

Betriebliche Ausbildungsqualität im Handwerk

Teil I: Das Qualitätskonzept

1. Warum ist eine hohe Ausbildungsqualität notwendig und hilfreich?
2. Was ist Ausbildungsqualität und wie kann sie erreicht werden?
3. Wie kann der Handwerksbetrieb konkret vorgehen, um seine Ausbildungsqualität zu verbessern?

Teil II: Diagnosebogen und Arbeitshilfen zu den Ausbildungsphasen

1. Diagnosebogen
2. Arbeitshilfen zu
 - 2.1 Vor Beginn der Ausbildung (nur für erstausbildende Betriebe)
 - 2.2 Gewinnungsphase/Marketing/Bewerberauswahl
 - 2.3 Ausbildungsstart und Gestaltung der Probezeit
 - 2.4 Qualifizierungsprozess 1. – 4. Lehrjahr (Inhalte und Methoden)
 - 2.5 Prüfungsvorbereitung
 - 2.6 Übernahmephase
 - 2.7 Qualifizierungsangebote für Ausbilder (Seminare, Workshops und „Runde Tische“)

Teil I: Das Qualitätskonzept

1. Warum ist eine hohe Ausbildungsqualität notwendig und hilfreich?

Die Ausbildungssituation im Handwerk ist schwieriger geworden. In vielen Branchen gibt es bereits größere Probleme, geeignete Ausbildungsplatzbewerber zu finden. Die rückgehende Zahl der Schulabgänger auf der einen Seite und der Trend zum Studium andererseits verschärfen den Wettbewerb in der Wirtschaft um gute Auszubildende. Trotz der steigenden Anforderungen in vielen Berufen stehen Unternehmen häufiger vor der Situation, junge Menschen in die Ausbildung zu nehmen, die nicht die idealen Voraussetzungen mitbringen.

Doch ohne Ausbildung geht es nicht! Die Ausbildung von qualifiziertem Nachwuchs spielt für die Zukunftsfähigkeit der Handwerksunternehmen eine entscheidende Rolle. Dazu müssen die Unternehmen leistungsfähige Lernorte bieten, um ihre Lehrlinge hin zu der geforderten beruflichen Handlungskompetenz zu qualifizieren. In Zeiten zurückgehender Bewerberzahlen kommt es zudem darauf an, die Attraktivität der betrieblichen Lernorte weiter zu entwickeln. Neben der Sicherheit der Arbeitsplätze und den vielfältigen Aufstiegsmöglichkeiten kommt es vor allem darauf an, dass die Qualität der Ausbildung stimmt. Denn Qualität und Attraktivität bedingen sich, nicht zuletzt aus Sicht der Auszubildenden.

Vor allem ist eine hohe Ausbildungsqualität erforderlich, um Auszubildende mit schwierigeren Voraussetzungen zum Ausbildungserfolg zu führen. Das Gute ist, dass die Unternehmen die Weichen für eine erfolgreiche Ausbildung selbst stellen und die „Stellschraube“ für die Ausbildungsqualität unmittelbar selbst in der Hand haben.

Die Ausbildungspraxis zeigt aber, dass das Thema Ausbildungsqualität bei vielen Unternehmen noch nicht im Fokus ist. Vor allem die hohe Zahl an Ausbildungsabbrüchen und die in Untersuchungen identifizierten Ursachen deuten auf Qualitätsmängel hin.

Deswegen benötigen wir eine Kultur der Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung. Die Handwerksbetriebe sind gefordert zu zeigen, was sie bieten können im Wettbewerb um qualifizierten Nachwuchs. Dabei kommt es darauf an, auch gerade die Stärken von kleinen und mittelständischen Unternehmen, aber auch von Kleinstbetrieben in den Blick zu nehmen.

Den Unternehmen muss es künftig gelingen, eine hohe Ausbildungsqualität nachhaltig zu realisieren und für Ausbildungsinteressenten auch transparent zu machen. Gute Ausbildung wirkt sich nicht nur positiv auf den Ausbildungserfolg aus, sondern sie stärkt auch die Zufriedenheit sowohl des Ausbildungspersonals als auch der Lehrlinge. Zur Entwicklung der Ausbildungsqualität müssen sich die Unternehmen bewusst machen, welche Rahmenbedingungen und welche Prozesse in der Ausbildung besonders qualitätsrelevant sind. Vor allem müssen sie erkennen, wie die Prozesse gestaltet werden können, damit Ausbildung erfolgreich verlaufen kann. Im Folgenden soll zunächst näher darauf eingegangen werden, wie Ausbildungsqualität erreicht werden kann.

2. Was ist Ausbildungsqualität und wie kann sie erreicht werden?

Fragt man Ausbilder/innen, was sie unter Ausbildungsqualität verstehen, so verbinden sie Qualität vor allem mit einem guten Ausbildungsabschluss. Für sie sind also das Ausbildungsergebnis und die Möglichkeit, den Lehrling dann als Geselle für ein breites Spektrum an Tätigkeiten einzusetzen, ein Maßstab für hohe Ausbildungsqualität. Dabei ist ihnen oft gar nicht so bewusst, dass gute Ergebnisse in aller Regel auch eine gute Gestaltung der Ausbildungsabläufe bedingen.

Anders ist es bei den Auszubildenden: Sie betrachten vor allem den Ausbildungsalltag. So ist es ihnen wichtig, dass sie schon möglichst früh in konkrete Arbeitsaufträge eingebunden werden und auch zunehmend selbstständig arbeiten dürfen. Vor allem kommt es ihnen darauf an, dass sie nicht längere Zeit einseitig auf wenige und einfache Tätigkeiten festgelegt werden, sondern mit vielseitigen und interessanten Aufgaben ständig dazu lernen können. Auch eine gute Prüfungsvorbereitung im Betrieb wird von ihnen als sehr wichtig angesehen.

Eine besondere Rolle spielt für die Auszubildenden jedoch die Kommunikation in der Ausbildung. Und hier steht für sie eine respektvolle Behandlung durch Ausbilder, Kollegen und den Chef klar im Vordergrund. Aus den Bewertungen der Ausbildungspraxis ist jedoch zu erkennen, dass auch diesbezüglich Erwartung und Realität häufig deutlich auseinander liegen.

Was ist also Ausbildungsqualität? Damit ist der Gesamtzusammenhang gemeint: gut qualifiziertes Ausbildungspersonal, das gute Ausbildungsprozesse gestaltet und damit gute Ausbildungsergebnisse erzielt. Dies wird in der folgenden Abbildung deutlich.



Damit stellt sich die zentrale Frage: **Was sollte das Ausbildungspersonal konkret tun, um die Qualität der wesentlichen Ausbildungsprozesse so zu verbessern, dass gute Ergebnisse erzielt werden können und wie muss es dazu qualifiziert sein.**

Unter Ausbildungspersonal werden dabei nicht nur die Ausbilder/innen, bzw. Meister/innen sondern vor allem auch die ausbildenden Fachkräfte und Gesellen verstanden, die einen großen Teil der Ausbildungsaufgaben im Alltag übernehmen. Um Unternehmen bei der Lösung dieser Frage zu unterstützen, wurden die folgenden Hilfen entwickelt:

Zum einen ein **Diagnosebogen**:

Er enthält zu den wesentlichen Ausbildungsprozessen konkrete Qualitätsziele und Indikatoren. Mit Hilfe dieses Diagnosebogens können Unternehmen den aktuellen Stand ihrer Ausbildungsqualität differenziert beurteilen und eigene Stärken und Schwächen erkennen.

Zum anderen die **Arbeitshilfen und Qualifizierungsangebote für das Ausbildungspersonal**:

Sie dienen dazu, die Qualitätsziele zu realisieren, vor allem auch in den Bereichen, in denen sich in der Diagnose Schwächen ergeben haben. Instrumente sind vor allem Checklisten, die helfen, wichtige Ausbildungsaufgaben systematisch vorzubereiten, Abläufe besser zu strukturieren und nichts Wesentliches zu vergessen. Dann sind es kurze Informationen, beispielsweise Tipps für Auszubildende zum Ausbildungsstart oder für Ausbilder zur Durchführung eines Fünf-Minuten-Gesprächs.

Letzteres hilft besonders, die oben bemängelte Kommunikation zwischen dem Ausbildungspersonal und den Lehrlingen zu verbessern. Zu den Instrumenten gehören auch Vorlagen, zum Beispiel zur Festlegung von Betriebsregeln oder Beurteilungshefte für Ausbilder und Auszubildende.

Bei den Qualifizierungsangeboten für Ausbildungspersonal handelt es sich vor allem um kurze Workshops und praxisorientierte Seminare besonders für ausbildende Fachkräfte/Gesellen und Ausbilder/innen zu ausgewählten Ausbildungsthemen und -problemen. In einem lockeren Rahmen können auch „Ausbilderstammtische“ eingerichtet werden.

3. Wie kann der Handwerksbetrieb konkret vorgehen, um seine Ausbildungsqualität zu verbessern?

Um Ausbildungsqualität im Unternehmen nachhaltig umzusetzen, sind die folgenden grundlegenden Schritte erforderlich:

Erster Schritt: Qualitätsbewusstsein schaffen

Für die Entwicklung der betrieblichen Ausbildungsqualität ist es zunächst notwendig, die eigene Einstellung zur Ausbildung, vor allem auch mit Blick auf die oben dargestellten Erwartungen der Lehrlinge zu überdenken. Ausbildung geht nicht nur den Ausbilder etwas an – vielmehr muss das Unternehmen dahinter stehen und Ausbildung als wichtige Aufgabe ansehen. Der Stellenwert der Ausbildung muss im Betrieb sichtbar werden. Besonders müssen die Mitarbeiter für Ausbildungsaufgaben motiviert werden – was nur geht, wenn Ausbildungsleistungen im Unternehmen positiv bewertet werden und dafür ein Mindestmaß an Zeit investiert wird. Eine systematisch geplante und strukturiert durchgeführte Ausbildung ist nicht nur für die Auszubildenden zufriedenstellender. Sie bringt in der Regel auch unter wirtschaftlichen Aspekten Vorteile, da die Auszubildenden meist schneller in der Lage sind, zunehmend komplexe Aufgaben selbstständig zu bewältigen.

Zweiter Schritt: Qualitätsdiagnose erstellen mit externen Auditoren („Qualitätsbotschaftern“)

Als nächstes sollte dann geklärt werden, wie gut es um die Ausbildungsqualität im Unternehmen steht. Dazu gibt der Diagnosebogen Anhaltspunkte, wie eine angestrebte Qualität in den Ausbildungsprozessen konkret erreicht werden kann. So stellt er beispielsweise für die Ausbildungsorganisation heraus, wie die Rekrutierung von Auszubildenden angegangen werden sollte und was bei der Ausbildungsplanung und -steuerung besonders wichtig ist, damit Ausbildung erfolgreich verlaufen kann.

Den Diagnosebogen bearbeitet jedes Unternehmen während der Erprobungsphase in drei Beratungsterminen. Dafür kommt das Auditteam direkt in den Betrieb und geht den Diagnosebogen mit dem Betrieb durch. Der Betrieb entscheidet selbst, mit welcher Ausbildungsphase er beginnen möchte. Zwischen den Beratungsterminen sind mehrere Wochen Zeit, damit die Anwendung neuer Methoden in der Praxis erprobt werden kann.

Es gehen jeweils zwei Personen in die Betriebe – immer ein Ausbildungsberater/in der Kammer und ein Ausbildungsverantwortlicher (Unternehmer, Ausbilder oder technischer Lehrer). Die Reflexionsprozesse sind weitaus effektiver, als würde man den Diagnosebogen alleine abarbeiten. Im Beratungsprozess ergeben sich dann wiederum viele neue Aspekte, die individuell zugeschnitten auf den Betrieb bearbeitet werden können.




Dritter Schritt: Geeignete Arbeitshilfen auswählen und erproben




Ausbildungsqualität im Alltag zu realisieren können gerade auch kleine und mittlere Unternehmen leisten. Hilfestellung bieten die vielfältigen Instrumente, die zu den einzelnen Ausbildungsphasen entwickelt und erprobt worden sind.

Teil II: Diagnosebogen und Arbeitshilfen zu den Ausbildungsphasen

1. Diagnosebogen

Auszug aus dem Diagnosebogen:

| DIAGNOSEBOGEN ZUR AUSBILDUNGSQUALITÄT FÜR DIE 6 AUSBILDUNGSPHASEN | | | |
|---|--|--|---|
| Unternehmen: | |  | wird erfüllt (kein Handlungsbedarf) |
| Ausbilder/in: | |  | nur teilweise erfüllt (Handlungsbedarf) |
| Datum: | |  | nicht erfüllt (akuter Handlungsbedarf) |

| Phase 2: Gewinnungsphase/Marketing/Bewerberauswahl | | | |
|---|---|--|--|
| Qualitätskriterien | Indikatoren | Bewertung | Bemerkungen |
| | |    | Was funktioniert bereits gut? Was möchten wir erproben? |
| Akquirierung/Marketing | | | |
| Der Betrieb hat ein Konzept für die aktive Gewinnung von Auszubildenden, das auch von den Mitarbeitern mitgetragen wird und eine gute Außenwirkung erzielt. | Werbung für Besetzung von Ausbildungsstellen (Anzeigen in Tageszeitungen, Homepage, u. a.?) Arbeitgeberservice der Arbeitsagentur Lehrstellenbörsen und Bildungsmessen? | | |
| Der Betrieb nutzt die örtlichen Schulen, um durch gemeinsame Aktivitäten frühzeitig an potenzielle Auszubildende zu kommen. | Beteiligung an einer Bildungspartnerschaft mit einer allgemein bildenden Schule Kontakt zu den örtlichen Schulen Beteiligung an Schulprojekten Einsatz von Ausbildungsbotschaftern? Anbieten von Schnuppertagen im Betrieb? Nutzung der Lehrstellenbörse HWK? Nutzung Ausbildungsatlas HWK? Nutzung kostenloser Service HWK "Passgenaue Vermittlung" Die Suche nach geeigneten Azubis erfolgt rechtzeitig. Mein Betrieb ist in der Region als guter Ausbildungsbetrieb bekannt und ich werbe aktiv damit. Ausbildung ist im Betrieb erkennbar (Leitbild, Aushang Ausbildungsplan, Fotos von Azubis o. ä. | | |

Was den konkreten Einsatz des Diagnosebogens betrifft, so sollte durch den Ausbilder/ die Ausbilderin möglichst gemeinsam mit der Geschäftsführung geprüft werden, wie gut die jeweiligen Anforderungen durch das Unternehmen erfüllt werden. Dazu sollte im Bogen markiert werden:

- – wird erfüllt, d. h. es besteht kein Handlungsbedarf
- – wird nur teilweise erfüllt, d. h. es besteht Handlungsbedarf
- – wird nicht erfüllt, d. h. es besteht akuter Handlungsbedarf

In einer weiteren Spalte sollte der Ausbilder/ die Ausbilderin jeweils angeben, wie dazu bisher im Unternehmen vorgegangen wird und was ggf. dazu geplant ist.

Mit dem Diagnosebogen soll vor allem erkannt werden, wo Handlungsbedarf ist. Dabei sollte der Abbau von Defiziten sukzessive erfolgen.

Wichtig ist, nicht alle „Baustellen“ in Angriff zu nehmen, sondern mit der Qualitätssteigerung im anstehenden Ausbildungsabschnitt zu beginnen. Dazu sollte geprüft werden, ob geeignete Instrumente für Qualitätsverbesserungen genutzt werden können.

2. Arbeitshilfen

2.1 Vor Beginn der Ausbildung (nur für erstausbildende Betriebe)

Sind mein Betrieb und mein Ausbildungspersonal gut vorbereitet für die verantwortungsvolle Aufgabe, einen jungen Menschen auszubilden? Die erstausbildenden Betriebe erhalten von der Handwerkskammer die Erstberatung zur Ausbildung und das Grundausstattungspaket für die entsprechenden Ausbildungsberufe. Dazu gehören alle rechtlichen Grundlagen für die Ausbildung sowie die Ausbildungsordnung.

2.2 Gewinnungsphase/Marketing/Bewerberauswahl

Hier werden vor allem Instrumente zu folgenden Aufgaben in der Ausbildung bereitgestellt: „Nachwuchs werben und auswählen“, „Praktikum effektiv nutzen“ und „Ausbildung praktikabel planen“. Zur Nachwuchswerbung werden beispielsweise Informationen und Checklisten zum Bewerbermarketing bereitgestellt. Das sind insbesondere Hinweise für eine richtige Ansprache von Jugendlichen. Dabei werden auch Faktoren die das Berufswahlverhalten prägen und das Vorgehen Jugendlicher bei der Stellensuche angesprochen. Weitere Instrumente stehen zur Durchführung von Praktika bereit. Sie richten sich besonders darauf, Praktikanten zu gewinnen, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen, die Durchführung ergebnisorientiert zu strukturieren und die Ergebnisse auszuwerten.

Ein weiterer Aspekt ist die richtige Auswahl von Bewerbern. Hierzu enthält der Leitfaden vor allem Checklisten zur Auswertung von Bewerbungsunterlagen sowie Entscheidungshilfen zu Verfahren der Bewerberauswahl und einen Leitfaden für Bewerbergespräche. Es ist jedoch auch eine Vorlage zu einem Bewertungsbogen für ein Bewerbungsgespräch enthalten.

2.3 Ausbildungsstart und Gestaltung der Probezeit

Der erste Eindruck zählt: Ein gelungener Ausbildungsstart ist für die Motivation der neuen Auszubildenden von großer Bedeutung. Die Unterlagen für die Betriebe zur Strukturierung des Ausbildungsbeginns erstrecken sich auf wesentliche Hinweise zur Vorbereitung des Ausbildungsstarts, z. B. Checklisten über den sinnvollen Ablauf des ersten Ausbildungstages oder wichtige Informationen zum Ausbildungsbeginn. Da es gerade am Anfang wichtig ist, den Auszubildenden regelmäßig zu noch offenen Fragen anzusprechen, bieten Hinweise auf sog. 5-Minuten-Gespräche eine gute Hilfestellung. Vorlagen zu einer Betriebserkundung und zu Betriebsregeln bieten Anregungen für eine positive Gestaltung des Einstiegs eines neuen Auszubildenden in das Unternehmen.

2.4 Qualifizierungsprozess 1. – 4. Lehrjahr (Inhalte und Methoden)

Bei den Qualifizierungsprozessen liegt der Schwerpunkt auf der systematischen Einbindung des Auszubildenden in Arbeits- und Geschäftsprozesse. Informationen zu einem sinnvollen Vorgehen sollen vor allem auch ausbildenden Gesellen eine Hilfestellung bieten. Ein weiterer wichtiger Aspekt der Qualifizierung ist es, regelmäßig festzustellen, wie sich Auszubildende entwickelt haben, wo sie stehen und wo noch Verbesserungen notwendig sind. Hierzu helfen die Beurteilungshefte für Auszubildende und Ausbilder/innen. In diesen Heften werden relevante Abschnitte der Ausbildung berücksichtigt, die eine Beurteilung notwendig machen.

2.5 Prüfungsvorbereitung

Befragungen der Auszubildenden haben gezeigt, dass eine gezielte Prüfungsvorbereitung für sie einen hohen Stellenwert hat. Die Instrumente zur Prüfungsvorbereitung richten sich besonders auf eine sinnvolle Zeitplanung, die Unterstützung bei der Auswahl geeigneter Aufgaben zur Vorbereitung, die Vermittlung von Techniken und Hinweise auf die Bekämpfung von Prüfungsängsten. Die hier kurz beschriebenen Instrumente sind im Teil II des Leitfadens enthalten.

2.6 Übernahmephase

Das Ziel einer Ausbildung ist es, qualifizierte Mitarbeiter für den eigenen Betrieb zu bekommen. Nach den Ausbildungsjahren wird die Einleitung der Übernahme in Betrieben häufig vernachlässigt. Damit der gute Lehrling sich nicht schon frühzeitig bei der Konkurrenz bewirbt, bieten sie dem Auszubildenden frühzeitig Perspektiven im Unternehmen an.

2.7 Qualifizierungsangebote für Ausbilder (Seminare, Workshops und „Runde Tische“)

Dennoch bleibt sicher die eine oder andere Frage zur Umsetzung einer hohen Ausbildungsqualität offen. Um Ausbilder/innen hier gezielt zu unterstützen werden durch die Handwerkskammer und ggf. weitere Handwerksorganisationen vor Ort kurze Workshops und „Runde Tische für Ausbilder/innen“ zu besonders qualitätsrelevanten Ausbildungsfragen angeboten.

Für Qualitätsverbesserungen sind Qualifizierungsangebote zu folgenden Themen besonders hilfreich:

„Gezielt planen – erfolgreich ausbilden“: Hier werden auch für Kleinunternehmen praktikable Möglichkeiten der Ausbildungsplanung erarbeitet

„Einbinden von Gesellen in die Ausbildung“: Ausbilder erfahren, wie sie ihre Gesellen konkret auf Ausbildungsaufgaben vorbereiten und sie dabei unterstützen können.

„Vorbereiten auf die Prüfung“: Es werden geeignete Möglichkeiten für die Unterstützung der Prüfungsvorbereitung herausgearbeitet.

Darüber hinaus werden Seminare und Workshops für ausbildende Fachkräfte/Gesellen angeboten. Diese übernehmen oft umfangreiche Ausbildungsaufgaben und prägen dadurch die Ausbildungsqualität in den Unternehmen entscheidend mit. Sie erfahren in den Seminaren, was von ihnen in der Ausbildung erwartet wird und wie sie mit dem Ausbilder zusammenarbeiten. Von großer Bedeutung für sie ist auch der richtige Umgang mit den Lehrlingen und mit Konfliktsituationen in der Ausbildung.

In den Seminaren werden praxisnahe Probleme aus dem Ausbildungsalltag aufgegriffen und Lösungen für den Umgang mit den Auszubildenden erarbeitet. Dazu wird die Reflexion des eigenen Verhaltens angeregt. Bisherige Rückmeldungen zu dieser Qualifizierung sowohl von den Gesellen, als auch von den Ausbildungsbetrieben belegen, dass ihnen die Seminare helfen, Ausbildungsaufgaben besser zu verstehen und zu bewältigen.