



Los geht's ...

Das Buch »Die Ausbilder-Eignung« wurde vor mehr als fünf Jahrzehnten von Paul Alef begründet und lange von Helmut Stein betreut. Aufbauend auf diesem bewährten Standardwerk haben wir als neues Autorenteam im Zuge des Inkrafttretens der Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO) von 2009 dieses Werk komplett neu gestaltet, um seinen Einsatz als Arbeitsmittel zur Unterstützung der Vorbereitung auf die ADA-Prüfung und für die Praxis zu optimieren. Auch diese Auflage – es ist bereits die 22.! – haben wir gründlich überarbeitet, aktualisiert und ergänzt.

Aktueller Hintergrund ist die Novelle des Berufsbildungsgesetzes zum 1.1.2020. War die duale Berufsausbildung lange Zeit die häufigste Qualifizierungswahl junger Menschen, so wurde sie mittlerweile durch hochschulische Angebote abgelöst. Ziel der Überarbeitung des Berufsbildungsgesetzes ist es, die duale berufliche Bildung zu modernisieren und zu stärken. Vor diesem Hintergrund werden der Mindestlohn für Auszubildende eingeführt, die Teilzeitausbildung gestärkt und die drei beruflichen Fortbildungsstufen im Gesetz verankert.

Inhalt der aktuellen Verordnung sind die vier Handlungsfelder:

1. Ausbildungsvoraussetzungen prüfen und Ausbildung planen
2. Ausbildung vorbereiten und bei der Einstellung von Auszubildenden mitwirken
3. Ausbildung durchführen
4. Ausbildung abschließen

Im ersten Kapitel dieses Buches werden in Abfolge des Rahmenstoffplans des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) und der Handwerksordnung die vier Handlungsfelder anschaulich und unmittelbar praxisbezogen dargestellt. Dabei wird auch ersichtlich, wo sich Einzelinhalte in den vorgegebenen Strukturen überschneiden. Wir haben diese durch Hinweise auf die korrespondierenden Abschnitte des Rahmenstoffplans jeweils gekennzeichnet.

Das zweite Kapitel beschäftigt sich gründlich mit der Prüfung der »Ausbildung der Ausbilder«. Sie finden ausführliche Informationen zum schriftlichen und praktischen Teil der bundeseinheitlichen Prüfungsteile. Diese dienen Ihnen als Lernerfolgskontrolle und geben Ihnen Sicherheit bei der Prüfungsvorbereitung, denn: Übung macht den Meister!

Als Ergänzung zu diesem Buch laden Sie sich bitte unter https://www.bmbf.de/pub/Ausbildung_und_Beruf.pdf das Büchlein »Ausbildung und Beruf« herunter. Es enthält u. a. das Berufsbildungs- und das Jugendarbeitsschutzgesetz.

Als Ausbilder, Trainer und Prüfer haben wir immer wieder festgestellt, wie viel Freude es bereiten kann, soll und muss, auszubilden. Wir wünschen Ihnen dieselbe Erfahrung und für Ihre Weiterbildungsprüfungen und in der Praxis viel Erfolg! Aber denken Sie auch daran: »Ein Ausbilder kann immer noch besser werden!«

Wolfram Küper und Amaya Mendizábal

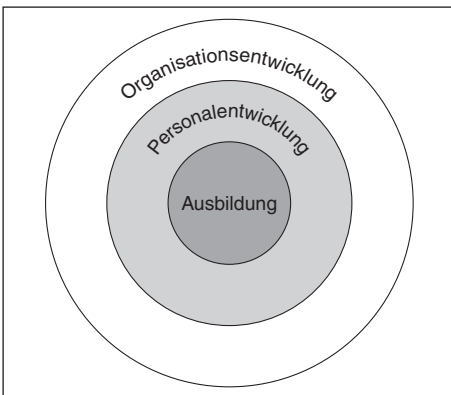
Weitere Auskünfte finden Sie auf unserer Homepage www.ausbildungfuerausbilder.de – über Kontaktaufnahme unter info@ausbildungfuerausbilder.de freuen wir uns!

1 Die Ausbildung der Ausbilder in vier Handlungsfeldern

1.1 Ausbildungsvoraussetzungen prüfen und Ausbildung planen

1.1.1 Vorteile und Nutzen betrieblicher Ausbildung darstellen und begründen

Die berufliche Ausbildung ist neben Praktika, Traineeprogrammen für Hochschulabgänger, Jobrotation, Projektgruppen und Seminaren ein bedeutender strategischer Bereich jedes zukunftsorientierten Unternehmens, welches nicht nur reaktiv, sondern aktiv seine Entwicklung gestalten will. Dabei ist die betriebliche Ausbildung ein Teilbereich der Personalentwicklung, die wiederum Teil der Organisationsentwicklung ist.



Die Ausbildung stellt im Rahmen der Personalentwicklung die Sockelqualifikation dar, auf der alle weiteren Personalentwicklungsmaßnahmen aufbauen.

Das Ziel der Personalentwicklung ist grundsätzlich, dass das Personal

- zur richtigen Zeit
- in der richtigen Menge
- am richtigen Ort
- zu angemessenen Kosten
- mit den notwendigen Qualifikationen

bereitgestellt und gehalten werden kann.

Die Personalentwicklung eines Ausbildungsbetriebes hängt u. a. ab von

- der Arbeitsplatzentwicklung in den jeweiligen Betriebsbereichen und
- dem Renteneintritt der derzeit beschäftigten Mitarbeiter in den nächsten Jahren.

Vor diesem Hintergrund beginnt Personalentwicklung mit der Suche von Auszubildenden und der Ausbildung. Alle anderen Maßnahmen können sich erst anschließen, sobald die Auszubildenden im Ausbildungsbetrieb sind.

Dem Personalmanagement stehen dabei eine Reihe von Maßnahmen zur Verfügung. Ziel ist es immer, die Handlungskompetenz des Auszubildenden bzw. Mitarbeiters zu fördern.

Hierzu zählen:

- | | |
|---------------------|---------------------------------|
| • Praktika | • Innerbetrieblicher Unterricht |
| • Assessment-Center | • Auslandsentsendungen |
| • Tests | • Ausbildung |
| • Projektarbeiten | • Fortbildung |
| • Seminare | |

Die Gründe betrieblicher Ausbildung sind vielfältig, werden aber unterschiedlich wahrgenommen. Grundlage für Ausbildungsaktivitäten ist die Entscheidung, als Ausbildungsbetrieb aktiv zu werden, und die Festlegung auf einen passenden Ausbildungsberuf.



Zu den Gründen für betriebliche Ausbildung und das damit verbundene Ausbildungsplatzangebot zählen:

- Ausbildung ist für Betriebe eine Investition in die Zukunft
- »Billige« Arbeitskräfte/Produktiver Einsatz der Auszubildenden
- »Preiswerte« Übernahme qualifizierter Auszubildender nach der Ausbildung/Interne Besetzung
- Geringere Einarbeitungs- und Personalrekrutierungskosten
- Positives Unternehmensimage
- Gesellschaftliche Verpflichtung
- Tradition in der Ausbildung
- »Maßschneiderung« der jungen Menschen, bezogen auf betriebliche Belange
- Sicherung des zukünftigen Fachkräftebedarfs
- Verjüngung der Belegschaft
- Unabhängigkeit vom Arbeitsmarktangebot
- Weniger Fluktuation und Fehlbesetzungen

Die Entscheidung für die Ausbildung wird i. d. R. primär nach rein betriebswirtschaftlichen Kriterien getroffen. Damit verbunden sind auf der einen Seite Kosten und auf der anderen Erträge/Nutzen, die je nach Branche, Beruf, Unternehmensgröße und Unternehmenszielen variieren und teilweise schwer quantifizierbar sind. So ist es oftmals problematisch, die Kosten und Erträge der Ausbildung zu berechnen und gegenüberzustellen.

Zu den Bruttokosten der Ausbildung zählen:

- Ausbildungsvergütung
- Lohnnebenkosten/Sozialleistungen
- Ausbildungsmaterialien
- Anwerbungskosten
- Ausfallzeiten der Ausbilder und Ausbildungsbeauftragten
- Kammergebühren (u. a. für die Vertragseintragung und die Prüfungen)
- Evtl. innerbetrieblicher Unterricht/Prüfungsvorbereitung

Diese Kosten stellen eine Investition in die Zukunft des Unternehmens dar und sollen sich mittel- und langfristig auszahlen!



Bezogen auf die Kosten von Lernmitteln und Büchern der Berufsschule gilt, dass der Auszubildende nicht verpflichtet ist, die Bücher der Berufsschule zu zahlen. Auszubildende haben sich die Lernmittel ggf. selbst zu beschaffen und zu bezahlen.

Zu den Erträgen, bzw. zum Nutzen der betrieblichen Ausbildung zählen:

- Die Ausbildung kann an realen Arbeitsaufträgen durchgeführt werden
- Der Betrieb kann am Ende der Ausbildung mit kompetenten Fachkräften rechnen
- Produktiver Einsatz der Auszubildenden
- Potenzielle Übernahme nach der Ausbildung/Nachwuchssicherung an branchenspezifischen Fachkräften/geringe Einarbeitungszeit
- Imageverbesserung des Ausbildungsbetriebes
- Konkurrenzvorsprung
- Unabhängigkeit vom Arbeitsmarkt

Da die Ausbildung wie alle anderen Maßnahmen der Personalentwicklung mit Kosten und Aufwand verbunden ist, geht es letztlich um einen »Return-On-Invest«, d. h. um einen höheren Ausbildungsnutzen als den damit verbundenen Aufwand.

Dementsprechend gilt es, die anfallenden Kosten und Erträge/Nutzen zu sammeln, zu analysieren, gegenüberzustellen und daraus Schlüsse zu ziehen (Ausbildungscontrolling).

Trotz der langjährigen Diskussion um die Ausbildungsplatzabgabe: Kein Unternehmen ist zur Ausbildung verpflichtet. Das heißt, die Unternehmen entscheiden autonom, ob, in welchem Beruf und wie viele Ausbildungsplätze sie bereitstellen. Sofern der Nutzen der Ausbildung höher ist als die damit verbundenen Kosten, werden Betriebe i. d. R. umfangreich ausbilden.

Bei der Personalplanung spielt das Anforderungsprofil eine bedeutende Rolle. Hier wird der qualitative und quantitative Personalbedarf der neuen Auszubildenden überprüft und festgelegt.

Beim Personalbedarf wird bezogen auf die Anzahl der Auszubildenden zwischen einer qualitativen und quantitativen Betrachtung unterschieden.

Qualitativ bedeutet, dass die Qualität der Ausbildung dafür sorgen muss, dass die Auszubildenden eines Tages den Anforderungen der Stellenbeschreibungen im Betrieb gerecht werden. Es geht dabei um die Festlegung der Qualifikationsmerkmale.

Quantitativ bedeutet, dass betriebliche Planstellen durch die Auszubildenden nach Ausbildungsende in ausreichendem Maße innerbetrieblich besetzt werden, damit die Unternehmensziele erreicht werden können und der Personalbestand keinen Engpass darstellt. Informationen hierzu lassen sich über Statistiken zur Unternehmensentwicklung, Anfragen bei der Personalabteilung betreffend der Personalentwicklung sowie durch Neuerungen im Bereich Organisationsstrukturen und Auskünfte der Geschäftsleitung gewinnen.

Den Bedarf – sowohl qualitativ, als auch quantitativ – legt jedes Unternehmen nach eigenen Vorstellungen fest. Letztlich geht es darum, dass die Auszubildenden später gezielt im Unternehmen eingesetzt werden können.

Ferner gilt es sich auch darüber bewusst zu sein, warum Auszubildende eine Ausbildung anstreben und sich dementsprechend einen passenden Ausbildungsberuf und -betrieb suchen.

Gründe, warum Auszubildende eine Ausbildung anstreben:

- Interesse an dem Beruf und/oder an der Branche
- Tradition (man »macht halt« nach der Schule erstmal eine Ausbildung)
- Rolle der Eltern (»Solange Du Deine Füße unter meinen Tisch stellst...«)
- Fehlende Alternativen (bspw. kein Zugang zum Studium)
- Finanzielle Gründe (die Ausbildungsvergütung ist zumeist höher als das Taschengeld)
- Chance als Berufseinstieg

Vorteile, die sich aus der Ausbildung für einen Auszubildenden ergeben:

- Erwerb beruflicher Handlungsfähigkeit bereits in der Ausbildungszeit.
- Berufsschulwissen lässt sich auf die Arbeit übertragen.
- Er kann sich bereits am Ende der Ausbildungszeit als vollwertiger Mitarbeiter fühlen.

Darüber hinaus sind mit der betrieblichen Ausbildung weitere Funktionen auf einer eher überbetrieblichen Ebene verbunden.

Hierzu zählen:

- Qualifikationsfunktion (in der Ausbildung werden Grundlagen für das gesamte Berufsleben gelegt).
- Erziehungsfunktion/Integrationsfunktion (durch die Ausbildung werden zahlreiche Schlüsselqualifikationen erworben).
- Selektionsfunktion (nicht alle Bewerber kommen in die Ausbildungsberufe, die sie sich wünschen: Der Ausbildungsmarkt regelt sich durch Angebot und Nachfrage).
- Aufbewahrungsfunktion (manche Ausbildungsmaßnahmen sind staatlich gefördert, damit junge Menschen nicht auf der Straße stehen, sondern stattdessen eine Qualifikation erhalten).

Im Jahr 2019 wurden 521.500 Ausbildungsverträge abgeschlossen.



Zu den Erwartungen, die Ausbilder im Umgang mit Auszubildenden erfüllen müssen, zählen

- über Sozialkompetenzen zu verfügen, um Auszubildende führen und anleiten zu können.
- die Bereitschaft, sich ständig auf fachlichen und berufspädagogischen Gebieten weiterzubilden.
- Ausbildungsmethoden und -medien zielgruppengerecht auszuwählen und einsetzen zu können.

Neben der pädagogischen Arbeit des Ausbilders zählen zu seinen Hauptaufgaben der Kontakt mit allen anderen an der Ausbildung beteiligten Personen und Stellen. Hauptamtliche Ausbilder sind Personen, die laut Arbeitsvertrag ausschließlich mit Ausbildungsaufgaben befasst sind. Die allermeisten Ausbilder haben einen festgelegten fachlichen Aufgabenbereich, der um die Ausbildungstätigkeit erweitert wird und für den erst einmal Zeit investiert werden muss. Ausbilden kommt eine Schlüsselrolle in der Ausbildung zu.

Während Auszubildende und Ausbilder die persönliche Eignung gleichermaßen besitzen müssen, muss nur derjenige fachlich geeignet sein, der tatsächlich ausbildet (Ausbilder). Delegiert der Auszubildende die Ausbildung, so muss nur der Ausbilder fachlich geeignet sein. Bevor der Ausbilder allerdings aktiv werden kann, hat der Auszubildende für ihn eine Ausbilderkarte bei der zuständigen Stelle zu beantragen.

Die Ausbildungsbeauftragten

Ausbildungsbeauftragte sind alle Personen, die im Betrieb den Ausbilder unterstützen und unter dessen Verantwortung arbeiten. Sie benötigen dafür keine ausgewiesene formale Qualifikation (z. B. Ausbildereignungsprüfung) und sind Erfüllungsgehilfen des Ausbilders.

Für Ausbildungsbeauftragte gilt, dass sie

- über ausreichend Berufserfahrung und elementare pädagogische Fähigkeiten verfügen müssen.
- persönlich geeignet sein müssen.
- fachlich für das Aufgabengebiet geeignet sein müssen.
- Interesse an der Ausbildung junger Menschen haben müssen.

Ausbildungsbeauftragte können gefördert und gefordert werden, indem man

- ihnen Unterstützung bei der Vermittlung von Lerninhalten bietet.
- ihnen bei der Planung, Durchführung und Kontrolle der Ausbildung in ihrer Abteilung Unterstützung anbietet.
- ihnen die Teilnahme an Ausbilderseminaren und -workshops ermöglicht.

Unbedingt beachten:

- Der Ausbilder ist Erfüllungsgehilfe des Auszubildenden.
- Der Auszubildende muss nur persönlich geeignet sein.
- Ausbilder – und auch Ausbildungsbeauftragte – sollen gemäß ihrer Vorbildrolle, gegenüber den Auszubildenden entsprechend auftreten.
- Ausbilder und Ausbildungsbeauftragte müssen über ausgeprägte Fachkenntnisse und Führungskompetenzen verfügen.
- Die Ausbildungstätigkeit ist unter Auflagen gestattet.
- Der Gesetzgeber lässt auch Ausnahmeregelungen (bspw. aufgrund langjähriger Berufserfahrung) für die Tätigkeit als Ausbilder zu.
- Ausbilder benötigen eine persönliche Eignung, darüber hinaus müssen sie die notwendigen beruflichen sowie berufs- und arbeitspädagogischen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten besitzen.

Zusammenfassung

Die Grafik verdeutlicht die Zusammenhänge und Rechtsstellungen der innerhalb eines Betriebes an der Ausbildung Beteiligten:

Die Zusammenhänge und Rechtsstellungen der Beteiligten

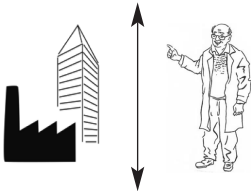
Der **AUSBILDENDE** hat das BBiG und die anderen Schutzgesetze einzuhalten. Der Ausbildende muss persönlich geeignet sein. Er haftet auch für pflichtwidriges Verhalten des Ausbilders, da dieser Erfüllungsgehilfe des Ausbildenden ist.

Verstöße werden ggf. mit Bußgeld bestraft oder mit dem Wegfall der persönlichen Eignung und Entzug der Erlaubnis zum Einstellen und Ausbilden geahndet.

Staat,
vertreten
durch
die nach
Landesrecht
zuständige
Behörde

Der **AUSBILDER** ist persönlich verantwortlich, wenn er z. B. die Freistellung zum Berufsschulunterricht verweigert oder eigenmächtig gegen Schutzbestimmungen des JArbSchG verstößt.

Verstöße werden ggf. mit Bußgeld bestraft oder mit dem Wegfall der persönlichen Eignung geahndet.



Der Ausbildende haftet für die Einhaltung der vertraglichen und gesetzlichen Regelungen. Er ist Vertragspartner des Auszubildenden.

Bei Nichteinhaltung ggf. Schadenersatz.

Der Ausbildende überträgt
Ausbildungsaufgaben an Ausbilder

Der Ausbilder haftet für die Erfüllung seiner Ausbildungsaufgaben. Verstöße können die Abberufung als Ausbilder, Abmahnung oder Kündigung zur Folge haben. Er ist Erfüllungsgehilfe des Ausbildenden.



Er ist persönlich verantwortlich z. B. bei

- körperlicher Züchtigung
- Misshandlung Schutzbefohlener
- Unzucht mit jugendlichen Abhängigen
- Verletzung der Fürsorge- und Erziehungspflicht

Bei Verstoß Verurteilung nach StGB



Der Auszubildende ist Vertragspartner des Ausbildenden. Er hat u. a. eine Lernpflicht.

1.2 Ausbildung vorbereiten und bei der Einstellung von Auszubildenden mitwirken

1.2.1 Auf der Grundlage einer Ausbildungsordnung einen betrieblichen Ausbildungsplan erstellen, der sich insbesondere an berufstypischen Arbeits- und Geschäftsprozessen orientiert

1.2.1.1 Ausbildungsordnung

Jeder Ausbildungsberuf hat eine ihm zugrunde liegende Ausbildungsordnung. Sie ist ein unentbehrliches Handwerkszeug der Ausbilder, denn in einem Ausbildungsberuf darf nur nach der Ausbildungsordnung ausgebildet werden (Ausschließlichkeitsgrundsatz (BBiG § 4 (2))).

Ausbildungsordnungen sind Rechtsverordnungen des Bundes, die vom zuständigen Bundesminister unterschrieben werden. Ihre gesetzlichen Grundlagen finden sich im BBiG in den §§ 4 und 5. Erhältlich sind sie bei der zuständigen Stelle, der Bundesagentur für Arbeit oder im Internet unter www.berufenet.arbeitsagentur.de/berufe/index.jsp. Die Ausbildungsordnung dient den Betrieben als Grundlage für die Auswahl eines passenden Ausbildungsberufs. Den Auszubildenden sollte zum Ausbildungsbeginn ein Exemplar ausgehändigt werden.

Die Anerkennung von Ausbildungsberufen wird im BBiG geklärt:

§ 4 Anerkennung von Ausbildungsberufen (Auszug)

- (1) »Als Grundlage für eine geordnete und einheitliche Berufsausbildung kann das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie oder das sonst zuständige Fachministerium im Einvernehmen mit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung durch Rechtsverordnung, die nicht der Zustimmung des Bundesrates bedarf, Ausbildungsberufe staatlich anerkennen und hierfür Ausbildungsordnungen nach § 5 erlassen.
- (2) Für einen anerkannten Ausbildungsberuf darf nur nach der Ausbildungsordnung ausgebildet werden.
- (3) In anderen als anerkannten Ausbildungsberufen dürfen Jugendliche unter 18 Jahren nicht ausgebildet werden, soweit die Berufsausbildung nicht auf den Besuch weiterführender Bildungsgänge vorbereitet.
- (4) Wird die Ausbildungsordnung eines Ausbildungsberufes aufgehoben oder geändert, so sind für bestehende Berufsausbildungsverhältnisse weiterhin die Vorschriften, die bis zum Zeitpunkt der Aufhebung oder der Änderung gelten, anzuwenden, es sei denn, die ändernde Verordnung sieht eine abweichende Regelung vor.«



1.2.5.6 Ärztliche Bescheinigungen

Mit der erstmaligen Beschäftigung eines Jugendlichen darf gemäß Jugendarbeitsschutzgesetz (§ 32) nur begonnen werden, wenn dieser innerhalb der letzten 14 Monate von einem Arzt untersucht worden ist (**Erstuntersuchung**) und eine von diesem Arzt ausgestellte positive Bescheinigung dem Auszubildenden vorliegt.

Ein Jahr nach Aufnahme der ersten Beschäftigung hat sich der Auszubildende – wenn der Auszubildende zu diesem Termin noch nicht volljährig ist – eine ärztliche Bescheinigung über die **Nachuntersuchung** vorlegen zu lassen. Legt der Jugendliche die Bescheinigung nicht rechtzeitig vor, hat ihn der Auszubildende innerhalb eines Monats unter Hinweis auf ein Beschäftigungsverbot schriftlich dazu aufzufordern.

Das JArbSchG regelt die ärztlichen Untersuchungen:

§ 33 Erste Nachuntersuchung

(1) »Ein Jahr nach der Aufnahme der ersten Beschäftigung hat sich der Arbeitgeber die Bescheinigung eines Arztes darüber vorlegen zu lassen, dass der Jugendliche nachuntersucht worden ist (erste Nachuntersuchung). Die Nachuntersuchung darf nicht länger als drei Monate zurückliegen. Der Arbeitgeber soll den Jugendlichen neun Monate nach Aufnahme der ersten Beschäftigung nachdrücklich auf den Zeitpunkt, bis zu dem der Jugendliche ihm die ärztliche Bescheinigung nach Satz 1 vorzulegen hat, hinweisen und ihn auffordern, die Nachuntersuchung bis dahin durchführen zu lassen.«

(2) Legt der Jugendliche die Bescheinigung nicht nach Ablauf eines Jahres vor, hat ihn der Arbeitgeber innerhalb eines Monats unter Hinweis auf das Beschäftigungsverbot nach Absatz 3 schriftlich aufzufordern, ihm die Bescheinigung vorzulegen. Je eine Durchschrift des Aufforderungsschreibens hat der Arbeitgeber den Personensorgeberechtigten und dem Betriebs- oder Personalrat zuzusenden.

(3) Der Jugendliche darf nach Ablauf von 14 Monaten nach Aufnahme der ersten Beschäftigung nicht weiterbeschäftigt werden, solange er die Bescheinigung nicht vorgelegt hat.«



Die anschließenden §§ 34–46 JArbSchG klären weitere Nachuntersuchungen, außerordentliche Nachuntersuchungen, ärztliche Untersuchungen und Wechsel des Arbeitgebers, Inhalt und Durchführung der ärztlichen Untersuchungen, Ergänzungsuntersuchungen, Mitteilung, Bescheinigung, Bescheinigung mit Gefährdungsvermerk, Aufbewahrung der ärztlichen Bescheinigungen, Eingreifen der Aufsichtsbehörde, Freistellung für Untersuchungen, Kosten der Untersuchungen, gegenseitige Unterrichtung der Ärzte sowie Ermächtigungen.

Enthält die Bescheinigung des Arztes einen Vermerk über Arbeiten, durch deren Ausübung die Gesundheit des Jugendlichen gefährdet ist, darf der Jugendliche mit solchen Arbeiten nicht länger beschäftigt werden.

Die Untersuchung ist für den Auszubildenden kostenfrei; es besteht freie Arztwahl. Zur Durchführung der ärztlichen Untersuchung ist der Jugendliche unter Fortzahlung der Ausbildungsvergütung von der Arbeit freizustellen. Die Bescheinigung hat der Auszubildende bis zur Vollendung des 18. Lebensjahres aufzubewahren.

Die zuständigen Stellen dürfen Ausbildungsverträge von Jugendlichen nur dann in das Verzeichnis der Berufsausbildungsverhältnisse eintragen, wenn die Bescheinigung über die Erstuntersuchung vorgelegt wird. Sie haben die Eintragung wieder zu löschen, wenn die Bescheinigung nicht spätestens am Tage der Anmeldung zur Zwischenprüfung zur Einsicht vorgelegt wird.

Darüber hinaus führen manche Großbetriebe (z. B. Daimler) weitergehende körperliche Untersuchungen bei Auszubildenden durch, die bis zu Drogentests führen. Auch wenn niemand zu solchen Tests gezwungen werden darf, macht sich ein Bewerber oder Auszubildender verdächtig, der solche Tests verweigert.

Pinkeln für die Lehrstelle

Jugendliche werden in Großbetrieben auf Drogen getestet – nicht immer ganz freiwillig

Von Michaela Böhm

Oliver D. hat den Ausbildungsvertrag so gut wie in der Tasche. Jetzt fehlt nur die körperliche Untersuchung. Der Werksarzt betrachtet seine Wirbelsäule, klopft Reflexe ab und untersucht Augen, Ohren und Haut. Dann bekommt Oliver ein Fläschchen in die Hand gedrückt. Sein Urin soll auf illegale Drogen getestet werden. »Das ist so üblich bei uns«. Oliver hat den Ausbildungsplatz nicht bekommen. Warum, hat er nicht erfahren.

In vielen Großbetrieben ist es mittlerweile üblich, Jugendliche auf Heroin, Kokain, Ecstasy und Cannabis zu testen. Unternehmensleitungen und manche Betriebsräte begründen die Urinkontrollen mit der Arbeitssicherheit. »Wer will schon auf einen bekifften Gabelstaplerfahrer treffen«.

Gegner solcher Tests sind allerdings der Ansicht, dass die Drogenuntersuchungen lediglich dazu dienen, um sich die angepassten Azubis auszusuchen. Grundsätzlich gilt, dass Drogentests freiwillig sind. Keinem darf bei Weigerung mit Abmahnung oder Kündigung gedroht werden. Und keinem Azubi darf die tariflich abgesicherte Übernahme in ein Arbeitsverhältnis verwehrt werden, weil er sich nicht auf Drogen testen lässt. Freilich macht sich womöglich schon jemand verdächtig, der den Test verweigert, und muss damit rechnen, deshalb den Ausbildungsplatz nicht zu bekommen.

Mit der Sorgfaltspflicht des Unternehmens begründete Daimler-Chrysler im vergangenen Jahr das Massenscreening (Reihenuntersuchung) an knapp 1.000 Jugendlichen in Sindelfingen. Unangekündigt wurden morgens alle Azubis zum Pinkeln gebeten: freiwillig und anonym. 56 von 992 Urinproben wiesen Drogenspuren auf. Die Pressesprecherin Edith Meißner: »Das Ergebnis lässt uns gelassen. Wir haben kein großes Drogenproblem im Betrieb. Trotzdem sei es denkbar, die unangekündigte Untersuchung von Zeit zu Zeit zu wiederholen.«

Die Haltung der Gewerkschaften ist nicht einheitlich. Die IG Metall lehnt Drogentests ab, ob bei der Einstellung oder bei der Übernahme. Denn: »Tests ändern nichts daran, wie Jugendliche mit Drogen umgehen«, sagt Waltraud Schäfer, Suchtbeauftragte beim Vorstand der IG Metall. Die IG Bergbau, Chemie und Energie hat dagegen mit dem Bundesarbeitsverband Chemie, der Berufsgenossenschaft der chemischen Industrie und dem Verband der Chemischen Industrie eine gemeinsame Erklärung unter dem Titel »Keine Drogen in der Arbeitswelt« verabschiedet. Dabei beruft sich die Allianz auf die Sicherheit. »Chemische Betriebe« heißt es in der Erklärung »sind ihren Beschäftigten, ihrer Nachbarschaft und der umgebenden Umwelt in ihrem Wirkungsgefüge besonders verpflichtet.« Sie seien deshalb »bei Tätigkeiten, die eine Eigen- bzw. Fremdgefährdung mit sich bringen könnten, auf verantwortungsbewusste und kompetente Mitarbeiter angewiesen.« Es ginge allerdings nicht darum, »Gelegenheitskonsumenten zu bestrafen, sondern mit Informationen für das Thema zu sensibilisieren.«

Doch genau Gelegenheitskonsumenten von beispielsweise Cannabis werden bei solchen Drogentests erwischt. Cannabis ist nämlich am längsten im Urin nachweisbar, während der Dauerkonsum von Heroin lediglich drei Tage lang Spuren im Urin hinterlässt. »Wenn jemand samstags abends einen Joint raucht« sagt Renate Lind-Cramer vom Drogenreferat der Stadt Frankfurt »sind die Spuren montags noch im Urin. Die Wirkung ist aber längst verflogen«. Der Joint vom Samstag, sagt die Drogenexpertin ginge den Betrieb jedoch genauso wenig etwas an, wie das Bier am Wochenende. Darüber hinaus würden alle Drogen über einen Kamm geschoren. Dabei »ist Cannabis ungefährlicher als Alkohol.« Wenn es den Firmen tatsächlich um die Arbeitssicherheit und die Gesundheit der Mitarbeiter ginge, müssten sie Drogenkonsumenten mit Angeboten und konstruktivem Druck entgegenkommen, ähnlich wie bei Alkoholikern, argumentiert Lind-Cramer.

Quelle: Frankfurter Rundschau, 12.5.2001

1.2.6 Möglichkeiten prüfen, ob Teile der Berufsausbildung im Ausland durchgeführt werden können

Vor dem Hintergrund des europäischen Arbeitsmarktes, internationaler Wirtschaftsverflechtungen und des multinationalen Charakters von Konzernen kommt es vermehrt dazu, dass Ausbildungsbetriebe ihre Auszubildenden für eine begrenzte Zeit in eigene Niederlassungen oder zu Partnerbetrieben im Ausland entsenden. Letztlich benötigt der globale Arbeitsmarkt mehr denn je auch international ausgerichtete qualifizierte Mitarbeiter. Hier zu müssen die Auszubildenden auf die Anforderungen eines internationalen bzw. globalen Marktes – durch den Erwerb von interkulturellen Kompetenzen (vgl. Kap. 1.3.9) – vorbereitet werden.



Konkrete Ziele solcher Maßnahmen sind insbesondere:

- Verbesserung der Fremdsprachenkenntnisse
- Erfahrungen im Umgang mit Menschen anderer Kulturkreise/Persönlichkeitsentwicklung
- Einblicke in fremde Arbeitswelten

Die gesetzliche Grundlage einer teilweise im Ausland stattfindenden Ausbildung gibt das BBiG vor:

§ 2 Lernorte der Berufsbildung (Auszug)

(3) »Teile der Berufsausbildung können im Ausland durchgeführt werden, wenn dies dem Ausbildungsziel dient. Ihre Gesamtdauer soll ein Viertel der in der Ausbildungsordnung festgelegten Ausbildungsdauer nicht überschreiten.«



Somit steht einer befristeten, freiwillig – der Auslandsaufenthalt kann nur in Abstimmung mit dem Auszubildenden erfolgen – vereinbarten Ausbildung im Ausland nichts entgegen. Der Auslandsaufenthalt muss mit dem Vertragsabschluss unter Ziffer D des Vertragsmusters aufgenommen werden oder später durch eine gemeinsame Vertragsänderung vereinbart werden. Der Auszubildende hat allerdings keinen Rechtsanspruch auf einen Auslandsaufenthalt.

Wichtig ist, dass der Auszubildende für die Zeit des Auslandsaufenthaltes eine Befreiung vom Berufsschulunterricht beantragt. Den versäumten Unterrichtsstoff hat er sich privat anzueignen. Im Ausland dagegen muss er keine vergleichbare Schule besuchen und kann sich dort auf die betriebliche Seite der Ausbildung konzentrieren.

Mit dem Auslandsaufenthalt verbunden ist eine erschwerte Überwachung der Ausbildung durch die zuständige Stelle. Für einen Aufenthalt von mehr als acht Wochen ist ein mit allen Beteiligten abgestimmter Plan erforderlich.

Hierzu zwei Beispiele:

Möglich:

Die 20-jährige Auszubildende Ute hat eine vertragliche Ausbildungszeit von drei Ausbildungsjahren in einem multinationalen Konzern. Sie verbringt davon acht Monate in ausländischen Niederlassungen ihres Ausbildungsunternehmens.



Nicht möglich:

Der 18-jährige Auszubildende Valentin hat eine vertragliche Ausbildungszeit von zwei Ausbildungsjahren in einem multinationalen Konzern. Er verbringt davon ein Jahr in ausländischen Niederlassungen seines Ausbildungsunternehmens.



Denkbar sind auch mehrere Auslandsaufenthalte im Rahmen der maximalen Zeitvorgabe.

Um Auslandseinsätze zu fördern, wurden vom Bund und der Europäischen Union zahlreiche Förderprogramme initiiert. Das bekannteste Programm »Leonardo Da Vinci« unterstützt die

tungen. Beurteilungen erfordern als Grundlage in der Regel schriftliche Notizen während des Beurteilungszeitraums. Nur so können Beurteilungsfehler und -unsicherheiten im Beurteilungsgespräch vermieden und Tendenzen treffend erkannt werden. Eine Selbstbeurteilung von Auszubildenden ist sinnvoll, darf aber niemals die Beurteilung des Ausbilders unangemessen beeinflussen oder das Gespräch gar ersetzen.

Ziele des Beurteilungsgesprächs:



- Die Auszubildenden sollen ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt werden. Dies setzt die Beurteilung der Leistungsbereitschaft, des Leistungsverhaltens und der Person voraus. Das Gespräch dient als Standortbestimmung.
- Eine objektive Beurteilung kann berufliche Qualifikation fördern, zu Leistung motivieren und zu einem offenen Betriebsklima beitragen.
- Beurteilungen sollen sich positiv auf die weitere Entwicklung des Auszubildenden auswirken.
- Beurteilungen sollen berufliche Stärken des Auszubildenden verdeutlichen.
- Beurteilungen sollen die generelle Eignung des Auszubildenden für den gewählten Beruf erkennen lassen.
- Die Beurteilung im Gespräch ist ein wesentlicher Führungsfaktor, weil sie die Möglichkeit gibt, den Auszubildenden individuell einzusetzen und zu fördern.
- Der Ausbilder nimmt zur Leistung oder zum Verhalten des Auszubildenden Stellung.
- Es ist eine zeitnahe und möglichst objektive Beurteilung des Leistungsstandes oder der Verhaltensweisen vorzunehmen.
- Es ist Grundlage des gemeinsamen Erarbeitens des weiteren Vorgehens.
- Es soll letztlich als Impuls zur Persönlichkeitsentwicklung und als Leistungsanreiz verstanden werden und somit ein Fördergespräch sein.

Grundhaltung, Rahmenbedingungen und Schwerpunkte des Beurteilungsgesprächs:

- Es erfolgt ein Vergleich der »Soll-« und der »Ist-Leistung«, bzw. des »Ist-Verhaltens«.
- Bei Beurteilungen gilt es den gesamten Ausbildungsabschnitt in die Beurteilung einzubeziehen.
- Beurteilungen sollen nicht unter Zeitdruck erfolgen.
- Auszubildende haben Anspruch auf eine sachgerechte Beurteilung.
- Oberster Grundsatz ist stets das Bemühen um Objektivität.
- Obwohl das Beurteilungsgespräch im Kern ein hierarchischer Vorgang ist, liegt seine große Chance darin, es prinzipiell partnerschaftlich anzulegen.
- Gekennzeichnet ist das Beurteilungsgespräch durch die damit verbundene Wechselwirkung seiner Kommunikations- und Selektionsfunktion.
- Zu Beginn des Gesprächs werden positive Aspekte herausgestellt.
- Es erfolgt eine Abwägung zwischen Lob und Anerkennung oder konstruktiver Kritik.
- Angestrebt wird immer eine konstruktive Kritik für künftig bessere Leistungen. Das Beurteilungsgespräch ist somit eine Mischung aus einem »Feed-Back« und einem »Feed-Forward«.
- Kritik kann positiv oder negativ ausfallen.
- Kritik erfolgt nur unter vier Augen.
- Kritik erfolgt nur an der Sache, nicht an der Person des Auszubildenden.

- Kritik soll niemals im Erregungszustand erfolgen.
- Lob und Anerkennung sind nicht zu unterschätzende Führungsinstrumente des Ausbilders. Bei gezielter Anwendung werden die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit des Auszubildenden oder der Gruppe angespornt und die Arbeitszufriedenheit u. U. gesteigert.
- Es wird eine sachliche und aufbauende Kritik geübt, beobachtete entwicklungsfähige Verhaltensweisen oder Leistungen werden offen angesprochen und nachvollziehbar gemacht.
- Es wird dem Auszubildenden Gelegenheit gegeben, Stellung zu nehmen, um eine Selbstüberprüfung bzw. -reflektierung zu ermöglichen.
- Lösungsmöglichkeiten werden gemeinsam erarbeitet sowie eine Erfolgskontrolle verabredet.
- Der Auszubildende soll das Beurteilungsgespräch abschließend als Fördergespräch empfinden.
- Anwendung der richtigen Fragetechniken. (Mehr zu den Fragetechniken im Kap. 1.2.4.5.3)

Das Beurteilungsgespräch besteht in der Regel aus sechs Phasen:

- 1. Phase: Vorbereitungs- und Einstiegsphase
 - Vorausgegangen ist eine Beobachtung der Arbeitsleistung und des Verhaltens des Auszubildenden
 - Beobachtete Leistungen und Verhaltensweisen müssen aufbereitet werden
 - Termin des Gespräches dem Auszubildenden rechtzeitig mitteilen
 - Gespräch sorgfältig vorbereiten
 - Es ist dafür gesorgt, dass mögliche Störquellen ausgeschaltet sind
 - Zeitrahmen ist festgelegt
 - Vertrauensvolle, angenehme Atmosphäre schaffen
 - Gespräch wird locker mit einer Aufwärmphase (Small Talk) eingeleitet
 - Mit dem Einstieg in ein Beurteilungsgespräch sollte versucht werden, beim Auszubildenden Verunsicherungen/Hemmungen abzubauen.
 - Ablauf, die geplante Dauer, die Ziele und Inhalte des Gesprächs, werden zu Beginn bekannt gegeben
- 2. Phase: Selbsteinschätzung des Auszubildenden
 - Den Auszubildenden auffordern sich selber einzuschätzen
- 3. Phase: Stellungnahme durch den Ausbilder
 - Auszubildenden erst die positiven und dann die negativen Beobachtungen mitteilen
 - Positive Bewertung einzelner Bewertungspunkte hervorheben
 - Positive Rückmeldungen verstärken
 - Kritik ist sachbezogen, wird am besten mit Beispielen verdeutlicht
 - Rückmeldung über die Ausbildung auf Grundlage der Bewertungskriterien geben und begründen
- 4. Phase: Erörterungsphase der Beurteilung durch Ausbilder und Auszubildenden
 - Dem Auszubildenden die Gelegenheit geben, seine Einwände gegen die Beurteilung des Ausbilders zu äußern
 - Sich mit dem Auszubildenden auf eine möglichst einheitliche Bewertung einigen
 - Entwicklungsfähige Leistungen und Verhaltensweisen offen ansprechen
 - Gemeinsam Maßnahmen zur Behebung der Mängel vereinbaren
 - Ziele festlegen, Maßnahmen gemeinsam mit dem Auszubildenden entwickeln
 - Dem Auszubildenden die eventuellen Folgen der Situation für den Fall verdeutlichen, dass sich nichts ändert
 - Zielvereinbarung treffen und verabreden, was zur Verbesserung der Leistung erforderlich ist
 - Vereinbarte Maßnahmen und Ergebnisse des Beurteilungsgesprächs gemeinsam mit dem Auszubildenden schriftlich formulieren und der Beurteilung hinzufügen

- 5. Phase: Abschlussphase

- Vereinbarungen werden wiederholt/Zusammenfassung der Ergebnisse
- Erwartungen des Ausbilders an den Auszubildenden mitteilen
- Ausblick geben
- Das Gespräch freundlich, aber verbindlich ausklingen lassen
- Positive und motivierende Verabschiedung
- Es darf zu Ende eines Beurteilungsgesprächs keine(n) Verlierer geben. Beide Seiten müssen das Gespräch als konstruktiv empfunden haben.

Sofern ein Auszubildender mit der Beurteilung durch den Ausbilder unzufrieden ist,

- befragt den Auszubildenden nach dessen Sichtweise und hält diese Angaben im Beurteilungsbogen fest.
- begründet man als Ausbilder die Beurteilung anhand konkreter Sachverhalte.

1.3.8.2 Leistungsfeststellung und Bewertung durch die zuständige Stelle

Die Leistungsfeststellung der Auszubildenden durch die zuständige Stelle (Kammer) erfolgt in erster Linie durch die Zwischen- und Abschlussprüfungen bzw. Teil 1 und 2 der gestreckten Abschlussprüfung (vgl. 1.4.1.1 und 1.4.1.2) und die daraus abgeleiteten Zeugnisse.



Für alle Kammer-Prüfungen im Bereich der Aus- und Fortbildung gilt folgender Notenschlüssel, der allen Ausbildern geläufig sein sollte:

100 bis 92 Punkte	=	Note 1	unter 67 bis 50 Punkte	=	Note 4
unter 92 bis 81 Punkte	=	Note 2	unter 50 bis 30 Punkte	=	Note 5
unter 81 bis 67 Punkte	=	Note 3	unter 30 bis 0 Punkte	=	Note 6

Weil mit der Leistungsfeststellung der zuständigen Stelle ein Durchschnittswert der Ergebnisse verbunden ist, macht es nicht zuletzt Sinn, die Ergebnisse der Prüfungen genauer zu analysieren. Letztlich kann dies zur Änderung der künftigen Ausbildungsplanung führen. Da die Note aber selber wenig aussagekräftig ist, macht es Sinn, mit dem Auszubildenden bei der zuständigen Stelle Einsicht in die Prüfung zu nehmen, um zu sehen, was gefordert wurde und was der Auszubildende dazu geleistet hat.

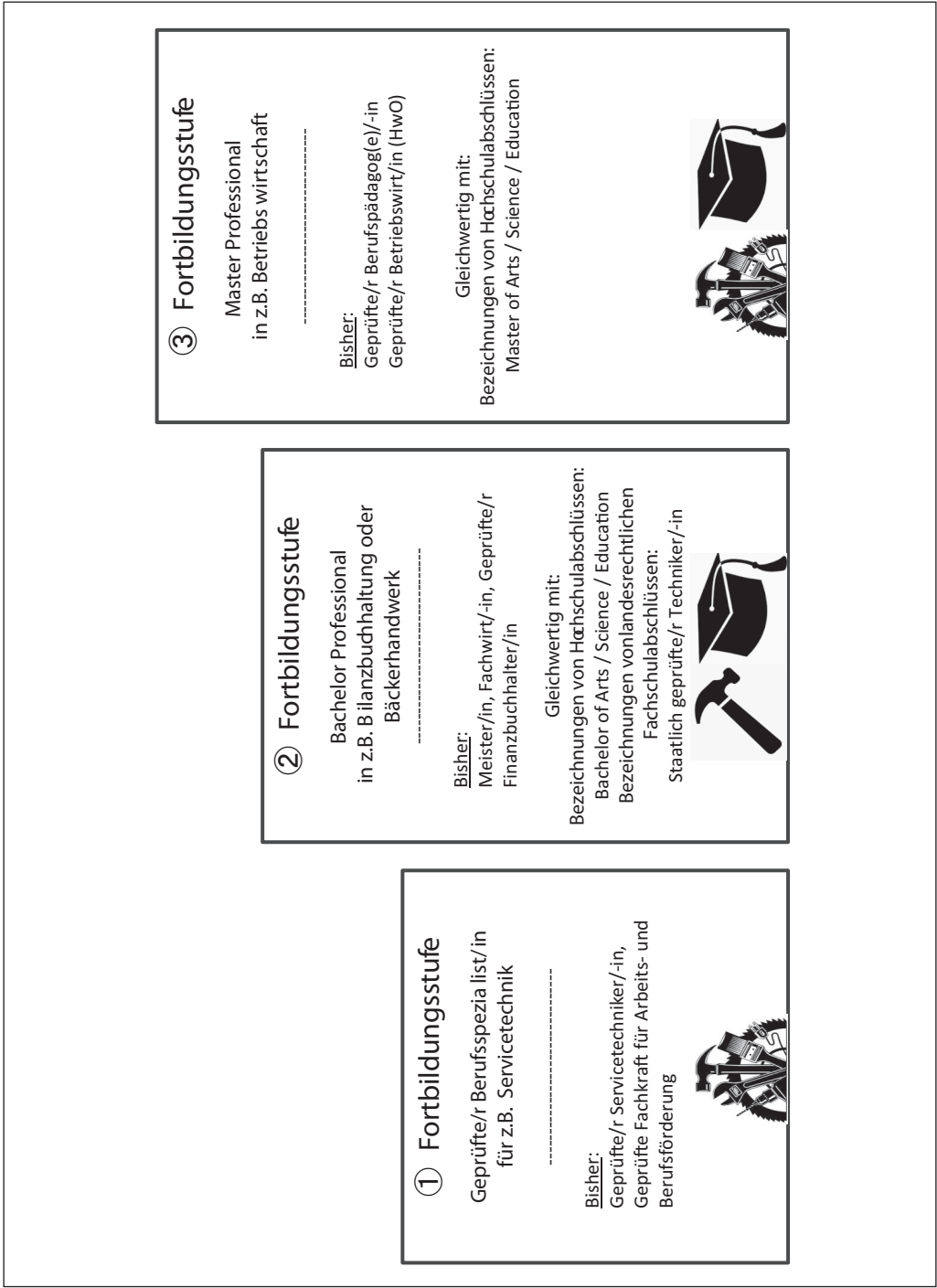
1.3.8.3 Leistungsfeststellung und Bewertung durch die Berufsschule



Als Partner im Dualen System übernimmt die Schule einen großen Teil der Ausbildung. Auch in der Schule werden Leistungsfeststellungen, Bewertungen und Beurteilungen durchgeführt. Die Leistungsfeststellungen erfolgen durch die Mitarbeit im Schulunterricht und Klassenarbeiten, die letztlich in die Schulnoten münden. Ausbilder sollten immer im Kontakt mit den Berufsschullehrern stehen und sich über die Leistungen ihrer Auszubildenden in der Schule informieren und austauschen. Letztlich lebt das Duale System von der Schnittstelle Ausbilder-Berufsschullehrer bzw. deren Austausch.

Wichtig sind die Schulnoten insbesondere für Auszubildende, die ihre Abschlussprüfung aus einem laufenden Vertrag verkürzen möchten. Sie benötigen einen bestimmten Notendurchschnitt, um die Abschlussprüfung vorziehen zu können (vgl. Kap. 1.3.6.2).

Unterschieden werden gemäß BBiG §§ 53 a–d verschiedene Ebenen der Fortbildung im kaufmännischen und industriell-gewerblich-technischem Bereich:



Denkbar sind folgende betriebliche Förderungen:

- Beförderungen
- Auslandsentsendungen
- Bereitstellung von Lernmitteln (PC, Fachbücher)
- Seminare
- Lehrgänge
- Fernlehrgänge
- Webinare
- Berufsbegleitende Seminare
- Darlehen/Zuschüsse
- Übernahme nach der Ausbildung
- Karriereplanung



Wegen des Fortbildungschaos (der Bereich der Fortbildung lässt sich wegen seiner mangelnden Transparenz auch als Labyrinth oder Dschungel bezeichnen) und der hohen Investitionskosten und -risiken gewinnt das betriebliche Fortbildungscontrolling als Kontrollinstrument über die Kosten, die Methoden und den Nutzen der Fortbildung an Bedeutung.

Leitfragen zum Fortbildungscontrolling sind:

- Was soll gelernt werden? (Evaluierung der Lernziele)
- Wie wird tatsächlich gelernt? (Evaluierung des Lern-Prozesses)
- Was wird davon behalten? (Evaluierung der Lernerfolge)
- Was wird in der Praxis angewendet? (Evaluierung der Anwendungserfolge)

Die entscheidende Frage lautet: In welchem Verhältnis stehen Aufwand und Nutzen der Fortbildungsinvestition zueinander? (Evaluation des ökonomischen Erfolges)

Zu beachten ist, dass es im Bereich der betrieblichen Fortbildung für den Betriebsrat Mitwirkungsrechte gibt (Betriebsverfassungsgesetz §§ 96–98).

Staatliche Förderung

Da der Staat um die Bedeutung der Fortbildung für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung weiß, bietet er auf unterschiedliche Art und Weise Fördermöglichkeiten an. Gefördert werden insbesondere die Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung, das Nachholen fehlender Abschlüsse und die Wiedereingliederung älterer und weiblicher Arbeitnehmer.

Hierzu zählen:

• Gewährung von Bildungsurlaub

Es handelt sich dabei um die bezahlte Freistellung von der Arbeit zum Zweck der beruflichen und persönlichen Fortbildung. Auszubildende haben hierauf allerdings keinen generellen Anspruch. Zu beachten sind die Bildungsurlaubsgesetze der jeweiligen Bundesländer.

Gewährt werden i. d. R. fünf Arbeitstage jährlich. In Baden-Württemberg, Bayern, Sachsen und Thüringen gibt es keinen gesetzlich festgelegten Anspruch. In den meisten anderen Ländern muss der Urlaub spätestens sechs Wochen vor Beginn der Freistellung schriftlich beantragt werden. Die ausgewählte Bildungsmaßnahme muss nichts mit beruflicher Aus- oder Weiterbildung zu tun haben – von Fremdsprachenkursen über Seminare zur politischen Bildung bis hin zu kulturellen Veranstaltungen ist vieles »bildungsurlaubsgeeignet«. Voraussetzung ist, dass die Bildungsurlaubsthematik in dem jeweiligen Bundesland von einer Zertifizierungsstelle genehmigt worden ist.

In Hessen bspw. findet man unter www.bildungsurlaub.hessen.de mehr Informationen.

Der Aus- und Weiterbildungspädagoge

Bloßes »Lernen und Weitergeben« reicht nicht, deshalb wird das unverzichtbare Verständnis für die Verzahnung der vielfältigen Fachthemen anschaulich vermittelt. Lehrbuch 1 behandelt die Themen Lern- und Arbeitsmethodik sowie Lernprozesse und Lernbegleitung; Lehrbuch 2 beinhaltet Planungsprozesse in der beruflichen Bildung und Berufspädagogisches Handeln.

Schmidt/Seyd · Der Aus- und Weiterbildungspädagoge · Lehrbuch 1 · 272 Seiten · ISBN 978-3-88264-625-2 · € 41,80

Schmidt/Seyd/Wilhelm · Der Aus- und Weiterbildungspädagoge · Lehrbuch 2 · 302 Seiten · ISBN 978-3-88264-626-9 · € 41,80

Taschenbuch Personalbeurteilung

Grundlage erfolgreicher Personalführung ist das Mitarbeitergespräch mit klarem gegenseitigen Feedback. Dazu gehört die schriftliche Personalbeurteilung als eines der wichtigsten Instrumente bei Auswahl-, Entwicklungs-, Förderungs-, Zielvereinbarungs- sowie Anerkennungs- und Kritikgesprächen. Dieses Buch ist ein »Klassiker«: Einfach und praxisnah zeigt es Möglichkeiten und Wege für die Handhabung der Personalbeurteilung. Die Neuauflage greift die Veränderungen der letzten Zeit auf. Beispiele und Beurteilungsbogen haben sich bewährt und entsprechen den aktuellen Anforderungen.

Kiefer/Knebel · Taschenbuch Personalbeurteilung · 288 Seiten · ISBN 978-3-937444-78-9 · € 28,00

Techniken der Personalentwicklung

Dieses Buch informiert auf anschauliche und systematische Weise über Trainings- und Seminarmethoden für die Personalentwicklung. Es schließt die Lücke in der sehr umfangreichen Literatur zur Personalentwicklung (PE), indem es sich vor allem mit der konkreten Umsetzung, dem »Wie« von PE-Zielen in Trainings, Seminaren und Workshops beschäftigt und weniger mit dem »Was« und »Warum«. Neben theoretischen Aspekten des Lehrens und Lernens im Rahmen der Erwachsenenbildung steht die Vermittlung von Methoden zu bestimmten Themengruppen im Mittelpunkt. So bietet das Buch z. B. Vorgehensweisen zu den Themen Kommunikation, Mitarbeiter-Coaching, Team-Entwicklung, Outdoor-Training, interkulturelle Zusammenarbeit und Serviceorientierung. Inhaltlich geht das Buch mit einem Kapitel zum Neuro-Linguistischen-Programmieren (NLP) auch auf neueste Methodenentwicklungen ein. Fazit: Hohe Praxisrelevanz durch reichhaltiges Methodenspektrum mit Techniken, Übungen und Spielen!

Brinkmann · Techniken der Personalentwicklung · 304 Seiten · ISBN 978-3-937444-88-8 · € 38,00

Die Stellenbeschreibung

Konsequent aktuell sowie hinreichend dynamisch und flexibel gestaltete Stellenbeschreibungen sind in Unternehmen und Verwaltung nach wie vor von enormer Bedeutung für Arbeitsorganisation und Personaleinsatz. Das Buch zeigt Wege zur Einführung oder Verbesserung von Stellenbeschreibungen auf und verhilft dazu, dieses Organisations- und Führungsinstrument effizient einzusetzen. Das Buch ist inzwischen in vielen Besprechungen zum »Klassiker« erklärt worden und wird aufgrund seiner verständlichen und praxisnahen Beschreibung von Personalverantwortlichen und Führungskräften sehr geschätzt.

Knebel/Schneider · Die Stellenbeschreibung · 286 Seiten · ISBN 978-3-937444-85-7 · € 28,00

Das Vorstellungsgespräch

Das Vorstellungsgespräch ist noch immer das meist verwendete Mittel zur Entscheidungsfindung bei Neueinstellungen. Dieses Buch ist ein »Klassiker« zum Thema und erscheint nun schon in 18. Auflage – das spricht für sich. Das Buch verarbeitet die Anforderungen an neue Mitarbeiter in der veränderten, vom globalen Markt geprägten Arbeitswelt. Persönlichkeit, Lernfähigkeit, Lernwilligkeit sowie Flexibilität und Teamfähigkeit sind die ausschlaggebenden Potenziale bei der Auswahl. Doch wie sind diese herauszufinden, welche Gesprächsstrategien und Taktiken ermöglichen eine wirkkeitsnahe Einschätzung der Fähigkeiten des Bewerbers? Hier wird gezeigt, wie es geht. Ein unentbehrliches Standardwerk!

Knebel/Westermann · Das Vorstellungsgespräch · 276 Seiten · ISBN 978-3-937444-86-4 · € 28,00

Schwierige Mitarbeitergespräche

Die Neuauflage dieses bewährten Buches ist eine hervorragende Sammlung alltäglicher Gesprächssituationen im Betrieb und bietet detaillierte Beschreibungen aller Gesprächsarten, die Vorgesetzte gelegentlich führen: Gespräche zur Auswahl von Bewerbern; Rückkehrgespräche (z. B. nach längerer Krankheit); Motivations-, Beurteilungs-, Personalentwicklungs- und Karrieregespräche; Gespräche in betrieblichen Überraschungssituationen; Mitarbeitergespräche (z. B. Beschwerden, Konfliktschlichtung); Gespräche zu Problemen mit Vorgesetzten und Kollegen; Kündigungs- und Trennungsgespräche. Die Überlegungen und Handlungsvorschläge gehen zurück auf jahrzehntelange Erfahrungen des Autors bei der Führung unterschiedlicher Mitarbeiter und auf viele Verhaltenstrainings und Coachings mit Einzelpersonen und Gruppen.

Rischar · Schwierige Mitarbeitergespräche · 232 Seiten · ISBN 978-3-937444-84-0 · € 22,00

Kündigungsgespräche

Über Kündigung – die rein technischen Abwicklungen, arbeitsrechtlichen Vorschriften, betriebsinternen Gepflogenheiten – lässt sich schnell und leicht schreiben. Doch wie lernt man ein unverkrampftes Vorgehen in einer Gesprächssituation, der man sich als Vorgesetzter nicht entziehen kann?

Angesprochen werden die persönlichen und gesellschaftlichen Folgen von Arbeitslosigkeit, die sachlichen und emotionalen Probleme bei betrieblichen und verhaltensbedingten Kündigungen und die Möglichkeiten, trotz allem zu einem menschlichen Umgang miteinander zu kommen. Die Autoren geben konkrete Hinweise für die Vorbereitung und die Durchführung von Kündigungsgesprächen und beschreiben eine Strategie, wie Gekündigte vermeiden können, in Passivität zu verfallen und sich statt dessen aktiv und erfolgversprechend um einen neuen Arbeitsplatz bemühen können.

Küntzel/Schrader · Kündigungsgespräche · 104 Seiten · ISBN 978-3-86451-015-1 · € 19,00