- **Analyse vorhandener Qualitätsmanagementsysteme**

Dieter Hölterhoff, Ministerium für Bildung, Jugend und Sport Brandenburg

Es gibt eine große Anzahl verschiedenster Systeme und Instrumente, mit denen versucht wird, die Qualität zu verbessern. Für mich stellt sich nun die Frage, wie diese Systeme und Instrumente zusammen passen, was sie innerhalb unseres Berufsbildungssystems leisten können, welche Systeme und welche Instrumente an welchem Lernort sinnvoll eingesetzt werden können. Ein wichtiger Schritt wäre für mich die Klärung dieser Fragen, und dazu brauchen wir auch wissenschaftlichen Beistand.

Alfred Töpfer, Stiftung Warentest, Berlin

Qualitätsentwicklung ist ein bunter Strauß verschiedener Systeme, Verfahren und Prozesse. In der Industrie, im Schulsystem und in der privaten Weiterbildung werden eine Vielzahl von Qualitätsmanagementsystemen wie z.B. ISO oder EFQM, Benchmarking, Rating und Ranking, Selbst- und Fremdevaluation eingesetzt. Wir brauchen eine Diskussion darüber, welches Verfahren an wel-

cher Stelle welchen Nutzen hat - in welcher Situation beispielsweise eine Bewertung des Outputs sinnvoll ist und wo die Prozesse im Mittelpunkt stehen sollten, wo eine Zertifizierung erforderlich ist und wo nicht. Sinnvoll wäre also eine Übersicht über die jeweiligen Profile, Stärken und Schwächen der unterschiedlichen Verfahren.

- **Anbindung der beruflichen Schulen an die Entwicklungen im allgemein bildenden Schulsystem**

Dr. Beate Scheffler, Ministerium für Schule und Weiterbildung Nordrhein-Westfalen, gleichzeitig Vorsitzende des UABBi

Das berufliche Schulsystem befindet sich in einer Sandwichposition: Es soll auf der einen Seite die Erwartungen der Betriebe erfüllen. Auf der anderen Seite drückt - zumindest im "innerbetrieblichen Verhältnis", also z.B. in den Kultusministerien - das allgemein bildende System. Die derzeitigen Innovationen in vielen Bundesländern wie z.B. Schulinspektion, Vergleichsarbeiten oder Zentralabitur sind nicht aus dem beruflichen Schulsystem und auch nicht aus den Bedürfnissen der Auszubildenden heraus entstanden. Sie wurden zunächst für das allgemein bildende Schulsystem entwickelt und müssen nun, weil sie für alle Schulen gelten sollen - was ja im Prinzip richtig ist - in das Gesamtsystem der beruflichen Bildung eingepasst werden. Bei uns "Bildungsbürokraten" im beruflichen Schulsystem führt das zu einer gewissen Abwehrhaltung gegenüber Neuerungen aus den allgemein bildenden Abteilungen, die nicht immer unhinterfragt übernommen werden wollen und können. Dies als Hinweis auf die Schwierigkeiten, die sich bei Qualitätsüberlegungen in der beruflichen Bildung ergeben, wenn man im gesamtbildungspolitischen Feld agiert.

Prof. Dr. Dieter Euler

In der Diskussion nach PISA wurde die Einführung von Vergleichsuntersuchungen, von Schulinspektionen oder von "Bildungs-TÜVs" gefordert. All diesen Elementen liegt das Kontrollparadigma zu Grunde; Ziel ist die Überprüfung der Schulen und die Kontrolle, ob nicht etwas falsch läuft. Die Diskussion wird vom allgemein bildenden Schulsystem dominiert, und wenn nun von Vertretern der beruflichen Bildung auf Qualitätsentwicklung ausgerichtete Ansätze hinein getragen werden, weniger Kontrolle, sondern mehr Unterstützung gefordert wird

und die formative Evaluation bevorzugt wird, dann befinden sie sich in einem gewissen Spannungsfeld zu den oben genannten Forderungen. Es ist nicht leicht, sich bei diesem Gegenwind zu behaupten.

- **Positionierung der beruflichen Bildung im Feld der gesamten schulischen Qualitätsentwicklung**

Arnulf Zöller

In vielen Bundesländern ist die externe Schulevaluation derzeit in einer Phase der Positionierung und Verfestigung. In der Regel wurde sie für allgemein bildende Schulen konzipiert, und es ist abzusehen, dass sie deren innerschulische Entwicklung in den nächsten Jahren maßgeblich beeinflussen wird. Die vielen konkreten Projekte zur Qualitätsentwicklung beruflicher Schulen werden im öffentlichen Raum dagegen nur wenig wahrgenommen. Umso dringlicher wäre es, dass die berufliche Bildung ihre spezifischen Interessen verstärkt öffentlich darstellt. Die Öffentlichkeitsarbeit im Bereich der beruflichen Bildung muss von der Defensive in die Offensive gehen, muss die Problemfelder offen diskutieren und Position beziehen für die Interessen der Schülerinnen und Schüler, Lehrerinnen und Lehrer, Ausbilderinnen und Ausbilder.

Dr Beate Scheffler

Der Unterausschuss für Berufliche Bildung hat den Ball aufgenommen und in Nordrhein-Westfalen gemeinsam mit der Schulaufsicht ein berufsschulspezifisches Qualitätstableau erarbeitet. Der nächste Schritt sieht vor, in berufsfachschulischen Bildungsgängen, die keinen Berufsabschluss vermitteln, sondern den mittleren Bildungsabschluss zum Ziel haben, einen Vergleich der Lernergebnisse anzustellen. Dabei soll in Zusammenarbeit mit drei Landesinstituten überprüft werden, in wie weit in den Fächern Deutsch, Englisch und Mathematik das von den jeweiligen berufsfachschulischen Bildungsgängen gestellte Anforderungsniveau den Standards mittlerer Bildungsabschlüsse entspricht. Die größte Herausforderung besteht nun darin, die ebenfalls vermittelte berufliche Qualifizierung sinnvoll in die Bewertung mit einfließen zu lassen.

Das berufsschulspezifische Qualitätstableau, das in enger Zusammenarbeit der Beteiligten erstellt wurde, kann vom UABBi auch anderen Ländern zur Verfü-

gung gestellt werden.

- **PISA-Studie für die Berufsbildung**

Arnulf Zöller, Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung München

Viele der Aktivitäten im Bereich der allgemein bildenden Schulen sind Reaktionen auf die Ergebnisse der PISA-Studie. Auch für den Bereich der beruflichen Bildung wird an eine mit PISA vergleichbare Untersuchung gedacht. Da hier ein Zusammenhang zur Qualitätsdiskussion in der beruflichen Bildung besteht, wäre es interessant, Informationen zum Untersuchungsgegenstand und zum zeitlichen Horizont eines geplanten Berufsbildungs-PISA zu erhalten.

Prof. Dr. Dieter Euler

Zum Berufsbildungs-PISA wurde von Baethge und Achtenhagen eine Machbarkeitsstudie erstellt und dem BMBF im Sommer 2005 vorgelegt. Darin werden sehr viele Probleme und Fragen aufgeworfen, die zum Teil spezifisch für die Berufsbildung sind. Wie bei ähnlichen Vergleichsuntersuchungen soll eine Messung der Kompetenz stattfinden. Wie die Meinungsbildung bei den Auftraggebern im Hinblick auf die Projektplanung weiter geht, kann derzeit nicht abgeschätzt werden.

Dieter Hölterhoff

Hier stellt sich die Frage, wo denn ein Berufsbildungs-PISA ansetzen wird - in der Berufsvorbereitung, in der dualen Ausbildung, in der Fachschule? Beim Handwerk oder bei Industrieberufen? Vor der Konzipierung einer PISA-Studie für die Berufsbildung müssten das Ziel und der Gegenstand der Untersuchung klar definiert werden. Und nur wenn die große Differenziertheit des beruflichen Bildungssystems berücksichtigt wird, kann ein Berufsbildungs-PISA aussagekräftige und vergleichbare Ergebnisse liefern.

- **Qualitätsentwicklung - ein Prozess braucht Zeit**

Herbert Nicklis, Pädagogisches Zentrum Rheinland-Pfalz

Bei der beruflichen Qualitätsentwicklung muss neben den inhaltlichen Komponenten auch der Prozess der Veränderung in den Blick genommen werden. Er

spielt sich auf dem sozialen Feld ab: Die Organisationen Schule und Betrieb und alle daran Beteiligten bilden soziale Systeme, die in geregelte Prozesse und Ordnungsmechanismen eingebettet sind. Diese sozialen Systeme gilt es im Rahmen der Qualitätsentwicklungskonzepte als lernende Organisationen neu zu formen und zu positionieren. Ein solcher Innovationsprozess wird als schwierig wahrgenommen. Hier wäre zu untersuchen, welche Ursachen zugrunde liegen und welche kontraproduktiven Mechanismen im Prozess erzeugt werden. Qualitätsentwicklung ist ein Wachstumsprozess, der letztlich von allen Beteiligten durchlebt werden muss. Ein solcher Prozess braucht Zeit, zuverlässige Rahmenbedingungen und vor allem Menschen an Schlüsselpositionen die ihn ermöglichen. Er kann nicht von oben erzwungen und kollektiv durchlaufen werden. So muss z.B. ein gemeinsamer Qualitätsrahmen den Beteiligten individuelle Entfaltungsmöglichkeiten bieten.

- **Politisch-strategische versus operative Zielrichtung der Qualitätsentwicklung**

Prof. Dr. Ralf Tenberg, Institut für Berufspädagogik der Universität Hannover

Die heutige Diskussion zeigt zwei Hauptzielrichtungen für Qualitätsmanagement in der beruflichen Bildung: Eine politisch-strategische Zielrichtung, die in Richtung Außendarstellung geht und den von außen gestellten Ansprüchen gerecht werden will, und eine operative Zielrichtung, die die berufliche Bildung von innen heraus verbessern will. Die beiden Ziele müssen noch stärker koordiniert werden. Bisher steht eher die politisch-strategische Ausrichtung im Focus, für eine übergreifende Qualitätsdiskussion in der beruflichen Bildung sollten jedoch gerade für den operativen Zielbereich noch weitere wissenschaftliche Zugänge gefunden werden.

- **Gemeinsame Qualitätsentwicklung von Schulen und Betrieben**

Friedrich Leopold, Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr Schleswig-Holstein

Es ist zu begrüßen, dass die Behandlung des Themas Qualitätsentwicklung an Berufsbildenden Schulen die betriebliche Seite einbezieht. Auf der Seite der

Betriebe steht die Qualitätsentwicklung jedoch unter ganz anderen Bedingungen als in den Schulen. Für einen Betrieb ist es z.B. unter Wettbewerbsaspekten ungleich riskanter, seine Qualitätsprozesse zu öffnen. Die Entwicklung eines branchenübergreifenden Qualitätsmanagementsystems für Betriebe erscheint auch aufgrund der sehr differenzierten Struktur schwierig. In einzelnen Bereichen gibt es jedoch durchaus positive Ansätze, z.B. bei der Verknüpfung der überbetrieblichen mit der schulischen Ausbildung. Auf diese Vorbilder sollten wir uns konzentrieren und weitere "Insellösungen", auch zwischen Beruflichen Schulen und Betrieben suchen. Dabei muss die Mitarbeit der betrieblichen Seite freiwillig bleiben. Eine einheitliche Gesamtlösung wird man jedoch kaum finden können.

Thomas Ressel, IG Metall

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, welche Rolle die Berufsbildungsausschüsse bei den zuständigen Stellen zukünftig haben und wie man die Akteure aus der betrieblichen und der schulischen Ausbildung vor Ort zusammenführt mit dem Ziel, eine systematische Qualitätsförderung gemeinsam auf den Weg zu bringen. Die aktuelle Qualitätsdebatte darf sich nicht ausschließlich auf die schulische Ebene beschränken, sondern muss auch den Bereich der betrieblichen Ausbildung verstärkt in den Blick nehmen.

Dies ist auch für die Akzeptanz des dualen Systems in Europa von großer Bedeutung, weil gerade hier die Darstellung der Qualität der betrieblichen Seite der Ausbildung schwierig ist. Auf der betrieblichen Seite ist jedoch festzuhalten, dass Qualitätsentwicklung aus dem freiwilligen Antrieb der Betriebe selbst entstehen sollte. Hierzu müssen unterstützende Instrumente für die betriebliche Ausbildung weiter entwickelt werden. Den Berufsbildungsausschüssen schreibt das reformierte BBiG die wichtige Aufgabe zu, auf eine stetige Qualitätsentwicklung der Berufsbildung hinzuwirken. Den Weg der Qualitätsentwicklung in der beruflichen Ausbildung sollten Schulen und Betriebe auch unter strategischen Gesichtspunkten gemeinsam gehen.

- **Europäischer Qualitätsrahmen**

Dr. Beate Scheffler

Die berufliche Bildung ist auf dem Weg nach Europa. Es wird versucht, einen einheitlichen Qualitätsrahmen für die Berufliche Bildung im europäischen Raum zu entwickeln. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob der so genannte Wettbewerbsföderalismus in Deutschland für die Qualitätsentwicklung der Beruflichen Bildung tatsächlich förderlich ist.

Dr. Wolfgang Kehl, Bundesverband der Lehrerinnen und Lehrer an Wirtschaftsschulen

Die duale Ausbildung wird in der europäischen Bildungsdiskussion nicht angemessen dargestellt. Vor allem die Bildungsleistungen der betrieblichen Seite werden zu wenig wahrgenommen. Die betriebliche Seite der Ausbildung hat eine ganz eigene und oft sehr hohe Qualität, die aber nur dann europaweit dargestellt werden kann, wenn sie durch transparente und verbindliche Qualitätsentwicklungssysteme abgesichert wird. Wenn das duale System im europäischen Wettbewerb bestehen soll, darf sich die betriebliche Seite der Qualitätsdiskussion nicht verschließen.

Prof. Dr. Dieter Euler

Die europäische Dimension in der beruflichen Bildung ist derzeit schwer zu überschauen. Unklar ist, was die Prämisse der Diskussion ist, wo der Ausgangspunkt und wo das Ziel liegt. Die Fixpunkte wechseln von Tag zu Tag, und in dieser so genannten "Moving Target Problematik" ist es schwierig, klare Positionen zu beziehen.

6. Schlusswort

*Dr. Hans-Jürgen Berg, Ministerium für Bildung, Frauen und Jugend
Rheinland-Pfalz,*

Vorsitzender des Arbeitskreises „Berufliche Aus- und Weiterbildung“

Ausgangspunkt der Überlegungen am Morgen war die Aussage von Herrn Ministerialdirigent Lorenz, dass die zentrale Zielsetzung darin zu sehen ist, das Lernen von jungen Menschen in beruflichen Ausbildungssituationen zu verbessern. In diesem Zusammenhang wurde die Rolle der BLK als eine typisiert, Brücken zu bauen. Eine Brücke soll Ufer miteinander verbinden, eine Brücke soll Trennendes auflösen. Hierzu hat die heutige Veranstaltung beigetragen, eine Brücke herzustellen zwischen Betrieb und Schule im Bereich der Qualitätsentwicklung. Dieses war und ist der Anspruch des Arbeitskreises. Die Diskussion und der Erfahrungsaustausch am heutigen Tag haben gezeigt, dass dieses gelungen ist. Eine der zentralen Aussagen war: „Es geht nicht um mehr Geld für Reformen, sondern es geht darum, mit den gegebenen Mitteln mehr Reformen auf den Weg zu bringen“.

An die Thematik "Qualitätsentwicklung in der betrieblichen Ausbildung" ging man ohne Scheuklappen heran. Es wird im Weiteren wichtig sein, den notwendigen Rahmen der Qualitätsentwicklung klar zu definieren. Klare Zielbeschreibungen sind für die Verankerung des Qualitätsentwicklungsprozesses sowohl an Schulen aber auch in Betrieben von großer Bedeutung. Dieses ist umso wichtiger, da der Begriff „Qualität“ bzw. „Qualitätsentwicklung“ auf Mängel hinweisen kann, die mit Veränderungen verbunden sind. Umso mehr wird es wichtig sein, den Prozess der Qualitätsentwicklung im Rahmen eines konstruktiven Dialogs offen zu gestalten. Es muss ein Prozess sein, der auf gegenseitigem Vertrauen aufbaut, bei den Stärken in den einzelnen Systemen ansetzt, dem eine einheitliche Sprache zugrunde liegt.

Die Tagung hat deutlich gemacht, dass Qualitätsentwicklungssysteme aus der Wirtschaft nicht 1:1 auf die Schulen übertragen werden können. Die Schule ist eine pädagogische Institution mit klar definierten Zielen, einem Erziehungs- und Bildungsauftrag. Im Rahmen dieses Erziehungs- und Bildungsauftrages stehen im Unterschied zur Wirtschaft ökonomische Überlegungen nicht im Zentrum der Betrachtung.

Während der heutigen Veranstaltung wurden auch kritische Stimmen zum Thema „Qualitätsentwicklung“ laut. Es ist nur allzu natürlich, dass die ein oder andere Frage darauf abzielte, ob Qualitätsentwicklung noch notwendig ist, da es doch die Kammerprüfung gibt, schulische Inspektion zunehmend die Regel sein wird und sich ein Großteil der Länder der Qualitätsprogrammentwicklung verschrieben haben. Ist es nicht allzu natürlich, dass die Agierenden im Bereich der Berufsbildung in Unruhe geraten können, wenn man sieht, wie heterogen die Betriebe sind, in denen ausgebildet wird? Gleichermäßen wird die Qualitätsfrage aufgeworfen, wenn man analysiert, worauf die Durchfallquoten bei Kammerprüfungen beruhen.

Zweifellos hat die heutige Fachtagung zum Thema „Qualitätsentwicklung“ einige dieser Klippen benannt. Nun gilt es, sie nicht zu umschiffen, sondern tatkräftig die Frage der Qualitätsentwicklung anzugehen. Sicherlich gibt es Grenzen und Begrenzungen, was die Qualitätsentwicklung betrifft. Diese gilt es auszuloten und in einem konstruktiven Dialog eine Entwicklung einzuleiten, die einen Qualitätsschub im Bereich der Qualifizierung junger Menschen nach sich zieht.

Deshalb wird der Arbeitskreis die Ergebnisse der Fachtagung weiter diskutieren und um den einen oder anderen Aspekt noch ergänzen. Das Thema ist es wert, mit Geduld und der notwendigen Beharrlichkeit weiterverfolgt zu werden. Ein mögliches Ergebnis wären dann konkrete Empfehlungen zur Struktur eines Qualitätsrahmens für die gesamte Berufsausbildung, sowohl was die betrieblichen als auch die schulischen Anteile betrifft.

Der heutige Workshop war ein wichtiger Impuls für unseren gemeinsamen Weg zu mehr Qualität in der beruflichen Ausbildung im Interesse der Jugendlichen. Ihre Ideen und Anregungen sind die Basis für unsere weiteren Überlegungen zu diesem Thema, wobei eine noch stärkere wissenschaftliche Fundierung sinnvoll erscheint.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme und für Ihre Diskussionsbeiträge, eine gute Heimreise und nochmals vielen Dank.

Bund-Länder-Kommission
für Bildungsplanung
und Forschungsförderung
- Geschäftsstelle -

53113 Bonn, 9. November 2005
Friedrich-Ebert-Allee 38
Fernruf: 0228/5402 (0) -137
oder 01888/5402 -137
Telefax: 0228/5402 -150
E-mail: blk@blk-bonn.de
klimpel@blk-bonn.de

Workshop
der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK)
am 29. November 2005, 10.30 Uhr bis 17.00 Uhr,
Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Robert-Schumann-Platz 3, 53175 Bonn

Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung

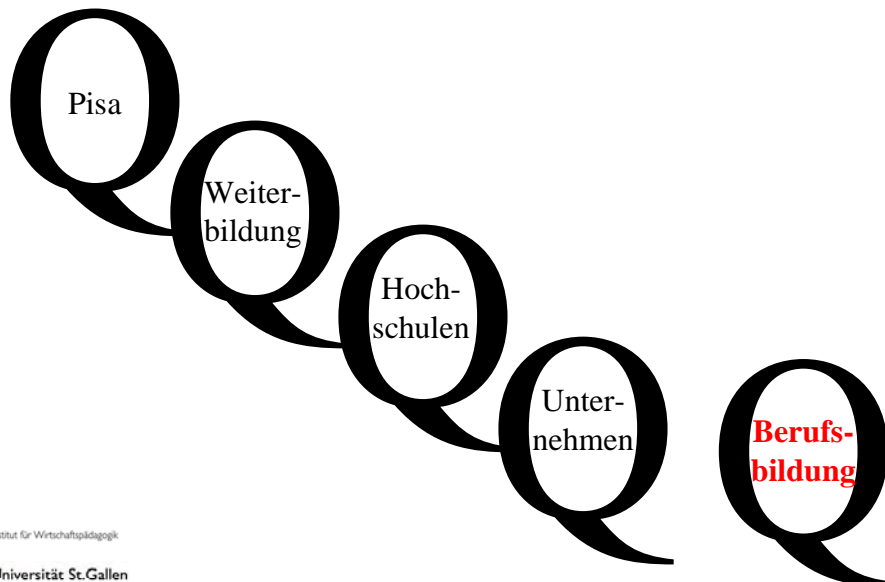
09.45 - 10.30 Uhr	Check In
10.30 - 10.45 Uhr	Begrüßung, Einleitung, Hintergründe, Ziele, Ablauf der Veranstaltung (Vorsitzender des Arbeitskreises "Berufliche Aus- und Weiterbildung", Klaus Lorenz, Baden-Württemberg)
10.45 - 11.30 Uhr	Input (1): Prof. Dr. Dieter Euler, Universität St. Gallen: Vorstellung der Studie "Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung"
11.30 - 12.00 Uhr	Input (2): Margit Ebbinghaus, Bundesinstitut für Berufsbildung: Ergebnisse einer Befragung in Betrieben zum Stand und Stellenwert des Themas Qualitätssicherung in der betrieblichen Berufsausbildung
12.00 - 12.15 Uhr	Input (3): Prof. Dr. Dieter Euler: Vorstellung möglicher Optionen für die Weiterentwicklung der Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung und Einführung in die Kleingruppenarbeit
12.15 - 13:00 Uhr	Mittagspause
13.00 - 15.15 Uhr	Arbeit in Kleingruppen
15.15 - 15.45 Uhr	Kaffeepause
15.45 - 16.45 Uhr	Diskussion der Ergebnisse im Abschlussplenum
16.45 - 17.00 Uhr	Schlusswort und Bilanz der Ergebnisse des Workshops (Vorsitzender des Arbeitskreises "Berufliche Aus- und Weiterbildung", Dr. Hans-Jürgen Berg, Rheinland-Pfalz)

Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung

Prof. Dr. Dieter Euler



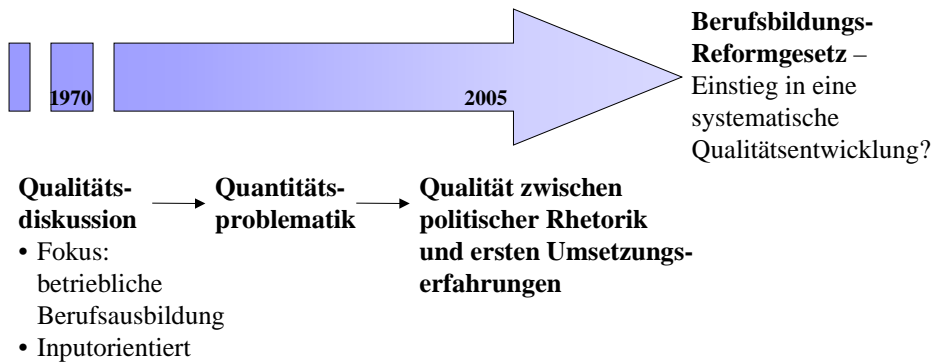
Qualität - ein neues Leitkonzept für die Bildungsreform?



Überblick

- 1** Ausgangspunkte:
Kontexte der Qualitätsdiskussion in der Berufsbildung
- 2** Ansatzpunkte
Konzeptionelle Grundlegungen
- 3** Zielpunkte
Kernaktivitäten einer systematischen Qualitätsentwicklung
- 4** Bezugspunkte:
Erfahrungen aus Fallbeispielen
- 5** Anschlusspunkte
Ansätze zur Weiterentwicklung der Qualitätsentwicklung

Ausgangspunkte: Qualitätsdebatte im Zeitraffer



Ausgangspunkte: **Kritik an der schulischen Berufsausbildung**

- Wahrnehmung der Schule als Bürokratie
- Unzulängliche Berücksichtigung der Heterogenität der Jugendlichen
- Überforderung der beruflichen Schulen, den Voraussetzungen einer steigenden Zahl von Berufsschülern mit fehlender Ausbildungsreife zu entsprechen
- Unterrichtsausfall
- Mangelnder Praxisbezug des Berufsschulunterrichts
- Didaktisch-methodische Rückständigkeit (u. a. hohe Lehrerzentriertheit, Vernachlässigung überfachlicher Lernziele)
- Fehlende Kooperation mit Betrieben und anderen außerschulischen Einrichtungen.

Ausgangspunkte: **Kritik an der betrieblichen Berufsausbildung**

u. a.

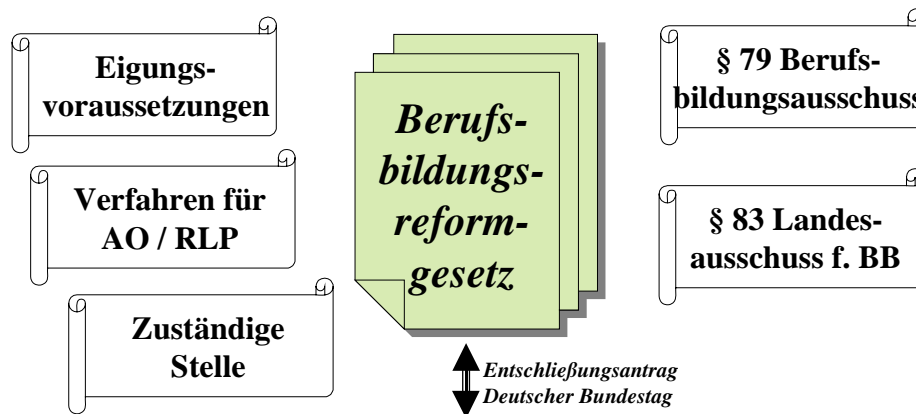
- konstant hohe Zahlen des Ausbildungsabbruchs;
- fehlende oder unzulängliche Planung und Organisation der Ausbildung;
- unzulängliche pädagogische Qualifikation des Ausbildungspersonals;
- Intensität und Relevanz der Ausbildungsprozesse;
- begrenzte Validität der Ausbildungsabschlussprüfung.

Ausgangspunkte: Hintergrundinteressen

Qualitätsentwicklung ist ein Mittel – was ist das Ziel?

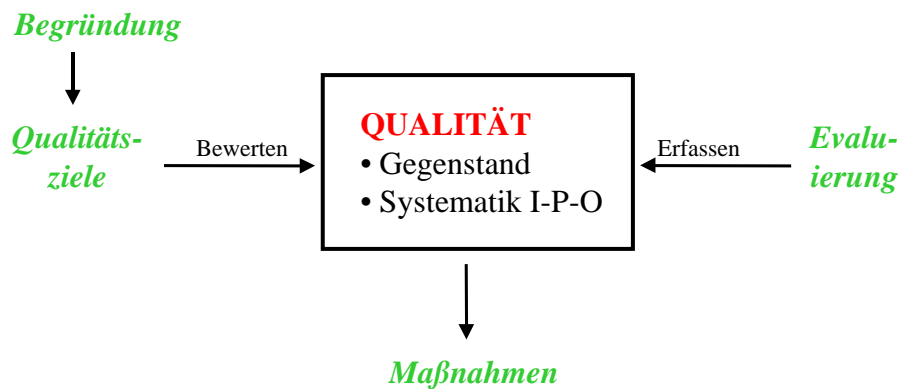
- Pädagogische Perspektive
Qualität durch erhöhte Autonomie und
,empowerment‘ von Personen und Institutionen
- Bildungsorganisatorische Perspektive
Dezentralistische Steuerung als Bedingung für
Innovation in Zeiten des Wandels
- Ökonomische Perspektive
Abbau von Bürokratie erhöht Ressourceneffizienz

Ausgangspunkte: Qualitätsbezüge im Berufsbildungsgesetz



Bundesregierung soll
„Verfahren zur externen Evaluation der Qualitätssicherungs-
praxis in der beruflichen Aus- und Weiterbildung erarbeiten“;
Ziel: *Formative* Weiterentwicklung

Ansatzpunkte: Begriffszusammenhänge der Qualitätsentwicklung



Ansatzpunkte: Quellen zur Begründung von Qualitätszielen

- Rechtsquellen
- Schul- / betriebspolitische Vorgaben
- Wissenschaftliche Theorien / empirische Befunde
- Dimensionen und Qualitätsziele aus Qualitätsentwicklungskonzepten

Ansatzpunkte: Schuleffektivitätsforschung

Faktoren einer „guten“ Schule

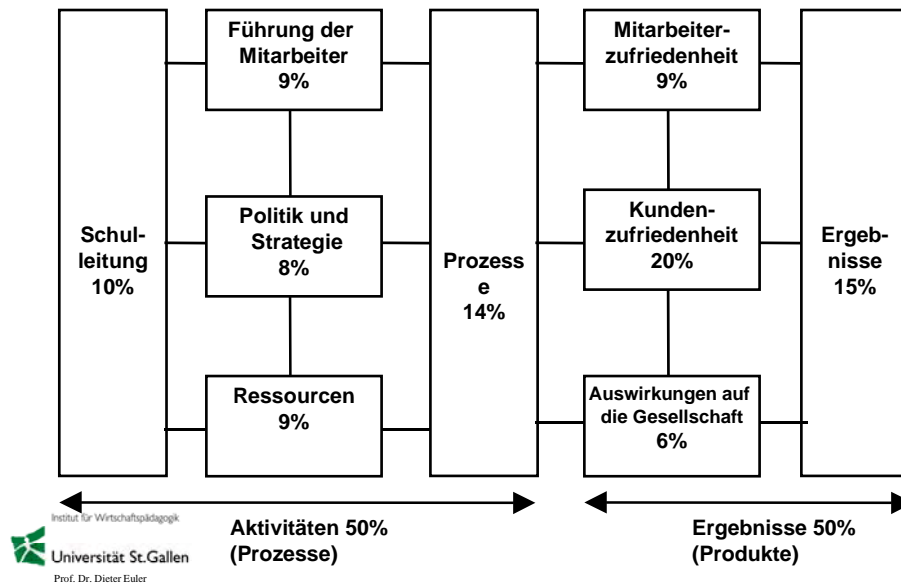
- Leistungsorientierung, hohe Erwartungen, hohe Lernerwartungen an die Lernenden
- Effiziente Schulleitung ("educational leadership")
- Konsens und Zusammenhalt im Kollegium
- Qualität von Curriculum und Lernumgebungen
- Schulklima
- Evaluationsorientierung
- Aktive und positive Beziehungen zwischen der Schule und ihrem Umfeld
- Klassenklima
- Zielstrebige Führung des Unterrichts ("classroom management")
- Klar strukturierter Unterricht ("structured instruction")
- Selbstständiges Lernen ("independent learning")
- Differenzierung, lernerangepasste Methodik
- Rückmeldung

Ansatzpunkte: Unterrichtseffektivitätsforschung

Faktoren eines „guten“ Unterrichts

- Bedeutsame und anspruchsvolle Lernziele
- Aufbau von kohärenten Wissensstrukturen.
- Möglichkeiten zum Üben
- Anwendung von Wissen
- Strukturierter, systematischer Aufbau des Lernprozesses
- Sinnggebung für das Lernen
- Gehaltvolle Lernumgebungen (herausfordernd, relevant und anschaulich)
- Förderung von anspruchsvollen Denkprozessen
- Ausbalancierte methodische Unterstützung der Lernprozesse
- Förderung von selbstgesteuertem Lernen und Metakognition
- Geeignete Unterstützung durch Medien
- Enthusiasmus, Motivation und hohe Leistungsorientierung im Verhalten der Lehrpersonen.
- Positive emotionale Steuerung (Unterrichtsklima ist angstfrei, hohe Fehlertoleranz)
- Hohe affektive Qualität auf der Beziehungsebene
- Vielfalt und Professionalität im Einsatz von Kommunikationstechniken

Ansatzpunkte: Qualitätsentwicklungskonzepte (Bsp. EFQM)



Ansatzpunkte: Qualitätsentwicklungskonzepte (Bsp. Q2E)

Inputqualitäten:

- Schulische Rahmenvorgaben und strategische Vereinbarungen
- Personelle und strukturelle Voraussetzungen
- Materielle und finanzielle Ressourcen

Prozessqualitäten Schule:

- Schulführung
- Schulorganisation und Schuladministration
- Kollegiale Zusammenarbeit und Schulkultur

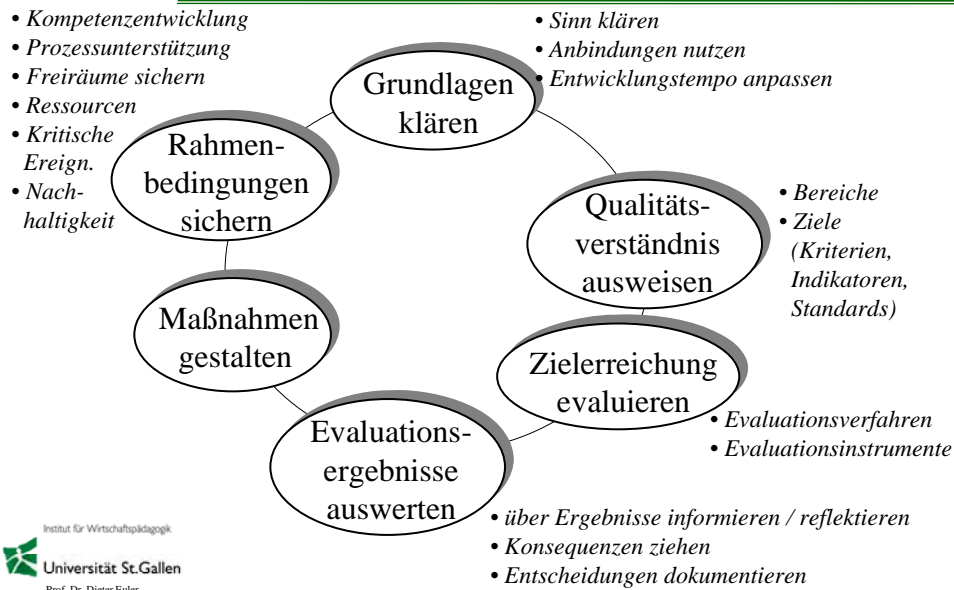
Prozessqualitäten Unterricht:

- Lehr- und Lernarrangement
- Soziale Beziehungen
- Prüfen und Beurteilen

Output-/Outcomequalitäten:

- Zufriedenheit der Leistungsempfängenden
- Lern- und Sozialisationsergebnisse
- Schul- und Laufbahnerfolg

Zielpunkte: Kernaktivitäten einer systematischen Qualitätsentwicklung



Schulische Berufsausbildung: Erfahrungen aus Modellprojekten

- Good Practices im Rahmen von Modellprojekten vorhanden ...
- Sinn von QE in Schulen nicht per se einsichtig – er muss im Prozess entdeckt werden!
- QE erfordert Vertrauen bei und zwischen den Akteuren ...
- Sprache auf pädagogische Kontexte anpassen ...
- Entwicklungstempo flexibel gestalten
- QE nicht als Enklave in der Organisation aufbauen
- Verwendung der Evaluationsdaten differenzieren: individuell, schulintern, schulextern ...
- Fremdevaluation behutsam gestalten ...
- Gestaltung von Maßnahmen zielbezogen unterstützen ...
- Dokumentation der Verantwortung der schulexternen Akteure
- Sicherung der Rahmenbedingungen nachhaltig gestalten ...
- Kritisch: Gestaltung Qualitätsagentur

Betriebliche Berufsausbildung: Ansätze für die Qualitätsentwicklung

- Abbildung des Geschäftsprozesses
„Ausbildung“ → Qualitätsziele für QE
- Begrenzung auf ausgewählte Prozesse
(z.B. Abteilungsdurchlauf)
- Punktuelle Aktivitäten bei auftretenden
Problemen

Betriebliche Berufsausbildung: Erfahrungen aus betrieblichen Projekten

- Qualität der Ausbildung gekoppelt an Qualität der
Leistungsprozesse
- Qualifizierte Ausbildung als Basis zur Deckung
des Eigenbedarfs an qualifizierten Fachkräften
- Abbildung der Ausbildung als
Wertschöpfungsprozess
- Entwicklung und Einsatz von Instrumenten (z.B.
Balanced Scorecard, Beurteilungsbogen)
- Teilweise Einbeziehung der Berufsschule

Abschluss



Ich laufe dorthin, wo der Ball hin fliegt, nicht woher er kommt ...



Qualitätssicherung in der betrieblichen Berufsausbildung

Stand - Stellenwert - Perspektive

Ergebnisse einer BIBB-Betriebsbefragung

BLK-Workshop
Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung
Bonn - 29. November 2005

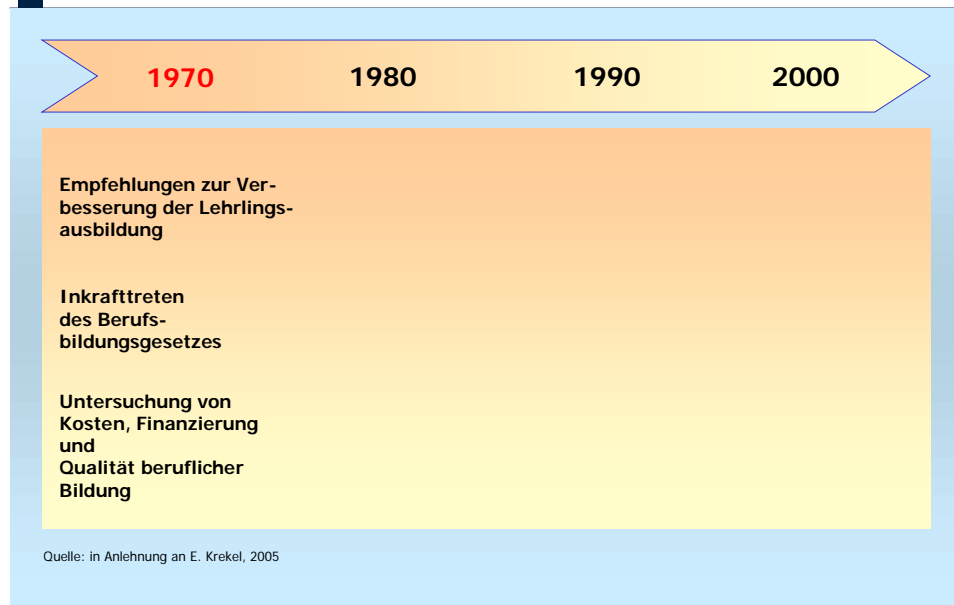


Inhalt

- **Entwicklung der Qualitätsdiskussion**
- **Anlass der aktuellen Qualitätsdiskussion**
- **BIBB-Pilotstudie**
„Qualitätssicherung in der betrieblichen Ausbildung“
 - **Konzeption**
 - **Ergebnisse**
 - **Ausblick**



Entwicklung der Qualitätsdiskussion



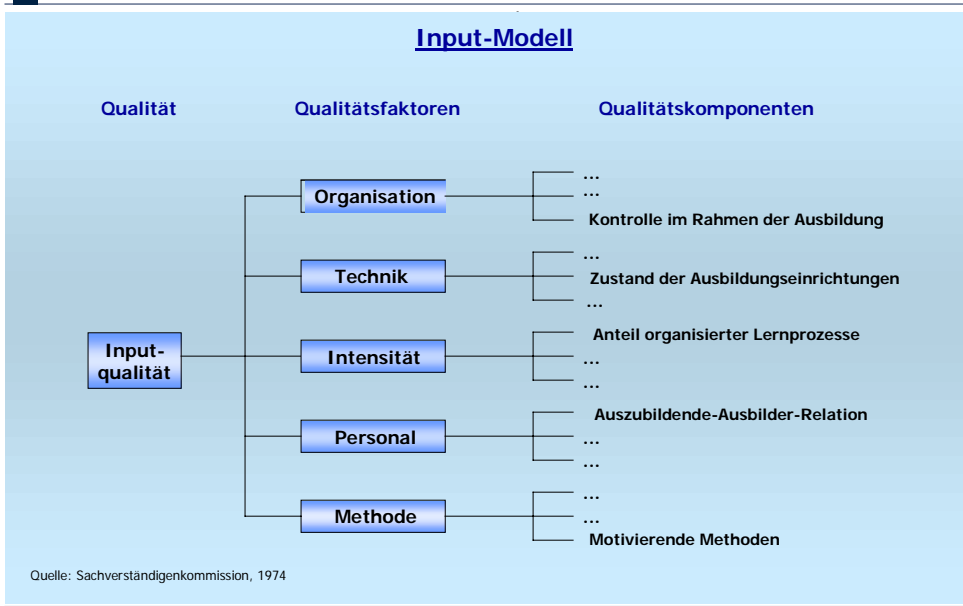
BIBB - Vorhaben 2.0532 - M. Ebbinghaus



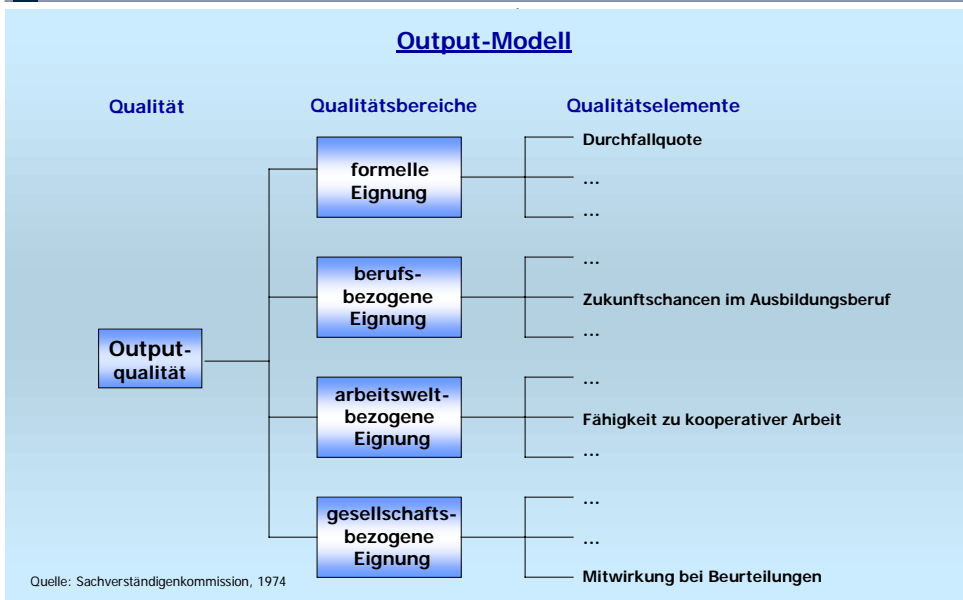
Entwicklung der Qualitätsdiskussion



BIBB - Vorhaben 2.0532 - M. Ebbinghaus

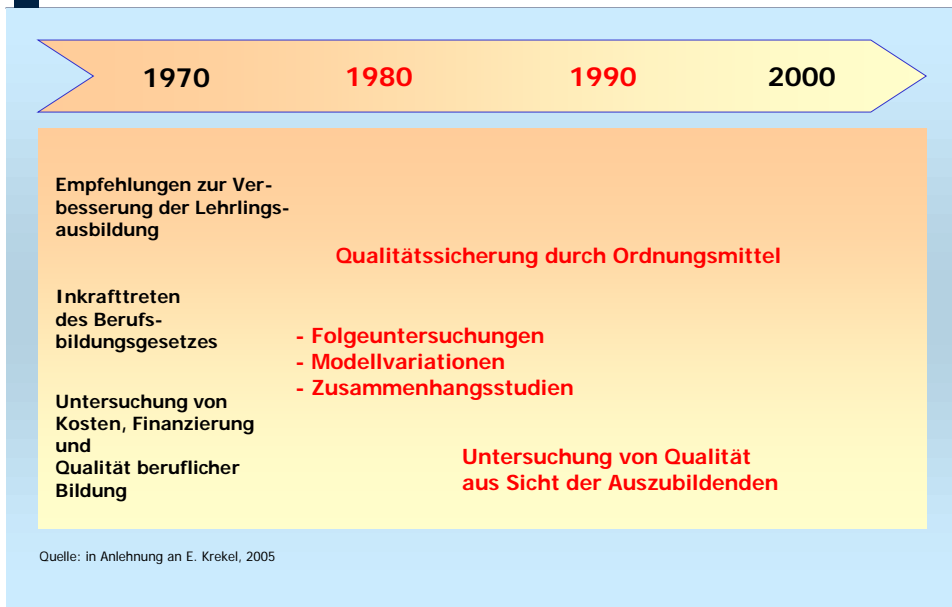


BIBB - Vorhaben 2.0532 - M. Ebbinghaus



BIBB - Vorhaben 2.0532 - M. Ebbinghaus

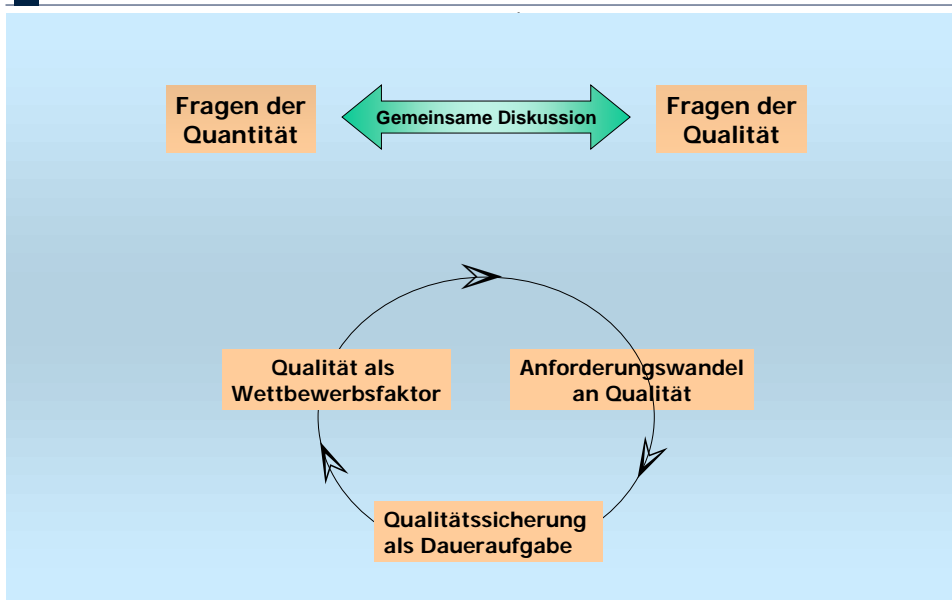
Entwicklung der Qualitätsdiskussion



BIBB - Vorhaben 2.0532 - M. Ebbinghaus

Bundesinstitut für Berufsbildung **BiBB** Forschen Beraten Zukunft gestalten

Anlass einer neuen Qualitätsdiskussion

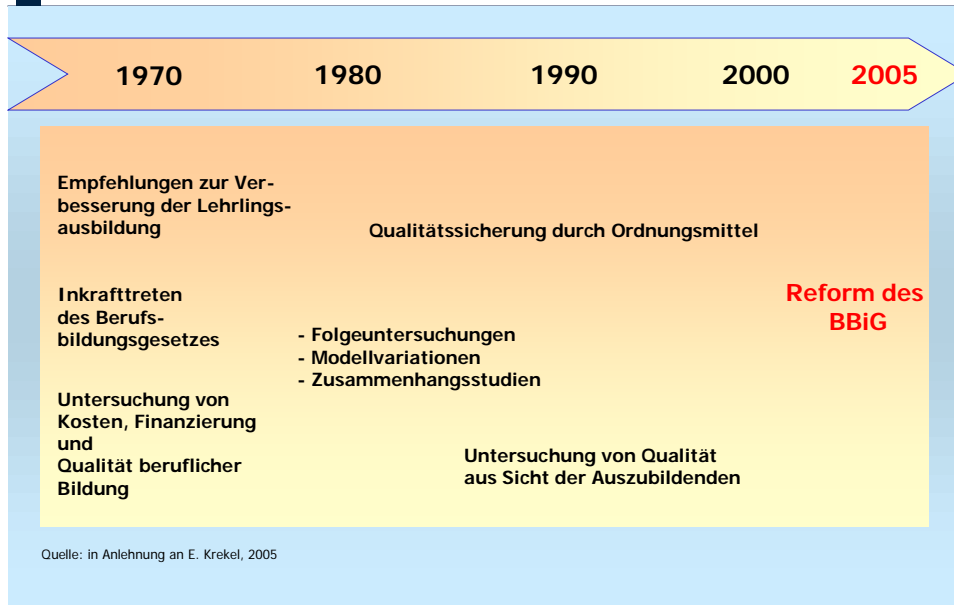


BIBB - Vorhaben 2.0532 - M. Ebbinghaus

Bundesinstitut für Berufsbildung **BiBB** Forschen Beraten Zukunft gestalten



Anlass einer neuen Qualitätsdiskussion



BIBB - Vorhaben 2.0532 - M. Ebbinghaus



Anlass einer neuen Qualitätsdiskussion

„Das Berufsbildungsgesetz enthält ein umfassendes Instrumentarium zur Sicherung der Qualität der beruflichen Bildung. Es reicht von der Festlegung bundeseinheitlicher Standards für Ausbildung und Prüfungen in den Aus- und Fortbildungsordnungen des Bundes bis zu den Pflichten der zuständigen Stellen zur Sicherung der fachlichen Eignung der Ausbilder und Ausbilderinnen sowie der Qualität der Berufsausbildung in den Betrieben. (...)“

Der Deutsche Bundestag fordert in diesem Zusammenhang die Bundesregierung auf, gemeinsam mit Sozialpartnern und Ländern und mit Unterstützung des BIBB, Verfahren zur externen Evaluation der Qualitätssicherungspraxis in der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu erarbeiten. Solche Evaluationen sollten das Ziel haben, die an der Berufsbildung Beteiligten dabei zu unterstützen, die Praxis der Qualitätssicherung weiterzuentwickeln und ihnen dazu geeignete und praktikable Instrumente zur fortlaufenden Qualitätssicherung und zum Qualitätssicherungsmanagement an die Hand zu geben.“

Quelle: Deutscher Bundestag; Drucksache 15/4752 vom 26.01.2005, S. 24f.

BIBB - Vorhaben 2.0532 - M. Ebbinghaus



Zwei Annahmen in Bezug auf betriebliche Ausbildung:

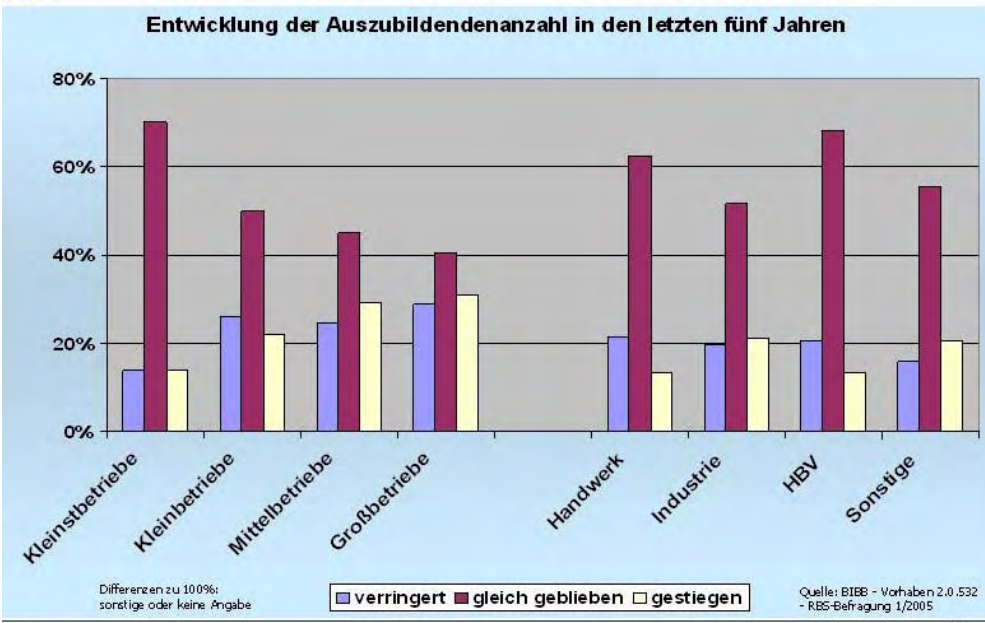
1. Betriebe praktizieren Qualitätssicherung der Ausbildung
2. Betriebe haben Bedarf, die Qualitätssicherung kontinuierlich fortzuführen und zu verbessern



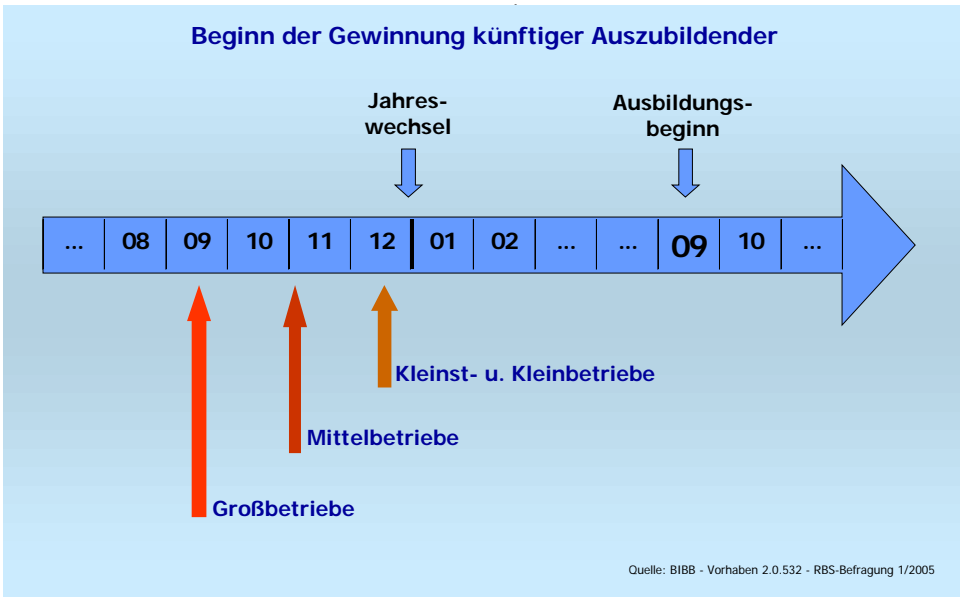
Empirisch abgesicherte Erkenntnisse zum aktuellen Stand und zum künftigen Stellenwert betrieblicher Qualitätssicherung der Ausbildung liegen kaum vor



- Gegenstandsbereich:
Betriebliche Qualitätssicherungspraxis in der Berufsausbildung
- Ziele:
 - Gewinnung erster Erkenntnisse zu Stand und Perspektive betrieblicher Qualitätssicherung
 - Auslotung von Möglichkeiten zur Stärkung betrieblicher Qualitätssicherungspraxis
 - Ableitung von Kernfragen für vertiefte Untersuchungen
- Verfahren:
Schriftliche Befragung über das Referenz-Betriebs-System des BIBB
- Stichprobe:
1.544 Referenzbetriebe
- Rücklauf:
704 Fragebögen, darunter *633 von ausbildenden Betrieben*



BIBB - Vorhaben 2.0532 - M. Ebbinghaus



BIBB - Vorhaben 2.0532 - M. Ebbinghaus



Gestaltung der Ausbildung

- Grundlage:** **Ausbildungsplan**

- Beginn:** **Einführungs- und/oder Orientierungsveranstaltungen**

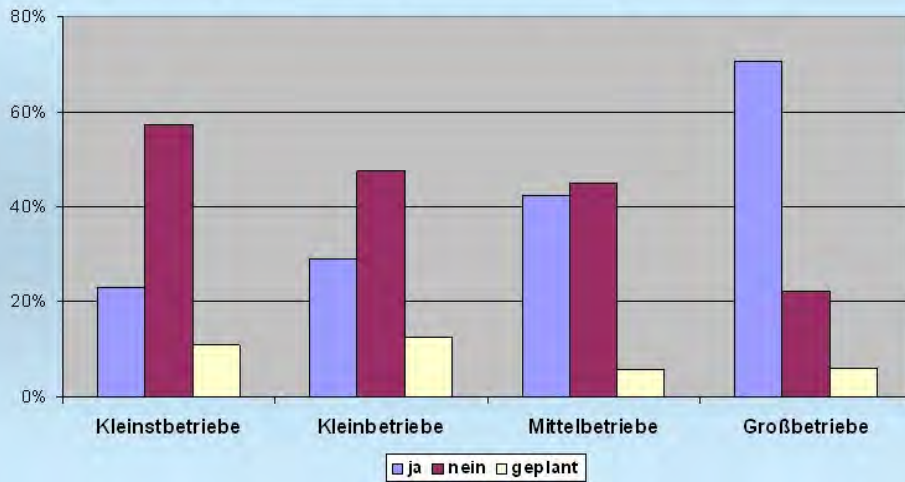
- Verlauf:** **Lernerfolgskontrollen**
 Besondere Lernangebote und -möglichkeiten

- Abschluss:** **Prüfungsvorbereitung**

Quelle: BIBB - Vorhaben 2.0.532 - RBS-Befragung 1/2005



Initiierung qualitätssichernder Maßnahmen während der letzten 3 Jahre

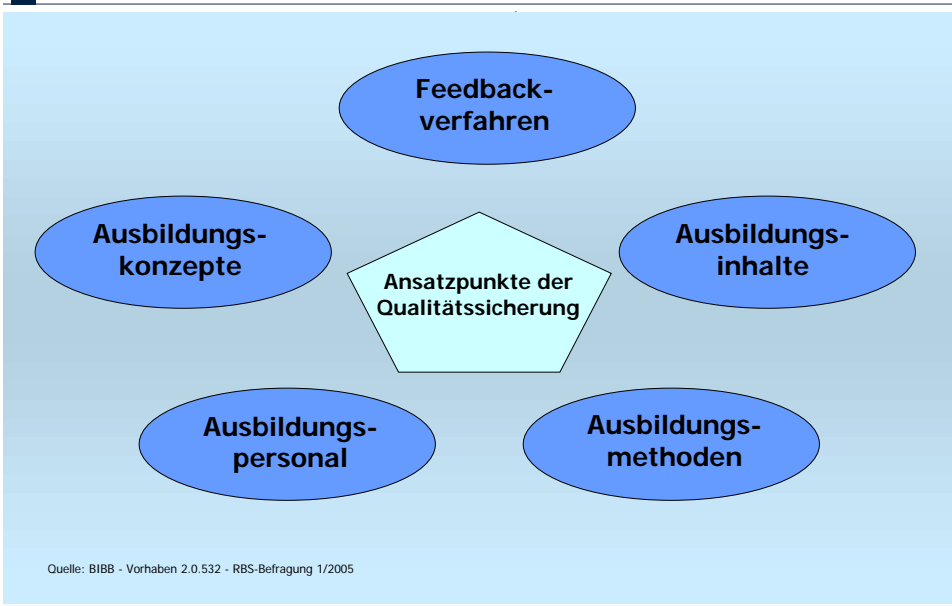


Quelle: BIBB - Vorhaben 2.0.532 - RBS-Befragung 1/2005

Differenzen zu 100%: Antwort 'weiß nicht' oder keine Angabe



BIBB-Pilotstudie - Ergebnisse

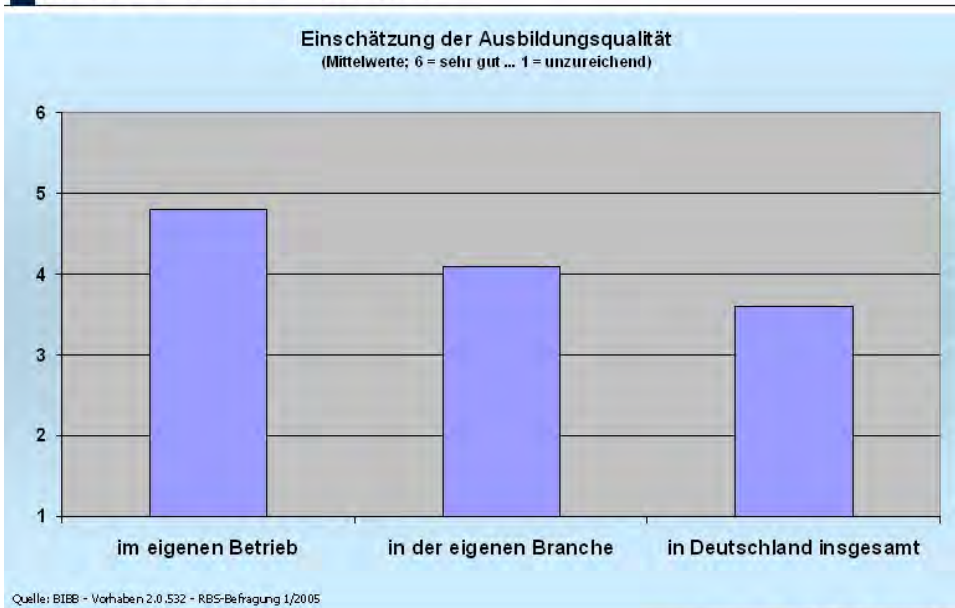


BIBB - Vorhaben 2.0532 - M. Ebbinghaus

Bundesinstitut für Berufsbildung **BiBB** Forschen Beraten Zukunft gestalten



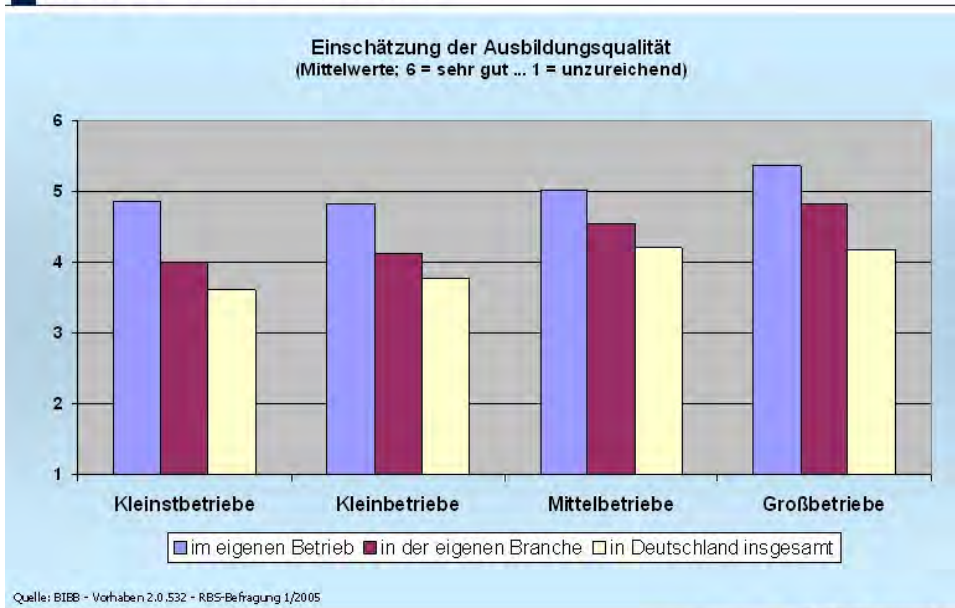
BIBB-Pilotstudie - Ergebnisse



BIBB - Vorhaben 2.0532 - M. Ebbinghaus

Bundesinstitut für Berufsbildung **BiBB** Forschen Beraten Zukunft gestalten

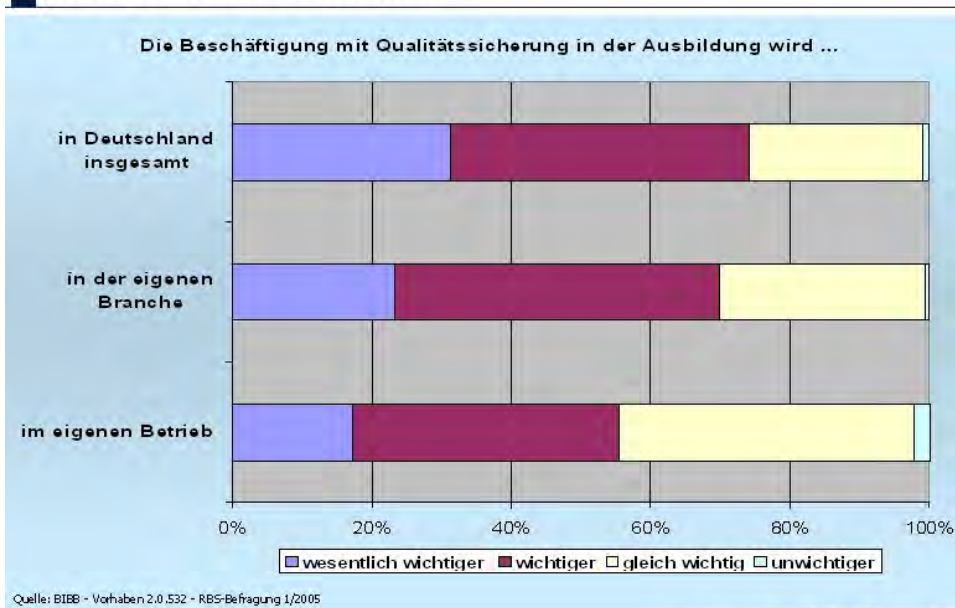
BIBB-Pilotstudie - Ergebnisse



BIBB - Vorhaben 2.0532 - M. Ebbinghaus

Bundesinstitut für Berufsbildung **BIBB** Forschen. Beraten. Zukunfts gestalten.

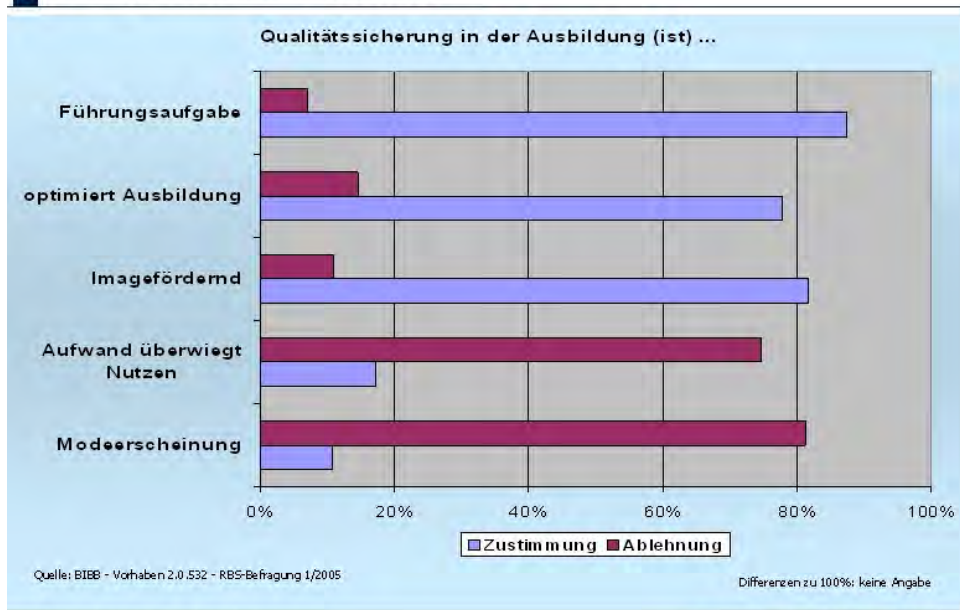
BIBB-Pilotstudie - Ergebnisse



BIBB - Vorhaben 2.0532 - M. Ebbinghaus

Bundesinstitut für Berufsbildung **BIBB** Forschen. Beraten. Zukunfts gestalten.

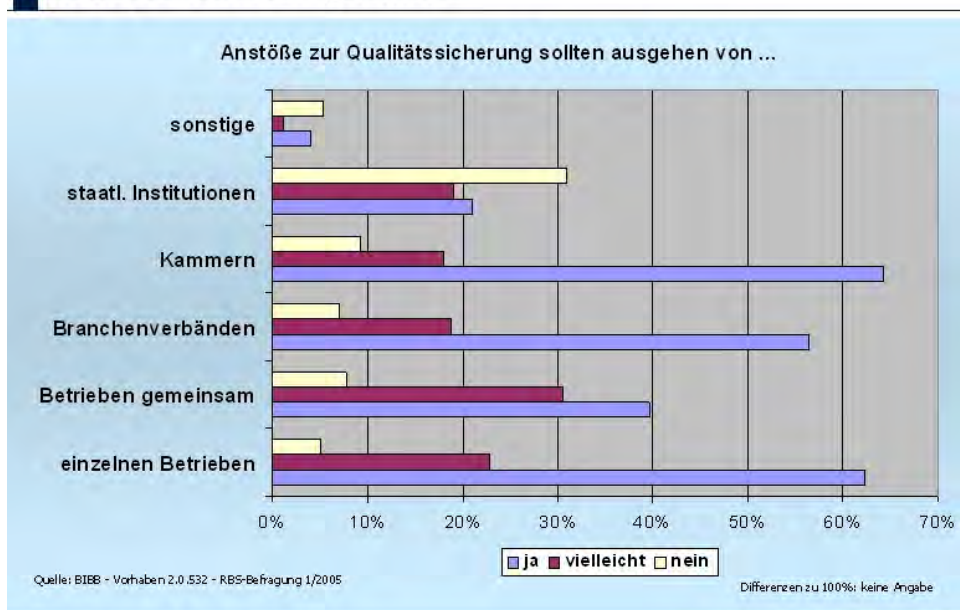
BIBB-Pilotstudie - Ergebnisse



BIBB - Vorhaben 2.0532 - M. Ebbinghaus

Bundesinstitut für Berufsbildung **BiBB** Forschen Berufen Zukunft gestalten

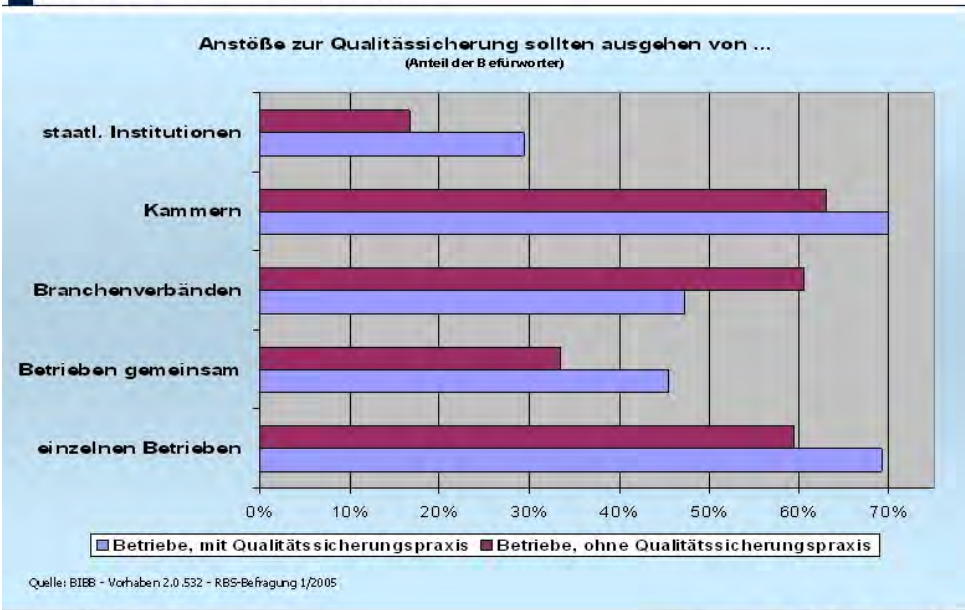
BIBB-Pilotstudie - Ergebnisse



BIBB - Vorhaben 2.0532 - M. Ebbinghaus

Bundesinstitut für Berufsbildung **BiBB** Forschen Berufen Zukunft gestalten

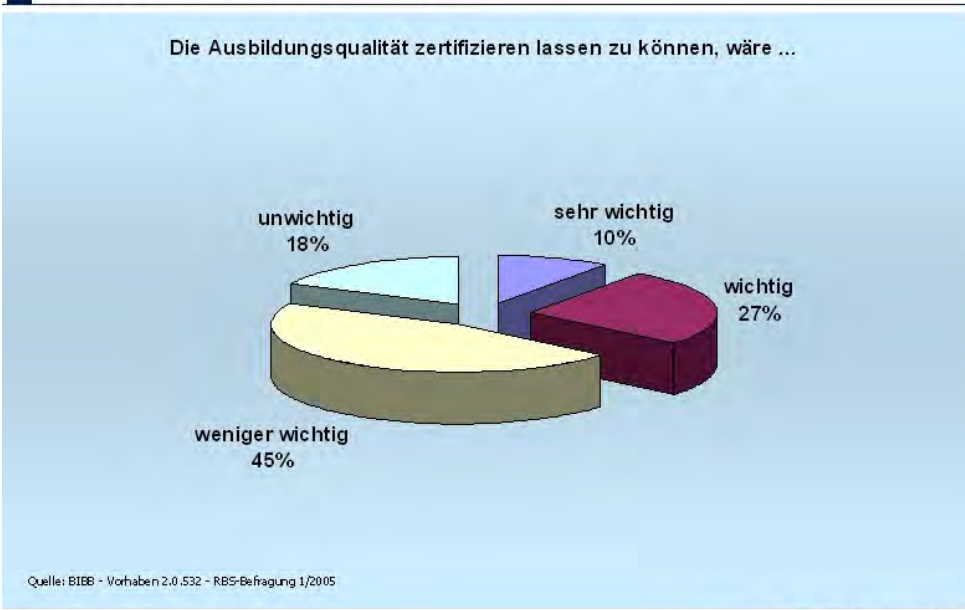
BIBB-Pilotstudie - Ergebnisse



BIBB-Vorhaben 2.0532 - M. Ebbinghaus

Bundesinstitut für Berufsbildung **BiBB** Forschen Beraten Zukunft gestalten

BIBB-Pilotstudie - Ergebnisse



BIBB - Vorhaben 2.0532 - M. Ebbinghaus

Bundesinstitut für Berufsbildung **BiBB** Forschen Beraten Zukunft gestalten



Qualität / Qualitätssicherung
sind für die Betriebe
relevante Themen



Der aktuelle Stand der
Qualitätssicherungspraxis
variiert zwischen Betrieben

Generell besteht bei
den Betrieben Bedarf nach
Stärkung von Qualitätssicherung



Art des Bedarfes scheint
je nach Stand der
Qualitätssicherung unterschiedlich

Zukünftige Forschungsfragen:

- Gründe für (Nicht-)Einstieg in Qualitätssicherung
- Ziele, Instrumente, Verfahren und Akteure der Qualitätssicherung
- Rahmenbedingungen für die Stärkung / Weiterentwicklung von Qualitätssicherung
- Schnittstellen zu Qualitätsinitiativen anderer Akteure beruflicher Bildung



Vielen Dank für
Ihre Aufmerksamkeit

Optionen für die Weiterentwicklung der Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung

1. Erschließung der Qualitätsentwicklung für 'weiße Flecken' in der Ausbildungslandschaft

Neben der schulischen Berufsausbildung und Ausbildungsbetrieben mit einem professionellen Ausbildungsmanagement sind andere Lernorte bzw. Verantwortungsträger in der Berufsausbildung zu berücksichtigen, bei denen Aktivitäten einer umfassenden Qualitätsentwicklung bislang weitgehend fehlen. Zu denken ist insbesondere an klein- und mittelständische Ausbildungsbetriebe, aber auch an die zuständigen Stellen sowie die über- und außerbetrieblichen Berufsbildungsstätten.

Die Gestaltung entsprechender Qualitätsentwicklungskonzepte könnte sich prinzipiell an dem skizzierten Bezugsrahmen der Kernaktivitäten orientieren, wäre dann jedoch auf die spezifischen Bedingungen der jeweiligen Lernorte auszurichten. Im Einzelnen besteht ein vertiefter Forschungs- und Entwicklungsbedarf, um geeignete Konzepte für eine mögliche Erprobung vorzubereiten.

2. Entwicklung eines prototypischen 'Good Practice Sets' für die Qualitätsentwicklung in der betrieblichen / schulischen Berufsausbildung

Gestützt auf den Bezugsrahmen der Kernaktivitäten und unter Berücksichtigung bestehender Erfahrungen aus Betrieben / Schulen könnte ein Prototyp für ein umfassendes Qualitätsentwicklungssystem für die betriebliche Berufsausbildung entwickelt und interessierten Betrieben zur Verfügung gestellt werden. Dieser Prototyp könnte auch als Benchmark für Betriebe / Schulen dienen, die ihr bestehendes System überprüfen, verbessern oder ausbauen möchten. Für Betriebe / Schulen, die sich erstmals mit der Entwicklung eines Systems beschäftigen, dient der Prototyp als Strukturierungsfolie, mit dessen Hilfe die zentralen Fragen adressiert und verfolgt werden können. Im Ergebnis entsteht ein 'Good-Practice-Set', das u. a. die folgenden Komponenten umfassen könnte:

- Beispiele für sinnvolle Qualitätsziele, einschließlich Präzisierung über mögliche Indikatoren und Standards.
- Instrumente, die im Rahmen von Evaluationsverfahren eingesetzt werden können.
- Hinweise auf mögliche Maßnahmen, die mit Bezug auf spezifische Qualitätsziele diskutiert werden können.

3. Entwicklung eines lernortübergreifenden Qualitätsentwicklungsrahmens auf der Ebene von Bildungsgängen

Die Erweiterung eines lernortspezifischen Qualitätsansatzes erfordert die Anwendung des Bezugsrahmens auf den Gesamtbereich eines Bildungsgangs. Dies könnte ein 'klassischer' dualer Ausbildungsgang sein, gleichermaßen kommen aber auch weitere aus dem Spektrum der in Deutschland realisierten Ausbildungsgänge in Frage.

4. Fokussierte Evaluation von ausgewählten Ausbildungsfeldern im Zuständigkeitsbereich der Zuständigen Stelle bzw. des Landesausschusses für Berufsbildung

Eine weitere Option bestünde darin, im Zuständigkeitsbereich der beiden o. g. Gremien, die im Rahmen des Berufsbildungsreformgesetzes mit Fragen der Qualitätsentwicklung betraut sind, fokussierte Evaluationen in wechselnden Ausbildungsbereichen durchzuführen. Diese hätten im Kern einen formativen Charakter, d. h. sie dienen dazu, auf der Basis der erhobenen Daten, eine Standortbestimmung im Hinblick auf den untersuchten Ausbildungsbereich (z.B. einzelne Ausbildungsberufe) zu gewinnen und auf dieser Grundlage Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung der Ausbildung zu diskutieren.

Auswertungsbogen (1)

Option Nr. _____

1. Für die Option spricht

2. Gegen die Option spricht ...

3. Bei der Umsetzung der Option wäre zu beachten:

Auswertungsbogen (2)

Option	Beurteilung (Zahl zwischen 0 - 5) 0 = völlig unwichtig 1 = eher unwichtig 2 = eher wichtig 3 = wichtig 4 = sehr wichtig 5 = höchste Priorität
1	
2	
3	
4	

Teilnehmerliste

BLK-Workshop "Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung"
am 29. November 2005
in Bonn

Prof'in Suzan Bacher	Landesinstitut für Schulentwicklung Rotebühlstr. 131, 70197 Stuttgart Tel.: 0711-6642 100 Fax: 0711-6642 108 suzan.bacher@ls.kv.bwl.de
Dr. Christel Balli	Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) Robert-Schuman-Platz 3, 53175 Bonn Tel.: 0228-107 1506 Fax: 0228-107 2962 balli@bibb.de
Dieter Barth	Heidelberger Druckmaschinen AG Industriegebiet Egelsee Postfach 62, 73338 Amstetten Tel.: 07331-31 2385 Fax: 07331-31 1702 dieter.barth@heidelberg.com
Edith Bellaire	Bundesinstitut für Berufsbildung, Arbeitsbereich 1.1 Robert-Schuman-Platz 3, 53175 Bonn Tel.: 0228-107 2022 Fax: 0228-107-2985 bellaire@bibb.de
Dr. Hans-Jürgen Berg	Ministerium für Bildung, Frauen und Jugend des Landes Rheinland-Pfalz Wallstr. 3, 55122 Mainz Tel.: 06131-16 2833 Fax: 06131-16 4001 hj.berg@mbfj.rlp.de
Dr. Heinrich Berthold	Hessisches Kultusministerium Luisenplatz 10, 65185 Wiesbaden Tel.: 0611/368-2400 Fax: 0611/368-2402 h.berthold@hkm.hessen.de

Günther Blom	Freie und Hansestadt Hamburg Behörde für Bildung und Sport Hamburger Str. 131, 22087 Hamburg Tel.: 040-42863-3340 Fax: 040-42863-4615 guenther.blom@bbs.hamburg.de
Harald Brandes	Bundesinstitut für Berufsbildung, Arbeitsbereich 1.1 Robert-Schuman-Platz 3, 53175 Bonn Tel.: 0228-107 2021 Fax: 0228-107 2985 brandes@bibb.de
Rainer Brötz	Bundesinstitut für Berufsbildung Robert-Schuman-Platz 3, 53175 Bonn Tel.: 0228-107 2421 Fax: 0228-107 2986 broetz@bibb.de
Peter Buhrig	Sächsisches Staatsministerium für Kultus Carolaplatz 1, 01097 Dresden Tel.: 0351/564-2940 Fax: 0351/564-2888 peter.buhrig@smk.sachsen.de
Werner Burg	Bundesagentur für Arbeit - Zentrale Bereich Produkt- und Programmentwicklung Team PP 21 Beratung/Orientierung/Information/U 25 Regensburger Str. 104, 90478 Nürnberg Tel.: 0911-179 2376 Fax: 0911-179 1333 Werner.Burg@arbeitsagentur.de
Barbara Burger	European Aeronautic Defence and Space Company EADS Headquarters, HR Ausbildungspolitik Postfach 801109, 81663 München Tel.: 089/34662 Fax: 089-34695 barbara.burger@eads.net
Jens Burghard	Freie und Hansestadt Hamburg Behörde für Bildung und Sport, B 42-6 Hamburger Str. 131, 22083 Hamburg Tel.: 040-428 63 - 2076 Fax: 040-428 63 - 4033 jens.burghard@bbs.hamburg.de
Hans-Christian Crull	Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur des Landes Mecklenburg-Vorpommern, Ref. VII 260A Werderstr. 124, 19055 Schwerin Tel.: 0385/588-7261 Fax: 0385/588-7086 hc.crull@kultus-mv.de
Carl-Heinz Doose	Heidelerchenweg 2, 23879 Mölln Tel.: 04542-843640 Fax: 04542-843642 Carl-Heinz.Doose@t-online.de

Dr. Barbara Dorn	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) Haus der Wirtschaft Breite Str. 29, 10178 Berlin Tel.: 030-2033 1500 Fax: 030-2033 1505 B.Dorn@bda-online.de
Margit Ebbinghaus	Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), A 2.1, Robert-Schuman-Platz 3, 53175 Bonn Tel.: 01888-666 1616 Fax: 01888-666 2955 ebbinghaus@bibb.de
Prof. Dr. Dieter Euler	Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St. Gallen Dufourstr. 40a, CH-9000 St. Gallen Tel.: 0041-71 224 2630 Fax: 0041-71 224 2619 dieter.euler@unisg.ch
Dr. Horst Güttler	Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus Salvatorstr. 2, 80333 München Tel.: 089/2186-2528 Fax: 089/2186-2800 horst.guettler@stmuk.bayern.de
Prof. Dr. Hermann Hansis	Gertrudenhofweg 4, 50858 Köln Tel.: 0221-280 90 18 Fax: 0221-280 90 19 hermann.hansis@t-online.de
Dr. Hartmut Ernst Heller	Kultusministerium des Landes Sachsen-Anhalt Turmschanzenstr. 32, 39114 Magdeburg Tel.: 0391-567 3827 Fax: 0391-567 3695 Hartmut.Heller@mk.sachsen-anhalt.de
Gernot Herrmann	Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland Lennéstr. 6, 53113 Bonn Tel.: 0228-501 0 Fax: 0228-501 777 g.herrmann@kmk.org
Dieter Hölterhoff	Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg, Referat 33 Steinstr. 104-106, 14480 Potsdam Tel.: 0331-866 3830 Fax: 0331-866 3807 dieter.hoelterhoff@mbjs.brandenburg.de
Klaus Illerhaus	Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland Lennéstr. 6, 53112 Bonn Tel.: 0228-501 646 k.illerhaus@kmk.org

Carsten Ingwertsen-Martensen	Ministerium für Bildung und Frauen des Landes Schleswig-Holstein, Berufliche Bildung Brunswiker Str. 16-22, 24105 Kiel Tel.: 0431-988 2515 Fax: 0431-988 2531 Carsten.Ingwertsen-Martensen@mbf.landsh.de
Jens Jungbauer	Landesbank Baden-Württemberg 70144 Stuttgart Tel.: 0711-124 43169 Fax: 0711-124 444667 jens.jungbauer@lbbw.de
Petra Kaiser	Stadtverwaltung Wetzlar Personal- und Organisationsamt Ausbildungsleitung, Fort- und Weiterbildung Ernst-Leitz-Str. 30, 35578 Wetzlar Tel.: 06441/99-0 Fax: 06441/99 1104 petra.kaiser@wetzlar.de
Dr. Wolfgang Kehl	Bundesverband der Lehrerinnen und Lehrer an Wirtschaftsschulen -Rudolf-Rempel-Berufskolleg- An der Rosenhöhe 5, 33647 Bielefeld Tel.: 0521-51 54 12 Fax: 0521/5154 06 kehl@rrbk.de
Markus Kiss	DIHK Breite Str. 29, 10178 Berlin Tel.: 030/20308 2524 Fax: 030/20308 1000 kiss.markus@berlin.dihk.de
Dr. Dagmar Klimpel	Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung Friedrich-Ebert-Allee 38, 53113 Bonn Tel.: 0228-5402-137 Fax: 0228-5402-150 klimpel@blk-bonn.de
Yvonne Kohlmann	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) Haus der Wirtschaft Breite Str. 29, 10178 Berlin Tel.: 030-2033 1510 Fax: 030-2033 1505 Y.Kohlmann@bda-online.de
Nicole Kraheck	Bundesministerium für Bildung und Forschung Referat 222: Ordnung der beruflichen Bildung Heinemannstr. 2, 53175 Bonn Tel.: 01888-57 3592 Fax: 0188-57 8 3592 Nicole.Kraheck@bmbf.bund.de
Dr. Elisabeth M. Krekel	Bundesinstitut für Berufsbildung Robert-Schuman-Platz 3, 53175 Bonn Tel.: 01888/666 1109 Fax: 01888/666 2955 krekel@bibb.de

Friedrich Leopold	Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein Düsternbrooker Weg 94, 24105 Kiel Tel.: 0431/988-4533 Fax: 0431/988-4708 friedrich.leopold@wimi.landsh.de
Klaus Lorenz	Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg Schloßplatz 4, 70173 Stuttgart Tel.: 0711-279 2719 Fax: 0711-279 2942 klaus.lorenz@km.kv.bwl.de
Dr. Bernhard Menzebach	Degussa AG Paul-Baumann-Str. 1, 45764 Marl Tel.: 02365-49 5140 Fax: 02365-49 6950 bernhard.menzebach@degussa.com
Dr. Rolf Möhlenbrock	Senator für Bildung und Wissenschaft der Freien Hansestadt Bremen Rembertiring 8-12, 28195 Bremen, Tel.: 0421/361-6404 Fax: 0421/361-6451 moehlenbrock@bildung.bremen.de
Herbert Nicklis	Pädagogisches Zentrum Rheinland-Pfalz Bereich Berufsbildende Schulen Butenschönstr. 2, 67346 Speyer Tel.: 06232-670 33 0 Fax: 06232-670 33 30 nicklis@pz-sp.bildung-rp.de
Jürgen Pein	Thüringer Kultusministerium, Bereich Bildung und Schule Werner-Seelenbinder-Str. 7, 99096 Erfurt Tel.: 0361-3794 420 Fax: 0361-3794 405 jpein@tkm.thueringen.de
Jürgen Pischon	Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport Berlin -ID3- Beuthstr. 6-8, 10117 Berlin Tel.: 030/90265822 Fax: 030/90265022 juergen.pischon@senbjs.verwalt-berlin.de
Dr. Günter Ploghaus	Im Cäcilienbusch 10 53340 Meckenheim Tel: 02225-947455 ploghaus@t-online.de
Thomas Ressel	IG Metall Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik Wilhelm-Leuschner-Str. 67, 60328 Frankfurt/Main Tel.: 069-6693 2804 Fax: 069-6693 2852 thomas.ressel@igmetall.de

Dr. Gerald Sailmann	Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) Obere Turmstr. 8, 90429 Nürnberg Tel.: 0911-27779-16 Fax: 0911-27779-50 sailmann.gerald@f-bb.de
Dr. Beate Scheffler	Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen Völklingerstr. 49, 40221 Düsseldorf Tel.: 0211-5867-3317 Fax: 0211-5867-3677 beate.scheffler@msw.nrw.de
Werner Schich	Landesverwaltungsamt - Nebenstelle Magdeburg, Referat 505 Postfach 1963, 39009 Magdeburg Tel.: 0391-567 5888 Fax: 0391-567 5890 Werner.Schich@lvwa.lsa-net.de
Kasimir Schmidt	Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion Neustadt (ADD) Außenstelle Schulaufsicht, Referat 36 Friedrich-Ebert-Str. 14, 67433 Neustadt Tel.: 06321-99 23 13 Fax: 06321-99 23 07 kasimir.schmidt@add.sgdsued.rlp.de
Reinhard Schnadwinkel	Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport Berlin Referat IV B 2 Beuthstr. 6-8, 10117 Berlin Tel.: 030-9026 5821 Fax: 030-9026 5022 reinhard.schnadwinkel@senbjs.verwalt-berlin.de
Dipl.-Ing. Päd. Jürgen Schröder	Dezernent für berufliche Schulen am Landesinstitut für Schule und Ausbildung Mecklenburg-Vorpommern Ellerried 26, 19061 Schwerin Tel.: 0385-76017(0)-27 Fax: 0385-711188 j.schroeder@lisa-mv.de
Dr. Thomas Sempf	Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Arbeit Max-Reger-Str. 4-8, 99096 Erfurt Tel.: 0361-3797 260 Fax: 0361-3797 209 Thomas.Sempf@tmwta.thueringen.de
Prof. Dr. Ralf Tenberg	Universität Hannover, Institut für Berufspädagogik Wunstorfer Str. 14, 39453 Hannover Tel.: 0511-762 4652 Fax: 0511-762 5579 r.tenberg@erz.uni-hannover.de
Susanne Thimet	Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg Königstr. 44, 70173 Stuttgart Tel.: 0711-279 2903 Fax: 0711-279 2942 Susanne.Thimet@km.kv.bwl.de

Alfred Töpper	Stiftung Warentest Lützower Platz 11-13, 10785 Berlin Tel.: 030-2631 0 Fax: 030-2631 2727 A.Toepper@Stiftung-Warentest.de
Dr. Günter Walden	Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) Robert-Schuman-Platz 3, 53175 Bonn Tel.: 0228-107 1315 Fax: 0228-107 2958 walden@bibb.de
Jochen Würstle	Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg Königstr. 44, 70173 Stuttgart Tel.: 0711-279 2710 Fax: 0711-279 2942 Jochen.Wuerstle@km.kv.bwl.de
Arnulf Zöller	Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB) Schellingstr. 155, 80797 München Tel.: 089-2170 22 10 Fax: 089-2170 22 15 arnulf.zoeller@isb.bayern.de