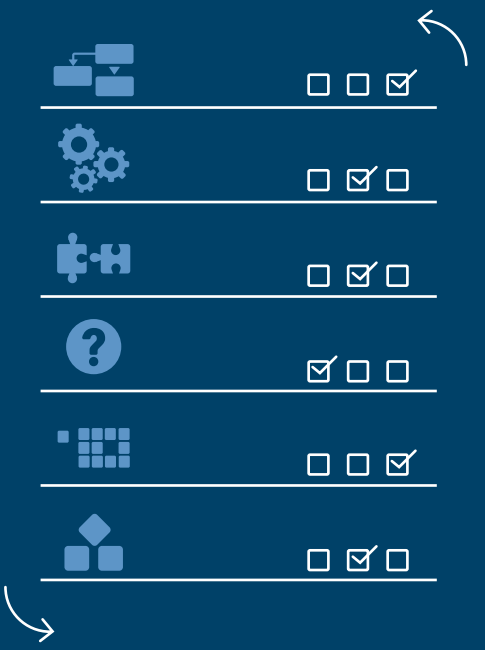
aus:bilden

Heft 3

CHECKS AND BALANCES

Betriebliche Ausbildungsqualität sichern durch Evaluation



Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales
be Berlin

kos

Im Projekt „Berliner AusbildungsQualität“ (BAQ) werden im Auftrag der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Soziales Arbeitshilfen und Instrumente zur Unterstützung von Berliner Ausbildungsbetrieben entwickelt, die mit der Heftenreihe „aus:bilden“ verbreitet werden. Weitere Informationen finden Sie unter: www.ausbildungsqualitaet-berlin.de

Alle veröffentlichten Informationen beruhen auf sorgfältigen Recherchen der verwendeten Quellen. Für die Inhalte externer Internetseiten übernimmt die Redaktion keine Haftung. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber/innen verantwortlich. Das Team der k.o.s freut sich über Rückmeldungen, Anregungen und Hinweise zur Heftenreihe.

Impressum

Herausgeber:
k.o.s GmbH
Am Sudhaus 2, 12053 Berlin
www.kos-qualitaet.de
E-Mail: info@kos-qualitaet.de

Autor und Autorin:
Tobias Funk, Christel Weber

Förderhinweis:
Diese Publikation ist im Rahmen des Projektes „Berliner AusbildungsQualität“ (BAQ) entstanden und wurde mit Mitteln der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales des Landes Berlin finanziert. Die Verantwortung für die Inhalte liegt bei der Autorin und dem Autor.

Stand: Februar 2018, 1. Auflage
ISBN: 978-3-9816785-6-7
Layout und Satz: www.svenja-klau.de

© k.o.s GmbH 2018

Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung – Warum sich ein genauerer Blick auf die betriebliche Ausbildungsqualität lohnt ... 4
Was heißt Evaluation in diesem Zusammenhang? ... 5
Warum Check ohne Plan keinen Sinn macht – und warum umgekehrt das Gleiche gilt ... 7
Allgemeine und besondere Ziele der Ausbildung im Betrieb ... 9
Für einen guten Check braucht man klare Kriterien ... 10
Muss man alles evaluieren? – Prioritäten setzen! ... 11
- Qualitätsbereich „Konzeption und Planung“ ... 12
- Qualitätsbereich „Ausbildungsmanagement“ ... 13
- Qualitätsbereich „Auswahl und Integration von Auszubildenden“ ... 14
- Qualitätsbereich „Gestaltung des Lernens und Arbeitens“ ... 15
- Qualitätsbereich „Kooperation der Lernorte“ ... 16
- Qualitätsbereich „Evaluation“ ... 17

Instrumente der Evaluation ... 18
Gemeinsame Sache machen – Evaluation als partizipatives Verfahren ... 21
Stolpersteine bei der Selbstevaluation und wie man sie vermeidet ... 22
Noch mehr Qualitätssicherung? – Über Selbstevaluation hinaus ... 23
Fazit: Checks und Balances als Chance für die Ausbildung ... 24
Anlagen ... 25
- Anlage I – Musterfragen zur Evalution bezogen auf die drei Qualitätsdimensionen Input-, Prozess- und Outputqualität ... 25
- Anlage II – Leitfragen zur Nutzenanalyse des Evaluationsverfahrens ... 28

Weiterführende Literatur und Links ... 30

Einleitung – Warum sich ein genauerer Blick auf die betriebliche Ausbildungsqualität lohnt

Der zunehmende Mangel an guten Fachkräften ist schon heute eine der größten Wachstumsbremsen in der Wirtschaft und dies nicht nur für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung, sondern für jedes einzelne Unternehmen. Dass es sich lohnt, in Ausbildungsqualität zu investieren, hat sich deshalb herumgesprochen.

Im Wettbewerb um gute Auszubildende zählt der Nachweis von Ausbildungsqualität auch als Nachweis guter Arbeitgeberqualität. Unternehmen sind hier ebenso im Wettbewerb mit anderen Unternehmen wie auch Branchen mit anderen Branchen sowie schließlich die betriebliche Ausbildung im Wettbewerb mit anderen schulischen oder akademischen Ausbildungsangeboten ist. Nachweise guter Ausbildungsqualität können auf ganz unterschiedliche Weise erfolgen: Über ein Qualitätssiegel, über eine gute Beschreibung der Ausbildung auf der Unternehmenshomepage, über die Entwicklung eines eigenen Leitbildes für die Ausbildung, über gute Werte in Bewertungsportalen (z.B. www.kununu.com) sowie nicht zuletzt – und nach wie vor meist sträflich unterschätzt – über die Mundpropaganda von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und hier eben auch der Auszubildenden.

Viele Unternehmen investieren bereits verstärkt in ihre Ausbildungsqualität. So werden zunehmend Angebote zur Qualifizierung des ausbildenden Personals wahrgenommen. Auch inhouse-Beratungen werden mehr und mehr nachgefragt. Was aber häufig noch fehlt, ist ein Wirksamkeitscheck für die jeweiligen betrieblichen Anstrengungen als Teil eines kohärenten Qualitätsmanagements. Gegenstand dieses Heftes in der von der k.o.s GmbH herausgegebenen Reihe aus:bilden ist es deshalb, wie eine solche hausinterne Evaluation von Maßnahmen aussehen und wie sie praxisnah und möglichst unaufwendig in den Ausbildungsalltag eingebettet werden kann: In übertragenem Sinne gewinnt die Ausbildung damit an Macht, d.h. sie wird deutlich auch gegenüber den anderen Unternehmensprozessen aufgewertet – ‚Checks and Balances'[1] als Nachhaltigkeitsinstrument für gute Praxis im Ausbildungsbetrieb.

1 Der Begriff ‚Checks and Balances' stammt eigentlich aus dem politischen Bereich und steht dort für die Gewaltenteilung im Staat.

Was heißt Evaluation in diesem Zusammenhang?

Eigentlich banal: Bei einer Evaluation geht es darum, eine Leistung auf ihren Wert/ihre Güte hin zu beurteilen. Die beiden wichtigsten Fragen dabei sind: a) ist die Leistung so erbracht worden wie geplant und b) war die Leistung so wirksam wie erhofft? Bezogen auf die Ausbildungsqualität kann sich das auf den gesamten Prozess der Ausbildung beziehen oder nur auf einen Teil, so z.B. auf den Wert eines neu eingeführten Instrumentes, etwa eines Beurteilungsbogens.

Durch die akademische Anmutung des Begriffes „Evaluation" sollte man sich nicht zu sehr beeindrucken lassen. Letztlich geht es um nichts anderes, als um die Grundfigur einer jeden Ausbildung selbst, nämlich das Modell der vollständigen Handlung als Grundlage der Beruflichen Handlungsfähigkeit.

Von Beginn an lernen die Auszubildenden, dass eine vollständige Handlung einer Planung wie auch einer Auswertung bedarf.

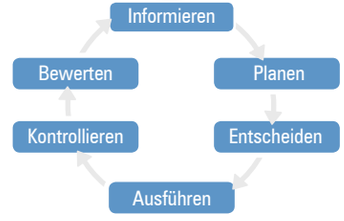


Abbildung 1: Modell der vollständigen Handlung

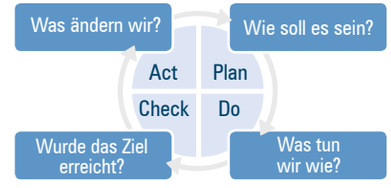


Abbildung 2: PDCA-Modell

Jede vollständige Handlung orientiert sich damit im Grunde an dem sog. PDCA-Modell[2] (hier noch weiter auf nur vier Phasen reduziert, siehe Abbildung 2) eines guten Qualitätsmanagements.

2 Nach dem 'Erfinder' auch Deming-Kreis genannt.

Evaluation bedeutet zunächst nichts weiter, als bei allem, was wir tun, den entsprechenden „Check" durchzuführen. Der Unterschied besteht allerdings darin, dass der Begriff „Evaluation" ein bestimmtes sach- und fachgerechtes Verfahren signalisiert, das in diesem Fall hinter dem „Check" steht.

In jedem Fall führen regelmäßig durchgeführte Checks zu mehr Wissen und damit zu mehr Planungskompetenz. Damit sind sie nicht zuletzt ein Instrument der Nachhaltigkeit. Sie sichern das Wissen über erfolgreiche Verfahren und sie sorgen dafür, dass bei nicht erfolgreichen Verfahren erstens die kritikwürdigen Punkte nicht vergessen werden, und zweitens die Anfangsmotive und ursprünglichen Zielstellungen nicht verloren gehen. Schließlich sind die Verfahren – z.B. ein bestimmtes Feedbackprozedere – kein Selbstzweck. Damit wird vor allem der sogenannte JoJo-Effekt verhindert. JoJo-Effekt heißt: Ich beginne möglicherweise mit viel Engagement damit, eine Neuerung einzuführen, werde bei Misserfolg enttäuscht und vergesse darüber zu fragen, was genau nicht funktioniert hat, und falle – eigentlich wider eigenen Willen – in alte Muster zurück. Häufen sich solche Erfahrungen, dann kommen erfahrungsgemäß die berühmten sich selbsterfüllenden Prophezeihungen mit ins Spiel: ‚Haben wir alles schon versucht' heißt es dann, ‚klappt sowieso nicht' – Ein Teufelskreis, den es zu verhindern gilt.

Ein geregeltes Verfahren der Evaluation ist von Anbeginn an „fehlerfreundlich": Es rechnet mit Misserfolgen und macht sie gerade deswegen leichter handhabbar. Doch es geht dabei nicht nur um Korrekturen. Ein solches Verfahren hat zudem den Effekt, dass es auch Leistungen und Erfolge sichtbar macht – und zwar nicht erst dann, wenn ein Auszubildender erfolgreich die Prüfung bestanden hat. Evaluation ist somit ein Aufwand, der sich lohnt, und zwar für alle Beteiligten: sowohl für die Geschäftsführung als auch für das an der Ausbildung beteiligte Personal bis hin zu den Auszubildenden selbst.

Warum ein Check ohne Plan keinen Sinn macht – und warum umgekehrt das Gleiche gilt

Ohne eine gute Planung gibt es auf Dauer Frustration. Das gilt auch für die Evaluation. Evaluation geht alle an. Alle sollten schon bei der Ausbildungsplanung wissen, was genau Gegenstand der Evaluation sein wird. Zur Planung gehört deshalb nicht nur die Planung des zeitlichen Ablaufs der Ausbildung im Betrieb (entsprechend der Vorgaben der jeweiligen Ausbildungsordnung), zur Planung der betrieblichen Ausbildung gehört auch der Einsatz von Beurteilungsinstrumenten, die Taktung von Feedbackgesprächen, die Einrichtung von innerbetrieblichen Patenschaftssystemen und vieles andere mehr.

Im Idealfall orientiert sich die Ausbildungsplanung an einem Qualitätskonzept für die betriebliche Ausbildung, das die Planung ebenso wie die Evaluation als eigene Qualitätsbereiche neben anderen fasst und sie alle zum Gegenstand eines beständigen Qualitätskreislaufes, eines kontinuierlichen Sicherungs- und Entwicklungsprozesses macht.

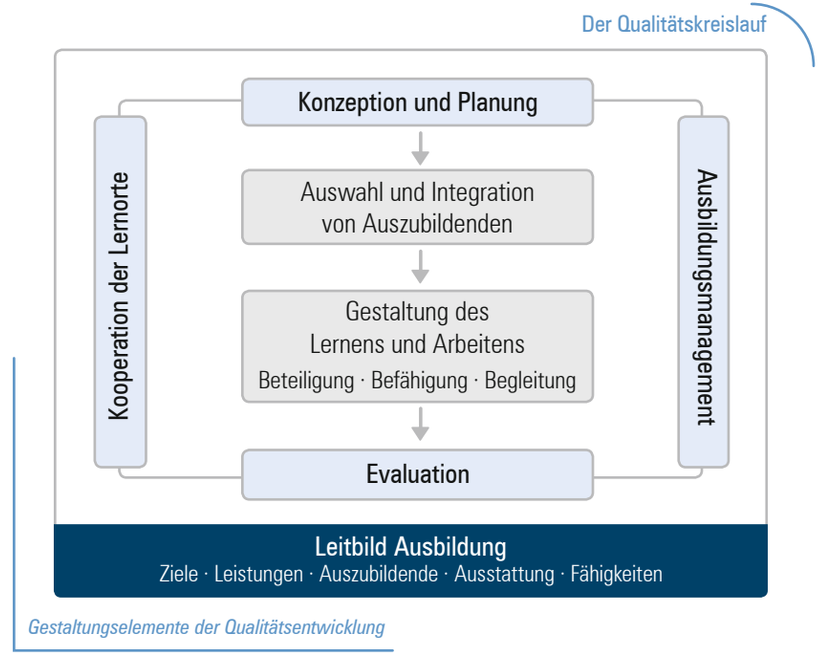


Abbildung 3: Das BAQ Qualitätsmodell im Überblick

Planung und Check, Check und Plan sind die Dreh- und Angelpunkte des sogenannten Qualitätskreislaufes und damit die entscheidenden Momente bei der Qualitätssicherung.[3]

Gestaltungselemente der Qualitätssicherung

1. CHECK	Überprüfung und Reflexion der eigenen Ausbildungspraxis: Bestandsaufnahme der IST-Situation
2. PLAN	Festlegen eines Soll-Standes der betrieblichen Ausbildungsqualität
3. PLAN	Beteiligungsorientierte Arbeitsformen für die Qualitätsentwicklung
4. PLAN	Zuständigkeiten für die Umsetzung und Überwachung definieren
5. PLAN	Dokumentation der vereinbarten Maßnahmen
6. PLAN	Verankerung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zur Ausbildung
7. CHECK	Überprüfung und Reflexion der eigenen Ausbildungspraxis: Bestandsaufnahme der IST-Situation im Rahmen des vereinbarten kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

Dabei zeichnen sich gute Pläne dadurch aus, dass sie die Möglichkeit der Durchführung des gesamten Handlungskreislaufes inklusive aller möglichen Stolpersteine antizipieren. D.h. gute Pläne berücksichtigen von Anbeginn nicht nur die unmittelbare Durchführung der jeweiligen Maßnahmen, sondern – fehlerfreundlich (!) – auch die Möglichkeiten der Beurteilung der jeweiligen Input-, Prozess und Outputqualität der Ausbildung. Die die Ausbildung stärkende Funktion der zukünftigen ‚Checks und Balances' denken sie immer schon mit.

3 Vgl. zu der folgenden Übersicht auch Weber, Christel; Häfner-Wernet, Rieke (2015): Der Beitrag der Evaluation zur Qualitätssicherung der betrieblichen Ausbildung, in Cramer/Dietl/Schmidt/Wittwer (Hrsg.). Ausbilder-Handbuch, 175. Erg.-Lfg.

Allgemeine und besondere Ziele der Ausbildung im Betrieb

Die Evaluation von Ausbildungsqualität kann sowohl auf das Ganze zielen als auch auf ausgewählte Einzelthemen der Ausbildung.

Zielt Evaluation auf das Ganze, so geht es um die ganz großen Themen: Um die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben, möglichst gute Prüfungserfolge sowie insbesondere auch um die Verhinderung von vorzeitigen, für jeden Betrieb kostenintensiven Vertragsauflösungen. Für die Auszubildenden bedeuten diese mittlerweile häufig zwar nur einen Wechsel von dem einen zu einem anderen Betrieb. Für den Betrieb aber gehen die Investitionen in die Auszubildenden verloren, und der Ausbildungsplatz kann zudem häufig nicht nachbesetzt werden. Verloren geht dem Betrieb auch die zu erwartende Produktivität der Auszubildenden schon während der Ausbildungszeit.

Mit einer Konzentration auf ausgewählte Einzelthemen der Ausbildung ist jedoch schon viel gewonnen. Die Evaluation wählt einzelne Qualitätsbereiche der Ausbildung beziehungsweise einzelne Instrumente oder Maßnahmen aus, die aus der Sicht des Betriebes besondere Aufmerksamkeit verdienen. Entweder weil in einem bestimmten Bereich unerwartete Schwierigkeiten aufgetaucht sind oder aber, weil es sich um neue Maßnahmen oder Instrumente handelt, deren Erfolg es zu überprüfen sowie ggf. zu optimieren und/oder zu sichern gilt. So kann es für einen Betrieb z.B. wichtig sein, dass seine Auszubildenden am Anfang bereits bestimmte Kompetenzen erwerben, die für den Betrieb von besonderer Bedeutung sind. Auch die frühzeitige Identifikation mit dem Unternehmen bzw. den berufsentsprechenden Funktionen kann so gezielt gefördert werden.

Grundsätzlich empfiehlt es sich, die Ausbildung insgesamt, mit allem was dazugehört, d.h. vom Kontakt mit den Berufsschulen, von den regelmäßigen Beurteilungs- und Feedbackgesprächen bis hin zur Frage von regelmäßig einzuplanenden Projekten mit allen Beteiligten (nicht nur mit den Auszubildenden und/oder mit Ausbildungsverantwortlichen sondern eben auch mit den ausbildenden Fachkräften), gut im Blick zu haben und dafür Kriterien zu entwickeln. Das gilt zumindest für Betriebe, die nicht mehr zu den ganz kleinen gehören, d.h. mit 50 Beschäftigten und mehr.

Für einen guten Check braucht man klare Kriterien

Ganz unabhängig von dem Gegenstand der Evaluation, d.h. ob die Ausbildungsqualität insgesamt evaluiert werden soll oder nur einzelne Aspekte davon – ohne klar beschriebene Kriterien, ohne klare Anforderungen und Ergebnisindikatoren geht es nicht. Es kommt darauf an, einen pragmatischen Weg zu finden zwischen einer zu großen Beliebigkeit bei der Einschätzung von bestimmten Ausbildungsprozessen auf der einen Seite und einer übergroßen, nicht mehr realitätstüchtigen Formalisierung des Bewertungsverfahrens auf der anderen Seite.

Bewährt hat sich – unabhängig von dem Gesamtanspruch der Evaluation – drei Gegenstandsbereiche zu unterscheiden: die sogenannte Inputqualität, die Prozessqualität sowie die Output- oder Outcomequalität.

Dabei steht

die „Inputqualität" sozusagen für die Grundausstattung: Räume, Arbeitsgelegenheiten, Freistellungszeiten von Kolleg/innen, das Angebot von Fortbildungsmöglichkeiten, klare Anleitungen etc.

die „Prozessqualität" für die Art und Weise der Umsetzung einzelner Maßnahmen bzw. von Ausbildungshandlungen. Sie kann z.B. im Rahmen von Feedbackgesprächen mit den Auszubildenden und den beteiligten Fachkräften gut abgefragt werden.

und die „Output-" oder „Outcomequalität" für das Ergebnis. Untersucht wird hier, ob die gesteckten ‚eigentlichen' Ziele erreicht werden konnten, d.h. ob es gelingt z.B. mit guter Input- oder Prozessqualität Ausbildungsabbrüche zu verhindern, mehr Auszubildende zu einem Prüfungserfolg zur bringen, die Ausbildungszufriedenheit zu erhöhen etc.

Wie Evaluationsanforderungen für die einzelnen spezifischen Ausbildungsqualitätsbereiche formuliert werden können, wird in den folgenden Abschnitten ausgeführt. Ebenso werden Möglichkeiten vorgestellt, wie klare Indikatoren für die Erfüllung dieser Anforderungen benannt werden können. In jedem Fall bleibt es vorab eine Führungsaufgabe, die Schwerpunkte der Evaluation festzulegen – im Idealfall unter kollegialer Beteiligung des an der Ausbildung beteiligten Personals.

Muss man alles evaluieren? – Prioritäten setzen!

Weniger ist hier oft mehr. Wo alles gleich wichtig ist, ist eben meistens auch nichts besonders wichtig. Aber auch dann, wenn jeweils nur wenige Punkte der Ausbildungsqualität genauer in den Blick genommen werden, so sollte dies jeweils geregelt und auf der Basis klarer Verabredungen vor sich gehen. Im Folgenden wird anhand von sechs herausgehobenen Qualitätsbereichen ein Rahmen vorgestellt, der bei der Auswahl von besonders zu beleuchtenden Einzelpunkten unterstützend sein kann.

Die im Folgenden vorgestellten Leitfragen sollen eine erste Orientierung geben, welche besonderen Aspekte für die Evaluation in den jeweiligen Qualitätsbereichen eine Rolle spielen können. Was am Ende Gegenstand der Evaluation werden soll, ist letztlich abhängig von den Interessen und Möglichkeiten des jeweiligen Ausbildungsbetriebes. Ausbildungsverantwortliche und Geschäftsführung sowie nach Möglichkeit auch das Ausbildungsteam sollten sich hier gemeinsam einmal jährlich über die getroffene Auswahl verständigen und die jeweiligen Entscheidungen dann mit den festgelegten Verantwortlichkeiten festhalten.

Qualitätsbereich „Konzeption und Planung“

Betriebliche Ausbildungsplanung erfordert mehr, als die Auszubildenden den jeweiligen ausbildenden Fachkräften zuzuordnen. Ein guter Ausbildungsplan bietet entsprechend der Ausbildungsordnung sachliche und zeitliche Orientierung für alle, die an der Ausbildung beteiligt sind. Er ist somit ein zentraler Bezugspunkt für das ausbildende Personal wie für die Auszubildenden selbst. Die Herausforderung besteht darin, einen betrieblichen Ausbildungsplan zu entwerfen, der in der täglichen Ausbildungspraxis tatsächlich verwendet wird und bei der Durchführung der Ausbildung nutzt.

Leitfragen für die Evaluation

- Hat sich der betriebliche Ausbildungplan bewährt?
  - Ist er tatsächlich auf die besonderen Voraussetzungen des Betriebs hin zugeschnitten?
  - Folgt er einer praxisnahen chronologischen Ordnung (mindestens nach Quartalen gegliedert)?
  - Sind die Verantwortlichen bzw. Stationen für die jeweiligen Ausbildungsschwerpunkte in dem Plan benannt worden?
  - Ist klar, was die Auszubildenden nach dem Absolvieren einer bestimmten Phase bzw. in einer bestimmten Abteilung des Betriebes jeweils können sollen?
  - Ist er für ausbildende Fachkräfte und die Auszubildenden selbst gut erfassbar?
  - Wird er tatsächlich als Bezugspunkt für die praktische Ausbildungsplanung bzw. entsprechend auch für ausbildungsbezogene Feedback- oder Beurteilungsgespräche genutzt?
  - Werden Abweichungen vom Plan vermerkt?
  - (...)

Qualitätsbereich „Ausbildungsmanagement“

Die zeitlichen Ressourcen sind in kleinen und mittleren Unternehmen meist dann gerade knapp, wenn es mit den Aufträgen gut läuft. Kreativität ist gefragt, um eine angemessene materielle und personelle Ausstattung für die betriebliche Ausbildung bereitzustellen, sodass tatsächlich das gelernt werden kann, was der Rahmenplan sowie der betriebliche Ausbildungsplan jeweils vorsieht. Betriebliche Ausbildung ist nie isoliert von den sonstigen Anforderungen des Betriebes bzw. seinen Arbeits- und Geschäftsprozessen zu betrachten.

Leitfragen für die Evaluation

- Hat sich die Zuordnung von Verantwortlichkeiten für die Ausbildung bewährt?
  - Sind Fachkräfte mit ausbildenden Funktionen klar benannt?
  - Werden den Ausbildungsverantwortlichen sowie den Fachkräften mit ausbildenden Funktionen hinreichende Zeitressourcen gewährt?
  - Entsprechen Qualifikation und Kompetenzen des ausbildenden Personals den aktuellen Anforderungen der Ausbildung?
  - Sind für Ausbildungsverantwortliche und ausbildende Fachkräfte hinreichend Fortbildungsmöglichkeiten vorgesehen gewesen?
- Hat sich die Ausstattung für die Ausbildung im Unternehmen, die auch für Ausbildungszwecke genutzt werden kann, bewährt?
- Konnte das Ausbildungsmanagement hinreichend auf eine Dokumentation der jeweiligen Ausbildungsstände zurückgreifen?
- Ist klar geregelt, wer jeweils Einblick in die Dokumentation hat bzw. auch, dass dem Transparenzgebot gegenüber den Azubis entsprochen wird?

Qualitätsbereich „Auswahl und Integration von Auszubildenden“

Die betriebliche Ausbildung steht bei den Schulabgängerinnen und Schulabgängern, von denen ein immer größerer Teil mit einer (Fach-) Hochschulzugangsberechtigung abschließt, in einem immer härteren Wettbewerb mit der Möglichkeit eines Studiums oder schulischer Ausbildungsgänge. Daher sind gute Auszubildende rar und vor allem kleineren Betrieben fällt es schwer, Ausbildungsplatzbewerberinnen und -bewerber von ihrem Ausbildungsangebot zu überzeugen.

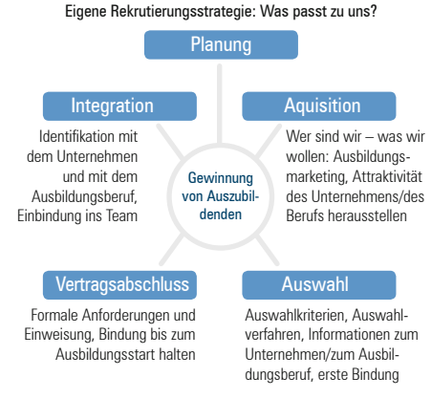


Abbildung 4: Rekrutierungszyklus

Leitfragen für die Evaluation

- Hat sich die betriebliche Strategie für die Gewinnung von Auszubildenden als tauglich erwiesen? D.h.: Ist hinreichend geklärt,
  - was den Betrieb besonders attraktiv für Auszubildende macht / machen soll,
  - welche Medien genutzt werden/sollen, um die Nachricht von der Attraktivität des Ausbildungsbetriebs bei den potentiellen Auszubildenden zu verankern,
  - wie Praktika so gestaltet werden können, dass Unternehmen und Auszubildende sich nicht erst in der Probezeit richtig kennen lernen,
  - wie Auswahlverfahren durchgeführt werden, wer daran beteiligt ist, und welche Kriterien (Anforderungen an die Ausbildungsplatzbewerber/innen, aber auch Anforderungen z.B. an die Gesprächsführung) dabei eine besondere Rolle spielen,
  - wie dafür gesorgt wird, dass Auszubildende in der Zeit zwischen dem Unterzeichnen des Ausbildungsvertrages und dem Beginn der Ausbildung dem Unternehmen verbunden bleiben, und
  - wie dafür gesorgt wird, dass bereits die Probezeit für eine intensive Bindung der Auszubildenden an das Unternehmen genutzt wird?

Qualitätsbereich „Gestaltung des Lernens und Arbeitens“

Das große Plus der dualen Ausbildung besteht darin, dass die Auszubildenden im Betrieb an realen Unternehmensaufträgen und Arbeitsaufgaben ausgebildet werden. Nirgendwo sonst sind ein systematisches Curriculum und erfahrungsbasiertes Lernen so eng miteinander verknüpft. So wachsen die Auszubildenden Schritt für Schritt in den angestrebten Beruf hinein und erwerben berufliche Handlungskompetenz. Welche Möglichkeiten haben Unternehmen, Auszubildende beim erfolgreichen Lernen zu unterstützen?

Leitfragen für die Evaluation

- Entspricht die konkrete Ausbildungspraxis dem betrieblichen Ausbildungsplan?
- Wird das Lernen durch die regelmäßig getakteten Feedback- und Beurteilungsgespräche gut unterstützt?
  - Wie wird z.B. das Prinzip der grundsätzlichen Wertschätzung auch bei schwierigen Rückmeldungen umgesetzt?
  - Wird der Ausbildungsnachweis hinreichend für die Reflexion des Lernprozesses mit den Auszubildenden genutzt?
  - Ist das, was bei der Arbeit im Rahmen der Ausbildung jeweils gelernt werden soll bzw. was nach einem bestimmten Ausbildungsabschnitt gekonnt werden soll, für die Auszubildenden sowie die auszubildenden Fachkräften ausreichend klar?
  - Profitieren die Auszubildenden von den regelmäßigen Lernerfolgskontrollen?
- Werden zum Lernen digitale Medien in angemessener Weise genutzt?
- (…)

Qualitätsbereich „Kooperation der Lernorte“

Eine besondere Herausforderung bei der Lernortkooperation besteht in der Asymmetrie zwischen Berufschule und Betrieb. Die Schulen haben in der Regel schon pro Klasse mit vielen unterschiedlichen betrieblichen Ansprechpartnern und unterschiedlichen Ausbildungsverläufen zu tun. Der Betrieb hat dagegen nur einen Ansprechpartner oder Ansprechpartnerin in der Berufsschule (im Idealfall der/die Klassenlehrer/in oder die für das Berufsbild zuständige Abteilungsleitung), der oder die eben nicht immer in der Lage ist, den Unterricht auf den Stand des jeweiligen Ausbildungsbetriebes hin anzupassen. Die Chancen, die sich aus einer guten Kooperation mit der Berufsschule ergeben, werden deshalb leicht übersehen.

Leitfragen für die Evaluation

- Werden die Möglichkeiten einer Kooperation mit der Berufsschule hinreichend genutzt?
  - Sind die im Berufsschulunterricht jeweils aktuellen Lernfelder aus dem schulischen Rahmenlehrplan beim Ausbildungsteam bekannt?
  - Wird die Möglichkeit von digital geführten sog. Online-Berichtsheften genutzt, die für beide Seiten (Ausbildungsbetrieb und Berufsschule) zugänglich sind?
- Werden die Möglichkeiten weiterer Lernortkooperationen (z.B. mit anderen Betrieben oder Bildungsdienstleistern im Rahmen einer Verbundausbildung) hinreichend genutzt?
- (…)

Qualitätsbereich „Evaluation“

Gute Ausbildung braucht mehr als punktuelle Verbesserungen – mit einem routinemäßigen Qualitätscheck der Ausbildung bleibt das Unternehmen auf dem aktuellen Stand. Allgemeine Leitfragen für die Evaluation von Ausbildungsqualität sind etwa: Erreichen wir die Ziele, die wir uns gesetzt haben? Setzen wir die richtigen Mittel effizient ein? Stehen Aufwand und Nutzen in einem angemessenen Verhältnis? Wo gibt es Potenzial, die Ausbildung weiter zu verbessern? – Dabei gilt es nicht zuletzt auch die Art und Weise der Evaluation festzulegen, z.B. die Taktung der Checks (begleitend oder erst am Ende eines längeren abgesteckten Zeitraumes) oder die Frage, ob mehr die Prozesse (eher eine sog. formative Evaluation) oder mehr die Ergebnisse (eher eine sog. summative Evaluation) im Vordergrund der Evaluation stehen sollen. Zur auszuwertenden Ausbildungsqualität gehören aber eben auch die Verfahren der Evaluation selbst. Denn, was häufig vergessen wird: auch Evaluation ist ein betriebliches Handeln – und zwar unabhängig davon, ob es um die Evaluation von Produktionsprozessen oder um die Evaluation von Ausbildungsqualität geht. Auch für das Controlling, für die betrieblichen Evaluationsanstrengungen gelten die betrieblichen Qualitätsanforderungen von Effizienz und Effektivität. D.h. die Durchführung der Evaluation bedarf einer regelmäßigen Überprüfung, ob die verabredeten Checks, wie vereinbart, durchgeführt worden sind bzw. wo Verbesserungsbedarf besteht. Und das geht nur, wenn sie für alle transparent als ein geregeltes Verfahren nachvollziehbar ist.

Leitfragen für die Evaluation (der Evaluation!)[4]

- Ist eine Evaluation der vereinbarten Maßnahmen durchgeführt worden?
- Werden die Ergebnisse der Evaluation für eine praktische Nutzung hinreichend dokumentiert?
- Hat sich die Art und Weise der Evaluation bewährt?
- (…)

4 Vgl. hier auch die weiterführenden Fragen der Deutsche Gesellschaft für Evaluation (2004): Empfehlungen zur Anwendung der Standards für Evaluation im Handlungsfeld der Selbstevaluation. http://www.degeval.de/publikationen/selbstevaluation (s. im Anhang S. 28 - 29)

Instrumente der Evaluation

Das naheliegende Instrument für jeden Check ist natürlich eine Checkliste. Der Vorteil: Alle wichtigen Punkte können leicht abgehakt werden, kein wichtiger Punkt wird vergessen. D.h. es kann abgehakt werden, ob Leistungen erbracht worden sind oder nicht, und es kann geklärt werden, ob die eindeutig formulierten Ziele erreicht worden sind.

Für eine qualitative Bewertung reichen einfache Checklisten jedoch häufig nicht aus. Hier geht es darum, wie etwas gemacht worden ist, was gut lief und wo es Schwierigkeiten gab. Hier können Einschätzungsbögen weiterhelfen, in denen die wichtigen Punkte nicht nur abgehakt, sondern z.B. auf einer einfachen Skala nach ihrer Güte bewertet werden können.

Am allerwichtigsten sind schließlich – ob auf der Basis von Fragebögen oder nicht – möglichst strukturierte Auswertungsgespräche mit allen Beteiligten, deren Ergebnisse in einem Protokoll festgehalten werden.

Als Voraussetzung jeder guten Überprüfbarkeit gilt es natürlich zunächst zum Plan zurückzukehren, zu den verabredeten Zielen und den verabredeten Maßnahmen. Sie stehen am Anfang. Deshalb gilt es schon hier darauf zu achten, dass die Ziele möglichst klar spezifiziert und auch terminiert sind mit klaren Verantwortlichkeiten. Für all dies hat sich die Faustformel durchgesetzt, dass gute Ziele SMART formuliert sein sollten, wobei die ursprünglichen englischen Begriffe, aus deren Anfangsbuchstaben sich der Begriff SMART zusammensetzt, auf deutsch etwa folgendermaßen widergegeben werden können:

Gute Ziele und damit auch gute Zielformulierungen sind immer:

S = spezifisch
M = messbar
A = attraktiv, akzeptiert
R = realistisch
T = terminiert

Formen der Befragung

Grundsätzlich empfehlen sich teilstandardisierte Verfahren. Sie haben den Vorteil einfacher dokumentierbar zu sein, und – wichtiger noch – als dokumentierte Ergebnisse leichter lesbar und ggf. auch vergleichbar zu sein.

Enscheidend ist, sich im Vorfeld darüber klar zu sein, was man wirklich wissen will. **Die – möglichst wenigen! – entscheidenden Fragen** sollten dann standardisiert sein, um für die Auswertung eine verlässliche Grundlage zu haben.

Zugleich sollte jeder Fragebogen mindestens ein Feld enthalten, das offen ist für weitere Bemerkungen zum Thema (was wollen Sie uns sonst noch sagen...). Gerade die nicht im Vorhinein festgelegten Äußerungen können für die Auswertung wichtige Impulse geben.

Wichtigste Regel: Fragebögen können nur der Ausgangspunkt für ein individuelles oder gemeinsames Auswertungsgespräch sein. Deshalb müssen und sollten sie knapp gehalten sein. Mehr als zwei Seiten ist meistens kontraprokuktiv, insbesondere wenn es gilt, eben auch die Auszubildenden und die ausbildenden Fachkräfte zu beteiligen.

Abbildung 4: Formen der Befragung nach Helmut Kromrey: Empirische Sozialforschung, Opladen 1986, S. 212 (vgl. auch Abb. 4.9 in Stockmann, Evaluation und Qualitätsentwicklung, Münster 2006, S. 245)

Die Auswertung der Befragung

Durch die Befragung liegen nun Beobachtungen, Erfahrungen und erste Einschätzungen zu festgelegten Fragepunkten bzw. Indikatoren zur Wirksamkeit von bestimmten Maßnahmen bzw. zu den Ausbildungsabläufen vor. **Aber keine Befragung ist selbsterklärend.**

Für die eigentliche Auswertung gilt es, die Ergebnisse ihrerseits noch einmal zu bewerten, zu erörtern. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Befragung in bestimmten Hinsichten auch zu überraschenden Ergebnissen geführt hat. Gab es bei der Durchführung z.B. unvorhergesehene neue Umstände oder Umstände, die man vergessen hatte zu berücksichtigen?

Und schließlich gilt es Schlüsse zu ziehen. An welchen Stellen haben sich Verfahren bewährt, an welchen Stellen sind Veränderungen erforderlich?

Hierzu bedarf es…

eines **Sammelns von Ideen** (der erste Lösungsvorschlag ist nicht immer der beste)

↓

einer **Priorisierung von Ideen** (Ausschlussverfahren – aber eben erst nach (!) dem Sammeln von Ideen)

↓

eines **Realitätschecks für die ausgewählten Ideen** (Stolpersteine antizipieren, klare und S.M.A.R.T.e Formulierung der jeweiligen Ziele bzw. Anforderungen an die Ausbildungsqualität)

↓

sowie einer **Vereinbarung zur Erprobung der Ideen bzw. der daraus resultierenden Maßnahmen oder Regelungen** (und hier greift dann wieder das Grundprinzip der Planung und der folgenden Evaluation).

Gemeinsame Sache machen – Evaluation als partizipatives Verfahren

Verbesserungen für die Ausbildung sind in der Regel auch Verbesserungen für das Miteinander im Arbeitsteam (und da Auszubildende als Mitarbeitende auch Teil des Teams sind, gilt umgekehrt das Gleiche). **Im wohlverstandenen Sinne von Checks und Balances hilft die regelmäßige Evaluation von Ausbildungsqualität nicht nur der Sache der Ausbildung sondern eben auch dem ganzen Team.**

Mit jeder Selbstevaluation qualifiziert sich das Team weiter, die Ausbildungskompetenzen wachsen und – als positiver Nebeneffekt – wachsen damit meistens auch die Kompetenzen für eine gutes Miteinander beim Arbeiten im Team. **Deshalb ist es entscheidend, dass der oder die Hüter/in des Verfahrens – meistens der oder die Ausbildungsverantwortliche – das Team nicht nur befragt, sondern es in die Auswertung und damit in die ggf. revidierte Planung aktiv mit einbezieht.** Wird sie zu einem bloßen Kontrollelement der Führung, werden wesentliche Chancen dagegen vergeben.

Die Beteiligung der an der Ausbildung Beteiligten bzw. der von ihr Betroffenen – insbesondere an der Auswertung der Befragung – sollte eigentlich selbstverständlich sein. Es ist nicht zuletzt auch eine wichtige Anerkennung ihrer Rolle und ihrer Leistung bei der Ausbildung. Motivierendes Feedback sowie das Zulassen und Ernstnehmen von Ideen und Vorschlägen können einen wesentlichen Beitrag zur Identifikation aller beteiligten Fachkräfte, sowie auch der Auszubildenden, mit der Ausbildung und mit dem Zusammenwirken im Team leisten.

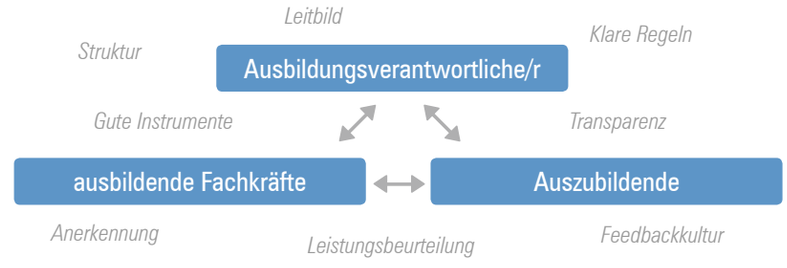


Abbildung 5: Und wer macht's? Ausbildungsqualität als Koproduktion

Stolpersteine bei der Selbstevaluation und wie man sie vermeidet

Gute Vorsätze haben immer auch ihre Tücken. Das betrifft auch die Umsetzung neuer Ideen für die Ausbildung. Ein Hilfsmittel dagegen ist die Stützung der neuen Ideen, die Stützung der geplanten Vorhaben durch die von Anfang an mit in das neue Vorhaben eingebaute Evaluation – Checks and Balances. Doch eine Evaluation kann genauso gut ‚einschlafen' wie jedes andere neue Vorhaben. Ein wichtiges Motiv dafür, auch die Evaluation selbst zum Gegenstand einer Evaluation zu machen.

Doch auch hier gibt es Fallen:

- **Stolperstein I: „Das schauen wir uns dann im nächsten Jahr noch einmal an"**
  - Die Umsetzung solcher nicht wirklich dingfest zu machenden Absichtserklärungen hängt all zu sehr dann davon ab, dass jemand das Thema zu seiner Sache macht. D.h. die Verantwortung liegt bei der Person, die sich im nächsten Jahr noch daran erinnert und dann auch noch den Willen hat, andere an die Absprache zu erinnern und die Durchführung zu ihrer Sache macht.
  - Außerdem ist so nicht festgelegt, was genau Gegenstand der Betrachtung sein soll. Die Gefahr der Unverbindlichkeit ist groß.
- **Stolperstein II: das andere Extrem: Perfektion**
  - Eine komplette (!) Detailregelung all dessen, was zur Ausbildungsqualität beiträgt, ist zumindest für kleine Betriebe häufig eher kontraproduktiv. Das ohnehin naheliegende Vorurteil einer Verbürokratisierung (Stichwort: überbordende Dokumentationspflichten im Zusammenhang mit qualitätssichernden Maßnahmen) würde damit mehr als bestätigt.
  - Das Gleiche gilt auch für zuviel Ehrgeiz bei der Fomulierung von Zielen und Indikatoren – ab einer gewissen Stufe der geforderten sprachlichen Klarheit werden Anforderungen und Kriterien unfreiwillig komisch und schlagen ins Absurde um. Das Lesen von Qualitätshandbüchern ist nur selten ein Vergnügen.

Was hilft, ist ernsthaftes Engagement verbunden mit Wirklichkeitssinn und Augenmaß. Partizipatorische Verfahren können dabei helfen. Und auch hier gilt das Wirkungsprinzip von Checks and Balances, denn im Zusammenwirken des Teams ist der Wirklichkeitssinn in der Regel hinreichend lebendig und kann so als ein gutes Korrektiv sowohl gegenüber zuviel bzw. fehlgeleitetem Ehrgeiz als auch gegenüber zuviel Unverbindlichkeit in den Absprachen fungieren.

Noch mehr Qualitätssicherung? – Über Selbstevaluation hinaus

In diesem Heft geht es vor allem um die Möglichkeit, sich ganz pragmatisch selbst Auskunft zu geben, um mit einfachen Mitteln die Ausbildung besser steuern zu können. Als Fachausdruck steht dafür der Begriff „Selbstevaluation". Er signalisiert bereits, dass es sich um ein reflektiertes Verfahren handelt. Trotzdem haftet dem Begriff der Selbst-(!)evaluation schnell der Geruch von etwas nicht ganz Ernstzunehmendem an. Hintergrund ist in der Regel ein Misstrauen gegen die eigene Steuerungs- und Durchhaltekompetenz. (Stichwort: Selbstdisziplin)

Als Alternative steht dem naturgemäß die Möglichkeit einer Fremdevaluation gegenüber. Viele Unternehmen verfügen bereits über ein Qualitätsmanagementsystem. Nach festgeschriebenen Regeln wird der Umgang nach den jeweils niedergelegten Standards i.d.R. von externen Auditoren oder Auditorinnen überprüft. Dies gilt dann als Voraussetzung für die Re-Zertifizierung des Betriebes mit einem Qualitätssiegel.

Der Druck, den ein Unternehmen sich durch eine externe Auditierung auferlegt, ist in der Regel etwas größer. Zudem entlastet es von der Versuchung, mit sich selbst eben doch nicht so streng und geregelt umzugehen, wir man es eigentlich für sinnvoll hält oder einmal gehalten hat. **Im Idealfall ist aber auch ein extern beglaubigtes Qualitätssiegel nicht mehr als der i-Punkt eines guten, d.h. eines engagierten und reflektierten Selbstmanagements.** (Dort, wo ein Unternehmen bereits über ein eigenes Qualitätsmanagementsystem (QMS) verfügt, sollte der hier häufig eher vernachlässigte Bereich Ausbildung natürlich auch als Unternehmensprozess mit berücksichtigt werden...) Umgekehrt heißt das, dass ohne ein entsprechendes Commitment der Belegschaft auch externe Audits nicht vor bloßem Formalismus geschützt sind. Zudem sollte einer schrittweisen Optimierung von Ausbildung nicht die fortwährende Drohung entgegenstehen, dass eine gute Evaluation nur mit dem ‚ganz großen Rad' zu gewinnen wäre. **Selbstevaluation bleibt in jedem Fall das entscheidende Instrument, wenn es um die professionelle Reflexion des eigenen Handelns geht.**

Abbildung 6: Stufen des Qualitätsmanagements

Fazit – Checks und Balances als Chance für die Ausbildung

Verfahren der Evaluation sind ein entscheidender Nachhaltigkeitsfaktor für gute Ideen und Vorhaben. Sie stehen sozusagen an der Seite der guten neuen Einfälle und sorgen dafür, dass nicht der erste Widerstand, die erste Flaute in der Umsetzungsphase die Ideen schon sterben lässt. Alle beschlossenen Neuerungen bleiben so auf Wiedervorlage. Ein Evaluationscheck steht selbst dann noch auf der Seite der Ideen, wenn das Ergebnis dazu führt, ein Vorhaben, auf das einmal Hoffnung gesetzt worden war, fallen zu lassen. Denn mit dem geregelten Verfahren der Wiedervorlage ist dann vielleicht die eine Idee verworfen worden, nicht aber kann so getan werden, als ob damit das Problem, auf das die Idee ja antworten sollte, nicht mehr bestünde.

D.h. das Evaluationsverfahren ist dann – sollte nicht ausdrücklich eine wundersame Spontanheilung des Problems festgestellt worden sein – automatisch Anwalt weiterer, noch zu erprobender Ideen. Es diszipliniert und motiviert das an der Ausbildung eines Betriebs beteiligte Personal, von der kontinuierlichen Verbesserung der Ausbildung nicht zu lassen.

Anlage I – Musterfragen zur Evalution bezogen auf die drei Qualitätsdimensionen Input-, Prozess- und Outputqualität[5]

Qualitätsdimension	Inputqualität
Zielstellung	• Die Auszubildenden eigenen sich die Ausbildungsinhalte an.
Fragestellung	• Wurden die Auszubildenden durch das ausbildende Personal angemessen betreut?
Operationalisierung	• Hatten die Auszubildenden an jedem Einsatzort eine/n eindeutig zugewiesene/n Ansprechpartner/in für alle fachlichen und überfachlichen Belange?
Zielgröße	• Mindestens zwei Ansprechpartner/innen je Ausbildungsplatz
Indikator	• An allen Ausbildungsstationen sind die Ansprechpartner/innen schriftlich festgelegt und Stellvertretungsregelungen liegen vor.
Zielstellung	• Das ausbildende Personal verfügt über angemessene Kompetenzen zur fachlichen Unterweisung und Betreuung der Auszubildenden.
Fragestellung	• Wird die fachliche und überfachliche Begleitung der Auszubildenden zufriedenstellend umgesetzt?
Operationalisierung	• Sind die Auszubildenden mit der Art, wie Arbeitsunterweisungen durchgeführt werden, zufrieden?
Zielgröße	• Für die Auszubildenden ist eine Zwischenprüfung über die geforderten Ausbildungsinhalte vorgesehen.
Indikator	• Die Auszubildenden bestehen die Zwischenprüfung mit einem mindestens befriedigenden Resultat.

5 Nach Weber, Christel; Häfner-Wernet, Rieke (2016): Der Beitrag der Evaluation zur Qualitätssicherung der betrieblichen Ausbildung, in Cramer/Dietl/Schmidt/Wittwer (Hrsg.). Ausbilder-Handbuch, 175. Erg.-Lfg.

Qualitätsdimension	Prozessqualität
Zielstellung	• Die Gestaltung des betrieblichen Durchlaufs fördert das Lernen der Auszubildenden.
Fragestellung	• Ist der betriebliche Durchlauf für alle Beteiligten transparent?
Operationalisierung	• Waren die zuständigen Facharbeiter/innen an den Ausbildungsstationen im Unternehmen ausreichend auf den Auszubildenden vorbereitet?
Zielgröße	• Auszubildende und Ausbilder/innen wissen, was der/die Auszubildende am jeweiligen Einsatzort lernen soll.
Indikator	• Der erreichte Kenntnisstand des/der Auszubildenden wird am Ende jeder Ausbildungsstation schriftlich festgehalten.
Zielstellung	• Der Lernfortschritt der Auszubildenden ist für das Unternehmen transparent.
Fragestellung	• Wie lässt sich der Lernfortschritt regelmäßig erfassen?
Operationalisierung	• Kennt das ausbildende Personal die Lerninhalte im Ausbildungsrahmenplan, die zu einem gegebenen Zeitpunkt vermittelt werden sollen?
Zielgröße	• Die Inhalte des Ausbildungsrahmenplans sind Gegenstand regelmäßiger Beurteilungsgespräche.
Indikator	• Termine zur Durchführung von Beurteilungsgesprächen und deren Dokumentation sind verbindlich festgelegt.

Qualitätsdimension	Outputqualität
Zielstellung	• Die Auszubildenden schließen die Ausbildung erfolgreich ab.
Fragestellung	• Können sich die Auszubildenden am Ende der Ausbildung mit dem Beruf und mit dem Unternehmen identifizieren?
Operationalisierung	• Gehen Vorgesetzte und Mitarbeitende wertschätzend mit den Auszubildenden um und unterstützen sie in schwierigen Situationen?
Zielgröße	• Das ausbildende Personal überprüft regelmäßig die Zufriedenheit der Auszubildenden mit ihrem Beruf und Arbeitsplatz.
Indikator	• Leitfäden für Reflexions- und Feedbackgespräche sind erstellt und werden regelmäßig eingesetzt.
Zielstellung	• Die Ausbildung entwickelt kompetente Fachkräfte für das Unternehmen.
Fragestellung	• Lernen die Auszubildenden die wesentlichen Arbeitsprozesse und Arbeitsmittel des Unternehmens in der Ausbildung kennen?
Operationalisierung	• Erhalten die Auszubildenden bei Bedarf zusätzliche Unterweisungen und Lernmaterialien?
Zielgröße	• In den Beurteilungsgesprächen wird festgestellt, ob die Auszubildenden mit den Ausbildungsinhalten und betrieblichen Bedingungen bereits vertraut sind.
Indikator	• Ein Verfahren zur Durchführung von Leistungsbeurteilungen und Feedbackgesprächen liegt vor.

Anlagen

Anlage II – Leitfragen zur Nutzenanalyse des Evaluationsverfahrens[6]

Nützlichkeit

Soll das Evaluationskonzept auf seinen Nutzen hin geprüft werden, so ist noch einmal zu klären, zu welchem Zweck die Evaluation durchgeführt wurde und ob das Ziel, das damit erreicht werden sollte, tatsächlich auch erreicht wurde. Hierfür können die folgenden Fragestellungen ein Indiz geben:

1. Wurden alle wichtigen Personen, die in die Evaluation einbezogen werden sollten oder aber von den Ergebnissen betroffen sind, auch an der Evaluation beteiligt? Was sollte hier ggf. beim nächsten Mal anders gemacht werden?
2. War die Auswahl des Gegenstandes und die Entwicklung der Fragestellung dem Auswertungsziel angemessen? Möglicherweise wurde die Fragestellung zu komplex formuliert und sollte beim nächsten Mal stärker eingegrenzt werden.
3. War der Umfang zu breit gewählt, sodass die Motivation der Beteiligten sich mit der Ausbildung zu beschäftigen, darunter gelitten hat?
4. Konnten die wesentlichen Ergebnisse allen Beteiligten und Betroffenen der Evaluation nachvollziehbar dargelegt werden? Was waren Gründe, warum dies nicht gelungen ist?
5. Waren die Beteiligten motiviert, ihre Ideen einzubringen – was hat sie möglicherweise daran gehindert?

Durchführbarkeit

1. War der Zeitaufwand realistisch geplant? Wurde mit den vorhandenen Ressourcen sparsam umgegangen? Waren ausreichende Ressourcen vorhanden?
2. Wurden die unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten im Team angemessen gewürdigt bzw. wahrgenommen?
3. War das Verhältnis von Aufwand und Nutzen angemessen?

Fairness

1. Wurden Persönlichkeits-, Arbeitnehmer- und Datenschutzrechte angemessen berücksichtigt?
2. Können mit Hilfe der gewonnenen Ergebnisse die vorhandenen Stärken der Ausbildung weiter ausgebaut und die bestehenden Schwächen bearbeitet werden?
3. Waren die Bewertungen der Ergebnisse fair und ohne Präferenzen – wurden alle Befunde möglichst gleich behandelt?
4. Konnten Interessenskonflikte aufgrund der besonderen Stellung von Beteiligten im Unternehmen offen benannt und berücksichtigt werden?
5. Wurde frühzeitig festgelegt, wie mit den Ergebnissen umgangen werden soll?

Genauigkeit

1. Konnten der Evaluationsgegenstand und seine einzelnen Aspekte genau erfasst werden?
2. Wurden aktuelle soziale, kulturelle und ökonomische Kontextfaktoren, die Einfluss auf das Ergebnis haben, ausreichend berücksichtigt?
3. Wurden alle Zwecke, Vorgehensweisen und Fragestellungen vorher ausgehandelt und dokumentiert, sodass sie auch für Dritte nachvollziehbar und überprüfbar sind?
4. Wurden alle genutzten Informationsquellen nachvollziehbar beschrieben?

6 Zitiert nach: Deutsche Gesellschaft für Evaluation (2004): Empfehlungen zur Anwendung der Standards für Evaluation im Handlungsfeld der Selbstevaluation. http://www.degeval.de/publikationen/selbstevaluation

Weiterführende Literatur und Links

- Deming, William Edwards (1986): Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position. Cambridge University Press.
- Deutsche Gesellschaft für Evaluation (2004): Empfehlungen zur Anwendung der Standards für Evaluation im Handlungsfeld der Selbstevaluation. http://www.degeval.de/publikationen/selbstevaluation
- Hinz, Julia; Käpplinger, Bernd; Kalman, Michael; Koitz, Karsten; Rau, Thomas (2015): Mut zur Evaluation. Praxisleitfaden, RKW-Berlin.
- k.o.s GmbH (Hrsg.), Lietzmann, Anja (2013): Weitergelernt: Selbstevaluation in der Weiterbildung.
- Schröder, Frank; Weber, Christel; Häfner-Wernet, Rieke (2015): Qualitätskonzept für die betriebliche Berufsausbildung. Leitfaden zur Qualitätssicherung und -entwicklung der betrieblichen Ausbildung, W. Bertelsmann Verlag.
- Stockmann, Reinhard (2006): Evaluation und Qualitätsmanagement. Eine Grundlage für Wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement, Waxmann.
- Weber, Christel; Häfner-Wernet, Rieke (2016): Der Beitrag der Evaluation zur Qualitätssicherung der betrieblichen Ausbildung, in Cramer/Dietl/Schmidt/Wittwer (Hrsg.). Ausbilder-Handbuch, 175. Erg.-Lfg.

Checks and Balances – Betriebliche Ausbildungsqualität sichern durch Evaluation

Viele Unternehmen investieren bereits verstärkt in ihre Ausbildungsqualität. So werden zunehmend Angebote zur Qualifizierung des ausbildenden Personals wahrgenommen.

Was aber häufig noch fehlt, ist ein Wirksamkeitscheck für die jeweiligen betrieblichen Anstrengungen. Gegenstand dieses aus:bilden-Heftes ist es deshalb, wie eine solche hausinterne Evaluation von Maßnahmen aussehen und wie sie praxisnah und möglichst unaufwendig in den Ausbildungsalltag eingebettet werden kann. Zugleich gewinnt die Ausbildung damit auch gegenüber anderen Unternehmensprozessen an Gewicht.

Weitere Informationen finden Sie auch unter:
www.ausbildungsqualitaet-berlin.de

ISBN: 978-3-9816785-6-7

Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales
be Berlin
kos