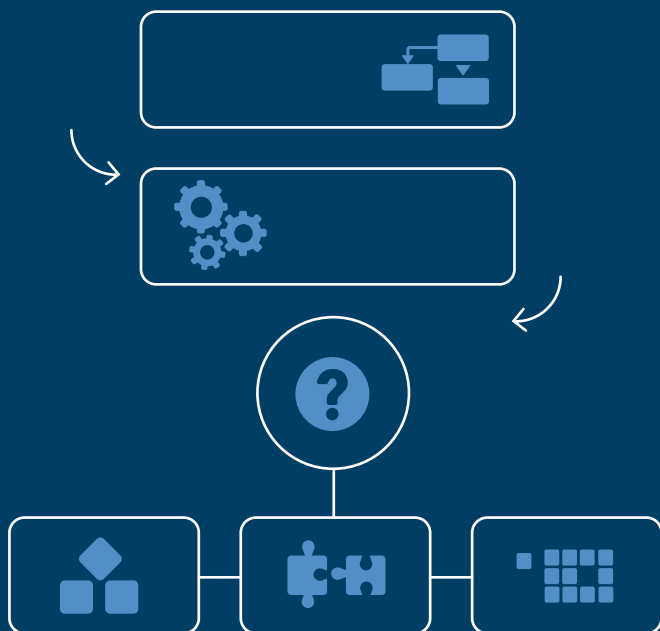


# BETRIEBLICHE AUSBILDUNG ERFOLGREICH MANAGEN

Praxis Berufsausbildung



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](http://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](http://www.kos-qualitaet.de)  
E-Mail: [info@kos-qualitaet.de](mailto:info@kos-qualitaet.de)

### **Autorinnen:**

Christel Weber, Marie-Luise Glander, Marie Prescher

### **Förderhinweis:**

Diese Publikation wurde im Rahmen des Projektes „Berliner AusbildungsQualität“ (BAQ) verfasst und mit Mitteln der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales des Landes Berlin finanziert. Die Verantwortung für die Inhalte liegt bei den Autorinnen.

Stand Oktober 2020, 1. Auflage

Layout und Satz: [www.svenja-klau.de](http://www.svenja-klau.de)

© k.o.s GmbH 2020



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 .....	3
Ausbildungsmanagement auf dem Prüfstand .....	5
Das ausbildende Personal im Mittelpunkt .....	8
Wege und Möglichkeiten der Qualifizierung .....	13
Der Einsatz angemessener Ausbildungsmittel und ihre Auswahl .....	16
Die Ausbildung dokumentieren – Wege und Mittel .....	20
Exkurs Verbundausbildung .....	22
Qualitätsstandards im Ausbildungsmanagement .....	23
Fazit .....	25
Anlagen.....	26
Literatur und Links.....	29

## Einleitung

**Liebe Ausbildungsverantwortliche und Ausbildungspraktiker\*innen,**

wer heute als Unternehmen ausbildet, tut dies in der Regel, um gezielt den eigenen Fachkräftebedarf zu sichern. Eine starke duale Ausbildung setzt gute Bedingungen im Unternehmen voraus, damit die vielen Teilaufgaben, die für und in der Ausbildung zu bewältigen sind, auch zu dem erwarteten Ergebnis führen. Die Durchführung der Ausbildung, von der betrieblichen Ausbildungsplanung bis zur Organisation der Lernprozesse der Auszubildenden, benötigt vielfältige Kompetenzen und eine Auswahl an angemessenen Ressourcen, um eine optimale Umsetzung der Ausbildung zu gewährleisten. In diesem Heft geben wir Ihnen Anregungen, wie Sie Ihre eingesetzten Ausbildungsmittel, die Kompetenzen und den Einsatz Ihres Ausbildungspersonals auf den Prüfstand stellen können, um durch ein gutes Ausbildungsmanagement den Erfolg der Ausbildung zu sichern.

Grundlage des betrieblichen Ausbildungsmanagements ist die sogenannte „Betriebliche Eignung“. Im Berufsbildungsgesetz §27 hat der Gesetzgeber hierfür einen verbindlichen Rahmen festgelegt, der dem Betrieb eine grundlegende Orientierung gibt, worauf es bei der Entscheidung für die Durchführung einer betrieblichen Ausbildung ankommt. Ein ausbildender Betrieb sollte sicherstellen: alle zu vermittelnden Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten müssen beim ausbildenden Personal vorhanden sein. Ein Ausbildungsbetrieb muss über die erforderliche Ausstattung verfügen und die Anzahl der Auszubildenden soll in einem angemessenen Verhältnis zur Zahl der insgesamt beschäftigten Fachkräfte stehen. Es wird vorausgesetzt, dass das ausbildende Personal sowohl fachlich als auch persönlich zur Ausbildung befähigt und geeignet ist.

Und nicht zuletzt: Sollten Sie als Unternehmen nicht im gesamten Umfang in der Lage sein, kann die betriebliche Ausbildung durch überbetriebliche Maßnahmen ergänzt werden. Den besonderen Anforderungen des Ausbildungsmanagements unter den Bedingungen der Verbundausbildung mit mehreren Partnern widmen wir uns in einem Exkurs.

Wir wünschen Ihnen eine anregende und für Ihre Ausbildungspraxis gewinnbringende Lektüre.

## Ausbildungsmanagement auf dem Prüfstand

Wie Sie aus den Formulierungen „erforderlich“ und „angemessen“ im BBiG im Hinblick auf die vorhandenen Kompetenzen und die Ausstattung des Betriebes für die Ausbildung ersehen können, stellt der gesetzliche Rahmen nur eine Richtlinie für ausbildende Betriebe dar. Diese müssen an das Unternehmen mit seinen Handlungserfordernissen in der Ausbildungspraxis und an das Kompetenzprofil des Berufsbildes angepasst werden. Was für Ihren Betrieb eine angemessene personelle und sachliche Ausstattung sein kann oder wie Sie die Kompetenzen Ihres ausbildenden Personals bewerten, hängt von den gewünschten Ergebnissen, den Erfordernissen des Berufsbildes und den Bedingungen Ihres Unternehmens und Ihrer Branche ab.

### Ein gutes Ausbildungsmanagements sichert die Vermittlung umfassender beruflicher Handlungskompetenz

In jeder Ausbildung steht der Kompetenzentwicklungsprozess der Auszubildenden im Mittelpunkt. Im Berufsbildungsgesetz sind die folgenden Ziele für die Ausbildung festgelegt:

„Die Berufsausbildung hat die für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt notwendigen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten (berufliche Handlungsfähigkeit) in einem geordneten Ausbildungsgang zu vermitteln. Sie hat ferner den Erwerb der erforderlichen Berufserfahrungen zu ermöglichen.“ (BBiG §1, Abs. 3)

### Potentiale und Motivation der Azubis fördern

Das bedeutet auch, dass die Ausbildung es ermöglichen soll, die persönlichen Potentiale und Voraussetzungen der Auszubildenden bestmöglich zu entfalten und auch ihre Lernmotivation ständig weiterzuentwickeln. Die Güte der von Ihnen eingesetzten personellen und materiellen Ressourcen für die Ausbildung misst sich folglich daran, wie sie die fachlichen, sozialen und personalen Kompetenzen in der Ausbildung und für das weitere Berufsleben der Auszubildenden fördern.

### Die Basics des betrieblichen Ausbildungsmanagements

Das betriebliche Ausbildungsmanagement beginnt mit der Auswahl an Fachkräften, die aus Ihrer Sicht ausbildende Aufgaben im Unternehmen übernehmen sollen. Eine solche

Wahl wird in den meisten Fällen, insbesondere in kleineren Betrieben, von praktischen Überlegungen geprägt sein. Wer kann zu welchen Zeiten mit dem oder der Auszubildenden zusammenarbeiten? Was sind Aufgaben, an welche die Auszubildenden zu Beginn oder erst zu einem späteren Zeitpunkt herangeführt werden sollen? Wer kann die Betreuung welcher Aufgaben übernehmen? Dennoch sollten Sie sich die Zeit nehmen, die persönliche und die fachliche Eignung des ausbildenden Personals sorgfältig zu überprüfen und beide Seiten – die personalen und die fachlichen Kompetenzen - abzuwägen.

### Mit Blick auf die Ziele der Ausbildung sollten Sie sich fragen:

- ?** Was sind die fachlichen Kompetenzen des Ausbildungsberufes, die für Ihr Unternehmen eine herausragende Rolle spielen?
- ?** Was sind essenzielle Handlungskompetenzen des Berufsbildes, die sich die Auszubildenden aneignen müssen?
- ?** Was braucht das ausbildende Personal an Ressourcen und Kompetenzen, um die Entwicklung der Auszubildenden bestmöglich unterstützen zu können?
- ?** Welche Ausbildungsmittel sind besonders gut geeignet, das Lernen und die Übung in der Ausbildung zu fördern?
- ?** Welche Ausbildungsmittel setzen Sie bereits ein?
- ?** Der Einsatz welcher weiteren Ausbildungsmittel (auch mit Blick auf den Wandel in ihrem Praxisfeld) könnten perspektivisch sinnvoll sein?

### Kompetentes Ausbildungspersonal

Stellen Sie über ein gutes Ausbildungsmanagement sicher, dass die Auszubildenden versierte Ansprechpartner\*innen haben, die sie angemessen an die beruflichen Aufgaben heranführen und sie dabei unterstützen, in das Team der Auszubildenden, der Kolleg\*innen sowie in den Ausbildungsberuf und dessen Ausübung im Unternehmen kontinuierlich hineinzuwachsen.

### Eine gute Sachausstattung

Wenn Sie mit Ihrem Ausbildungsmanagement gut aufgestellt sein wollen, überprüfen Sie regelmäßig, ob die materielle Ausstattung im Hinblick auf die erwarteten Ausbildungsziele

noch angemessen ist. Je größer die Variationsbreite an unterschiedlichen Ausbildungsmitteln, desto mehr Chancen haben die Auszubildenden, sich im Umgang mit ihnen zu üben und sich die in Frage kommenden Kenntnisse und Fertigkeiten zu eigen zu machen. Eine gute Ausstattung umfasst Hardware (auch zu Übungszwecken), wie bspw. Maschinen/Computer, Werkzeuge, Datenbrillen, Bücher, Arbeitsanleitungen oder auch die passende Software wie digitale Lern- und Übungsmaterialien, digitale Notizbücher oder Azubi-Kalender, die Möglichkeit, eine eigene Lernplattform zu nutzen u.v.m.

### Den Ausbildungsverlauf dokumentieren

Zu den wichtigen Steuerungselementen des Ausbildungsmanagements gehört nicht nur die betriebliche Ausbildungsplanung<sup>1</sup>, sondern auch, dass Sie regelmäßig den Ausbildungsfortschritt und die Lernergebnisse am Arbeitsplatz sowie in der Berufsschule feststellen und dokumentieren. Sie sollten die Leistungen der Auszubildenden regelmäßig in Beurteilungs- und Feedbackgesprächen besprechen<sup>2</sup> und die Ergebnisse der Leistungsbeurteilungen an allen Lernorten (Schule, Betrieb und ggf. weitere Lernorte) schriftlich in einer dafür geeigneten Form protokollieren (vgl. Kapitel „Die Ausbildung dokumentieren – Wege und Mittel“). So können Sie sicherstellen, dass die Ausbildung dem betrieblichen Ausbildungsplan entsprechend vollständig umgesetzt wird, aber auch frühzeitig erkennen, wo Handlungsbedarf besteht, wenn die Ausbildung nicht wie erwartet läuft.

### Das Ausbildungsmanagement regelmäßig überprüfen

Es lohnt sich, das aktuelle Ausbildungsmanagement regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen und nicht zu warten, bis „das Kind in den Brunnen gefallen ist“. Führen Sie von Zeit zu Zeit eine Bestandsaufnahme durch, um sich einen Überblick über den möglichen aktuellen Handlungsbedarf zu verschaffen.

Methodisch spielt es keine Rolle, ob Sie sich gemeinsam mit Ihrem ausbildenden Personal dazu regelmäßig austauschen oder ob Sie Ihre Auszubildenden einen Einschätzungsbogen mit einer einfachen Skala ausfüllen lassen<sup>3</sup>.

Für den Check Ihres aktuellen IST-Standes haben wir Ihnen eine Checkliste zusammengestellt (s. Anhang). Die regelmäßige Bewertung des Ausbildungsmanagements bildet eine gute Grundlage für eine nachhaltige und erfolgreiche Ausbildung in Ihrem Unternehmen.

---

1 Mehr dazu finden Sie in unserem aus:bilden Heft 1 „Ausbildungsplanung für die betriebliche Praxis“.

2 Vgl. aus:bilden Heft 4 „Feedback im Ausbildungsalltag“.

3 Weitere Anregungen zur Überprüfung ihrer Ausbildungsmanagements finden Sie in unserem aus:bilden Heft 3 „Checks and Balances“.

## Das ausbildende Personal im Mittelpunkt

### Das Gros des ausbildenden Personals arbeitet nebenberuflich

Die Statistik zeigt: nur die größeren Betriebe verfügen über hauptamtliches Ausbildungspersonal (vgl. A. Bahl et al. 2012). Im Gros der Betriebe sind die in der Ausbildung tätigen Beschäftigten nebenberuflich tätige Ausbilderinnen und Ausbilder. Das BBiG fordert ihre persönliche und fachliche Eignung, damit sie in der Lage sind, die erforderlichen fachlichen, sozialen und personalen Kompetenzen an die Auszubildenden zu vermitteln.

Unter ihrer Aufsicht können weitere Beschäftigte ausbildende Aufgaben übernehmen, die sog. ausbildenden Fachkräfte, die dafür persönlich geeignet sein müssen. Insbesondere die ausbildenden Fachkräfte, aber auch das nebenberuflich tätige Ausbildungspersonal, übernehmen Ausbildungsaufgaben zusätzlich zu ihren fachlichen und produktiven Aufgaben im Betrieb.

### Heterogene Rollenanforderungen

Das ausbildende Personal spielt eine Schlüsselrolle für das Lernen und die Entwicklung der Auszubildenden. Das hängt nicht allein vom Umfang ihrer fachlichen Kompetenzen und ihrer Berufserfahrung ab, die sie in die Ausbildung einbringen. Ausbilderinnen und Ausbilder sind vor allem dann wichtig, wenn es um die Motivation der Auszubildenden geht, sich auch schwierigen Anforderungen während der Ausbildung zu stellen.

Es passiert leicht, dass das ausbildende Personal in Konflikt mit der Vielzahl an Rollen und Aufgaben gerät, denen es gerecht werden soll.





**Abbildung 1:** Als Ausbilderinnen und Ausbilder sind Sie mit einer Vielzahl an Aufgaben konfrontiert, die teilweise auch im Konflikt miteinander stehen können. (in Anlehnung an: Handreichung für ausbildende Fachkräfte, BMBF 2013).

### Ernennung und Anerkennung von Leistungen des ausbildenden Personals

Die unterschiedlichen Aufgaben, die durch das ausbildende Personal erledigt werden, bleiben häufig unsichtbar. Untersuchungen zeigen, dass auch die Ernennung als ausbildende Fachkraft in der Regel informell erfolgt, nur wenige Beschäftigte streben diese Tätigkeit aktiv an (vgl. A. Bahl et al. 2012). Bei der Übertragung von ausbildenden Aufgaben spielt der Nachweis der Ausbildereignung (AEVO s.u.) zumeist eine nachgeordnete Rolle.

Der Einsatz für die Ausbildung setzt die Bereitschaft zu einem zusätzlichen betrieblichen Engagement voraus, insbesondere da es immer auch um die Fähigkeit zu einem Ausgleich zwischen pädagogischen und wirtschaftlichen Erfordernissen geht. Umso wichtiger ist es, dass den ausbildenden Fachkräften von der Führung des Unternehmens auch die zur Motivation notwendige Anerkennung entgegengebracht wird. Motivationsanreize können, müssen aber nicht in jedem Fall, materieller Art sein. Sie können auch immaterieller Natur sein.

#### Anreize, als ausbildende Fachkraft tätig zu werden:

- ein ausreichendes Zeitdeputat und notwendige Handlungsspielräume
- Anerkennung der nebenberuflichen Ausbildungsarbeit als wichtiges Kriterium bei der Leistungsbeurteilung der Beschäftigten
- Berücksichtigung bei der Arbeits- und Aufgabenverteilung im Unternehmen
- Würdigung bei einem offiziellen Anlass (Ausbildungsstart/Abschluss, Betriebsfeier, etc.)
- Einbezug bei der Durchlauf- und Einsatzplanung
- Weitergehende fachliche und pädagogische Weiterbildungsverantwortung im Unternehmen
- Angebot zur pädagogischen und/oder fachlichen Weiterbildung
- Austausch und Vernetzung mit anderen Ausbilderinnen und Ausbildern fördern (intern und extern)

Mit der Ernennung des ausbildenden Personals sollen dessen Leistungen im Unternehmen sichtbar gemacht werden. Denkbar ist es, eine Ernennungsurkunde mit dem Vermerk der zu erbringenden Aufgaben zu überreichen. Auch kann die Ernennung oder die

Anerkennung erbrachter Leistungen des ausbildenden Personals in einer dafür vorgesehenen Betriebsversammlung oder Betriebsfeier oder bei einem anderen offiziellen Anlass stattfinden. Die formelle Ernennung des Ausbildungspersonals und weitere Maßnahmen zur Anerkennung der Ausbildungsleistungen tragen dazu bei, dass den Ausbildungsaufgaben im Unternehmen von allen Mitarbeitenden angemessene Bedeutung und Wertschätzung beigemessen wird. Eine solche Würdigung motiviert weitere Kolleginnen und Kollegen, sich in der Ausbildung zu engagieren. Die Ausbildung wird als gleichwertiger und wichtiger Unternehmensprozess wahrgenommen, so dass im Ergebnis die damit verbundenen Aufgaben sowohl von der Seite des ausbildenden Personals als auch von den Auszubildenden mit Respekt und zuverlässig erfüllt werden.

**Anerkennung und Wertschätzung fördern das Engagement für die Ausbildung.**

### Auswahlkriterien und Verfahren

Das ausbildende Personal hat die anspruchsvolle Aufgabe, auch Konflikte (möglichst präventiv) zu begegnen, damit diese sich nicht demotivierend auf die Auszubildenden auswirken oder im schlechtesten Fall zu einem Ausbildungsabbruch führen. Bei der Auswahl von Personen, die ausbildende Aufgaben übernehmen, können Sie sich fragen, welche Kompetenzen aus Ihrer Sicht für die zu leistenden ausbildenden Aufgaben wesentlich sind.

#### Wichtige Kompetenzen des ausbildenden Personals:

- die Anforderungen des Ausbildungsrahmenplanes auf den Betrieb übertragen
- die Ausbildungsinhalte verständlich erklären
- Arbeitsergebnisse kontrollieren
- den persönlichen Reifegrad des Auszubildenden einschätzen und berücksichtigen
- mit Auszubildenden Lösungswege bei fachlichen oder persönlichen Problemstellungen erarbeiten
- konstruktiv Feedback geben und Kritik äußern
- auf unterschiedliche Persönlichkeiten eingehen
- sich in die Situation des Auszubildenden hinein versetzen
- Vertrauen aufbauen

Sind die Ausbildungsaufgaben im Unternehmen und die dadurch bestimmten Kompetenzanforderungen definiert, die an das ausbildende Personal zu stellen sind, können Sie im Abgleich mit den bestehenden Kompetenzen und Qualifikationen dessen Qualifizierungs- oder Fortbildungsbedarf ermitteln. Ein Verfahren zur Feststellung des Qualifizierungsbedarfs sollte insbesondere auch die Ausbilder und Ausbilderinnen und die ausbildenden Fachkräfte beteiligen, damit Sie die Erfahrungen und Kenntnisse aus der alltäglichen Ausbildungspraxis darin einbeziehen können. Hierfür eignen sich Varianten der Personalbeurteilungsbögen, die auf die besonderen Aufgaben und Anforderungen an das ausbildende Personal eingehen.

Um den aktuellen Qualifizierungsbedarf festzustellen, sollten Sie darüber hinaus auch Informationen wie zum Beispiel technische Entwicklungen, Neuordnungen der Ausbildungsberufe oder Änderungen im Berufsschulunterricht auswerten. Nicht in allen Fällen ist ein externer Lehrgang zur Qualifizierung des ausbildenden Personals die erste Wahl. Eine gelungene Fortbildung kann auch durch Informationsangebote im Netz, die Beteiligung an einschlägigen Internetforen, gemeinsamen Erfahrungsaustausch oder Partnerschaftsmodelle zwischen erfahrenen und neuen Ausbilder\*innen erfolgen. Weitere Möglichkeiten der Qualifizierung finden Sie bspw. im Onlineportal für Ausbilder\*innen des Bundesinstitut für Berufsbildung [foraus.de](http://foraus.de) oder auf den Seiten der IHK Berlin<sup>4</sup>.

### Fragen zur Auswahl, Ernennung und Qualifizierung des ausbildenden Personals:

- ❓ Welche Anforderungen an die Qualifikation und Kompetenz des ausbildenden Personals ergeben sich aus den aktuellen Aufgaben der Ausbildung?
- ❓ Wie wird der Qualifizierungsbedarf des ausbildenden Personals festgestellt?
- ❓ Was sind geeignete Formen der Auswahl und Ernennung des ausbildenden Personals?
- ❓ Welche Möglichkeiten der Qualifizierung des ausbildenden Personals gibt es?
- ❓ Wie werden diese vom Unternehmen genutzt?

## Wege und Möglichkeiten der Qualifizierung

Die Ausbildung von Nachwuchsfachkräften ist sowohl mit fachlichen, pädagogischen und auch organisatorischen Aufgaben verbunden. Daher wird auch ein Fächer an unterschiedlichen Kompetenzen benötigt, um die erfolgreiche Umsetzung der Ausbildung zu gewährleisten. Neben den fachlichen Anforderungen des Ausbildungsberufes und der dazugehörigen Berufserfahrung spielen vor allem die Fähigkeiten zur Vermittlung von Ausbildungsinhalten für das ausbildende Personal eine wichtige Rolle. Die AEVO (s.u.) vermittelt diese – doch nur ein kleiner Teil der ausbildenden Fachkräfte durchläuft eine Fortbildung zur Ausbilder-eignung. Gerade weil auch die Berufsbilder und die Arbeitsroutinen einem anspruchsvollen Wandel unterliegen, sind es insbesondere die berufspädagogischen Kompetenzen bei der professionellen Begleitung von Auszubildenden bei der Integration in das Berufs- und Arbeitsleben, die eine wichtige Rolle spielen. Ausbilder- und Ausbilderinnen sollten daher selbst auch eine optimale Förderung und Unterstützung erhalten, um die nächste Generation beim Erwerb einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz zu betreuen:

„Angesichts der gestiegenen inhaltlichen Anforderungen und den gewachsenen pädagogischen Herausforderungen – auch in Anbetracht vielfältiger Problemlagen mancher Auszubildenden – ist ein Mindestmaß an berufs- und arbeitspädagogischer Qualifikation unverzichtbar“<sup>5</sup>.

Formal existieren drei Fortbildungsangebote, die Fachkräfte aller Branchen für eine berufs- und arbeitspädagogische Tätigkeit im Unternehmen qualifizieren. Das sind:

- Die Ausbildereignungsverordnung (AEVO)
- Der/die geprüfte Aus- und Weiterbildungspädagoge/\*in
- Der/die geprüfte Berufspädagoge\*in.

### 1. Die AEVO

Bei der Ausbildung der Ausbilder und Ausbilderinnen nach der AEVO handelt es sich um eine Basisqualifikation für haupt- und nebenberuflich tätige Ausbilderinnen und Ausbilder. Ziel der AEVO ist es, dass alle an der Ausbildung beteiligten Auszubildenden umfassend fachlich und persönlich darauf vorbereitet werden, die geforderten Ausbildungsinhalte im Ausbildungsalltag fachlich und methodisch umsetzen zu können.

Mit der AEVO werden vier Handlungsfelder bearbeitet (aktuelle Fassung von 2009).

Dabei handelt es sich um die folgenden Themen:

- Ausbildungsvoraussetzungen prüfen und Ausbildung planen
- Ausbildung vorbereiten und bei der Einstellung von Auszubildenden mitwirken
- Ausbildung durchführen
- Ausbildung abschließen.

In einem ausbildenden Unternehmen muss mindestens eine Person die Ausbildereignung abgelegt haben.

### **2. Der geprüfte Aus- und Weiterbildungspädagoge/die geprüfte Aus- und Weiterbildungspädagogin**

Der/die Geprüfte Aus- und Weiterbildungspädagoge\*in (IHK) ist eine Aufstiegsfortbildung. Sie entspricht einer Meister- bzw. Fachwirt-Fortbildung. Aus- und Weiterbildungspädagog\*innen sind in der Praxis sowohl in betrieblichen als auch überbetrieblichen Handlungsfeldern tätig. Hier planen und gestalten sie die Lernsituationen von Auszubildenden, aber auch von Weiterbildungsteilnehmenden.

Sie sind in der Lage, Mitarbeitende wie Auszubildende zu betreuen, zu beurteilen und beratend zu unterstützen. Sie können Kompetenzen von Mitarbeitenden und Auszubildenden feststellen, formulieren Ausbildungserfordernisse und entwickeln darauf aufbauend gemeinsam mit den Auszubildenden und Mitarbeitenden individuelle Lernwege. Sie gestalten, koordinieren und optimieren diese Lernwege im Rahmen der jeweiligen Organisationsstrukturen.

Aus- und Weiterbildungspädagog\*innen verfügen auch über grundlegende Kenntnisse des Bildungsmarketings. Sie entwickeln beispielsweise Marketingmaßnahmen für die Gewinnung von Auszubildenden und überprüfen deren Wirksamkeit.

Sie können ausbildende Fachkräfte unterstützen und beraten. Sie wirken bei Bedarf an der Erstellung von Prüfungen und Prüfungsaufgaben mit. Sie verfügen über einschlägige Kompetenzen in der Prüfungsdidaktik und wenden diese aktiv an. Aus- und Weiterbildungspädagogen besitzen die Fähigkeit zur Konfliktberatung und -begleitung und kann Konfliktlösungsstrategien einsetzen.

### 3. Der geprüfte Berufspädagoge/die geprüfte Berufspädagogin

Der geprüfte Berufspädagoge/die geprüfte Berufspädagogin ist ebenfalls eine Aufstiegsfortbildung mit IHK-Abschluss und ist als Erweiterung des Abschlusses Gepr. Aus- und Weiterbildungspädagog\*in zu betrachten. Er entspricht einem Masterabschluss im Deutschen Qualifikationsrahmen (Stufe 7).

Die Fortbildung geht über die berufs- und arbeitspädagogischen Fähigkeiten hinaus und erweitert diese um Kompetenzen in Führungs- und Leitungsaufgaben der Aus- und Weiterbildung sowie der Personalentwicklung.

Die Fortbildung richtet sich an Aus- und Weiterbildende, die heute schon in strategischen Funktionen der Betrieblichen Bildung/Personalentwicklung arbeiten. Weitere Informationen finden Sie auf den Seiten der IHK Berlin<sup>6</sup>.

Neben den genannten formalen Abschlüssen bieten sich zur Qualifizierung des auszubildenden Personals informelle vom Betrieb eingesetzte Verfahren der Unterstützung und Kompetenzentwicklung des auszubildenden Personals an. Regelmäßige Ausbilderrunden, angeleitet durch eine/n Ausbildungskoordinator\*in, können wesentlich dazu beitragen, dass sich das auszubildende Personal kontinuierlich professionalisiert und die notwendige Anerkennung erfährt, um kompetent mit den anstehenden Aufgaben umzugehen.

## Der Einsatz angemessener Ausbildungsmittel und ihre Auswahl

### Personaleinsatz

Die betriebliche Ausbildung umfasst eine Vielzahl an organisatorischen, fachlichen und sozialen Aufgaben. Nicht alle Anliegen des Ausbildungsmanagements müssen in der Verantwortung von Ausbilderinnen und Ausbildern liegen, einige werden i.d.R. auch von Personalverantwortlichen oder anderen Führungskräften übernommen. Es lohnt sich, die Zuständigkeiten für die jeweiligen Aufgaben der Ausbildung nachvollziehbar zu klären, damit die Auszubildenden wissen, an wen sie sich mit organisatorischen und fachlichen Anliegen wenden können und wen sie ihrerseits bei auftretenden Problemen und besonderen Vorkommnissen informieren müssen.

Eine wichtige Aufgabe im Ausbildungsmanagement besteht darin, die Aufgaben der Ausbildung zu identifizieren und zu benennen und sie Personen und Bereichen klar zuzuweisen. Dies bildet die Grundlage dafür, die zeitlichen und fachlichen Anforderungen, die an Ausbilder\*innen und vor allem auch an ausbildende Fachkräfte gestellt werden, zu erfassen und in der Arbeitsplanung entsprechend zu berücksichtigen. Zugleich wird dadurch im Unternehmen ein Maßstab für ein angemessenes Verhältnis der Zahl der Ausbilder\*innen zu der Anzahl der Ausbildungsplätze und der angestellten Fachkräfte entwickelt.

Neben der Qualifikation des Ausbildungspersonals sind vor allem auch die zur Ausbildung vorhandenen zeitlichen Ressourcen von Bedeutung für die personelle Ausstattung zur betrieblichen Ausbildung.

Um zu klären, welche Zeitressourcen des ausbildenden Personals für die Ausbildung einzuplanen sind, eignet sich der betriebliche Ausbildungsplan als Gerüst (vgl. dazu das aus:bilden Heft 1 „Ausbildungsplanung für die betriebliche Praxis“). Entlang der Leitfragen können Sie die notwendigen Verantwortlichkeiten festlegen, um anschließend den zeitlichen Aufwand abzuschätzen.



### Leitfragen

- ❓ Welche Unternehmensbereiche durchlaufen Ihre Auszubildenden?
- ❓ Wer ist in welchen Abschnitten für die Auszubildenden verantwortlich?
- ❓ Wer überprüft, ob die ausbildungsrelevanten Tätigkeiten im Unternehmen mit dem Ausbildungsrahmenplan übereinstimmen?
- ❓ Wer erfasst individuelle Besonderheiten der Auszubildenden?
- ❓ Wer gliedert die Ausbildungsabschnitte zeitlich?

Bedenken Sie auch mögliche Zusatzqualifikationen, die für die Ausübung in der Berufspraxis in Ihrem Betrieb von Bedeutung sein können. Werden diese in den betrieblichen Ausbildungsplan aufgenommen, so braucht es auch dafür begleitendes Personal für Ihre Auszubildenden.

### Sachliche Ausstattung

Nicht nur die Einsatzplanung des ausbildenden Personals kann mithilfe des Ausbildungsplans erfasst werden. Auch die angemessene sachliche Ausstattung des Ausbildungsplatzes lässt sich auf dessen Grundlage bestimmen. Je klarer die Tätigkeiten und Ausbildungsziele formuliert sind, desto genauer lassen sich Kriterien für die erforderliche Ausstattung der Ausbildungsplätze festlegen.

Unternehmensbezogene Entwicklungen wie technologische Neuerungen, Digitalisierung oder zeit- und ortsflexiblere Arbeitszeitmodelle, aber auch neue Lerngewohnheiten der Auszubildenden, erfordern die regelmäßige Überprüfung der eingesetzten Ausbildungsmittel.

Im Berufsbildungsgesetz festgehalten ist die kostenlose Bereitstellung von Ausbildungsmitteln, insbesondere Werkzeuge, Werkstoffe und Fachliteratur, die zur Berufsausbildung und zum Ablegen von Zwischen- und Abschlussprüfungen erforderlich sind. Dies gilt auch soweit solche nach Beendigung des Berufsausbildungsverhältnisses stattfinden (vgl. BBiG §14, Abs. 2). Zusätzlich zu bereits festgelegten Standards der Ausstattung muss jedes Unternehmen für sich prüfen, welche weiteren Ausbildungsmittel sinnvoll für die betriebliche Ausbildung vorgehalten werden können und müssen.

## Der Einsatz angemessener Ausbildungsmittel und ihre Auswahl

Zunächst gilt es die Anforderungen an die Ausstattung zu bestimmen, bevor Sie in einem zweiten Schritt prüfen können, über welche materielle Ausstattung Ihr Unternehmen für die Ausbildung verfügt. Nicht immer ist es möglich, die optimale Ausstattung des Ausbildungsplatzes zu finanzieren. Hier ist zu überlegen, ob über Lernortkooperationen mit der Berufsschule, überbetrieblichen Ausbildungsdienstleistern oder durch die Ausbildung im Verbund (siehe Exkurs Verbundausbildung) eine bessere Ausstattung des Ausbildungsplatzes erzielt werden kann.

Auch muss nicht für alle Auszubildenden die gleiche Ausstattung lernförderlich sein. Individuelle Besonderheiten der Auszubildenden sollten bei der Erstellung des betrieblichen Ausbildungsplans berücksichtigt werden und damit auch in der Ausstattung des jeweiligen Ausbildungsplatzes. Dank vielfältiger lernunterstützender Materialien und Medien können beispielsweise unterschiedliche Lerntypen bedient werden. Auch wenn sich in der Praxis Mischtypen finden, so lohnt es sich für die Bereitstellung von Ausbildungsmitteln herauszufinden, wie Ihre Auszubildenden am besten lernen können.

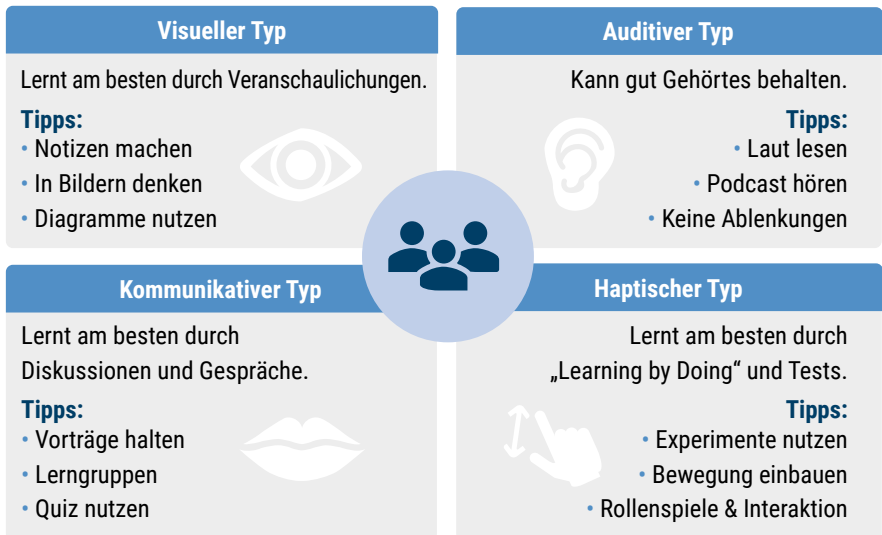


Abbildung 2: Individualisierung des Lernens. Aus: k.o.s GmbH/CoLearnET (2020): Digitale Medien in der Ausbildung nutzen. Lernkarten. [https://colearnet.cm.htw-berlin.de/produkte/CoLearnET\\_Lernkarten.pdf](https://colearnet.cm.htw-berlin.de/produkte/CoLearnET_Lernkarten.pdf)

So kann beispielsweise das Erfassen der Funktionsweise einer Maschine für einen überwiegend haptischen Lerntyp über das Auseinander- und Zusammenbauen von Einzelteilen sinnvoll sein, während ein eher visueller Typ sich diese besser über Grafiken oder eine visuelle Simulation über eine Augmented Reality Brille bzw. Datenbrille erschließen kann.

Die Auswahl der Ausbildungsmittel richtet sich also nach dem Lernziel (Was soll der oder die Auszubildende am Ende können?), den individuellen Besonderheiten der Auszubildenden (Lerntyp, Vorerfahrungen, etc.) und der materiellen Ausstattung, die für den Einsatz von Ausbildungsmitteln zur Verfügung stehen.

### Leitfragen

- ?** Welche Kriterien müssen Ausbildungsmittel erfüllen, damit Auszubildende ihre Lernziele erreichen und Prüfungen erfolgreich bestehen?
- ?** Welche individuellen Besonderheiten bringen die Auszubildenden mit und welche Ausstattung brauchen sie?
- ?** Über welche materielle Ausstattung für die Ausbildung verfügt das Unternehmen?
  - Ist die technische Ausstattung des Unternehmens für die Zwecke der Ausbildung geeignet? Gibt es Maschinen, virtuelle Simulationen etc. für Übungszwecke?
  - Welche Ausbildungsmittel (Lernquellen, Arbeitsplatz, Werkzeuge, Lernmaterialien, Übungszeiten etc.) stehen im Unternehmen zur Verfügung?
  - Welche, das Lernen unterstützende, Materialien und Medien können den Auszubildenden zur Verfügung gestellt oder zugänglich gemacht werden?
  - Besteht die Möglichkeit bei Bedarf mit der Berufsschule oder mit einem überbetrieblichen Ausbildungsdienstleister zu kooperieren bzw. im Verbund auszubilden?
- ?** Wer prüft regelmäßig Bedarfe, Eignung, Aktualität und Vollständigkeit der Ausbildungsmittel?

### Die Ausbildung dokumentieren – Wege und Mittel

Berufsausbildungen werden mit ihren Anforderungen zunehmend komplexer. Zudem kann sich die Ausbildung häufig über weitere Lernorte neben dem Betrieb und der Berufsschule verteilen. Umso wichtiger wird es, dass sich die Unternehmen durch eine Dokumentation der absolvierten Ausbildungsinhalte, der erbrachten Ausbildungsleistungen sowie auch der damit verbundenen Entwicklung der beruflichen Handlungskompetenz der Auszubildenden, einen Überblick über den Ausbildungsverlauf verschaffen. So können sowohl Auszubildende als auch Auszubildende kontinuierlich überprüfen, ob und inwieweit die Ausbildung vollständig durchgeführt wurde. Eine gute Dokumentation der Ausbildung fördert insbesondere die Fähigkeit der Auszubildenden, sich selbstverantwortlich für eine vollständige Umsetzung der Ausbildung einzusetzen.

Auszubildende erbringen in der dualen Ausbildung Ausbildungsleistungen an verschiedenen Lernorten. Neben der Berufsschule und dem Ausbildungsbetrieb können noch weitere Lernorte in der Verbundausbildung oder an überbetrieblichen Ausbildungsstätten, beispielsweise bei den Kammern oder einem externen Bildungsdienstleister, dazu kommen (siehe Exkurs Verbundausbildung). Damit in Ihrem Unternehmen ein Überblick darüber entsteht, mit welchen Ausbildungsinhalten sich Ihre Auszubildenden im Verlauf der Ausbildung tatsächlich auseinandergesetzt haben und welche beruflichen Kompetenzen sie dabei entwickelt haben, sollten die Ausbildungsleistungen der einzelnen Auszubildenden an einem zentralen Ort dokumentiert werden. Dadurch wird die Umsetzung des betrieblichen Ausbildungsplanes kontrolliert und Abweichungen davon können frühzeitig festgestellt und korrigiert werden. Ein Verfahren zur Dokumentation der Ausbildungsleistungen sollte für alle Ausbildungsbeteiligten transparent sein und festlegen, welche Leistungen der Auszubildenden an den einzelnen Lernorten dokumentiert werden und in welcher Form dies geschehen soll. In dem Dokumentationsverfahren sollte geklärt sein, wie die persönlichen Daten der Auszubildenden geschützt werden, wer Einblick in die Dokumentation erhalten soll und wer in welchem Ausbildungsabschnitt für die Dokumentation zuständig ist.

Mit zunehmender Komplexität sowohl der Ausbildungsanforderungen als auch der auszubildenden Akteure und Lernorte bietet sich eine digitale und ortsunabhängige Dokumentation der Ausbildung an. Dabei reicht die Spannweite der eingesetzten Medien von

einer einfachen Excel-Tabelle, die die einzelnen Ausbildungsstationen und ihre jeweiligen Lernziele und Ausbildungsverantwortlichen abbildet, über die Nutzung digitaler Anwendungen (Apps) für einzelnen Dokumentationsbausteine (Lernziele erläutern oder Feedbackgespräche dokumentieren oder Verantwortlichkeiten transparent darstellen) bis hin zu vollumfänglichen Lösungen wie etwa (oft kostenpflichtigen) Ausbildungsplattformen.

Im Anhang finden Sie ein Beispiel eines Entwicklungsportfolios. Dieses erlaubt die grafische Darstellung der gesammelten betrieblichen und schulischen Qualifikationen. So lässt sich über die gesamte Zeit der Ausbildung der aktuelle Entwicklungsstand der jeweiligen Auszubildenden ablesen und, wenn nötig, eine Kurskorrektur im Ausbildungsplan einbauen.

Durch die kontinuierliche und nachvollziehbare Dokumentation der Leistungen bzw. des Standes der bereits entwickelten beruflichen Handlungskompetenz der einzelnen Auszubildenden über alle Lernorte hinweg können alle Ausbildungsbeteiligten sich regelmäßig einen Überblick über den Stand der Ausbildung verschaffen. Auf ihrer Grundlage können entwicklungsfördernde Beurteilungsgespräche mit den Auszubildenden durchgeführt werden. Auszubildende können dadurch fachlich so gefördert und begleitet werden, dass sie zunehmend selbständig und produktiv in den Arbeitsprozessen mitwirken.

### Fragen zur Dokumentation der Ausbildung

- ❓ Welche Ausbildungsleistungen bzw. welche Kompetenzen sollen zu welchen Zeitpunkten festgestellt und dokumentiert werden?
- ❓ Welche Verfahren und Instrumente zur Feststellung und Dokumentation sollen angewendet werden und wer ist dafür zuständig?
- ❓ Wie werden die Ergebnisse aus allen Lernorten zusammengeführt?
- ❓ Wer dokumentiert die einzelnen Ausbildungsleistungen und wer hat Einblick in die dokumentierten Ausbildungsleistungen?
- ❓ Wie werden das Transparenzgebot und der Datenschutz gegenüber den Auszubildenden gewährleistet?
- ❓ Welche Funktionen müssen digitale Tools zur Dokumentation erfüllen?

### Exkurs Verbundausbildung

Können Betriebe nicht alle Bereiche der Ausbildung abdecken, besteht laut BBiG §10, Abs. 5 Berufsbildungsgesetz die Möglichkeit, im Verbund auszubilden. Verfügen beispielsweise kleine und mittelständische Unternehmen nicht über ausreichende finanzielle Mittel, um ausbilden zu können oder fehlen spezielle Maschinen und Werkzeuge, lohnt es sich, über eine Ausbildung im Verbund nachzudenken. Auch dann, wenn der eigene Betrieb stark spezialisiert ist und nicht in allen Bereichen eines Berufes ausbilden kann, besteht die Möglichkeit, sich Ausbildungspartner zu suchen. In der Ausbildungspraxis finden sich verschiedene Varianten der Verbundausbildung, die im Wesentlichen auf vier verschiedenen Formen basieren (vgl. dazu ausführlich BMBF 2011:20). Die Wahl des Verbundtyps hängt von der jeweiligen Motivation und Zielsetzung ab<sup>7</sup>:

#### Leitbetrieb mit Partnerbetrieb

Die Durchführung und Gestaltung der Ausbildung liegt weitestgehend in der Verantwortung eines Ausbildungsbetriebs. Fehlende Inhalte werden von Partnerbetrieben abgedeckt, dies können auch Arbeiten an bestimmten Maschinen sein. Die Partnerbetriebe können ihrerseits von den Erfahrungen des Leitbetriebs und seiner Ausstattung profitieren und so die Qualität der eigenen Ausbildung erhöhen (vgl. BMBF 2011: 20).

#### Auftragsausbildung

In dieser Konstellation besteht die Möglichkeit, freie Ausbildungskapazitäten, bspw. personell oder ausstattungsbezogen, anderer Betriebe einzukaufen, bzw. selbst gegen Bezahlung anzubieten. Anbieter von Auftragsausbildung sind oftmals Bildungsdienstleister. Organisatorisch entfällt die Suche nach einem Partnerbetrieb, da lediglich einzelne Dienstleistungen eingekauft werden (vgl. BMBF 2011: 21).

#### Konsortium

Beim Konsortium handelt es sich um einen lockeren Zusammenschluss mehrerer Betriebe, wobei ein Betrieb als Vertragspartner dient. Nach dem Rotationsprinzip wechseln die Auszubildenden phasenweise den Betrieb, sodass alle Ausbildungsabschnitte abgedeckt werden und den Auszubildenden eine breites Themenspektrum zugänglich gemacht wird (vgl. BMBF 2011: 21).

#### Ausbildungsverein

Ein Ausbildungsverein übernimmt die organisatorischen Aufgaben der Ausbildung, so dass sich die Unternehmen auf die inhaltliche Gestaltung konzentrieren und den Verwaltungsaufwand minimieren. Vertraglich gebunden sind die Auszubildenden an den Ausbildungsverein (vgl. BMBF 2011: 21).

## Qualitätsstandards im Ausbildungsmanagement

Eine gute Qualität der betrieblichen Ausbildung entwickelt sich im Zusammenspiel mehrerer Faktoren, die in der Summe den Erfolg der Ausbildung sichern. Die verschiedenen Aspekte, welche die Qualität der betrieblichen Ausbildung beeinflussen, wurden im Rahmen des Projektes Berliner Ausbildungsqualität im Qualitätskonzept für die betriebliche Ausbildung (siehe Abbildung) zusammengeführt. Wenn Sie sich systematisch und regelmäßig mit den genannten Facetten und den dazugehörigen Qualitätskriterien beschäftigen, haben Sie bereits einen Qualitätsstandard für Ihre Ausbildung festgelegt.

Grundlage des Qualitätskonzeptes sind die ordnungspolitischen Mindestanforderungen, die der Gesetzgeber an ausbildende Betriebe stellt und die im Berufsbildungsgesetz festgelegt sind, wie in der Einleitung beschrieben. Diese werden ergänzt um

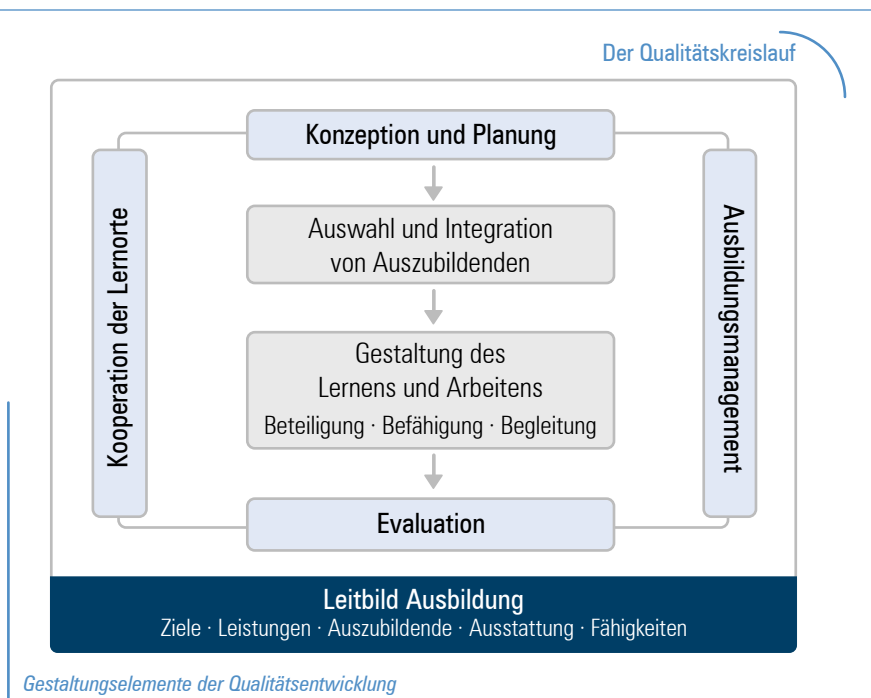


Abbildung 3: Das Qualitätskonzept: Schröder, F.; Weber, C.; Häfner-Wernet, R. 2015.

die elementaren berufspädagogischen Standards, die auch der Ausbildereignungsverordnung zugrunde liegen. Das Qualitätskonzept für die betriebliche Berufsausbildung empfiehlt die Qualitätsbestrebungen des Unternehmens in einem Leitbild zu fundieren. In diesem werden die Ziele und die handlungsleitenden Positionen zur eigenen Ausbildungspraxis sowohl für das Unternehmen nach innen als auch nach außen gegenüber Dritten festlegt und veröffentlicht.

Auch das Ausbildungsmanagement kann seine eigenen Standards regelmäßig überprüfen und diese aufgrund der Erfahrungen in der praktischen Durchführung neu festlegen.

### Mögliche Fragestellungen für den Check des Ausbildungsmanagements können sein:

- ? Was sollte durch die ausgewählten Qualitätsmaßnahmen erreicht werden?
- ? Hat das Ausbildungsmanagement zu einer lernförderlichen Umsetzung der Ausbildung beigetragen?
- ? Hat das Ausbildungsmanagement die Leistungen des ausbildenden Personals verbessert?
- ? In welcher Weise hat es den Auszubildenden Orientierung im Unternehmen gegeben?
- ? Konnte das ausbildende Personal die Ausbildungsaufgaben gut in seinen Arbeitsalltag integrieren?
- ? Wurde die bereitgestellte Ausstattung der Ausbildungsplätze genutzt?
- ? In welchem Umfang konnte die gewünschte Transparenz des Ausbildungsverlaufs erzielt werden?



## Fazit

Jeder Betrieb verfügt bereits über die grundlegenden Ausbildungsmittel, die im Zuge eines guten Ausbildungsmanagements zum Einsatz kommen: seien es die Maschinen, Arbeitsvorlagen oder Werkzeuge, mit denen die Auszubildenden arbeiten oder, als wichtigste Ressource: die ausbildenden Fachkräfte, die ihr fachliches Wissen und Können und ihre Berufserfahrung an die nächste Generation weitergeben. Es zahlt sich indessen aus, regelmäßig die vorhandenen Ausbildungsressourcen und -mittel zu überprüfen und zu klären, ob sie im Interesse eines guten Ausbildungsergebnisses noch auf dem aktuellen Stand sind. Auch ein Check, bei dem Sie feststellen, dass ihr Ausbildungsmanagement überwiegend auf einem guten Stand ist, lohnt sich für alle Beteiligten. Insbesondere das ausbildende Personal sollte ausreichend Rückhalt im Unternehmen finden und durch regelmäßige Qualifizierungsangebote in seiner verantwortungs- und anspruchsvollen Tätigkeit unterstützt werden.

## Checklisten zur Ist-Stand Erhebung im Qualitätsbereich Ausbildungsmanagement

Personelle und sachliche Ausstattung	Wichtig	Haben wir	Wollen wir umsetzen
Die Zahl der ausbildenden Fachkräfte steht in einem angemessenen Verhältnis zur Zahl der Auszubildenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dem ausbildenden Personal stehen ausreichend zeitliche Ressourcen für seine Aufgaben zur Verfügung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zuständigkeit für die Ausbildungsaufgaben ist geklärt und alle Ausbildungsbeteiligten sind darüber informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alle Ausbildungsplätze verfügen über geeignete Ausbildungsmittel (analog und digital).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es werden verschiedene Ausbildungsmittel angeboten, um unterschiedliche Lerntypen anzusprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Ausbildungsmittel werden regelmäßig auf Eignung, Aktualität und Vollständigkeit überprüft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Verantwortlichkeit für die Prüfung von Ausbildungsmitteln ist definiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausstattungsünsche von Auszubildenden werden berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Möglichkeit, zwecks einer besseren Ausstattung eine Kooperation mit der Berufsschule oder überbetrieblichen Ausbildungsdienstleistenden einzugehen oder im Verbund auszubilden, ist bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokumentation von Ausbildungsleistungen im Betrieb	Wichtig	Haben wir	Wollen wir umsetzen
Die Ausbildungsleistungen der Auszubildenden an allen Lernorten werden im Unternehmen dokumentiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es werden geeignete Verfahren und Instrumente zur Dokumentation genutzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt klare Zuständigkeiten für die Dokumentation der Ausbildungsleistungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Transparenzgebot und der Datenschutz gegenüber den Auszubildenden ist bei der Dokumentation gewährleistet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Motivation und Anerkennung des ausbildenden Personals	Wichtig	Haben wir	Wollen wir umsetzen
Die Leistungen des ausbildenden Personals sind im Unternehmen anerkannt und werden gewürdigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Leistung des ausbildenden Personals wird in Personal- und Feedbackgesprächen thematisiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Ausbildungsarbeit ist ein wichtiges Kriterium bei der Leistungsbeurteilung der Beschäftigten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Ausbildungsarbeit wird bei der Einsatzplanung sowie bei der Arbeits- und Aufgabenverteilung im Unternehmen berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das ausbildende Personal wird in die Durchlauf- und Einsatzplanung einbezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Übernahme von Ausbildungstätigkeiten wird als Personalentwicklungsinstrument genutzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualifizierung des ausbildenden Personals	Wichtig	Haben wir	Wollen wir umsetzen
Die Qualifikationsanforderungen an das ausbildende Personal sind definiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neue ausbildende Fachkräfte werden auf ihre Tätigkeit ausreichend vorbereitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für das ausbildende Personal gibt es regelmäßige Angebote zur pädagogischen und/oder fachlichen Weiterbildung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualifizierungsangebote werden von allen Ausbilder*innen genutzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Qualifizierungsbedarf des ausbildenden Personals wird regelmäßig erfasst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Austausch und Vernetzung mit anderen Ausbilder*innen (intern und extern) wird gefördert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Dokumentationsbeispiel für ein Ausbildungsjahr

Name Auszubildende\*<sup>r</sup>  Ausbildungsstart  aktuelles Ausbildungsjahr

Ausbildungsberuf  Prüfungstermine

**Lernorte**

Betrieb

Berufsschule

weitere Lernorte (Kammer, Verbundpartner, etc.)

**Kontaktdaten Ansprechpersonen**

Berufliche Qualifikation <sup>7</sup> (Berufsbildposition/ Ausbildungsabschnitt)	Verantwortliche* <sup>r</sup>	Zeitraum im betrieblichen Ausbildungsplan	Beschreibung / Lernziele	Umfang Soll <sup>8</sup>	Umfang Ist	Offen	Beurteilung
1.							
2.							
3.							
...							

Schulische Qualifikation (Rahmenlehrplan/ Lernfeld)	Berufsschullehrer* <sup>r</sup> in	Schuljahr	Beschreibung / Lernziele	Umfang Soll	Umfang Ist	Offen	Bewertung/ Noten
1.							
2.							
3.							
...							

weitere Qualifikationen	Verantwortliche* <sup>r</sup>	Termin	Beschreibung / Lernziele	Umfang Soll	Umfang Ist	Offen	Ergebnis
1.							
2.							
...							

Feedbackgespräche im Unternehmen	Termin	Teilnehmende					

<sup>7</sup> vgl. sachliche Gliederung laut Ausbildungsrahmenplan bzw. betrieblichem Ausbildungsplan  
<sup>8</sup> zeitliche Gliederung Ausbildungsrahmenplan umgerechnet in Stunden

---

## Literatur und Links

- AEVO Online GmbH: Was ist eine Aevo-Prüfung?  
[www.aevo-online.com/was-ist-eine-aevo-pruefung](http://www.aevo-online.com/was-ist-eine-aevo-pruefung) (Stand: 21.09.2020).
- Bahl, A. et. al (2012): Die Situation des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung. Bundesinstitut für Berufsbildung: [www.bibb.de/tools/dapro/data/documents/pdf/eb\\_22301.pdf](http://www.bibb.de/tools/dapro/data/documents/pdf/eb_22301.pdf) (Stand: 21.09.2020).
- Bahl, A.; Blötz, U.; Ulmer, P. (2010): Von der Ausbildereignungsverordnung bis zum Berufspädagogen. Zur Qualifikation und Förderung des Ausbildungspersonals seit 1972. In: 40 Jahre Bundesinstitut für Berufsbildung, S. 139-148.
- BLOK – Das online Berichtsheft: Entwicklungsportfolio: [www.bps-system.de/help/display/BLOK/BLOK](http://www.bps-system.de/help/display/BLOK/BLOK) (Stand: 21.09.2020).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF): Das neue Berufsbildungsgesetz (BBiG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 4. Mai 2020. [www.bmbf.de/upload\\_filestore/pub/Das\\_neue\\_Berufsbildungsgesetz\\_BBIG.pdf](http://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Das_neue_Berufsbildungsgesetz_BBIG.pdf) (Stand: 21.09.2020).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2013): Handreichung für ausbildende Fachkräfte: [https://www.berufe-mit-profil.de/BMBF-Handreichung\\_fuer\\_ausbildende\\_Fachkraefte.pdf](https://www.berufe-mit-profil.de/BMBF-Handreichung_fuer_ausbildende_Fachkraefte.pdf) (Stand: 21.09.2020).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2011): Verbundausbildung – vier Modelle für die Zukunft. Jobstarter Praxis - Band 6: [www.bmbf.de/upload\\_filestore/pub/Jobstarter\\_Praxis\\_Band\\_6.pdf](http://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Jobstarter_Praxis_Band_6.pdf) (Stand: 21.09.2020).
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB): foraus.de. Forum für AusbilderInnen: [www.foraus.de/de/index.php](http://www.foraus.de/de/index.php) (Stand: 21.09.2020).
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB): Die novellierte Ausbildereignungsverordnung (AEVO) von 2009: [www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/6991](http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/6991) (Stand: 21.09.2020).
- Handelskammer Bremen: Ausbilder-Eignungsprüfung (AEVO): [www.handelskammer-bremen.de/ausbildung-und-weiterbildung/ausbilder-und-pruefer/ausbildereignungspruefung-aevo-1305670](http://www.handelskammer-bremen.de/ausbildung-und-weiterbildung/ausbilder-und-pruefer/ausbildereignungspruefung-aevo-1305670) (Stand: 21.09.2020).
- Hemkes, B.; Schemme Dr. D. (Hrsg.) (2013): Qualität betrieblichen Lernens verbessern. Bundesinstitut für Berufsbildung: [www.bibb.de/dokumente/pdf/a33\\_ENIQAB-Broschuere.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a33_ENIQAB-Broschuere.pdf) (Stand: 21.09.2020).
- IHK Berlin: [www.ihk-berlin.de](http://www.ihk-berlin.de) (Stand: 21.09.2020).
- IHK Berlin: Digitales Lernen für Ausbilder und Azubis: [www.ihk-berlin.de/ausbildung/digitales-lernen-fuer-ausbilder-und-azubis-4834038](http://www.ihk-berlin.de/ausbildung/digitales-lernen-fuer-ausbilder-und-azubis-4834038) (Stand: 21.09.2020).

- k.o.s GmbH (Hrsg.): aus:bilden Heft 01 (2016): Ausbildungsplanung für die betriebliche Praxis: [www.ausbildungsqualitaet-berlin.de/wp-content/uploads/2018/01/ausbilden\\_01\\_Ausbildungsplanung\\_fuer\\_die\\_betriebliche\\_Praxis.pdf](http://www.ausbildungsqualitaet-berlin.de/wp-content/uploads/2018/01/ausbilden_01_Ausbildungsplanung_fuer_die_betriebliche_Praxis.pdf) (Stand: 21.09.2020).
- k.o.s GmbH (Hrsg.): aus:bilden Heft 02 (2017): Digitalisierung in der Ausbildung. Upgrade mit Strategie: [www.ausbildungsqualitaet-berlin.de/wp-content/uploads/2018/03/Heft\\_Ausbilden\\_Nr2.pdf](http://www.ausbildungsqualitaet-berlin.de/wp-content/uploads/2018/03/Heft_Ausbilden_Nr2.pdf) (Stand: 21.09.2020).
- k.o.s GmbH (Hrsg.): aus:bilden Heft 03 (2018): Checks and Balances – Betriebliche Ausbildungsqualität sichern durch Evaluation: [www.ausbildungsqualitaet-berlin.de/wp-content/uploads/2018/03/Heft\\_Ausbilden\\_Nr3\\_Evaluation.pdf](http://www.ausbildungsqualitaet-berlin.de/wp-content/uploads/2018/03/Heft_Ausbilden_Nr3_Evaluation.pdf) (Stand: 21.09.2020).
- k.o.s GmbH (Hrsg.): aus:bilden Heft 04 (2019): Feedback im Ausbildungsalltag – Praxis Berufsbildung: [www.ausbildungsqualitaet-berlin.de/wp-content/uploads/2020/01/Heft\\_Ausbilden\\_Nr4\\_feedback.pdf](http://www.ausbildungsqualitaet-berlin.de/wp-content/uploads/2020/01/Heft_Ausbilden_Nr4_feedback.pdf) (Stand: 21.09.2020).
- k.o.s GmbH/Berliner AusbildungsQualität (BAQ): [www.ausbildungsqualitaet-berlin.de](http://www.ausbildungsqualitaet-berlin.de) (Stand: 21.09.2020).
- k.o.s GmbH/CoLearnET (2020): Digitale Medien in der Ausbildung nutzen. Lernkarten. [colearnnet.cm.htw-berlin.de/produkte/CoLearnET\\_Lernkarten.pdf](http://colearnnet.cm.htw-berlin.de/produkte/CoLearnET_Lernkarten.pdf) (Stand: 21.09.2020).
- Schröder, F.; Weber, C.; Häfner-Wernet, R. (2015): Qualitätskonzept für die betriebliche Berufsausbildung – Leitfaden zur Qualitätssicherung und -entwicklung der betrieblichen Ausbildung. W. Bertelmann Verlag, Bielefeld.
- Verbundberatung für die duale Berufsausbildung Berlin: [www.verbundberatung-berlin.de](http://www.verbundberatung-berlin.de), (Stand: 21.09.2020).
- Weber, C.; Häfner-Wernet, R. (2014): Der Beitrag des Ausbildungsmanagements zur Qualität der betrieblichen Ausbildung. Erg.-Lfg. In: Cramer, G.; Dietl, S. F.; Schmidt, H.; Wittwer, W. (Hrsg.). Ausbilder-Handbuch. 165. Erg.-Lfg. Deutscher Wirtschaftsdienst, Hamburg.



## Betriebliche Ausbildung erfolgreich managen

Eine starke duale Ausbildung setzt gute Bedingungen im Unternehmen voraus, damit die vielen Teilaufgaben, die für und in der Ausbildung zu bewältigen sind, auch zu dem erwarteten Ergebnis führen. Die Durchführung der Ausbildung, von der betrieblichen Ausbildungsplanung bis zur Organisation der Lernprozesse der Auszubildenden, benötigt daher auch vielfältige Kompetenzen und eine Auswahl an angemessenen Ressourcen, um eine optimale Umsetzung der Ausbildung zu gewährleisten. Dieses Heft gibt Anregungen, wie eingesetzte Ausbildungsmittel, die Kompetenzen und der Einsatz des Ausbildungspersonals auf den Prüfstand gestellt werden können, um durch ein gutes Ausbildungsmanagement den Erfolg der Ausbildung zu sichern.

Weitere Informationen finden Sie auch unter:

[www.ausbildungsqualitaet-berlin.de](http://www.ausbildungsqualitaet-berlin.de)