

INQA-Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“

Selbstbewertung zur Effektivität und Qualität von Aus- und Weiterbildung im Unternehmen

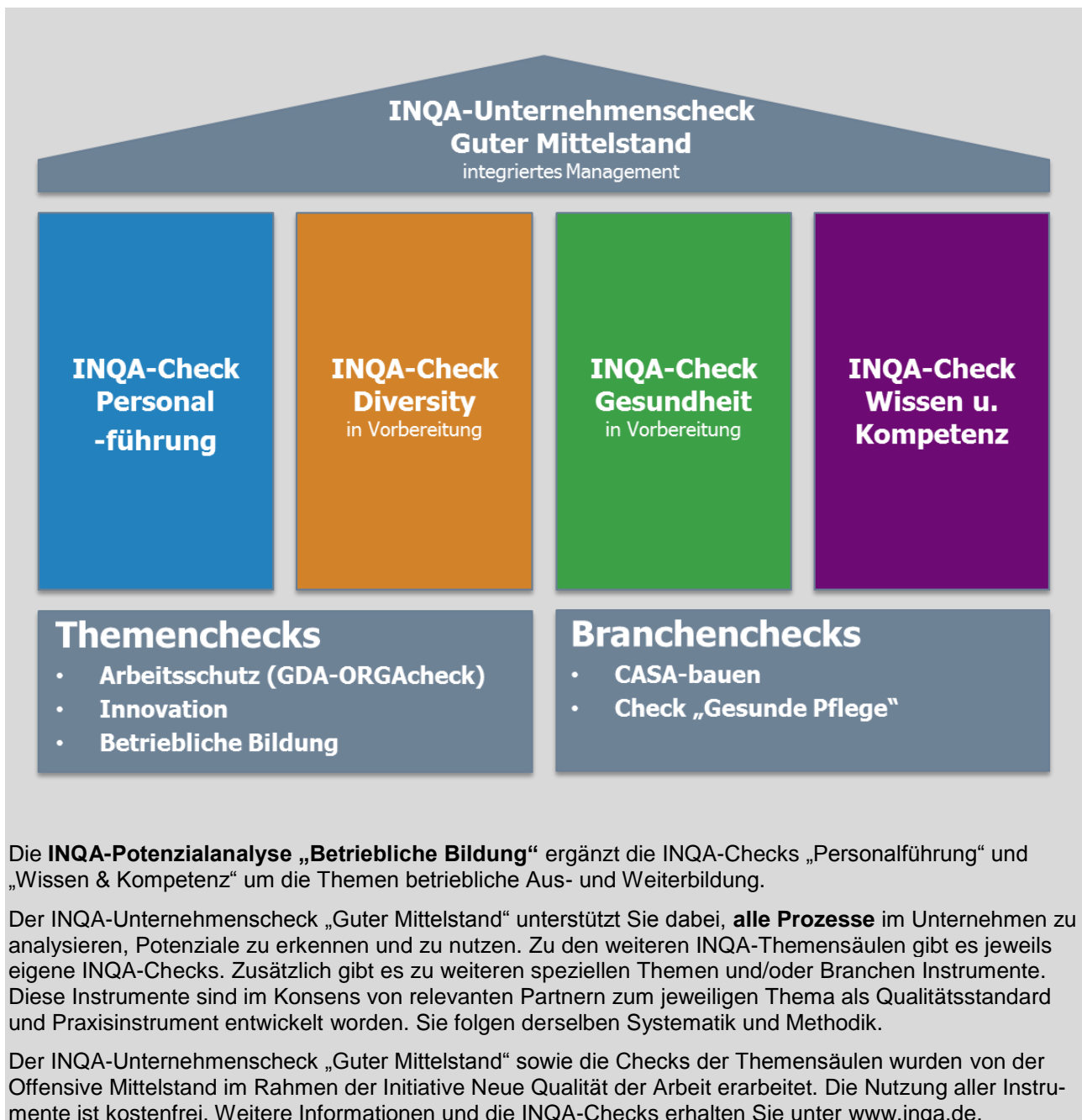
-Entwurf-

Konzeption:

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)
BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

Stand: 28.09.2015

INQA-Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“



Einleitung

Wettbewerbsvorteil durch ständiges Lernen und Ausbildung

Die Digitalisierung in der Arbeitswelt erfordert stetig neue Kompetenzen und Qualifikationen der Beschäftigten. Die Halbwertszeit des betrieblichen Wissens beträgt vier Jahre (im IT-Bereich 1,5 Jahre): in vier Jahren ist die Hälfte des betrieblichen Wissens veraltet (im IT-Bereich in eineinhalb Jahren). Kontinuierliches Erwerben neuen Wissens wird also zunehmend wichtiger, auch für die Hervorbringung von Innovationen. Ob Ihr Unternehmen dauerhaft am Markt bestehen kann, hängt von der Lernbereitschaft und den Kompetenzen Ihrer Beschäftigten ab.

Erfolgreiche Betriebe sorgen deswegen dafür, dass ihre Beschäftigte ständig und systematisch lernen: im Arbeitsprozess, durch Weiterbildung und durch Ausbildung. Eine Stimmung im Betrieb, in der Lernen Freude macht, sowie die Aus- und Weiterbildung der eigenen Beschäftigten gewinnen somit immer mehr an Bedeutung. Dabei ist die betriebliche Aus- und Weiterbildung Grundlage für eine Personal- und Organisationsentwicklung.

Erschwert wird die Absicherung der notwendigen Kompetenzen im Betrieb durch den Wettbewerb um Auszubildende und qualifizierte Fachkräfte. Dieser Wettbewerb stellt gerade kleine und mittlere Unternehmen vor große Herausforderungen. Engpässe drohen u. a. durch den demografischen Wandel und durch die Konkurrenz gegenüber größeren Unternehmen.

INQA-Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“

Die INQA-Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ zeigt Ihnen systematisch auf, wie Sie die Lernbereitschaft in Ihrem Betrieb fördern und die Möglichkeiten der betrieblichen Bildung nutzen können. Mit dem Tool können Sie sich die Potenziale in zwei Handlungsfeldern erschließen:

1. **Lernen und Weiterbildung im Betrieb:** Eine lernförderliche Atmosphäre im Betrieb benötigt die Unterstützung der Führungskräfte. Nur dann können Sie die Potenziale des Lernens im Arbeitsprozess und der Weiterbildung systematisch nutzen. Mit dem Check können Sie ihre Möglichkeiten überprüfen und erschließen.
2. **Betriebliche Berufsausbildung:** Um einen qualitativ hohen Ausbildungserfolg und große Wirkung für den Betrieb zu erzielen, sollte die Ausbildung systematisch und gezielt erfolgen. Der Check hilft Ihnen bei einer optimalen Gestaltung der Ausbildung. Befragungen des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) zeigen, dass es sich für Unternehmen lohnt, den eigenen Nachwuchs auszubilden.

Warum sich betriebliche Berufsausbildung für Unternehmen lohnt:

- Ausbildung schafft eine hohe Bindung zwischen ausgebildetem Nachwuchs und dem Unternehmen.
- Im Betrieb ausgebildete Beschäftigte verfügen über das im Unternehmen erforderliche Know-how und sind mit betrieblichen Abläufen vertraut.
- Auszubildende leisten einen Beitrag zur Produktivität des Unternehmens. Rund zwei Drittel der Bruttokosten werden durch die produktiven Leistungen der Auszubildenden ausgeglichen.
- Die Übernahme von Ausbildungsabsolventinnen und -absolventen spart Personalgewinnungs- und Einarbeitungskosten, z. B. für die Neueinstellung von Fachkräften.
- Ausbildung schafft Imagevorteile für den Ausbildungsbetrieb und steigert die Arbeitgeberattraktivität.

Eigene Stärken und Handlungsbedarfe erkennen

Nutzen Sie die einzelnen Checkpunkte, um die Lernbereitschaft in Ihrem Betrieb sowie Ihre Weiterbildungs- und Ausbildungspraxis und Ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu bewerten und Stärken sowie möglichen Handlungsbedarf zu ermitteln. Entscheiden Sie dann, an welchen Stellen Sie etwas verbessern wollen. Zur leichteren Handhabung werden wichtige Begriffe am Ende der Potenzialanalyse in einem Glossar erläutert.

Den Check gibt es als gedruckte Broschüre und als Online-Tool: www.offensive-mittelstand.de.

Im Online-Tool der INQA-Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ sind weiterführende Praxishilfen hinterlegt, die Ihnen helfen die festgestellten Handlungsbedarfe gezielt und kompetent angehen zu können. So finden Sie hier beispielsweise die bewährten Praxishilfen des BIBB-Modellprogramm „Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Ausbildung“.

Weitere Qualitätskriterien und Praxishilfen zur Ausbildung finden Sie im Leitfaden „Qualität der Betrieblichen Berufsausbildung“. Der Leitfaden kann als deutsche und englische Version heruntergeladen werden. Online abrufbar unter: <https://www.deqa-vet.de/de/Instrumente-der-Modellversuche-4160.php>

Platzhalter: Screenshot von Webseite und Praxishilfen

Für wen ist die INQA-Potenzialanalyse gedacht?

Mit der INQA-Potenzialanalyse können in erster Linie Unternehmer/-innen, Führungskräfte, Personal- und Ausbildungsverantwortliche in kleinen und mittleren Unternehmen Schritt für Schritt die wesentlichen Punkte einer guten Aus- und Weiterbildung überprüfen. Auch Berater/-innen können die INQA-Potenzialanalyse nutzen, um mit Unternehmen Maßnahmen zu erarbeiten und bei der Einführung zu beraten.

Wie kann mit der Potenzialanalyse gearbeitet werden?

Die INQA-Potenzialanalyse umfasst neun Themen und kann - je nach Ihrem Bedarf - wie ein Werkzeugkasten genutzt werden. Sie können einzelne Checkpunkte auswählen oder die Analyse von vorne nach hinten komplett durchgehen (Zeitbedarf: 40 bis 60 Minuten).

Es empfiehlt sich, den Check in zwei Schritten zu bearbeiten:

- Schritt 1: Schätzen Sie zunächst Ihre Stärken und möglichen Handlungsbedarfe anhand der Ampelbewertung ein. Nutzen Sie dazu die Skala von grün (zurzeit kein Handlungsbedarf) bis rot (vorrangig angehen). Dadurch erhalten Sie einen Überblick, wie Ihr Unternehmen in den einzelnen Themenbereichen aufgestellt ist und wo es Verbesserungsmöglichkeiten gibt.
- Schritt 2: Entscheiden Sie dann, an welchen Stellen Sie etwas verbessern wollen. Nutzen Sie den Maßnahmenplan auf der hinteren Umschlagseite, um die nächsten Schritte festzulegen. Benennen Sie Verantwortliche für die Umsetzung und entscheiden Sie, wie Sie den Erfolg der Maßnahme überprüfen. Nutzen Sie auch Informationen zu möglichen Unterstützungsangeboten und Hinweise auf Praxishilfen.

Wer steckt dahinter?

Die INQA-Potenzialanalyse wurde von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ und der Offensive Gutes Bauen, zwei eigenständigen Netzwerken unter dem Dach der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) entwickelt und herausgegeben.

Die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ verfolgt als gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, Gewerkschaften, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen das Ziel, mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland zu verwirklichen. Dazu bietet die im Jahr 2002 ins Leben gerufene Initiative umfassende Beratungs- und Informationsangebote, umfangreiche Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch, inspirierende Beispiele aus der Praxis sowie ein Förderprogramm für Projekte, die neue personal- und beschäftigungspolitische Ansätze auf den Weg bringen.










Die „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ fördert eine erfolgreiche, mitarbeiterorientierte Unternehmensführung durch die Entwicklung zeitgemäßer Standards und Praxisinstrumente und bietet vielfältige regionale Unterstützungsstrukturen speziell für den Mittelstand. Derzeit arbeiten rund 200 Partner in der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ mit, unter anderem Bund und Länder, Unternehmerverbände, Fachverbände, Innungen, Handwerkskammern, Gewerkschaften, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Forschungsinstitute und Dienstleister.

Die Offensive Gutes Bauen unterstützt Bauherren, Planer, Bau- und Handwerksunternehmen durch gemeinsam entwickelte Instrumente und Standards bei der praktischen Arbeit. Die Offensive Gutes Bauen ist aber auch eine Kommunikationsplattform für alle am Bau Beteiligten, die sich dem Anspruch an eine hohe Qualität bei Bauprojekten jeder Art verpflichtet fühlen.

Das Konzept der Potenzialanalyse stammt vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb), der BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

Die Potenzialanalyse wurde von allen Partnern der Offensive Mittelstand und der Offensive Gutes Bauen erarbeitet und als gemeinsamer Qualitätsstandard verabschiedet. Die Entwicklung der INQA-Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert.

An einigen Stellen der vorliegenden INQA-Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ finden Sie Querverweise zu den INQA-Checks „Personalführung“ und „Wissen & Kompetenz“. Nutzen Sie die Checks, um ausgewählte Themenbereiche zu vertiefen. Die Nutzung der Instrumente ist kostenfrei. Weitere Informationen und die INQA-Checks erhalten Sie unter www.inqa.de.

<u>Wie können wir unsere Möglichkeiten besser nutzen?</u>	
<h2>Starthilfe</h2> <h3>Mit welchem Thema des Checks beginnen?</h3> <p>Ziel dieses Quick-Checks ist es herauszufinden, in welchem der 9 Themen der Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ Sie vor allem Handlungsbedarf haben. Mit diesen Themen sollten sie beginnen.</p> <p>Nutzen Sie die Einstiegsfragen und bewerten Sie dann nach dem Ampelprinzip Ihren Handlungsbedarf. Je nach Bedarf können Sie dann die Potenzialanalyse wie einen Werkzeugkasten nutzen und direkt in ein für Sie besonders interessantes Kapitel einsteigen.</p>	
Die 9 Themen der Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“	Handlungsbedarf
<p>1. Strategische Überlegungen</p> <p>Wir wissen, welche Kompetenzen wir benötigen, um unsere Unternehmensziele umzusetzen und am Markt erfolgreich zu sein. Wir prüfen hierfür die erforderlichen Kompetenzen im Unternehmen und haben Maßnahmen festgelegt.</p>	 <p>vorrangig angehen zur Zeit kein Handlungsbedarf</p>
<p>2. Führung und lernförderliches Betriebsklima</p> <p>In unserem Unternehmen existiert ein lernförderliches Betriebsklima, weil wir wissen, dass Lernen und Weiterbildung mittel- und langfristig wichtige Voraussetzungen für unseren wirtschaftlichen Erfolg sind. Dies ist eine wesentliche Führungsaufgabe in unserem Unternehmen. Wir fördern das Lernen im Betrieb und einzelner Beschäftigter kontinuierlich.</p>	 <p>vorrangig angehen zur Zeit kein Handlungsbedarf</p>
<p>3. Lernen im Betrieb fördern</p> <p>Wir analysieren regelmäßig den Qualifizierungsbedarf unserer Beschäftigten und wir unterstützen das Lernen im Projekt, um immer auf dem neusten Stand zu sein. Dabei nutzen wir geeignete Instrumente und Ansätze des arbeitsplatznahen Lernens.</p>	 <p>vorrangig angehen zur Zeit kein Handlungsbedarf</p>
<p>4. Externe Weiterbildung</p> <p>Wir bieten unseren Beschäftigten bedarfsorientierte Weiterbildungen an, damit sie den Anforderungen unseres Betriebes gerecht werden.</p>	 <p>vorrangig angehen zur Zeit kein Handlungsbedarf</p>
<p>5. Ausbildungsbetrieb: Bedarf, Kosten, Nutzen und Eignung</p> <p>Wir kennen die zu erfüllenden Voraussetzungen, um Ausbildungsbetrieb zu werden und wissen, in welchen Berufen wir ausbilden wollen.</p>	 <p>vorrangig angehen zur Zeit kein Handlungsbedarf</p>
<p>6. Auszubildende werben und einstellen</p> <p>Unser Betrieb ist attraktiv für Auszubildende und wir nutzen vielfältige und zielgerichtete Wege, um den für uns passenden Nachwuchs zu gewinnen.</p>	 <p>vorrangig angehen zur Zeit kein Handlungsbedarf</p>
<p>7. Ausbildung gestalten</p> <p>Wir gestalten die Ausbildung planvoll und zielgerichtet und wir kooperieren mit Berufsschulen und Ausbildungszentren. Wir unterstützen die Ausbilder/-innen und die Vorgesetzten der Auszubildenden und fördern die Eigenverantwortung unserer Auszubildenden.</p>	 <p>vorrangig angehen zur Zeit kein Handlungsbedarf</p>
<p>8. Ausbildung Schritt für Schritt umsetzen</p> <p>Wir gehen in der Ausbildung systematisch und planvoll vor und bereiten jeden Ausbildungsabschnitt vor. Wir kennen hierfür geeignete Hilfsmittel und nutzen sie.</p>	 <p>vorrangig angehen zur Zeit kein Handlungsbedarf</p>
<p>9. Prüfung meistern und Übernahme klären</p> <p>Wir bereiten unsere Auszubildenden gezielt auf die anstehenden Prüfungen vor und unterstützen sie bei der individuellen Prüfungsvorbereitung. Wir kümmern uns rechtzeitig um die Perspektiven der Auszubildenden.</p>	 <p>vorrangig angehen zur Zeit kein Handlungsbedarf</p>

Inhaltsverzeichnis *(in der Endfassung gekürzt)*





Einleitung	3
Lernen und Weiterbildung im Betrieb	9
1. Strategische Überlegungen	9
1.1 Nutzen „betrieblicher Bildung“ bewusst machen.....	9
1.2 Kompetenzentwicklung als strategisches Ziel verankern	9
1.3 Kompetenzen im Unternehmen überprüfen.....	9
1.4 Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung auswählen	10
2. Führung und lernförderliches Betriebsklima.....	11
2.1 Rolle der Führungskräfte klären	11
2.2 Führungskräfte für die Mitarbeiterentwicklung qualifizieren	11
2.3 Lernförderliche Rahmenbedingungen schaffen	11
2.4 Lernen im Team unterstützen.....	12
2.5 Lernen auf individueller Ebene fördern und einfordern	12
2.6 Lernerfolg überprüfen.....	12
3. Lernen im Betrieb fördern.....	13
3.1 Individuellen Qualifizierungsbedarf erfassen	13
3.2 Lernen im Arbeitsprozess fördern.....	13
3.3 Alternsgerechte Entwicklungsmöglichkeiten prüfen	13
3.4 Lebenssituation der Beschäftigten berücksichtigen	14
4. Externe Weiterbildung	15
4.1 Geeignete Weiterbildung auswählen	15
4.2 Über Weiterbildungsangebote informieren.....	15
4.3 Unterstützungsmöglichkeiten nutzen	15
4.4 Weiterbildung umsetzen und Fördermöglichkeiten nutzen.....	16
4.5 Transfer des Gelernten in die Arbeitspraxis.....	16
Betriebliche Berufsausbildung	17
5. Ausbildungsbetrieb: Bedarf, Kosten und Eignung.....	17
5.1 Den Bedarf und grundsätzliche Voraussetzungen klären	17
5.2 Nutzen und Kosten ermitteln	17
5.3 Ausbilder/-innen auswählen	18
6. Auszubildende werben und einstellen	19
6.1 Arbeitgeberattraktivität beschreiben	19
6.2 Anforderungen definieren	19
6.3 Potenzielle Auszubildende ansprechen	19
6.4 Für neue Zielgruppen offen sein.....	20
6.5 Geeignete Bewerber/-innen auswählen.....	20


6.6	Den Übergang in die Ausbildung gestalten.....	20
7.	Ausbildung gestalten	21
7.1	Betrieblichen Ausbildungsplan entwickeln	21
7.2	Probezeit planen	21
7.3	Berichtsheft nicht nur formal nutzen	21
7.4	Mit Ausbildungszentren und Berufsschulen kooperieren	22
7.5	Ausbilder/-innen und Vorgesetzte der Auszubildenden unterstützen	22
8.	Ausbildung Schritt für Schritt umsetzen	23
8.1	Lernziele vereinbaren.....	23
8.2	Arbeits- und Lernaufträge formulieren und vorbereiten.....	23
8.3	Lernergebnisse prüfen und besprechen	23
8.4	Konflikte erkennen und lösen	24
8.5	Externe Unterstützungsangebote kennen und bei Bedarf nutzen	24
9.	Prüfung meistern und Übernahme klären	25
9.1	Bei Prüfungen unterstützen	25
9.2	Übernahmeperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten klären.....	25
Glossar	26

Lernen und Weiterbildung im Betrieb

1. Strategische Überlegungen




Ziel: Wir wissen, welche Kompetenzen wir benötigen, um unsere Unternehmensziele umzusetzen und damit am Markt erfolgreich zu sein. Dazu prüfen wir die hierfür erforderlichen Kompetenzen im Unternehmen und legen Maßnahmen fest.


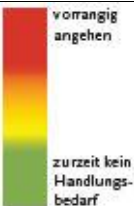

Erfolgreiche Praxis <i>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</i> <i>In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.</i>	Handlungsbedarf
<p>1.1 Nutzen „betrieblicher Bildung“ bewusst machen</p> <p>Wir wissen, welche Kompetenzen wir benötigen um auch zukünftig wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Uns ist bewusst, dass wir ohne kompetente Beschäftigte keinen dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg haben werden.</p> <p>Kompetenzen unserer Beschäftigten, die für unseren wirtschaftlichen Erfolg wichtig sind, können sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse über aktuelle Produkte, Technologien und Arbeitsverfahren, • Wahrnehmung unterschiedlicher Aufgaben („Allrounder“), • Sorgfältige Realisierung auch einfacher Tätigkeiten, • Entwicklung neuer Ideen, • Eingehen auf Kundenerwartungen und Serviceorientierung, • Selbständiges arbeiten, • Teamorientierung, • Vermeidung von Fehlern und schnellere Lösung von Problemen. 	
<p>1.2 Kompetenzentwicklung als strategisches Ziel verankern</p> <p>Die Kompetenzentwicklung unserer Beschäftigten ist für uns ein strategisches Ziel, um den Unternehmenserfolg zu sichern.</p> <p>Unsere Ziele vermitteln wir unseren Beschäftigten zum Beispiel durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Mitarbeitergespräche • Teambesprechungen • Betriebsversammlungen • Unternehmensleitlinien <p><i>Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein.</i></p> <p>→ siehe auch INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“, Kapitel 1 Strategie</p>	 
<p>1.3 Kompetenzen im Unternehmen überprüfen</p> <p>Wir überprüfen regelmäßig die vorhandenen und benötigten Kompetenzen im Unternehmen und gleichen diese mit unseren Unternehmenszielen ab.</p> <p>Überprüfung auf verschiedenen Ebenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In regelmäßigen Mitarbeitergesprächen Qualifikation und Perspektiven besprechen • Qualifikationen der Belegschaft über Personalunterlagen (Berufsabschlüsse, Weiterbildungsabschlüsse) prüfen • Überprüfungen über Besprechungen im Führungskreis <p>→ siehe auch INQA-Unternehmenscheck „Wissen & Kompetenz“, Kapitel 2</p>	

<p>1.4 Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung auswählen</p> <p>Wir haben die passenden Maßnahmen ausgewählt, um die erforderlichen Kompetenzen für den Unternehmenserfolg abzusichern und die Beschäftigten kontinuierlich weiter zu entwickeln.</p> <p>Zum Beispiel unternehmensintern:</p> <ul style="list-style-type: none">• Gezieltes Lernen im Arbeitsprozess (siehe Punkt 3.2)• Individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen (siehe Punkt 3)• Ausbildung (siehe Punkt 5-9) <p>Zum Beispiel unternehmensextern:</p> <ul style="list-style-type: none">• Nutzung von Bildungsangeboten externer Anbieter (siehe Punkt 4)• Externe Produktschulungen• Unterstützung von Beschäftigten bei berufsbegleitender Weiterbildung und Studium• Teilnahme und Mitwirkung an Kongressen, Messen und Fachveranstaltungen• Rekrutierung neuer Beschäftigter, Zeitarbeit, Werkstudentinnen und -studenten	 <p>vorrangig angehen</p> <p>zurzeit kein Handlungs- bedarf</p>
--	--

2. Führung und lernförderliches Betriebsklima




Ziel: Wir schaffen ein lernförderliches Betriebsklima, weil wir wissen, dass Lernen und Weiterbildung mittel- und langfristig wichtige Voraussetzungen für unseren wirtschaftlichen Erfolg sind. Dies ist eine wesentliche Führungsaufgabe in unserem Unternehmen. Ziel ist es, das Lernen im Betrieb und einzelner Beschäftigter kontinuierlich zu fördern.


Erfolgreiche Praxis <i>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</i> <i>In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.</i>	Handlungsbedarf
<p>2.1 Rolle der Führungskräfte klären</p> <p>Wir haben mit unseren Führungskräften vereinbart, wie sie die Weiterbildung und Kompetenzen unserer Beschäftigten fördern. Unsere Führungskräfte verstehen sich dabei bewusst als „Promotoren“, die Lernprozesse im Unternehmen fördern und unterstützen.</p> <p>Unsere Führungskräfte können zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klare Ziele vorgeben • Positiv mit Fehlern umgehen • Andere begeistern • Sich vorbildlich verhalten • Individuelle Perspektiven für Führungskräfte und Beschäftigte aufzeigen • Strukturiertes Handeln fördern • Gegenseitige Wertschätzung und Anerkennung fördern • Offen für Veränderungen und neue Ideen sein • Partnerschaftlich und Vertrauensvoll agieren 	
<p>2.2 Führungskräfte für die Mitarbeiterentwicklung qualifizieren</p> <p>Wir stellen sicher, dass unsere Führungskräfte befähigt sind die Beschäftigten zu fördern und zu entwickeln.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hilfen zur Personalentwicklung • Hilfen zur Beteiligung bei der Arbeitsgestaltung • Kommunikationstrainings • Führungskräfte tauschen Erfahrungen aus • Interkulturelle Trainings 	
<p>2.3 Lernförderliche Rahmenbedingungen schaffen</p> <p>Wir fördern die Lern- und Veränderungsbereitschaft unserer Beschäftigten und Führungskräfte durch lernförderliche Rahmenbedingungen.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenbezogene Informationen werden allen Beschäftigten zugänglich gemacht • Zugang zu aktuellen Fachinformationen, z. B. Fachliteratur und -zeitschriften, Informationsportale, Apps • Räume für informellen Austausch, z. B. „Kaffeecke“, gemeinsamer Pausenraum, Kantine • Freiräume zum Lernen geben (Zeitfenster für Lernen) • Unterstützungsstrukturen für Lernen im Unternehmen etablieren, wie z. B. Feedbackbögen, um Zufriedenheit zu erfragen • Entwicklungspotenziale der Beschäftigten identifizieren und stärken • Widerstände und Ängste der Beschäftigten ernst nehmen und reduzieren • Lernerfolge sichtbar machen <p>→ siehe auch INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ und INQA-Check „Wissen & Kompetenz“</p>	

<p>2.4 Lernen im Team unterstützen</p> <p>Wir fördern im Alltag das Lernen in Arbeitsteams.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einarbeitung von neuen Beschäftigten, z. B. durch Patenschaften • Besprechungen nutzen • Neues Wissen in Arbeitsgruppen erarbeiten • Kollegen trainieren Kollegen (Lerntandems) • Maßnahmen zur Teamentwicklung (Betriebsausflüge, Exkursionen) <p>→ <i>siehe auch INQA-Check „Wissen & Kompetenz“</i></p>	
<p>2.5 Lernen auf individueller Ebene fördern und einfordern</p> <p>Wir vereinbaren mit unseren Beschäftigten, wie sie sich in ihrem Tätigkeitsfeld kontinuierlich weiter entwickeln können und motivieren und unterstützen sie dabei.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lern- und Veränderungsbereitschaft klären • Eigenverantwortlichkeit für die eigene Weiterbildung stärken, z. B. Nutzen aufzeigen • Motivationshemmnisse erkennen und beseitigen • Anreize schaffen, z. B. finanzielle Anreize, berufliche und persönliche Perspektiven • Zeit zum Lernen geben <p>→ <i>siehe auch INQA-Check „Personalführung“</i></p>	
<p>2.6 Lernerfolg überprüfen</p> <p>Wir überprüfen die Wirkung der eingeleiteten Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung und legen gegebenenfalls Verbesserungsmaßnahmen fest. Dabei werden die Erfahrungen der Beschäftigten berücksichtigt.</p> <p>Kriterien für positive Wirkungen können zum Beispiel sein:</p> <p>Belegschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individueller Lernerfolg der Beschäftigten, z. B. bestandene Prüfungen in der Ausbildung oder qualifizierenden Fortbildungen • Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, z. B. über Mitarbeitergespräche oder Feedbackbögen erfragen • Rückgang der Mitarbeiterfluktuation • Reduzierung von Unfällen und Beinaheunfällen <p>Geschäftsentwicklung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Höhere Kundenzufriedenheit, z. B. über Kundenbefragungen, Erfassung von Kundenbeschwerden • Mehr Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen, z. B. über betriebliches Vorschlagswesen • Reduzierung der Fehlerquote, Störungen, Materialausschuss und Sachschäden, z. B. über Auswertungen auf Ebene der Führungskräfte 	

3. Lernen im Betrieb fördern




Ziel: Zur Förderung unserer Beschäftigten analysieren wir regelmäßig ihren Qualifizierungsbedarf. Wir unterstützen das Lernen im Projekt, um immer auf dem neusten Stand zu sein. Dabei nutzen wir geeignete Instrumente und Ansätze für das arbeitsplatznahe Lernen und berücksichtigen dabei die Lebens- und Arbeitsbedingungen unserer Beschäftigten.



Erfolgreiche Praxis	Handlungsbedarf
<p><i>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</i></p> <p><i>In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.</i></p> <p>3.1 Individuellen Qualifizierungsbedarf erfassen</p> <p>Wir ermitteln kontinuierlich den Qualifizierungsbedarf der einzelnen Beschäftigten und besprechen gemeinsam mit ihnen ihre betrieblichen Entwicklungsperspektiven.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einschätzungen/Feedback durch die direkten Vorgesetzten • Selbst- und Fremdeinschätzung zum aktuellen Aufgabenfeld (Zufriedenheit, Interessen, Arbeitsweise...), z. B. in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen • Abgleich der Qualifikationsanforderungen für die Erfüllung der Tätigkeiten mit dem Qualifikationsstand der Beschäftigten • Weiterbildungsinteresse, -bedarf und -wünsche • Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen (neues Aufgabengebiet oder Projekte, Personalverantwortung) <p>→ siehe auch INQA-Check „Personalführung“ Kapitel 2.1 Entwicklungsperspektiven aufzeigen</p>	
<p>3.2 Lernen im Arbeitsprozess fördern</p> <p>Wir haben festgelegt, durch welche Maßnahmen wir das Lernen im Projekt und das arbeitsplatznahe Lernen unserer Beschäftigten fördern. Dadurch sind wir immer auf dem neusten Stand in unserer Branche, können schnell auf neue Entwicklungen reagieren und sichern eine Praxishöhe und Anwendungsorientierung des Gelernten. Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kollegialer Erfahrungsaustausch • Systematische Einarbeitung • Kollegen schulen Kollegen, z. B. durch Mentoring, bereichsübergreifende Unterweisung oder Anlernen durch betriebliche Experten, Berichte über neue Entwicklungen (Veranstaltungen, Messen, Fachartikel, Kundenwünsche) • Interne Qualifizierungen, z. B. durch interne Trainer/-innen oder Berater/innen • Systematischer Arbeitsplatzwechsel („Job Rotation“) • Projektarbeit oder Sonderaufgaben, z. B. bereichsübergreifende Projektaufgaben • Qualitätszirkel, d. h. regelmäßige Treffen von ausgewählten Beschäftigten, um sich lösungsorientiert zu betrieblichen Themen zu verständigen 	
<p>3.3 Alternsgerechte Entwicklungsmöglichkeiten prüfen</p> <p>Wir zeigen unseren Beschäftigten auf, wie ihre berufliche Karriere über viele Jahre hinweg altersgerecht gestaltet werden kann und zeigen ihnen ggf. neue Entwicklungsmöglichkeiten und Arbeitsfelder auf.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berufserfahrung von älteren Beschäftigten wertschätzen 	

<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz von älteren Beschäftigten bspw. als Mentor/in, Ausbilder/-in • Übernahme von beratenden und planenden Tätigkeiten • Einarbeitung in und Weiterbildung für neue Aufgabenfelder • Abwechslungsreiche Tätigkeiten (z. B. Job Rotation) <p>→ siehe auch INQA-Check „Personalführung“ und INQA-Check „Gesundheit“</p>	
<p>3.4 Lebenssituation der Beschäftigten berücksichtigen</p> <p>Wir kennen die unterschiedlichen Lebenssituationen, in denen sich unsere Beschäftigten befinden und berücksichtigen dies bei der Planung von Weiterbildungen.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geeignete Lernformen einsetzen (mögliche Lernerfahrungen und negative Lernerfahrungen berücksichtigen) • Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, z. B. bei der Suche von Betreuungsmöglichkeiten oder durch die systematische Integration von Rückkehrenden aus der Elternzeit • Unterstützung von Rückkehrende nach längerer Abwesenheit, z. B. Krankheit (Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement (BEM)) • Flexible Lernzeitmodelle, z. B. Lernzeiten während der Arbeitszeit; Gleitzeit; Arbeitszeitkonten; flexible Teilzeitbeschäftigung; Home Office <p>→ Siehe auch INQA-Check „Personalführung“ Kapitel 4.1 Spezielle Arbeitszeitmodelle</p>	

4. Externe Weiterbildung

Ziel: Wir bieten bedarfsorientierte Weiterbildungen an, um den Anforderungen des Betriebes gerecht zu werden. Damit bilden sich die Beschäftigten auch selbst weiter.


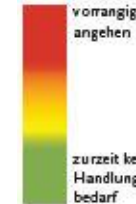
Erfolgreiche Praxis <i>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</i> <i>In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.</i>	Handlungsbedarf
<p>4.1 Geeignete Weiterbildung auswählen</p> <p>Wir legen gemeinsam mit dem Beschäftigten fest, welches konkrete externe Weiterbildungsangebot sie nutzen.</p> <p>Zum Beispiel Maßnahmen, zur Erlangung neuen Wissens, die zu einem Abschluss führen und/oder auf einen beruflichen Aufstieg vorbereiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anpassungsfortbildungen (z. B. Softwareschulungen, Sprachkurse, Schweißerschein) • Weiterbildungen, die zu einem Abschluss führen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Aufstiegsfortbildungen, z. B. Techniker/-in, Meister/-in, geprüfter Polier/-in, Fachwirt/-in (Prüfungsregelungen sind in der Fortbildungsordnung festgelegt) ○ Externenprüfung, d. h. Nachholen eines Berufsabschlusses ○ Berufsbegleitende akademische Weiterbildungen, die z. B. zu einem Bachelor- oder Masterabschluss führen ○ Umschulung <p>Mögliche Weiterbildungsformen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seminare, z. B. der Kammern, Bildungsdienstleister, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Ausbildungszentren, Lieferanten • E-Learning (EDV-gestütztes Lernen mit einer Lernsoftware) • Blended-Learning (EDV-gestütztes Lernen verbunden mit Präsenzveranstaltungen) • Coaching • Online-Seminare (Webinare) <p><i>Tipp: Klären Sie die individuellen und betrieblichen Voraussetzungen für die Weiterbildung (individuelle Voraussetzungen: erforderliche Berufsausbildung, Dauer der Berufserfahrung, konkrete Zulassungsvoraussetzungen; betriebliche Voraussetzungen: praktische Umsetzbarkeit im Arbeitsprozess).</i></p>	
<p>4.2 Über Weiterbildungsangebote informieren</p> <p>Wir informieren alle Beschäftigten kontinuierlich über Weiterbildungsmöglichkeiten, die durch uns initiiert, angeboten und unterstützt werden.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Information im Intranet oder am schwarzen Brett • Ansprechpartner/-in für Weiterbildung im Unternehmen benennen • Information auf Arbeits-, Bereichs- oder Teamsitzungen • Weiterbildungskatalog mit bewährten Anbietern und Formaten erstellen und veröffentlichen 	
<p>4.3 Unterstützungsmöglichkeiten nutzen</p> <p>Wir kennen die Ansprechpartner/-innen, die uns bei der Auswahl des passenden Weiterbildungsangebots beraten und unterstützen können. Wir kennen auch deren kostenfreie bzw. kostengünstige Angebote (teilweise in Mitgliedsbeiträgen enthalten).</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agentur für Arbeit, z. B. Arbeitgeberservice • Unfallversicherungsträger/Berufsgenossenschaften • Krankenkassen • Arbeitgeberverbände • Weiterbildungsberater der Kammern 	

<ul style="list-style-type: none"> • Kreishandwerkerschaft und Innungen • Gewerkschaften • Wirtschaftsförderungen • Bildungsträger, Ausbildungszentren • Freie Berater/-innen • Regionale Netzwerke und Initiativen 	
<p>4.4 Weiterbildung umsetzen und Fördermöglichkeiten nutzen</p> <p>Wir prüfen, welche Umsetzungshilfen und Fördermöglichkeiten für die Weiterbildungen existieren.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation der Weiterbildung (Bildungsurlaub, Fördermöglichkeiten, Kalkulation der Ausfallzeit, Vertretung regeln) • Beteiligung der Beschäftigten (Kostenübernahme, zeitliche Regelungen – kann auch arbeitsvertraglich geregelt werden) • Ausgaben steuerlich geltend machen (individuell und als Betrieb) • Öffentliche Fördermöglichkeiten nutzen, wie z. B. Meister-BaföG, Bildungsprämie, WeGebAU, Förderungen durch Bundes- und Länderprogramme, Bundesagentur für Arbeit 	
<p>4.5 Transfer des Gelernten in die Arbeitspraxis</p> <p>Wir fordern unsere Beschäftigten dazu auf, das neu erworbene Wissen im Arbeitsalltag anzuwenden und unterstützen sie dabei.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Feedbackgespräche nach der Weiterbildung (Was hat es dem Beschäftigten gebracht? Wie kann das Wissen im Betrieb genutzt werden?) • Weitergabe des Wissens in z. B. Teamsitzungen 	

Betriebliche Berufsausbildung

5. Ausbildungsbetrieb: Bedarf, Kosten und Eignung

Ziel: Wir wollen ausbilden. Wir kennen die zu erfüllenden Voraussetzungen und wissen, in welchen Berufen wir ausbilden wollen. Wir sind als Ausbildungsbetrieb geeignet und durch die zuständige Stelle anerkannt.

Erfolgreiche Praxis <i>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</i> <i>In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.</i>	Handlungsbedarf
<p>5.1 Den Bedarf und grundsätzliche Voraussetzungen klären</p> <p>Wir haben den Ausbildungsbedarf für unser Unternehmen analysiert und wissen, in welchen Berufen wir ausbilden wollen. Wir sind als Ausbildungsbetrieb geeignet.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auswahl des geeigneten Ausbildungsberufs (die Ausbildungsinhalte sollten sich mit den Tätigkeiten im Unternehmen decken), z. B. Liste der anerkannten Ausbildungsberufe des Bundesinstitut für Berufsbildung (www.bibb.de/berufe) oder der Agentur für Arbeit (www.berufenet.arbeitsagentur.de/berufe) • Anzahl der Auszubildenden festlegen, d. h. die Zahl der Auszubildenden muss im Verhältnis zur Zahl der Beschäftigten stehen. • Erforderliche Einrichtungen, z. B. Arbeitsplatz, Umkleidemöglichkeiten, sanitäre Einrichtungen • Arbeits- und Produktionsverfahren, Produkte und Dienstleistungen zur Vermittlung der beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten entsprechend des Ausbildungsrahmenplans (siehe Ausbildungsordnung) prüfen • Ggf. Ausbildungskooperation mit anderen Unternehmen oder Bildungsträgern bilden (Verbundausbildung, siehe Glossar) <p>Lassen Sie sich durch die/den Ausbildungsberater/-in der Kammern und der zuständigen Stellen des öffentlichen Dienstes informieren und beraten.</p>	 <p>vorrangig angehen</p> <p>zurzeit kein Handlungsbedarf</p>
<p>5.2 Nutzen und Kosten ermitteln</p> <p>Wir prüfen, welche Nutzen und Kosten durch die Ausbildung entstehen und planen die Kosten langfristig im Rahmen der Budgetplanung mit ein.</p> <p>Beispielhafter Nutzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mittelfristige Absicherung des Fachkräftebedarfs • Produktivitätsvorteile durch die Auszubildenden • Ausbildungszeit ist bereits betriebspezifische Einarbeitung • Einsparung zukünftiger Personalbeschaffungskosten • Steigerung des Images in der Region (Arbeitgeberattraktivität) <p>Beispielhafte Kostenpunkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalkosten/Zeitbudget der Ausbilder/-innen (z. B. Kosten für den Ausbildereignungsschein, Personalkosten der Auszubildenden) • Lehrgangs- und Kammergebühren • Kosten, die an den einzelnen betrieblichen Lernorten (z. B. Übungsplatz, Lernmaterialien) anfallen 	 <p>vorrangig angehen</p> <p>zurzeit kein Handlungsbedarf</p>

5.3 Ausbilder/-innen auswählen

Wir haben eigene Anforderungen an Ausbilder/-innen definiert (neben den gesetzlichen Vorgaben). Im Betrieb haben wir geeignete Personen ausgewählt, die Interesse an der Vermittlung von Ausbildungsinhalten haben.

Beispiele für eigene Anforderungen an die/den Ausbilder/-in:

- Vorbildfunktion
- Freude am Umgang mit Menschen
- Fähigkeit, motivieren zu können
- Konfliktfähigkeit und Geduld

Bei Auswahl der Ausbilder/-innen zum Beispiel berücksichtigen:

- Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Ausbilder/-innen definieren (haupt- oder nebenberufliche Tätigkeit)
- Freiräume schaffen: Ausbilder/-innen benötigen Zeit für die Betreuung der Auszubildenden
- Bereits vorhandener Ausbilder-Eignungsverordnungsschein (formale Kriterien)




Gesetzliche Vorgaben zur fachlichen und persönlichen Eignung sind bspw. Vollendung des 24. Lebensjahrs, nicht vorgestraft, Berufsabschluss oder Hochschulabschluss in einer dem Ausbildungsberuf entsprechenden Fachrichtung, relevante Berufserfahrung und Fähigkeiten zur Vermittlung der Ausbildungsinhalte (gemäß Berufsbildungsgesetz §28 bis §30).






6. Auszubildende werben und einstellen

Ziel: Unser Betrieb ist attraktiv für Auszubildende. Wir nutzen vielfältige und zielgerichtete Wege, um den für uns passenden Nachwuchs zu gewinnen.




→ siehe auch INQA-Check „Personalführung“



Erfolgreiche Praxis <i>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</i> <i>In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.</i>	Handlungsbedarf
<p>6.1 Arbeitgeberattraktivität beschreiben</p> <p>Wir können den potenziellen Auszubildenden sagen, warum wir der passende Ausbildungsbetrieb für sie sind und was wir ihnen Besonderes bieten.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attraktivität des Berufes • Besonderheit der Produkte oder Dienstleistungen • Gute und praxisnahe Ausbildung • Gutes Betriebsklima, Arbeitsbedingungen und Führung • Bekanntheit als qualitätsorientiertes Unternehmen • Entwicklungsperspektiven im Betrieb (Projektverantwortlichkeiten, Zusatzqualifikationen während und nach der Ausbildung, Duales Studium) • Gute Ausbildungsvergütung, zusätzliche Anreize und Leistungen • Jungen Müttern und Vätern eine Teilzeitausbildung anbieten (kann bei der zuständigen Stelle – auch während der Ausbildung – beantragt werden) 	
<p>6.2 Anforderungen definieren</p> <p>Wir haben die Anforderungen und Erwartungen an die Auszubildenden definiert und beschreiben diese in einem Ausbildungsangebot konkret.</p> <p>Beispielhafte persönliche, fachliche und soziale Anforderungen und Erwartungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spezifische Anforderungen an Zuverlässigkeit, Sorgfalt und Teamfähigkeit im Unternehmen • Anforderungen an Auftreten (Kunden, Beschäftigte) und Kleidung • EDV-Kenntnisse • Grundrechenarten • Kenntnisse in der Rechtschreibung 	
<p>6.3 Potenzielle Auszubildende ansprechen</p> <p>Wir überlegen uns, über welche Wege wir Interessenten für eine Ausbildung erreichen können. Wir sind auch offen für neue Wege in der Ansprache.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auf firmeneigener Homepage z. B. Ausbildungsmöglichkeiten darstellen • Aushang am Werkstor, Schaufenster, Filialen, Fahrzeuge usw. • Kontakte der Beschäftigten zu Eltern, Lehrende, Vereinen und im ehrenamtlichen Engagement nutzen • Azubis werben Azubis • Praktika (z. B. im Rahmen der Berufsorientierung), Girls-Day bzw. Boys-Day im Betrieb, Ferienjobs und Schnuppertage für den Nachwuchs anbieten • Zusammenarbeit mit Schulen, z. B. Aktionstage, Unternehmensbesuche • Ausbildungsmessen • Landesarbeitsgemeinschaften und Bundesarbeitsgemeinschaft SCHULEWIRTSCHAFT • Stellenanzeigen in Internet und Printmedien veröffentlichen (z. B. lokale Zeitungen) • Lehrstellenbörsen im Internet nutzen, z. B. der Kammern, der Agentur für Arbeit oder der 	

<p>Länder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neue Medien und Soziale Netzwerke • Kontakte zu Ausbildungszentren und Weiterbildungsträgern • Branchennetzwerke, Kammern und Innungen, Agentur für Arbeit 	
<p>6.4 Für neue Zielgruppen offen sein</p> <p>Bei der Gewinnung von Auszubildenden sind wir offen für neue Zielgruppen, die wir bisher nicht im Blick hatten und sprechen diese adäquat an.</p> <p>Mögliche Zielgruppen sind zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frauen in männerdominierten Berufen • Männer in frauendominierten Berufen • Eigene Beschäftigte ohne Berufsabschluss oder mit Ausbildungsinteresse • Personen mit Migrationshintergrund • Personen mit Behinderungen • Quereinsteiger (z. B. ältere Personen mit Berufserfahrung, Berufsrückkehrende) • Studienabbrecher/-innen • Schulabbrecher/-innen <p>Weitere Möglichkeiten um neue Zielgruppen einzubinden, zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eingewöhnungsphase zur Vorbereitung der Ausbildung, z. B. Praktika, Patenschaften • Teilzeitausbildung anbieten • Vielfalt des Unternehmens aufzeigen, d. h. in Stellenanzeigen Bilder und Texte nutzen, die auf die kulturelle Vielfalt im Unternehmen hinweisen; keine Altersangaben machen; geschlechtsneutrale Formulierungen verwenden 	
<p>6.5 Geeignete Bewerber/-innen auswählen</p> <p>Bei der Personalauswahl versuchen wir die Bewerber/-innen möglichst gut kennen zu lernen und kombinieren hierfür unterschiedliche Wege.</p> <p>Mögliche Wege in der Personalauswahl:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewerbungsgespräch • Gezieltes Praktikum oder Probetag zum Kennenlernen • Eignungstests der Kammern <p>Beispielhafte Inhalte des Auswahlgesprächs:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realistische Darstellung des Unternehmens und der Arbeitsweise (Betriebsklima, Leitbilder) • Beschreibung unserer Anforderungen und Erwartungen, des Ausbildungsberufs, der Aufgaben und Tätigkeiten • Vorstellung des Unternehmens (Informationen zum Betrieb) • Kennenlernen der Bewerber/-innen (berufliche Ziele, Arbeitsverhalten, Stärken, Erwartungen an die Ausbildung, finanzielle Vorstellungen, Freizeit/Hobbies) 	
<p>6.6 Den Übergang in die Ausbildung gestalten</p> <p>Nachdem wir die zukünftigen Auszubildenden ausgewählt haben, pflegen wir vor dem Ausbildungsstart den Kontakt mit ihnen. Wir bereiten den Ausbildungsstart vor, damit sie sich schnell bei uns einleben.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schriftlichen Ausbildungsvertrag abschließen (Vorlage der zuständigen Kammer nutzen) • Anmeldung zur Berufsschule oder Fachschule • Regelmäßig Kontakt halten, z. B. durch schriftliche Information zum 1. Ausbildungstag • Ersten Ausbildungstag strukturieren und vorbereiten, z. B. Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzte informieren, Auszubildenden vorstellen, Erstunterweisungen zum Arbeitsschutz, erste Arbeits- und Lernaufgaben vorbereiten • Ausbildungsplatz, Arbeitsmittel und persönliche Schutzausrüstung vorbereiten • Azubi-Willkommensmappe mit Informationen überreichen, z. B. Informationen zum Unternehmen, Betriebsregeln, Leitlinien des Unternehmens • Azubi-Paten für die Einarbeitung bestimmen 	

7. Ausbildung gestalten




Ziel: Wir gestalten planvoll und zielgerichtet die Ausbildung und kooperieren mit Berufsschulen und Ausbildungszentren. Wir unterstützen die Ausbilder/-innen und die Vorgesetzten der Auszubildenden und fördern die Eigenverantwortung unserer Auszubildenden. Wir verbessern die Qualität der Ausbildung kontinuierlich.


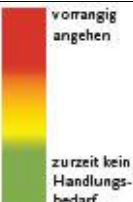
Erfolgreiche Praxis <i>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</i> <i>In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.</i>	Handlungsbedarf
<p>7.1 Betrieblichen Ausbildungsplan entwickeln</p> <p>Wir haben einen betrieblichen Ausbildungsplan, der die Ausbildungsinhalte und die zeitlichen Abläufe darstellt. Wir besprechen den Ausbildungsplan regelmäßig mit den Auszubildenden.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muster betriebsspezifisch anpassen, z. B. Einsatzbereiche festlegen • Urlaubs- und Berufsschulzeiten einplanen • Prüfungsvorbereitung und Prüfungstermine berücksichtigen • Mit den Inhalten der Berufsschule und Ausbildungszentren abstimmen • Ausbildungsrahmenplan und rechtliche Grundlagen einhalten • Regelmäßige Arbeitsschutzunterweisungen (Gefährdungsbeurteilungen) • Spezielle Regelungen für Jugendliche berücksichtigen, z. B. Arbeitszeit, Pausenzeiten, Heben und Tragen, Gefahrstoffe <p><i>Tipp: Muster von Innungen und Kammern nutzen</i></p>	
<p>7.2 Probezeit planen</p> <p>Wir überlegen uns, wie wir die Probezeit gestalten, um die Auszubildenden bestmöglich kennenzulernen. Wir geben ihnen regelmäßig Feedback und loben auch kleinere Lernfortschritte und sichern so eine enge Begleitung von Anfang an.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kennenlernen der Betriebsabläufe und der Kolleginnen und Kollegen • Mit Beschäftigten wertschätzendes Verhalten gegenüber Auszubildenden vereinbaren • Einführungs- und Orientierungsgespräche führen, z. B. im 1. Tag und im 2. Monat • Zunächst kleinere Arbeitsaufträge übertragen • Gezielte Lernaufgaben verteilen, z. B. Rechtschreibung, Grundrechenarten in Verbindung mit konkreten Arbeitsaufträgen • Regelmäßige Beurteilungen (insbesondere Sozial- und Lernverhalten) • Schnelle Klärung offener Fragen, z. B. durch „5-Minuten-Gespräche“ • Kriterien für Erfolg und Abbruch der Probezeit definieren und mit den Auszubildenden besprechen • Bilanzierung am Ende der Probezeit, z. B. schriftlichen Beurteilungsbogen nutzen, Austausch mit der Berufsschule 	
<p>7.3 Berichtsheft nicht nur formal nutzen</p> <p>Wir nutzen das Berichtsheft, um mit den Auszubildenden regelmäßig über den Ausbildungsverlauf zu sprechen, ihnen Rückmeldungen zu geben und den Ausbildungsablauf zu verbessern.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betrieblichen Ausbildungsplan (siehe Punkt 7.1) mit dem Rahmenlehrplan der Berufsschule abgleichen (Verbindung zwischen Fachtheorie und -praxis) 	

<ul style="list-style-type: none"> • Auszubildende dokumentieren im Berichtsheft neben dem „Was“ auch ihre Lernfortschritte und -potenziale, d. h. „Was können wir jetzt besser? Was haben wir dazu gelernt?“ • Bei Selbst- und Fremdbildabgleich mit Hilfe des Berichtsheftes kann z. B. ein Punktesystem oder eine Ampeltafel als Gesprächsleitfaden hilfreich sein. 	
<p>7.4 Mit Ausbildungszentren und Berufsschulen kooperieren</p> <p>Wir kooperieren mit Ausbildungszentren und Berufsschulen und tragen so dazu bei, dass die schulische und betriebliche Ausbildung gut abgestimmt ist. Wir erhalten so einen vollständigen Überblick über den Lernstand der Auszubildenden. Wir kennen unsere Ansprechpartner/-innen.</p> <p>Mögliche Schritte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ansprechpartner/-innen herausfinden und Kontaktdatenliste erstellen • Ansprechpartner/-innen aus Betrieb für Ausbildungszentren und Berufsschule benennen • Lehrerende und Klassen in den Betrieb einladen • Für regelmäßigen Austausch der Informationen sorgen, z. B. zur Leistung der Auszubildenden 	
<p>7.5 Ausbilder/-innen und Vorgesetzte der Auszubildenden unterstützen</p> <p>Wir wissen, dass Ausbildung Zeit benötigt, um die Ausbildungsinhalte so zu vermitteln, dass Auszubildende schnell produktiv im Arbeitsprozess mitwirken. Wir stellen sicher, dass unsere Ausbilder/-innen und Vorgesetzte des Auszubildenden genug Zeit und fachliche Hilfe erhalten.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausbilder/-innen und Vorgesetzte der Auszubildenden anerkennen und wertschätzen • Möglichkeiten bieten, dass sich die Ausbilder/-innen im Betrieb austauschen können, z. B. in Teambesprechungen, Thema auf Führungskräftetreffen • Möglichkeiten bieten, dass sich die Ausbilder/-innen mit Ausbilderinnen und Ausbildern anderer Betriebe austauschen können, z. B. Unternehmerstammtisch, Innungsversammlungen • Trainings und Weiterbildungsangebote nutzen, z. B. der Kammern, der Innungen • Ausbildungspersonal Arbeitshilfen zur Verfügung stellen und ihren Einsatz im Betrieb vereinbaren, z. B. Praxishilfen dieses Checks • Thema „Ausbildung“ auf Mitarbeiter- und Teambesprechungen regelmäßig ansprechen 	

8. Ausbildung Schritt für Schritt umsetzen



Ziel: In der Ausbildung gehen wir systematisch und planvoll vor und bereiten jeden Ausbildungsabschnitt vor. Wir kennen Hilfsmittel und nutzen sie.

Erfolgreiche Praxis <i>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</i> <i>In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.</i>	Handlungsbedarf
<p>8.1 Lernziele vereinbaren</p> <p>Wir vereinbaren gemeinsam mit den Auszubildenden Ziele, die am Ende des jeweiligen Ausbildungsabschnitts erreicht werden sollen. Wir vereinbaren die Kriterien, an denen wir den Lernerfolg fest machen.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was sind Inhalt und Gegenstand des Ausbildungsabschnitts? (Bestimmung von Lernzielen) • Was bringt die/der Auszubildende bereits mit? (Klärung der Lernvoraussetzungen) • Was soll die/der Lernende am Ende besser können? (Beschreibung des Kompetenzzuwachses) • Woran kann ich beobachten, ob das Lernziel erreicht wurde? (Lernerfolg feststellen) • Wer ist für welche Aufgaben im Ausbildungsprozess verantwortlich? (Aufgaben und Verantwortlichkeiten) <p>Tipp: Orientieren Sie sich bei der Formulierung der Lernziele an dem Ausbildungsrahmenlehrplan (www.bibb.de/berufe)</p>	
<p>8.2 Arbeits- und Lernaufträge formulieren und vorbereiten</p> <p>Unter Berücksichtigung der Geschäftsprozesse legen wir die Arbeits- und Lernaufträge für die Auszubildenden fest. Wir besprechen mit den Auszubildenden die Arbeits- und Lernaufträge</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soweit möglich Orientierung an den zeitlichen Abläufen des betrieblichen Ausbildungsplans (siehe Punkt 7.1) und am Rahmenlehrplan der Berufsschule • Verständliche Formulierung des Arbeits- und Lernauftrags (Gegenstand, Anforderungen, Zeit, Qualität, Quantität) • Vollständigkeit der Arbeitsaufträge, z. B. planende und vorbereitende Elemente, Arbeitsschutz, Umsetzung, konkretes Ergebnis • Sinn der Aufgaben erläutern und Verbindung zum Arbeitsprozess und Ausbildungsberuf herstellen • Ideen zur Aufgabenumsetzung von den Auszubildenden einfordern und berücksichtigen • Auszubildenden die Möglichkeit für Rückfragen geben 	
<p>8.3 Lernergebnisse prüfen und besprechen</p> <p>Wir besprechen mit unseren Auszubildenden regelmäßig den Leistungs- bzw. Ausbildungsstand, damit Lernfortschritte sichtbar und anerkannt werden sowie Lernschwierigkeiten frühzeitig erkannt werden.</p> <p>Beispielhafte Inhalte des Gesprächs:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prüfung der Ergebnisse (Zufriedenheit mit dem Ergebnis, Herangehensweise) • Rückblick auf den Lernprozess (Entscheidungen, Widerstände, Fehler, Zeitaufwand) • Persönliche Erfahrung von Auszubildenden über Ausbildungs- und Lerninhalt, Umgang mit Kolleginnen und Kollegen und Kunden • Sachliches und konkretes Feedback des Ausbildungspersonals (z. B. Ich-Botschaften, konkretes Verhalten in Situationen beschreiben) • Sicherung des Gelernten, z. B. durch Wiederholung von Aufgaben, Übertragung des neuen Wissens auf andere Arbeitsaufgaben <p>Tipp: Berichtsheft zeitnah führen lassen und als Grundlage für das Gespräch nutzen.</p>	

<p>8.4 Konflikte erkennen und lösen</p> <p>Wenn Konflikte in der Ausbildung entstehen, ergreifen wir Maßnahmen, um diese zu lösen.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regelungen für Konflikte und Konsequenzen treffen und mit allen Beschäftigten von Anfang an kommunizieren • Konflikte sachlich ansprechen und ggf. moderierend eingreifen • Gemeinsame Problemlösung anstreben und Vereinbarungen treffen <p>Mögliche Konfliktpotenziale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fehlzeiten in der Berufsschule • Krankmeldung, zu spät kommen • Verhalten beim Kunden • Sexuelle Belästigung • Diskriminierendes Verhalten • Konsum von Alkohol und Drogen, Medikamente und Spielsucht 	
<p>8.5 Externe Unterstützungsangebote kennen und bei Bedarf nutzen</p> <p>Wir erfinden das Rad nicht immer neu. Wir kennen und nutzen externe Unterstützungsangebote für die Ausbildung.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Praxishilfen dieses Checks nutzen (www.inqa-betriebliche-bildung.de) • Internetplattformen für Ausbilder/-innen, z. B. www.deqa-vet.de, www.foraus.de, www.ausbildernetz.de • Berufseinstiegsbegleiter/-innen, ausbildungsbegleitende Hilfen und assistierte Ausbildung der Agentur für Arbeit • Beratungsangebote von Kammern, Innungen und Verbänden • Beratungsangebote, z. B. zu Schulden-, Gesundheits- und Suchtfragen • Beratungsangebote der Integrationsämter (Personen mit Behinderungen) • Beratungs- und Sprachangebote für Migrantinnen und Migranten und Flüchtlinge 	

9. Prüfung meistern und Übernahme klären

Ziel: Wir bereiten unsere Auszubildenden gezielt auf die anstehenden Prüfungen vor und unterstützen sie bei der individuellen Prüfungsvorbereitung. Wir kümmern uns rechtzeitig um die Perspektiven der Auszubildenden.

Erfolgreiche Praxis <i>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</i> <i>In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.</i>	Handlungsbedarf
<p>9.1 Bei Prüfungen unterstützen</p> <p>Wir unterstützen unsere Auszubildenden frühzeitig in der Prüfungsvorbereitung.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zeitplan und individuellen Lernplan zur Prüfungsvorbereitung von Auszubildenden selbst anfertigen lassen • Abgleich, ob alle relevanten Prüfungsinhalte vermittelt wurden (Berichtsheft und Ausbildungsrahmenplan nutzen) • Feste Übungszeiten im Betrieb festlegen und vor der Prüfung zur Vorbereitung freistellen; Materialien zur Verfügung stellen • Vorbereitungslehrgänge der Kammern und anderen Anbietern nutzen • Im Prüfungsausschuss engagieren 	
<p>9.2 Übernahmeperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten klären</p> <p>Wir prüfen frühzeitig die Übernahmeperspektiven der Auszubildenden im Unternehmen und informieren sie rechtzeitig über das Ergebnis. Wir überlegen uns, welche Entwicklungsmöglichkeiten wir ihnen darüber hinaus im Betrieb geben können.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung mit den relevanten betrieblichen Akteuren (z. B. Ausbilderinnen und Ausbildern, Führungskräften, Vorgesetzten, Beschäftigten) über geeignete Einsatzmöglichkeiten • Interesse der/des Auszubildenden an einer weiteren Zusammenarbeit klären • Entwicklungsmöglichkeiten überlegen und aufzeigen, z. B. Weiterbildungen (siehe Punkt 3), finanzielle Anreize, Nachfolgeregelungen • Mindestens drei Monate vor dem Prüfungstermin Gespräch mit dem Auszubildenden darüber führen, wie es weitergehen kann. • Abschlussgespräch führen und Ausbildungsprozess bilanzieren • Ausbildungszeugnis ausstellen • Wenn keine Übernahmemöglichkeit besteht, bei der Suche nach einem Arbeitsplatz unterstützen, z. B. andere Unternehmen ansprechen, Kontakte herstellen, Netzwerke nutzen. 	

Glossar

Anpassungsfortbildung

Anpassungsfortbildungen zielen darauf ab, das vorhandene Wissen und Kompetenzen zu erhalten, zu erweitern oder der technischen Entwicklung anzupassen, um bei steigenden Anforderungen am Arbeitsplatz auf dem aktuellen Kenntnisstand zu sein. Anpassungsfortbildung erfolgt in der Regel im Rahmen betrieblicher oder überbetrieblicher Angebote. (Bundesministerium für Bildung und Forschung II)

Ausbildungsnachweis (Berichtsheft)

Die Ausbildungsordnung schreibt vor, dass Auszubildende einen fachlichen Nachweis über die Ausbildung zu führen haben. Das regelmäßig geführte Berichtsheft ist Voraussetzung für die Zulassung zur Abschlussprüfung. (Bundesministerium für Bildung und Forschung I)

Ausbildungsordnung

Ausbildungsordnungen legen für jeden der rund 350 bundesweit staatlich anerkannten Ausbildungsberufe fest, was in dem jeweiligen Beruf gelernt werden muss. Inhalte der Ausbildungsordnung sind: Ausbildungsberufsbezeichnung, Ausbildungsdauer, Ausbildungsberufsbild, Ausbildungsrahmenplan und Prüfungsanforderungen. (Bundesministerium für Bildung und Forschung I)

Ausbildungsrahmenplan

Ein Bestandteil der Ausbildungsordnung ist der Ausbildungsrahmenplan. Er regelt die allgemeine inhaltliche und zeitliche Struktur der Ausbildung. Er ist die Grundlage für den betrieblichen Ausbildungsplan und ist mit dem Ausbildungsvertrag bei der zuständigen Stelle abzugeben. (Bundesministerium für Bildung und Forschung I)

Aufstiegsfortbildung

Aufstiegsfortbildungen ermöglichen eine Erweiterung von Qualifikationen im Beruf. Die Beschäftigten erhalten durch sie einen höheren Abschluss, bspw. Meister oder andere vergleichbare Fortbildungsabschlüsse, und können somit neue Aufgaben und Tätigkeiten im Unternehmen wahrnehmen. Voraussetzungen für eine Fortbildung sind meist eine abgeschlossene Berufsausbildung und eine einschlägige, mehrjährige Berufserfahrung. (Bundesministerium für Bildung und Forschung II)

Berufliche Weiterbildung

Die berufliche Weiterbildung dient dem Erhalt und der Auffrischung bestehender sowie dem Erwerb neuer Qualifikationen. Die berufliche Weiterbildung soll damit nachhaltig Beschäftigungschancen des Einzelnen erhöhen. Zudem soll sie den Arbeitskräftebedarf der Wirtschaft langfristig sicherstellen. Man unterscheidet zwischen Umschulung, Aufstiegsfortbildung und Anpassungsfortbildung. (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)

Berufsbildungsgesetz (BBiG) und Handwerksordnung (HwO)

Das Berufsbildungsgesetz ist die Grundlage für die betriebliche Ausbildung. Es legt die erforderlichen Voraussetzungen und Bedingungen für eine Ausbildung in den Unternehmen fest, z. B. die Regelungen zum Abschluss von Ausbildungsverträgen sowie Rechte und Pflichten der Auszubildenden und Auszubildenden. Die Handwerksordnung regelt die speziellen Voraussetzungen, die

Handwerksbetriebe, die ausbilden wollen, erfüllen müssen. (Bundesministerium für Bildung und Forschung I)

Betrieblicher Ausbildungsplan

Der betriebliche Ausbildungsplan beschreibt, welche Ausbildungsinhalte die Auszubildenden in welchem Zeitraum erlernen. Mindestens sind das die Ausbildungsinhalte, die im Ausbildungsrahmenplan genannt werden. Der betriebliche Ausbildungsplan ist Bestandteil des Ausbildungsvertrages und spätestens zu Beginn der Ausbildung den Auszubildenden auszuhändigen. (Bundesministerium für Bildung und Forschung I)

Eignung als Ausbilder/-in und als Ausbildungsbetrieb

Die Voraussetzungen für die Eignung als Ausbilder/-in und als ausbildendes Unternehmen legt das bundesweit geltende Berufsbildungsgesetz fest. Die Feststellung der Eignung erfolgt durch die Ausbildungsberater/-innen der zuständigen Stellen. (Bundesministerium für Bildung und Forschung I)

Fortbildungsordnung

Fortbildungsordnungen legen die Bezeichnung des Fortbildungsabschlusses, das Ziel, den Inhalt, die Zulassungsvoraussetzungen sowie die Prüfungsanforderungen zum Erwerb von Fortbildungsabschlüssen fest. (Berufsbildungsgesetz)

Kompetenz

Kompetenz bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft des Einzelnen, Kenntnisse und Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten zu nutzen und sich durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten. Kompetenz wird als umfassende Handlungskompetenz verstanden. Es wird zwischen fachlichen, personalen und methodischen Kompetenzen unterschieden. (Deutscher Qualifikationsrahmen - DQR)

Qualitätssicherung und -entwicklung

Qualitätssicherung und -entwicklung umfassen Maßnahmen, die sicherstellen, dass die allgemeine und berufliche Bildung (Bildungsinhalte, Bewertung der Lernergebnisse usw.) den Qualitätsanforderungen der beteiligten Akteure entspricht. (Cedefop)

Rahmenlehrplan

Der Rahmenlehrplan regelt den berufsbezogenen Unterricht an der Berufsschule. Er wird von der Kultusministerkonferenz beschlossen und ist auf die Ausbildungsordnung abgestimmt. (Kultusministerkonferenz)

Umschulung

Umschulung bezeichnet eine Aus- bzw. Weiterbildung für eine andere als die zuvor ausgeübte oder erlernte Tätigkeit. Gründe dafür können bspw. eine Berufskrankheit, ungenügende Nachfrage im alten Beruf oder technische Neuorientierung eines gesamten Berufes sein. (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)

Verbundausbildung

Für Betriebe, die nicht alle in der Ausbildungsordnung festgelegten Lerninhalte vermitteln können, gibt es die Möglichkeit der Verbundausbildung. Verbundausbildung bedeutet, dass der Betrieb gemeinsam mit einem anderen Unternehmen oder mit einem Bildungsträger ausbildet. Bei der

Vermittlung solcher Kooperationen helfen die zuständigen Stellen, also die Industrie- und Handelskammern oder Handwerkskammern. (Bundesministerium für Bildung und Forschung I)

Zusatzqualifikation

Zusatzqualifikationen können im Rahmen der beruflichen Erstausbildung oder unmittelbar im Anschluss daran von Auszubildenden in einem staatlich anerkannten Ausbildungsberuf erworben werden. Zusatzqualifikationen ergänzen die Berufsausbildung durch zusätzliche Inhalte, die nicht in der Ausbildungsordnung eines Berufs vorgeschrieben sind. Sie werden durch ein Zertifikat des Betriebes, eines Bildungsträgers oder einer Kammer belegt. (Bundesministerium für Bildung und Forschung II)

Quellen

Berufsbildungsgesetz: Kapitel 2 Berufliche Fortbildung, § 53 Fortbildungsordnung – URL: [/www.gesetze-im-internet.de/bbig_2005](http://www.gesetze-im-internet.de/bbig_2005) (Stand: 08.08.2015)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Glossar – URL: www.bmas.de/DE/Service/Glossar/inhalt.html (Stand: 08.08.2015)

Bundesministerium für Bildung und Forschung (I), Programmstelle beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) für das Programm JOBSTARTER (Hrsg.): Fachglossar – Betriebliche Ausbildung. Bonn 2010 – URL: www.bmbf.de/pub/jobstarter_betriebliche_ausbildung_deutsch_englisch.pdf (Stand: 08.08.2015)

Bundesministerium für Bildung und Forschung (II) (Hrsg.): Berufliche Weiterbildung im Betrieb. Bonn 2013 – URL: www.bmbf.de/pub/toolbox_berufliche_weiterbildung_in_betrieb.pdf (Stand: 08.08.2015)

Deutscher Qualifikationsrahmen (DQR): Glossar - URL <http://www.dqr.de/content/2325.php#Kompetenz> (Stand: 28.09.2015)

Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung (Cedefop), Glossar Qualität in der allgemeinen und beruflichen Bildung: www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4106_en.pdf

Kultusministerkonferenz: Rahmenlehrpläne und Ausbildungsordnungen – URL: www.kmk.org/bildung-schule/berufliche-bildung/rahmenlehrplaene-zu-ausbildungsberufen-nach-bbighwo.html (Stand: 08.08.2015)