

# Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“

Praxisstandard und Selbstbewertung für Unternehmer



Die **Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“** wurde als Selbstbewertungs-Check und gemeinsamer Praxisstandard entwickelt. Herausgegeben wird die Potenzialanalyse von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“, einem eigenständigen Netzwerk unter dem Dach der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA). Sie ermöglicht kleinen und mittleren Unternehmen, die Potenziale ihrer betrieblichen Bildung zu überprüfen und auszuschöpfen. Die Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ behandelt alle wesentlichen Themen der betrieblichen Bildung.

Die **Initiative Neue Qualität der Arbeit** ist eine gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Arbeitgeberverbänden und Kammern, Gewerkschaften, der Bundesagentur für Arbeit, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen. Ihr Ziel: mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland. Dazu bietet die im Jahr 2002 ins Leben gerufene Initiative inspirierende Beispiele aus der Praxis, Beratungs- und Informationsangebote, Austauschmöglichkeiten sowie ein Förderprogramm für Projekte, die neue personal- und beschäftigungspolitische Ansätze auf den Weg bringen.

Die **Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland** fördert eine erfolgreiche, mitarbeiterorientierte Unternehmensführung durch die Entwicklung zeitgemäßer Praxisstandards und bietet vielfältige regionale Unterstützungsstrukturen speziell für kleine und mittlere Unternehmen. Derzeit arbeiten über 250 Partner in der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ mit, unter anderem Bund und Länder, Unternehmerverbände, Fachverbände, Innungen, Handwerkskammern, Gewerkschaften, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Forschungsinstitute und Dienstleister.

Die **Offensive Gutes Bauen** ist eine nationale Initiative von 150 Partnern, unter anderem Bund und Länder, Verbraucherschutzverbände der Bauherren, Unternehmerverbände und Kammern, IG BAU, BG BAU, Fachverbände, Krankenkassen, Forschungsinstitute und Dienstleister. Die Initiative

- motiviert Bauherren, die Vorteile von Qualität, Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit wahrzunehmen
- fördert Kommunikation und Kooperation im Bauprozess
- unterstützt Baubetriebe bei einer erfolgreichen, mitarbeiterorientierten Unternehmensführung.

# Inhalt

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“</b>   | <b>2</b>  |
| <b>Wie können Sie mit der Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ arbeiten?</b>            | <b>5</b>  |
| <b>Starthilfe: Mit welchem Thema der Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ beginnen?</b> | <b>7</b>  |
| <b>Lernen und Weiterbildung im Betrieb</b>   |           |
| 1. Strategische Überlegungen   | 8         |
| 2. Führung und lernförderliches Betriebsklima  | 10        |
| 3. Lernen im Betrieb fördern   | 12        |
| 4. Weiterbildung nutzen  | 14        |
| <b>Betriebliche Berufsausbildung</b>   |           |
| 5. Ausbildungsbetrieb: Bedarf, Kosten, Nutzen und Eignung                                  | 16        |
| 6. Auszubildende werben und einstellen   | 18        |
| 7. Ausbildung gestalten  | 20        |
| 8. Ausbildung Schritt für Schritt umsetzen   | 22        |
| 9. Prüfung meistern und Übernahme klären   | 24        |
| <b>Glossar</b>   | <b>25</b> |
| <b>Quellen</b>   | <b>27</b> |
| <b>Selbsterklärung</b>   | <b>28</b> |
| <b>Maßnahmenplan</b>   |           |
| <b>Impressum</b>   |           |

In der Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ wird auf eine geschlechtsneutrale Schreibweise geachtet. Wo das nicht möglich ist, wird zugunsten der besseren Lesbarkeit das ursprüngliche grammatische Geschlecht als Klassifizierung von Wörtern verwendet. Es wird hier ausdrücklich darauf hingewiesen, dass damit auch jeweils das andere Geschlecht angesprochen ist.





**Potenzialanalyse  
„Betriebliche Bildung“**

## Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ – Selbstbewertung für Unternehmer

Veränderungen in der Arbeitswelt, zum Beispiel durch Digitalisierung und den demografischen Wandel, erfordern in Betrieben eine ständige Weiterentwicklung der Kompetenzen und eine Anpassung der Qualifikationen der Beschäftigten. Die Halbwertszeit des betrieblichen Wissens beträgt vier Jahre (im IT-Bereich 1,5 Jahre), das heißt, in vier Jahren ist die Hälfte des betrieblichen Wissens veraltet (im IT-Bereich in eineinhalb Jahren). Kontinuierliches Erwerben neuen Wissens wird also zunehmend wichtiger für die Wettbewerbsfähigkeit und für Innovationen. Ob Ihr Unternehmen dauerhaft am Markt bestehen kann, hängt wesentlich von der Lernbereitschaft und den Kompetenzen Ihrer Beschäftigten ab.

Erfolgreiche Betriebe sorgen deswegen dafür, dass ihre Beschäftigten ständig und systematisch lernen: im Arbeitsprozess, durch gezielte Weiterbildung und durch Ausbildung. Sie sorgen dafür, dass Lernen Freude macht. Die betriebliche Aus- und Weiterbildung wird so Bestandteil einer systematischen Personal- und Organisationsentwicklung.

Erschwert wird die Absicherung der notwendigen Kompetenzen im Betrieb durch den Wettbewerb um Auszubildende und qualifizierte Fachkräfte. Dieser Wettbewerb stellt gerade kleine und mittlere Unternehmen vor große Herausforderungen. Engpässe drohen u. a. durch den demografischen Wandel und die Konkurrenz mit größeren Unternehmen. Dabei sind in kleineren Betrieben viele Potenziale vorhanden, um geeignetes Personal zu finden, zu binden und zu fördern.

### ► Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“

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

**1. Lernen und Weiterbildung im Betrieb:** Eine lernförderliche Atmosphäre im Betrieb benötigt die Unterstützung der Führungskräfte. Nur wenn sie gegeben ist, können Sie die Potenziale des Lernens im Arbeitsprozess und der Weiterbildung systematisch nutzen. Mit der Potenzialanalyse können Sie die gegebenen Möglichkeiten überprüfen und erschließen.

### Warum sich Weiterbildung im Unternehmen lohnt:

- Weiterbildung unterstützt die Innovationsfähigkeit, dient so der Wertschöpfung.
- Sie dient zur Fachkräftesicherung und fördert die Bindung der Beschäftigten an den Betrieb.
- Beschäftigte werden dabei unterstützt, steigende Qualifikationsanforderungen zu erfüllen, indem ihre Kompetenzen und Qualifikationen erweitert werden.
- Einarbeitungskosten aufgrund externer Rekrutierung können eingespart werden.
- Weiterbildung fördert die Motivation.
- Sie steigert die Arbeitgeberattraktivität nach innen und außen.

**2. Betriebliche Berufsausbildung:** Um einen hohen Ausbildungserfolg und Wirkung für den Betrieb zu erzielen, sollte die Ausbildung systematisch und gezielt erfolgen. Die Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ hilft Ihnen bei einer optimalen Gestaltung der Ausbildung. Studien des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) zeigen, dass es sich für Betriebe lohnt, den eigenen Nachwuchs auszubilden.

### Warum sich betriebliche Berufsausbildung für Unternehmen lohnt:

- Ausbildung bindet den ausgebildeten Nachwuchs an das Unternehmen.
- Im Betrieb ausgebildete Beschäftigte verfügen über das im Unternehmen erforderliche Know-how und sind mit betrieblichen Abläufen vertraut.
- Auszubildende leisten einen Beitrag zur Produktivität. Rund zwei Drittel der Bruttokosten einer Ausbildung werden durch die produktiven Leistungen des Auszubildenden ausgeglichen.
- Die Übernahme von Ausbildungsabsolventinnen und -absolventen spart Personalgewinnungs- und Einarbeitungskosten.
- Ausbildung schafft Imagevorteile für den Ausbildungsbetrieb und steigert die Arbeitgeberattraktivität.



### ► Eigene Stärken und Handlungsbedarfe erkennen

Nutzen Sie die einzelnen Checkpunkte, um die Lernbereitschaft in Ihrem Betrieb, Ihre Aus- und Weiterbildungspraxis und Ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu bewerten. Sie ermitteln so Ihre Stärken und möglichen Handlungsbedarf in den jeweiligen Themenbereichen. Entscheiden Sie dann, an welchen Stellen Sie etwas verbessern wollen. Zur leichteren Handhabung werden wichtige Begriffe am Ende der Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ in einem Glossar erläutert.

Die Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ gibt es als gedruckte Broschüre und als Online-Tool:

[www.offensive-mittelstand.de](http://www.offensive-mittelstand.de).

Im Online-Tool der Potenzialanalyse sind weiterführende Praxishilfen hinterlegt, die Ihnen helfen, die festgestellten Handlungsbedarfe gezielt und kompetent anzugehen. So finden Sie hier beispielsweise die bewährten Praxishilfen des BIBB-Modellprogramms „Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung“.



### ► Für wen ist die Potenzialanalyse gedacht?

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

### ► Wer steckt hinter der Potenzialanalyse?

Die Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ wurde von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ sowie der „Offensive Gutes Bauen“, zwei eigenständigen nationalen Netzwerken, unter dem Dach der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gemeinsam als Praxisstandard und Selbstbewertungs-Check mit allen Partnern entwickelt, im Plenum verabschiedet und herausgegeben (Innenseite des Titels). An der Abstimmung war auch das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) beteiligt. Die Entwicklung der Potenzialanalyse wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert.

Die Konzepterstellung und die Moderation des Abstimmungsprozesses erfolgte durch das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb), die BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft und die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).



Weitere Qualitätskriterien und Praxishilfen zur Ausbildung finden Sie im Leitfaden „Qualität der betrieblichen Berufsausbildung“ des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB). Der Leitfaden kann online in deutscher und englischer Version heruntergeladen werden.

BiBB Modellversuche: [www.bibb.de/qualitaet](http://www.bibb.de/qualitaet) bzw. [www.bibb.de/Modellversuche](http://www.bibb.de/Modellversuche)

[www.deqa-vet.de](http://www.deqa-vet.de) > Qualitäts-Tools für die Ausbildungspraxis

[www.foraus.de](http://www.foraus.de) > Themen > Qualitätsentwicklung in der betrieblichen Ausbildung

The screenshot shows the BIBB website interface. At the top, there are navigation tabs: 'Das BIBB', 'Die Themen', and 'Unser Service'. Below this, a breadcrumb trail reads 'Startseite > Die Themen > Praxis und Projekte > Modellversuche'. The main content area is titled 'Qualität' and features a green header with a list of sub-topics: 'IQ', 'PK-QA3', 'AusbildungsMEISTER', 'Ausbildungsqualitäts-Messwert', 'Gesamtes QES', 'QESOP', 'SAC', 'QLAB', 'Betrieblicher Ausbildungscheck', and 'Prüfung'. Below the header, there is a section titled 'Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung' with a logo and a short text block. At the bottom, there is a footer with a date '17. FEBRUAR 2015', a small image, and the text 'Praxisperbe Instrumente für eine hochwertige Berufsausbildung'. On the right side of the footer, it says 'Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung'.

# Wie können Sie mit der Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ arbeiten?

## ► Starthilfe

Die „Starthilfe“ (Seite 7) gibt eine Übersicht über die Themenfelder der Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ und ermöglicht Ihnen festzustellen, in welchem Bereich Sie den größten Handlungsbedarf haben.

## ► Bearbeitung der Potenzialanalyse

Für die Bearbeitung der gesamten Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ benötigen Sie etwa 60 bis 90 Minuten Zeit. Sie können auch einzelne Module auswählen und die Themen Schritt für Schritt bearbeiten.

Unter [www.offensive-mittelstand.de](http://www.offensive-mittelstand.de) finden Sie alternativ eine interaktive Fassung der Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“.

Bearbeiten Sie die neun Themen der Potenzialanalyse und legen den Handlungsbedarf zu den Checkpunkten fest, indem Sie das entsprechende Feld (grün, orange, rot) ankreuzen. Klappen Sie den Maßnahmenplan (hintere Umschlagseite) auf und legen Sie die konkreten Maßnahmen fest, die Sie in Ihrem Unternehmen umsetzen wollen.

Anregungen und Beispiele für geeignete Maßnahmen finden Sie in den Aufzählungen unter den jeweiligen Checkpunkten. Sie können auch mehrere Maßnahmen zu einem Checkpunkt festlegen.

In der nächsten Spalte priorisieren Sie Ihre Maßnahmen.

Priorität 1 = kurzfristig; Priorität 2 = mittelfristig; Priorität 3 = langfristig.

Schließlich sollten Sie festlegen, wer für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich ist, wann mit der Maßnahme begonnen wird und wann die Umsetzung der Maßnahme überprüft wird.

## ► Selbsterklärung ausfüllen

Wenn Sie

- alle neun Themen und alle Punkte der Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ komplett bearbeitet,
  - mindestens zehn Maßnahmen in den Maßnahmenplan aufgenommen, beschrieben und nach Dringlichkeit bewertet und
  - die verantwortliche Person, Zeit und Kontrolle festgelegt haben,
- haben Sie eine komplette Selbsterklärung vorgenommen. Sie können dann die Selbsterklärung auf Seite 28 ausfüllen.

Mit dieser Selbsterklärung dokumentieren Sie, dass Sie mit der Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ eine gründliche Überprüfung der Organisation ihrer Betrieblichen Bildung im Unternehmen vorgenommen haben. Sie können die Selbsterklärung als Aushang im Betrieb nutzen. Sie sollten dann allerdings die ausgefüllte Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ und die Maßnahmen dokumentieren, damit Sie auf Nachfrage die Richtigkeit der Selbsterklärung belegen können (zum Beispiel gegenüber Banken, Versicherungen, Arbeitsschutzämtern).



Hier die eigenen Vorhaben eintragen

Maßnahmenplan aufklappen (hintere Umschlagseite) oder kopieren und zum Eintragen bereitlegen

| Maßnahmenplan Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ |  |           |                        |               |                       |
|---|--|-----------|------------------------|---------------|-----------------------|
| Checkpunkt  | Maßnahme   | Priorität | Umsetzung              |               |                       |
|   |  |           | Verantwortliche Person | Beginn: Datum | Kontrolle: Datum      |
| 1.1 Betriebliche Bildung                              | Regelmäßige Mitarbeitergespräche über Weiterbildungsmaßnahmen  | 1         | Frieder Hendrich       | 10.10.20xx    | Suse Mayer 15.12.20xx |
| 1.2 Kompetenzentwicklung                              | Unternehmensleitlinien Interne Blogs, Foren/Cloud              | 3         | Ich selbst             | 18.12.20xx    | Ich selbst 22.12.20xx |
| 1.3 Kompetenzen im Unternehmen                        | Qualifikationen der Belegschaft über Personalunterlagen prüfen | 2         | Suse Mayer             | 03.10.20xx    | Ich selbst 15.12.20xx |

Selbsterklärung ausfüllen

**SELBSTERKLÄRUNG**

„Betriebliche Bildung“

Das Unternehmen

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Name/Adresse

erklärt, dass es nach der Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ und der damit verbundenen systematischen und strukturierten Art betriebliche Bildung betreibt.

Die Selbsterklärung basiert auf der Selbstbewertung vom \_\_\_\_\_ mit der Dokumentennummer \_\_\_\_\_

Die Selbstbewertung wurde von der Geschäftsführung auf Grundlage der Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ durchgeführt.

Ort/Datum \_\_\_\_\_ Unterschrift Geschäftsführer/-Geschäftsführer \_\_\_\_\_

Die Selbsterklärung ist nur gültig, mit der Selbstbewertung und ist befristet auf maximal 2 Jahre.

## Die INQA-Instrumentenfamilie der Selbstbewertungs-Checks

Die Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ ist Teil der INQA-Instrumentenfamilie aus Selbstbewertungs-Checks und Praxisstandards, mit denen Betriebe ihre Potenziale zu den jeweiligen Themen erschließen können.

Das Besondere all dieser Instrumente:

- ▶ Sie wurden im Konsens aller Partner der Offensive Mittelstand sowie weiterer relevanter Partner zum jeweiligen Thema als Praxisstandard und Selbstbewertungs-Checks entwickelt.
- ▶ Sie folgen der gleichen Systematik und Methodik (orientiert am Wertschöpfungsprozess, kontinuierliche Verbesserung, Beschreibung guter Praxis/Stand der Arbeitswissenschaft, jedes Thema auf zwei Seiten, Print und online).
- ▶ Sie sind ein systematisches Betrachtungsmuster und ein niederschwelliger Einstieg in das jeweilige Thema (auch ein Einstieg in zertifizierte Systeme wie QM, AMS, ÖKO-Audit, Qualitätssiegel von Institutionen).
- ▶ Jedes Unternehmen kann nach vollständiger Bearbeitung des jeweiligen Selbstbewertungs-Check und Praxisstandards eine Selbsterklärung ausfüllen, und damit dokumentieren, dass er seinen Betrieb zum jeweiligen Thema systematisch gestaltet („CE-Zertifizierung für das Management“).
- ▶ Weiterführende Praxishilfen der Partner der INQA-Netzwerke sind hinterlegt.

Die Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ sowie alle anderen Selbstbewertungs-Checks und Praxisstandards wurden von der Offensive Mittelstand gemeinsam mit der Offensive Gutes Bauen im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit erarbeitet. Die Nutzung aller Instrumente ist kostenfrei.





# Starthilfe: Mit welchem Thema der Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ beginnen?

Ziel dieses Quick-Checks ist es herauszufinden, bei welchem der neun Themen der Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ Sie vor allem Handlungsbedarf haben. Mit diesen Themen sollten Sie beginnen.

Nutzen Sie die Einstiegsfragen und bewerten Sie dann nach dem Ampelprinzip Ihren Handlungsbedarf. Je nach Bedarf können Sie dann die Potenzialanalyse wie einen Werkzeugkasten nutzen und direkt einen für Sie besonders relevanten Themenbereich entdecken.

| Die neun Themen der Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“   | Handlungsbedarf   | Mit diesen Themen einsteigen |
|---|---|------------------------------|
| <p> <span style="color: green;">■</span> Zurzeit kein Handlungsbedarf                       <span style="color: yellow;">■</span> Handlungsbedarf                       <span style="color: red;">■</span> Dringender Handlungsbedarf                 </p>  |   |                              |
| <p><b>▶ 1. Strategische Überlegungen</b></p>  |   |                              |
| <p>Wir wissen, welche Kompetenzen wir benötigen, um unsere Unternehmensziele umzusetzen und am Markt erfolgreich zu sein. Wir prüfen hierfür die erforderlichen Kompetenzen im Unternehmen und haben Maßnahmen festgelegt.</p>  |    |                              |
| <p><b>▶ 2. Führung und lernförderliches Betriebsklima</b></p>   |   |                              |
| <p>In unserem Unternehmen existiert ein lernförderliches Betriebsklima, weil Lernen und Weiterbildung mittel- und langfristig wichtige Voraussetzungen für unseren wirtschaftlichen Erfolg sind. Dies ist eine wesentliche Führungsaufgabe in unserem Unternehmen. Unsere Führungskräfte kümmern sich kontinuierlich um das Lernen im Betrieb und fördern die Lernbereitschaft einzelner Beschäftigter.</p> |    |                              |
| <p><b>▶ 3. Lernen im Betrieb fördern</b></p>  |   |                              |
| <p>Wir analysieren regelmäßig den Qualifizierungsbedarf unserer Beschäftigten und unterstützen das Lernen in Arbeitsprojekten, um immer auf dem neuesten Stand zu sein. Dabei nutzen wir geeignete Instrumente und Ansätze des arbeitsplatznahen Lernens.</p>   |  |                              |
| <p><b>▶ 4. Weiterbildungen nutzen</b></p>   |   |                              |
| <p>Wir bieten unseren Beschäftigten bedarfsorientierte Weiterbildungen an, damit sie den Anforderungen unseres Betriebes gerecht werden. Wir nutzen hierfür passende Unterstützungs- und Fördermöglichkeiten.</p>   |  |                              |
| <p><b>▶ 5. Ausbildungsbetrieb: Bedarf, Kosten, Nutzen und Eignung</b></p>   |   |                              |
| <p>Wir kennen die Voraussetzungen, die man erfüllen muss, um Ausbildungsbetrieb zu werden, und wissen, in welchen Berufen wir ausbilden wollen.</p>   |  |                              |
| <p><b>▶ 6. Auszubildende werben und einstellen</b></p>  |   |                              |
| <p>Unser Betrieb ist attraktiv für Auszubildende, und wir nutzen vielfältige Wege, um den für uns passenden Nachwuchs zu gewinnen.</p>  |  |                              |
| <p><b>▶ 7. Ausbildung gestalten</b></p>   |   |                              |
| <p>Wir gestalten die Ausbildung planvoll und zielgerichtet, indem wir u. a. einen betrieblichen Ausbildungsplan entwickeln und mit Berufsschulen und Ausbildungszentren kooperieren. Wir unterstützen die Ausbilder/-innen und die Vorgesetzten der Auszubildenden und fördern die Eigenverantwortung unserer Auszubildenden.</p>   |  |                              |
| <p><b>▶ 8. Ausbildung Schritt für Schritt umsetzen</b></p>  |   |                              |
| <p>Wir gehen in der Ausbildung systematisch und planvoll vor und bereiten jeden Ausbildungsabschnitt vor. Wir vereinbaren mit der/m Auszubildenden Lernziele, formulieren Arbeits- und Lernaufträge und besprechen Lernergebnisse. Wir kennen hierfür geeignete Hilfsmittel und nutzen sie.</p>   |  |                              |
| <p><b>▶ 9. Prüfung gemeinsam meistern und Übernahme klären</b></p>  |   |                              |
| <p>Wir bereiten unsere Auszubildenden gezielt auf die anstehenden Prüfungen vor und unterstützen sie bei der individuellen Prüfungsvorbereitung. Wir kümmern uns rechtzeitig um die Perspektiven der Auszubildenden.</p>  |  |                              |

# 1 Strategische Überlegungen

## Ziel:

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



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

■ Kurzzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

## Handlungsbedarf

### ► 1.1 Nutzen betrieblicher Bildung bewusst machen

Wir wissen, welche Kompetenzen wir benötigen um auch zukünftig wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Uns ist bewusst, dass wir ohne kompetente Beschäftigte keinen dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg haben werden.

Kompetenzen unserer Beschäftigten, die für unseren wirtschaftlichen Erfolg wichtig sind, können zum Beispiel sein:

- Kenntnisse über aktuelle Produkte, Dienstleistungen, Technologien und Arbeitsverfahren kennen
- Unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen („Allrounder“)
- Auch einfache Tätigkeiten sorgfältig realisieren
- Neue Ideen entwickeln
- Auf Kundenerwartungen eingehen und hohe Serviceorientierung zeigen
- Selbständig arbeiten
- Teamorientierung fördern
- Fehler und Reklamationen vermeiden sowie schneller Probleme lösen
- Digitale Prozesse und Produkte (wie Cyper Physical Systems, smarte Dienstleistungen, digitale Organisations-/Informationsprogramme) kennen



### ► 1.2 Kompetenzentwicklung als strategisches Ziel verankern

Die Kompetenzentwicklung unserer Beschäftigten ist für uns ein strategisches Ziel, um den Unternehmenserfolg zu sichern.

Unsere strategischen Ziele vermitteln und besprechen wir mit unseren Beschäftigten zum Beispiel durch:

- Regelmäßige Mitarbeitergespräche
- Teambesprechungen
- Betriebsversammlungen
- Unternehmensleitlinien
- Interne Blogs, Foren/Cloud

→ Siehe auch INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ ([www.inqa-unternehmenscheck.de](http://www.inqa-unternehmenscheck.de))



Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein.

## Strategische Überlegungen

| <b>Erfolgreiche Praxis</b><br>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten. | <b>Handlungsbedarf</b> |
|--|------------------------|
| ■ Zurzeit kein Handlungsbedarf   ■ Handlungsbedarf   ■ Dringender Handlungsbedarf  |                        |

### ► 1.3 Kompetenzen im Unternehmen überprüfen

**Wir überprüfen regelmäßig die vorhandenen und benötigten Kompetenzen im Unternehmen und gleichen diese mit unseren Unternehmenszielen ab.**

**Überprüfung auf verschiedenen Ebenen:**

- In regelmäßigen Mitarbeitergesprächen Qualifikation und Perspektiven besprechen
- Qualifikationen der Belegschaft über Personalunterlagen (Berufsabschlüsse, Weiterbildungsabschlüsse) prüfen
- Über Besprechungen im Führungskreis prüfen

→ Siehe auch INQA-Check „Wissen & Kompetenz“, Kapitel 2 ([www.inqa-check-wissen.de](http://www.inqa-check-wissen.de))



### ► 1.4 Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung auswählen

**Wir haben die passenden Maßnahmen ausgewählt, um die erforderlichen Kompetenzen für den Unternehmenserfolg abzusichern und die Beschäftigten kontinuierlich weiter zu entwickeln.**

**Anregungen aus der Praxis für unternehmensinterne Maßnahmen:**

- Gezieltes Lernen im Arbeitsprozess (siehe Punkt 3.2)
- Individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen (siehe Punkt 3)
- Organisation von Seminaren und Workshops
- Ausbildung (siehe Punkt 5 bis 9)

**Anregungen aus der Praxis für unternehmensexterne Maßnahmen:**

- Nutzung von Bildungsangeboten externer Anbieter (siehe Punkt 4)
- Externe Produktschulungen
- Unterstützung von Beschäftigten bei berufsbegleitender Weiterbildung und Studium
- Teilnahme und Mitwirkung an Kongressen, Messen und Fachveranstaltungen
- Förderung ehrenamtlichen Engagements (auch zur Kompetenzentwicklung)

Sofern Sie einen Betriebs-/Personalrat haben, beziehen Sie diesen in Ihre Überlegungen mit ein. Er kann Sie unterstützen. Auch benötigen Sie bei bestimmten Fragen seine Zustimmung.





# 2 Führung und lernförderliches Betriebsklima

## Ziel:

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



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

## Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

### ► 2.1 Rolle der Führungskräfte klären und stärken

Wir haben mit unseren Führungskräften vereinbart, wie sie die Weiterbildung und Kompetenzen unserer Beschäftigten fördern. Unsere Führungskräfte verstehen sich dabei bewusst als „Promotoren“, die Lernprozesse im Unternehmen fördern und unterstützen.

#### Unsere Führungskräfte können zum Beispiel:

- Klare Ziele vorgeben, Positiv mit Fehlern umgehen, Andere begeistern, sich vorbildlich verhalten
- Individuelle Perspektiven für Beschäftigte aufzeigen und zum Lernen motivieren
- Strukturiertes Handeln fördern
- Gegenseitige Wertschätzung und Anerkennung fördern
- Offen für Veränderungen und neue Ideen sein
- Partnerschaftlich und vertrauensvoll agieren, Stärken stärken
- Interesse an digitalen Lernprozessen wecken, zum Beispiel Verwendung von Clouds, interne Blogs/Foren



### ► 2.2 Führungskräfte für die Mitarbeiterentwicklung qualifizieren

Wir stellen sicher, dass unsere Führungskräfte befähigt sind, ihre Beschäftigten zu fördern und weiter zu entwickeln.

#### Anregungen aus der Praxis:

- Arbeitshilfen zur Personalentwicklung, zum Beispiel Leitfäden, Checklisten, Vorlagen
- Kommunikationstrainings
- Erfahrungsaustausche
- Interkulturelle Trainings



### ► 2.3 Lernförderliche Rahmenbedingungen schaffen




Wir fördern die Lern- und Veränderungsbereitschaft unserer Beschäftigten und Führungskräfte durch lernförderliche Rahmenbedingungen.

#### Anregungen aus der Praxis:

- Lernbereitschaft und Mitarbeiterzufriedenheit kennen, zum Beispiel Thema in Mitarbeitergesprächen, Feedbackbögen
- Aufgabenbezogene Informationen allen Beschäftigten zugänglich machen
- Aktuelle Fachinformationen, zum Beispiel Fachliteratur und -zeitschriften, Informationsportale, Apps zur Verfügung stellen
- Räume für informellen Austausch schaffen („Kaffeecke“, gemeinsamer Pausenraum, Kantine)
- Freiräume zum Lernen geben (Zeitfenster)



## Führung und lernförderliches Betriebsklima

| <b>Erfolgreiche Praxis</b><br>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.  | <b>Handlungsbedarf</b> |
|---|------------------------|
|  Zurzeit kein Handlungsbedarf  Handlungsbedarf  Dringender Handlungsbedarf |                        |

- ▶ Widerstände und Ängste der Beschäftigten ernst nehmen und reduzieren
  - ▶ Lernerfolge sichtbar machen
  - ▶ Digitale Lernmedien nutzen, zum Beispiel Smartphones, Tablets, Smartglases, Smartwatches
- Siehe auch INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ ([www.inqa-unternehmenscheck.de](http://www.inqa-unternehmenscheck.de)) und INQA-Check „Wissen & Kompetenz“ ([www.inqa-check-wissen.de](http://www.inqa-check-wissen.de))

Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein.

### ▶ 2.4 Lernen im Team unterstützen

**Wir fördern im Alltag das Lernen in Arbeitsteams.**

**Anregungen aus der Praxis:**

- ▶ Die Einarbeitung von neuen Beschäftigten aktiv fördern, zum Beispiel durch Patenschaften
  - ▶ Besprechungen nutzen, neues Wissen in Arbeitsgruppen erarbeiten
  - ▶ Beschäftigte werden durch Beschäftigte trainiert (Lerntandems)
  - ▶ Maßnahmen zur Teamentwicklung (Betriebsausflüge, Exkursionen) ergreifen
  - ▶ Learning Communities nutzen, zum Beispiel über Cloud, interne Foren
- Siehe auch INQA-Check „Wissen & Kompetenz“ ([www.inqa-check-wissen.de](http://www.inqa-check-wissen.de))



Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein.

### ▶ 2.5 Lernen auf individueller Ebene fördern und einfordern

**Wir vereinbaren mit unseren Beschäftigten, wie sie sich in ihrem Tätigkeitsfeld kontinuierlich weiter entwickeln können und motivieren und unterstützen sie dabei.**

**Anregungen aus der Praxis:**

- ▶ Lern- und Veränderungsbereitschaft klären
  - ▶ Eigenverantwortlichkeit für die eigene Weiterbildung stärken, zum Beispiel Nutzen aufzeigen
  - ▶ Motivationshemmnisse erkennen und beseitigen
  - ▶ Anreize schaffen, wie zum Beispiel Prämien, berufliche Perspektiven
  - ▶ Ehrenamtliches Engagement fördern (kommunikative/soziale Kompetenz stärken)
- Siehe auch INQA-Check „Personalführung“ ([www.inqa-check-personalfuehrung.de](http://www.inqa-check-personalfuehrung.de))



Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein.

### ▶ 2.6 Lernerfolg überprüfen

**Wir überprüfen die Wirkung der eingeleiteten Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung und legen gegebenenfalls Verbesserungsmaßnahmen fest. Dabei werden die Erfahrungen der Beschäftigten berücksichtigt.**

**Kriterien für positive Wirkungen können zum Beispiel sein...**

**... bei den Beschäftigten:**

- ▶ Individueller Lernerfolg der Beschäftigten, zum Beispiel bestandene Prüfungen in der Ausbildung oder in qualifizierenden Fortbildungen
- ▶ Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit (über Mitarbeitergespräche oder Feedback erfassen)
- ▶ Rückgang der Mitarbeiterfluktuation, Reduzierung von Unfällen und Beinaheunfällen

**... in der Geschäftsentwicklung:**

- ▶ Höhere Kundenzufriedenheit (über Kundenbefragungen, Erfassung von Kundenbeschwerden)
- ▶ Mehr Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen (betriebliches Vorschlagswesen)
- ▶ Reduzierung der Fehlerquote, Störungen, Materialausschuss und Sachschäden, zum Beispiel über Auswertungen auf Ebene der Führungskräfte



# 3 Lernen im Betrieb fördern

## Ziel:

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



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

## Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

### ► 3.1 Individuellen Qualifizierungsbedarf erfassen

**Wir ermitteln kontinuierlich die Entwicklungspotenziale und den Qualifizierungsbedarf der einzelnen Beschäftigten und besprechen mit ihnen ihre betrieblichen Entwicklungsperspektiven.**

#### Anregungen aus der Praxis:

- Einschätzungen/Feedback durch die direkten Vorgesetzten
  - Selbst- und Fremdeinschätzung zum aktuellen Aufgabenfeld (Zufriedenheit, Interessen, Arbeitsweise...), zum Beispiel in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen, Zielvereinbarungen
  - Abgleich der Anforderungen für die Erfüllung der Tätigkeiten mit den Kompetenzen der Beschäftigten; Kompetenzbilanzierung
  - Feststellung von Weiterbildungsinteresse, -bedarf und -wunsch
  - Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen (neues Aufgabengebiet oder Projekte, Personalverantwortung)
- Siehe auch INQA-Check „Personalführung“ ([www.inqa-check-personalfuehrung.de](http://www.inqa-check-personalfuehrung.de)) und INQA-Check „Wissen & Kompetenz“ ([www.inqa-check-wissen.de](http://www.inqa-check-wissen.de))



### ► 3.2 Lernen im Arbeitsprozess fördern

**Wir haben festgelegt, durch welche Maßnahmen wir das Lernen unserer Beschäftigten in Arbeitsprojekten und im Arbeitsprozess fördern. Dadurch sind wir in unserer Branche immer auf dem neuesten Stand, können schnell auf neue Entwicklungen reagieren und sichern Praxisnähe und Anwendungsorientierung des Gelernten.**

#### Anregungen aus der Praxis:

- Systematische Einarbeitung, zum Beispiel bereichsübergreifende Unterweisung oder Anlernen durch betriebliche Expertinnen und Experten
- Beteiligung an Gefährdungsbeurteilungen und am kontinuierlichen Verbesserungsprozess, betriebliches Vorschlagswesen
- Kollegialer Erfahrungsaustausch
- Gegenseitige Information der Beschäftigten, zum Beispiel durch Berichte über neue Entwicklungen, Veranstaltungen, Messen, Fachartikel, Kundenwünsche und Weiterbildungen
- Interne Qualifizierungen, zum Beispiel durch interne Trainer/-innen oder Berater/-innen
- Patenschaften (Mentoring)
- Systematischer Arbeitsplatzwechsel („Job Rotation“)





## Lernen im Betrieb fördern

| <b>Erfolgreiche Praxis</b><br>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten. | <b>Handlungsbedarf</b> |
|--|------------------------|
| ■ Zurzeit kein Handlungsbedarf   ■ Handlungsbedarf   ■ Dringender Handlungsbedarf  |                        |

- ▶ Projektarbeit oder Sonderaufgaben, zum Beispiel bereichsübergreifende Projektaufgaben
  - ▶ Qualitätszirkel, d. h. regelmäßige Treffen von ausgewählten Beschäftigten, um sich lösungsorientiert zu betrieblichen Themen zu verständigen
  - ▶ Bereitstellung kurzer Videos (max. fünf Minuten), die Wissen über Arbeitsprozesse anbieten
  - ▶ Tätigkeitsspezifische Informations-/Unterweisungsinformationen bereitstellen, die in Echtzeit am Arbeitsplatz über Smartphone, Tablet usw. abgerufen werden können
- Siehe INQA-Check „Wissen & Kompetenz“ ([www.inqa-check-wissen.de](http://www.inqa-check-wissen.de))

Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein.

### ▶ 3.3 Altersgerechte Entwicklungsmöglichkeiten prüfen

**Wir zeigen unseren Beschäftigten auf, wie ihre berufliche Karriere über viele Jahre hinweg altersgerecht gestaltet werden kann und zeigen ihnen ggf. neue Entwicklungsmöglichkeiten und Arbeitsfelder auf.**

**Anregungen aus der Praxis:**

- ▶ Sichere und gesunde Arbeitsgestaltung für alle Altersgruppen
- ▶ Wertschätzung für alle Altersgruppen
- ▶ Einarbeitung in und Weiterbildung für neue Aufgabenfelder
- ▶ Ermöglichung abwechslungsreicher Tätigkeiten, zum Beispiel Job Rotation
- ▶ Einsatz von älteren Beschäftigten bspw. als Mentor/in, Ausbilder/-in, Übernahme von beratenden und planenden Tätigkeiten

→ Siehe auch INQA-Check „Personalführung“ ([www.inqa-check-personalfuehrung.de](http://www.inqa-check-personalfuehrung.de)) und INQA-Check „Gesundheit“ ([www.inqa-check-gesundheit.de](http://www.inqa-check-gesundheit.de))



Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein.

### ▶ 3.4 Lebenssituation der Beschäftigten berücksichtigen

**Wir kennen die unterschiedlichen Lebenssituationen, in denen sich unsere Beschäftigten befinden und berücksichtigen dies bei der Planung von Weiterbildungen.**

**Anregungen aus der Praxis:**

- ▶ Einsatz geeigneter Lernformen (Berücksichtigung möglicher Lernentwöhnungen und negativer Lernerfahrungen)
- ▶ Flexible Lernzeitmodelle, zum Beispiel Lernen während der Arbeitszeit; Gleitzeit; Arbeitszeitkonten; Teilzeitbeschäftigung; Home Office
- ▶ Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zum Beispiel bei der Suche von Betreuungsmöglichkeiten oder durch die systematische Integration von Rückkehrenden aus der Elternzeit
- ▶ Förderung von Rückkehrenden nach längerer Abwesenheit, zum Beispiel Krankheit, Unfälle (Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement – BEM)

→ Siehe auch INQA-Check „Personalführung“ ([www.inqa-check-personalfuehrung.de](http://www.inqa-check-personalfuehrung.de))



Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein.

# 4 Weiterbildung nutzen

## Ziel:

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



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

## Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf
 ■ Handlungsbedarf
 ■ Dringender Handlungsbedarf

### ► 4.1 Geeignete Weiterbildung auswählen

**Wir legen gemeinsam mit den Beschäftigten fest, welches konkrete Weiterbildungsangebot sie nutzen.**

**Zum Beispiel Maßnahmen zur Erlangung neuen Wissens, die zu einem Abschluss führen und/oder auf einen beruflichen Aufstieg vorbereiten:**

- Anpassungsfortbildungen, zum Beispiel Softwareschulungen, Sprachkurse, Schweißerschein
- Weiterbildungen, die zu einem Abschluss führen:
  - Aufstiegsfortbildungen, zum Beispiel Techniker/-in, Meister/-in, geprüfter Polier/-in, Fachwirt/-in (Prüfungsregelungen sind in der Fortbildungsordnung festgelegt)
  - Externenprüfung, d. h. einen Berufsabschluss zum Beispiel über Teilqualifikationen nachholen
  - Berufsbegleitende akademische Weiterbildungen, die zum Beispiel zu einem Bachelor- oder Masterabschluss führen
  - Umschulungen

#### Mögliche Weiterbildungsformen:

- Seminare, zum Beispiel der Kammern, Bildungsdienstleister, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Ausbildungszentren, Lieferanten
  - E-Learning (EDV-gestütztes Lernen mit einer Lernsoftware)
  - Blended Learning (EDV-gestütztes Lernen verbunden mit Präsenzveranstaltungen)
  - Bedarfsorientiertes Coaching und Supervision
  - Online-Seminare (Webinare)
  - Digitale Lernangebote (über Cloud), die ein zeit- und ortsunabhängiges Lernen ermöglichen
- Sofern Sie einen Betriebs-/Personalrat haben, beziehen Sie diesen in Ihre Überlegungen mit ein. Er kann Sie unterstützen. Auch benötigen Sie bei bestimmten Fragen seine Zustimmung.

→ **TIPP: Klären Sie die individuellen und betrieblichen Voraussetzungen für die Weiterbildung.**

Individuelle Voraussetzungen: erforderliche Berufsausbildung, Dauer der Berufserfahrung, konkrete Zulassungsvoraussetzungen/Betriebliche Voraussetzungen: praktische Umsetzbarkeit im Arbeitsprozess



Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein.

## Weiterbildung nutzen

| <b>Erfolgreiche Praxis</b><br>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten. | <b>Handlungsbedarf</b> |
|--|------------------------|
| ■ Zurzeit kein Handlungsbedarf   ■ Handlungsbedarf   ■ Dringender Handlungsbedarf  |                        |

### ► 4.2 Über Weiterbildungsangebote informieren

**Wir informieren alle Beschäftigten kontinuierlich über Weiterbildungsmöglichkeiten, die durch uns initiiert, angeboten und unterstützt werden.**

**Anregungen aus der Praxis:**

- ▶ Im Intranet oder am schwarzen Brett informieren
- ▶ Führungskräfte werben gezielt für Weiterbildungsangebote und unterbreiten Vorschläge
- ▶ Ansprechpartner/-in für Weiterbildung im Unternehmen benennen
- ▶ Auf Arbeits-, Bereichs- oder Teamsitzungen informieren
- ▶ Weiterbildungskatalog mit bewährten Anbietern und Formaten erstellen und veröffentlichen



### ► 4.3 Unterstützungsmöglichkeiten nutzen

**Wir kennen Ansprechpartner/-innen, die uns bei der Auswahl des passenden Weiterbildungsangebots beraten und unterstützen. Wir kennen auch deren kostenfreie bzw. kostengünstige Angebote (teilweise in Mitgliedsbeiträgen enthalten).**

**Anregungen aus der Praxis:**

- ▶ Agentur für Arbeit, zum Beispiel Arbeitgeberservice
- ▶ Unfallversicherungsträger/Berufsgenossenschaften
- ▶ Krankenkassen
- ▶ Arbeitgeberverbände
- ▶ Weiterbildungsberatende der Kammern
- ▶ Kreishandwerkerschaft und Innungen
- ▶ Gewerkschaften
- ▶ Wirtschaftsförderungen
- ▶ Bildungsträger, Ausbildungszentren
- ▶ Freie Berater/-innen
- ▶ Regionale Netzwerke und Initiativen



### ► 4.4 Weiterbildung organisieren und Fördermöglichkeiten nutzen

**Wir prüfen, welche Umsetzungshilfen und Fördermöglichkeiten für die Weiterbildungen existieren und ob sie im Unternehmen oder bei einem externen Anbieter stattfinden.**

**Anregungen aus der Praxis:**

- ▶ Weiterbildung organisieren, zum Beispiel Bildungsurlaub, Fördermöglichkeiten, Kalkulation der Ausfallzeit, Arbeitszeitregelung, Vertretung regeln
- ▶ Beteiligung der Beschäftigten regeln (Kostenübernahme, zeitliche Regelungen – kann auch arbeitsvertraglich geregelt werden)
- ▶ Ausgaben steuerlich geltend machen (individuell und als Betrieb)
- ▶ Öffentliche Fördermöglichkeiten nutzen, zum Beispiel Meister-BaföG, Bildungsprämie, WeGebAU, Bundes- und Länderprogramme, Bundesagentur für Arbeit



### ► 4.5 Gelernte in die Arbeitspraxis transferieren

**Wir fordern unsere Beschäftigten auf, das neu erworbene Wissen im Arbeitsalltag anzuwenden und unterstützen sie dabei.**

**Anregungen aus der Praxis:**

- ▶ Feedbackgespräche nach der Weiterbildung (Was hat es dem Beschäftigten gebracht? Wie kann das Wissen im Betrieb genutzt werden? Wer sollte die Weiterbildung noch besuchen?)
  - ▶ Weitergabe des Wissens, zum Beispiel in Teamsitzungen, durch Intranet/Cloud
- Siehe Punkt 3.2 dieser Potenzialanalyse „Lernen im Arbeitsprozess fördern“





# 5 Ausbildungsbetrieb: Bedarf, Kosten, Nutzen und Eignung

## Ziel:

Wir wollen ausbilden. Wir kennen die Voraussetzungen, die man erfüllen muss und wissen, in welchen Berufen wir ausbilden wollen. Wir sind als Ausbildungsbetrieb geeignet und durch die zuständige Stelle anerkannt.



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

## Handlungsbedarf

■ Kurzzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

### ► 5.1 Den Bedarf und grundsätzliche Voraussetzungen klären

Wir haben den Ausbildungsbedarf für unser Unternehmen analysiert und wissen, in welchen Berufen wir ausbilden wollen. Wir sind als Ausbildungsbetrieb geeignet.

#### Anregungen aus der Praxis:

- Geeigneten Ausbildungsberuf auswählen (die Ausbildungsinhalte sollten sich mit den Tätigkeiten im Unternehmen decken), zum Beispiel Liste der anerkannten Ausbildungsberufe des Bundesinstituts für Berufsbildung ([www.bibb.de/berufe](http://www.bibb.de/berufe)) oder der Agentur für Arbeit ([www.berufenet.arbeitsagentur.de/berufe](http://www.berufenet.arbeitsagentur.de/berufe))
- Anzahl der Auszubildenden festlegen, d. h. die Zahl der Auszubildenden muss im Verhältnis zur Zahl der Beschäftigten stehen
- Erforderliche Einrichtungen prüfen, zum Beispiel Arbeitsplatz, Umkleidemöglichkeiten, sanitäre Einrichtungen
- Arbeits- und Produktionsverfahren, Produkte und Dienstleistungen zur Vermittlung der beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten entsprechend des Ausbildungsrahmenplans (siehe Ausbildungsordnung) prüfen
- Ggf. Ausbildungskooperation mit anderen Unternehmen oder Bildungsträgern bilden (Verbundausbildung, siehe Glossar)

Lassen Sie sich durch die/den Ausbildungsberater/-in der Kammern und der zuständigen Stellen des öffentlichen Dienstes informieren und beraten.

Sofern Sie einen Betriebs-/Personalrat oder eine Jugend- und Auszubildendenvertretung haben, beziehen Sie diese bei Ihren Überlegungen mit ein.



Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein.

## Ausbildungsbetrieb: Bedarf, Kosten, Nutzen und Eignung

| Erfolgreiche Praxis   | Handlungsbedarf |
|---|-----------------|
| <p>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.</p> <p> <span style="color: green;">■</span> Kurzzeit kein Handlungsbedarf             <span style="color: yellow;">■</span> Handlungsbedarf             <span style="color: red;">■</span> Dringender Handlungsbedarf         </p> |                 |

### ► 5.2 Nutzen und Kosten ermitteln

**Wir prüfen, welche Nutzen und Kosten durch die Ausbildung entstehen und planen die Kosten langfristig im Rahmen der Budgetplanung mit ein.**

**Beispielhafter Nutzen:**

- ▶ Mittelfristige Absicherung des Fachkräftebedarfs
- ▶ Produktivitätsvorteile durch die Auszubildenden
- ▶ Ausbildungszeit ist bereits betriebsspezifische Einarbeitung
- ▶ Einsparung zukünftiger Personalbeschaffungskosten
- ▶ Steigerung des Images in der Region (Arbeitgeberattraktivität)
- ▶ Aktuelles Wissen und neue Methoden

**Beispielhafte Kostenpunkte:**

- ▶ Personalkosten und Zeitbudget der Ausbilder/-innen, zum Beispiel Kosten für den Ausbilder-eignungsschein
- ▶ Personalkosten der Auszubildenden
- ▶ Lehrgangs- und Kammergebühren
- ▶ Anfallende Kosten an den einzelnen betrieblichen Lernorten, zum Beispiel Übungsplatz, Lernmaterialien



### ► 5.3 Ausbilder/-innen auswählen

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

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

- ▶ Vorbildfunktion erfüllen
- ▶ Fähigkeit Werte zu vermitteln, zum Beispiel Selbstständigkeit der Jugendlichen fördern, zu diszipliniertem Arbeiten und kollegialem Verhalten motivieren, Vielfalt wertschätzen
- ▶ Freude am Umgang mit Menschen haben
- ▶ Fähigkeit, motivieren zu können
- ▶ Konfliktfähigkeit und Geduld besitzen

**Bei Auswahl der Ausbilder/-innen zum Beispiel berücksichtigen:**

- ▶ Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Ausbilder/-innen definieren, zum Beispiel haupt- oder nebenberufliche Tätigkeit
- ▶ Freiräume schaffen: Ausbilder/-innen benötigen Zeit für die Betreuung der Auszubildenden
- ▶ Vorhandensein eines Ausbilder-Eignungsverordnungsscheins prüfen (formales Kriterium)

**Gesetzliche Vorgaben zur fachlichen und persönlichen Eignung sind u. a.:**

Vollendung des 24. Lebensjahrs, nicht vorgestraft zu sein, einen Berufsabschluss oder Hochschulabschluss in einer dem Ausbildungsberuf entsprechenden Fachrichtung, relevante Berufserfahrung und Fähigkeiten zur Vermittlung der Ausbildungsinhalte (gemäß Berufsbildungsgesetz §28 bis §30).



# 6 Auszubildende werben und einstellen

## Ziel:

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



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

■ Kurzzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

## Handlungsbedarf

### ► 6.1 Arbeitgeberattraktivität beschreiben

Wir können den potenziellen Auszubildenden sagen, warum wir der passende Ausbildungsbetrieb für sie sind und was wir ihnen Besonderes bieten.

#### Anregungen aus der Praxis:

- Attraktivität des Berufes
- Besonderheit der Produkte oder Dienstleistungen
- Gute und praxisnahe Ausbildung
- Gutes Betriebsklima und Führung
- Gute Arbeitsbedingungen und Einsatz neuer Technik
- Entwicklungsperspektiven im Betrieb, zum Beispiel Projektverantwortlichkeiten, Zusatzqualifikationen während und nach der Ausbildung, Duales Studium
- Gute Ausbildungsvergütung, zusätzliche Anreize und Leistungen



Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein.

### ► 6.2 Anforderungen definieren

Wir haben die Anforderungen und Erwartungen an die Auszubildenden definiert und beschreiben diese in einem Ausbildungsangebot konkret.

#### Beispielhafte persönliche, fachliche und soziale Anforderungen und Erwartungen:

- Spezifische Anforderungen an Zuverlässigkeit, Sorgfalt und Teamfähigkeit
- Anforderungen an Auftreten (Kunden, Beschäftigte) und Kleidung
- IT-Kenntnisse, Kenntnisse in der Mathematik, Deutsch, Fremdsprachen



### ► 6.3 Potenzielle Auszubildende ansprechen

Wir überlegen uns, über welche Wege wir Interessenten für eine Ausbildung erreichen können. Wir sind offen für neue Wege in der Ansprache.

#### Anregungen aus der Praxis:

- Stellenanzeigen in Internet und Printmedien veröffentlichen, zum Beispiel eigene Website, lokale Zeitungen, soziale Netzwerke/Social Media nutzen, Agentur für Arbeit kontaktieren
- Eigene Werbeflächen nutzen, zum Beispiel am Werkstor, Schaufenster, in Filialen, an Fahrzeugen
- Kontakte der Beschäftigten zu Eltern, Lehrenden, Vereinen und im ehrenamtlichen Engagement nutzen, Azubis über Azubis werben
- Praktika im Rahmen der Berufsorientierung anbieten (Ferienjobs/Schnuppertage)
- Mit Schulen zusammenarbeiten, zum Beispiel Aktionstage und Unternehmensbesuche anbieten
- Lehrstellenbörsen im Internet und Branchennetzwerke nutzen, zum Beispiel von Kammern, Innungen, der Agentur für Arbeit oder der Länder
- Mit Ausbildungszentren und Weiterbildungsträgern zusammenarbeiten



## Auszubildende werben und einstellen

| Erfolgreiche Praxis  | Handlungsbedarf |
|--|-----------------|
| <p>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.</p> <p> <span style="color: green;">■</span> Zurzeit kein Handlungsbedarf             <span style="color: yellow;">■</span> Handlungsbedarf             <span style="color: red;">■</span> Dringender Handlungsbedarf         </p> |                 |

### ► 6.4 Für neue Zielgruppen offen sein

Bei der Gewinnung von Auszubildenden sind wir offen für neue Zielgruppen, die wir bisher nicht im Blick hatten und sprechen diese adäquat an.

**Mögliche Zielgruppen sind zum Beispiel:**

- Frauen in männerdominierten Berufen – Männer in frauendominierten Berufen
- Eigene Beschäftigte ohne Berufsabschluss oder mit Ausbildungsinteresse
- Personen mit Migrationshintergrund, Flüchtlinge
- Personen mit Behinderungen
- Quereinsteiger, zum Beispiel ältere Personen mit Berufserfahrung, Berufsrückkehrende
- Schul- und Studienabbrecher/-innen

**Weitere Möglichkeiten um neue Zielgruppen einzubinden, zum Beispiel:**

- Eingewöhnungsphase zur Vorbereitung der Ausbildung, zum Beispiel Praktika, Patenschaften
- Teilzeitausbildung für junge Mütter und Väter (Beantragung bei der zuständigen Stelle – auch während der Ausbildung möglich)
- Nutzung von ehrenamtlichen Mentoren-Netzwerken
- Aufzeigen der Vielfalt des Unternehmens, d. h. Nutzung von Bildern und Texten in Stellenanzeigen, die auf die kulturelle Vielfalt im Unternehmen hinweisen

Sofern Sie eine Jugend- und Auszubildendenvertretung haben, beziehen Sie diese mit ein. Sie können zum Beispiel bei der Integration von Migranten unterstützen.



Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein.

### ► 6.5 Geeignete Bewerber/-innen auswählen

Bei der Personalauswahl versuchen wir die Bewerber/-innen möglichst gut kennen zu lernen und kombinieren hierfür unterschiedliche Wege.

**Mögliche Wege in der Personalauswahl:**

- Bewerbungsgespräch, zusätzlich auch gezieltes Praktikum oder Probetag
- Eignungstests der Kammern
- Angebote von Bildungsträgern (assistierte Ausbildung, siehe Glossar) oder Ausbildungszentren

Sofern Sie einen Betriebs-/Personalrat oder eine Jugend- und Auszubildendenvertretung haben, beziehen Sie diese bei Ihren Überlegungen mit ein. Sie können unterstützen, auch benötigen Sie bei bestimmten Fragen deren Zustimmung.

→ Siehe auch INQA-Check „Personalführung“, Kapitel 3 Personalgewinnung ([www.inqa-check-personalfuehrung.de](http://www.inqa-check-personalfuehrung.de))



### ► 6.6 Den Übergang in die Ausbildung gestalten

Nachdem wir die zukünftigen Auszubildenden ausgewählt haben, pflegen wir vor dem Ausbildungsstart den Kontakt mit ihnen. Wir bereiten den Ausbildungsstart vor, damit sie sich schnell bei uns einleben.

**Anregungen aus der Praxis:**

- Schriftlichen Ausbildungsvertrag abschließen (Vorlage der zuständigen Kammer nutzen)
- Zur Berufsschule oder Fachschule anmelden
- Regelmäßig Kontakt halten, zum Beispiel durch schriftliche Information zum 1. Ausbildungstag
- Ersten Ausbildungstag strukturieren und vorbereiten (Kolleginnen/Kollegen/Vorgesetzte informieren, Auszubildenden vorstellen, Erstunterweisungen zum Arbeitsschutz, erste Arbeits- und Lernaufgaben vorbereiten)
- Ausbildungsplatz, Arbeitsmittel und persönliche Schutzausrüstung vorbereiten
- Azubi-Willkommensmappe, zum Beispiel mit Betriebsregeln und Unternehmensleitlinien überreichen
- Azubi-Paten für die Einarbeitung bestimmen

→ Siehe auch INQA-Check „Gesundheit“, Kapitel 3 Gesunde Organisation ([www.inqa-check-gesundheit.de](http://www.inqa-check-gesundheit.de))



Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein.

# 7 Ausbildung gestalten

## Ziel:

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



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

## Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

### ► 7.1 Betrieblichen Ausbildungsplan entwickeln

Wir haben einen betrieblichen Ausbildungsplan, der die Ausbildungsinhalte und die zeitlichen Abläufe darstellt. Wir besprechen den Ausbildungsplan regelmäßig mit den Auszubildenden.

#### Anregungen aus der Praxis:

- Muster betriebspezifisch anpassen, zum Beispiel Einsatzbereiche festlegen
- Urlaubs- und Berufsschulzeiten einplanen
- Prüfungsvorbereitung und Prüfungstermine berücksichtigen
- Mit den Inhalten der Berufsschule und Ausbildungszentren abstimmen (Verbindung zwischen Fachtheorie und -praxis)
- Ausbildungsrahmenplan und rechtliche Grundlagen einhalten
- Gefährdungsbeurteilung durchführen für Ausbildungstätigkeiten im Betrieb (Vorlagen der Unfallversicherungsträger/BGen nutzen)
- Regelmäßige Arbeitsschutzunterweisungen berücksichtigen
- Spezielle Regelungen für Jugendliche berücksichtigen, zum Beispiel Arbeits- und Pausenzeiten, Gefahrstoffe

→ TIPP: Nutzen Sie die Muster von Innungen und Kammern



### ► 7.2 Probezeit planen

Wir überlegen uns, wie wir die Probezeit gestalten, um die Auszubildenden bestmöglich kennenzulernen. Wir geben ihnen regelmäßig Feedback, loben auch kleinere Lernfortschritte und sichern so eine enge Begleitung von Anfang an.

#### Anregungen aus der Praxis:

- Betriebsabläufe und Kolleginnen und Kollegen kennenlernen
- Mit Beschäftigten wertschätzendes Verhalten gegenüber Auszubildenden vereinbaren
- Einführungs- und Orientierungsgespräche führen, zum Beispiel am 1. Tag und im 2. Monat
- Zunächst kleinere Arbeitsaufträge übertragen
- Gezielte Lernaufgaben verteilen, zum Beispiel Übungen zur Rechtschreibung und Grundrechenarten in Verbindung mit konkreten Arbeitsaufträgen
- Regelmäßige Beurteilungen durchführen (insbesondere zum Sozial- und Lernverhalten)
- Offene Fragen schnell klären, zum Beispiel durch 5-Minuten-Gespräche
- Kriterien für Erfolg und Abbruch der Probezeit definieren und mit den Auszubildenden besprechen
- Am Ende der Probezeit bilanzieren, zum Beispiel schriftlichen Beurteilungsbogen nutzen, mit der Berufsschule austauschen





## Ausbildung gestalten

| <b>Erfolgreiche Praxis</b><br>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten. | <b>Handlungsbedarf</b> |
|--|------------------------|
| ■ Zurzeit kein Handlungsbedarf   ■ Handlungsbedarf   ■ Dringender Handlungsbedarf  |                        |

### ▶ 7.3 Berichtsheft nicht nur formal nutzen

**Wir nutzen das Berichtsheft, um mit den Auszubildenden regelmäßig über den Ausbildungsverlauf zu sprechen, ihnen Rückmeldungen zu geben und den Ausbildungsablauf zu verbessern.**

**Anregungen aus der Praxis:**

- ▶ Im Berichtsheft neben dem „Was“ auch Lernfortschritte und -potenziale notieren lassen, d. h. „Was können die Auszubildenden besser? Was haben sie dazu gelernt?“
- ▶ Bei Selbst- und Fremdbildabgleich mit Hilfe des Berichtsheftes zum Beispiel ein Punktesystem oder eine Ampeltafel als Gesprächsleitfaden nutzen
- ▶ Kontinuierlich Berichtsheft mit Ausbildungsplan abgleichen und Ausbildungsplan ggf. anpassen



### ▶ 7.4 Mit Ausbildungszentren und Berufsschulen kooperieren

**Wir kooperieren mit Ausbildungszentren und Berufsschulen und tragen so dazu bei, dass die schulische und betriebliche Ausbildung gut abgestimmt ist. Wir erhalten so einen vollständigen Überblick über den Lernstand der Auszubildenden. Wir kennen unsere Ansprechpartner/-innen.**

**Mögliche Schritte:**

- ▶ Ansprechpartner/-innen herausfinden und Kontaktdatenliste erstellen
- ▶ Ansprechpartner/-innen aus Betrieb für Ausbildungszentren und Berufsschulen benennen
- ▶ Für regelmäßigen Austausch der Informationen sorgen, zum Beispiel zur Leistung der Auszubildenden



### ▶ 7.5 Ausbilder/-innen und Vorgesetzte der Auszubildenden unterstützen

**Wir wissen, dass Ausbildung Zeit benötigt, um die Ausbildungsinhalte so zu vermitteln, dass Auszubildende schnell und produktiv im Arbeitsprozess mitwirken. Wir stellen sicher, dass unsere Ausbilder/-innen und Vorgesetzte des Auszubildenden genug Zeit und fachliche Hilfe erhalten.**

**Anregungen aus der Praxis:**

- ▶ Ausbilder/-innen und Vorgesetzte der Auszubildenden anerkennen und wertschätzen
- ▶ Austausch der Ausbilder/-innen im Betrieb fördern, zum Beispiel in Teambesprechungen oder auf Führungskräfte-treffen
- ▶ Betriebsübergreifenden Austausch der Ausbilder/-innen ermöglichen, zum Beispiel an Unternehmerstammtischen oder auf Innungsversammlungen
- ▶ Trainings- und Weiterbildungsangebote nutzen, zum Beispiel der Kammern und Innungen
- ▶ Ausbildungspersonal Arbeitshilfen zur Verfügung stellen und ihren Einsatz im Betrieb vereinbaren, zum Beispiel Praxishilfen dieser Potenzialanalyse (abrufbar in der Online-Version)
- ▶ Thema „Ausbildung“ auf Mitarbeiter- und Teambesprechungen regelmäßig ansprechen



# 8 Ausbildung Schritt für Schritt umsetzen

## Ziel:

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



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

## Handlungsbedarf

■ Kurzzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

### ► 8.1 Lernziele vereinbaren

**Wir vereinbaren gemeinsam mit den Auszubildenden Ziele, die am Ende des jeweiligen Ausbildungsabschnitts erreicht werden sollen. Wir vereinbaren die Kriterien, an denen wir den Lernerfolg fest machen.**

**Mögliche Leitfragen zur Formulierung von Lernzielen:**

- Was sind Inhalt und Gegenstand des Ausbildungsabschnitts? (Lernziele bestimmen)
- Was bringt die/der Auszubildende bereits mit? (Lernvoraussetzungen klären)
- Was soll die/der Lernende am Ende besser können? (Kompetenzzuwachs beschreiben)
- Woran kann ich beobachten, ob das Lernziel erreicht wurde? (Lernerfolg feststellen)
- Wer ist für welche Aufgaben im Ausbildungsprozess verantwortlich? (Verantwortlichkeiten klären)

→ **TIPP: Orientieren Sie sich bei der Formulierung der Lernziele an dem Ausbildungsrahmenlehrplan ([www.bibb.de/berufe](http://www.bibb.de/berufe))**



### ► 8.2 Arbeits- und Lernaufträge formulieren und vorbereiten

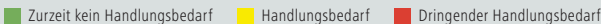
**Unter Berücksichtigung der Geschäftsprozesse legen wir die Arbeits- und Lernaufträge für die Auszubildenden fest. Wir besprechen mit ihnen diese Arbeits- und Lernaufträge.**

**Anregungen aus der Praxis:**

- Soweit möglich an den zeitlichen Abläufen des betrieblichen Ausbildungsplans (siehe Punkt 7.1) und am Rahmenlehrplan der Berufsschule orientieren
- Arbeits- und Lernaufträge verständlich formulieren, zum Beispiel Gegenstand, Anforderungen, Zeit, Qualität und Quantität vorgeben
- Auf Vollständigkeit der Arbeitsaufträge achten, zum Beispiel planende Elemente und das Thema Arbeitsschutz integrieren, Umsetzung und konkretes Ergebnis benennen
- Sinn der Aufgaben erläutern und Verbindung zum Arbeitsprozess und Ausbildungsberuf herstellen
- Ideen zur Aufgabenumsetzung von den Auszubildenden einfordern und berücksichtigen
- Auszubildenden die Möglichkeit für Rückfragen geben



## Ausbildung Schritt für Schritt umsetzen

| <b>Erfolgreiche Praxis</b><br>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten. | <b>Handlungsbedarf</b> |
|--|------------------------|
|   |                        |

### ▶ 8.3 Lernergebnisse prüfen und besprechen

**Wir besprechen mit unseren Auszubildenden regelmäßig den Leistungs- bzw. Ausbildungsstand, damit Lernfortschritte sichtbar und anerkannt sowie Lernschwierigkeiten frühzeitig erkannt werden.**

**Beispielhafte Inhalte des Gesprächs:**

- ▶ Prüfung der Ergebnisse, zum Beispiel Zufriedenheit mit dem Ergebnis, Herangehensweise
- ▶ Rückblick auf den Lernprozess, zum Beispiel Entscheidungen, Widerstände, Fehler, Zeitaufwand
- ▶ Persönliche Erfahrung von Auszubildenden über Ausbildungs- und Lerninhalt, Umgang mit Kolleginnen und Kollegen und Kunden
- ▶ Sachliches und konkretes Feedback der Ausbilderin bzw. des Ausbilders, zum Beispiel Ich-Botschaften, Beschreibung des konkreten Verhaltens in Situationen
- ▶ Sicherung des Gelernten, zum Beispiel durch Wiederholung von Aufgaben, Übertragung des neuen Wissens auf andere Arbeitsaufgaben

→ **TIPP: Lassen Sie das Berichtsheft zeitnah führen und nutzen Sie es als Grundlage für das Gespräch** (siehe Kapitel 7.3 „Berichtsheft nicht nur formal nutzen“ dieser Potenzialanalyse)



### ▶ 8.4 Konflikte erkennen und lösen

**Wenn Konflikte in der Ausbildung entstehen, ergreifen wir Maßnahmen, um diese zu lösen.**

**Anregungen aus der Praxis:**

- ▶ Regelungen für Konflikte und Konsequenzen treffen und mit allen Beschäftigten von Anfang an kommunizieren
- ▶ Konflikte sachlich ansprechen und ggf. moderierend eingreifen
- ▶ Gemeinsame Problemlösung anstreben und Vereinbarungen treffen

**Mögliche Konfliktpotenziale:**

- ▶ Fehlzeiten in der Berufsschule
- ▶ Krankmeldung, zu spät kommen
- ▶ Verhalten beim Kunden
- ▶ Sexuelle Belästigung
- ▶ Diskriminierendes Verhalten
- ▶ Konsum von Alkohol und Drogen, Medikamente und Spielsucht

Sofern Sie einen Betriebs-/Personalrat oder eine Jugend- und Auszubildendenvertretung haben, ziehen Sie diese bei Konflikten hinzu. Sie können unterstützen.



### ▶ 8.5 Externe Unterstützungsangebote kennen und bei Bedarf nutzen

**Wir erfinden das Rad nicht immer neu. Wir kennen und nutzen externe Unterstützungsangebote für die Ausbildung.**

**Anregungen aus der Praxis:**

- ▶ Praxishilfen dieses Checks unter [www.inqa-betriebliche-bildung.de](http://www.inqa-betriebliche-bildung.de)
- ▶ Internetplattformen für Ausbilder/-innen, zum Beispiel [www.deqa-vet.de](http://www.deqa-vet.de), [www.foraus.de](http://www.foraus.de), [www.ausbildernetz.de](http://www.ausbildernetz.de)
- ▶ Berufseinstiegsbegleiter/-innen, ausbildungsbegleitende Hilfen und assistierte Ausbildung der Agentur für Arbeit
- ▶ Beratungsangebote von Kammern, Innungen und Verbänden
- ▶ Beratungsangebote, zum Beispiel zu Schulden-, Gesundheits- und Suchtfragen
- ▶ Beratungsangebote der Integrationsämter für Personen mit Behinderungen
- ▶ Beratungs- und Sprachangebote für Personen mit Migrationshintergrund und Flüchtlinge
- ▶ Initiative „VerA“ zur Verhinderung von Abbrüchen und Stärkung der Jugendlichen in der Berufsausbildung durch Senior Experten Service Ausbilder (SES)-Ausbildungsbegleiter/-innen ([www.vera.ses-bonn.de](http://www.vera.ses-bonn.de))
- ▶ Fördermöglichkeiten für Auslandspraktika



# 9 Prüfung gemeinsam meistern und Übernahme klären

## Ziel:

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



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

## Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf
 ■ Handlungsbedarf
 ■ Dringender Handlungsbedarf

### ► 9.1 Bei Prüfungen unterstützen

**Wir unterstützen unsere Auszubildenden frühzeitig in der Prüfungsvorbereitung.**

#### Anregungen aus der Praxis:

- Zeitplan und individuellen Lernplan zur Prüfungsvorbereitung von Auszubildenden selbst anfertigen lassen
- Die Vermittlung aller relevanten Prüfungsinhalte überprüfen, zum Beispiel mittels Berichtsheft und Ausbildungsrahmenplan abgleichen
- Feste Übungszeiten im Betrieb festlegen und vor der Prüfung zur Vorbereitung freistellen; Materialien zur Verfügung stellen
- Vorbereitungslehrgänge der Kammern und anderen Anbietern nutzen
- Im Prüfungsausschuss engagieren



### ► 9.2 Übernahmeperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten klären

**Wir prüfen frühzeitig die Übernahmeperspektiven der Auszubildenden im Unternehmen und informieren sie rechtzeitig über das Ergebnis. Wir überlegen uns, welche Entwicklungsmöglichkeiten wir ihnen darüber hinaus im Betrieb geben können.**

#### Anregungen aus der Praxis:

- Mit den relevanten betrieblichen Akteuren (zum Beispiel Ausbilderinnen und Ausbildern, Führungskräften, Vorgesetzten, Beschäftigten) über geeignete Einsatzmöglichkeiten abstimmen
- Interesse der/des Auszubildenden an einer weiteren Zusammenarbeit klären
- Entwicklungsmöglichkeiten überlegen und aufzeigen, zum Beispiel Weiterbildungen (siehe Thema 4 dieser Potenzialanalyse), Nachfolgeregelungen
- Mindestens drei Monate vor dem Prüfungstermin Gespräch mit dem Auszubildenden führen, wie es weitergehen kann
- Abschlussgespräch führen und Ausbildungsprozess bilanzieren
- Ausbildungszeugnis ausstellen
- Wenn keine Übernahmemöglichkeit besteht, bei der Suche nach einem Arbeitsplatz unterstützen, zum Beispiel andere Unternehmen ansprechen, Kontakte herstellen, Netzwerke nutzen



Eine unserer Stärken, die wir gezielt unseren Kunden vermitteln wollen.

## Glossar



- ▶ **Anpassungsfortbildung:** Anpassungsfortbildungen zielen darauf ab, das vorhandene Wissen und Kompetenzen zu erhalten, zu erweitern oder der technischen Entwicklung anzupassen, um bei steigenden Anforderungen am Arbeitsplatz auf dem aktuellen Kenntnisstand zu sein. Anpassungsfortbildungen erfolgen in der Regel im Rahmen betrieblicher oder überbetrieblicher Angebote. (Bundesministerium für Bildung und Forschung II)
- ▶ **Assistierte Ausbildung:** Die assistierte Ausbildung dient dazu, den Übergang von benachteiligten Jugendlichen in eine berufliche Ausbildung und die Integration in den ersten Arbeitsmarkt zu fördern. Bildungsträger bieten, als dritter Partner Dienstleistungen für Jugendliche und Unternehmen an. Bei den Angeboten für Unternehmen handelt es sich zum Beispiel um Hilfe beim Ausbildungs- und Bewerbermanagement, Unterstützung bei der Kooperation mit Berufsschulen sowie die Beratung und Information in Hinblick auf bestimmte Zielgruppen. (Bundesagentur für Arbeit I)
- ▶ **Ausbildungsnachweis (Berichtsheft):** Die Ausbildungsordnung schreibt vor, dass Auszubildende einen fachlichen Nachweis über die Ausbildung zu führen haben. Das regelmäßig geführte Berichtsheft ist Voraussetzung für die Zulassung zur Abschlussprüfung. (Bundesministerium für Bildung und Forschung I)
- ▶ **Ausbildungsordnung:** Ausbildungsordnungen legen für jeden der rund 350 bundesweit staatlich anerkannten Ausbildungsberufe fest, was in dem jeweiligen Beruf gelernt werden muss. Inhalte der Ausbildungsordnung sind: Ausbildungsberufsbezeichnung, Ausbildungsdauer, Ausbildungsberufsbild, Ausbildungsrahmenplan und Prüfungsanforderungen. (Bundesministerium für Bildung und Forschung I)
- ▶ **Ausbildungsrahmenplan:** Ein Bestandteil der Ausbildungsordnung ist der Ausbildungsrahmenplan. Er regelt die allgemeine inhaltliche und zeitliche Struktur der Ausbildung. Er ist die Grundlage für den betrieblichen Ausbildungsplan und ist mit dem Ausbildungsvertrag bei der zuständigen Stelle (zum Beispiel Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern) einzureichen. (Bundesministerium für Bildung und Forschung I)
- ▶ **Aufstiegsfortbildung:** Aufstiegsfortbildungen ermöglichen eine Erweiterung von Qualifikationen im Beruf. Die Beschäftigten erhalten durch sie einen höheren Abschluss, bspw. Meister, Fachwirt oder andere vergleichbare Fortbildungsabschlüsse, und können somit neue Aufgaben und Tätigkeiten im Unternehmen wahrnehmen. Voraussetzungen für eine Fortbildung sind meist eine abgeschlossene Berufsausbildung und eine einschlägige, mehrjährige Berufserfahrung. (Bundesministerium für Bildung und Forschung II)
- ▶ **Berufliche Weiterbildung:** Die berufliche Weiterbildung dient dem Erhalt und der Auffrischung bestehender und dem Erwerb neuer Qualifikationen. Die berufliche Weiterbildung soll damit die Beschäftigungschancen des Einzelnen erhöhen. Zudem soll sie den Arbeitskräftebedarf der Wirtschaft langfristig sicherstellen. Es wird zwischen Umschulung, Aufstiegsfortbildung (zum Beispiel Meister, Techniker) und Anpassungsfortbildung (zum Beispiel Sprachkurse, Softwareschulungen) unterschieden. (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)



- ▶ **Berufsbildungsgesetz (BBiG) und Handwerksordnung (HwO):** Das Berufsbildungsgesetz ist die Grundlage für die betriebliche Ausbildung. Es legt die erforderlichen Voraussetzungen und Bedingungen für eine Ausbildung in den Unternehmen fest, zum Beispiel die Regelungen zum Abschluss von Ausbildungsverträgen sowie Rechte und Pflichten der Ausbildenden und Auszubildenden. Die Handwerksordnung regelt die speziellen Voraussetzungen für Handwerksbetriebe, die ausbilden wollen. (Bundesministerium für Bildung und Forschung I)
- ▶ **Betrieblicher Ausbildungsplan:** Der betriebliche Ausbildungsplan beschreibt, welche Ausbildungsinhalte die Auszubildenden in welchem Zeitraum erlernen. Mindestens sind das die Ausbildungsinhalte, die im Ausbildungsrahmenplan genannt werden. Der betriebliche Ausbildungsplan ist Bestandteil des Ausbildungsvertrages und spätestens zu Beginn der Ausbildung den Auszubildenden auszuhändigen. (Bundesministerium für Bildung und Forschung I)
- ▶ **Eignung als Ausbilder/-in und als Ausbildungsbetrieb:** Die Voraussetzungen für die Eignung als Ausbilder/-in und als ausbildendes Unternehmen legt das bundesweit geltende Berufsbildungsgesetz fest. Die Feststellung der Eignung erfolgt durch die Ausbildungsberater/-innen der zuständigen Stellen. (Bundesministerium für Bildung und Forschung I)
- ▶ **Fortbildungsordnung:** Fortbildungsordnungen legen die Bezeichnung des Fortbildungsabschlusses, das Ziel, den Inhalt, die Zulassungsvoraussetzungen und die Prüfungsanforderungen zum Erwerb von Fortbildungsabschlüssen fest. (Berufsbildungsgesetz)
- ▶ **Kompetenz:** Kompetenz bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft des Einzelnen, Kenntnisse und Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten zu nutzen und sich durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten. Kompetenz wird als umfassende Handlungskompetenz verstanden. Es wird zwischen fachlichen, personalen und methodischen Kompetenzen unterschieden. (Deutscher Qualifikationsrahmen – DQR)
- ▶ **Qualitätssicherung und -entwicklung:** Qualitätssicherung und -entwicklung umfassen Maßnahmen, die sicherstellen, dass die allgemeine und berufliche Bildung (Bildungsinhalte, Bewertung der Lernergebnisse usw.) den Qualitätsanforderungen der beteiligten Akteure entspricht. (Cedefop)
- ▶ **Rahmenlehrplan:** Der Rahmenlehrplan regelt den berufsbezogenen Unterricht an der Berufsschule. Er wird von der Kultusministerkonferenz beschlossen und ist auf die Ausbildungsordnung abgestimmt. (Kultusministerkonferenz)
- ▶ **Teilqualifikationen:** Teilqualifikationen (zum Beispiel „Kontrollieren und Steuern des Warenflusses“ aus dem Berufsbild „Verkäufer/in“) sind standardisierte Lerneinheiten. In ihrer Summe decken sie alle fachlichen Inhalte eines Ausbildungsberufes ab. Sie ermöglichen über die Externenprüfung den Erwerb bzw. das Nachholen eines Berufsabschlusses. (Bundesagentur für Arbeit II)
- ▶ **Umschulung:** Umschulung bezeichnet eine Aus- bzw. Weiterbildung für eine andere als die zuvor ausgeübte oder erlernte Tätigkeit. Gründe dafür können bspw. eine Berufskrankheit, ungenügende Nachfrage im alten Beruf oder technische Neuorientierung eines gesamten Berufes sein. (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)
- ▶ **Verbundausbildung:** Für Betriebe, die nicht alle in der Ausbildungsordnung festgelegten Lerninhalte vermitteln können, besteht die Möglichkeit der Verbundausbildung. Verbundausbildung bedeutet, dass der Betrieb mit einem anderen Unternehmen oder mit einem Bildungsträger ausbildet. Bei der Vermittlung solcher Kooperationen helfen die zuständigen Stellen (Industrie- und Handelskammern oder Handwerkskammern). (Bundesministerium für Bildung und Forschung I)
- ▶ **Zusatzqualifikation:** Zusatzqualifikationen können im Rahmen der beruflichen Erstausbildung oder unmittelbar im Anschluss daran von Auszubildenden in einem staatlich anerkannten Ausbildungsberuf erworben werden. Zusatzqualifikationen ergänzen die Berufsausbildung durch zusätzliche Inhalte, die nicht in der Ausbildungsordnung eines Berufs vorgeschrieben sind (zum Beispiel Fremdsprachenkompetenz, Rhetorik, den Erwerb von Führerscheinen oder Schweißlizenzen). Sie werden durch ein Zertifikat des Betriebes, eines Bildungsträgers oder einer Kammer belegt. (Bundesministerium für Bildung und Forschung II)

## Quellen

- ▶ Berufsbildungsgesetz: Kapitel 2 Berufliche Fortbildung, § 53 Fortbildungsordnung  
[www.gesetze-im-internet.de/bbig\\_2005](http://www.gesetze-im-internet.de/bbig_2005)  
 (Stand: 30.08.2016)
- ▶ Bundesagentur für Arbeit (I) (2015): Konzept Assistierte Ausbildung (AsA) nach § 130 SGB III  
[www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/Veroeffentlichungen/Weisungen/Arbeitgeber/Detail/index.htm?dfContentId=L6019022DSTBAI743420](http://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/Veroeffentlichungen/Weisungen/Arbeitgeber/Detail/index.htm?dfContentId=L6019022DSTBAI743420)  
 (Stand: 30.08.2016)
- ▶ Bundesagentur für Arbeit (II): Berufsanschlussfähige Teilqualifikationen  
<https://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/Institutionen/Traeger/BeruflicheWeiterbildung/Detail/index.htm?dfContentId=L6019022DSTBAI826468>  
 (Stand: 30.08.2016)
- ▶ Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Glossar  
[www.bmas.de/DE/Service/Glossar/inhalt.html](http://www.bmas.de/DE/Service/Glossar/inhalt.html)  
 (Stand: 30.08.2016)
- ▶ Bundesministerium für Bildung und Forschung (I), Programmstelle beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) für das Programm JOBSTARTER (Hrsg.): Fachglossar – Betriebliche Ausbildung. Bonn 2010  
[www.bmbf.de/pub/jobstarter\\_betriebliche\\_ausbildung\\_deutsch\\_englisch.pdf](http://www.bmbf.de/pub/jobstarter_betriebliche_ausbildung_deutsch_englisch.pdf)  
 (Stand: 30.08.2016)
- ▶ Bundesministerium für Bildung und Forschung (II) (Hrsg.):  
 Berufliche Weiterbildung im Betrieb. Bonn 2013  
[www.bmbf.de/pub/toolbox\\_berufliche\\_weiterbildung\\_in\\_betrieb.pdf](http://www.bmbf.de/pub/toolbox_berufliche_weiterbildung_in_betrieb.pdf)  
 (Stand: 30.08.2016)
- ▶ Deutscher Qualifikationsrahmen (DQR): Glossar  
[www.dqr.de/content/2325.php#Kompetenz](http://www.dqr.de/content/2325.php#Kompetenz)  
 (Stand: 28.09.2015)
- ▶ Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung (Cedefop),  
 Glossar Qualität in der allgemeinen und beruflichen Bildung:  
[www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4106\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4106_en.pdf)
- ▶ Kultusministerkonferenz: Rahmenlehrpläne und Ausbildungsordnungen  
[www.kmk.org/bildung-schule/berufliche-bildung/rahmenlehrplaene-zu-ausbildungsberufen-nach-bbighwo.html](http://www.kmk.org/bildung-schule/berufliche-bildung/rahmenlehrplaene-zu-ausbildungsberufen-nach-bbighwo.html)  
 (Stand: 30.08.2016)



## SELBSTERKLÄRUNG

### „Betriebliche Bildung“

Das Unternehmen

---



---



---

Name/Adresse

erklärt, dass es nach der  
Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“  
und der damit verbundenen systematischen  
und strukturierten Art betriebliche Bildung betreibt.

**Die Selbsterklärung basiert auf der Selbstbewertung vom**

---

mit der Dokumentennummer

---

Die Selbstbewertung wurde von der Geschäftsführung auf  
Grundlage der **Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“** durchgeführt.

\_\_\_\_\_  
Ort/Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Geschäftsführerin/Geschäftsführer

Die Selbsterklärung ist nur gültig mit der Selbstbewertung und ist befristet auf maximal 2 Jahre.







## IMPRESSUM

### Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“

Praxisstandard und Selbstbewertung für Unternehmer



#### Herausgeber:

„Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“

Dipl.-Ing. Helmut Ehnes

(Vorsitzender der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“,

Präventionsleiter Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie)

Theodor-Heuss-Straße 160

30853 Langenhagen

[www.offensive-mittelstand.de](http://www.offensive-mittelstand.de)

„Offensive Gutes Bauen“

c/o itb – Institut für Technik der Betriebsführung

im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

Kriegsstraße 103 a

76135 Karlsruhe

[www.offensive-gutes-bauen.de](http://www.offensive-gutes-bauen.de)

#### Konzept und Entwicklung:

f-bb – Forschungsinstitut Betriebliche Bildung

BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft, Wiesbaden

Die Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ wurde erarbeitet und verabschiedet von allen Partnern der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ und der „Offensive Gutes Bauen“.

**Fotos:** BC GmbH Forschung, Wiesbaden (S. 16); Fotoagentur FOX, Köln (Titelseite; S. 2, 4, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 25)

**Gestaltung:** BC GmbH Forschung, Wiesbaden

**Druck:** DRUCKEREI KETTLER, Bönen

ISBN 978-3-940506-46-7

1. Auflage, September 2016

Die „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ ist Bestandteil der nationalen Initiative Neue Qualität der Arbeit:



Initiative Neue Qualität der Arbeit

Geschäftsstelle

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Nöldnerstraße 40–42, 10317 Berlin

Telefon 030 51548-4000

E-Mail [info@inqa.de](mailto:info@inqa.de)

Internet [www.inqa.de](http://www.inqa.de)

Sie können die Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung“ über [www.inqa.de/Publikationen](http://www.inqa.de/Publikationen) bestellen.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Initiative Neue Qualität der Arbeit.

