

Hochschule Merseburg (FH)
University of Applied Sciences



HOCHSCHULE
MERSEBURG (FH)
University of Applied Sciences

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Fachgebiet Personalmanagement

Bachelorarbeit
zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts (B.A.)

Erfolgssicherung in der Personalentwicklung: Theoretische Grundlagen
und deren Umsetzung in der Praxis am Beispiel der Berufsausbildung

vorgelegt bei
Prof. Ulrich Schindler

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Klaus Jürgen Heimbrock

eingereicht von:

Beate Schumann
Fliederweg 9
06188 Landsberg OT Queis
Tel.: 034602/438838
E-Mail: schumabeate@gmail.com

Matrikel: 16681
Kennnummer: BFBW09
Abgabetermin: 16.08.2013

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
Einleitung	6
1 Konzeptionelle Grundlagen	8
1.1 Grundlagen: Personalcontrolling	8
1.1.1 Begriff des Personalcontrollings	8
1.1.2 Spektrum und Ausprägungen des Begriffs Personalcontrolling	9
1.1.3 Aufgaben und Ziele des Personalcontrollings.....	11
1.2 Grundlagen: Personalentwicklung	13
1.2.1 Begriff und Ziele der Personalentwicklung	13
1.2.2 Das Wesen des Personalentwicklungs- Controlling.....	15
1.3 Grundlagen: Berufsausbildung.....	16
1.3.1 Begriff der dualen Berufsausbildung	16
1.3.2 Das Berufsbildungsgesetz	18
2 Planung der Berufsausbildung – Ziele erfolgreich planen -	20
2.1 Ziele des Personalentwicklungscontrollings in der Ausbildung	20
2.1.1 Unternehmerische Ziele	20
2.1.2 Ziele des Auszubildenden	21
2.2 Die Gewinnung von Auszubildenden	22
2.2.1 Die Anzahl der einzustellenden Auszubildenden.....	22
2.2.2 Die Suche nach den Auszubildenden	23
2.3 Instrumente der Zielerreichung	27
2.3.1 Der Ausbildungsrahmenplan.....	27
2.3.2 Verantwortung der Ausbilder und der Vorgesetzten.....	28
3 Umsetzung der Berufsausbildung– Maßnahmen erfolgreich steuern –	31
3.1 Methodische Komponenten	31
3.1.1 Betriebliche Ausbildung.....	31
3.1.2 Überbetriebliche und schulische Ausbildung.....	35
3.2 Persönliche Komponenten	37
3.2.1 Motivation.....	37
3.2.2 Konfliktmanagement.....	39
4 Kontrolle der Berufsausbildung – Erfolg sicherstellen- 	41
4.1 Förderung des Lerntransfers	41
4.2 Lern- und Erfolgskontrollen.....	43
4.2.1 Kontrolle durch den Ausbilder.....	43

III

4.2.2	Das Beurteilungsgespräch.....	45
4.3	Dimensionen der Erfolgskontrolle	46
4.3.1	Kosten-, Effektivitäts- und Rentabilitätskontrolle.....	46
4.3.2	Nutzen der Berufsausbildung.....	49
Fazit	50
Literaturverzeichnis	51

Abbildungsverzeichnis

Bild 1.1.2	<i>Spektrum des Begriffsverständnisses Personalcontrolling</i>	8
Bild 1.2.1	<i>Systematisches Vorgehen bei der Entwicklung und Umsetzung von PE- Maßnahmen</i>	14
Bild 2.2.2	<i>Fähigkeitsprofil eines Ausbildungsplatzbewerbers</i>	23
Bild 3.1.1	<i>Ablauf der Vier-Stufen-Methode</i>	32
Bild 4.1	<i>Modell ganzheitlicher Transferförderung</i>	41
Bild 4.3.1	<i>Kostenarten der betrieblichen Berufsausbildung</i>	46

Abkürzungsverzeichnis

AC.....Assessment-Center

BBiG.....Berufsbildungsgesetz

BIBB.....Bundesinstitut für Berufsbildung

BLK.....Bund-Länder Kommission

DGFP.....Deutsche Gesellschaft für Personalführung

HWK.....Handwerkskammer

HwO.....Handwerkerordnung

ÜLU.....überbetriebliche Lehrunterweisung

PE.....Personalentwicklung

Einleitung

Längst sollte es den Unternehmen klar sein, dass es durch den fortlaufenden demographischen Wandel, die zunehmende Technisierung sowie die ständige Weiterentwicklung von Informations- und Kommunikationssystemen, Investitionen in die eigene Personalarbeit bedarf. Nur qualifizierte und motivierte Mitarbeiter machen das Unternehmen auf lange Sicht wettbewerbsfähig. Es muss klar sein, dass hier auch der Auszubildende einen hohen Wertschöpfungsfaktor zur Investition in die Zukunft darstellt. Die Auszubildenden tragen zum Unternehmenserfolg bei und fördern das Image des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt. Neben einer qualitäts- und erfolgsorientierten Steuerung der Personalentwicklung in der Berufsausbildung sollte jedes Unternehmen Wert darauf legen, diese Vorgänge transparent zu machen und die Wirkungszusammenhänge zu verdeutlichen, um kosten- und zielorientiert zu arbeiten.

Jedes Unternehmen sollte sein eigenes Humankapital hüten und junge Menschen ausbilden, um so den eigenen Fachkräftebedarf in Zukunft sichern zu können. Hier sollte das Personalmanagement die Unternehmensstrategie des gesamten Unternehmens verfolgen. Wenn es den Unternehmen jedoch nicht gelingen sollte, eine strategieorientierte methodisch optimierte Personalentwicklung zu betreiben und eigene Fachkräfte heranzuziehen, wird dies nach Schindler (2008, S. 5) negative Konsequenzen für den gesamten Standort Deutschland zur Folge haben.

Neben einer bedarfsgerechten Berufsausbildung, die mit zielorientierten Personalentwicklungsmaßnahmen und den dazugehörigen Erfolgskontrollen durchgeführt wird, bedarf es außerdem einer controlling-orientierten Ausbildung, in derer sich der Nutzen der Berufsausbildung für das Unternehmen und den Auszubildenden verankern sollte. Nur durch gezielt erfolgsorientierte Maßnahmen kann der Erfolg der Berufsausbildung für beide Seiten sichergestellt werden und das Unternehmen kann seine Wettbewerbsposition behaupten.

Die vorliegende Arbeit soll im **ersten Kapitel** mit den wesentlichen konzeptionellen Grundgedanken einer erfolgsorientierten Berufsausbildung vertraut machen. Thematisiert wird hier der Begriff Personalcontrolling, dessen Ausprägungen, sowie die Ziele eines adäquaten Personalcontrollings. Auch zur Personalentwicklung werden im Folgenden die Grundlagen genannt. Außerdem wird im ersten Kapitel auf das Wesen des Personalentwicklungs-Controllings eingegangen, welches beide vorangegangenen Be-

griffe in gegenseitiger Ergänzung kombiniert. Abschließend werden in diesem Kapitel noch die duale Berufsausbildung und das Berufsbildungsgesetz im Komplex erläutert.

Das **zweite Kapitel** bietet einen Überblick darüber, wie eine zielorientierte Berufsausbildung geplant werden kann und welche unternehmerischen Ziele es zu berücksichtigen gilt. Verdeutlicht wird, dass auch die Ziele des Auszubildenden beachtet werden sollten und welche Verantwortung der Ausbilder im Unternehmen für die Ausbildung trägt. Es wird vorgestellt, wie der Betrieb den richtigen Auszubildenden findet. Neben Fähigkeitsprofilen werden Assessment Center vorgestellt. Um die Ziele der Berufsausbildung ergebnisorientiert erreichen zu können, wird in diesem Kapitel die Wichtigkeit eines durchdachten Ausbildungsrahmenplans dargestellt, auf Grundlage dessen die Berufsausbildung durchgeführt wird.

Gegenstand des **dritten Kapitels** ist die erfolgreiche Steuerung der Personalentwicklungsmaßnahmen in einer Berufsausbildung. Thematisiert wird, welche Maßnahmen des Trainings-on/off bzw. -near-the-job sich in einer Berufsausbildung gut eignen und wie diese praktisch umgesetzt werden können. Auch auf den zweiten Lernort in der dualen Berufsausbildung, der Berufsschule sowie der überbetrieblichen Ausbildungsstätte, wird in diesem Kapitel eingegangen. Neben den methodischen Komponenten einer erfolgsorientierten Berufsausbildung, werden hier auch persönliche Komponenten wie Motivationsmanagement und Konfliktbewältigung, betrachtet.

Das **vierte Kapitel** veranschaulicht abschließend, wie ein optimaler Lerntransfer beim Auszubildenden gefördert werden kann und durch welche Lern- und Erfolgskontrollen die Ausbildung in eine ziel- und maßnahmenorientierte Richtung gelenkt werden kann. Betrachtet wird hier schlussfolgernd aus controlling-adäquaten Gesichtspunkten, was eine Kosten-, Effektivitäts- sowie Rentabilitätskontrolle in der Berufsausbildung für ein Unternehmen ausmacht und welchen Nutzen ein einzelner Betrieb aus der qualifizierten Ausbildung von eigenem Humankapital ziehen kann.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personen- und Funktionsbezeichnungen sind geschlechtsneutral zu verstehen.

1 Konzeptionelle Grundlagen

1.1 Grundlagen: Personalcontrolling

1.1.1 Begriff des Personalcontrollings

Unternehmen möchten mit ihrem Denken und Handeln Werte schaffen, effektiv und kostenorientiert arbeiten, Abläufe strategisch planen und steuern und einen größtmöglichen Unternehmenserfolg erzielen. All diese Parameter bilden nur einen Teil dessen ab, was der Begriff Personalcontrolling zu definieren versucht.

Wird das Personalcontrolling 1986 von Potthoff/Trescher noch als ein reines Planungs-, Kontroll- und Abweichungsinstrument gesehen, heben Wunderer/Sailer Komponenten wie Effektivität, Effizienz, Rentabilitäts-, Wirtschaftlichkeits- sowie Kostenkontrolle in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen. In den neunziger Jahren wird das Denken im Gesamtsystem Unternehmung immer wichtiger. Strategisches Planen und Steuern und eine gute Wertschöpfung gewinnen neben der Arbeit mit Kennzahlen immer mehr an Bedeutung (Zdrowomyslaw, 2007, S. 44).

Im Folgenden werden exemplarisch einige Personalcontrolling-Definitionen namhafter Autoren aufgeführt:

„Personalcontrolling basiert auf der Idee, durch einen kontinuierlichen Vergleich von Planzielen und Gegenwartssituationen ein effizientes Steuerungssystem zu schaffen, mit dem antizipativ quantitative und qualitative Personalengpässe bzw. -überschüsse erkannt werden können. Dies beinhaltet auch die Berücksichtigung externer Faktoren“ (Papmehl, 1999, S. 34).

„Personalcontrolling heißt, verantwortlich zu sein für das optimale Verhältnis von Personalaufwand (im Sinn von Preis, Menge, Zeit und Qualität) zu Personalleitung (im Sinn von Preis, Menge, Zeit und Qualität) unter Berücksichtigung derzeitiger und künftiger wirtschaftlicher Entwicklungen im Unternehmen“ (DGFP, 2001, S. 19).

„Personalcontrolling ist das planungs- und kontrollgestützte, integrierte Evaluationsdenken und –rechnen zur Abschätzung von Entscheidungen zum Personalmanagement, insbesondere zu deren ökonomischen und sozialen Folgen“ (Wunderer/Jaritz, 2007, S.14).

Die Begriffsvielfalt in den genannten Definitionen zeigt auch, dass eine reine Übersetzung des zweiten Wortteils vom englischen Begriff "to control", im Deutschen vorrangig „kontrollieren“, nicht ausreicht. Daher sollen auch Definitionsteile wie: die Personalsteuerung, -planung und die Evaluierung, in die Betrachtung der vorliegenden Arbeit einbezogen werden.

Personalcontrolling soll dazu dienen, mit Hilfe optimal gestalteter Personalmanagementprozesse unternehmerische Ziele zu erreichen. Die DGFP (2001, S.19) formuliert dazu eine Begriffsbestimmung, die sehr gut in die heutige Zeit passt, in der es nicht mehr nur um Kontrolle, sondern auch darum geht, Mitarbeiter zu halten: „Personalcontrolling dient der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, der Verbesserung der Unternehmensergebnisse, der Sicherung der Beschäftigung und der Motivation der Mitarbeiter.“

1.1.2 Spektrum und Ausprägungen des Begriffs Personalcontrolling

Die vorangegangenen Definitionen zeigen die vielfältige Begriffsdifferenzierung des Personalcontrollings. Jeder Autor interpretiert den Begriff nach seinem Verständnis und setzt das für ihn vorrangig Wichtige in den Mittelpunkt seiner Untersuchung. Passend hierzu kann dabei einer Aussage von Peißler von 1985 gefolgt werden: „Jeder hat seine eigenen Vorstellungen darüber, was Controlling bedeuten soll, nur jeder meint etwas anderes“ (zitiert nach Knorr 2004, S. 19).

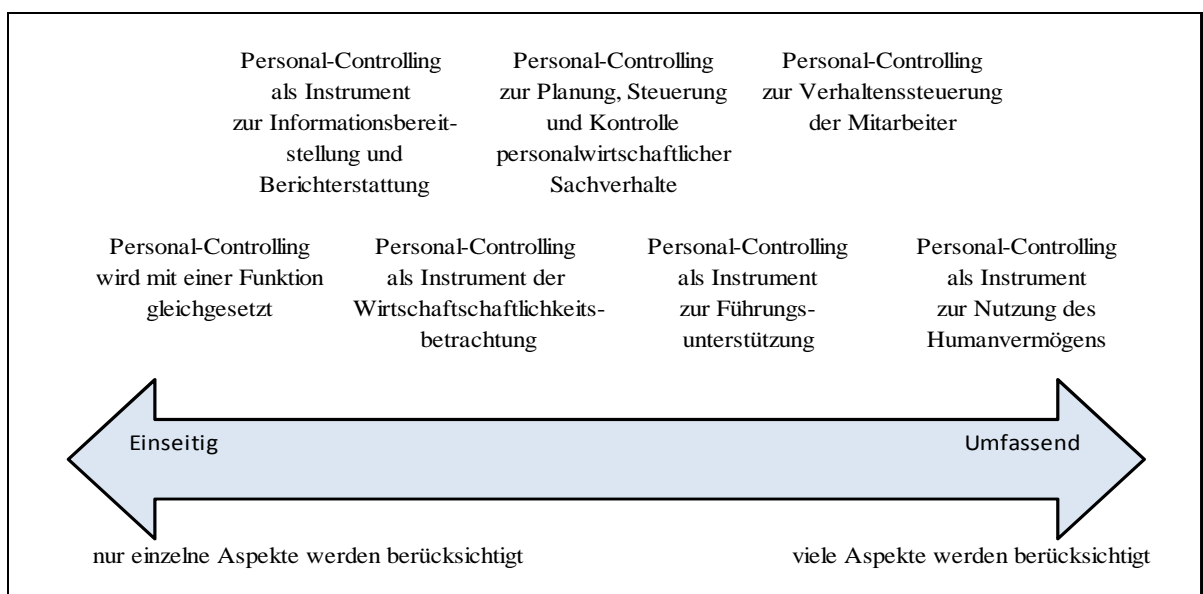


Bild 1.1.2 Spektrum des Begriffsverständnisses Personalcontrolling (Quelle: Metz, 1995, S. 212)

Das Bild 1.1.2 zeigt, dass die Begriffsdifferenzierungen des Personalcontrollings von einer einseitigen zu seiner umfassenden Sichtweise betrachtet werden sollten. Es geht nicht nur um reine Informationsversorgung und deren Auswertung, sondern auch darum, das Unternehmen in seiner Gesamtheit zu betrachten. Um ein optimales strategisches Denken und Handeln voranzutreiben, sollte das Personalcontrolling, welches eine wichtige Schnittstelle darstellt, in das Gesamtsystem integriert werden. Welche unternehmerische Funktion in den Mittelpunkt der personalwirtschaftlichen Tätigkeit gesetzt wird, sollte jedes einzelne Unternehmen selbst entscheiden. Wichtig ist jedoch, das Unternehmen als Gesamtkomplex mit seinen tiefgreifenden Verflechtungen nicht aus dem Auge zu verlieren und sein Personal als sein wertvollstes Humankapital zu betrachten.

Das vielfältige Spektrum des Begriffs Personalcontrolling lässt darauf schließen, dass auch die Begriffsausprägungen differenziert betrachtet werden müssen. Man unterscheidet zum einen faktororientiertes und prozessorientiertes Personalcontrolling. Zdwomyslaw (2007, S. 50) greift hierzu eine Quelle von der Homepage der DGFP auf, nach welcher die qualitative Faktororientierung die Optimierung des Personaleinsatzes zum Ziel hat. Hierbei geht es darum, die Effizienz zu steigern und eine optimale Informationsversorgung zu gewährleisten sowie die Potential- und Qualifikationsdaten der Mitarbeiter zu pflegen. Prozessorientiertes Personalcontrolling ist dabei eher an der Qualität der Personalarbeit ausgerichtet. Im Mittelpunkt stehen hier die Steigerung der Effektivität und eine höhere Flexibilität, um Prozesse optimieren zu können.

Die Differenzierungsmerkmale des operativen und strategischen Personalcontrollings greift Berthel (2000, S. 442) in einer Gegenüberstellung beider Begriffe auf. Demnach geht es beim operativen Personalcontrolling um messbare Unterschiede von Kosten und Leistungen bzw. Aufwand und Erträgen. Hier werden mit Hilfe von Kennzahlen Soll- mit Ist-Werten verglichen und die Abweichungen ermittelt. Das strategische Personalcontrolling widmet sich dem Thema, wie es langfristig möglich ist, Stärken zu stärken, Schwächen zu schwächen sowie Chancen zu ergreifen und dabei Risiken zu minimieren. Diese strategisch zukunftsorientierte Ausrichtung soll nach einer Definition der DGFP e.V. (2001, S. 21) „... zur Steuerung des Aufbaus und der Nutzung der Humanressourcen als Erfolgspotential zur Sicherung der Erreichung der Unternehmensziele“ beitragen.

Eine dritte Begriffsunterscheidung erfolgt nach Wunderer/Jaritz (2006, S. 17) in quantitativ orientiertes (Personal-) controlling und qualitativ orientiertes (Personal-) control-

ling. Quantitativ bezieht sich hierbei vorrangig auf die Erfassung der Gewinnmaximierung und das Unternehmenswachstum anhand von Kennzahlen. Im qualitativen Bereich geht es um die Potentiale der Mitarbeiter sowie deren Ausschöpfung und optimale Nutzung, um eine langfristige Existenzsicherung zu erreichen.

1.1.3 Aufgaben und Ziele des Personalcontrollings

Die DGFP e.V. stellte die Aufgaben des Personalcontrollings (2001, S. 26) im Regelkreis der Personalcontrolling-Prozesse zusammen. Von der Planung der Humanressourcen, deren Potentialen, Leistungen und Ergebnissen ausgehend, werden die jeweils aktuellen Personaldaten gemessen (IST-Analyse). In Kooperation mit dem Personaldateninformationssystem in allen Stufen erfolgt nun die Kontrolle bzw. wird eine Abweichungsanalyse mit Hilfe eines SOLL-IST Vergleichs durchgeführt. Nach dieser Datenerfassung können die passenden Steuerungs- und Kontrollmaßnahmen umgesetzt werden, um die vorhandenen Humanressourcen noch optimaler zu nutzen. Somit wird es möglich an die SOLL-Werte heranzukommen.

Dieser Arbeitskreis Personal-Controlling der DGFP e.V. (2001, S. 27f.) formuliert daraus die sieben Kernaufgaben des Personalcontrollings, welche dazu beitragen sollen, die Unternehmensziele hinsichtlich Qualität, Menge, Kosten und Zeit zu erreichen. Die folgenden Aufgaben verdeutlichen die Wichtigkeit eines funktionierenden Personalcontrollings:

- **Informationsversorgung und Berichterstattung sicherstellen und verbessern**

Personalcontrolling versorgt Personalverantwortliche und Vorgesetzte mit entscheidungsrelevanten Daten. Dies geschieht, indem zuerst der Informationsbedarf ermittelt wird und im Folgenden auf Grundlage dessen notwendige Informationen beschafft, ausgearbeitet und an die Personalabteilung weitergeleitet werden. Dies beinhaltet auch, dass Informationssysteme kontinuierlich durch die Personalcontrolling-Abteilung geplant und aktualisiert werden müssen.

- **Transparenz schaffen**

Personalcontrolling bedeutet auch die Ziele der Personalarbeit transparent zu gestalten, d.h. jeder muss wissen, was er zu tun hat. Auch Personalkosten und Wirkungszusammenhänge sollen transparent gemacht werden, um den Beitrag der Personalarbeit zum Unternehmenserfolg sicherzustellen.

- **Früherkennung von Trends und Ereignissen**

Durch eine systematische Beobachtung unternehmensinterner und –externer Indikatoren (z.B. Arbeitsmarktsituation, Unternehmensimage, Mitarbeiterbefragungen) soll es den Entscheidungsträgern ermöglicht werden, frühzeitig auf Risiken zu reagieren und entsprechende Maßnahmen auch dann zu ergreifen, wenn sich für das Unternehmen neue Chancen ergeben.

- **Führungskräfte für personalwirtschaftliche Ziele sensibilisieren**

Personalcontrolling verdeutlicht den Führungskräften, welche Folgen eine personalwirtschaftliche Maßnahme mit sich zieht (z.B. die Kosten einer Schulung oder die höhere Arbeitsqualität der Mitarbeiter nach einem Seminar) und welche Änderungen zur Zielerreichung umgesetzt werden müssen.

- **Planung, Steuerung und Kontrolle aller Personalprozesse**

Personalcontrolling dient der Planung, Steuerung und Kontrolle personalwirtschaftlicher Prozesse. Wie im Regelkreis beschrieben, geht es darum, aus Planungsinformationen Abweichungsanalysen zu erstellen und Maßnahmen der optimalen Steuerung einzuleiten, um den größtmöglichen Nutzen für den Unternehmenserfolg zu ziehen.

- **Effektivität und Effizienz**

Personalcontrolling sorgt dafür, dass die Effektivität (d.h. Hat die Maßnahme dazu beigetragen, das Ziel zu erreichen?) und die Effizienz (d.h. Wie ist das Kosten- Nutzen- Verhältnis?) personalwirtschaftlicher Maßnahmen evaluiert werden können. Um beides zu verbessern, muss die Leistungsfähigkeit und Qualifizierungsbereitschaft der Mitarbeiter geprüft werden. Hierfür ist es sehr wichtig, sein Personal zu motivieren.

- **Koordination und Integration der Personalarbeit**

Personalcontrolling unterstützt die Koordination in der Personalarbeit. Einzelne Maßnahmen und Prozesse sollen so koordiniert werden, dass ein übergeordnetes Ziel erreicht wird. Das Personalcontrolling stellt dabei auch die Koordination zu anderen Unternehmensteilen mit dem Gesamt-Unternehmenscontrolling sicher.

Eine Abstimmung im System ist maßgebend, um die Prozesse der Planung, Steuerung und Kontrolle zu verbessern und zu optimieren.

Auf welche Aufgabe besonderer Wert gelegt werden soll, muss jedes Unternehmen anhand seiner Unternehmensziele für sich selbst entscheiden, da es keine vereinheitlichte Lösung geben kann. Zunächst müssen die Ziele des Personalcontrollings konform mit denen des Personalmanagements sein. Oberstes Ziel – den Unternehmenserfolg sicherzustellen – sollte immer gegenwärtig sein. Die DGFP (2001, S. 24f.) formuliert dazu das erste Ziel: „Unterstützung der Unternehmensleitung in der Erreichung der Unternehmensziele“, das Zweite: „Unterstützung der Personalleitung in der Erreichung der Personalziele“, das Dritte: „Sicherung und Steigerung der Wirtschaftlichkeit“, das Vierte: „Bestleistungen bei ausgewählten Personalindikatoren erreichen und beibehalten“ und schließlich das fünfte Ziel: „Innovationen integrieren“. Aus diesen Zielformulierungen heraus wird deutlich, dass die einzelnen Unternehmensbereiche vom Personalmanagement über das Personalcontrolling über die einzelnen Mitarbeiter hin zur Unternehmensführung zusammenarbeiten müssen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen und so ihre Position am Markt behaupten zu können. Für Innovationsverfechter ist da kein Platz!

Im Zielkatalog der Berufsausbildung sollten dabei nicht nur die übergeordneten Zielformulierungen z.B. „Erhöhung der Zahl der Auszubildenden“ enthalten sein, sondern auch deren Ausmaß z.B. „um 2 Auszubildende“ sowie die zeitliche Umsetzung z.B. „im 2. Quartal 2013“.

1.2 Grundlagen: Personalentwicklung

1.2.1 Begriff und Ziele der Personalentwicklung

Personalentwicklung kann definiert werden als Inbegriff aller Maßnahmen, die dazu dienen, die individuelle berufliche Förderung und Entwicklung eines jeden Mitarbeiters voranzutreiben. Dabei muss auf die vorhandenen Fähigkeiten geachtet werden, damit diese zu den Anforderungen des Unternehmens passen. Weiterhin ist festzustellen, welche Mitarbeiter zu fördern sind und welche Förderungs- und Bildungsangebote geschaffen werden können. Die Personalentwicklung ist dabei zuständig für Planung, Umsetzung und Erfolgskontrolle dieser Maßnahmen (Mentzel 1994, S. 15). „Personalentwicklung ist Identifizierung und das Wachstum der mittel- und langfristig benötigten Fähigkeiten und Erfahrungspotentiale der Mitarbeiter (...), um die Unternehmens- und Ge-

schäftsfeldstrategien zu unterstützen“ (Sattelberger, 1989, S. 23). Klimecki/Gnür (2005, S. 193) formulieren dazu weiter, dass „der Erwerb neuer Fähigkeiten und die Entwicklung von Engagement sich durch eine Veränderung der individuellen Deutungs-, Wert- und Handlungsmuster in einem Lernprozess vollziehen“.

Die drei zentralen Inhalte der Personalentwicklung sind Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung. Zur Säule der Bildung zählen dabei unter anderem die Berufsausbildung sowie die Hochschulbildung. Förderung beinhaltet die Auswahl und Einarbeitung der Mitarbeiter und die Nachfolge- und Karriereplanung. Zur Organisationsentwicklung gehören die Gruppenarbeit und die Teamentwicklung (Becker 2009, S. 4f.). Die Aufgabe der Personalentwicklung besteht dabei darin, die Fähigkeiten und Potentiale der Mitarbeiter zu erkennen, diese zu entwickeln und weiterzubilden sowie diese mit den Erfordernissen am eigenen Arbeitsplatz in Einklang zu bringen. Besonders wichtig ist eine durchdachte Personalentwicklung in der Berufsausbildung, da hier der Grundstein für den beruflichen Werdegang eines jungen Menschen gelegt wird, was zugleich eine hohe Verantwortung des Unternehmens als auch des Auszubildenden nach sich zieht.

Die Ziele der Personalentwicklung lassen sich zum einen auf den einzelnen Mitarbeiter beziehen, zum anderen aber auch auf das Unternehmen.

Das Unternehmen möchte mit der Personalentwicklung folgende Ziele erreichen:

- Mitarbeiter, die den unternehmerischen Anforderungen gerecht werden
- Wettbewerbsfähigkeit erhalten und dem Fachkräftemangel entgegenwirken
- Motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter, die zur beruflichen Förderung und Weiterentwicklung bereit sind und somit der Humankapitalwert des Unternehmens fortlaufend gesteigert werden kann.

Der Mitarbeiter verfolgt mit einer Personalentwicklungsmaßnahme seine berufliche Entwicklung sowie Weiterentwicklung, die Verbesserung seiner Position im Unternehmen und Verfolgung seiner Karriere sowie die Sicherung seines Einkommens.

Die nachfolgende Abbildung zeigt, in welchen Schritten eine PE-Maßnahme entwickelt und umgesetzt werden sollte, um das gesteckte Ziel zu erreichen. Rohrschneider (2011, S. 24) verdeutlicht das Vorgehen einer strategischen Personalentwicklungsmaßnahme in sieben Etappen.

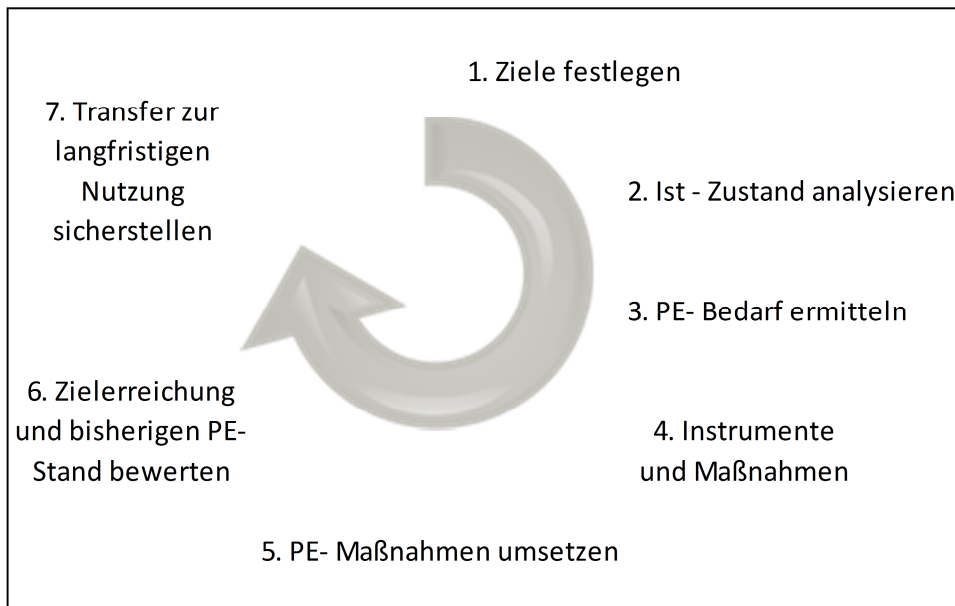


Bild 1.2.1 Systematisches Vorgehen bei der Entwicklung und Umsetzung von PE- Maßnahmen (Quelle: nach Rohrschneider, 2011, S. 24)

Als ein praktisches Beispiel kann hier das Erfassen eines Geschäftsbriefes nach entsprechenden Normen aus dem Ausbildungsrahmenplan eines Auszubildenden zum Bürokaufmann genutzt werden. Das Ziel ist, dieses seinem Auszubildenden qualifiziert zu erläutern, damit er es in Zukunft anwenden kann. Zunächst muss der IST- Zustand festgestellt werden. Welche Grundkenntnisse hat der Auszubildende oder wie vertraut ist er mit entsprechenden Textverarbeitungsprogrammen? Der Personalentwicklungsbedarf ist speziell auf den Auszubildenden zu lenken. Zusätzlich zu Erläuterungen durch den Ausbilder, kann der Lehrling zu externen Schulungen angemeldet werden. Nach Ablauf dieser sollten ihm Briefe zum Üben gegeben werden, damit er das neue Wissen anwenden kann und so die bisherige Zielerreichung bewertet werden kann. Nur durch wiederholtes trainieren kann der Lerntransfer sichergestellt werden und nur so kann das Personalentwicklungsziel optimal erreicht werden.

1.2.2 Das Wesen des Personalentwicklungs- Controlling

Die Begriffsdefinitionen unter 1.1.1 haben gezeigt, wie umfangreich die Auffassungen zum Personalcontrolling sind. Es ist ersichtlich, dass alle Autoren Augenmerk auf die Planung, die Steuerung sowie die Kontrolle personalwirtschaftlicher Aktivitäten legen. Verdeutlicht wurde auch, dass es wichtig ist, nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Aspekte einzubeziehen sowie strategische und operative Funktionen zu betrach-

ten. Mit dem Begriff Personalentwicklungs-Controlling sollen die beiden Begriffe Personalentwicklung und Personalcontrolling miteinander verknüpft werden.

Zunächst werden auf Basis markt- und ressourcenorientierter Analysen der Unternehmenssituation die strategischen Unternehmensziele formuliert, welche den Ausgangspunkt der strategischen Personalentwicklung darstellen. Auf dessen Grundlage sollte orientiert an Marketing, Vertrieb, Produktion und Logistik eine Personalstrategie mit den Kernfunktionen der Personalauswahl, der Personalführung und der Personalentwicklung erarbeitet werden (Schindler, 2008, S. 12f.). Innerhalb der strategischen Personalentwicklung erscheint es sinnvoll, die Soll-Qualifikationen mit den gegebenen Ist-Qualifikationen, differenziert nach personalwirtschaftlichen Zielgruppen (z.B. Führungskräfte, Sachbearbeiter, Auszubildende) zu betrachten. Aus dieser Differenz heraus lässt sich schließen, wie hoch der Personalentwicklungsbedarf ist. Folgend müssen die bedarfsgerechten Personalentwicklungsmaßnahmen ausgewählt werden. „Eine besondere Bedeutung erhält hierbei das PE-Controlling, welches den gesamten Personalentwicklungsprozess begleiten und unter Beachtung quantitativer, qualitativer, strategischer und operativer Aspekte zielgerichtet steuern soll“ (Schindler/Brunn, 2001, S. 429ff.).

Das Personalentwicklungscontrolling stellt somit ein Teilgebiet des Personalcontrolling dar. Personalentwicklung wird durch den Controlling Gedanken ergänzt, was bedeutet, dass der gesamte Personalentwicklungsprozess systematisch durch Planung und Kontrolle gesteuert wird. Dabei sollten die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht außer Acht gelassen werden. Des Weiteren sollte das Unternehmen dafür Sorge tragen, dass eine zielgerichtete Qualifikation der Humanressourcen, mit besonderem Blick auf die Auszubildenden, sichergestellt wird. Durch Koordinationsfunktion und die ständige Transparenz der wichtigen Kosten-Nutzen-Informationen soll das personalwirtschaftliche Entwicklungscontrolling optimiert und ständig verbessert werden (Fellenstein, 1996, S. 14f.).

1.3 Grundlagen: Berufsausbildung

1.3.1 Begriff der dualen Berufsausbildung

Die Berufsausbildung wird in der Bundesrepublik Deutschland im dualen System durchgeführt. Dies bedeutet, dass die Ausbildung an zwei Lernorten ausgeführt wird. Der praktische Teil wird vorwiegend im Ausbildungsbetrieb vermittelt und die theoretische

schen Anforderungen werden in der Berufsschule gelehrt. Ergänzt wird der praktische Teil durch gesetzliche überbetriebliche Ausbildungen der Kammern und Innungen. Da nicht jeder Ausbildungsbetrieb über die technisch notwendigen Voraussetzungen verfügt, die staatlich festgelegte Ausbildungsverordnung umzusetzen, sollen diese Ausbildungsabschnitte dazu beitragen, praktische Inhalte zu festigen und die Fachkompetenz des Auszubildenden zu erweitern.

Der Betrieb muss nach Art und Ausstattung in der Lage sein, die vorgeschriebenen Inhalte und Anforderung einer qualifizierten Ausbildung zu vermitteln. Dies bedeutet, dass nicht jeder Betrieb ausbilden darf, nur jene, die die nach § 27-30 BBiG gestellten Anforderungen erfüllen. Ein Betrieb darf nur ausbilden, wenn geeignete Ausbilder bzw. persönlich und fachlich geeignete Meister im Unternehmen sind.

Neben praktischer Ausbildung im Betrieb, wird in der Berufsschule theoretischer und allgemeinbildender Unterricht vermittelt. Dabei entfallen zwei Drittel auf die Fachkenntnisvermittlung und ein Drittel auf die Allgemeinbildung. Die wöchentlichen Berufsschultage können zum Blockunterricht zusammengefasst werden. Den Inhalt der schulischen Ausbildung bestimmen die Länder in ihren jeweiligen Rahmenlehrplänen. Die Ausbildungsordnungen werden dann auf Bundesebene mit den Rahmenlehrplänen für die Berufsschulen abgestimmt. Weiterhin ist für eine Berufsausbildung ein schriftlicher Ausbildungsvertrag erforderlich. Dieser muss folgende Pflichtangaben enthalten:

- die Dauer der Ausbildungszeit einschließlich Probezeit (mindestens 1 Monat, längstens 4 Monate),
- die Angabe der Ausbildungsstätte,
- die Pflichten des Ausbildungsbetriebes und des Auszubildenden,
- die Pflichten des Auszubildenden,
- die Regelung der Vergütung und sonstiger Leistungen,
- die tägliche Ausbildungszeit und der Urlaubsanspruch und
- Hinweise zur Kündigung nach der Probezeit (Brinkrolf/ Mönkediek, 2008).

Um beide Lernorte optimal miteinander zu verzahnen, werden in regelmäßigen Abständen in den Berufsschulen Ausbilderkonferenzen abgehalten. Dort kann sich der Ausbilder über den aktuellen Wissensstand seines Azubis informieren und mit den Lehrern über mögliche Probleme sprechen.

Die Überwachung der dualen Berufsausbildung sowie wichtige Prüfungs- und Verwaltungsaufgaben unterliegen den Kammern. Prüfungen, Lernerfolgskontrollen und Beur-

teilungen sind dabei Bestandteil der beruflichen Ausbildungsgänge und sollen Aufschluss über den Leistungsstand des Auszubildenden geben. Die Zwischenprüfung dient dazu, den Auszubildenden nach Ablauf der ersten Hälfte der Ausbildung zu prüfen, um Schwachstellen zu erkennen und gezielt zu unterstützen. Am Ende der Ausbildung muss jeder Auszubildende an der Gesellen- bzw. Abschlussprüfung teilnehmen. Diese gliedert sich meist in einen theoretischen Teil, der in schriftlicher bzw. mündlicher Form erfolgt und einen praktischen Teil. Mit Hilfe dieser Prüfungen sowie der Berichtshefte und Ausbildungsnachweise, soll sichergestellt werden, dass die Azubis die für die Ausübung des erlernten Berufs notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen erlernt haben, um zukunftsorientiert den Berufsalltag bewältigen zu können. Außerdem soll sichergestellt werden, dass die persönlichen Entwicklungschancen bestmöglich gefördert wurden (Brinkrolf/Mönkediek, 2008).

1.3.2 Das Berufsbildungsgesetz

Das Berufsbildungsgesetz (BBiG) stellt in der Bundesrepublik Deutschland die gesetzliche Grundlage für die Berufsausbildung im dualen System dar. Es definiert Berufsausbildung als:

- Berufsausbildungsvorbereitung
- Berufsausbildung
- berufliche Fortbildung und
- berufliche Umschulung.

„Die Berufsausbildungsvorbereitung dient dem Ziel, durch die Vermittlung von Grundlagen für den Erwerb beruflicher Handlungsfähigkeit an eine Berufsausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf heranzuführen“ (§1 Abs. (2) BBiG). Nach §1 Abs. (3) BBiG soll die Berufsausbildung „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 vermitteln. Sie hat ferner den Erwerb der erforderlichen Berufserfahrung zu ermöglichen.“ §2 BBiG legt die Lernorte der Berufsausbildung mit dem Betrieb, der Berufsschule und der außerbetrieblichen Bildungseinrichtung fest. Das Verhalten des Auszubildenden während der Berufsausbildung wird in §13 BBiG festgelegt. Er hat ihm zur Verfügung gestellte Arbeitsmittel pfleglich zu behandeln und hat den Weisungen des Ausbilders zu folgen. Zum Erreichen des Ausbildungsziels legt das BBiG weiterhin

fest, dass der Auszubildende zu überbetrieblichen Ausbildungsmaßnahmen freizustellen ist.

Außerdem werden in den folgenden Paragraphen gesetzliche Grundlagen für die Probezeit, den Vergütungsanspruch, das Ausbildungszeugnis und die Beendigung des Ausbildungsverhältnisses genannt. Darüber hinaus legt §14 Abs. (5) BBiG als Aufgabe des Ausbilders fest: „dafür zu sorgen, dass Auszubildende charakterlich gefördert sowie sittlich und körperlich nicht gefährdet werden.“

Das Berufsbildungsgesetz verfolgt damit das Ziel, eine umfassende bundeseinheitliche Regelung für die Berufsausbildung in der Bundesrepublik Deutschland zu gewährleisten. Es stellt den rechtlichen Rahmen für die duale Berufsausbildung dar. Außerdem soll es für eine hohe Qualität der Ausbildung sorgen, den Fachkräftebedarf für die Zukunft sichern und die Ausbildungschancen der Jugendlichen verbessern (Semper/Gress/Franke, 2010, S. 32).

2 Planung der Berufsausbildung – Ziele erfolgreich planen -

2.1 Ziele des Personalentwicklungscontrollings in der Ausbildung

2.1.1 Unternehmerische Ziele

Bereits bei der Planung der Ausbildung sollte das Unternehmen sich das Ziel setzen im Laufe und am Ende der Berufsausbildung sagen zu können, dass sich diese für das Unternehmen und den Lehrling gelohnt hat. Eigene wettbewerbsfähige Fachkräfte im Betrieb zu haben, die mit dem Unternehmen gewachsen sind und sich dem Betrieb verbunden fühlen, soll das Ziel sein.

Das erste Ziel sollte sein, eigenes gut ausgebildetes Personal mit betriebspezifischem Know-how zu haben, um im ständigen Konkurrenzkampf auf dem Arbeitsmarkt mithalten zu können. Diese Fachkräfte können schneller und flexibler auf sich verändernde Marktsituationen reagieren, da sie in der Lage sind, aktuelles Wirtschaftswissen aus der Berufsschule in den Betrieb zu integrieren. Auch Innovationen sind mit qualifizierten Auszubildenden schneller zu realisieren.

Im Folgenden soll für die Formulierung weiterer Ziele, die ein Unternehmen mit der Ausbildung eines Lehrlings verfolgt, ein Beispiel aus der Unternehmenspraxis aufgegriffen werden. Die DEHOGA Sachsen, die Berufsorganisation des Gastgewerbes in Sachsen, veröffentlicht dazu auf seiner Homepage 2013 eine Reihe von Zielen, die ein Unternehmen mit der Lehrlingsausbildung verfolgt. Danach steigert die Ausbildung junger Menschen die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber und hat ein steigendes Image dessen auf dem Arbeitsmarkt zur Folge. Weiterhin können qualifizierte Auszubildende im Krankheits- bzw. Urlaubsfall personelle Engpässe überbrücken. Außerdem sind die Lehrlinge bereits in ihrer Ausbildung produktiv tätig und tragen somit zum Unternehmenserfolg bei. Ein weiteres Ziel des Unternehmens soll es sein, durch Ausbildung Fehlbesetzungen zu reduzieren. Der Betrieb lernt seine Auszubildenden im Laufe der Berufsausbildung kennen und stellt dessen persönliche und berufliche Eignung sowie Motivation fest, wodurch die Lehrlinge schon frühzeitig für frei werdende Stellen geplant werden können, was dem Unternehmen Geld spart. Ziel sollte demnach sein, dem Auszubildenden frühzeitig Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung im Unternehmen aufzuzeigen. Dies soll den Azubi motivieren auch nach einer erfolgreich abgeschlossenen Ausbildung im Unternehmen zu bleiben. Dadurch spart wieder-

rum das Unternehmen Kosten, da der Personalbedarf intern durch eigene Fachkräfte gedeckt werden kann.

2.1.2 Ziele des Auszubildenden

Wenn ein junger Mensch sich nach dem Schulabschluss dafür entscheidet, eine Berufsausbildung zu beginnen, dann erwartet er eine qualifizierte Ausbildung, die ihm den Weg ebnet, sich beruflich zu entwickeln, erste Berufserfahrung zu sammeln und Geld zu verdienen.

Prof. Dr. Euler (2005, S. 58f.) von der Bund-Länder Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) formuliert folgende Ziele, die ein Lehrling mit seiner Berufsausbildung verfolgt. Jeder Auszubildende wünscht sich eine Ausbildung mit hoher fachlicher und sozialer Qualität, in welcher er durch seinen Ausbilder unterstützt, gefördert und motiviert wird. Es soll ihm die Möglichkeit gegeben werden, in Gruppen mit anderen Auszubildenden zu arbeiten, um eine aktive Kommunikation zu üben. Weiterhin sollen Auszubildende die Möglichkeit erhalten, ihre eigenen Vorschläge einzubringen, um so ihr Selbstbewusstsein zu stärken. Neben einer kompetenten betrieblichen Ausbildung, in der dem Azubi die notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten in seinem Ausbildungsberuf vermittelt werden, muss auch der Berufsschulteil fachlich korrekt und kompetent vermittelt werden. Hier ist es für den Auszubildenden wichtig, das Gelernte im Unternehmen anwenden zu können, damit die Berufsschule nicht nur „graue Theorie“ bleibt. Das Verhältnis des Auszubildenden zu seinen Lehrern wie auch zu seinen Vorgesetzten, Ausbildern und Kollegen, sollte von Akzeptanz und gegenseitigem Respekt geprägt sein.

Da die Berufsausbildung für einen Schulabgänger oft den ersten Einstieg ins Berufsleben darstellt, sollte er nicht verschreckt werden von dem, was er alles noch nicht kann bzw. weiß, sondern es sollten ihm kontinuierlich alle wichtigen Inhalte der Ausbildung nach Ausbildungsrahmenplan vermittelt werden. Außerdem sollten dem Azubi im Unternehmen langfristige Perspektiven aufgezeigt werden. Jeder Betrieb sollte in der Ausbildung junger Menschen eine Investition in die Zukunft sehen.

2.2 Die Gewinnung von Auszubildenden

2.2.1 Die Anzahl der einzustellenden Auszubildenden

Bevor die Anzahl der einzustellenden Auszubildenden festgelegt wird, sollte jeder Ausbildungsbetrieb seinen Personalbedarf strategisch planen. Geklärt werden muss, in welchen Unternehmensbereichen, zu welchem Zeitpunkt, wie viele Auszubildende eingestellt werden sollen. Weiterhin sollte bei dieser Planung die Altersstruktur des Unternehmens berücksichtigt werden. Gehen z. B. mehrere Kraftfahrer oder Außendienstmitarbeiter in Altersteilzeit oder Rente, sollten diese frei werdenden Stellen frühzeitig bei der Planung zukünftiger Ausbildungsplätze berücksichtigt werden.

Die Rekrutierung kann dabei je nach Berufsbild und Arbeitsmarktlage bis zu einem Jahr dauern. Wenn also die Berufsausbildung zwischen zwei bis dreieinhalb Jahren dauert, sollte mit einer Vorlaufzeit, bis dem Unternehmen eine voll ausgebildete Fachkraft zur Verfügung steht, von bis zu fünf Jahren geplant werden. Weiterhin sollte bei der Anzahl der einzustellenden Azubis die Wettbewerbssituation und Fluktuationsrate im Unternehmen berücksichtigt werden. Geklärt werden muss auch, wie wichtig dem Unternehmen eigene ausgebildete Fachkräfte bei der zukünftigen Geschäftsstrategie sind und welche Lehrberufe im Unternehmen ausgebildet werden sollen.

Nachdem all diese Fragen geklärt sind, dieser Planungsteil abgeschlossen ist und feststeht, in welchen Unternehmensbereichen wie viele Azubis eingestellt werden sollen, muss die gesetzliche Grundlage im BBiG (§27 Abs. (2), 2005) berücksichtigt werden. Es legt zu Grunde, dass „die Zahl der Auszubildenden in einem angemessenen Verhältnis zur Zahl der beschäftigten Fachkräfte stehen soll, es sei denn, dass die Berufsausbildung nicht gefährdet wird.“ Weiterhin stellt das BBiG klar, dass „unter Verantwortung des Ausbilders oder der Ausbilderin bei der Ausbildung auch mitwirken kann, wer selbst nicht Ausbilder oder Ausbilderin ist, aber (...) die für die Vermittlung von Ausbildungsinhalten erforderlichen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten besitzt und persönlich geeignet ist.“

Als „angemessenes Verhältnis“ gilt nach Ruschel (2013) in der Regel folgender Verteilungsschlüssel des Bundesausschusses für Berufsbildung (heute BIBB):

1-2 Fachkräfte (incl. Ausbilder)	= 1 Auszubildender
3-5 Fachkräfte (incl. Ausbilder)	= 2 Auszubildende
6-8 Fachkräfte (incl. Ausbilder)	= 3 Auszubildende
je weitere 3	= +1 Auszubildender.

Die Zahl der Auszubildenden orientiert sich demnach an der Zahl der im Unternehmen zur Verfügung stehenden Fachkräfte. Diese müssen nach BBiG § 30 eine „Abschlussprüfung in einer dem Ausbildungsberuf entsprechenden Fachrichtung bestanden“ und „eine angemessene Zeit in diesem Beruf praktisch tätig gewesen sein“. Die Anforderungskriterien beziehen sich dabei nicht auf einzelne Ausbildungsmaßnahmen, sondern auf den gesamten Ausbildungsprozess. Die Relation von Fachkräften zu Auszubildenden darf dabei zwar unterschritten werden, es darf jedoch keine Gefährdung der Ausbildung in ihrer Qualität entstehen.

Die Zahl der Azubis muss so gestaltet sein, dass der Geschäftsbetrieb reibungslos laufen kann und trotzdem immer genügend Zeit für den Ausbilder und die Fachkräfte bleibt, den Auszubildenden qualifiziert und motiviert auszubilden und ihm mit Rat und Tat zur Seite zu stehen sowie Erfolgskontrollen durchzuführen. Außerdem sollte in der Planungsphase berücksichtigt werden, welche Fachkraft sich um welchen Azubi kümmert und welcher Mitarbeiter welchen Teil der Ausbildung übernimmt, um spätere Defizite im Ausbildungsplan zu vermeiden.

2.2.2 Die Suche nach den Auszubildenden

Wenn ein Unternehmen in seiner Personalplanung festgelegt hat, wie viele Auszubildende in welchen Bereichen zum nächsten Turnus eine Ausbildung beginnen sollen, geht es im Folgenden darum, ein Anforderungsprofil zu erstellen. Geklärt werden Fakten wie: Welchen Schulabschluss sollte der Bewerber mindestens haben?; Welche Schulfächer sind relevant und wie erfolgte deren Bewertung auf dem letzten Zeugnis?; Welche Praktika bzw. weitere Ausbildungen hat der Bewerber bereits absolviert?; Soll der künftige Azubi volljährig sein?; Welche persönlichen Voraussetzungen fordere ich von dem Bewerber?; Welche EDV Kenntnisse hat der Bewerber bereits?

Das Anforderungs- bzw. Eignungsprofil verankert Soll-Werte für Schulnoten, Lernanforderungen und Arbeitstätigkeiten sowie persönliche Eigenschaften wie Berufsmotivation, Belastbarkeit, Fähigkeiten wie Sprachbeherrschung und rechnerisches Denken sowie persönliche Eigenschaften wie Freundlichkeit, Gewissenhaftigkeit und Teamfähigkeit. Bei der Festlegung der Kriterien sollte dem Ausbilder das Ausbildungsberufsbild als wichtige Grundlage dienen (Semper/Gress/Franke, 2010, S. 164).

Wenn das Anforderungsprofil steht, kann die Suche nach passenden Bewerbern beginnen. Hier ist für das Unternehmen wichtig festzulegen, wie viel Geld in die Suche investiert werden soll. Nimmt das Unternehmen den kostenlosen Service der Ausbildungsstellenvermittlung der IHK in Anspruch, stellt eine Stellenanzeige auf die eigene Firmenhomepage oder nutzt die Lehrstellenbörsen der Agenturen für Arbeit, um den richtigen Azubi zu finden? Oder betreibt das Unternehmen aktiv Nachwuchswerbung und investiert dafür in die Personalbeschaffung? Möglichkeiten bieten sich in einer Kooperation mit einer Schule. Hier sollte bereits den jüngeren Klassenstufen der Betrieb persönlich vorgestellt und so die Möglichkeiten einer qualifizierten Ausbildung erklärt werden. Weiterhin können Plakate gedruckt werden, Anzeigen in der Presse geschaltet oder ein Werbespot gedreht werden. Auch die Medienwirksamkeit des Radios sollte nicht unterschätzt werden. Außerdem können Messeauftritte und Online-Anzeigen helfen, den passenden Auszubildenden zu finden.

Wie hoch die Marketingkosten der Personalbeschaffung letztendlich sein dürfen und wie viel man bereit ist für seine künftigen Fachkräfte zu investieren, muss jedes Unternehmen für sich entscheiden.

Allen Bewerbern sollte ein Bewerberschlussstag bekannt sein. Nach Ablauf dieses Tages kann mit der Vorauswahl begonnen werden. Diese sollte anhand der Bewerbungsunterlagen erfolgen. Anhand des Anschreibens können Rückschlüsse auf die Ernsthaftigkeit der Ausbildungsplatzsuche sowie auf die Sorgfalt gezogen werden. Berücksichtigt werden sollte auch, dass die Schullaufbahn das Lernniveau prägt und demnach von vorn herein unterschiedliche Voraussetzungen für die berufliche Ausbildung bei den Bewerbern vorliegen. Allerdings ist davor zu warnen, allein anhand des Schulabschlusses auf Leistungsfähigkeit und persönliche Eigenschaften des Jugendlichen zu schließen, da es immer auf den Einzelfall ankommt (Semper/Gress/Franke, 2012, S. 165).

Die sich anschließende Zwischenauswahl erfolgt in den meisten Fällen anhand standardisierter Leistungstests (z.B. Sprachen- und Schreibtests) bzw. Intelligenztests. Nach Hasler, M.-L. (Homepage IHK Köln) verursacht dieses ausgereifte Verfahren geringe Kosten für das Unternehmen und hat dennoch einen hohen Vorhersagewert. Außerdem werden Persönlichkeitstests durchgeführt. Nach Wunderer/Jaritz (2006, S. 137f.) sind diese Tests preisgünstig über Testzentralen (z.B. des Hogrefe-Verlags in Göttingen) schnell und zuverlässig abrufbar. Ein höherer Aufwand entsteht jedoch durch die Auswertung der „Big Five“ der Persönlichkeit (emotionale Stabilität, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Offenheit und Extraversion (z.B. gesellig, dominant)) in Form von Interpretations- und Beratungskosten. Diese Tests dienen der „anforderungsbezogenen Erfassung von außerfachlichen Kompetenzen im beruflichen Kontext“, meist also den Schlüsselkompetenzen wie Problemlösungs-, Sozial-, und Umsetzungskompetenz (Hosiep/Mühlhaus, 2005, S. 7, S. 50ff, S. 65ff.). Hasler (Homepage IHK Köln) nennt als Vorteil des Persönlichkeitstests die geringen Kosten und ein breites Spektrum an Eigenschaften, welche überprüft werden können. Jedoch ist der Vorhersagewert relativ niedrig, da durch die allgemeine Aufregung der Bewerber und die Prüfungssituation, verfälschte Ergebnisse entstehen können.

Die erfassten Daten können nun als Ist-Werte der Bewerber in das Anforderungsprofil übertragen werden oder man lässt den Lehrstellenbewerber direkt ein Fähigkeitsprofil ausfüllen, in dem dieser seine persönliche Einschätzung zu Selbstbewusstsein, Flexibilität usw. abgibt. Bild 2.2.2 zeigt eine mögliche Darstellungsvariante eines solchen Persönlichkeitsprofils. Dann sollten die einzelnen SOLL-Werte und das daraus entstandene Anforderungsprofil herangezogen werden. Durch den daraus resultierenden SOLL-/IST-Vergleich der Ausprägungsgrade der einzelnen Anforderungsmerkmale können Rückschlüsse auf den passenden Auszubildenden gezogen werden.

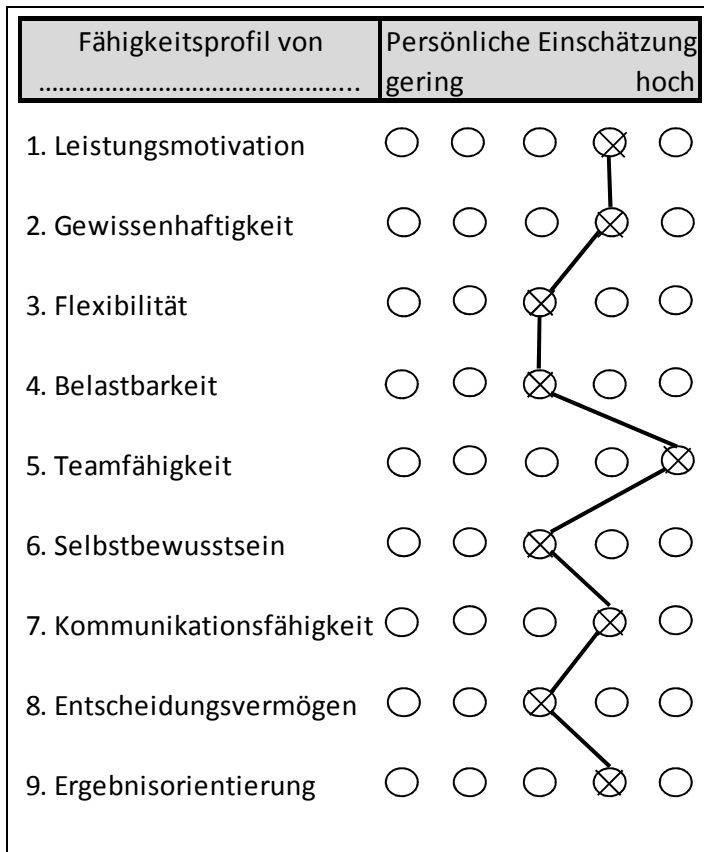


Bild 2.2.2 Fähigkeitsprofil eines Ausbildungsplatzbewerbers (Eigene Darstellung)

In der sich anschließenden Endauswahl wird häufig auf Assessment-Center (AC) als Auswahlinstrument zurückgegriffen. Die Qualität dieser ist jedoch abhängig von derer der Anforderungsprofile, da die Auswertung eine konkrete Anforderungsanalyse voraussetzt. Das Abhalten eines ACs dient der Feststellung von Verhaltens- und Persönlichkeitseigenschaften. Mehrere geschulte Beobachter beurteilen mehrere Lehrstellenanwärter. Beobachtet werden die vorher festgelegten Anforderungsmerkmale in arbeitsplatzähnlichen funktionsnahen Übungen. Zu den eingesetzten Methoden zählen z. B. Gruppendiskussionen, Rollenspiele oder Konfliktgespräche. Entscheidend hierbei ist nicht die perfekte Lösung, sondern die Herangehensweise an neue Aufgaben- bzw. Problemstellungen. Es geht darum, einen sinnvollen Lösungsansatz zu finden und diesen in der Gruppe zu verteidigen (Lang, 2000, S. 42f. und Schindler, 2008, S. 25).

Nachdem im Verlauf dieses Einstellungsverfahrens die passenden Auszubildenden für die zu besetzenden Lehrstellen gefunden wurden, finden Vorstellungsgespräche statt. Auf dieses sollten sich nicht nur der Lehrstellenbewerber, sondern auch der Ausbilder und der Geschäftsführer des Unternehmens gut vorbereiten. Man sollte dem Auszubildenden hier nochmal den Betrieb und den Ausbildungsberuf erläutern und ihm genü-

gend Zeit geben, Fragen zu stellen. Hier bietet sich die Möglichkeit für das Unternehmen noch mehr über den Bewerber zu erfahren, z.B. über seine Einstellung zur Schule und seine beruflichen Vorstellungen und Pläne (Semper/Gress/Franke, 2010, S. 166f.).

Wenn das Vorstellungsgespräch für beide Seiten erfolgreich verlaufen ist, wird der Ausbildungsvertrag vorbereitet. Nach Vertragsabschluss wird das Ausbildungsverhältnis bei der Kammer eingetragen und der Azubi wird in der Berufsschule angemeldet.

2.3 Instrumente der Zielerreichung

2.3.1 Der Ausbildungsrahmenplan

Jedes ausbildende Unternehmen muss für die Berufe, in denen es ausbilden möchte, auf der Grundlage der Ausbildungsordnung, betriebliche Ausbildungsrahmenpläne erstellen. Diese sollten sich an betriebstypischen Arbeitsprozessen orientieren. „Die Ausbildungsordnung bestimmt die Dauer, den Inhalt und das Ziel der Berufsausbildung für jeden staatlich anerkannten Ausbildungsberuf und regelt Inhalt und Durchführung der Zwischen- und Abschlussprüfung“. Damit jeder Auszubildende planmäßig nach dieser sachlich-zeitlich festgelegten Gliederung ausgebildet wird, muss der Ausbildende einen Ausbildungsrahmenplan zum jeweiligen Ausbildungsberuf bei der zuständigen Kammer einreichen (IHK Köln, 2013).

Das Kompetenzzentrum für Fachkräftesicherung (2012, S. 6f.) veröffentlicht zur Erstellung eines Ausbildungsplans eine Kurzanleitung auf seiner Homepage:

Sachliche Gliederung:

1. Lerninhalte sowie Arbeitsmethoden und –techniken nach hierarchischer Ordnung vermitteln
2. Zuordnung der Ausbildungsmodule zu den einzelnen Ausbildungsorten („ Was soll wo ausgebildet werden?“)
3. Grundkenntnisse aller im Unternehmen relevanten Tätigkeiten zuerst vermitteln, um nach Ende der Probezeit einen Eindruck zu erlangen, ob sich der Azubi für die Lehrstelle eignet
4. Regelmäßige Lernerfolgskontrollen, um den Lernfortschritt zu prüfen und Probleme rechtzeitig zu erkennen

5. Berücksichtigung der inhaltlichen Anforderungen der Zwischen- und Abschlussprüfung
6. Prüfung, ob betriebliche und außerbetriebliche Maßnahmen einander ergänzen

Zeitliche Gliederung:

7. Ausbildungsmodule mit geplanter Dauer in Wochen und Monaten versehen und auf die Gesamtdauer der vertraglichen Ausbildungszeit aufteilen
8. Rahmenlehrplan der Berufsschule berücksichtigen, um die Verknüpfung von Theorie und Praxis zu optimieren
9. Ausbildung nach sachlichen und pädagogischen Gesichtspunkten gliedern
10. Zeiten des Berufsschulunterrichts und Termine der Kammerprüfungen berücksichtigen
11. Urlaubszeiten berücksichtigen.

Neben den sachlichen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche in festgelegten Zeiträumen zu vermitteln sind, werden auch Kernqualifikationen gelehrt, die allen Ausbildungsberufen zugeordnet sind. Schwerpunkte sind hier die Sicherheit und der Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (z.B. Brandschutzbestimmungen, Arbeitsschutz- und Unfallverhütungsvorschriften), Aufbau und Organisation des Ausbildungsbetriebes, technische und betriebliche Kommunikation (z.B. die Konfliktlösung im Team), Planen und Organisieren der Arbeit sowie Umweltschutz (IHK Köln, 2013).

Der Ausbildungsrahmenplan bildet die Grundlage für eine methodisch korrekte und planmäßige Berufsausbildung, die die gesteckten Bildungs- und Entwicklungsziele vermitteln soll. Die Ziele müssen im Rahmenplan konkret formuliert sein, so dass im Nachgang einer Bildungsmaßnahme Lernkontrollen durchgeführt werden und Defizite mit dem Azubi besprochen werden können.

2.3.2 Verantwortung der Ausbilder und der Vorgesetzten

Der Ausbilder ist verantwortlich dem Auszubildenden Handlungskompetenz zu vermitteln und ihn qualifiziert auszubilden. Er ist dabei nicht nur für die Ausbildung des Lehrlings, sondern auch für selbigen persönlich verantwortlich. Der Ausbilder muss dem Azubi das nötige Wissen vermitteln, ihm Fertigkeiten und berufliche

Handlungsfähigkeit lehren, ihm Berufserfahrung verschaffen und den Auszubildenden erzieherisch lenken (Ruschel, 2013, S. 4).

Nach Lang (2000, S. 35) und Ruschel (2013, S. 4) zählt zu einer qualifizierten Ausbildung die Vermittlung von: *Fachkompetenz*: damit der Auszubildende die nötigen Kenntnisse im jeweiligen Fachgebiet erlernt, *Sozialkompetenz*: damit der Azubi lernt, mit anderen oder in Gruppen zu kommunizieren, Konflikte zu bewältigen und sich zwischenmenschlich tolerant zu verhalten sowie die *Methodenkompetenz*: um die eigenen Verhaltensweisen auf Veränderungen im Arbeitsumfeld abzustimmen. Hierzu zählen die Fähigkeiten Probleme zu bewältigen sowie systematisch und zielstrebig zu handeln. Diese Elemente der zu vermittelnden Handlungskompetenz werden nach Einsiedler (1999, S. 113ff.) durch physische und persönliche Kompetenz ergänzt. Die *physische Kompetenz* stellt die Vermittlung von z.B. Belastbarkeit und selbstbewusstem Auftreten dar. Bei der *persönlichen Kompetenz* soll dem Auszubildenden der Umgang mit schwierigen Situationen und weiterhin Komponenten wie Zielstrebigkeit und Entscheidungsfähigkeit vermittelt werden.

Neben der fachlichen Aufgabe der Handlungskompetenz- und Schlüsselqualifikationsvermittlung ist der Ausbilder auch für die Durchführung von Unterweisungen sowie die Unterstützung des Auszubildenden bei Prüfungsvorbereitungen und beim Lernen verantwortlich. Er ist weiterhin Ansprechpartner für Kammern, Elternhaus und Geschäftsleitung.

Der Ausbilder und auch die Geschäftsführung tragen die Verantwortung dafür, eine optimale Persönlichkeitsentwicklung und Ausbildung des Lehrlings sicherzustellen sowie ihn vor charakterlichen und gesundheitlichen Schäden zu schützen. Gegenüber dem Unternehmen ist der Ausbilder verantwortlich für die Kosten der Ausbildung sowie einen reibungslosen Ablauf dieser. Die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft spiegelt sich in der Ausbildung qualifizierter Arbeitskräfte und in der damit verbundenen Nachwuchskräfteversicherung wieder (Ruschel, 2013, S. 11).

Um all das umsetzen zu können, braucht es neben einem motivierten Auszubildenden einen Ausbilder, der sowohl fachlich als auch pädagogisch qualifiziert ist. Er und die Vorgesetzten tragen die Verantwortung für eine gründliche Planung und Organisation der Ausbildung sowie eine erfolgsbringende Umsetzung der Bildungsmaßnahmen. Der Ausbilder ist außerdem Bezugsperson in allen rechtlichen Fragen,

die die Berufsausbildung betreffen. Außerdem ist er für eine regelmäßige Kontrolle zur ordentlichen Führung der Ausbildungsnachweise verantwortlich. Diese werden in täglicher oder wöchentlicher Form geführt und dienen dem Auszubildenden wie auch dem Ausbilder als Nachweis der vermittelten Kompetenzen und Berufstätigkeiten während der Berufsausbildung. Abschließend hat der Ausbilder auch dafür Sorge zu tragen, dass der Arbeitsplatz mit allen nötigen Arbeitsmaterialien ausgestattet und die Lehrwerkstätten optimal eingerichtet sind.

3 Umsetzung der Berufsausbildung– Maßnahmen erfolgreich steuern –

3.1 Methodische Komponenten

3.1.1 Betriebliche Ausbildung

Der überwiegende Teil der Berufsausbildung findet für den Auszubildenden im Betrieb statt. Aus diesem Grund sollen im Folgenden neben den didaktischen Erfolgsfaktoren, dem Lernziel und dem Lerninhalt sowie den personellen Elementen, den Auszubildenden, Ausbildern, Arbeitsgruppen und Vorgesetzten, vorrangig die methodischen Elemente der Berufsausbildung im Betrieb betrachtet werden (Klein, 1989, S. 130). Wie bereits erwähnt, ist es grundlegend wichtig, präzise Lernziele für den Auszubildenden zu formulieren, um einen optimalen Lernerfolg zu verzeichnen und einen adäquaten Transfererfolg zu sichern. Wichtig ist dabei, dass die fixierten Lernziele zu keiner Überforderung führen dürfen. Der Lerninhalt sollte nach Ausbildungsrahmenplan vermittelt werden, damit die Personalentwicklungsmaßnahmen aufeinander abgestimmt werden können.

Die Klassifikation der Maßnahmen erfolgt in der Regel nach dem Lernort bzw. ihrer Anbindung an die Arbeitsorganisation (Becker, 2005a, S. 247f., Schier, 2008, S. 191 f.). Neben den bekannten Typen des Trainings-on/-off und -near-the-job, auf die im Folgenden näher eingegangen wird, gibt es weitere Trainingsmethoden. Bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter werden Trainingsmaßnahmen des Trainings-into-the-job angewendet. Beim Training-along-the-job geht es um Stellenvertretungen und damit verbundene Weiterentwicklungen. Zur Vervollständigung soll noch das Training-out-off-the-job genannt werden, was sich z.B. in der Ruhestandsvorbereitung widerspiegelt.

Die Berufsausbildung “on-the-job“ ist dadurch gekennzeichnet, dass die dafür ausgewählten Maßnahmen in enger Verbindung mit der täglichen Arbeit des Auszubildenden stehen. Diese Maßnahmen finden am Arbeitsplatz statt. Es ist wichtig, dass der Auszubildende seinen eigenen Arbeitsplatz hat, wo er in Ruhe das ihm Erlernte ausprobieren und üben kann. Nach Lang (2000, S. 52) müssen durch den direkten Bezug von Theorie und Praxis bei diesen Maßnahmen keine künstlichen Lernsituationen mehr geschaffen werden.

Die erste wichtige Bildungsmaßnahme ist die Unterweisung am Arbeitsplatz des Auszubildenden. Hier sollen ihm strukturiert neue Arbeitsabläufe zur Durchführung exakter

Aufgaben, von der Durchführung bis zur Umsetzung, vermittelt werden. Vorbereitend sollten alle nötigen Arbeitsmaterialien bereit gelegt werden. Voraussetzung für optimale Lernerfolge ist ein aufgeräumter Arbeitsplatz und weiterhin eine ruhige Arbeitsumgebung, damit sich der Auszubildende konzentrieren und die nun folgende Vorführung und Erklärung der neuen Aufgabe verstehen und verinnerlichen kann. Es sollte ihm immer die Möglichkeit gegeben werden, Informationen mitzuschreiben bzw. sich wichtige Dinge auszudrücken. Nachdem die genannten Arbeitsschritte vom Ausbilder gezeigt wurden, soll der Auszubildende diese im weiteren Verlauf nachmachen und durch wiederholtes Ausführen selbständig üben.

Ein Beispiel aus der Praxis ist in der Großhandelsausbildung das Erfassen eines Angebotes für einen Kunden. Hier müssen dem Auszubildenden zunächst die nötigen EDV Kenntnisse vermittelt werden, bevor es an die Angebotserfassung geht. Es müssen Dinge wie Kundensuche, Artikelsuche und Preisfindung erklärt werden. Zeit für Fragen des Auszubildenden sollte dabei immer ausreichend eingeplant werden. Nachdem der Ablauf gezeigt und erklärt wurde, sollte dem Auszubildenden eine kleine Anfrage eines Kunden vorgelegt werden, an der er sich selbständig probieren kann. Diese sollte im Anschluss mit dem Ausbilder besprochen, ausgewertet und ggf. korrigiert werden. Der Ausbilder sollte dem Auszubildenden nach jeder Übung bzw. Bildungsmaßnahme eine Rückmeldung geben, damit dieser weiß, was besonders gut war und wo noch Übungsbedarf besteht.

Dieses hier genannte Verfahren wird als Vier-Stufen-Methode bezeichnet. Die Gestaltung dieses systematischen Anlernens erfolgt nach Becker (2009, S. 364ff.) in vier Stufen: der Vorbereitung, dem Vorführen, dem Ausführen sowie dem anschließenden Üben. Verdeutlicht wird auch, wie wichtig Wiederholungen während der Unterweisung sind. Da noch „kein Meister vom Himmel gefallen ist“, ist es unerlässlich den Auszubildenden zu loben und ihn so zu motivieren. Die nachfolgende Übersicht zeigt, welche Komponenten in welcher Stufe Priorität haben und beachtet werden müssen, um das Lernziel optimal zu erreichen.

Stufe	Inhalte	Hinweise
1. Vorbereiten	Eigenes Vorbereiten	<ul style="list-style-type: none"> - ist man selbst mit dem Thema vertraut? - Zeit für Vorbereitung nehmen - Schritte der Unterweisung nochmal gedanklich durchgehen
	Vorbereiten des Arbeitsplatzes	<ul style="list-style-type: none"> - alle notwendigen Geräte und Hilfsmittel vorhanden? - Geräte in einem ordentlichen Zustand? - ruhiges Arbeiten sicherstellen
	Vorbereitung des Azubis	<ul style="list-style-type: none"> - Azubi mit Thema vertraut machen - angstfreie Atmosphäre herstellen - kumpelhaftes Verhalten vermeiden
2. Vormachen	Vormachen und Erklären des Gesamtvorgangs	<ul style="list-style-type: none"> - gesamten Vorgang erklären Achtung: angemessenes Tempo! - deutlich machen warum, was und wie Sie etwas tun - Schwerpunkte setzen
	Herausheben der wichtigsten Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> - wesentliche Inhalte nochmals nennen - nochmals erläutern was, wie und warum Sie etwas tun
	Vormachen ohne Erklären	<ul style="list-style-type: none"> - gesamten Vorgang nochmals vormachen, ohne zu erklären - Azubi Rückfragen stellen lassen, Hat er alles verstanden?
3. Nachmachen	Nachmachen ohne zu sprechen	<ul style="list-style-type: none"> - Azubi macht den Vorgang nach Loben nicht vergessen! - auftretende Fehler korrigieren
	Nachmachen mit Erklärung	<ul style="list-style-type: none"> - Azubi erklärt ihnen, warum er was tut wurden ihre Erläuterungen verstanden?
4. Üben	Üben bis die Tätigkeit beherrscht wird	<ul style="list-style-type: none"> - wenn Stufe 3 ohne Probleme klappt "Übung macht den Meister"

Bild 3.1.1 Ablauf der Vier-Stufen-Methode (Quelle: nach Becker, 2009, S. 365)

Neben der Unterweisung am Arbeitsplatz gibt es weitere Maßnahmen des Trainings-on-the-job. Die Job Rotation bezeichnet einen systematischen Arbeitsplatzwechsel innerhalb des Unternehmens. So kann der Auszubildende neue Fachkenntnisse erlangen und sich neues Wissen aneignen. In Unternehmen, in denen verschiedene Funktionsbereiche an einem Standort oder in einem Stammhaus zentral geregelt werden, sollte dem Auszubildenden die Möglichkeit gegeben werden, auch in diese, am eigenen Unternehmensstandort ausgegliederten Arbeitsabläufe, zu blicken. Durch die Methode der Job Rotation können dem Auszubildenden auch durch verschiedene Fachkräfte ähnliche

Arbeitsabläufe erklärt werden. Da jeder Mitarbeiter Wissen anders vermittelt, bestehen durch die Vielfalt der einzusetzenden Medien und der Art der Erklärungen, sehr gute Chancen, dass sich schnell ein Lernerfolg einstellen wird.

Als eine weitere Alternative der Personalentwicklung des Auszubildenden am Arbeitsplatz gibt es das Job Enlargement. Hierbei handelt es sich um eine Arbeitserweiterung anhand quantitativer Gesichtspunkte. Der Auszubildende bekommt zu seiner bisherigen Aufgabe z.B. dem Erfassen von Angeboten, die Bearbeitung der Eingangspost erklärt. Für den Auszubildenden kommt jetzt eine neue Aufgabe zu seinem Tätigkeitsfeld hinzu, die sich auf dem gleichen Anforderungsniveau befindet, wie die bisherige Aufgabe. Durch diese horizontale Umstrukturierung soll Eintönigkeit in der Arbeit vermieden werden, die beim Auszubildenden schnell zu Unlust führen kann. Stattdessen soll ein Belastungswechsel erfolgen (Schindler, 2008, S. 30).

Eine andere Form ist das Job Enrichment. Dieses zeichnet sich dadurch aus, dass dem Auszubildenden mehr Verantwortung übertragen wird, er neben Angeboten jetzt z.B. auch Aufträge bearbeitet. Durch diese vertikale Aufgabenerweiterung soll die Selbständigkeit und die Entscheidungskompetenz des Auszubildenden gefördert werden.

Weiterhin gibt es, wie bereits erwähnt, die Maßnahmen des Trainings-off-the-job. Hierzu zählen Seminare, Kursveranstaltungen und Workshops. Diese Methoden sind durch eine räumliche, zeitliche und sachliche Distanz zum Arbeitsplatz des Azubis gekennzeichnet. Unternehmen nutzen dafür sowohl innerbetriebliche Schulungsräume als auch die Zusammenarbeit mit Fortbildungs- bzw. Managementinstituten. Schellschmidt (2008, S. 208ff.) stellt dazu weiterhin fest, dass neben der Vermittlung von Fachwissen auch Maßnahmen der Persönlichkeitsentwicklung und Verhaltenstrainings immer größere Nachfrage finden. So ist es z.B. für jeden Azubi sinnvoll an einem Telefonseminar teilzunehmen. So lernt er, wie ein Telefongespräch ordentlich zu führen ist, wie er dieses beginnt, Preise verpackt, den Kunden für sich gewinnt und das Gespräch korrekt beendet. Hier kann die Distanz zum Arbeitsplatz von Vorteil sein, da vorher vielleicht eine Unsicherheit gegenüber den Kollegen bestand. Der Auszubildende kann so in ungestörter Atmosphäre erste Sicherheit beim Telefonieren erlangen und dann später am Arbeitsplatz nutzen.

„Die „near-the-job“ Maßnahmen verbinden die Vorteile der beiden vorher dargestellten Lernformen. Erfahrungsaustauschgruppen, Qualitätszirkel und Lernprojekte sind typi-

sche Ausprägungsformen von near-the-job Lernen. Sie alle beschäftigen sich mit konkreten Anlässen, greifen das in der Gruppe vorhandene Know-how als potentiellen Lerninput auf und zielen darauf ab, Lösungen nicht nur zu generieren, sondern auch umzusetzen“ (Lang, 2000, S. 53). Es geht darum, dass die Auszubildenden meist in einer Gruppe Arbeitsabläufe gemeinsam durchdringen. Diese Maßnahmen finden nicht am eigenen Arbeitsplatz und auch nicht während der Aufgabenbearbeitung statt. Der Auszubildende kann durch die ungestörte Atmosphäre das Thema systematisch durchdenken und hat aber immer die Möglichkeit das Gelernte am Arbeitsplatz anzuwenden. In Projektarbeiten lernen die Auszubildenden z.B. im Team Probleme zu lösen und durch Zusammenarbeit das Lernziel zu erreichen. Erwähnenswert ist auch die Coaching-Veranstaltung, die den Auszubildenden mit seiner eigenen Persönlichkeit konfrontiert. Hier kann er lernen, wie er auf andere wirkt, wie er selbstbewusst auftritt oder wie er sich in bestimmten Situationen, z.B. einem Konflikt mit einem Kollegen, korrekt verhalten sollte.

All diese genannten Maßnahmen tragen dazu bei, dass der Auszubildende nicht nur sein Fachwissen, sondern auch seine Persönlichkeit weiterentwickelt. Er lernt Probleme zu bewältigen und sich im Team gegenseitig zu unterstützen. Neben den betrieblichen Methoden der Berufsausbildung sind die überbetrieblichen Ausbildungen und die Berufsschule sehr wichtig, um die es im Folgenden gehen soll.

3.1.2 Überbetriebliche und schulische Ausbildung

Die überbetriebliche Lehrunterweisung dient, vorwiegend in Handwerksberufen, der Ergänzung der betrieblichen Berufsausbildung. Den Auszubildenden werden in berufsspezifischen Lehrgängen berufliche Grund- und Fachqualifikationen vermittelt. Diese Lehrgänge werden auf Grundlage der Handwerkerordnung durchgeführt (HwO). Danach besteht für den Lehrling eine Teilnahmepflicht an den überbetrieblichen Ausbildungsteilen und seitens des Betriebes eine Freistellungspflicht für den Auszubildenden. In den Werkstätten vermitteln erfahrene Lehrmeister Fertigkeiten und Kenntnisse des jeweiligen Ausbildungsberufes (HWK Leipzig, 2012, S.6ff.).

Hier wird dem Lehrling die Möglichkeit geboten, vorhandenes Wissen aus dem Betrieb zu vertiefen, verschiedene Abläufe zu üben, Fragen zu stellen und natürlich neue Kenntnisse mitzunehmen.

Die Inhalte einer solchen überbetrieblichen Unterweisung werden durch das Bundeswirtschaftsministerium vorgegeben. Einem Elektroniker mit Fachrichtung Energie- und Gebäudetechnik werden danach im ersten Lehrjahr das Bearbeiten, Montieren und Installieren von Leuchtmitteln, das Messen und Analysieren von Stromkreisen sowie Grundlagen von informationstechnischen Systemen vermittelt. Überbetriebliche Lehrgänge im zweiten Lehrjahr sind dann z.B. das Errichten und Prüfen von Netzwerk- und Kommunikationsanlagen (HWK Leipzig, 2012, S.21).

Zur Zulassung für die Zwischen- bzw. Gesellenprüfung sind die Teilnahmen an überbetrieblichen Unterweisungen Voraussetzung. In einem Heft, welches jedem Azubi zu Beginn seiner Ausbildung ausgehändigt wird, wird seitens der Bildungswerkstätte die Teilnahme bestätigt. Außerdem werden Noten für Fertigkeiten, Ordnung und Disziplin vergeben. Diese Bestätigung muss der Lehrling zeitnah im Betrieb zur Kontrolle vorlegen. Der Ausbilder sollte sich hier unbedingt die Zeit für ein Gespräch nach jeder Lehrunterweisungswoche nehmen, um mit dem Azubi Probleme zu besprechen und Rückfragen zu klären. Was in der überbetrieblichen Unterweisung nicht verstanden bzw. nicht korrekt ausgeführt wurde, sollte im Betrieb praktische Anwendung finden und zusammen mit dem Auszubildenden geübt werden. Auch sollte der Ausbilder mit einem gewissen Zeitabstand kontrollieren, ob der Lehrling das neue Wissen verinnerlicht und in seinen Berufsalltag umgesetzt hat. Bei Auszubildenden mit starken Lernschwierigkeiten sollte auch die Möglichkeit einer individuellen Lernberatung oder der Verlängerung der Ausbildungszeit in Erwägung gezogen werden.

Außerdem ist der Ausbilder verantwortlich dafür, die Lehrgangsgebühren an die Werkstätten zu bezahlen. Diese werden bundeslandabhängig unterschiedlich an die Ausbildungsbetriebe belastet. Die HWK Leipzig schreibt dazu, dass die überbetriebliche Ausbildung aus Fördermitteln des Bundes, der Bundesländer und aus Mitteln der Sozialkassa für Bauwirtschaft für ihre Mitgliedsbetriebe bezahlt wird. Somit entstehen für den Betrieb, der die überbetriebliche Lehrunterweisungs-Umlage (ÜLU) bezahlt, keine weiteren Kosten. Außerdem muss der Betrieb dem Auszubildenden die entstandenen Mehrkosten gegenüber den normalen Kosten zwischen Wohnung und Betrieb erstatten.

Die überbetriebliche Ausbildung rechtfertigt die entstandenen Kosten in vieler Hinsicht. Der Lehrling kann in der Werkstätte Wissen vertiefen und ergänzen, ihm wird eine berufliche Grundbildung vermittelt und außerdem können Betriebe, die nicht in all ihren

Fachrichtungen tätig sind, so die qualifizierte Ausbildung ihres Lehrlings auch in diesen Bereichen sicherstellen.

Neben einer guten Kooperation mit der überbetrieblichen Ausbildungsstätte sollte der Ausbilder auch mit der Berufsschule zusammenarbeiten. Er sollte regelmäßig an Ausbildersprechtagen teilnehmen. Hier kann er sich mit den Klassen- und Berufsschullehrern über Lernschwierigkeiten seines Lehrlings austauschen. Der Lehrling sollte dabei nicht allein anhand von Schulnoten beurteilt werden. Es sollte auch darüber gesprochen werden, wie er in der Klasse integriert ist und ob er guten Anschluss gefunden hat. Weiterhin sollte sich der Ausbilder über den zu behandelnden Lernstoff informieren, um die betrieblichen Ausbildungspläne optimal mit dem Schulischen in Einklang bringen zu können.

Nach Diekerhoff/Friedrichs (2003, S. 16) soll, wie schon der Betrieb und der überbetriebliche Ausbildungsteil, die Berufsschule dazu beitragen, dass der Lehrling eine fundierte Ausbildung erhält, mit der er befähigt wird, sich auf veränderte Anforderungen einzustellen. Der Azubi soll gut vorbereitet in die Arbeitswelt gehen. Der Auszubildende soll weiterhin selbständiges Arbeiten lernen. Außerdem sollen seine gesellschaftlichen Handlungskompetenzen geschärft werden. Zu seiner persönlichen Kompetenzentwicklung gehört auch, dass er in der Berufsschulklasse lernt, Konflikte vernünftig zu lösen und mit Spannungen, die untereinander herrschen könnten, umzugehen.

Daraus lässt sich schließen, dass die Berufsschule nicht allein für die Vermittlung beruflicher Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten verantwortlich ist, sondern diese auch auf die persönliche Handlungskompetenz des Lehrlings abzielt.

3.2 Persönliche Komponenten

3.2.1 Motivation

„Mit dem Begriff Motivation werden die Beweggründe zusammengefasst, die in einer konkreten Situation das Entscheiden und Handeln einer Person beeinflussen (Kluge/Buckert, 2013, S. 76).“

Um seinen Azubi qualifiziert ausbilden zu können, bedarf es demnach Motivation. Sowohl der Ausbilder wie auch der Auszubildende müssen ihre gesteckten Lern- und Erfolgsziele erreichen wollen. Wenn der Azubi nicht ausreichend motiviert an seine Ar-

beit geht, hat das zur Folge, dass seine Produktivität sinkt, die Produktqualität abnimmt und die Gesamtperformance des Azubis sinkt (Zdrowomyslaw, 2007, S. 172).

Hier ist es eine wichtige Aufgabe des Ausbilders den Auszubildenden zu motivieren und ihm den Sinn der Arbeit zu verdeutlichen. Wenn der Azubi nicht weiß, warum und für was er eine Aufgabe erfüllen soll, wird er sie weniger motiviert erledigen, als wenn er von Anfang an weiß, was das Ziel dieser ist.

Kluge/Buckert (2013, S. 76) greifen zur Verdeutlichung das Drei-Säulen-Modell der Motivation auf. Zuerst soll demnach vom Ausbilder erklärt werden, was der Auszubildende machen soll (Motiv). Danach sollte erläutert werden, wie er dieses machen soll (Verhalten). Und die Quintessenz ist, dass der Ausbilder dem Auszubildenden deutlich machen muss, warum er eine bestimmte Aufgabe erfüllen soll (Ziel). Da Motivation zu 80 Prozent das „Warum“ und zu 20 Prozent das „Was“ und „Wie“ ist, ist es von Vorteil, wenn der Ausbilder bestimmte Lernziele mit dem Auszubildenden zusammen erarbeitet, um ihm von vornherein das „Warum“ zu verdeutlichen.

Es sollte dem Auszubildenden immer die Wichtigkeit seiner Aufgaben zukunftsorientiert erklärt werden. Wenn der Azubi in der überbetrieblichen Praxiswoche z.B. durch eine wichtige Prüfung gefallen ist und er das dann seinem Ausbilder erzählt, sollte dieser zuerst pädagogisch geschickt die Gründe dafür hinterfragen. Der Auszubildende sollte im Gespräch selbst zu der Erkenntnis kommen, dass er nicht genügend gelernt hat, weil wahrscheinlich Freizeit wichtiger war. Hier sollte der Ausbilder mit Rat und Hilfe zur Seite stehen. Aber auch die Konsequenzen müssen dem Lehrling klar gemacht werden. Ohne als „Besserwisser“ zu wirken, sollte der Ausbilder in dieser Situation dem Azubi verdeutlichen, wie wichtig es ist, dass er sein Verhalten das „Wie“ überdenkt, ändert und seine Zeit in Zukunft optimaler zum Lernen nutzt. Der Azubi sollte sich folglich selbst das Ziel setzen, die Prüfung im zweiten Anlauf zu bestehen, womit sich für ihn das „Warum“ klärt und er merkt, dass sich die Lernanstrengungen lohnen werden.

Oft sind Auszubildende aber auch unmotiviert, weil sie verschiedene Aufgaben einfach nur öde und langweilig finden. Hier sollte der Ausbilder die Aufgabe z.B. die Stammdaten zu pflegen, schwieriger gestalten. Dies kann durch Zeitvorgaben erfolgen, welche den Lehrling fordern. Der Ausbilder sollte Vertrauen in seinen Azubi setzen und ihm neue Aufgaben geben, damit sich dieser beweisen und so selbst motivieren kann. Sehr

wichtig ist auch, dass sich Ausbilder und Kollegen für die Aufgaben, die dieser für sie erledigt hat, bedanken. Dies schafft Kontakt und wird dazu führen, dass der Azubi auch in Zukunft gerne wieder eine Aufgabe übernehmen wird.

Weiterhin kann die Motivation eines Auszubildenden auch dadurch sinken, dass er bestimmte Vorgänge einfach nicht versteht. Hier sollte der Ausbilder das Gespräch ins Positive lenken und ihn z.B. fragen, was er denn bisher von der Aufgabe verstanden hat und in welchem Bereich genau es nochmal einer Wiederholung bedarf. Der Ausbilder baut so das Selbstwertgefühl seines Lehrlings wieder auf, indem er ihm zeigt, was er schon kann. Beim sich anschließenden Üben, sollte der Lehrausbilder seinen Azubi loben und so sein Selbstbewusstsein steigern und die Freude an der Arbeit zurückholen, um dadurch wieder eine erfolgreiche Ausbildung beiderseits zu gewährleisten (Kluge/Buckert, 2013, S. 87-91).

Die Auszubildenden sollten respektvoll behandelt und akzeptiert werden. Um ihre Zufriedenheit und das damit verbundene Betriebsklima nachhaltig zu fördern, sollten Auszubildende auch bei Jahresabschlussfeiern eingeladen werden. Hier sollten beide Seiten die Zeit nutzen, sich auch persönlich noch besser kennenzulernen, um so das Teamgefühl noch mehr zu steigern und das Zusammengehörigkeitsgefühl zu fördern.

3.2.2 Konfliktmanagement

Konflikte können entstehen, wenn unterschiedliche Meinungen, Einstellungen und Bedürfnisse aufeinandertreffen. Die Konflikte können zwischen dem Azubi und seinem Ausbilder entstehen oder zwischen dem Azubi und einem anderen Auszubildenden oder auch zwischen dem Azubi und einem Kollegen. Wenn ein Kollege beobachtet, dass der Azubi immer wieder während der Arbeitszeit privat im Internet unterwegs ist und dadurch seine eigentliche Arbeit vernachlässigt, kann es zu Konflikten kommen.

Der Mitarbeiter vertritt die Meinung, dass der Auszubildende die Arbeit erledigen soll, die ihm gestellt wird. Der Azubi bevorzugt es hingegen, anstatt seine Arbeit zu erledigen, privat im Internet zu surfen. Der daraus entstehende Konflikt kann unterschiedliche Ursachen haben. In jedem Fall haben beide Beteiligte in dieser Situation unterschiedliche Vorstellungen und setzen ihre Prioritäten anders. Der Kollege erwartet in einem solchen Fall ein anderes Verhalten von dem Auszubildenden, nämlich dass dieser sich auf seine Arbeit konzentriert, diese ordentlich ausführt und daraus lernt. Der Auszubil-

dende will lieber im Internet lesen und sich mit privaten Dingen beschäftigen. Semper/Gress/Franke (2010, S. 304) nennen dies einen Rollenkonflikt, da sich die Verhaltenserwartungen des Auszubildenden bei diesem und seinem Kollegen nicht decken. Weiterhin gibt es Konflikte, welche auf Grund von Altersunterschieden auftreten können. Solche Generationskonflikte gab es schon immer, sie werden aber durch Umwelt- und Reizeinflüsse noch verstärkt und beeinträchtigen die Leistungsfähigkeit des Auszubildenden.

Vielleicht ist der Auszubildende im oben genannten Beispiel einfach frustriert, weil ihn die Aufgabe, die er hat einfach nicht fordert. Unter diesem Gesichtspunkt sind Konflikte ein wichtiger Aspekt um Unklarheiten aufzudecken und so einen positiven Gegenpol zu schaffen und den Lernprozess wieder in eine produktive Richtung zu lenken.

Egal welche Ursache der Konflikt hat, seien es seitens des Auszubildenden finanzielle oder private Probleme oder Faktoren wie Unpünktlichkeit, Arbeitsverweigerung bzw. private Telefonate, in jedem Fall bedarf es einem Gespräch mit dem Ausbilder, wenn nötig auch dem Geschäftsführer. In diesem Gespräch sollten zunächst die Ursachen des Konfliktes gesucht werden. Hier sollte dem Azubi die Möglichkeit gegeben werden, das Problem zu beschreiben. Weiterhin sollte der Ausbilder den Sachverhalt kritisch bewerten und dem Auszubildenden Grenzen aufzeigen (Semper/Gress/Franke, 2010, S. 309). Der Auszubildende soll dann begleitend zu der Lösung kommen, dass Surfen im Internet nicht förderlich für eine qualifizierte Berufsausbildung sein kann. Ausbilder und Azubi sollten zu der gemeinsamen Lösung kommen, dass der Lehrling nur noch für betriebliche Klärungen im Internet recherchieren darf und er anspruchsvollere Aufgaben bekommt, die ihn fordern und fördern.

Bezogen auf eine erfolgreiche Berufsausbildung fördern Konflikte nach Kluge/Buckert (2013, S. 171) eine innovative Entwicklung des Auszubildenden und verhindern Stagnationen, da sich Konflikte als Lernprozesse zwischen „Verändern und Beharren“ abspielen. Durch diesen unbewussten Wunsch nach Veränderung, kann der Ausbilder rechtzeitig reagieren und den Auszubildenden wieder an eine optimale Leistungsmotivation heranführen.

4 Kontrolle der Berufsausbildung – Erfolg sicherstellen-

4.1 Förderung des Lerntransfers

Um eine Berufsausbildung für beide Seiten erfolgreich zu gestalten, bedarf es neben einer korrekten Planung und qualifizierten Umsetzung auch einer adäquaten Lernförderung und Kontrolle durch den Ausbilder, den Vorgesetzten und die Kollegen. Zunächst ist hierzu festzustellen, dass sich ein Auszubildenden-Seminar und andere Personalentwicklungsmaßnahmen nur dann lohnen, wenn es im Anschluss zu einem Transfer des Gelernten in das Arbeitsumfeld kommt. Jede PE-Maßnahme soll demnach dazu dienen, den Auszubildenden am Arbeitsplatz handlungsfähiger, kompetenter und leistungsstärker zu machen.

Bezogen auf die methodischen Komponenten der Berufsausbildung wird klar, dass bei einer Training-off-the-job, einem Seminar oder einem Verhaltenstraining, wo das Lern- und Funktionsfeld auseinander liegen, der Lerntransfer am Größten ist. Beim Training-on und near-the-job finden die Ausbildungsmaßnahmen direkt oder in der Nähe des Arbeitsplatzes des Auszubildenden statt. Deshalb ist hier kein bzw. nur ein geringfügiger Lerntransfer nötig, da das Erlernete direkt am Arbeitsplatz angewendet werden kann.

Da auch der Auszubildende nach jeder PE-Maßnahme für sich entscheidet, inwieweit er diese am Arbeitsplatz anwendet oder nicht, bedarf es seiner Motivation, die neuen Kenntnisse und Fähigkeiten am Arbeitsplatz einfließen zu lassen. Auch ein angemessenes Lernumfeld sowie eine lernfördernde Kultur im Funktionsfeld sind für eine bejahende Transferentscheidung des Auszubildenden sehr wichtig.

Die folgende Übersicht der ganzheitlichen Transferförderung in Anlehnung an Solga (2005a, S. 272) und Meier (2007, S. 72) zeigt die notwendigen Faktoren, um selbige zu erreichen im Kontext der Berufsausbildung. Neben einem transferförderlichen Lernumfeld braucht es einen erfolgsorientierten Auszubildenden, der eine qualifizierte Berufsausbildung absolvieren möchte sowie einen Ausbilder, der ein angenehmes und ruhiges Arbeitsumfeld schafft und seinen Azubi stärkt und fördert. Aus dem Modell geht hervor, dass die erworbenen Kompetenzen auch genutzt werden müssen. Außerdem braucht es genügend Motivation vom Auszubildenden das Erlernete anzuwenden aber auch das Interesse des Unternehmens einen noch qualifizierten und professionell agierenden Auszubildenden zu haben, der zum Unternehmenserfolg beiträgt.

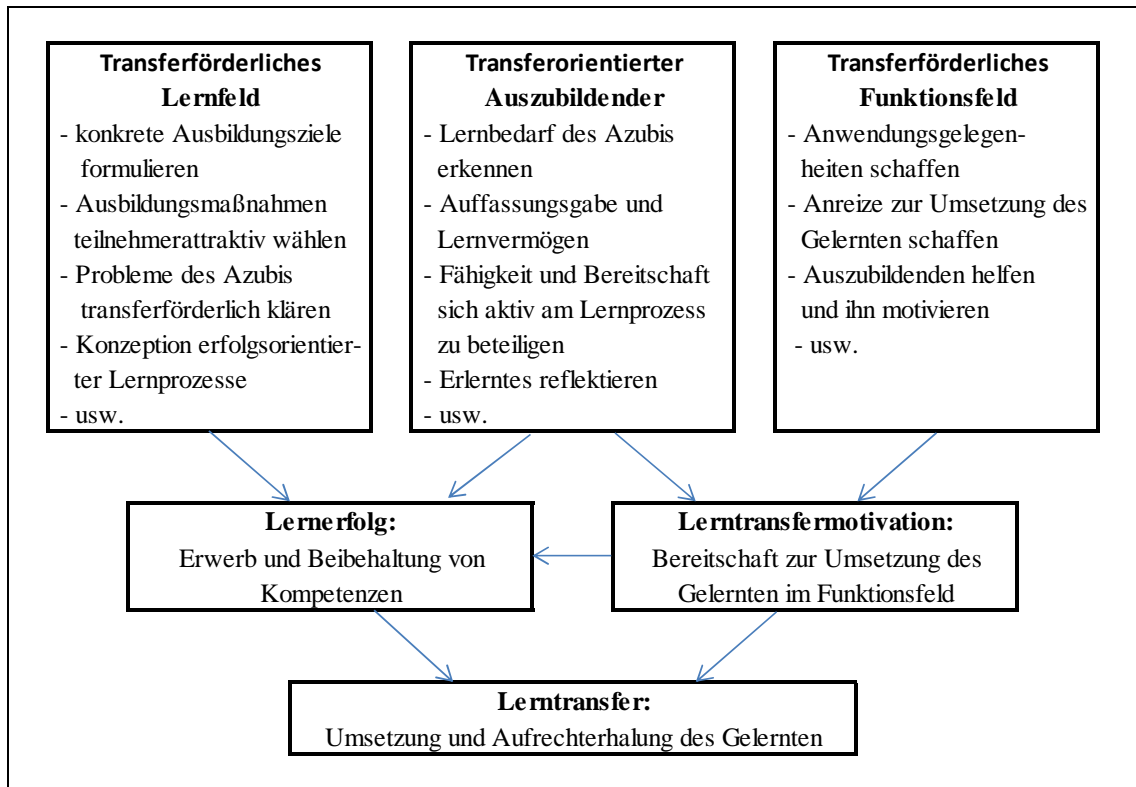


Bild 4.1 Modell ganzheitlicher Transferförderung (Quelle: in Anlehnung an Solga, 2005a, S. 272 und Meier, 2007, S. 72)

Damit der Auszubildende das Erlernte optimal am Arbeitsplatz anwenden kann, müssen ihm Übungsphasen vom Ausbilder eingeräumt werden. Außerdem sollten Transfergespräche stattfinden. Neben einem Transfer des neu Gelernten aus einem Verkaufstraining oder einem Persönlichkeitsseminar ist aber auch der Lerntransfer des Berufsschulwissens in den Berufsalltag sehr wichtig. Auch hier sollten Lernbeispiele durch den Ausbilder geschaffen werden, an denen der Auszubildende üben kann und gemeinsam die Fehler analysiert werden können. Wenn der Azubi, wie im Beispiel oben genannt, ein Telefontraining absolviert hat, sollte er eine Zeit lang die Telefonzentrale übernehmen, da hier die Anwendung des neuen Wissens am umfangreichsten geübt werden kann. Hier wird der Lehrling mit vielen Situationen konfrontiert, seien es Auskünfte zu Materialien, Reklamationen oder Einwände. Er kann hier den erlernten Gesprächsverlauf von der Begrüßung bis zur Verabschiedung des Kunden direkt anwenden und in der Praxis trainieren.

Nicht nur der Ausbilder sollte dem Lehrling Übungssituationen schaffen, um den Lerntransfer zu fördern, auch ist es nötig, dass der Auszubildende an den Ausbilder herantritt, sobald er nach einer Ausbildungsmaßnahme etwas nicht verstanden hat und das neue Wissen nicht am Arbeitsplatz anwenden kann. Hier ist eine gute, offene Kommu-

nikation sehr wichtig, da so unmittelbar beim Auftreten des Problems seitens des Ausbilders reagiert werden kann und so einer fachlich qualifizierten Ausbildung nichts im Wege steht.

4.2 Lern- und Erfolgskontrollen

4.2.1 Kontrolle durch den Ausbilder

Nach Semper/Gress/Franke (2010, S. 321) „dienen Ausbildungserfolgskontrollen (Ausbildungsstandartkontrollen, Lernerfolgskontrollen) dazu, erworbene Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und Verhaltensweisen ausbildungsgerecht ständig nachzuweisen und zu erproben“. Neben den gesetzlich vorgeschriebenen betrieblichen Erfolgskontrollen, den Ausbildungsnachweisheften und dem Zwischenzeugnis, dient in der Berufsschule vorrangig das Berufsschulzeugnis als Erfolgskontrolle, welches der Auszubildende zeitnah nach Erhalt seinem Ausbilder zur Unterschrift vorlegen muss.

Im Ausbildungsbetrieb sollten regelmäßig Kontrollen des Ausbildungserfolges stattfinden. Genutzt werden können hier Tests oder Übungsarbeiten, um den Ablauf der Berufsausbildung hinsichtlich Planung, Durchführung und Ausbildungsmethoden zu kontrollieren. Außerdem soll der jeweilige Leistungsstand analysiert werden, damit Lehr- und Lernprozesse in die Richtung gesteuert werden können, neue Lernanreize zu schaffen, um die Lernmotivation zu steigern und die Eignung des Auszubildenden für den Ausbildungsberuf vor allem am Ende der Probezeit festzustellen. So kann auch der Ausbilder kontrollieren, wie hoch die Qualität seines Ausbildens ist. Setzt er die richtigen Medien ein und hat er einen erfolgsbringenden Ausbildungsstil (Semper/Gress/Franke, 2010, S. 322)?

Der Ausbilder sollte zielorientierte Praxisbeispiele zu konkreten Geschäftsfällen in schriftlicher oder mündlicher Form ausarbeiten. Auch sollte er nach jeder PE-Maßnahme, die sein Azubi durchlaufen hat, diesem in einem Nachbereitungsgespräch erläutern lassen, was er gelernt und mitgenommen hat. Ein Auszubildender der Elektrotechnik, dem in der überbetrieblichen Ausbildung das Prüfen von ortsveränderlichen Geräten gelernt wurde, sollte von seinem Ausbilder nach Ablauf dieser Ausbildungsphase zeitnah einen Fragenkatalog dazu bekommen, den er lösen muss. Danach sollte die gemeinsame Kontrolle mit Erläuterungen des Auszubildenden und auch des Ausbilders erfolgen, damit Fehler analysiert und im Gespräch richtig gestellt werden können. Danach sollte in der Lernwerkstatt der Lernerfolg in der Praxis kontrolliert werden, in-

dem der Azubi den Prüfvorgang an mehreren ortsveränderlichen Geräten ausführt und die notwendigen Protokolle schreibt. Nur durch kontinuierliches Üben festigt sich das neue Wissen und wird ins Langzeitgedächtnis transferiert.

Die Evaluation einer PE-Maßnahme sollte orientiert am „Vier-Ebenen-Modell“ von Kirkpatrick (1999) für den Auszubildenden wie folgt verlaufen:

1. Reaction – Evaluation der Reaktionen - erfasst wird hier die Zufriedenheit des Auszubildenden mit einer Ausbildungsmaßnahme anhand von Fragebögen und Interviews
2. Learning – Evaluation des Lernens - erfasst wird der Lernerfolg auf Grund der Ausbildungsmaßnahme anhand konkreter Lernziele
3. Behaviour – Evaluation des Transfers am Arbeitsplatz - erfasst wird hier nicht nur die Umsetzung des Gelernten durch den Auszubildenden, sondern auch, wie dieser das neue Wissen und die neuen Fähigkeiten am Arbeitsplatz nutzt, um das angestrebte Entwicklungsziel zu verwirklichen
4. Results – Evaluation auf der Organisationsebene - analysiert werden hier die „harten Unternehmensdaten“ anhand von Kennzahlen. Inwieweit hat demnach die Ausbildungsmaßnahme zur Erreichung der Unternehmensziele beigetragen?

Der Ausbilder sollte in Fallbeispielen, Verhaltensübungen und kleinen Tests, die er für den Azubi ausarbeitet, den Lernerfolg kontrollieren. Im ersten Schritt sollte in Form ähnlich einer Seminarbewertung die Zufriedenheit des Auszubildenden mit der Ausbildungsmaßnahme geklärt werden. Es schließen sich Fragebögen an, um den Lernerfolg sicherzustellen und es wird beobachtet, inwieweit sich die Sozial- und Handlungskompetenz des Auszubildenden verändert und verbessert hat und er das Gelernte anwenden kann. So kann festgestellt werden, inwieweit die Maßnahme auch für zukünftige Azubis geeignet ist und ob diese zur fachlichen Ausbildung der Azubis und somit auch zum Gesamtunternehmenserfolg beiträgt.

Zusätzlich zu Fragebögen einzelner Ausbildungsmaßnahmen ist es von Vorteil, den Auszubildenden nach einem halben Jahr Ausbildungszeit eine Azubi-Befragung ausfüllen zu lassen. Hier sollten Aussagen zur Bewertung stehen wie: Mein Ausbilder fördert und unterstützt meine Entwicklung; Mein Ausbilder spricht mir bei guten Leistungen

Lob aus, kritisiert mich aber auch konstruktiv, wenn nötig; Mein Ausbilder motiviert mich und fördert die Arbeit im Team oder; Mein Ausbilder überträgt mir Aufgaben, um meine Eigeninitiative bzw. Selbständigkeit zu fördern und setzt dabei Vertrauen in meine Arbeitsleistung. Durch diese Form der Azubibefragung erfährt das Unternehmen, wie zufrieden der Auszubildende mit seiner Ausbildung und damit verbunden mit der Arbeit des Ausbilders, der Kollegen und Vorgesetzten ist. Auch sollte dem Auszubildenden hier die Möglichkeit gegeben werden, mittels Ankreuzen zu erläutern, wie er verschiedene Dinge im Unternehmen erlebt, wie mit Problemen und Konflikten im Team umgegangen wird; ob die Aufgaben anspruchsvoll und abwechslungsreich sind oder ob ihm ausreichend Zeit gegeben wird, eine neue Aufgabe korrekt und gewissenhaft auszuführen. Auch diese Beurteilungen sollten offen und direkt mit dem Ausbilder besprochen werden.

4.2.2 Das Beurteilungsgespräch

Eine weitere wichtige Methode der Erfolgskontrolle und deren Ergebnisvermittlung an den Auszubildenden ist das Beurteilungsgespräch. Basis für dieses ist der Beurteilungsbogen. Hier sind in der Senkrechten Beurteilungskriterien aufgeführt z.B. Auffassungsgabe, Arbeitstempo, Hilfsbereitschaft und Teamfähigkeit. Dazu sollte in der Waagrechten eine Bewertungsskala genutzt werden, die der Ausbilder entsprechend beim Ankreuzen ansetzt. Hier ist eine fünf- oder sechsstufige Bewertung ratsam, da hier das Bewertungsspektrum größer ist, als z.B. bei nur einer dreistufigen Skala. Wie tiefgehend der Beurteilungsbogen für den Auszubildenden auf Grundlage des Ausbildungsrahmenplans hinsichtlich Fertigkeiten, Kenntnisse, persönlicher Eigenschaften usw. ausgearbeitet wird, entscheidet jedes Unternehmen selbst. Aus regelmäßigen eigenen Beobachtung und derer der Kollegen im Betrieb kann sich der Ausbilder ein Bild seines Azubis machen und die Kriterien entsprechend ankreuzen.

Bevor das Beurteilungsgespräch stattfindet, sollte sich der Ausbilder sorgfältig auf dieses vorbereiten. Es sollte ein Termin gefunden werden, an dem genügend Zeit ist und ohne Stress und vorhersehbare Störungen das Gespräch mit dem Auszubildenden geführt werden kann. Der Ausbilder sollte seine Aufzeichnungen und Beurteilungen auf Beurteilungsfehler prüfen und seine Aufzeichnungen gesprächsfähig aufbereiten (Ruschel, 2013, S. 8).

Das Beurteilungsgespräch dient nicht nur dem Ausbilder als Einschätzung über den aktuellen Lern- und Leistungsstand des Auszubildenden, sondern es dient dem Azubi auch als Orientierung über seinen Kenntnisstand, seine Fähigkeiten und Fertigkeiten. Zunächst sollte zu Beginn dem Auszubildenden der Zweck des Gesprächs erläutert werden. Anschließend sollte der Ausbilder seine schriftliche Beurteilung anhand konkreter Beispiele vortragen und dem Auszubildenden Hinweise auf daraus resultierende Folgen geben. Ziel darf es dabei nicht sein, ein "Urteil" über den Auszubildenden zu fällen und ihn so zu demotivieren. Vielmehr geht es darum, ihm eine Rückmeldung über seinen Leistungsstand zu geben und mit ihm in die Zukunft zu blicken und dies mit einem Rückblick zu verknüpfen. Dem Auszubildenden muss hier Gelegenheit dazu gegeben werden, sich zu äußern und eine Stellungnahme abzugeben. Wichtig ist dabei, dass jedes Gespräch nicht nur eine inhaltliche Ebene, sondern auch eine Beziehungsebene hat. Der Ausbilder sollte also pädagogisch klug im weiteren Gesprächsverlauf mit dem Auszubildenden eventuelle Defizite analysieren und unter der Berücksichtigung der Vorstellungen des Lehrlings, mit ihm erforderliche Maßnahmen besprechen. Der Ausbilder sollte seinem Azubi sowohl positive als auch negative Konsequenzen seines Verhaltens aufzeigen und ihm Hilfe anbieten sowie getroffene Vereinbarungen, wie weitere Kontrollgespräche, schriftlich festhalten und sich die Beurteilung unterschreiben lassen (Semper/Gress/Franke, 2010, S. 329f. und Ruschel, S. 6ff.).

Um den Erfolg und die Nachbereitung des Beurteilungsgesprächs optimal sicherzustellen, ist es wichtig, dass das gesamte Gespräch durch Wertschätzung, Anerkennung und gegenseitigem Verständnis geprägt ist. Auch sollte am Ende des Gesprächs sicher sein, dass der Auszubildende alles verstanden hat und die Gesprächsziele erreicht wurden. Das Ziel ist, dass der Auszubildende sorgfältiger seine Arbeit erledigt, um Fehler zu vermeiden, um so den Erfolg der Berufsausbildung für beide Seiten noch optimaler zu gewährleisten.

4.3 Dimensionen der Erfolgskontrolle

4.3.1 Kosten-, Effektivitäts- und Rentabilitätskontrolle

Um eine qualitativ hochwertige Berufsausbildung durchzuführen, ist es nötig, dass das Unternehmen Geld in seinen Auszubildenden investiert. Nur so kann gewährleistet werden, dass dem Lehrling alle Sachmittel, die er benötigt, zur Verfügung stehen, er an Entwicklungsmaßnahmen teilnehmen kann und er so gefördert wird. Um die genauen

Ausbildungskosten benennen zu können, muss jeder Einsatz von Personen- und Sachmitteln erfasst und bewertet werden. Welche Kosten genau zu berücksichtigen sind zeigt die folgende Abbildung:

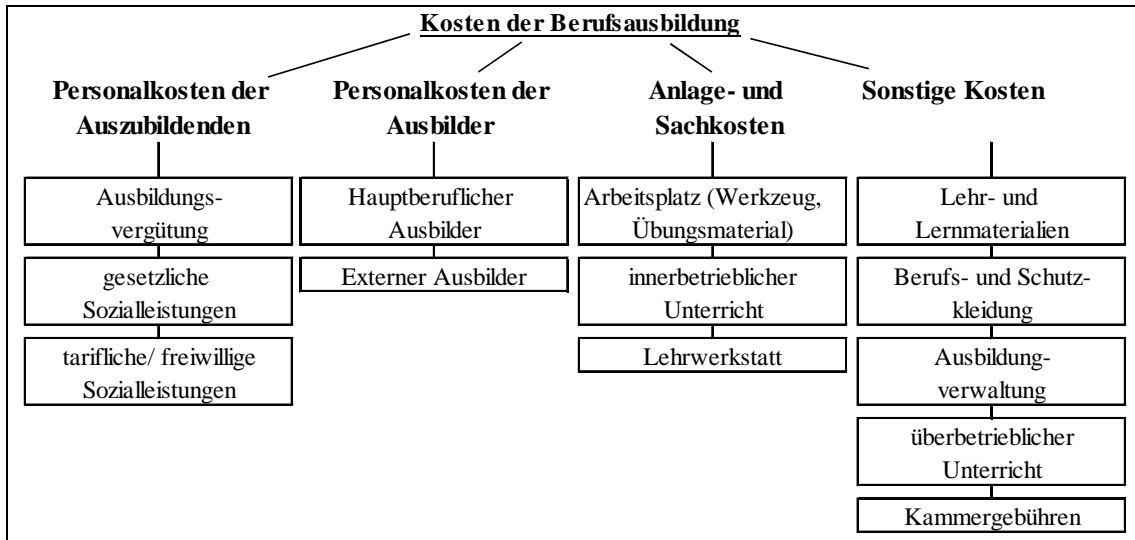


Bild 4.3.1 Kostenarten der betrieblichen Berufsausbildung (Quelle: in Anlehnung an Beicht, U./ Walden, G., 2002, BiBB)

Bei dieser Betrachtung der Bruttokosten muss berücksichtigt werden, dass die Erträge, die ein Auszubildender mit seiner produktiven Arbeit leistet, noch gegengerechnet und damit die Nettokosten der Berufsausbildung ermittelt werden müssen. Das Bundesinstitut für Berufsbildung führte dazu im Jahr 2000 eine Erhebung nach Vollkostenrechnung durch, bei welcher auch die Kosten nebenberuflicher Ausbilder und nebenberuflichen Personals berücksichtigt sind. Nach dieser belaufen sich die Kosten für einen Auszubildenden pro Jahr auf 16.435 €. Die Hälfte davon kann den Personalkosten zugeordnet werden und allein 37 Prozent der Bruttokosten entfallen auf die Ausbildungsvergütung, die damit die bedeutendste Kostenart darstellt. Die Kosten des Ausbildungspersonals liegen bei 36 Prozent, die der Anlage- und Sachkosten bei 3 Prozent und die der sonstigen Kosten bei 11 Prozent. Die Ausbildungserträge erreichen nach dieser Studie eine durchschnittliche Höhe von 7.730 €. Dadurch verringern sich die ursprünglich berechneten Bruttokosten auf 8.705 € Nettokosten pro Auszubildenden pro Jahr. Durch ein unterschiedliches Niveau der Ausbildungsvergütung sind die betrieblichen Ausbildungskosten regional unterschiedlich hoch.

Das Kosten-Controlling befasst sich nach Eichenberger (1992, S. 250) mit der Input-Steuerung der Personalentwicklung. Zu diesem Zweck werden die Kosten der Personal-

entwicklung in der Berufsausbildung analysiert, budgetiert und kontrolliert. Hierbei stellen Kennzahlen ein zentrales Instrument des Personalcontrollings dar. Durch diese sollen komplexe Sachverhalte der Personalarbeit und die damit verbundene Menge an Informationen, in einer komprimierten und überschaubaren Form dargestellt werden. Wunderer/Jaritz (2007, S. 212f.) teilen die wichtigen Wertschöpfungsindikatoren des Personalcontrollings nach Inputgrößen, Prozessgrößen und Outputgrößen ein.

Die Inputkennzahlen beziehen sich auf alle in der Personalentwicklung der Berufsausbildung eingesetzten Ressourcen und Sachmittel. Ermittelt werden können hier z.B. die Kosten der Auszubildendensuche, die Kosten eines Assessment-Centers oder die Personalkosten und Sachkosten eines einzelnen Auszubildenden.

Mit Hilfe der Prozesskennzahlen kann die Effizienz der Personalarbeit in der Berufsausbildung ermittelt werden. Es geht um die – von Schindler (2010, S. 19) reflektierte Grundfrage – „Tun wir die Dinge richtig?“, was seitens der Ausbilder und der Personalabteilung getan wird. Ermittelt werden kann hier z.B. die Zufriedenheit der Auszubildenden mit der Arbeitsgestaltung (z.B. Job-Rotation-Maßnahmen, Seminare oder Verkaufstrainings), die Qualität der Ausbilder oder die Produktivität des Auszubildenden.

Die Outputsteuerung bezieht sich demgegenüber auf ein reines Effektivitätscontrolling. Unter Effektivität soll dabei die Eignung eines Mittels verstanden werden, ein Ziel zu erreichen. Konnten also mit dem Ausbildungskonzept und allen dazu eingesetzten Mitteln die Ziele der Berufsausbildung sowohl für das Unternehmen wie auch für den Auszubildenden erreicht werden? Nach Fellenstein (1996, S. 187) „ermittelt das Effektivitätscontrolling (Erträge/Kosten) den Beitrag einzelner personalwirtschaftlicher Aktivitäten zum Unternehmenserfolg“. Hier kann also z.B. der Wertschöpfungsbeitrag eines Auszubildenden zum Gesamtunternehmenserfolg beziffert werden.

Das Rentabilitätscontrolling stellt das Verhältnis zwischen Input und Output her. Dadurch können Aussagen darüber getroffen werden, ob sich die Berufsausbildung für beide Seiten gelohnt hat. Eine Personalentwicklungsmaßnahme gilt dann als erfolgreich, wenn der Quotient aus wirtschaftlichem Output und kostenmäßigem Input größer als 1 ist (Fellenstein, 1996, S. 187).

Durch all diese Informationen wird die Voraussetzung geschaffen, die Personalentwicklung in der Berufsausbildung unter Rentabilitäts Gesichtspunkten zu beurteilen und diese

nach ihnen auszurichten (Mentzel, 1994, S. 254), um den Unternehmenserfolg durch eigene Fachkräfte zu steigern und so wettbewerbsfähig zu bleiben

4.3.2 Nutzen der Berufsausbildung

Um den Nutzen der eigenen Ausbildungstätigkeit aus Sicht des Betriebes zu bestimmen, sollte zunächst festgestellt werden, dass Berufsausbildung eine wichtige Investition in die Zukunft darstellt. Der Nutzen einer Berufsausbildung liegt dabei nicht nur in den Erträgen, welche ein Auszubildender mit seiner produktiven Arbeit erwirtschaftet, um diese sich die Bruttokosten verringern. Auch muss genannt werden, dass ein Betrieb durch die Übernahme eines Auszubildenden in ein Beschäftigungsverhältnis erhebliche Kosten spart. Nach einer Studie des BIBB (2002, S. 33) ergibt sich danach für die durch Ausbildung eingesparten Rekrutierungskosten ein Schätzwert von 5.800 € pro einzustellender Fachkraft. Weiter ging hervor, dass bei Verzicht auf Berufsausbildung, die anfallenden Rekrutierungskosten in sehr vielen Fällen die durch eine Berufsausbildung tatsächlich anfallenden Kosten kompensieren.

Weitere Aspekte, die den Nutzen einer Berufsausbildung für den Betrieb widerspiegeln, sind das steigende Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit sowie bei Kunden und Lieferanten. Einen weiteren Nutzen erfährt das Unternehmen bei Übernahme des Auszubildenden in ein Arbeitsverhältnis dadurch, dass es auf eigene ausgebildete Fachkräfte zurückgreifen kann. So entstehen dem Unternehmen keine neuen Einarbeitungskosten oder Kosten der Personalgewinnung. Die übernommenen Auszubildenden kennen das Unternehmen sowie die Arbeitsabläufe, sind qualifiziert und motiviert. Diese Mitarbeiter fühlen sich mit dem Unternehmen verbunden, sie wurden gefördert und gefordert, um die Chance zu bekommen, die weitere Laufbahnplanung direkt im Ausbildungsunternehmen zu vollziehen.

Walden/Herget (2002, S. 33) führen weiterhin auf, dass bei externen Fachkräften auch ein höheres Risiko von Fehlbesetzungen besteht, wodurch dem Unternehmen auch die damit verbundenen Fluktuationskosten ansteigen würden. Auch können durch Ausbildung Ausfallkosten vermieden werden, die dadurch entstehen würden, dass ein bestehender Fachkräftebedarf über eine längere Zeit nicht mit qualifiziertem Personal abgedeckt werden kann.

Auch Faktoren, wie eine starke Teambildung im Unternehmen und damit verbunden das Wissen für den Ausbilder, dass seine Mühen nicht umsonst waren, sondern das Unter-

nehmen an qualifiziertem Humankapital dazugewonnen hat, bilden einen wichtigen Nutzenaspekt.

Fazit

Jedem Unternehmen sollte vor der Entscheidung auszubilden klar sein, welche Verantwortung mit dieser verbunden ist. Es wurde verdeutlicht, durch welche Planungsmaßnahmen die Ausbildung schon vor Beginn optimiert werden kann. Bei der Umsetzung im Ausbildungsplan sollten Betrieb und Schule in Kombination betrachtet werden. Auch außerbetriebliche Maßnahmen müssen berücksichtigt werden. Um alle Maßnahmen in der Berufsausbildung zielorientiert zu steuern, muss auch der Umgang mit schwierigen Situationen vermittelt werden, da auch diese zum Berufsalltag gehören.

Aus der Controlling-Perspektive wurde gezeigt, dass die Ausbildung eines jungen Menschen für ein Unternehmen viele Kosten verursacht, der Nutzen dieser aber in vieler Hinsicht den Ertrag aus der Berufsausbildung für das Unternehmen und den Auszubildenden rechtfertigt.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich Ausbildung lohnt, wenn diese bedarfsgerecht und zielorientiert betrieben wird, regelmäßige Erfolgskontrollen durch den Ausbilder stattfinden, die Auszubildenden übernommen werden und damit diese Fachkräfte als eine langfristige Investition in die Zukunft betrachtet werden können. Dadurch fallen die gesamten Opportunitätskosten weg, die bei Verzicht auf Berufsausbildung entstehen würden. Für Auszubildende bedeutet eine qualifizierte Ausbildung mit einem guten Berufsschulzeugnis einen sehr guten Start in den Berufsalltag, sei es das sich dieser im Ausbildungsunternehmen oder einem anderen Betrieb vollziehen wird. Es ist so auch für den Auszubildenden die Grundlage geschaffen, weiter auf der Ausbildung aufzubauen, sich weiterzuentwickeln und so auf dem Arbeitsmarkt immer gute Chancen zu haben, einen bedarfsgerechten fördernden Job zu bekommen.

Literaturverzeichnis

- Becker, M. (2005a): *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 4. Aufl.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Becker, M. (2009): *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 5. Aufl.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Beicht, U./ Walden, G. (06/ 2002): *Wirtschaftliche Durchführung der Berufsausbildung- Untersuchungsergebnisse zu den Ausbildungskosten der Betriebe.* Abgerufen am 05. Juni 2013 von <http://www.bibb.de/dokumente/pdf/BWP-2002-H6-38ff.pdf>.
- Berthel, J. (2000): *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 6. Aufl.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bildungs- und Technologiezentrum der Handwerkskammer zu Leipzig (2012). *Überbetriebliche Lehrunterweisung. Rechtliche Grundlagen. Hinweise. Teilnahmenachweis.* (HWK Leipzig, Hrsg.).
- Brinkrolf, R./ Mönkediek, W. (2008): *Das System der Dualen Berufsausbildung.* Abgerufen am 24. Juni 2013 von <http://www.hwk-os-el.de/index.php/berufsausbildung/duale-berufsausbildung>.
- DEHOGA Hotel- und Gaststättenverband Sachsen e.V. (2013): *Warum sich Ausbildung für Betriebe lohnt.* Abgerufen am 03. Juni 2013 von <http://www.dehogasachsen.de/cms/index.php?id=115>.
- DGFP – Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2001): *Personalcontrolling in der Praxis.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Dieckerhoff, W./ Friedrichs, K. (2003): *Jugend und Politik. Lern- und Arbeitsbuch für das Fach Sozialkunde an berufsbildenden Schulen.* Troisdorf: Bildungsverlag EINS GmbH.
- Eichenberger, P. (1992): *Betriebliche Bildungsarbeit: Return on Investment und Erfolgscontrolling.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- Einsiedler, H./ Breuer, K./ Hollstegge, S./ Janusch, M. (1999): *Organisation der Personalentwicklung: strategisch ausrichten, zielgenau planen, effektiv steuern.* Neuwied: Luchterhand Verlag.
- Euler, D. (2005): *Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung.* Abgerufen am 01. Juli 2013 von <http://www.blk-bonn.de/papers/heft127.pdf>.
- Fellenstein, D. (1996): *Personalentwicklungs-Controlling in Banken.* Bern: Paul Haupt Verlag.
- Hasler, M.-L. (2011): *Die richtigen Auszubildenden gezielt und systematisch auswählen.* (U-Form-Verlag Solingen, Hrsg.) letztmalig abgerufen am 04. August 2013 von http://www.ihk-koeln.de/upload/Vortrag_Fr_Hasler_gezielte_Auswahl_10891.pdf.
- Hossiep, R./ Mühlhaus, O. (2005): *Personalauswahl- und entwicklung mit Persönlichkeitstests, Praxis der Personalpsychologie.* Göttingen: Hogrefe-Verlag.

- IHK Köln (2013): *Ausbildungsrahmenplan für die Berufsausbildung in den industriellen Elektroberufen*. Abgerufen am 13. Juli 2013 von http://www.ihk-koeln.de/upload/01253-rpelekbetrieb_1253.pdf.
- IHK Köln (2013): *Ausbildungsverordnungen und Rahmenpläne*. Abgerufen am 03. Juli 2013 von http://www.ihk-koeln.de/13663_ausbildungsordnung_undrahmenplaene.axcms.
- Kirkpatrick, D. L. (1999): *Evaluating training programs*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Klein, U. (1989): *Determinanten des Lern- und Anwendungserfolgs in der betrieblichen Fortbildung- Determinants of learning and application success in in-hous advanced vocational education*. München: Hampp Verlag.
- Klimecki, R./ Gmür, M. (2005): *Personalmanagement. Funktionen, Strategien, Entwicklungsperspektiven*. 3. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag.
- Kluge, M./Buckert, A. (2013): *Der Ausbilder als Coach. Auszubildende motivieren, beurteilen und gezielt fördern*. 5. Aufl. Köln: Luchterhand Verlag.
- Knorr, E. (2004): *Professionelles Personalcontrolling in der Personalbeschaffung. Grundlagen, Instrumente, Ziele*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Lang, K. (2000): *Bildungs Controlling. Personalentwicklung effizient planen, steuern und kontrollieren*. Wien: Linde Verlag.
- Meier, N. (2007): *Verhaltenstraining in der Personalentwicklung. Erfolgskriterien und Transfersicherung. Eine Praxisstudie*. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag.
- Mentzel, W. (1994): *Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden*. 6. Aufl. Freiburg im Breisgau: Haufe Verlag.
- Metz, F. (1995): *Konzeptionelle Grundlagen, empirische Erhebungen und Ansätze zur Umsetzung des Personal-Controlling in der Praxis*. Frankfurt am Main/Berlin/New York/Paris/Wien: Peter Lang Verlag.
- Metzler, C./ Michalski, C./ Achtenhagen, C. (2012): *Fachkräfte sichern. Duale Berufsausbildung*. Abgerufen am 15. Juli 2013 von http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/fileadmin/media/Themenportale-3/KoFa/PDFs-Instrumente/Duale_Berufsausbildung_bf.pdf.
- Papmehl, A. (1999): *Personal-Controlling. Human-Ressourcen effektiv entwickeln*. 3. Aufl. Heidelberg: Sauer Verlag.
- Rohrschneider, U./ Lorenz, M. (2010): *Der Personalentwickler. Instrumente, Methoden, Strategien*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Ruschel, A. (2013): *Anzahl Azubis pro Ausbilder*. Abgerufen am 16. Juli 2013 von <https://foraus.bibb.de/forum/showthread.php?1435-anzahl-azubis-pro-ausbilder>.
- Ruschel, A. (2013): *Das Beurteilungsgespräch*. letztmalig abgerufen am 03. August 2013 von <http://adalbert-ruschel.de/downloads/das%20beurteilungsgespraech.pdf>.

- Ruschel, A. (2013): *Der Ausbilder/die Ausbilderin im dualen Berufsausbildungssystem der Bundesrepublik Deutschland*. Abgerufen am 12. Juli 2013 von <http://www.adalbert-ruschel.de/downloads/der%20ausbilder.pdf>.
- Sattelberger, T. (1989): Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): *Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schellschmidt, K.-D. (2008): Training off the job. In: Bröckermann, R./ Müller-Vorbrüggen, M. (Hrsg.): *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung*. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Schier, W. (2008): Training on the job und Training near the job. In: Bröckermann, R./ Müller-Vorbrüggen, M. (Hrsg.): *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung*. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Schindler, U./ Brunn, S. (2001): *Personalentwicklungscontrolling in Banken. Strategische und operative Gestaltungsansätze*. In: Bank-Archiv, Heft 6.
- Semper, L./ Gress, B./ Franke, K. (2010): *Die Handwerkerfiel. Berufs- und Arbeitspädagogik. Zur Vorbereitung auf die Meisterprüfung Teil IV Ausbildereignungsprüfung*. 49. Aufl. Bad Wörishofen: Holzmann Verlag.
- Solga, M. (2005a): *Management des Lerntransfers*. In: Ryschka, J./ Solga, M./ Mattenklott, A. (Hrsg.): *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Walden, G./ Herget, H. (06/ 2002): *Nutzen der betrieblichen Ausbildung für Betriebe- erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung*. Abgerufen am 06. Mai 2013 von <http://www.bibb.de/dokumente/pdf/BWP-2002-H6-32ff.pdf>.
- Wunderer, R./ Jaritz, A. (2006): *Unternehmerisches Personalcontrolling. Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement*. 3. Aufl. Köln: Wolters Kluwer Verlag.
- Zdrowomyslaw, N. (2007): *Personalcontrolling. Der Mensch im Mittelpunkt. Erfahrungsberichte, Funktionen und Instrumente*. 1. Aufl. Gernsbach: Deutscher Betriebswirte Verlag.

Gesetzestext

- Arbeitsgesetze (ArbG) (2011): Berufsbildungsgesetz (BBiG) Seiten 216-251. 78. Aufl. München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG.

Studienbriefe

- Schindler, U. (2008). *Personalentwicklung. Studienbrief 2-034-0006*. 2.Aufl. Brandenburg: Service-Agentur des HDL.
- Schindler, U. (2010). *Personalcontrolling. Studienbrief 2-034-0010*. 2.Aufl. Brandenburg: Service-Agentur des HDL

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne unerlaubte Hilfe Dritter verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen stammen, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit lag in gleicher oder ähnlicher Weise noch keiner Prüfungsbehörde vor und wurde bisher noch nicht veröffentlicht.

Unterschrift: _____

Landsberg, den 16.08.2013