

## AUSBILDUNGSPERSPEKTIVE AUTOMOBIL 4.0

Bild: © science photo - stock.adobe.com

### Leitfaden für Ausbilder\*innen: Wissensmanagement in der digital unterstützten Ausbildung

Ersteller:  
Nadine Schenker  
Felix Erler

Leipzig, den 29.01.2021

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Europäische  
Union

Zusammen.   
Zukunft.  
Gestalten.

**bibb** Bundesinstitut für  
Berufsbildung



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Onboarding-Programm bei Auszubildenden in Mensch-Technik-Organisationen.....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Wissensmanagement für die Ausbildung in der Automobilindustrie.....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Erprobte Wissensmanagement-Instrumente für die KMU-Praxis .....</b>	<b>4</b>
3.1	Wissen vermitteln.....	5
3.1.1	Einführungstage .....	5
3.1.2	Lerntandem .....	6
3.1.3	Mentoring.....	6
3.1.4	Blended Learning .....	7
3.1.5	Learning on Demand .....	7
3.2	Zusatzwissen erlangen .....	7
3.2.1	Projektarbeit .....	8
3.2.2	Job Rotation .....	8
3.2.3	Lerntandem .....	9
3.2.4	Generationenübergreifende Kollaboration.....	9
3.2.5	Individuelles Gesellenstück .....	9
3.3	Kompetenzen bestimmen .....	10
3.3.1	Einführungstage .....	10
3.3.2	Azubi-Camp.....	10
3.3.3	Affinitätenprofile.....	11
3.4	Kompetenzen sicherstellen.....	11
3.4.1	Digitales Berichtsheft im Ausbildungsbetrieb einsetzen .....	11
3.4.2	Feedbackgespräche – Dialogkultur in der Ausbildung .....	12
<b>4</b>	<b>Trends in der gewerblich-technischen Ausbildung .....</b>	<b>13</b>
4.1	Digitale Medien einbinden und autonomes Lernen fördern .....	13
4.2	Lernkultur in der Ausbildung .....	14
4.3	Microlearning .....	14
4.4	Azubis als Unternehmensbotschafter .....	15
4.5	Learning Journeys .....	16
4.6	Reverse Trends .....	16
<b>5</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>17</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vier Bereiche für Wissensmanagement-Methoden.....	1
Abbildung 2: Wissens- und Kompetenzmanagement in der dualen Ausbildung aufbauen.....	4
Abbildung 3: Überblick Aktivitäten im Azubi-Onboarding-Prozess.....	4



## Ziel

Der vorliegende Leitfaden soll **Ausbildungspersonal, Personalverantwortliche, Führungskräfte sowie Fachkräfte mit Ausbildungsaufgaben** aus KMU unterstützen, sich umfassend, systematisch und konzeptionell mit dem Nutzen von **Wissens- und Kompetenzmanagement in der dualen Ausbildung** zu befassen, um eine ganzheitliche digital unterstützte Ausbildungsmarke zu entwickeln und dabei zu helfen, bei Auszubildenden gezielt Kompetenzen aufzubauen. Konkret sollen Ausbildungsverantwortliche in KMU der Automotive-Branche sensibilisiert und befähigt werden, junge Talente strukturiert und nachhaltig mit Hilfe von Wissensmanagement-Methoden „an Board“ zu holen und frühzeitig an das Unternehmen zu binden. Dafür liefert der vorliegende Leitfaden verschiedene Ansatzpunkte und soll zu eigenen Überlegungen und Aktivitäten anregen. Somit werden Impulse für diese Automotive-KMU aufgezeigt, um bereits in der **Onboarding-Phase**, mittels der benannten Methoden, deren Ausbildung bewusst zu stärken.

Der Leitfaden ist das Ergebnis der Analyse und Testung in ausgewählten KMU des Automotive-Sektors sowie eines über Think Tanks erfolgten Transferprozesses innerhalb der Branche. Dabei wurde ein möglichst aufwandsarmes Wissensmanagement, d.h. geringe Bindung von monetären Mitteln und Arbeitsstunden, sowie das Erreichen schnell sichtbarer Veränderungen und Verbesserungen der Wissensflüsse innerhalb des Unternehmens in den Mittelpunkt gerückt – denn die benannten Wissensmanagement-Methoden sollen leistbar sein und die Planung und Steuerung der Ausbildung effektiv und effizient unterstützen.

Die vorgeschlagenen Maßnahmen untergliedern sich in vier Bereiche:

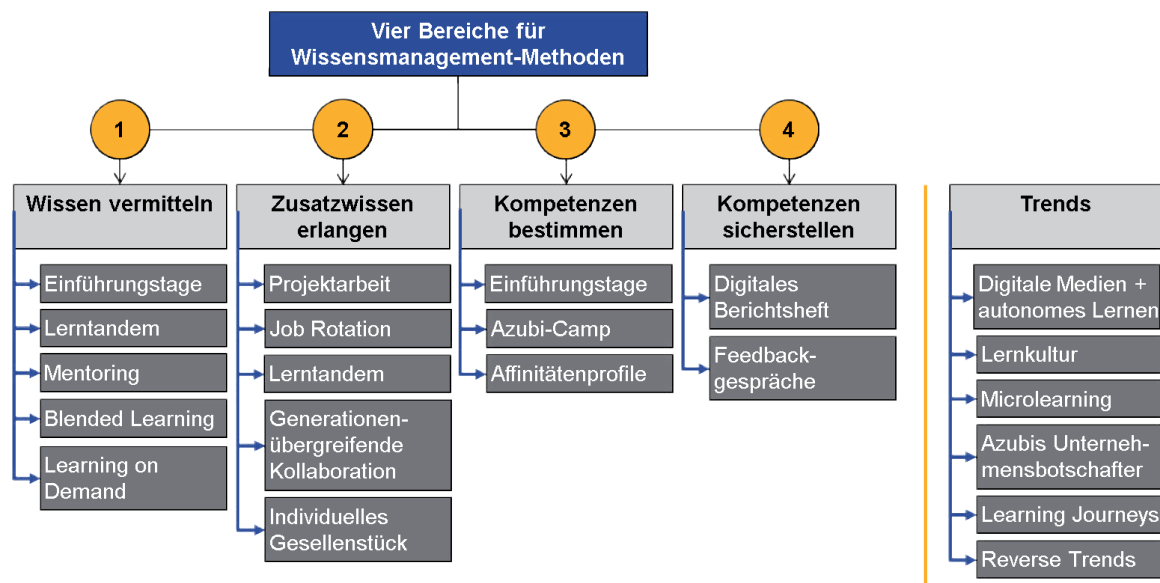


Abbildung 1: Vier Bereiche für Wissensmanagement-Methoden  
Quelle: ACOD

Das Projektteam des ACOD würde sich über Kritiken, Anregungen und Erfahrungsberichte sehr freuen und steht als Dialogpartner gern zur Verfügung.

## 1 Onboarding-Programm bei Auszubildenden in Mensch-Technik-Organisationen

Die Antrittswahrscheinlichkeit einer Ausbildung ist ein kritischer Faktor. Nicht selten haben KMU einen Schulabsolventen für die Ausbildung gewinnen können, der am ersten Tag der Ausbildung in das Unternehmen kommt und ab dem zweiten Tag nicht mehr erscheint oder aber seine Ausbildung – trotz unterschriebenem Ausbildungsvertrag – gar nicht erst antritt. Denn viele Jugendliche schließen Doppelverträge ab und entscheiden sich dann für den attraktiveren Ausbildungsplatz.

Um solchen Erfahrungen entgegenzuwirken, empfiehlt es sich, strukturiertes Wissensmanagement im Zusammenhang mit Onboarding-Prozessen zu etablieren. Ein systematisches Onboarding führt bei Azubis zu (a) einer stärkeren Verbundenheit mit dem ausbildenden Unternehmen, (b) einer Verringerung von Unsicherheiten und Erleichterung des Einstiegs in das Berufsleben, (c) einer höheren Zufriedenheit, Motivation und größerem Engagement, (d) Bereitschaft zur Wissenskooperation mit Kollegen, Auszubildenden und Kunden, (e) Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung der Lernenden sowie (f) Innovationsprozessen, die den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg anregen.

Dafür sind folgende Schlüsselkompetenzen bei Ausbildungsverantwortlichen nötig: (a) Sensibilisierung gegenüber formellen und informellen Prozessen und ihre Beeinflussung, (b) Soziale Kompetenz (Teamentwicklung; Menschen zum Kooperieren und gemeinsamen Handeln bringen; Menschen zusammenführen, die gemeinsam etwas bewirken, verändern und gestalten; Menschen unterschiedlichster Mentalitäten abholen und mitnehmen können), (c) Methodenkompetenz, (d) Umfeldwissen, (e) Präsentationstechniken und Evaluationsmethoden.

### Wie profitieren Automobilzulieferer von organisierter Wissensarbeit?

- Azubi lernt Arbeits- und Geschäftsprozesse aus unterschiedlichen Perspektiven kennen
- Azubi erschließt sich Spielregeln der Kommunikation im beruflichen Handlungsfeld
- Organisierte Wissensarbeit kann dem Azubi die Identifikation mit dem Ausbildungsbetrieb erleichtern und
- Organisierte Wissensarbeit kann dem Azubi den sozialisatorischen Aufbau einer „Auftragsorientierung“ befördern<sup>1</sup>

Dafür ist ein **systematisches Onboarding-Programm** bei Auszubildenden in Mensch-Technik-Organisationen hilfreich, denn dies senkt die Abbrecherquote merklich und gilt als Schlüsselfaktor für die Stärkung der emotionalen Bindung zum ausbildenden Automobilzulieferer. Dahingegen verursacht unstrukturierte Wissensorganisation Störungen im Entscheidungsprozess, in der Kommunikation und in der Umsetzung getroffener Entscheidungen während des Onboarding-Prozesses.

### **Systematisches Onboarding vollzieht sich auf drei Ebenen:<sup>2</sup>**

- **Ebene 1:** Wie kann **Technologie** in meinem Unternehmen unterstützen, um Azubis „an Board“ zu holen? – Wissen identifizieren, speichern und verteilen
- **Ebene 2:** Was kann die **Organisation** in meinem Unternehmen tun, um Azubis „an Board“ zu holen? – Wissensmanagement in organisatorischen Prozessen verankern | Entwicklung von Methoden für Wissenserwerb, -speicherung und -transfer | Wissensverteilung und -nutzung effizient unterstützen | Kurze Reaktionszeiten
- **Ebene 3:** Was können die **Menschen** in meinem Unternehmen tun, um Azubis „an Board“ zu holen? Auszubildende sollten ihren Azubis Halt und Orientierung geben, ihnen Ängste und Unsicherheit nehmen. – Entwicklung einer wissens- und lernfreundlichen Unternehmenskultur | Wissensbedarf des Azubis erkennen | Kreativität fördern | Potenziale erkennen | Stärken fördern | gemeinsames Grundverständnis schaffen | Offenheit | Vertrauen | Integration des Azubis in das Team | Zusammenspiel mit Kollegen und Vorgesetzten unterstützen | Kontakte mit Kunden | Firmenwerte vermitteln

## **2 Wissensmanagement für die Ausbildung in der Automobilindustrie**

Wissensmanagement wird als wichtiger Erfolgsfaktor von Personalverantwortlichen gesehen und ist somit zu Recht als ein Bestandteil der ISO 9001:2015 aufgenommen worden. Wissensmanagement eignet sich als Werkzeug der betrieblichen Bildungsarbeit in der Ausbildung. Darüber hinaus ist es für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und die Entstehung einer Innovationskultur nützlich. Es dient dazu, intern vorhandenes Wissen zu identifizieren, neues Wissen zielgerichtet weiterzuentwickeln, zu verbreiten und zu nutzen. In der Zulieferindustrie sind der Zugang zu Wissen und der Wissenstransfer wettbewerbsrelevant. Nicht zuletzt deshalb wird Wissensmanagement vermehrt in internen Kundenaudits in der Automobilindustrie verlangt.

Nach ISO 9001:2015 (DIN EN ISO 9001:2015-11, 2015) müssen Organisationen ihren aufrechtzuerhaltenden Wissensstand bestimmen und steuern, um die Konformität ihrer Produkte und Dienstleistungen zu erreichen und sicherzustellen. Der Anspruch der Norm ist dann erfüllt, wenn Unternehmen den systematischen und strategischen Umgang mit Wissen als ein Instrument zur erfolgreichen Unternehmensführung verstehen und in der täglichen Praxis leben.

Damit Soll-Qualifikationen in der Ausbildung erreicht und eine Umsetzungsunterstützung zu novellierten Berufsausbildungen gegeben werden kann, wurde ein Leitfaden für Ausbildungspersonal im Bereich Wissensmanagement angestrebt. Dies bietet sich umso mehr an, da Vorgaben aus der ISO 9001:2015 umzusetzen sind und somit der eigene Status quo bei Zusatzqualifikationen im KMU erhoben wird. Der Leitfaden soll KMU Ansatzpunkte aufzeigen, um die aktuelle Strategie im Bereich der Ausbildung so zu erweitern, dass die Ressource „Wissen“ angemessen Berücksichtigung findet.

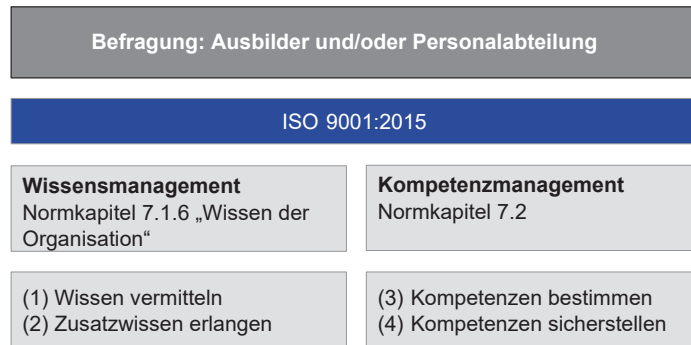


Abbildung 2: Wissens- und Kompetenzmanagement in der dualen Ausbildung aufbauen  
 Quelle: ACOD

### 3 Erprobte Wissensmanagement-Instrumente für die KMU-Praxis

Durch systematisches Vorgehen kann es Automobilzulieferern gelingen, die Abbrecherquote im Bereich der beruflichen Ausbildung zu reduzieren und junge Menschen frühzeitig an das eigene Unternehmen zu binden.

In der Praxis sind diejenigen Ausbildungsbetriebe besonders erfolgreich, welche die Betreuung der jungen Menschen bereits vor dem Ausbildungsstart strukturiert managen und die Wissensarbeit von Beginn an gut organisieren – unabhängig von ihrer Unternehmensgröße. Denn besonders wichtig ist der jungen Generation, dass sich der Arbeitgeber um seine Mitarbeiter kümmert. „Die persönliche Ansprache ist hier das A und O!“, betont der Ausbildungsverantwortliche eines Zulieferunternehmens.

Während dieser Preboarding-Phase können dem zukünftigen Azubi beispielsweise persönliche Einstellinformationen, regelmäßig Informationen zum Ausbildungsstart oder zum Arbeitsalltag zur Verfügung gestellt, an die Abgabe von Dokumenten erinnert, Postkarten zu Feiertagen wie Weihnachten übermittelt, Elterninformationstage sowie Praxistage durchgeführt werden (siehe Abbildung 3).



Abbildung 3: Überblick Aktivitäten im Azubi-Onboarding-Prozess  
 Quelle: ACOD



Die Erfahrungen der befragten Unternehmen zeigen: Ausbildungsbetriebe, die von Beginn an Vertrauen in ihre Azubis setzen, jeden einzelnen Azubi mit all seinen Eigenarten in den Mittelpunkt rücken und Verantwortung übertragen, generieren eine hohe Bindung. Das führt dazu, dass Auszubildende während der Ausbildungszeit motiviert arbeiten und großes Engagement entfalten.

**Praxisbeispiel:** Drei Monate vor Ausbildungsstart tauscht ein Zulieferunternehmen die Verantwortlichkeiten. Das bedeutet, die Informationskette wird umgestellt – vom Jugendlichen hin zum Unternehmen. Ab diesem Zeitpunkt sind die Jugendlichen selbst im „Charge“. Der dadurch generierte Benefit ist enorm groß.

In den folgenden Kapiteln stellen wir ausgewählte Lösungsansätze für einen systematischen und methodengestützten Umgang mit der Ressource „Wissen“ und den zielgerichteten Einsatz in der Onboarding-Phase einer Ausbildung vor, die bereits fester Bestandteil der Wissensarbeit in den befragten Unternehmen sind und sich in der Praxis als tauglich und robust erwiesen haben.

### 3.1 Wissen vermitteln

Welche Methoden sich eignen, um den Azubis notwendiges Wissen bestmöglich zu vermitteln und damit berufliche Handlungskompetenz aufzubauen, wird im nachfolgend beschrieben.

#### 3.1.1 Einführungstage

Ziel: Einstieg erleichtern, Förderung des Aufbaus von Wissen von Beginn an, Kennenlernen ausbildungsrelevanter Prozesse, Kennenlernen der Unternehmenskultur und Produktwelt

Für das Ankommen im Berufsleben sind die ersten Wochen entscheidend. Um neue Auszubildende von Anfang zu fördern und Aufbau von Wissen zu ermöglichen, werden in den befragten Unternehmen – unter dem Motto „Fit für die Ausbildung“ – bedarfsgerechte Einführungstage organisiert und durchgeführt. Teils werden auch die Azubis aus höheren Lehrjahren eingebunden. Den neuen Azubis werden grundlegende Informationen zu Inhalten der Berufsausbildung und unternehmensinternen Regelungen (d.h. zum zukünftigen Arbeitsumfeld, zur Produktwelt und damit in Zusammenhang stehenden Technologien, Sicherheitshinweise, Verhaltensregeln nach „Azubi-Knigge“, zu Rechten und Pflichten im Ausbildungsverhältnis, zur Unternehmenskultur etc.) an die Hand gegeben.

**Praxistipp:** Wissensdatenbank auf Onboarding-USB-Stick zum Einstieg übergeben.

Um fachliche Defizite durch präzise Wissensvermittlung auszugleichen, Bestandswissen der Azubis vorheriger Jahrgänge zu dokumentieren und einsteigenden Azubis zu helfen, von den Vorgängern zu lernen, ist der Einsatz einer Onboarding-Wissensdatenbank zur Ausbildung im Betrieb und in der Berufsschule in Form eines USB-Sticks empfehlenswert.

Solch ein USB-Stick sollte spezifisches unternehmerisches Wissen, welches Azubis in den vorangegangenen Jahren erarbeitet haben, bspw. Zeichnungen, Projektarbeiten, Skizzen, Ergänzungen, Arbeitsblätter und Linksammlungen, zentral verwalten und als Wissensdatenbank mit Inhalten aus dem ersten halben Jahr aller Ausbildungsberufsbilder gefüttert sein. Somit wird eine Wissensdatenbank außerhalb von Online-Anwendungen generiert, Wissen aus ehemaligen Jahrgängen verstetigt und kann zentral übergeben werden.

### 3.1.2 Lerntandem

Ziel: Erlernen neuer Aufgaben im Arbeitsprozess

Üblicherweise bilden zwei Mitarbeiter ein Lerntandem – ein Erfahrener und ein wenig Erfahrener. Durch die Bearbeitung einer gemeinsamen Aufgabe wird fachspezifisches Wissen des Erfahrenen an den Mitarbeiter mit wenig Erfahrung weitergegeben.<sup>3</sup> Aus Lerntandems können sowohl die jüngeren Mitarbeiter als auch die „alten Hasen“ einen Nutzen ziehen. Zudem fördert es die kritische Reflexion, stärkt den Teamgeist innerhalb der Belegschaft und der Verlust von wichtigem Erfahrungswissen kann vermieden werden.

### 3.1.3 Mentoring

Ziel: Voneinander Lernen fördern, fachliche Defizite verhindern, Lernkonflikte besser managen

Ein Mentoring-Programm kann im Kontext der Wissensvermittlung sehr hilfreich sein, um neuen Azubis den Start in den Ausbildungsberuf und in das Unternehmen zu erleichtern.

Eine erfahrene Person (Mentor) steht in persönlichem Kontakt zu einer unerfahrenen Person (Mentee) und gibt ihr Fachwissen und ihre Erfahrungen in der Berufswelt weiter – begleitet und fördert die individuelle Entwicklung des Unerfahrenen über einen längeren Zeitraum hinweg.<sup>4</sup> Durch Mentoring können Azubis schneller in ihre Rollen hineinwachsen und arbeiten in ihrer Ausbildung selbstbewusster. Als Mentor kommt z.B. ein erfahrener Mitarbeiter oder ein erfahrener Azubi in Frage. Aufgabe des Mentors ist es, dem Azubi mit Rat und Tat zur Seite zu stehen und sich seinen Sorgen und Nöten anzunehmen (z.B. in Bezug auf Herausforderungen in der Berufsschule, im Unternehmen, Prüfungsangst, private Sorgen etc.).

Azubis können von einem guten Mentor profitieren: (a) bessere Handhabung schwieriger und unbekannter Situationen, (b) wenn der Azubi einen Rat braucht oder unsicher ist, (c) beim Angehen und Lösen von Problemen, (d) durch Feedback Aufgaben besser umsetzen und Herangehensweise verbessern, (e) höhere Sichtbarkeit des Azubis in den verschiedenen Abteilungen des Unternehmens.<sup>5</sup>

Nicht nur der Azubi profitiert von einem Mentoring-Programm. Gleichzeitig kann auch der Mentor aus dieser Beziehung neue Wege der Wissensvermittlung kennenlernen und sich mit individuellen Situationen im Arbeitsalltag auseinandersetzen.<sup>6</sup>

**Praxistipp:** Die Umsetzung des Mentoring-Programms sollte gut geplant sein.

1. Mentoring in der Unternehmenskultur verankern
2. Mentoren auf ihre Rolle vorbereiten/ qualifizieren
3. Umsetzungsstrategien und Ziele für Mentor und Mentee definieren (z.B. Ausbildung erfolgreich abschließen; ein neues Themengebiet erarbeiten; in eine neue Umgebung/ Abteilung finden; Kommunikation/ Umgang mit Kollegen, Vorgesetzten verbessern etc.)
4. Sicherstellen, dass die Chemie zwischen beiden Partnern stimmt
5. Feedback-Befragungen durchführen, um das Programm stetig zu verbessern

### 3.1.4 Blended Learning

Blended Learning bezeichnet einen Mix aus Präsenzlernen und digitalem Lernen (E(-Based)-Learning) und kombiniert die Vorteile beider Formate.<sup>7</sup> Die Effektivität und Flexibilität von digitalen (Selbst-)Lernformen verbindet dieser Lernansatz mit dem sozialen und vernetzten Lernen durch ganzheitliche Kommunikation. Damit die Vorteile der beiden Lernformen zur Geltung kommen und die Nachteile kompensiert werden können, sollte darauf geachtet werden, dass die digitalen Lernphasen und die Präsenzlernphasen funktional aufeinander abgestimmt sind.

E-Learning hat den großen Vorteil, dass diese Form des Lernens sehr flexibel ist – Online-Inhalte können jederzeit, von jedem Ort und beliebig oft abgerufen werden. Die digitalen Lerninhalte sollten in ein didaktisches Setting eingebunden werden und den Azubis die Verbindlichkeit der Lerninhalte vermittelt werden. Die Einbindung von Gamification-Elementen kann einen positiven Effekt auf die Lernmotivation junger Menschen haben.

Das praktische Üben erfolgt am besten in Präsenz durch persönlichen, „echten“ Kontakt zwischen Lernenden und Lehrenden, um praktische Fertigkeiten zu fördern, Live-Erfahrungen zu sammeln und auszutauschen und an konkreten Projekten zu arbeiten. Über den Einsatz digitaler Medien wird der Umgang mit Wissen im Arbeitsprozess und der Aufbau von Wissen in expliziten Lernumgebungen zunehmend miteinander verzahnt.<sup>8</sup>

Praxisbeispiel: Seit Beginn der Corona-Pandemie setzen viele Ausbildungsbetriebe der Automobilbranche verstärkt auf digitalen Theorieunterricht im Home-Office. Das anschließende praktische Training der Azubis erfolgt in Präsenz unter Beachtung eines entsprechenden Hygienekonzepts.

Praxistipp: Einführung einer digitalen Morgenrunde mit täglich wechselnder Moderation, Einbindung von Mini-Projektaufträgen mit Präsentation der Ergebnisse, digitale Azubi-Fragestunde

### 3.1.5 Learning on Demand

Ziel: Bedarfsgerechtes autonomes Lernen direkt im Arbeitsprozess fördern

Learning on Demand bedeutet, dass Lerninhalte genau dann verfügbar sein sollen, wenn der Lernende diese benötigt. Der große Vorteil: Der Lernende kann sich Kenntnisse direkt und individuell bedarfsgerecht in der Arbeitssituation aneignen. Insbesondere digitale Lernmethoden wie Microlearning und E-Learning eignen sich dafür, denn sie erlauben eine hohe Flexibilität im Hinblick auf die Lernzeit und den Lernort. Für die Umsetzung von Learning on Demand nutzen einige Unternehmen beispielsweise interne digitale Lernbibliotheken mit hinterlegten Lernvideos, Prozessdokumentationen, Checklisten etc.<sup>9</sup>

## 3.2 Zusatzwissen erlangen

Betriebliches Lernen sollte in der Ausbildung verstärkt in die Arbeitstätigkeit und Geschäftsprozesse eingebunden werden. Wie bringen wir den Azubi mit Experten im Unternehmen zusammen, damit der Azubi frühzeitig von Erfahrungswissen profitieren kann? Welche Methoden eignen sich, um Wissen und Erfahrungen in der Onboarding-Phase an neue Azubis weiterzugeben und berufliche Fertigkeiten und Fähigkeiten zu vermitteln? Wie erreichen Unternehmen, dass die Azubis auch über Abteilungs- und Projektgrenzen hinweg abgestimmt miteinander kommunizieren und am Erfahrungswissen partizipieren können?

Geeignete Methoden, um das Know-how aller Mitarbeiter wirksam zu sichern und zu integrieren, werden im Folgenden beschrieben.

### 3.2.1 Projektarbeit

Ziel: Anwendung von Gelerntem, Zusatzwissen generieren, Förderung der interpersonellen Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Auszubildenden aber auch mit Kollegen in den Fachabteilungen, Übertragung von Erfahrungswissen auf den Azubi, Kompetenzen beim Azubi erkennen und vertiefen

Projektarbeit fördert und trainiert die fachliche, organisatorische, persönliche und soziale Kompetenz und legt damit den Grundstein für Fach- und Methodenwissen, Planungs- und Umsetzungsstärke, Zielverfolgung, Können, Selbststeuerung, Einstellung, Leistungs- und Lernbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsbereitschaft und Teamfähigkeit bereits in der Ausbildung. Die Auszubildenden lernen auf diese Weise, wie sie an komplexe Aufgabenstellungen herangehen und diese als geplante Abfolge von Teilproblemen bearbeiten. Dabei erwerben sie umfangreiches zusätzliches Fachwissen, können bereits Gelerntes vertiefen und in der Praxis umsetzen. Außerdem kommen sie mit vielen verschiedenen Kollegen in Kontakt und können ihre sozialen Kompetenzen ausbauen.

Durch Projektarbeit können langjährige Mitarbeiter, die vermutlich ein höheres Maß an zusätzlichem Wissen angehäuft haben, dieses durch Kooperation und Beteiligung dem Azubi zugänglich machen. Azubis profitieren erstens durch solch eine generationenübergreifende Kollaboration und zweitens kann neues Wissen durch sozial kommunikative Interaktionen generiert werden. Darüber hinaus können Azubis ihre Ideen durch Projektarbeit ins Unternehmen einbringen. Mit **Lessons Learned** werden die im Projekt gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen reflektiert und dokumentiert und dieser Wissenszuwachs für die Arbeit in zukünftigen Projekten nutzbar gemacht.

**Praxisbeispiel:** Experten zufolge stecken mehr als 80 Prozent des Wissens eines Unternehmens in den Köpfen der Mitarbeiter.

In einem Betrieb der Automobilzulieferindustrie erhalten die Azubis Forschungs- und Entwicklungsaufträge. Diese Aufträge werden von vier bis fünf Azubis in Form einer Gruppenarbeit, in enger Rücksprache mit dem Ausbildungsverantwortlichen und allen weiteren relevanten Wissensträgern aus den verschiedenen Abteilungen, umgesetzt. Die Innovationen der Azubis finden anschließend im Betrieb Anwendung.

**Praxistipp:** Auszubildende sollten dem Azubi bedarfsgerechten Input geben z.B. zu projektorientiertem Arbeiten („Projektmanagement“), Präsentieren gegenüber einer Gruppe von Menschen etc.

### 3.2.2 Job Rotation

Ziel: Gesammelte Fachkenntnisse verbessern und vertiefen, neue Erfahrungen sammeln, Verständnis für Zusammenhänge im Betrieb fördern

Job Rotation, als Form der Arbeitsorganisation, beinhaltet systematische, geplante Aufgaben- oder Arbeitsplatzwechsel. Es gibt verschiedene Formen der Job Rotation. Durch horizontale Job Rotation – bei der Mitarbeiter die Arbeitsplätze auf gleicher Ebene wechseln – können

Azubis neue Erfahrungen in einem anderen Arbeitsumfeld des Unternehmens sammeln und möglichst viele Abteilungen kennenlernen. Der Azubi kann auf diese Weise in andere Bereiche hineinschauen und weitere Aspekte im Unternehmen kennenlernen. Dies fördert den Blick über den eigenen Tellerrand. Mit Job Rotation gelingt es, Organisationswissen an Azubis zu vermitteln, ihre bereichsübergreifende Flexibilität zu trainieren und Fachkenntnisse des Unternehmens zu steigern. So können sie sich schnell in angrenzende Aufgabengebiete einfinden und ein stärkeres Verständnis für Kollegen in anderen Fachbereichen aufbringen. Job Rotation sorgt bestenfalls für zufriedene, motivierte Azubis, die einen guten Gesamtüberblick über ihren Ausbildungsbetrieb und ein höheres Verständnis für den komplexen Ablaufprozess haben.

**Praxisbeispiel:** In einem Zulieferunternehmen wird im dritten und vierten Lehrjahr Job Rotation praktiziert, indem Azubis in wechselnde Teams eingebunden werden. Die Azubis profitieren vom Wissen der erfahrenen Kollegen und unterschiedlichen Sichtweisen, können innerbetriebliche Kontakte knüpfen, ihren Bekanntheitsgrad steigern und so leichter ein persönliches Netzwerk aufbauen.

### **3.2.3 Lerntandem**

Nähere Informationen siehe 3.1.2 Lerntandem.

### **3.2.4 Generationenübergreifende Kollaboration**

Ziel: Gesammelte Fachkenntnisse verbessern und vertiefen, neue Erfahrungen sammeln, gegenseitiges Verständnis fördern

Die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Altersgruppen kann durch die Zusammenstellung altersgemischter Teams, z.B. für den SOP einer neuen Baugruppe, erfolgreich gestaltet werden. Durch diese Methode gelingt es, Arbeitsweisen, Herangehensweisen und Blickwinkel von jüngeren Mitarbeitern mit denen der „alten Hasen“ zu kombinieren und firmeninternen Wissenstransfer zu fördern. Die älteren Mitarbeiter bringen ihren Erfahrungsschatz ein und die jüngeren haben häufig gute Ideen für innovative Lösungen.

### **3.2.5 Individuelles Gesellenstück**

Ziel: Individuelle Stärken und Schwächen innerhalb der ersten sechs Monate erkennen, indem ein individuelles Gesellenstück über die Zeit der Ausbildung entwickelt und kontinuierlich weiterentwickelt wird.

Um die Losgröße 1 in der Ausbildung umzusetzen, bietet es sich an, ein individuelles Gesellenstück beispielsweise als Einplatinenrechner (RaspberryPi oder Arduino) als Ausgangsbasis zu nutzen. Der Vorteil solch eines Gesellenstücks ist die individuelle Gestaltung von Hardware-Software-Schnittstellen in einem Atemzug mit Theorie-Praxis-Anwendung. Analoge und digitale Anwendungen verschmelzen mittels Sensorik und Aktorik. Über den modularen Funktionsumfang von Einplatinenrechnern lässt sich der Lernfortschritt erzielen. Somit lassen sich auch kontinuierliche Verbesserungsprozesse erlernen und lebendig werden. Stärken und Schwächen werden frühzeitig erkannt und Defiziten lässt sich zeitnah entgegenwirken.

**Praxisbeispiel:** In einem Unternehmen der Automobilindustrie besitzt jeder Azubi am Ende seiner Ausbildung ein personalisiertes Gesellenstück, welches während der gesamten Ausbildungszeit kontinuierlich und eigenverantwortlich weiterentwickelt wurde.

### 3.3 Kompetenzen bestimmen

Kompetenz ist die Fähigkeit eines Individuums, Wissen und Fertigkeiten in unterschiedlichen Kontexten selbstgesteuert zu bündeln. In einem systematischen Onboarding-Prozess ist es wichtig, die Fähigkeiten der Azubis rasch zu erkennen und in Verbindung mit Wissen zu nutzbarer beruflicher Handlungskompetenz zu formen.

#### 3.3.1 Einführungstage

Ziel: Potenziale und individuellen Wissensbedarf identifizieren, Motivieren, Wir-Gefühl erzeugen

Wichtig ist, dass Betriebe den Neuankömmlingen von Anfang an das Gefühl geben dazuzugehören – durch die Etablierung eines positiven Wir-Gefühls. In diesem Kontext sollte den Azubis zudem die Möglichkeit gegeben werden, eigene Ideen in das Unternehmen einzubringen. Einerseits entdecken Ausbildungsverantwortliche dadurch verborgene Fähigkeiten und erkennen, wo die Stärken jedes einzelnen Azubis liegen, andererseits bringen Auszubildende ihre Kreativität gewinnbringend in das Unternehmen ein – insbesondere, wenn sie sich wertgeschätzt fühlen. Auf der anderen Seite bieten Einführungstage auch die Möglichkeit, Schwächen der Auszubildenden zu identifizieren. Deshalb ist es wichtig, Auszubildende nach ihren Ideen, Vorschlägen und Meinungen zu fragen.

**Praxisbeispiel:** In vielen Groß- und mittelständischen Unternehmen der Automotive-Branche verantworten Azubis eigene Projekte, entwickeln Produkte und kümmern sich um das Anwerben neuer Azubis.

**Praxistipp:** Auszubildenden sollte regelmäßig die Möglichkeit gegeben werden, Feedback zum Ausbildungsprogramm zu geben, ihre eigenen Ideen einzubringen oder aber bei den Einführungstagen aktiv mitzuwirken. Ein klarer Plan mit definierten Lernzielen und Meilensteinen kann den Azubis ein Gefühl von guter Betreuung und Sicherheit vermitteln.

#### 3.3.2 Azubi-Camp

Ziel: Teambuilding, soziale Kompetenzen und Kommunikationsverhalten stärken, Potenziale erkennen

Die Ausbildung ist für junge Menschen der Start in einen neuen aufregenden Lebensabschnitt mit vielen neuen Aufgaben und Herausforderungen. Ein Azubi-Camp gleich zu Beginn der Ausbildung ist eine gute Möglichkeit, um die jungen Menschen durch gezielte Teamübungen und gemeinsame Aktivitäten in ihrer Sozialkompetenz zu stärken und auf das Berufsleben vorzubereiten. Die Azubis haben die Gelegenheit sich kennenzulernen und als Team zusammenzuwachsen. Sie werden angeregt, eigeninitiativ zu arbeiten und dennoch kooperativ ihrer Team-Rolle gerecht zu werden. Mentale Barrieren wie z.B. Berührungängste werden dadurch abgebaut. Außerdem ist ein Azubi-Camp hilfreich, um Stärken und Talente der einzelnen Azubis frühzeitig zu erkennen und in der Ausbildungszeit zu fördern.

Das Azubi-Camp erleichtert somit nicht nur den Start in die Ausbildung, sondern wirkt auch positiv in die ganze Ausbildungszeit hinein, indem wesentliche Kompetenzen bei den Azubis aufgebaut und gestärkt werden. Gleichzeitig hat die Durchführung eines Azubi-Camps nachhaltige positive Effekte auf die Festigung der Bindung der Neuankömmlinge sowie auf die Kommunikation im Team, den Teamgeist, die Produktivität und das Wir-Gefühl.

**Praxisbeispiel:** Nach den Einführungstagen geht es für die Azubis, Ausbilder und Werkleiter eines Zulieferunternehmens für zwei Tage in ein Azubi-Camp. Ziel ist Teambuilding durch verschiedene gemeinsame Aktivitäten wie Sport, Spiele, Grillen, Wandern, Geschichte der Region. Die Azubis können sich persönlich weiterentwickeln, erlernen und erweitern ihre sozialen Kompetenzen und wachsen als Team zusammen.

### 3.3.3 Affinitätenprofile

Ziel: Mit Affinitätenprofilen aus dem Potenzial- und Kompetenzmanagement zu besseren Personalentscheidungen kommen

Angesichts Fachkräftemangel, zunehmendem Migrationsanteil auf dem Arbeitsmarkt und sich schnell wandelnden Berufsbildern müssen Personalentscheidungen zukünftig wirksamer und unabhängig von formalen Qualifikationsnachweisen erfolgen. Persönlichkeitsmodelle analysieren bestenfalls die persönlichkeitsbezogene Eignung. Für die themen- und fachspezifische Beratungsleistung, die Führungskräfte und Personalentscheider erwarten, liefern die vorhandenen Modelle jedoch keine Lösung.<sup>10</sup>

Manuel Schuchna, Personalexperte und Führungskraft in einem Zulieferunternehmen, hat ein ganz neues Verfahren entwickelt, welches auf einem völlig neuen Modell beruht und ein Buch darüber geschrieben. Affinitätenprofile sind das erste Konzept, das für diese Perspektive der Personaldiagnostik ein transparentes Instrument bietet. Sein Buch ist nicht nur für professionelle Personalentscheider, Recruiter und Organisationsentwickler geschrieben, sondern für alle, die Interesse daran haben, wie Menschen und Tätigkeitsfelder in optimale Passung zueinanderkommen können.<sup>11</sup>

## 3.4 Kompetenzen sicherstellen

Wie kann die Kompetenzentwicklung in der Ausbildung systematisch bearbeitet und auf ihren Erfolg hin kontrolliert werden?

**Praxistipp:** Für die Bewertung des Lernfortschritts von Azubis ist es sinnvoll, einen Mix verschiedener Maßnahmen zu nutzen.

### 3.4.1 Digitales Berichtsheft im Ausbildungsbetrieb einsetzen

Ziel: Individuelle Dokumente in der Onboarding-Phase sammeln, zur Verfügung stellen und mit Ausbildungsverantwortlichen Rücksprache dazu ermöglichen

Ein digitales Berichtsheft ist seit 2019 einsetzbar. Damit wird der Ausbildungsnachweis online verwaltet. Dies ermöglicht den Auszubildenden Zugriff auf eine geordnete Dokumentation, ausbildungsrelevanter Dokumente und Soll-Ist-Vergleiche der Azubis.<sup>12,13</sup> Mit der strukturierten Ablage von ausbildungsrelevanten Dokumenten wird eine ausbildungsspezifische Wissensdatenbank angelegt.

Diese ermöglicht den Ausbildungsverantwortlichen, Fachinhalte und Aufgaben aus Betrieb und Berufsschule gleichermaßen fächer- und jahrgangsübergreifend anderen Azubis zur Verfügung zu stellen. Abstimmungsmöglichkeiten durch Kommentar- und Nachrichtenfunktion ergänzen das digitale Berichtsheft.<sup>14</sup> Somit werden Kommunikation und Kooperation mit den Ausbildungsverantwortlichen unterstützt.<sup>15</sup>

Das Digitale Berichtsheft bietet eine einfache Handhabung für Ausbilder\*innen, um Probleme im Ausbildungsverlauf durch Soll-Ist-Anzeigen früher zu erkennen und Handlungsbedarf im Ausbildungsverlauf abzuleiten.<sup>16</sup>

**Praxistipp:** Achtung! Ein digitales Berichtsheft sollte ausschließlich auf dienstlichen PCs, Laptops, Tablets oder Smartphones aufgespielt sein.<sup>17</sup> Die Zulassung des digitalen Berichtsheftes beim Prüfungsausschuss ist nicht bundeseinheitlich geregelt. Bitte informieren Sie sich in Ihrer IHK vorab.<sup>18</sup>

### 3.4.2 Feedbackgespräche – Dialogkultur in der Ausbildung

Ziel: Erzielung von Lerneffekten, Bedürfnisse von Azubis verstehen lernen, Begeisterung steigern

Es ist wichtig, eine gesunde konstruktive Dialogkultur in der Ausbildung zu etablieren – regelmäßiges Feedback geben (digital oder in Präsenz) und lernen anzunehmen. Neben Lob, ist es durchaus wichtig, konkrete Verbesserungsvorschläge zu machen, um Lerneffekte bei den Auszubildenden zu erzielen.

Vorteile eines kontinuierlichen Dialogs in allen Phasen der Ausbildung: (a) Bedürfnisse von Azubis verstehen lernen, (b) durch Feedback zu Veränderungen anregen, (c) Abbrecherquote senken, (d) Azubibegeisterung steigern, (e) Ruf des Unternehmens/ Arbeitgebermarke stärken

Feedback hilft Ausbildungsverantwortlichen, Feedback in Aktionen und Aktionen in Wandel zu übersetzen.

**Praxistipp:** Um einen produktiven Beitrag durch Feedback zur Lernkultur zu leisten, sollte Folgendes beachtet werden:

- Feedback **unmittelbar** nach Fertigstellung einer Aufgabe geben
- Feedback so formulieren, dass es **individuell und spezifisch** zu der Aufgabe passt
- Feedback **urteilsfrei und sachlich** vermitteln
- Feedback soll dabei **helfen** aus Fehlern zu lernen

#### **Onboarding Feedback-Befragung**

- (1) Nutzen Sie die ersten Eindrücke Ihrer neuen Azubis, um Ihre Onboarding-Maßnahmen zu verbessern.
- (2) Befragung neuer Azubis nach dem ersten Monat. Hier können Sie herausfinden, inwiefern Sie die Erwartungen des Azubis an seine begonnene Ausbildung erfüllt wurden, ob sich der Azubi als Teil des Teams und des Unternehmens fühlt und ob er seine neue Rolle annimmt.



## 4 Trends in der gewerblich-technischen Ausbildung

### 4.1 Digitale Medien einbinden und autonomes Lernen fördern

Die zunehmende Digitalisierung hat u. a. Auswirkungen auf die Arbeitsabläufe, die Art der Wissensvermittlung sowie die interne Kommunikation und führt zu nachhaltigen Veränderungen in der gewerblich-technischen Ausbildung. Der Einsatz digitaler Medien besitzt das Potenzial, die arbeitsprozessorientierte Ausbildungs- und Unterrichtsqualität zu steigern. Wie können Auszubildende mit digitalen Lernformaten künftig noch stärker motiviert werden? Um die Lust am Lernen der Jugendlichen zu entfachen, kann beispielsweise Gamification in die Ausbildung eingebaut werden.

Ziel: Losgröße 1 in der Ausbildung umsetzen, differenzierter auf Stärken und Herausforderungen der Azubis eingehen, Ausbau von Kompetenzen mit Blick auf eigenständiges und kollaboratives Arbeiten, zeitgemäße und effiziente Gestaltung der Kommunikation zwischen Lehrenden und Lernenden

**Digitale Lern- und Kollaborations-Plattformen** können autonomes Lernen, durch die Bereitstellung von Lerninhalten und Organisation von Lernvorgängen, unterstützen und ermöglichen eine moderne Vermittlung von Lerninhalten. E-Learning-Einheiten, Videos oder Präsentationen etc. können jedem Azubi über solch eine Plattform zur Verfügung gestellt werden und sind für diesen flexibel abrufbar. Ebenfalls eignen sich solche Plattformen dafür, Lerninhalte (z.B. ein Lernvideo zu einem bestimmten Thema) durch die Azubis selbst erstellen zu lassen und über die Plattform mit anderen Lernenden zu teilen. Damit wird ein attraktives und zukunftsorientiertes Arbeitsumfeld für die junge Generation geschaffen.

Zudem ermöglichen digitale Lernplattformen eine zugeschnittene Talentförderung jedes einzelnen Azubis. Beispielsweise können Auszubildende für ihre Azubis Aufgaben erstellen, die individuell auf die Bedarfe zugeschnitten sind. Durch digitale Lernzielkontrollen lässt sich der Lernfortschritt überprüfen und transparent dokumentieren.

Hinzu kommt, dass flexible Endgeräte wie Notebooks, Tablets, Smartphones, 3D-Brillen, Augmented Reality und soziale Medien zunehmend für digitales Lernen eingesetzt werden und sich in diesem Zuge neue innovative Möglichkeiten für die Entwicklung von Kompetenzen eröffnen.

In der Ausbildungspraxis erfreuen sich **Blended Learning-Formate** zunehmender Beliebtheit (siehe 3.1.4 Blended Learning).

**Videos** gelten als bevorzugte Kommunikationsform der jungen Generation. In vielen Unternehmen ist das Erstellen von Videos durch den Azubi als Ausbildungsinhalt verankert. Themen können beispielsweise sein:

- Videos zur Vorstellung des Ausbildungsberufs für das Recruiting neuer Azubis
- Videos zur Vorstellung neuer Azubis im internen Newsletter
- Videos zur Vorstellung von Abteilungen und Prozessen
- Lernvideos für andere Azubis oder Kollegen
- Videos zur Vorstellung von Projektergebnissen

**Praxistipp:** Bei der Produktion von Recruiting-Videos sollte darauf geachtet werden, dass positive Emotionen und Authentizität vermittelt werden, um Jugendliche zu überzeugen, Ihr Unternehmen als zukünftigen Arbeitgeber zu wählen. Im Fokus eines authentischen Video-Clips steht ein erfahrener Azubi, der seinen Ausbildungsberuf vorstellt, dabei offen und ehrlich von seinen Erfahrungen berichtet und auf folgende Fragestellungen eingeht:

- Was erwartet die jungen Menschen in der Ausbildung?
- Wie wird der Jugendliche in den Betrieb aufgenommen (Onboarding)?
- Wie sieht der zukünftige Arbeitsplatz aus?
- Was wird dort gemacht?

Darüber hinaus bedienen die Azubis in vielen Unternehmen den Ausbildungskanal auf **Instagram** – um Einblicke aus ihrem Berufsalltag zu teilen – oder erstellen den monatlichen **Azubi-Newsletter**. Auf diese Weise können sich die Azubis einbringen und aktiv an der Gestaltung der Unternehmenskommunikation mitwirken.

## 4.2 Lernkultur in der Ausbildung

Einer Studie von Deloitte zufolge, sind Unternehmen, die eine Lernkultur erfolgreich verankert haben, um 58 Prozent besser auf die zukünftigen Anforderungen des Arbeitsmarkts vorbereitet, haben um 37 Prozent produktivere Mitarbeiter und sind demzufolge auch attraktiver für Bewerber. Um in der zunehmend von Digitalisierung geprägten Arbeitswelt den Auszubildenden ein Lernen zu ermöglichen, welches eine anwendbare Kompetenzentwicklung gewährleistet, empfiehlt es sich, eine Lernkultur zu schaffen, die sich durch Selbstorganisation und Agilität auszeichnet. Lernende sollten die Möglichkeit haben:

- Selbstgesteuert auf Lern- und Entdeckungsreise zu gehen
- Vorhandenes Wissen aktiv zu nutzen
- Lerninhalte selbst zu produzieren
- Lerninhalte weiterzuempfehlen

**Praxisbeispiel:** In einem Zulieferunternehmen wird eine offene und respektvolle Unternehmenskultur gelebt. Konkret heißt das, (a) es gibt eine Duz-Kultur, (b) ab dem ersten Tag können Azubis alle Mitarbeitenden in allen Abteilungen jederzeit für Fragen ansprechen und sich Informationen besorgen (Open-Door-Policy), (c) die Azubis kennen sich alle und tauschen sich regelmäßig aus.

**Praxistipp:** Hat ein Azubi besondere Kompetenzen auf einem Gebiet (bspw. im Bereich digitaler Medien), sollte man auch als erfahrener Mitarbeiter auf ihn zugehen, um von diesem Wissen zu partizipieren. Das zeigt dem Azubi nicht nur große Wertschätzung, sondern zeigt ihm auch Lernbereitschaft seines Gegenübers.

## 4.3 Microlearning

Im Lernprozess sollten zunehmend individualisierte Lerninhalte, z.B. in Form von **Microlearning** bzw. Lernnuggets, integriert werden, die auf den Interessen und Fähigkeiten des jeweiligen Azubis fußen.

Microlearning, also das Aneignen von Inhalten in kleinen Lerneinheiten innerhalb von ca. 2 bis 15 Minuten, gilt als nachweislich effektiv. So wird ein übergeordnetes Lernziel in kleinen Etappen erreicht. Zielgerichtete Wiederholungen führen dazu, dass das Gelernte besser verinnerlicht und die Umsetzung in der Praxis erfolgreicher gelingt.<sup>19</sup> In der Praxis kommt Microlearning in Form von kurzen Lernvideos, spielerischen Elementen wie z.B. ein Quiz (im Sinne von Gamification), übersichtlichen Infografiken, digitalen Karteikarten und interaktiven Elementen zum Einsatz.<sup>20</sup>

**Praxisbeispiel:** In einem mittelständischen Betrieb lernen die Jugendlichen ihr zukünftiges Team bereits vor Beginn der Ausbildung (in der Bewerbungsphase) kennen und bearbeiten kleine Projektaufgaben. Durchgeführt wird bspw. eine „Schnitzeljagd“ mit dem Ziel, dem Bewerber erste Einblicke in die verschiedenen Unternehmensbereiche und Prozesse, von der Entwicklung über die Fertigung bis hin zum Vertrieb und Kunden, unter Einbindung kleiner Lerneinheiten zu gewähren.

#### 4.4 Azubis als Unternehmensbotschafter

Ziel: Verantwortung übernehmen lernen, Feedback geben und annehmen lernen

In vielen Unternehmen werden Auszubildende gezielt ins Personal-Marketing und -Recruiting eingebunden, um freie Ausbildungsplätze erfolgreich zu besetzen. Die Azubis schlagen damit eine wichtige Brücke für die Unternehmen in die Schulen. Durch niemanden lässt sich die junge Generation auf der Suche nach dem richtigen Beruf besser überzeugen, als durch nahezu Gleichaltrige mit Ausbildungserfahrung. Die Azubis treffen den gleichen Ton wie die Schüler\*innen – man begegnet sich auf Augenhöhe. Sie sind für die Schüler\*innen authentisch, da sie aus erster Hand Informationen von den Azubis bekommen, um zu erfahren wie es ist, in dem jeweiligen Unternehmen eine Ausbildung zu machen. Wege um entsprechende Kontakte zwischen Azubis und Schülerschaft zu ermöglichen gibt es viele, z.B. Schulbesuche, Tag der offenen Tür, Messen oder Schüler-Azubi-Camps.

**Praxisbeispiele:**

**Schulen:** Nach dem Motto „Azubi sucht Nachfolger“ schickt ein KMU Azubis aus höheren Lehrjahren als Ausbildungsbotschafter an ihre alten Schulen sowie ebenfalls an neue Schulen. Dort promoten die Azubis ihren Ausbildungsberuf (erzählen beispielsweise aus ihrem Berufsalltag), um so ihren potenziellen Nachfolger zu finden und zu begeistern.

**Betriebsrundgang:** Vor Ausbildungsantritt werden die Jugendlichen mit ihren Eltern ins Unternehmen eingeladen. Ein gemeinsamer Betriebsrundgang findet statt, begleitet von Azubis des Unternehmens, die das Unternehmen und ihren Beruf vorstellen. Die Unterschrift des Ausbildungsvertrags erfolgt ebenso im familiären Kreis.

**Digitale Medien:** Im Rahmen des Azubi-Recruitings bedienen die Azubis eines Zulieferunternehmens den Ausbildungskanal auf Instagram und fertigen Video-Clips zum eigenen Ausbildungsberuf an.

Nicht nur Noten zählen, sondern der Mensch steht im Vordergrund, wurde in den Interviews immer wieder betont. Individuelle, talentorientierte Förderung ist das Wichtigste! Wie können Ausbildungsverantwortliche den Lernfortschritt ihrer Auszubildenden gezielt und individuell fördern?

#### **4.5 Learning Journeys**

Ziel: Individuelle Kompetenzentwicklung und Talentförderung, Gestaltung von Arbeiten und Lernen als fließenden Prozess

„Learning Journeys sind arbeitsplatzbasierte Lernreisen, die individuell und multimethodisch Learning-Nuggets bereitstellen und gleichzeitig Kollaboration mit anderen Lernern sowie Erlebnislernen ermöglichen.“<sup>21</sup> Der Lernende durchläuft dabei verschiedene Lernetappen bis hin zum Lernziel. Die neu gewonnenen Kenntnisse werden z.B. durch das Lesen von Fachliteratur vertieft und anschließend mittels einer Präsentation, in einem Workshop oder einem Tutorial vorgestellt.

Basis einer erfolgreichen Learning Journey ist die 70:20:10-Formel:<sup>22</sup> 70 Prozent lernen die Auszubildenden durch Erfahrung (indem herausfordernde Aufgaben bearbeitet werden z.B. in Form von Praxisprojekten am Arbeitsplatz), 20 Prozent lernen sie durch das berufliche Umfeld (z.B. im Dialog mit Experten im eigenen oder auch im Netzwerk mit anderen Unternehmen) und den Ausbildungsverantwortlichen, 10 Prozent lernen sie über die Aneignung von Wissen durch Seminare, Lesen von Fachliteratur oder etwa die Vermittlung von Lerninhalten in anderen Lernformaten (z.B. Blended Learning, Microlearning, digitale Lernplattformen, Mobile Learning, Gamification, Apps). Flexibilität und Selbstbestimmung spielen dabei eine große Rolle.<sup>23</sup>

Das Modell bietet Ausbildungsverantwortlichen die Chance, Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung von Azubis – durch die Kombination von digitalem und analogem Lernen – besser in den Ausbildungsalltag zu integrieren.

#### **4.6 Reverse Trends**

Ziel: Lösungsansätze für aktuelle Fragestellungen des Unternehmens finden

Reverse Trends (wie z.B. Reverse Mentoring oder Reverse Learning Journeys) beschreiben einen Perspektivwechsel – Auszubildende und erfahrene Mitarbeiter tauschen die Rollen. Beispielsweise haben junge Mitarbeiter Kernkompetenzen im Bereich der digitalen Medien und könnten ältere Kollegen dahingehend zielführend unterstützen.<sup>24</sup> Azubis werden nach ihrer Sicht der Dinge gefragt, mit dem Ziel die Arbeitsorganisation, Arbeitsprozesse und -strukturen zukunftsfähig anzupassen. Auf diesem Weg können die Azubis ihre eigenen kreativen Ideen beispielsweise zur Digitalisierung von Prozessen, eine innovativere Gestaltung des Arbeitsplatzes, die Verbesserung des Einarbeitungsprogramms für neue Azubis etc. einbringen und sich an der Erarbeitung neuer Lösungen beteiligen.

## 5 Fazit und Ausblick

Berufsanfänger möchten Erfüllung und Perspektive im Job, das geht aus dem Azubi-Report 2019 hervor. Befragt wurden 16.600 Schüler\*innen, Auszubildende und Personalverantwortliche rund um die Themen Bewerbung, Beruf und Zukunft.

Sicherheit bei größtmöglicher Flexibilität und Spaß an der Arbeit – durch Erleben und Mitmachen – sind maßgebliche Faktoren für die Wahl des Ausbildungsberufs. Aber auch Arbeitszeitmodelle und Themen wie Work-Life-Balance sind für junge Menschen zunehmend relevant.

Die junge Generation wünscht sich in ihrer Ausbildung individuelle Begleitung, Feedback sowie die Möglichkeit sich weiterzuentwickeln. „Wir müssen Ausbildung in Losgröße 1 realisieren,“ sagt Peter Albrecht (Geschäftsführender Gesellschafter der GEBIFO) Erfolgreiche Ausbildung heißt: Durch individuelle Lernprozessbegleitung jede und jeden zum Ziel bringen.

Durch die zunehmende Digitalisierung und Vernetzung wird es möglich, Wissen einfach und kostengünstig zu speichern und zu teilen, sodass Lerninhalte leichter verfügbar gemacht werden können. Mitarbeiter können so zu jeder Zeit und von jedem Ort auf Informationen zugreifen, diese weiterentwickeln und bedarfsgerecht in ihren praktischen Arbeitsalltag integrieren. Mittels organisierter Wissensarbeit lernt der Azubi Arbeits- und Geschäftsprozesse aus unterschiedlichen Perspektiven kennen und erschließt sich Spielregeln der Kommunikation im beruflichen Handlungsfeld. Zudem kann sie die Identifikation des Azubis mit dem Ausbildungsbetrieb erleichtern sowie den sozialisatorischen Aufbau einer „Auftragsorientierung“ befördern.

### Berufsbild 2025 – Paradigmenwechsel von der Didaktik zur Methodik

Der Anspruch an eine höhere Wissensbreite, mehr Wissenstiefe und eine höhere Flexibilität wird in der Realität dazu führen, dass wir hinsichtlich der Wissensvermittlung eine Grenze erreichen werden. Wir werden demnach nicht mehr in der Lage sein, die Wissenstiefe und Wissensbreite vorzuhalten. In der Vision eines von uns befragten Zulieferers benötigen wir einen Paradigmenwechsel von der Didaktik hin zur Methodik. Primär wird nicht das vorhandene Wissen sein, sondern die Fähigkeit sich spezifisches Wissen in kürzester Zeit abzurufen und anzuwenden. Wichtig sei in diesem Kontext, die Kognition zu meistern, indem wir die Tiefe und Breite an Wissen passig und zugänglich gestalten.

Chancen im Umgang mit digitalen Medien sollten frühzeitig aufgezeigt werden. Neue Lernkanäle und Lernformate werden zunehmend relevant. Das nächste Level der Ausbildung sollte folgende Elemente beinhalten: (a) Mehr Projektarbeit, (b) Systematiken lernen statt Programme, (c) zeitliche Freiräume schaffen, (d) fachübergreifendes prozessuales Verständnis fördern, (e) Querdenken fördern, (f) Ausbilder\*innen als Lernprozessbegleiter.

---

<sup>1</sup> Vgl. Schütte, M.; Schlausch, R. (2004), Forschungsgruppe Praxisnahe Berufsbildung, Universität Bremen: Innovation und Wissensmanagement durch Ausbildung und Auszubildende. In: BWP.

<sup>2</sup> Vgl. Baum, B.; Gerhards, S. (Hrsg.) (2019), Wissensmanagement. 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis, 5. Aufl., München.

<sup>3</sup> Vgl. Kauffeld, S.; Paulsen, H. (Hrsg.) (2018), Kompetenzmanagement in Unternehmen: Kompetenzen beschreiben, messen, entwickeln und nutzen, 1. Aufl., Stuttgart.

<sup>4</sup> Vgl. Graf, N.; Edelkraut, F. (Hrsg.) (2017), Mentoring: Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer, 2. Aufl., Wiesbaden.

- <sup>5</sup> Vgl. Stein, G. (2019), Ein Azubi hinkt hinterher? So kann ein Mentoring-Programm helfen. In: <https://www.ausbildernews.de/azubi-hinkt-hinterher/>, (letzter Zugriff am 11.12.2020)
- <sup>6</sup> Vgl. Graf, N.; Edelkraut, F. (Hrsg.) (2017), Mentoring: Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer, 2. Aufl., Wiesbaden.
- <sup>7</sup> Vgl. Schoblick, R. (Hrsg.) (2020), Blended Learning mit MOODLE: Elektronische Lehrmittel in den modernen Unterricht integrieren, München.
- <sup>8</sup> Vgl. Reinmann, G.; Mandl, H. (2011), Wissensmanagement und Weiterbildung. In: Tippelt, R.; von Hippel, A. (Hrsg.) (2011) Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung, 5. Aufl., Wiesbaden.
- <sup>9</sup> Vgl. Forchheim, J. (2020), Learning on demand: So funktioniert der Lerntrend 2020. In: <https://www.blink.it/blog/learning-on-demand-lerntrend-2020>, (letzter Zugriff am 14.12.2020)
- <sup>10</sup> Schuchna, M. (Hrsg.) (2020), Innovatives Potenzial- und Kompetenzmanagement. Mit Affinitätenprofilen zu besseren Personalentscheidungen, 1. Aufl., Stuttgart.
- <sup>11</sup> Ebd.
- <sup>12</sup> Vgl. ORA Software GmbH (2020), <https://www.azubiheft.de>, (letzter Zugriff am 04.12.2020)
- <sup>13</sup> Vgl. BPS Bildungsportal Sachsen GmbH (2020), <https://www.online-ausbildungsnachweis.de>, (letzter Zugriff am 04.12.2020)
- <sup>14</sup> Vgl. Ebd.
- <sup>15</sup> Vgl. Ebd.
- <sup>16</sup> Vgl. Ebd.
- <sup>17</sup> Vgl. NWB Verlag GmbH & Co. KG (2019), Das digitale Berichtsheft – darauf sollten Sie achten. In: <https://www.wirausbilder.de/digitale-fitness/das-digitale-berichtsheft-darauf-sollten-sie-achten/>, (letzter Zugriff am 04.12.2020)
- <sup>18</sup> Vgl. JOBSTARTERplus Projekt „DigiVA“
- <sup>19</sup> Vgl. Demuro, N. (2019), Microlearning–was ist das eigentlich? In: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/microlearning-definition-beispiele-kosten\\_80\\_501544.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/microlearning-definition-beispiele-kosten_80_501544.html), (letzter Zugriff am 10.12.2020)
- <sup>20</sup> Vgl. Ebd.
- <sup>21</sup> Vgl. The Company Journey Guides Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH (2020), Learning Journeys - So geht Lernen heute, In: <https://tcjg.de/learning-journeys-so-geht-lernen-heute>, (letzter Zugriff am 15.12.2020)
- <sup>22</sup> Vgl. Doll, T., (2020), Das 70:20:10-Modell – Lernen neu entdecken, In: <https://www.haufe-akademie.de/blog/neues-lernen/das-702010-modell-lernen-neu-entdecken/>, (letzter Zugriff am 14.12.2020)
- <sup>23</sup> Vgl. Ebd.
- <sup>24</sup> Vgl. Bruns, W.; Bruns, P. (Hrsg.) (2018), Reverse-Mentoring: Impuls-Mentoring mit Digital Natives für mehr Innovation, Baden-Baden.





ACOD  
AUTOMOTIVE CLUSTER  
OSTDEUTSCHLAND

ACOD GmbH

August-Bebel-Str. 73

04275 Leipzig

Tel.: +49 (0) 341 3038 25 35

Fax: +49 (0) 341 3038 25 37

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

[www.acod.de](http://www.acod.de)

Bild- und Quellennachweis:

ACOD, © science photo - stock.adobe.com

(Umschlag)