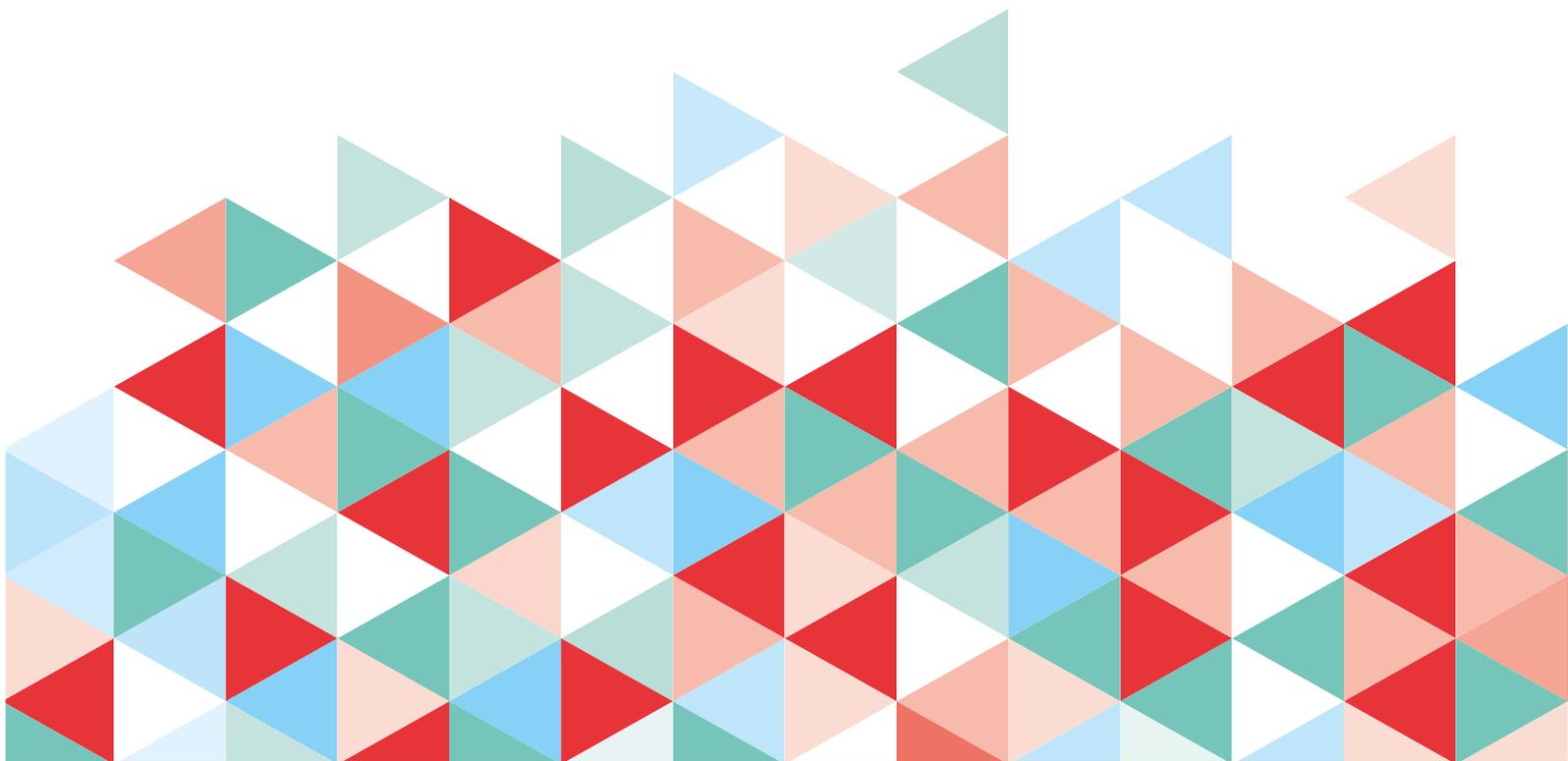


Helena Sabbagh | Hendrik Biebeler

# Qualitätssicherung in der betrieblichen Praxis: Planung und Gestaltung von Ausbildung am Beispiel des Berufs Kauffrau/ Kaufmann für Büromanagement



Helena Sabbagh | Hendrik Biebeler

**Qualitätssicherung in der  
betrieblichen Praxis: Planung  
und Gestaltung von Ausbildung  
am Beispiel des Berufs Kauffrau/  
Kaufmann für Büromanagement**

# Impressum

**Zitiervorschlag:**

Sabbagh, Helena; Biebeler, Hendrik: Qualitätssicherung in der betrieblichen Praxis: Planung und Gestaltung von Ausbildung am Beispiel des Berufs Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement. Bonn 2025. URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/20492>

1. Auflage 2025

**Herausgeber:**

Bundesinstitut für Berufsbildung  
Friedrich-Ebert-Allee 114 – 116  
53113 Bonn  
Internet: [www.bibb.de](http://www.bibb.de)

**Redaktionelle Mitarbeit:**

Lea Maiczack und Thomas Blum

**Publikationsmanagement:**

Stabsstelle „Publikationen und wissenschaftliche Informationsdienste“  
E-Mail: [publikationsmanagement@bibb.de](mailto:publikationsmanagement@bibb.de)  
[www.bibb.de/veroeffentlichungen](http://www.bibb.de/veroeffentlichungen)

**Herstellung und Vertrieb:**

Verlag Barbara Budrich  
Stauffenbergstraße 7  
51379 Leverkusen  
Internet: [www.budrich.de](http://www.budrich.de)  
E-Mail: [info@budrich.de](mailto:info@budrich.de)

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernimmt das BIBB keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

**Lizenzierung:**

Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative-Commons-Lizenz (Lizenztyp: Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen – 4.0 International).



Weitere Informationen zu Creative Commons und Open Access finden Sie unter [www.bibb.de/oa](http://www.bibb.de/oa).

Alle Tabellen und Abbildungen sind, sofern nicht anders angegeben, eigene Darstellungen.

ISBN 978-3-8474-2817-6 (Print)

ISBN 978-3-96208-536-0 (Open Access)

urn:nbn:de:0035-1169-8

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Gedruckt auf umweltfreundlichem Papier

## ► Inhaltsverzeichnis

1	Das Wichtigste im Überblick. . . . .	5
2	Ausbildung im Prozess der Arbeit – Hintergrund der Studie. . . . .	8
3	Methodische Hinweise. . . . .	11
4	Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement – eine Kurzdarstellung. . . . .	13
5	Qualitätssicherung über verbindliche Standards . . . . .	18
5.1	Die betriebliche Ausbildungsplanung . . . . .	20
5.1.1	Die vier Kategorien der betrieblichen Ausbildungsplanung . . . . .	21
5.1.2	Quantitative Auswertungen zu den betrieblichen Ausbildungsplanungsarten. . . . .	22
5.1.3	Qualitative Auswertungen zu den betrieblichen Ausbildungsplanungsarten. . . . .	25
5.1.3.1	Ausbildung mit nichtschriftlicher Planung. . . . .	25
5.1.3.2	Zusammenfassung: nichtschriftliche Ausbildungsplanung. . . . .	27
5.1.3.3	Ausbildung mit schriftlicher Planung . . . . .	28
	Im Fokus: Drei Fallbeispiele aus der Praxis: Ausbildungsbetriebe mit inhaltlicher Ausbildungsplanung. . . . .	32
5.1.3.4	Zusammenfassung: schriftliche Ausbildungsplanung . . . . .	42
	Exkurs 1: Autonomie und Zuständigkeiten bei der Ausbildungsplanung . . . . .	44
	Exkurs 2: Gründe für die spezifische Gestaltung und Nutzung inhaltlicher Ausbildungsplanung . . . . .	46
5.1.4	Fazit: Die betriebliche Ausbildungsplanung. . . . .	51
5.2	Der Ausbildungsnachweis . . . . .	54
5.2.1	Rechtliche Vorschriften und Empfehlungen . . . . .	54
5.2.2	Art der Nutzung, Häufigkeit der Kontrolle und Nutzungsziele. . . . .	55
5.2.3	Handschriftliche oder digitale Nutzung? . . . . .	58
5.2.4	Fazit: Der Ausbildungsnachweis . . . . .	60
6	Qualitätssicherung über freiwillige Methoden, Verfahren und Instrumente . . . . .	62
6.1	Freiwillige, nichtstandardisierte Methoden der Qualitätssicherung. . . . .	63
6.2	Freiwillige, standardisierte Methoden der Qualitätssicherung . . . . .	66
6.3	Fazit: Qualitätssicherung über freiwillige Methoden, Verfahren und Instrumente . . . . .	68
7	Bilanz . . . . .	70
	Literatur- und Quellenverzeichnis . . . . .	73
	Autorenverzeichnis . . . . .	75
	Abstract . . . . .	76

## ► Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

### Abbildungen

Abbildung 1: Neuabschlüsse im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement von 1993 bis 2023 . . . . .	15
Abbildung 2: Planungsarten nach Ausbildungsbereichen (in %, nur Kaufleute für Büromanagement): Telefonbefragung . . . . .	24
Abbildung 3: Anzahl genutzter Kontrollinstrumente nach Ausbildungsbereich (aus fünf Instrumenten). . . . .	63

### Tabellen

Tabelle 1: Unternehmensgröße nach Ausbildungsbereich (in %). . . . .	11
Tabelle 2: Neuabschlüsse im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement im Jahr 2020 . . . . .	16
Tabelle 3: Input- und Outputmerkmale nach Ausbildungsbereich . . . . .	19
Tabelle 4: Kategorien der Ausbildungsplanung und Operationalisierung . . . . .	21
Tabelle 5: Häufigkeit der Ausbildungsplanungsarten (alle 18 Berufe, Hauptstudie: Telefonbefragung) . . . . .	22
Tabelle 6: Häufigkeit der Ausbildungsplanungsarten für den Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement . . . . .	23
Tabelle 7: Zuordnung von Qualitätssicherungs-Planungs- und Gestaltungsinstrumenten zu den vier Qualitätsphasen des EQAVET-Rahmens . . . . .	41
Tabelle 8: Häufigkeit der Kontrolle des Berichtsheftes nach Ausbildungsbereich (in %) . . . . .	56
Tabelle 9: Zustimmung zum Ziel „Dokumentation des Ausbildungsverlaufs für die Auszubildende/den Auszubildenden“ bezüglich des Führens des Berichtsheftes (in %) . . . . .	56
Tabelle 10: Zustimmung zum Ziel „Rückmeldung zum Ausbildungsstand an den Betrieb“ bezüglich des Führens des Berichtsheftes (in %) . . . . .	57
Tabelle 11: Nutzung eines handschriftlichen und/oder eines digitalen Ausbildungsnachweises nach Ausbildungsbereich (in %) . . . . .	59
Tabelle 12: Überprüfung des Ausbildungsstandes mithilfe verschiedener Mittel (in %) . . . . .	62
Tabelle 13: Durchführung einer Rückschau nach Abschluss der Ausbildung (in %) . . . . .	67
Infokasten: Wahlqualifikationen im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement . . . . .	14

## ► 1 Das Wichtigste im Überblick

Diese Studie untersucht am Beispiel des Berufs Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement die Ausbildungsplanung und -gestaltung in der betrieblichen Praxis unter dem Blickwinkel der Qualitätssicherung. Sie basiert auf dem Datenmaterial und den Ergebnissen des BIBB-Forschungsprojektes „Planung und Gestaltung von Ausbildung im Kontext des Lernens im Prozess der Arbeit“ (vgl. SCHREIBER u. a. 2023). Das Forschungsprojekt umfasste die Durchführung und Auswertung von 45 betrieblichen Fallstudien im Jahr 2019 und 1.343 Telefoninterviews im Jahr 2020. In beiden Fällen waren Ausbildungsverantwortliche in Betrieben<sup>1</sup> die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner, die in 18 dualen Berufen ausbilden. Für die folgenden Auswertungen wurden davon 238 Telefoninterviews mit Ausbildungsverantwortlichen und 13 betriebliche Fallbeispiele zum Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement genutzt. Die Ergebnisse zu den übrigen Berufen fungieren vielfach als Referenzkategorie, um Spezifika des ausgewählten Berufes besser zu verdeutlichen.

Die wichtigsten Ergebnisse dieser Studie sind:

- **Weniger Schwierigkeiten bei der Ausbildung:** Beim Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement gibt es im Vergleich zu den 18 Berufen der Hauptstudie weniger Probleme bei der Rekrutierung von Auszubildenden und geringere Abbruchquoten (günstigere Werte bei Input- und Outputmerkmalen).
- **Die schriftliche Ausbildungsplanung überwiegt:** Die Telefonbefragung ergab, dass 83 Prozent der 238 Betriebe, die Kaufleute für Büromanagement ausbilden, einen schriftlichen Ausbildungsplan erarbeiten. Damit geschieht dies 25 Prozentpunkte häufiger als bei den 1.343 Betrieben, die in 18 Berufen Ausbildungsplätze anbieten: In dieser Gruppe wird die Ausbildung zu 59 Prozent schriftlich geplant. Die nichtschriftliche Ausbildungsplanung ist also von geringerer Bedeutung. Vernachlässigenswert selten wird situativ geplant; das sind Fälle, in denen sich die Ausbildung aus den betrieblichen Aufträgen ergibt (siehe die vier Kategorien von Ausbildungsplanung Kapitel 5.1.1).
- **Der Versetzungsplan spielt eine zentrale Rolle:** Die meisten untersuchten Betriebe nutzen eine zeitliche Planung in Form eines Versetzungs- oder Einsatzplanes. In diesem sind alle Stationen bzw. betrieblichen Bereiche, die in der kaufmännischen Ausbildung zu durchlaufen sind, aufgeführt. Die Ausgestaltung dieser Pläne kann sowohl fachlichen als auch didaktisch-pädagogischen Überlegungen folgen. Der Versetzungsplan ist in der Regel kein statisches Instrument, sondern unterliegt häufigen Anpassungen und stellt damit ein Qualitätssicherungsinstrument der Input- sowie der Prozessqualität dar. Er bietet oft die Grundlage für eine inhaltliche Ausbildungsplanung und wird dann parallel zu dieser eingesetzt.
- **Inhaltliche Ausbildungspläne weisen eine hohe Differenzierungsbreite auf:** Genutzt werden einfache tabellarische Übersichten, in denen Ausbildungsinhalte u. a. Lernorten und -zeiten zugeordnet sind. Auf einem höheren Level wird auch das „Wie“ der Kompetenzvermittlung schriftlich erläutert. Die höchste Elaborationsstufe ist erreicht, wenn die betriebliche Übersetzungsleistung der Ausbildungsrahmenplaninhalte bewusst zum Teil des Ausbildungsgeschehens gemacht wird: Multifunktionale Tools halten Auszubildende über

<sup>1</sup> Wir verwenden die Begriffe „Betrieb“ und „Unternehmen“ auch für den öffentlichen Dienst (§ 3, Abs. 2 BüroMKfAusBV 2025).

die zusätzliche Einbindung von Informationsmaterialien und Feedbackinstrumenten dazu an, während des gesamten Ausbildungsprozesses sukzessive Teile der Planungserstellung und -anpassung im Austausch mit dem ausbildenden Personal zu übernehmen.

- ▶ **Zusammenführung von sachlicher und zeitlicher Gliederung:** Die Trennung der sachlichen und zeitlichen Vorgaben und Richtwerte in den beiden Anlagen der Ausbildungsordnung<sup>2</sup> wird in der Planungsrealität von Ausbildungsbetrieben aufgehoben. Dieses Ergebnis wird durch die aktuelle Neuordnung des Berufs Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement gestützt, die keine getrennte Darstellung von sachlicher und zeitlicher Gliederung mehr vorsieht.
- ▶ **Wegweisende Instrumente für eine umfassende Qualitätssicherung:** Elaborierte Ausbildungsplanungstools haben das Potenzial, alle vier Phasen (Plan-Do-Check-Act) des EQAVET (Europäisches Netzwerk für Qualitätssicherung)-Rahmenplanes abzudecken (vgl. RAT DER EUROPÄISCHEN UNION 2020). Dasselbe Ziel kann durch den Einsatz verschiedener Planungs- und Feedbackinstrumente, die parallel oder nacheinander eingesetzt werden, erreicht werden (siehe Tabelle 7).
- ▶ **Große Betriebe nutzen eher ausdifferenzierte Planungsunterlagen:** Unternehmen, die im Querschnittsberuf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement ausbilden, sind etwas größer als der Durchschnitt der ausbildenden Unternehmen. Mit zunehmender Größe der Ausbildungsbetriebe geht eine höhere Neigung zum Einsatz formaler Instrumente einher. Die Studie zeigt etwa auf, dass Betriebe, die mit inhaltlichen Ausbildungsplänen arbeiten, mit hoher Wahrscheinlichkeit auch weitere Planungsinstrumente einsetzen bzw. diese besser nutzen.
- ▶ **Große Autonomie für das Ausbildungspersonal:** Wenn es um die konkrete betriebliche Umsetzung der Ausbildungsinhalte geht, ist das zuständige Ausbildungspersonal zu einem großen Teil auf sich und seine Erfahrung gestellt. In Betrieben mit Ausbildungsleitung endet deren Aktionsradius an der Schwelle zu den Fachabteilungen. Planungsunterlagen werden zwar arbeitsteilig erstellt, aber ob und wie die Vermittlung der berufsspezifischen Kompetenzen gelingt, obliegt den Ausbildungsbeauftragten und dem ausbildenden Fachpersonal in den Fachabteilungen. Das ist bemerkenswert, denn gleichzeitig herrscht ein Bewusstsein vor, dass die betriebliche Umsetzung der Ausbildungsordnung – u. a. wegen ihrer Komplexität –, eine große Herausforderung darstellt.
- ▶ **Betriebe möchten eine umfassende Ausbildung anbieten:** Die Erfüllung festgelegter Ausbildungsstandards ist bei vielen untersuchten Betrieben prioritäres Ausbildungsziel. Dabei werden die festgelegten Ausbildungsinhalte lediglich als Mindeststandards verstanden, über die Betriebe hinausgehen können. Ausbildungsziele werden von weiteren pädagogischen und berufsbildenden Motivationen und Überlegungen mitgetragen. Die Auswertungen ergaben, dass die Art sowie die Gestaltung und Nutzung von Plänen betriebliche Werte und Leitbilder in Bezug auf das widerspiegeln, was unter guter Ausbildung verstanden wird.
- ▶ **Alle Ausbildungsbetriebe nutzen den Ausbildungsnachweis:** Das gilt auch für Betriebe, die den Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement ausbilden. Sie erreichen im Vergleich mit der Hauptuntersuchung zu allen 18 Berufen allerdings deutlich bessere Werte, wenn es darum geht, das Berichtsheft gemäß der Empfehlung des BIBB-Hauptausschusses auch zum Führen von Ausbildungsnachweisen einzusetzen (vgl. BIBB-Hauptausschuss 2020). So wird der Ausbildungsnachweis in Unternehmen, die Kaufleute für Büromanage-

---

2 Die Studie bezieht sich auf die Ausbildungsordnung für Kaufleute für Büromanagement von 2014. Diese wird durch die Neuordnung des Berufs von 2025 abgelöst (vgl. BüroMKfAusv 2025).

ment ausbilden, deutlich häufiger kontrolliert als in anderen Unternehmen. Dies gilt in allen drei Ausbildungsbereichen Handwerk, Industrie und Handel sowie im öffentlichen Dienst. Eine plausible Erklärung hierfür wäre – neben der Unternehmensgröße – eine mit dem Beruf der Kaufleute für Büromanagement einhergehende Affinität zu formalen Planungsinstrumenten sowie eine planerische und schriftlich-dokumentierende Arbeitsweise.

- ▶ **Die Möglichkeiten des Berichtsheftes werden zu wenig genutzt:** Es gibt wenig Hinweise darauf, dass es für die „Intensivierung der Kommunikation zwischen Ausbildenden und Auszubildenden“ über – wie es in der Hauptausschussempfehlung heißt – „erweiterte Modelle des gesetzlich vorgeschriebenen Ausbildungsnachweises“ (BIBB-HAUPTAUSSCHUSS 2020, S. 2) bereits ein ausreichendes Bewusstsein bzw. eine geübte Praxis gibt. Das steht für vergebene Chancen, insbesondere weil es sich beim Ausbildungsnachweis um das in der Praxis am meisten genutzte Instrument der Qualitätssicherung handelt.<sup>3</sup>
- ▶ **Freiwillige qualitätssichernde Instrumente werden verstärkt eingesetzt:** Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Ausbildung im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement im Vergleich zu anderen Berufen signifikant häufiger mit freiwilligen, standardisierten Instrumenten (wie Auswertungstreffen, Nutzung von Evaluierungsbögen, Durchführung einer Rückschau) zusätzlich überwacht wird, die in Bezug auf die Notwendigkeit von Absprachen und Abstimmungen einen höheren planerischen, kommunikativen und zeitlichen Aufwand erfordern.

---

<sup>3</sup> Aus diesem Grund wurde die Empfehlung ausgesprochen, unter Berücksichtigung bereits existierender digitaler Versionen, das Berichtsheft als Ausgangspunkt für umfangreiche Weiterentwicklungen zu nehmen, die alle Ausbildungsprozessschritte mit dem nötigen Instrumentarium für Dokumentation, Information und Feedbackaustausch unterstützen (siehe Handlungsempfehlung 2 in: SCHREIBER u. a. 2023, S. 106).

## ► 2 Ausbildung im Prozess der Arbeit – Hintergrund der Studie

Wie wird im dualen System auf der Ebene der Betriebe Ausbildung geplant und gestaltet? Dies ist eine der zentralen Fragestellungen des Forschungsprojekts „Planung und Gestaltung von Ausbildung im Kontext des Lernens im Prozess der Arbeit“.<sup>4</sup> Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass Ausbildungsplanung für die Sicherstellung der Qualität des Ausbildungsprozesses zentral ist: Über Ausbildungsplanung soll gewährleistet werden, dass Auszubildende alle Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten gemäß der jeweiligen Ausbildungsordnung erwerben und damit für ihre berufliche Zukunft eine umfassende Handlungsfähigkeit erlangen.

Da das betriebliche Ausbildungsgeschehen – im Gegensatz zu schulisch organisierten Lernumfeldern – in die unternehmensbezogenen Arbeits- und Geschäftsprozesse integriert ist, ist die zeitliche und inhaltliche Planbarkeit von Lehr-Lern-Prozessen – vor allem für am freien Markt agierende Unternehmen – grundsätzlich nur eingeschränkt gegeben. Die ausbildende Seite hat bei der Organisation und Gestaltung von Ausbildung einerseits stetig die betrieblichen Rahmenbedingungen, z. B. die jeweilige Personalsituation und Auftragslage, zu berücksichtigen. Andererseits regeln rechtliche Vorgaben wie bundesweit gültige Ausbildungsordnungen das Handeln der ausbildenden Betriebe. Es stellt für die Betriebe eine Gratwanderung dar, im Rahmen der Ausbildung sowohl die wirtschaftlich-strategischen und organisatorischen Belange des jeweiligen Unternehmens als auch die rechtlich bindenden Ausbildungsstandards miteinander in Einklang zu bringen. Diese besondere Herausforderung verlangt von allen Ausbildungsbeteiligten ein hohes Maß an Flexibilität und Umsicht.

Da die Frage, wie Betriebe unter Wahrung der rechtlichen Mindeststandards ihre Ausbildungsprozesse planen und gestalten, noch nicht als eigenständiges Forschungsfeld im Kontext von Berufsbildungsforschung untersucht worden war, war es das Ziel des genannten Forschungsprojektes, mehr Licht in die „Blackbox“ der Ausbildungsplanung und -gestaltung von Betrieben zu bringen (vgl. SCHREIBER u. a. 2023, S. 11). Zur Erreichung dieser Zielsetzung wurden sowohl qualitative als auch quantitative Befragungen durchgeführt, die sich auf 18 Berufe beziehen. Die Ergebnisse wurden 2023 publiziert (vgl. SCHREIBER u. a. 2023).

Die vorliegende Studie ist im Kontext dieses Forschungsprojektes entstanden. Auch sie untersucht auf Basis des im Rahmen der Hauptstudie generierten Datenmaterials, wie Betriebe ihre Ausbildungsleistungen planen und gestalten. Allerdings bezieht sie sich auf den Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement. Außerdem wurde die Untersuchung im Gegensatz zur Hauptstudie primär unter der Überschrift Qualitätssicherung durchgeführt.

Ordnungsarbeit, also die unter Federführung des BIBB in Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern durchgeführte Erstellung oder Modernisierung von Ausbildungs- und Fortbildungsordnungen, kann als zentrales Element der Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung eingeordnet werden. Die deutsche Referenzstelle für Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung (DEQA-VET) ist auf europäischer Ebene Teil des EQAVET-Netzwerkes, das sich seit 2009 koordiniert mit dem Themenfeld Berufliche Bildung und Qualitätssicherung auseinandersetzt. DEQA-VET hat in den zurückliegenden Jahren immer wieder auf die Relevanz der Ordnungsmittel für Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung verwiesen – u. a. über eine Informationsbroschüre, die mittlerweile in vier Sprachen vorliegt (BUNDESINSTITUT FÜR BE-

<sup>4</sup> Für weitere Informationen zum Forschungsprojekt siehe SCHREIBER u. a. 2023.

RUFSBILDUNG 2017). Dies geschah im Sinne einer verbesserten Transparenz, die zuletzt in der Ratsempfehlung vom 24. November 2020 zur beruflichen Aus- und Weiterbildung für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit, soziale Gerechtigkeit und Resilienz gefordert wurde (RAT DER EUROPÄISCHEN UNION 2020, Abs. 18).

Im Forschungsprojekt „Planung und Gestaltung von Ausbildung im Kontext des Lernens im Prozess der Arbeit“ kooperierten DEQA-VET und die für die Ordnungsarbeit zuständige Abteilung, die die Federführung innehatte. Diese Zusammenarbeit schlug sich in der Hauptstudie insbesondere in Kapitel 7 („Instrumente der Qualitätssicherung im Ausbildungsprozess“) nieder und auch in der vorliegenden Studie, in der der Untersuchungsgegenstand der Ausbildungsplanung und -gestaltung primär durch die „Brille“ der Qualitätssicherung betrachtet und analysiert wird.

Weshalb wurde für diese Studie der Fokus auf den Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement gesetzt? Dieser Beruf eignet sich im besonderen Maße für vergleichende Analysen, weil er als Querschnittsberuf in allen in die Studie einbezogenen Ausbildungsbereichen, also sowohl im Handwerk als auch in der Industrie und im Handel sowie im öffentlichen Dienst, ausgebildet wird.<sup>5</sup>

Ein wesentlicher Grund besteht zudem in der quantitativen Bedeutung dieses Ausbildungsberufs: Der Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement zählt zu den Berufen, die die meisten Neuabschlüsse von Ausbildungsverträgen erzielen.<sup>6</sup> Das inhaltlich reichhaltige Material zu diesem Beruf in Form von qualitativen Interviews und quantitativen Daten ermöglichte eine weitere vertiefte Auswertung.

Im Folgenden wird insbesondere untersucht, wie in dem ausgewählten Ausbildungsberuf die Ausbildung geplant, umgesetzt und überwacht wird und welche qualitätssichernden Instrumente und Verfahren in welcher Weise dabei zum Einsatz kommen. So wird konkret herausgearbeitet, ob und wie Ausbildungspläne schriftlich ausgearbeitet werden, welche Form und Ausgestaltung sie aufweisen und wie mit dem vorgeschriebenen Instrument Berichtsheft umgegangen wird. Wie sich im Laufe der Untersuchung bestätigte, sind verbindliche Planungs- und Durchführungsinstrumente wie das Berichtsheft oder der betriebliche Ausbildungsplan jedoch nicht die einzigen Instrumente, die der Sicherstellung des beruflichen Kompetenzerwerbs und damit der Qualitätssicherung dienen. Neben diesen am Ausbildungsort Betrieb verbindlich einzusetzenden Instrumenten kommen weitere Verfahren und Maßnahmen zum Einsatz. So werden etwa Mittel zur Kontrolle des Ausbildungsfortschritts näher beleuchtet.

Gegliedert ist diese Veröffentlichung wie folgt: Nach der Erläuterung der methodischen Grundlagen (Kapitel 3) und nach Informationen zum Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement (Kapitel 4) wird zunächst die Nutzung des betrieblichen Ausbildungsplans (Kapitel 5.1.) und des Berichtshefts (Kapitel 5.2) in der Ausbildungspraxis für den Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement untersucht. Diese Planungs- und Gestaltungsstandards von Ausbildung werden durch den Gesetzgeber vorgegeben und sind für die Untersuchung daher von besonderer Relevanz. Dem Projektziel entsprechend werden dabei die Aspekte Planung und Qualitätssicherung anhand von drei Fallbeispielen in größerer Tiefe behandelt („Im Fokus“, S. 32ff.). Exkurse zu den Themen „Autonomie und Zuständigkeiten bei der Ausbildungsplanung“ (S. 44ff.) und „Gründe für die spezifische Gestaltung und Nutzung inhalt-

5 Siehe auch SABBAGH 2020.

6 2019, dem Jahr, in dem die Fallstudien durchgeführt wurden, weist der Beruf mit 26.000 neuen Vertragsabschlüssen und im Erhebungszeitraum der Telefonbefragung von April bis September 2020 mit 23.000 neuen Vertragsabschlüssen die zweitmeisten (2019) bzw. die meisten Vertragsabschlüsse (2020) im dualen System der Berufsbildung auf (siehe dazu: Auswertung des Datensystems Auszubildende (DAZUBI) für die Ausbildungsjahre 2019 und 2020).

licher Ausbildungsplanung“ (S. 46ff.) ergänzen die Ausführungen zur Ausbildungsplanung. Anschließend wird der Einsatz weiterer qualitätssichernder Instrumente und Verfahren näher betrachtet, die als freiwillige qualitätssichernde Leistung der Betriebe eingeordnet werden können (Kapitel 6).

## ► 3 Methodische Hinweise

Diese Studie bezieht sich ausschließlich auf den Ausbildungsberuf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement und basiert daher auf 13 der 45 qualitativen Interviews und 238 der 1.343 quantitativen Telefoninterviews, die im Rahmen des Forschungsprojektes „Planung und Gestaltung von Ausbildung im Kontext des Lernens im Prozess der Arbeit“ durchgeführt wurden. Befragt wurden Personen, die für die Ausbildung von Bürokaufleuten in ihren jeweiligen Betrieben – in unterschiedlichem Maße – zuständig sind (Ausbildungsbeauftragte und ausbildendes Personal).<sup>7</sup> Ihre Angaben wurden für die Untersuchung entsprechend ausgewertet.

Die quantitativ befragten Betriebe werden bezüglich der Dimensionen „Betriebsgröße“ und „Ausbildungsbereich“ betrachtet (siehe Tabelle 1). Die drei Ausbildungsbereiche sind: Handwerk, Industrie und Handel sowie öffentlicher Dienst. Die Betriebsgrößen werden über die Mitarbeiterzahl abgebildet und teilen sich in Kleinstunternehmen mit bis zu zehn Mitarbeitenden, kleine Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitenden, mittlere Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von 50 bis 250 sowie große Unternehmen mit über 250 Mitarbeitenden auf.

**Tabelle 1: Unternehmensgröße nach Ausbildungsbereich (in %)**

Unternehmensgröße	Handwerk	Industrie und Handel	öffentlicher Dienst	alle Ausbildungsbereiche
Kleinstunternehmen (unter 10)	10 (37)	5 (4)	2 (0)	5 (26)
kleines Unternehmen (10 bis 49)	42 (45)	21 (18)	6 (7)	22 (41)
mittleres Unternehmen (50 bis 249)	42 (15)	38 (37)	42 (43)	40 (21)
großes Unternehmen (250 und mehr)	6 (4)	36 (41)	50 (50)	33 (12)

Anm.: Werte in Klammern: Unternehmen, die in den 18 ausgewählten Berufen ausbilden

Die qualitativen Interviews hatten im Durchschnitt eine Dauer von einer Stunde.<sup>8</sup> Zur weiteren Analyse wurden die Transkriptionsdateien in MAXQDA importiert und nach einem einheitlichen Kategorienschema vercodet. Die Auswertung folgte den Leitlinien der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp MAYRING (1997). Mayring (1999) unterscheidet drei Grundformen der inhaltsanalytischen Vorgehensweise: die Zusammenfassung, die Explikation sowie die inhaltliche Strukturierung. Für das Forschungsprojekt wurde die inhaltliche Strukturierung gewählt, da bestimmte Inhalte aus den Interviews hervorgehoben und herausgearbeitet werden sollten. Hierzu wurde ein Kategoriensystem in enger Anlehnung an den Gesprächsleitfaden entwickelt und anhand des Materials ergänzt.

Die qualitativen Interviews verteilen sich ebenfalls auf die drei Ausbildungsbereiche Handwerk, Industrie und Handel sowie öffentlicher Dienst und bei letzterem auf die drei Ebenen Bund, Land und Gemeinde. Für die qualitativen Interviews ergibt sich die folgende Verteilung

<sup>7</sup> Weitere Informationen zur Stichprobenbildung, der Auswahl der Ausbildungsberufe und der Durchführung der Befragungen vgl. SCHREIBER u. a. (2023), S. 15–20.

<sup>8</sup> Die Dauer der Interviews reicht bei einem Durchschnittswert von 64 Minuten von 36 bis 99 Minuten.

der Unternehmens- bzw. Behördengröße: klein: ein Interview (10 bis 49 Beschäftigte); mittel: drei Interviews (50 bis 249 Beschäftigte), groß: neun Interviews (250 und mehr Beschäftigte). Der Interviewzeitraum erstreckte sich von April bis August 2019.

Die 238 quantitativen Telefoninterviews, die ebenfalls mit Ausbildungsleitungen und Ausbildungspersonal durchgeführt wurden, verteilten sich wie folgt auf die Ausbildungsbereiche: 50 Interviews im Handwerk, 136 in Industrie und Handel und 52 im öffentlichen Dienst. Die Befragung fand von April bis September 2020 statt. Sie schließt also in der ersten Welle der COVID-19-Pandemie den Zeitraum unmittelbar nach der Kontaktsperre und weiteren länderübergreifenden Maßnahmen ebenso wie die Zeit der allmählichen Lockerung von Maßnahmen ein, wobei die meisten Betriebe von Juni bis August 2020 befragt wurden. Wir können nicht ausschließen, dass es in einem geringen Umfang zu Teilnahmeverweigerungen durch die Ausbildungsleitungen von besonders stark betroffenen Betrieben gekommen ist. Die Aufgliederung der Betriebe nach Unternehmensgröße sowie nach Ausbildungsbereichen in der Gesamtbefragung zeigt einen überdurchschnittlich hohen Anteil kleiner Betriebe im Handwerk und größerer Betriebe im öffentlichen Dienst (siehe Tabelle 1).

Der Vergleich mit der Größenverteilung in der Gesamtbefragung<sup>9</sup> macht darüber hinaus deutlich, dass die Fokussierung auf Betriebe, die Kaufleute für Büromanagement ausbilden, zu einer Verschiebung zu größeren Betrieben führt, dies mit großer Deutlichkeit im Handwerk: Hier stehen 37 Prozent an Kleinstbetrieben, die in einem der 18 ausgewählten Berufe der Gesamtbefragung ausbilden, nur zehn Prozent Kleinstbetriebe, die den Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement ausbilden, gegenüber. Vor allem Handwerksbetriebe, die für die entsprechenden Aufgaben eigene Mitarbeitende beschäftigen und auch in diesem Beruf ausbilden, sind zumeist größer als Handwerksbetriebe im Allgemeinen. In den anderen Ausbildungsbereichen ist dieser Unterschied zwischen Betrieben, die Bürokaufleute ausbilden, und Betrieben, die andere Berufe ausbilden, sehr viel geringer.

---

9 Wenn im weiteren Verlauf auf alle im Rahmen des Forschungsprojekts durchgeführten Interviews bzw. Fallstudien Bezug genommen wird (45 qualitative Interviews und 1.343 quantitative Telefoninterviews), dann wird dies mit dem Begriff „Gesamtbefragung“ kenntlich gemacht.

## ► 4 Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement – eine Kurzdarstellung

Im Folgenden werden zunächst die Spezifika und Rahmenbedingungen des Ausbildungsberufes Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement dargestellt. Neben Hinweisen zur Relevanz dieses Berufs im dualen Ausbildungssystem in Deutschland und zur Verteilung auf die Ausbildungsbereiche wird auf das Berufsbild an sich sowie auf die typischen Tätigkeiten und Aufgabenbereiche eingegangen.

Beim Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement handelt es sich um einen dreijährigen Ausbildungsberuf. Er kann aus quantitativer Sicht als „Frauenberuf“ bezeichnet werden: Bei den Neuanfängerinnen und Neuanfängern im Jahr 2017 waren 72 Prozent weiblich (vgl. Datensystem Auszubildende (DAZUBI)). Dabei wird der Beruf überwiegend von Auszubildenden mit mittlerem Schulabschluss (46 %) und (Fach-)Hochschulreife (42 %) gewählt (vgl. Datensystem Auszubildende (DAZUBI)). Differenziert nach Ausbildungsbereichen sind höhere Schulabschlüsse besonders im öffentlichen Dienst vertreten, wohingegen im Handwerk mittlere Abschlüsse dominieren (56 %) und der Hauptschulabschluss hier einen niedrigen zweistelligen Prozentwert erreicht.

Bei der umfassenden Modernisierung des Berufs 2014 wurden die Ausbildungsberufe Bürokauffrau/-mann, Kauffrau/-mann für Bürokommunikation und Fachangestellte/Fachangestellter für Bürokommunikation in einem neuen Ausbildungsberuf zusammengefasst (vgl. ELSNER/KAISER 2014). Im Jahr 2025 tritt eine weitere Neuordnung der Verordnung über die Ausbildung zum Beruf Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement in Kraft (vgl. BüroMKfAusbV 2025).

Der Beruf enthält zehn Wahlqualifikationen (siehe Infokasten). Hiervon sind zwei auszuwählen und im Ausbildungsvertrag zu Beginn der Ausbildung festzulegen. In ihnen wird für die Dauer von je fünf Monaten ausgebildet.

Der Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement gehört zu den kaufmännischen Ausbildungsberufen. Diese sind ein prägender Bestandteil des dualen Systems der Berufsbildung in Deutschland. So gehört auch der Beruf der Kauffrau/des Kaufmanns für Büromanagement mit 22.833 Neuabschlüssen<sup>10</sup> im Jahr 2020 zu den „großen“ Berufen: Unter den kaufmännischen Berufen nimmt der Beruf den zweiten Platz ein, womit er hinter dem Beruf Kauffrau/Kaufmann im Einzelhandel (24.672 Neuabschlüsse im Jahr 2020<sup>11</sup>) und deutlich vor dem Beruf Industriekauffrau/Industriekaufmann (14.343 Neuabschlüsse im Jahr 2020<sup>12</sup>) liegt (vgl. Datensystem Auszubildende (DAZUBI)).

Abbildung 1 zeigt die Neuabschlüsse im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement von 1993 bis 2023. Ihre Zahl ging im letzten Jahrzehnt (2010 bis 2019) um ein Viertel zurück. Dies bedeutet für diesen Zeitraum einen deutlich stärkeren Rückgang als im gesamten dualen System der Berufsbildung mit gut sechs Prozent Verlust (vgl. BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG 2021, S. 38; eigene Berechnungen). Die Neuordnung des Berufs im Jahr 2014 kommt hierfür als Grund kaum infrage, da der Rückgang schon deutlich früher einsetzte. Möglich wäre ein geringerer Bedarf aufgrund der Digitalisierung oder – ergänzend hierzu – einer Spe-

10 Im Jahr 2023 waren es 22.638 Neuabschlüsse, davon 18.966 in Industrie und Handel, 3.195 im Handwerk und 477 im öffentlichen Dienst. Bei 16.089 Neuabschlüssen von Frauen liegt deren Anteil bei 71 Prozent.

11 Im Jahr 2023 gab es 21.126 Neuabschlüsse im Beruf Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel.

12 Für das Jahr 2023 wurden 16.149 Neuabschlüsse im Beruf Industriekaufmann/Industriekauffrau erfasst.

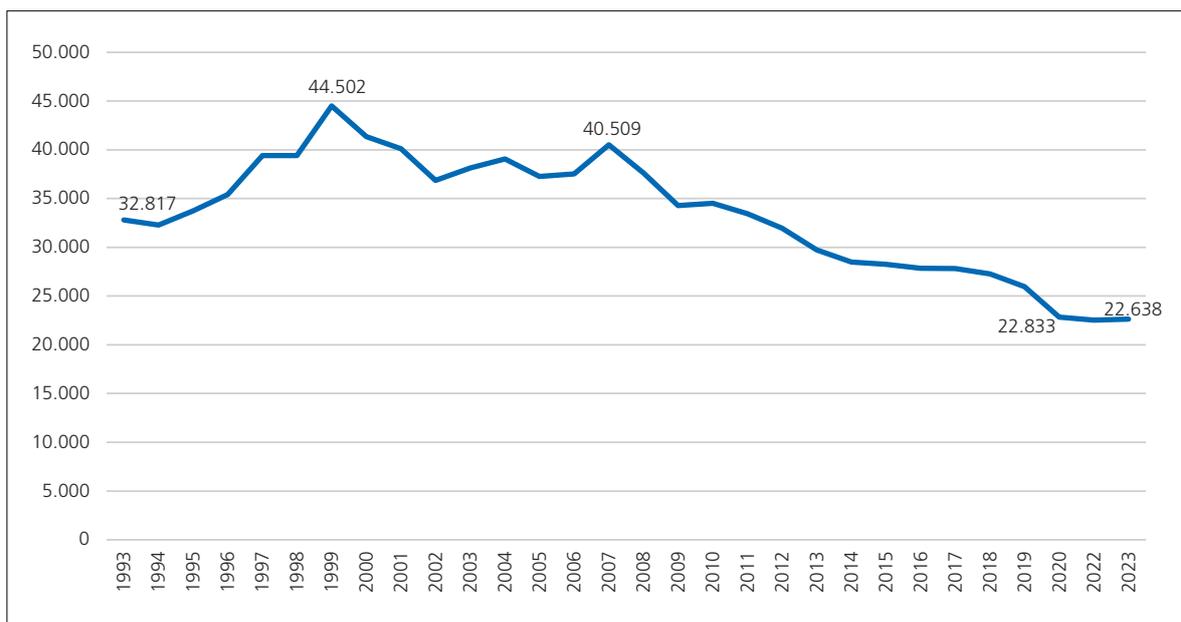
zialisierung beispielsweise zur Kauffrau/zum Kaufmann bzw. im E-Commerce oder aufgrund von akademischen Abschlüssen, die stattdessen angestrebt werden (vgl. VON DEM BACH u. a. 2022).

#### Infokasten: Wahlqualifikationen im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement

Wahlqualifikation	Erläuterung
1. Auftragssteuerung und -koordination	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Auftragsinitiierung</li> <li>▶ Auftragsabwicklung</li> <li>▶ Auftragsabschluss</li> <li>▶ Auftragsnachbereitung</li> </ul>
2. kaufmännische Steuerung und Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Finanzbuchhaltung</li> <li>▶ Kosten- und Leistungsrechnung</li> <li>▶ Controlling</li> </ul>
3. kaufmännische Abläufe in kleinen und mittleren Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ laufende Buchführung</li> <li>▶ Entgeltabrechnung</li> <li>▶ betriebliche Kalkulation</li> <li>▶ betriebliche Auswertungen</li> </ul>
4. Einkauf und Logistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bedarfsermittlung</li> <li>▶ operativer Einkaufsprozess</li> <li>▶ strategischer Einkaufsprozess</li> <li>▶ Lagerwirtschaft</li> </ul>
5. Marketing und Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Marketingaktivitäten</li> <li>▶ Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen</li> <li>▶ Kundenbindung und Kundenbetreuung</li> </ul>
6. Personalwirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Personalsachbearbeitung</li> <li>▶ Personalbeschaffung und -entwicklung</li> </ul>
7. Assistenz und Sekretariat	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sekretariatsführung</li> <li>▶ Terminkoordination und Korrespondenzbearbeitung</li> <li>▶ Organisation von Reisen und Veranstaltungen</li> </ul>
8. Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>▶ Veranstaltungsmanagement</li> </ul>
9. Verwaltung und Recht	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kunden- und Bürgerorientierung</li> <li>▶ Rechtsanwendung</li> <li>▶ Verwaltungshandeln</li> </ul>
10. öffentliche Finanzwirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Finanzwesen</li> <li>▶ Haushalts- und Kassenwesen</li> </ul>

Quelle: § 4 Abs. 3 BüroMKfAusv 2013

Abbildung 1: Neuabschlüsse im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement von 1993 bis 2023



Quelle: Datensystem Auszubildende (DAZUBI), Stand 11. 9. 2024; 1993 bis 2013: Summe Vorgängerberufe

Parallel zum Rückgang der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge (siehe Abbildung 1) im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement ist die Vertragslösungsquote von 18,5 Prozent im Jahr 2006 auf 23,8 Prozent im Jahr 2020 gestiegen<sup>13</sup> (vgl. Datensystem Auszubildende (DAZUBI)). Dieser Wert liegt etwas unter dem Durchschnitt in der dualen Berufsbildung insgesamt (vgl. BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG 2022, S. 141).<sup>14</sup> Der Anteil der Neuanfängerinnen und Neuanfänger, die einen Abschluss im Ursprungsberuf machen, liegt bei den Kaufleuten für Büromanagement mit gut 80 Prozent (vgl. Datensystem Auszubildende (DAZUBI), eigene Berechnungen) ebenfalls in dem für IHK-Berufe üblichen Wertebereich.

Als ausgesprochener Querschnittsberuf wird der Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement in allen Ausbildungsbereichen (Handwerk, Industrie und Handel, öffentlicher Dienst) ausgebildet. Das ist ein besonderes Charakteristikum dieses Ausbildungsberufes, der somit einen Vergleich des Ausbildungsgeschehens zwischen den Bereichen ermöglicht. Dabei ist zu beachten, dass sich die Ausbildungsbereiche u. a. mit Blick auf die Unternehmensgröße unterscheiden (vgl. Tabelle 1). Die Ausbildungsbetriebe des Handwerks haben weniger Mitarbeitende als die Ausbildungsbetriebe der anderen Ausbildungsbereiche; dies gilt auch für den Ausbildungsberuf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement, wenn der Unterschied auch weniger groß ausfällt als bei den anderen Ausbildungsberufen der Hauptstudie „Planung und Gestaltung von Ausbildung im Kontext des Lernens im Prozess der Arbeit“. Dies ist hier wichtig, da sich in dem Forschungsprojekt bereits gezeigt hat, dass in größeren Unternehmen eine Vielzahl von Prozessen deutlich formeller abläuft als in kleineren Unternehmen und formalisierte Instrumente der Ausbildungsplanung (vgl. SCHREIBER u. a. 2023, S. 31f.) und -gestaltung (vgl. SCHREIBER u. a. 2023, S. 53ff.) stärker genutzt werden. Es ist somit zwischen „genuinen“ Unterschieden zwischen den Ausbildungsbereichen und jenen, die schlicht auf der unterschiedlichen Größenstruktur beruhen, zu differenzieren.

<sup>13</sup> Im Jahr 2023 lag die Vertragslösungsquote für diesen Beruf bei 29,3 Prozent.

<sup>14</sup> Im letztverfügbaren Jahr 2022 lag die Vertragslösungsquote in der dualen Berufsbildung bei 29,5 Prozent (vgl. BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG 2024, S. 152).

Auch wenn der Beruf in allen Ausbildungsbereichen angeboten wird, so liegt der Schwerpunkt deutlich im Bereich von Industrie und Handel. Die knapp 23.000 neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge im Jahr 2020 verteilten sich wie in Tabelle 2 wiedergegeben auf die drei Ausbildungsbereiche. Der Beruf der Kauffrau/des Kaufmanns für Büromanagement ist ein wichtiger Ausbildungsberuf im öffentlichen Dienst innerhalb des dualen Systems (insgesamt 19.014 Neuabschlüsse in diesem Ausbildungsbereich im Jahr 2020 (vgl. BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG 2022, S. 98)).

**Tabelle 2: Neuabschlüsse im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement im Jahr 2020**

Ausbildungsbereich	Anzahl	Prozent
Industrie und Handel	19.014	83,3
Handwerk	3.321	14,5
Öffentlicher Dienst	498	2,2
Gesamt	22.833	100,0

*Quelle: Datensystem Auszubildende (DAZUBI), Stand 10.10.2023, eigene Berechnungen; ohne Neuabschlüsse, die innerhalb des ersten Kalenderjahres gelöst wurden*

Kaufleute für Büromanagement arbeiten in Unternehmen nahezu aller Wirtschaftsbereiche, in der öffentlichen Verwaltung sowie bei Verbänden, Organisationen und Interessenvertretungen. Sie organisieren und bearbeiten bürowirtschaftliche Aufgaben. Außerdem erledigen sie kaufmännische Tätigkeiten in Bereichen wie Auftragsbearbeitung, Beschaffung, Rechnungswesen, Marketing und Personalverwaltung (vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT O. J.).

Die Kerntätigkeiten einer Kauffrau/eines Kaufmanns für Büromanagement umfassen:

- ▶ organisatorische und kaufmännisch verwaltende Tätigkeiten ausführen,
- ▶ Schriftverkehr erledigen,
- ▶ Präsentationen entwerfen,
- ▶ Büromaterial beschaffen,
- ▶ Termine planen und überwachen,
- ▶ Sitzungen vorbereiten,
- ▶ Dienstreisen organisieren,
- ▶ die Personaleinsatzplanung unterstützen,
- ▶ externe Dienstleistungen einkaufen,
- ▶ Kunden betreuen,
- ▶ an Auftragsabwicklungen mitwirken,
- ▶ Rechnungen schreiben,
- ▶ Zahlungseingänge überwachen.

Im öffentlichen Dienst beschäftigte Kaufleute für Büromanagement unterstützen zudem Bürgerinnen und Bürger bei der Antragstellung, klären Anliegen und Zuständigkeiten und wirken an der Aufstellung des Haushalts- oder Wirtschaftsplanes mit (vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT O. J.). Daher sind bei Ausbildungen im öffentlichen Dienst die Wahlqualifikationen 9 (Verwaltung und Recht) und 10 (öffentliche Finanzwirtschaft) verpflichtend.

Angesichts der Allround-Einsatzbarkeit der Kaufleute für Büromanagement ist auch ihre Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen sehr vielfältig: In kleinen Betrieben – etwa aus dem Handwerk – sind sie nach der Ausbildung in einem technisch-gewerblich ausgerichteten Team oftmals die einzigen kaufmännischen Mitarbeitenden, während sie in großen Betrieben aus Industrie und Handel häufig in Abteilungen mit vielen anderen kaufmännisch ausgebildeten (Büro-)Sachbearbeitenden oder direkt mit Führungskräften, Referentinnen und Referenten oder wissenschaftlichen Mitarbeitenden unterschiedlichster Fachrichtungen zusammenarbeiten.

## ► 5 Qualitätssicherung über verbindliche Standards

Nach einigen einordnenden Informationen zu den spezifischen Ausbildungsbedingungen für die Kaufleute für Büromanagement stellt dieses Kapitel die Untersuchungsergebnisse zu den Qualitätssicherungsaktivitäten der Betriebe im Rahmen ihrer Ausbildungstätigkeiten für den genannten Beruf vor. Diese Aktivitäten beziehen sich direkt auf obligatorisch geltende Anforderungen und Standards für Ausbildungsbetriebe, nämlich auf den betrieblichen Ausbildungsplan und den Ausbildungsnachweis. Ergänzend werden in Kapitel 6 zusätzliche in der Ausbildungspraxis eingesetzte Instrumente der Qualitätssicherung vorgestellt, welche nicht in einem direkten Zusammenhang mit geltenden Standardsetzungen stehen.

Ein Ergebnis der Hauptuntersuchung „Planung und Gestaltung von Ausbildung im Kontext des Lernens im Prozess der Arbeit“ ist, dass eine konsequente Qualitätssicherung im Prozess der Ausbildung einen positiven Effekt auf das Ausbildungsergebnis in Form von besseren Noten hat. Dabei sei es wichtig zu beachten, dass einzelne Instrumente nur bedingt wirkten; es aber die Summe der eingesetzten Instrumente sei, die zum Erfolg führe (vgl. SCHREIBER u. a. 2023, S. 102). Danach könnte die Nutzung von Ausbildungsplänen als Teil einer umfassenden Qualitätssicherung und -entwicklung von Ausbildungsprozessen einen positiven Einfluss auf das Gelingen von Ausbildungen haben (vgl. SCHREIBER u. a. 2023, S. 10).

Betrachtet man hierzu die im Rahmen des oben genannten Forschungsprojektes ermittelten Zahlen, die sich auf den Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement beziehen, dann zeigen sich im Vergleich zu allen 18 Berufen der Hauptstudie im Hinblick auf Input- und Outputmerkmale günstigere Werte (siehe Tabelle 3).

Zu den Inputfaktoren zählen die Angaben der Auszubildenden zu den „Schwierigkeiten bei der Rekrutierung“ sowie zu den „Abweichungen von den Anforderungen“. Mit Letzterem ist der Grad der Erfüllung der betrieblichen Anforderungen gemeint, den Auszubildende vor Beginn der Ausbildung aufweisen. Als Merkmale des Outputs wurden die beiden Merkmale „Abbruchquote“ und „Noten in Abschlussprüfung“ herangezogen.

Zu den Inputmerkmalen: Die im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement auszubildenden Unternehmen berichten von weniger Schwierigkeiten, Auszubildende für diesen Beruf zu finden, als der Durchschnitt der befragten Unternehmen (Mittelwerte 2,6 zu 3,4 auf einer Skala von 1 bis 5). Bei diesem Merkmal gibt es kaum Unterscheidungen in Bezug auf die drei verschiedenen Ausbildungsbereiche (Handwerk, Industrie und Handel sowie öffentlicher Dienst).

Tabelle 3: Input- und Outputmerkmale nach Ausbildungsbereich

Input- und Outputmerkmale	Handwerk	Industrie und Handel	öffentlicher Dienst	alle Ausbildungsbereiche	gesamt (18 Berufe)
Schwierigkeit bei der Rekrutierung* (Durchschnitt)	2,6	2,7	2,6	2,6	3,4
Abweichung von den Anforderungen (in %)	18	16	10	15	30
Abbruchquote (in %)	11	7	2	7	16
Noten in Abschlussprüfung (Durchschnitt)	2,3	2,1	2,1	2,1	2,6

Anm.: Kleine Werte stehen jeweils für eine günstige Ausprägung.

\* Schwierigkeit der Rekrutierung: Skala von 1 bis 5

Deutlichere Unterschiede gibt es beim zweiten Inputmerkmal, nämlich der Abweichung von den Anforderungen, die Unternehmen an Auszubildende vor Beginn der Ausbildung richten: 15 Prozent der Auszubildenden entsprechen im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement nicht den Anforderungen der befragten Unternehmen. Dabei liegt der Wert für die Kaufleute für Büromanagement im Handwerk mit 18 Prozent etwas höher und im öffentlichen Dienst mit zehn Prozent wiederum ein gutes Stück niedriger als der Durchschnittswert für diesen Beruf. Zum Vergleich: Die im Gesamtprojekt befragten Unternehmen in allen berücksichtigten 18 Berufen gaben zu 30 Prozent an, dass Auszubildende den Anforderungen nicht entsprechen.

In dieselbe Richtung weisen auch die Werte für die beiden herangezogenen Outputmerkmale „Abbruchquote“ und „Noten in Abschlussprüfung“.

Hinsichtlich des Ausbildungsabbruches sind die Unterschiede zur Gesamtbefragung hier sogar noch etwas größer: Einer Abbruchquote von 16 Prozent bei allen befragten 18 Berufen stehen nur sieben Prozent im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement gegenüber.<sup>15</sup> Das Handwerk liegt bei den Kaufleuten für Büromanagement bei elf Prozent, der Ausbildungsbereich Industrie und Handel bei sieben Prozent und der öffentliche Dienst sogar nur bei zwei Prozent.

Auch in Bezug auf die Abschlussnote schlagen sich die Auszubildenden im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement besser als der Durchschnitt. Recht gering sind hier die Unterschiede zwischen den Ausbildungsbereichen, wobei im Handwerk mit durchschnittlich 2,3 eine etwas schlechtere Note in der Abschlussprüfung erzielt wird als in den beiden anderen Ausbildungsbereichen (2,1).

Wie in allen Ausbildungsberufen des dualen Systems gibt es für die Ausbildung der Kaufleute für Büromanagement auf betrieblicher Ebene verbindlich vorgeschriebene Standards, die der Sicherung der Ausbildungsqualität dienen. Dazu zählen die betriebliche Ausbildungs-

<sup>15</sup> Vgl. die bundesweite Vertragslösungsquote von 23,8 Prozent, die für die Kaufleute für Büromanagement auf Seite 15 genannt ist. Zu beachten ist, dass eine Vertragslösungsquote nicht mit einem Ausbildungsabbruch (wie es im Fragebogen dieser Studie formuliert ist) gleichzusetzen ist, denn es kann sich im ersten Fall zum Beispiel um einen Wechsel innerhalb oder außerhalb des ursprünglichen Ausbildungsbetriebes in einen anderen Ausbildungsberuf handeln. Darüber hinaus könnten die Gründe für die große Diskrepanz der Zahlen in der Stichprobe des Forschungsprojektes begründet liegen: So ist es vorstellbar, dass Unternehmen mit hoher Ausbildungsqualität und deshalb geringen Ausbildungsabbrüchen eher bereit sind, an einer Befragung in einem Forschungsprojekt teilzunehmen.

planung und der Ausbildungsnachweis (auch Berichtsheft genannt). In welcher Art und Weise diese in der Praxis konkret vorgenommen wird, beleuchten die folgenden Unterkapitel.

## 5.1 Die betriebliche Ausbildungsplanung

Der vordringliche Zweck einer Ausbildungsplanung ist, den Ausbildungsprozess sachlich und zeitlich zu gliedern, um die Vermittlung der beruflichen Handlungsfähigkeit zu gewährleisten (siehe insbesondere § 14 Abs. 1 BBiG). Der Gesetzgeber fordert darüber hinaus, im Zusammenhang mit der schriftlichen Niederlegung des Ausbildungsvertrages diese Planung auszuarbeiten und aufzunehmen (siehe § 11 Abs. 1 BBiG). Somit ist eine schriftliche Ausbildungsplanung unverzichtbarer Bestandteil des Ausbildungsvertrages, deren Vorlage für den Eintrag in das bei der zuständigen Kammer geführte Verzeichnis der Berufsausbildungsverhältnisse Voraussetzung ist.

In der Hauptausschussempfehlung vom 28.03.1972 wird detaillierter auf die Mindestanforderungen an eine von der Ausbildungsstätte auszuarbeitenden Ausbildungsplanung eingegangen:

„Der Auszubildende hat unter Zugrundelegung des Ausbildungsrahmenplanes gemäß § 25 BBiG bzw. § 25 HwO einen den betrieblichen und individuellen Gegebenheiten angepassten Ausbildungsplan zu erstellen, der sowohl den sachlichen Aufbau als auch die zeitliche Folge der Berufsausbildung ausweist.“ (BIBB-HAUPTAUSSCHUSS 1972, S. 1)

Des Weiteren heißt es: „Sofern eine Ausbildungsordnung [...] vorliegt, kann auch der Inhalt des Ausbildungsrahmenplans als Ausbildungsplan zugrunde gelegt werden“ (BIBB-HAUPTAUSSCHUSS 1972, S. 1).

Das bedeutet, dass – vor dem Hintergrund dieser in der Empfehlung formulierten Öffnung – die Betriebe entscheiden können, ob sie als Grundlage der Ausbildung einen betrieblichen Ausbildungsplan erstellen oder ob sie lediglich den Ausbildungsrahmenplan aus der Ausbildungsordnung bei der Vertragsniederschrift beilegen (vgl. SCHREIBER u. a. 2023, S. 12).

Eine weitere Variante ermöglicht das Gesetz über die Ordnung des Handwerks (HwO). Dieses unterscheidet sich hinsichtlich des Punktes Vertragsniederschrift von den Vorgaben des Berufsbildungsgesetzes (BBiG), weil es den Betrieben das Recht einräumt, auf vorangegangene Ausbildungsverträge zu verweisen, sofern sie bereits eine Ausbildung auf Basis der derselben Rechtsgrundlage durchgeführt haben.<sup>16</sup>

Wesentlich ist, dass die Pflicht, einen betrieblichen Ausbildungsplan zu erstellen, im Kontext der Vertragsschließung zwischen ausbildendem Betrieb und Auszubildenden angesiedelt und geregelt wird und darüber Transparenz zwischen den Vertragsparteien über Ziele und Inhalte der Ausbildung hergestellt werden soll. So kann es für die Betriebe naheliegend sein, über das Beilegen der jeweiligen Ausbildungsordnung/des Ausbildungsrahmenplanes zum Ausbildungsvertrag Rechtsicherheit zu erlangen. Gleichzeitig wird durch die mögliche Gleichsetzung des Ausbildungsrahmenplanes mit dem betrieblichen Ausbildungsplan der Anspruch der Transparenz unterlaufen, denn die Frage, wie ein spezifischer Betrieb die festgelegten Ziele erreichen und die statuierten Inhalte konkret vermitteln will, ist damit rechtlich gesehen vonseiten der Betriebe doch nicht zwingend darzulegen (SCHREIBER u. a. 2023, S. 13). Dies ist vor dem Hintergrund zu betrachten, dass der Gesetzgeber der ausbildenden Seite ganz gene-

---

<sup>16</sup> In § 30 HwO ist festgehalten: „Auf einen betrieblichen Ausbildungsplan im Sinne des § 11 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 des Berufsbildungsgesetzes, der der zuständigen Stelle bereits vorliegt, kann dabei Bezug genommen werden.“ Zu den weiteren Hintergründen und Bewertungen siehe SCHREIBER u. a. 2023, S. 11f.

rell einen großen Spielraum bei der Ausgestaltung der Ausbildungsplanung gewährt – sofern während der Ausbildung die in der jeweiligen Ausbildungsordnung aufgeführten Lernziele erreicht sowie die zeitlichen Vorgaben berücksichtigt werden.

### 5.1.1 Die vier Kategorien der betrieblichen Ausbildungsplanung

Die Ergebnisse im Forschungsprojekt „Planung und Gestaltung von Ausbildung im Kontext des Lernens im Prozess der Arbeit“ bestätigen, dass Ausbildungsbetriebe den gegebenen Spielraum für die Ausbildungsplanung stark ausschöpfen. Die Spannbreite reicht von nicht verschriftlichten, mehr oder weniger transparenten impliziten Planungskonzepten bis hin zu differenziert ausgearbeiteten inhaltlichen Ausbildungsplänen, die, wie sich noch zeigen wird, als Bausteine in übergeordneten multifunktionalen Planungs- und Umsetzungstools eingesetzt werden. Dieses breite Portfolio kann grob in schriftliche (formale) und nichtschriftliche Planung untergliedert werden.

In der Hauptuntersuchung wurden in der Telefonbefragung den insgesamt 1.343 Betrieben, die in 18 ausgewählten dualen Ausbildungsberufen ausbilden, die in der Spalte „Item“ von Tabelle 4 aufgeführten vier Antwortvorgaben vorgelesen. Diesen sollten sie das eigene Planungsvorgehen zuordnen.<sup>17</sup>

**Tabelle 4: Kategorien der Ausbildungsplanung und Operationalisierung**

Kategorie	Bezeichnung	Item
1	situative Planung	Die Ausbildung ergibt sich aus den betrieblichen Aufträgen.
2	informelle Planung	Wir achten darauf, dass die Auszubildenden alle Aufgaben, die zu ihrem Ausbildungsberuf gehören, kennenlernen; einen schriftlichen Plan haben wir jedoch nicht.
3	zeitliche Planung	Wir haben einen schriftlichen Versetzungs- oder Einsatzplan mit den Zeiten für alle Stationen bzw. betrieblichen Bereiche, die in der Ausbildung durchlaufen werden.
4	inhaltliche Planung	Wir haben einen schriftlichen Ausbildungsplan, in dem Ausbildungsinhalte aufgeführt sind.

Kategorie 1 (situative Planung) repräsentiert Betriebe, bei denen sich die Ausbildung in erster Linie aus den täglichen Betriebsabläufen ergibt. Hier steht die betriebliche Organisation der Bearbeitung von Aufträgen im Mittelpunkt, aus der die Ausbildungsabläufe resultieren. Konzeptionelle oder didaktische Überlegungen spielen deshalb – wenn überhaupt – nur eine nachrangige Rolle. Umgangssprachlich könnte man von einer „Beistelllehre“ sprechen.<sup>18</sup> Lerngelegenheiten, Gegenstand der Ausbildung und weitere Rahmenbedingungen ergeben sich aus den betrieblichen Abläufen. Was für die Ausbildung wichtig ist, wird situativ entschieden.

Kategorie 2 (informelle Planung) umfasst Betriebe, die darauf achten, dass alle wesentlichen Ausbildungsinhalte, die den Ausbildungsberuf ausmachen, im Prozess der Ausbildung berücksichtigt werden. Konzeptionelle und didaktische Überlegungen können eine größere

<sup>17</sup> Die restlichen Ausführungen dieses Unterkapitels folgen der Darstellung in SCHREIBER u.a. 2023, S. 28f.

<sup>18</sup> „Beistelllehre bedeutet, dass Auszubildende an der Seite von Fachkräften, Vorarbeitenden oder Polieren in die betrieblichen Arbeits- und Geschäftsprozesse integriert werden, indem sie durch Beobachtung, Nachahmung und Einübung die berufstypischen Kompetenzen des Gewerkes erlernen“ (vgl. BOSCH/HÜTTENHOFF 2022, S. 223).

Rolle spielen als bei Betrieben, die eine sogenannte Beistelllehre praktizieren. Die Betriebe haben demnach ein implizites Konzept für die Ausbildung. Allerdings fixieren sie diese Überlegungen nicht in einem schriftlichen Ausbildungsplan.

In Kategorie 3 (zeitliche Planung) befinden sich Betriebe, die einen Versetzungs- oder Einsatzplan erstellen. Versetzungs- oder Einsatzpläne halten den geplanten Ablauf der Ausbildung fest. Aus diesen Plänen gehen zeitliche Abläufe, Lerngelegenheiten sowie personelle Zuständigkeiten hervor. Didaktische Überlegungen knüpfen vor allem an zeitliche und organisatorische Aspekte an. Bei dem Versetzungs- oder Einsatzplan handelt es sich um ein schriftliches Dokument.

Kategorie 4 (inhaltliche Planung) beinhaltet Betriebe, die eine schriftliche Ausbildungsplanung erstellen. In diesem Planungsdokument sind Ausbildungsinhalte hinterlegt. Sie reichen von Plänen, die eine stichpunktartige Auflistung der Berufsbildpositionen aus der jeweiligen Ausbildungsordnung darstellen, bis zu detaillierten Dokumenten, die eine betriebliche Übersetzung der einzelnen Berufsbildpositionen in Form ausformulierter Aufgaben und Ziele sowie didaktisch-pädagogischer Vorgaben beinhalten. Sie sind ggf. auch in Qualitätsmanagementsystemen integriert. So gesehen lassen sich die beiden ersten Kategorien auch als nichtschriftliche und die beiden letzten Kategorien als schriftliche (= formale) Ausbildungsplanung fassen.

### 5.1.2 Quantitative Auswertungen zu den betrieblichen Ausbildungsplanungsarten

In der Hauptstudie „Planung und Gestaltung von Ausbildung im Kontext des Lernens im Prozess der Arbeit“ wurden allen 1.341 Betrieben im Zuge der Telefonbefragung diese vier Kategorien (siehe Tabelle 5) vorgelesen, wobei sie sich mehreren Kategorien zuordnen konnten. Grundsätzlich wurde aber nur die höhere Kategorie gewertet. Das Ergebnis der Einordnung der befragten Betriebe in die Kategorien zeigt Tabelle 5.

**Tabelle 5: Häufigkeit der Ausbildungsplanungsarten (alle 18 Berufe, Hauptstudie: Telefonbefragung)**

Kategorie	Bezeichnung	Anzahl	Prozent
1	situative Planung	40	3
2	informelle Planung	515	38
3	zeitliche Planung	116	9
4	inhaltliche Planung	670	50

*Mehrfachnennungen, N = 1.341*

Die Tabelle zur Gesamtbefragung zeigt, dass 50 Prozent der Betriebe einen schriftlich-inhaltlichen Ausbildungsplan nutzen, der Ausbildungsinhalte berücksichtigt. Weitere neun Prozent planen die Ausbildung mittels eines Versetzungs- und Einsatzplanes in zeitlicher Hinsicht. 38 Prozent der Betriebe gaben an, dass sie bei der Durchführung der Ausbildung informell planen, und drei Prozent der Betriebe planen die Ausbildung situativ. Folglich planen 59 Prozent der 1.341 befragten Betriebe schriftlich und 41 Prozent haben keine schriftlichen Dokumente (siehe Tabelle 5).

Betrachtet man die Antworten der 238 Betriebe, die den Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement ausbilden, ergibt sich folgendes Bild:

Tabelle 6 gibt hierzu zunächst die Verteilung der Antworten einschließlich der Mehrfachantworten derjenigen Betriebe, die Kaufleute für Büromanagement ausbilden, wieder. Bis auf die informelle Planung der Ausbildung wurden alle Kategorien von mindestens 60 Prozent der Befragten gewählt. Die letzten beiden Spalten der Tabelle geben, kohärent zur Hauptuntersuchung, die Antwortverteilung nach einer Rekodierung wieder, bei der jeweils nur die höchste Kategorie berücksichtigt wurde (vgl. SCHREIBER u. a. 2023, S. 29). Die Anteile der neuen Verteilung summieren sich folglich auf 100 Prozent. Wer beispielsweise seine Ausbildung sowohl als Bestandteil der betrieblichen Abläufe (Kategorie 1 „situative Planung“) als auch einem Versetzungsplan entsprechend beschreibt, wird nun der Kategorie 3 („zeitliche Planung“) zugeordnet. Vor allem die unterste Kategorie (situative Planung) dünnt hierdurch aus, aber auch die Kategorie „zeitliche Planung“, denn rund zwei Drittel der Betriebe mit Versetzungsplan legt der Ausbildung einen inhaltlichen Ausbildungsplan zugrunde und wird nun diesem zugeordnet. Die entsprechende Kategorie der inhaltlichen Planung dominiert nun mit 61 Prozent die Verteilung nach der Rekodierung. Es folgen der Versetzungsplan mit 22 Prozent (zeitliche Planung) und das informelle Ausbildungskonzept mit 15 Prozent. Nur zwei Prozent stellen die betrieblichen Abläufe weitestgehend über eine Planung (situative Planung). Damit planen 83 Prozent der befragten Betriebe, die Kaufleute für Büromanagement ausbilden, ihre Ausbildung schriftlich und 17 Prozent nichtschriftlich.

**Tabelle 6: Häufigkeit der Ausbildungsplanungsarten für den Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement**

Kategorie	Typus der Planung	Originaldaten (mit Mehrfachnennungen)		Zuordnung zur höchsten Antwortkategorie	
		Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
1	situative Planung	164	69	4	2
2	informelle Planung	37	16	35	15
3	zeitliche Planung	168	71	53	22
4	inhaltliche Planung	145	61	145	61

*Mehrfachnennungen, n = 238*

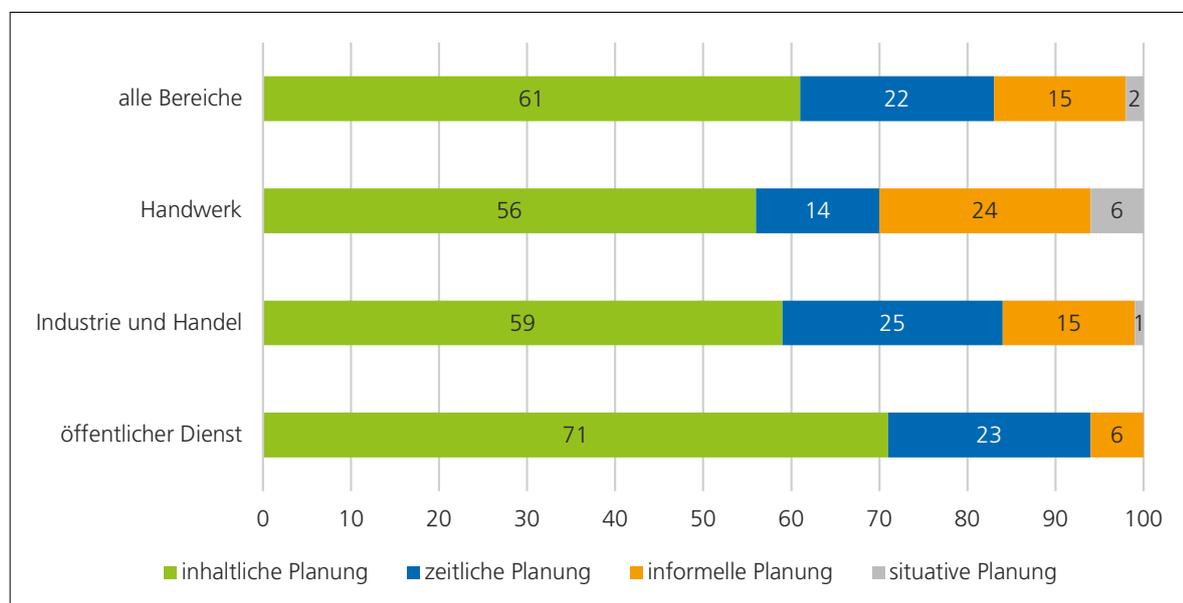
Es soll nun ein differenzierender Blick auf die Planungsarten entsprechend den drei Ausbildungsbereichen Handwerk, Industrie und Handel sowie öffentlicher Dienst gerichtet werden (siehe Abbildung 2). Es zeigt sich, dass in allen Ausbildungsbereichen auf Basis eines inhaltlichen Ausbildungsplanes ausgebildet wird – mit einer Spannbreite von 56 Prozent im Handwerk und 71 Prozent im öffentlichen Dienst. Auch ein Versetzungsplan ist im Handwerk mit 14 Prozent vergleichsweise selten anzutreffen, was angesichts der Größenstruktur des Handwerks wenig überrascht. Entsprechend entfallen im Handwerk auf die nichtschriftliche Planung zusammengerechnet 30 Prozent der Betriebe, im öffentlichen Dienst nur sechs Prozent.

Im Vergleich zur Gesamtbefragung, in der 59 Prozent der Betriebe angaben, schriftlich und 41 Prozent nichtschriftlich zu planen, nutzen die Betriebe, die Kaufleute für Büromanagement ausbilden, signifikant häufiger eine formale, also schriftliche Ausbildungsplanung, nämlich, wie oben bereits dargelegt, zu 83 Prozent (siehe Tabelle 6).

Betrachtet man die Planungsarten nach Ausbildungsbereichen, so ist festzustellen, dass der Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement vor allem im Handwerk formaler ausgebildet wird (70 %, siehe Abbildung 2) als im Falle aller untersuchten Berufe (45 %, vgl. SCHREIBER u. a. 2023, S. 30). In den übrigen Ausbildungsbereichen gibt es so gut wie keine Abweichun-

gen in der Verteilung der Planungsarten, wenn man die Zahlen für den Beruf Kaufleute für Büromanagement (siehe Tabelle 6) und die für alle untersuchten Berufe zugrunde legt (siehe Tabelle 5).

**Abbildung 2: Planungsarten nach Ausbildungsbereichen (in %, nur Kaufleute für Büromanagement): Telefonbefragung**



$N = 238$

Die Auswertung der 13 qualitativen Interviews<sup>19</sup> erlaubt darüber hinausgehende, vertiefte Einblicke in die Gestaltung der Pläne und die jeweils dahinter liegenden Beweggründe.

Methodisch wurde in den qualitativen Interviews mit Ausbildungsverantwortlichen und ausbildenden Fachkräften gezielt danach gefragt, ob die Ausbildung zur Kauffrau/zum Kaufmann für Büromanagement auf Grundlage eines in der Ausbildungsstätte erarbeiteten schriftlichen Ausbildungsplans durchgeführt wird. Wenn dies bejaht wurde (11 von 13 Interviews), stellten die folgenden Fragen darauf ab, möglichst detaillierte Informationen zu den Inhalten und zu der Form der Pläne sowie der Art und Weise der Ausbildungsplanentstehung zu gewinnen. In vier von diesen Interviews wurden Planungsunterlagen anonymisiert ausgehändigt.

Das heißt, dass von den 13 interviewten Betrieben elf bzw. 85 Prozent schriftlich und damit formal planen (0102, 0113).<sup>20</sup> Dies liegt in etwa auf gleicher Höhe wie 83 Prozent in der telefonischen Befragung von Betrieben, die den Beruf Kaufleute für Büromanagement ausbilden (siehe Abbildung 2). Auch in der qualitativen Befragung überwiegen die formal planenden Betriebe, die den Ausbildungsberuf Kaufleute in dem Beruf Kaufleute für Büromanagement durchführen.

Im Weiteren wird zunächst die nichtschriftliche und dann die schriftliche oder formale Ausbildungsplanung der 13 qualitativ interviewten Betriebe, die im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement ausbilden, näher beleuchtet.

<sup>19</sup> Für die 13 Interviews ergibt sich die folgende Verteilung der Unternehmens- bzw. Behördengröße: klein: 1 (10 bis 49 Beschäftigte); mittel: 3 (50 bis 249 Beschäftigte), groß: 9 (250 und mehr Beschäftigte).

<sup>20</sup> Die Zahlen in der Klammer sind Codierungen für die qualitativen Interviews.

### 5.1.3 Qualitative Auswertungen zu den betrieblichen Ausbildungsplanungsarten

#### 5.1.3.1 Ausbildung mit nichtschriftlicher Planung

Zunächst sollen die beiden zum Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement im Rahmen von qualitativen Interviews befragten Betriebe genauer betrachtet werden, die ohne explizite schriftlich Planung auskommen. Das bedeutet, beide Betriebe nutzen weder einen Versetzungsplan (zeitliche Planung) noch einen inhaltlichen Ausbildungsplan (inhaltliche Planung). Es handelt sich dabei um zwei Handwerksunternehmen. Das eine kann als klein, das andere mit rund 110 Mitarbeitenden als mittelgroßer Betrieb eingeordnet werden.

In den genannten beiden Interviews konzentrierte sich die weitere Gesprächsführung darauf, herauszufinden, inwieweit sichergestellt wird, dass alle vorgeschriebenen Ausbildungsinhalte vermittelt werden. In diesem Zusammenhang wurde auch nach der Rolle der Ausbildungsordnung für die Ausbildungsplanung gefragt.

Dazu heißt es in einem kleinen Elektrobetrieb:

„Und wenn ich ganz ehrlich bin, also bei der Einstellung gehe ich mit den Auszubildenden immer den Vertrag durch, jeden Paragraphen, aber wir schauen nicht in die Ausbildungsordnung. Also die ist, im täglichen Umgang hat die eigentlich tatsächlich keine Bedeutung.“ (0102, 57)

Die interviewte Person erklärt, dass die formalen Vorschriften im Kontext der Einstellung, nämlich der Ausbildungsvertrag und seine Erläuterung, Anlass für eine systematische Auseinandersetzung darüber sei, wie die Rechte und Pflichten verteilt und beschrieben sind. Insofern ist dies schon ein Hinweis darauf, dass es sich hier um eine Form der informellen Planung (Kategorie 2) handelt. Das bedeutet, dass der Betrieb darauf achtet, dass rechtliche Festlegungen für den Ausbildungsberuf im Prozess der Ausbildung befolgt werden – auch wenn dieses implizite Konzept nicht in einem schriftlichen Ausbildungsplan festhalten wird (siehe Kapitel 5.1.1). In diesem konkreten Fall – so die Angaben – spielt der Ausbildungsrahmenplan dabei keine Rolle, was zuerst einmal bemerkenswert ist.

Im Verlauf des Interviews mit der Ausbildungsleitung des Elektrobetriebes wird weiterhin deutlich, dass die Sicherstellung der Vermittlung aller vorgeschriebenen Ausbildungsinhalte im Wesentlichen über einen kontinuierlichen Austausch mit den Beteiligten gewährleistet werden soll:

„Ja, also wir sind ja ständig im Gespräch, und es ist das Interesse aller, dass die Ausbildung geschafft wird, egal ob sie im Unternehmen bleiben oder nicht. Das heißt, wir sind da schon alle im Thema drin und schauen: Wie sieht es aus, wie ist der Ausbildungsstand?“ (0102, 18)

Außerdem zeigt die Formulierung „wir sind da schon alle im Thema drin“ zum einen, dass die Ausbildung als Gemeinschaftsaufgabe begriffen wird, und zum anderen, dass das Selbstverständnis vorherrscht, auch genug Expertise zu haben, um die Entwicklung des Ausbildungserfolges kompetent beurteilen und dann entsprechend handeln zu können:

„Also das, die Kollegen, bei denen die Auszubildenden sind, die sehen ja den Arbeitserfolg, und anhand des Arbeitserfolges wird dann die nächste Aufgabe zugeteilt, und wenn halt kein Arbeitserfolg da ist, muss leider die gleiche Aufgabe weiter gemacht werden.“ (0102, 14)

Hier wird das pädagogisch-didaktische Konzept der Wiederholung beschrieben, das eingesetzt wird, wenn Auszubildende Arbeitsaufgaben nicht zufriedenstellend erledigen können.

Neben einem Hinweis auf die wichtige Kooperation mit Berufsschullehrenden wird in Bezug auf die betriebliche Ausbildungsbefähigung u. a. die fachliche Kompetenz der Büroleiterin hervorgehoben, die denselben Beruf erlernt hat, der nun wieder vermittelt werden soll:

„Unsere Leiterin des Büros, die hat ja [...] diese Ausbildung und die kontrolliert auch, dass da alles abgedeckt ist.“ (0102, 12)

Es lässt sich also in Bezug auf den untersuchten kleinen Elektrobetrieb das Vorherrschen eines soliden Selbstvertrauens festhalten: Man ist der Überzeugung, gut auszubilden, auch wenn nichtschriftlich geplant wird und die Ausbildungsordnung im täglichen Umgang „tatsächlich keine Bedeutung“ hat (siehe oben). Diese Auffassung fußt auf dem Selbstverständnis, dass alle Beteiligten in kontinuierlichem Austausch stehen und es zudem genug Fach- sowie Erfahrungswissen gibt, um eine vollständige Vermittlung der notwendigen Kompetenzen, Kenntnisse und Fähigkeiten sicherzustellen.

In einer mittelgroßen Bäckerei, die eine Kauffrau für Büromanagement und darüber hinaus mehrere Bäcker/-innen bzw. Konditoren und Konditorinnen ausbildet, werden auch keine schriftlichen Planungsunterlagen entwickelt und genutzt, und die Interviewaussagen weisen auf eine situative Ausbildungsplanung hin (Kategorie 1). Bei einer situativen Planung (siehe Kapitel 5.1.1) ergibt sich die Ausbildung in erster Linie aus den täglichen Betriebsabläufen. Das bedeutet, dass die betriebliche Organisation der Bearbeitung von Aufträgen im Mittelpunkt steht, aus der dann die Ausbildungsabläufe resultieren.

Auf die Frage, wie sichergestellt wird, dass alle notwendigen Ausbildungsinhalte vermittelt werden, verweist die interviewte Person u. a. auf den Ausbildungsrahmenplan, räumt aber im selben Atemzug ein, diesen nur „überflogen“ zu haben. Man könnte es als eine Verschiebung der Verantwortung betrachten, wenn im Weiteren darauf hingewiesen wird, dass der Ausbildungsrahmenplan für die Auszubildenden zum Selbststudium wichtig sei, damit diese eigenständig die Vollständigkeit der zu vermittelnden Ausbildungsinhalte kontrollieren und ggf. noch einfordern können:

„Zusätzlich gibt es ja Rahmenpläne et cetera, die auch vorliegen, damit wir wissen, wie die kaufmännische Ausbildung zu führen ist.“ (0113, 26)

„Ich sage mal so: Studiert habe ich es jetzt nicht. Ich habe es überflogen, weiß, was ich ihr bringen muss [...].“ (0113, 246)

„Ist ja auch für den Auszubildenden ganz wichtig, dass er auch selber da drüber guckt und sagt: Hier, das steht da drin, das möchte ich aber auch noch vermittelt bekommen. Nimmt sich mal einer Zeit?“ (0113, 258)

An anderer Stelle des Interviews werden weitere Gründe für die Gewährleistung einer umfassenden Ausbildung genannt. Gleichzeitig werden Hinweise darauf gegeben, dass sich die Ausbildung grundsätzlich aus den Geschäftsprozessen ergibt. So heißt es zur aktuellen kaufmännischen Auszubildenden:

„[...] es [ist] jetzt im Büro natürlich so, dadurch, dass sie so sehr nah dran ist [...] bei uns, kriegt sie natürlich auch sehr viel – ich denke mal, sie kriegt hier wirklich sehr viel mit. Und auch aus allen Bereichen. Klar, sie hat natürlich auch durch die Berufsschule, wo sie zweimal die Woche hingehet, kriegt sie da natürlich – oder überbetriebliche Ausbildung – auch noch ganz viel mit [...] fundierter [...], geht man dann an eine Sache [heran]: Was macht Ihr da in der ÜBL? Ganz speziell eine Woche lang ein spezielles Thema wird doch dann [...] dran gearbeitet.“ (0113, 65–67)

Die Interviewsequenz zeigt, dass der Betrieb auf zweierlei vertraut: auf die Lerngelegenheiten, die das Büro als Ort, in dem in der Bäckerei viel zusammenläuft („[...] sie kriegt hier wirklich sehr viel mit. Und auch aus allen Bereichen [...]“), bietet sowie auf die Berufsschule bzw. einen überbetrieblichen Lehrgang. Geplantes systematisches Lernen findet der eigenen Wahrnehmung zufolge demnach nicht im Betrieb, sondern an den Lernorten Schule und Überbetriebliche Bildungsstätte (ÜBS) statt, was die eigene situative Planung nach Kategorie 1 rechtfertigt: Diese Form der nichtschriftlichen Planung, die sich in erster Linie an täglichen Betriebsabläufen orientiert und kaum über konzeptionelle oder didaktische Überlegungen reguliert wird, wird durch die Vielgestaltigkeit der Aufträge während der Ausbildungszeit geprägt. Aus Sicht der Auszubildenden ist dies in Ordnung, denn eine geordnete, vertiefte Auseinandersetzung mit Inhalten werde an den weiteren Lernorten durchgeführt (hier: ÜBS, berufliche Schule).

Um zudem sicherzustellen, dass auch alle notwendigen Ausbildungsinhalte vermittelt werden, wird auf die von den Auszubildenden erzielten Noten für die ÜBS-Lehrgänge und die der Zwischenprüfung geachtet (0113, 104–117). Darüber hinaus gibt der Interviewpartner an, dass „man [...] ein bisschen davon auch abhängig von der Auszubildenden [sei], dass sie sagt: Halt, hier das habe ich nicht so richtig auf der Reihe [...]“ (0113, 120).

Das bedeutet, dass Anpassungen des Ausbildungsprozesses anlassbezogen von außen angestoßen werden und damit Qualitätssicherung in diesem Fallbeispiel reaktiv erfolgt: Schlechte Noten von dritter Seite (Zwischenprüfung, ÜBS-Lehrgänge) und explizite Selbsteinschätzungen von Auszubildenden sind Ausgangspunkte, um betriebliche Unterstützung oder etwa auch Hilfen vonseiten der Berufsschule für den oder die entsprechende Auszubildende zu organisieren. Im Umkehrschluss heißt es, dass die Sicherstellung in Bezug auf die Vermittlung aller vorgeschriebenen Ausbildungsinhalte auf solchen Anlässen beruht und nicht oder wenig ausgeprägt impliziter, also geplanter Teil der Art der Ausbildungsvermittlung ist.

Auch wenn konzeptionelle oder didaktische Überlegungen bei situativ planenden Ausbildungsbetrieben – wenn überhaupt – laut zugrunde gelegter Definition nur eine nachrangige Rolle spielen (siehe Kapitel 5.1.1), so sind sie doch existent, wie die folgende Aussage aus dem Bäckereihandwerksbetrieb belegt:

„[...] je nach Schwierigkeitsgrad wird das ein bisschen gesteigert, am Anfang leichtere Sachen, auch Botengänge et cetera, und im zweiten [Jahr] darfst du schon Geld wegbringen. So [...] wird also der Level [...] immer etwas gesteigert.“ (0113, 90)

Anhand dieses Beispiels lassen sich mögliche fließende Übergänge zwischen den Ausbildungsplanungskategorien gut vergegenwärtigen.

### 5.1.3.2 Zusammenfassung: nichtschriftliche Ausbildungsplanung

Die Telefonuntersuchung für alle 18 Berufe ergibt: Nichtschriftliche Ausbildungsplanung kommt mit 41 Prozent seltener vor als formale, also schriftliche Planung (59 Prozent). Dabei kann die situative Planung (Kategorie 1) als Randerscheinung bezeichnet werden, die eher in kleinen Betrieben und Handwerksbetrieben vereinzelt zu identifizieren ist: Die quantitative Telefonbefragung ergab, dass nur drei Prozent der 1.341 Ausbildungsbetriebe situativ plant (Kategorie 1), weshalb auf Basis der hier zugrunde gelegten Definition der Planungsarten davon ausgegangen werden kann, dass in diesen Fällen nur wenige konzeptionelle und didaktische Überlegungen angestellt werden und sich die Ausbildung flexibel aus den täglichen Betriebsabläufen ergibt. Nur 38 Prozent aller untersuchten Betriebe planen informell (Kategorie 2). In diesen Fällen liegt zwar ebenfalls keine schriftliche Planung vor, aber die auszubilden-

den Betriebe achten intendiert darauf, dass alle gemäß Ausbildungsordnung zu vermittelnden Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten während der Ausbildung berücksichtigt werden.

Betrachtet man die Ausbildungsbetriebe gesondert, die den Beruf Kaufleute für Büromanagement ausbilden, so kommt man mit 15 Prozent auf einen erheblich niedrigeren Wert für die informelle Planung und die situative Planung ist mit zwei Prozent zu vernachlässigen.

Auch die qualitative Analyse der 13 Interviews mit Ausbildungsbetrieben, die den Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement ausbilden, bekräftigt dieses Bild: Sie zeigt, dass nur zwei Betriebe ihre Ausbildung nichtschriftlich planen. In einem Fall konnte eine situative Planung (Kategorie 1) identifiziert werden, im zweiten Fall eine informelle Planung (Kategorie 2).

Der Vergleich mit der Hauptuntersuchung lässt den Befund zu, dass eine nichtschriftliche Planung im Kontext der Ausbildung zu Kaufleuten für Büromanagement signifikant seltener ist, als dies bei der Ausbildung zu den insgesamt untersuchten 18 Berufen der Fall ist.

Über die Gründe kann hier nur spekuliert werden. Nachvollziehbar wäre die Annahme, dass die schriftliche Ausarbeitung von Planungsunterlagen und weiteren Materialien für die Kaufleute für Büromanagement berufsbildprägend ist und damit der Schritt hin zu einer schriftlichen Ausbildungsplanung näher liegt, als dies in anderen Berufen mit anderem Berufsbild der Fall ist.

Grundsätzlich ist es schwieriger, Erkenntnisse über das „Innere“ von nichtschriftlicher Ausbildungsplanung zu gewinnen, da eben nichts Schriftliches vorliegt. Damit sind z. B. gegebenenfalls vorgenommene didaktisch-methodische oder andere Überlegungen nur schwer zu ermitteln und nachzuvollziehen.

Die qualitative Analyse der beiden betrieblichen Fallbeispiele gibt Einsichten in einen mittelgroßen Bäckereibetrieb, der situativ, und in einen kleinen Elektrobetrieb, der informell plant. Im erstgenannten Fall zeigte die Untersuchung, dass sich zum einen auf die anderen Lernorte verlassen wird und es zum anderen ein Vertrauen in den Umstand gibt, dass in einem wenig spezialisierten mittelgroßen Handwerksbetrieb alle wichtigen Prozesse in der Verwaltung zusammenlaufen und damit auch die Auszubildenden ausreichend viel lernen und mitbekommen. Somit herrscht die Selbsteinschätzung vor, dass insgesamt eine gute Ausbildung angeboten wird – auch wenn im Ausbildungsbetrieb selber nur situativ und damit vergleichsweise wenig vorhersehbar agiert wird (Kategorie 1).

Im zweiten Fall mit informeller Planung (Kategorie 2) lässt sich ebenfalls eine klare Überzeugung identifizieren, gut auszubilden. Hier werden die Gründe schwerpunktmäßig in den kontinuierlichen Kommunikationsprozessen aller an der Ausbildung Beteiligten und deren Expertise und umfassender Erfahrung gesehen.

### 5.1.3.3 Ausbildung mit schriftlicher Planung

Nachdem die nichtschriftliche Ausbildungsplanung betrachtet wurde, werden in den folgenden beiden Unterkapiteln schriftliche oder auch als formal bezeichnete Ausbildungsplanungen expliziter untersucht. Formal geplante Ausbildungen entsprechen hier den Kategorien 3 und 4.

#### *Der Versetzungsplan (Kategorie 3: zeitliche Planung)*

Von den 13 Betrieben, mit denen qualitative Interviews zu den Bürokaufleuten durchgeführt wurden, arbeiten sechs ausschließlich mit Versetzungsplänen (Kategorie 3, siehe Kapitel 5.1.1), die sie selbst für die Ausbildung erstellen. Diese enthalten keine fachlich-didakti-

schen Inhalte, sondern vor allem eine zeitliche Planung der Ausbildung. Hierbei handelt es sich um zwei IT-Unternehmen, zwei Industrieunternehmen und zwei kommunale Behörden.

Die Befunde der telefonischen Befragung zeigen, dass mit 71 Prozent die große Mehrheit der 238 Betriebe, die Kaufleute für Büromanagement ausbilden, mit einer zeitlichen Planung arbeitet (siehe Tabelle 5). Erst nach der Bereinigung der Zahlen, die die Doppelzuordnung zu Kategorie 3 und 4 berücksichtigt (siehe Seite 15f.), sind es nur noch 22 Prozent der befragten Betriebe, die sich in der Kategorie „zeitliche Planung“ wiederfinden.

Neben dieser quantitativen Größe unterstreichen auch die qualitativen Analysen der Interviews der 13 befragten Betriebe, welche zentrale Rolle Versetzungspläne in der Planung und Gestaltung von Ausbildung spielen: Von diesen 13 Betrieben arbeiten elf mit Versetzungsplänen, womit eine Quote von 85 Prozent erreicht wird – ein Wert, der noch über den genannten 71 Prozent aus der quantitativen Erhebung liegt. Zu diesen elf Betrieben zählen auch die fünf, die mit einem inhaltlichen Ausbildungsplan arbeiten (Kategorie 4), denn sie nutzen beide Planungsarten. Sechs der untersuchten Betriebe arbeiten ausschließlich mit einem Versetzungsplan, also einer zeitlichen Planung.

Es scheint nachvollziehbarerweise üblich, Versetzungspläne vor oder zu Beginn einer betrieblichen Ausbildung zu erstellen, wobei es häufig – das ergab die Auswertung der elf Interviews – Ausbildungsbeauftragte sind, die diese administrativ-organisatorische Aufgabe entweder ganz übernehmen und dann noch intern abstimmen oder zusammen mit dem ausbildenden Personal in den Fachabteilungen erstellen. Hauptziel dieser Versetzungspläne ist es, für alle Beteiligten einen Überblick darüber zu verschaffen, in welcher Reihenfolge der oder die Auszubildende die verschiedenen Stationen zu durchlaufen hat.

Die Ausbildungsbeauftragte einer Unternehmensgruppe sagt dazu:

„Schwerpunkte sind halt immer die Sekretariate, drei Jahre Ausbildungszeit, genau. Und wir planen halt, ja, die letzten sechs bis acht Monate so ungefähr in diesen Fachabteilungen [Finanzbuchhaltung, Lohnbuchhaltung], und der Rest ist halt dann wirklich im Sekretariat.“ (0106, 116)

Die Interviews zeigten insgesamt, dass Versetzungspläne – neben den organisatorischen Aspekten – auch didaktisch-fachliche Überlegungen widerspiegeln. So heißt es in dem genannten Zitat, dass der überwiegende Teil der betrieblichen Ausbildungszeit im Bereich Sekretariat absolviert wird, und zwar in mehreren Unternehmen derselben Unternehmensgruppe. Erst am Ende der Ausbildungszeit sind Wechsel in Fachabteilungen vorgesehen. Dahinter mag die Auffassung stehen, dass zunächst die Kernaufgaben des Ausbildungsberufes Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement in ausreichender Tiefe vermittelt werden sollen, bevor eine weitere Ausbildung in den Fachabteilungen sinnvoll erscheint. Dabei sind von vornherein Spielräume mitgedacht, wie die Formulierung „sechs bis acht Monate so ungefähr“ deutlich macht.

Auch das folgende Zitat aus einer kommunalen Behörde unterstreicht die Multifunktionalität von Versetzungsplänen: Sie dokumentieren zum einen organisatorische Planung, um alle Beteiligten transparent informieren zu können, integrieren zum anderen aber auch didaktische Anforderungen:

„Also, wir achten bei der Erstellung des Gesamtplans, wenn jemand eben die Ausbildung startet, machen wir ja den Plan für die kommenden drei Jahre, und da achten wir hier quasi zentral drauf, dass eben die verschiedenen Bereiche durchlaufen werden im Rahmen der Ausbildung. Also, dass jetzt nicht jemand [...] immer nur im Sekretariat eingeteilt ist, sondern eben auch die

anderen Bereiche durchläuft. Aber im Amt selber können wir [die Inhalte] hier zentral eigentlich auch nur sehr schwer runterbrechen.“ (0108, 74)

Durch den Versetzungsplan sollen ausreichende Wechsel während der betrieblichen Ausbildungszeit gewährleistet werden, dies – so kann unterstellt werden – mit dem Ziel, eine abwechslungsreiche und qualitativ gute Ausbildung anzubieten, die auch den sprichwörtlichen Blick über den Tellerrand ermöglicht. Es soll verhindert werden, dass der/die Auszubildende „immer nur im Sekretariat eingeteilt ist“. Stattdessen sollen andere Unternehmensbereiche kennengelernt und neue Lernanreize gesetzt werden, wodurch eine umfassendere Kenntnis der Komplexität des Gesamtunternehmens mit seinen unterschiedlichen Geschäftsprozessen vermittelbar wird.

Dabei sieht die Ausbildungsleitung ihren Beitrag vorwiegend in der Gesamtorganisation. Sie folgt dabei einem Leitbild, das eine Aufgabenteilung zwischen zentraler Ausbildungsleitung und dezentraler Ausbildung vorsieht. Sie macht sehr deutlich, wo ihre planerischen Kompetenzen enden und die Grenze der Überforderung beginnt, wenn darauf hingewiesen wird, dass man „im Amt selber [die Inhalte] hier zentral eigentlich auch nur sehr schwer runterbrechen“ könne.

Deutlich wurde im Rahmen der Untersuchung, dass Versetzungspläne überwiegend keine statischen Instrumente darstellen, sondern flexible Arbeitshilfen, die während des Ausbildungsprozesses häufigen Anpassungen unterliegen. So sind Fehlzeiten des ausbildenden Personals und der Auszubildenden zu berücksichtigen, gegebenenfalls ein erhöhter Zeitbedarf, wenn wichtige Lernziele in der vorgesehenen Zeit nicht erreicht wurden, umgekehrt auch zeitliche Straffungen, wenn Auszubildende ihre Ausbildungszeit um ein Jahr verkürzen können. Ein Wechsel der Wahlqualifikation kann ebenfalls Anpassungen erforderlich machen. Auch Bedarfsmeldungen aufgrund hoher Arbeitsauslastungen in den in der Planung vorgesehenen Abteilungen können eine Rolle spielen.

In der oben genannten Unternehmensgruppe ist folgender Änderungsrhythmus der Normalfall:

„[...] zweimal im Jahr muss ich diesen Plan überarbeiten, aber es kommt immer so oft zu irgendwelchen Änderungen. Also, wenn es einfach, ja, Umsetzungen gibt, wenn es längere Ausfälle gibt oder so, dann muss halt gleich der Plan irgendwie angepasst und überarbeitet werden.“ (0106, 122)

In dem Zitat kommt zum Ausdruck, dass eine einzelne Änderung Auswirkungen auf den gesamten Versetzungsplan haben kann, was eine regelmäßige Überarbeitung des Planes notwendig macht. Dabei handelt es sich um nicht vorhersehbare Vorkommnisse und Veränderungen, deren Häufigkeit („es kommt immer so oft zu irgendwelchen Änderungen“) eher die Regel als die Ausnahme ist. Somit stellt der Versetzungsplan nicht nur ein Instrument der Input-, sondern auch der Prozessqualität dar.

### ***Inhaltlicher Ausbildungsplan (Kategorie 4, inhaltliche Planung)***

In fünf von 13 Fällen ergab die Untersuchung der qualitativen Interviews, dass zur Strukturierung des Ausbildungsgeschehens ein inhaltlicher Ausbildungsplan (= inhaltliche Planung, Kategorie 4, siehe Kapitel 5.1.1) ausgearbeitet und eingesetzt wird. In zwei Fallbeispielen – beides sind Behörden – ergeben sich diese und weitere Befunde aus den im Interview gemachten Angaben. Im Wesentlichen ist zu diesen beiden Fällen festzuhalten, dass sich die inhaltlichen Ausbildungspläne am Ausbildungsrahmenplan orientieren und den Interviews zufolge sowohl

eine betriebliche Übersetzung der zu vermittelnden Kompetenzen als auch Informationen zu Ausbildungszeiten und -orten beinhalten (0109; 0111).

In weiteren drei Fällen liegen zusätzlich zu den Interviews Planungsunterlagen vor, die eine interessante Spannweite von Planungsgraden und Ausarbeitungsstufen aufweisen, weshalb sich hier eine am Einzelfall orientierte tiefergehende Untersuchung anbot. Es handelt sich bei den drei Fallbeispielen um einen mittelständischen Dienstleister, eine Behörde mit mehr als 500 Mitarbeitenden und eine große bundesweit operierende Unternehmenskette. Diese Interviews und das zur Verfügung gestellte Material werden in Bezug auf die Ausgestaltung der ausgearbeiteten Ausbildungspläne und ihren Entstehungsprozess näher untersucht.

Im Folgenden werden dazu zunächst – gesondert nach den drei Ausbildungsbetrieben mit vorliegendem inhaltlichem Ausbildungsplan – Art und Ausgestaltung der inhaltlichen Ausbildungspläne beschrieben, die für den Ausbildungsberuf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement eingesetzt werden. Ergänzend werden auf Basis des Interviewmaterials die jeweiligen Entstehungsprozesse untersucht und erläutert, welche Rolle der Ausbildungsrahmenplan dabei gespielt hat. Darüber hinaus werden ggf. zusätzliche, die Ausbildungspläne ergänzende Materialien kurz vorgestellt, die im Kontext der betrieblichen Ausbildungsplanung ihre Anwendung finden.

## Im Fokus: Drei Fallbeispiele aus der Praxis: Ausbildungsbetriebe mit inhaltlicher Ausbildungsplanung

### *Ausbildungsbetrieb 1: Mittelständischer Dienstleister (Interview 0107)*

Im Falle des mittelständischen Dienstleisters, der in der Logistikbranche tätig ist und der zum Zeitpunkt des Interviews zwei Auszubildende für den Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement eingestellt hatte, werden zwei Pläne eingesetzt, die für die zu behandelnde Fragestellung relevant sind: ein „betrieblicher Ausbildungsplan“ sowie ein weiterer Plan mit zeitlich-örtlichen Festlegungen zum Ausbildungsprozess.

Der als „betrieblicher Ausbildungsplan“ bezeichnete Plan stellt im Wesentlichen in fünf Spalten eine tabellarische Zusammenstellung der Inhalte des Ausbildungsrahmenplans dar. In der ersten Spalte sind – identisch mit Anlage 1 der Ausbildungsordnung – die laufenden Nummern der Berufsbildpositionen aufgeführt. In Spalte 2 folgen zusammengefasst die Berufsbildpositionen und die damit verbundenen „zu vermittelnden Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten“, und in Spalte 3 werden die zeitlichen Richtwerte (Zeiträume und Dauer, innerhalb derer die Ausbildungsinhalte vermittelt werden sollen) angegeben – sie basieren auf den Angaben der Anlage 2 der Ausbildungsordnung.

Die letzten beiden Spalten, die – abgesehen von den Überschriften – in der uns vorliegenden Version unausgefüllt sind, sehen jeweils Platz für Eintragungen zu den Themen „Zeitraum“ sowie „Bereich und Ausbildungsbeauftragte/-r“ vor, wobei hier die Beauftragten in den Fachbereichen gemeint sind.

Festzuhalten ist, dass die Angaben der Anlage 1 (sachliche Gliederung) und der Anlage 2 (zeitliche Gliederung) der Ausbildungsordnung in dieser Tabelle zusammengeführt wurden. Formulierungen der Anlage 1 sind ohne inhaltlich relevante Änderungen übernommen worden. Das gilt auch für die in Anlage 2 der Ausbildungsordnung genannten zeitlichen Werte bezüglich der sogenannten weiteren berufsprofilgebenden sowie für die gemeinsamen integrativen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten. Bemerkenswert hinsichtlich der beiden Pflichtqualifikationen (Büro- und Geschäftsprozesse) ist, dass sie im Vergleich zu den anderen Pflichtqualifikationen bei allen Berufsbildpositionen von den zeitlichen Angaben der Ausbildungsordnung abweichen. So werden für die zu vermittelnden Berufsbildposition 1.2 „Informationsverarbeitung“ beispielsweise 15 Wochen (statt zwischen 4 und 6 Monate während des 1. und 15. Ausbildungsmonats wie in Anlage 2) und für die Berufsbildposition 2.2 „Auftragsbearbeitung und Nachbearbeitung“ zehn Wochen genannt (statt 11 Monate während des 16. und 36. Ausbildungsmonats wie in Anlage 2 der Ausbildungsordnung).

Diese Veränderungen können als Anpassungen an die betrieblichen Gegebenheiten bezeichnet werden, die das Ziel verfolgen, – hier die Worte der Interviewpartnerin – „dass ich diese Inhalte in meinen Betrieb reinkriege“ (0107, 150).

Obwohl in dem beschriebenen „betrieblichen Ausbildungsplan“ sowohl die sachlichen als auch die zeitlich-örtlichen Informationen zusammengefasst wurden, wird in dem Fallbeispiel dennoch zusätzlich mit einem Versetzungsplan gearbeitet. Dieser enthält für eine/-n bestimmte/-n Auszubildende/-n Spezifizierungen hinsichtlich der Zuständigkeiten des Ausbildungspersonals, der Ausbildungszeiten und -orte, die der Ausbildungsplan nicht integriert.

Zur Entstehungsgeschichte ist festzuhalten, dass der betriebliche Ausbildungsplan den Ausführungen zufolge bereits vor Ausbildungsbeginn erarbeitet wurde. Dabei ging man so vor, dass zunächst auf Basis des Ausbildungsrahmenplanes geschaut wird, wie man einen innerbetrieblichen Ausbildungsplan festlegen und welche der zehn Wahlqualifikationen man im Unternehmen gut ausbilden kann:

„[...] wir haben uns jetzt hier zehn Wahlqualifikationen angeguckt, das ist ja das Neue an diesem Ausbildungsberuf, und haben gesagt: [...] Welche Wahlqualifikation können wir gut hier im Unternehmen abbilden? Wo sind auch die Ressourcen? Wo haben wir auch Ausbilder oder beziehungsweise Ausbildungsbeauftragte, die Spaß daran haben, jungen Menschen auch etwas beizubringen, sie zu begleiten in Berufsausbildung? Weil das finde ich eine ganz wichtige Aufgabe [...]. Wichtig ist, Menschen zu haben, die Ausbildungsbegleiter sind oder Ausbildungsbegleiterinnen, die dann wirklich auch selber Freude daran haben, anderen etwas beizubringen. Wir haben uns geeinigt auf zwei Wahlqualifikationen, einmal die Wahlqualifikation Personalwesen und die andere ist Kaufmännische Steuerung und Kontrolle.“ (0107, 34)

Das bedeutet, dass die Festlegung der Wahlqualifikationen vor Ausbildungsbeginn durch den Betrieb vorgenommen wurde, was eine gemeinsame Entscheidung mit einem oder einer Auszubildenden in diesem Fall ausschließt. Anschließend würden die Pläne laut Interviewpartnerin, die in der Personalabteilung die Ausbildungsleitung innehat, von ihr erarbeitet und dann als Vorschläge in die unterschiedlichen Fachabteilungen zur Abstimmung geschickt:

„Das mache ich so, dass ich mit dem, was ich ausgearbeitet habe, dem innerbetrieblichen Rahmenplan und der zeitlichen Planung, direkt an die Ausbildungsbeauftragten herantrete und mit denen das durchgehe, ob das so in deren Bereich umsetzbar ist. Auch zeitlich umsetzbar ist, es gibt ja Zeitfenster, wo das vielleicht nicht passen könnte.“ (0107, 140)

Dabei bilde „die Verordnung den roten Faden“, und Ziel sei es, dass durch gemeinsames Reflektieren mit den Ausbildungsbeauftragten in den Fachabteilungen festgestellt wird, ob die an der Ausbildungsordnung angelehnten Pläne innerbetrieblich sowohl zeitlich-organisatorisch als auch fachlich-inhaltlich gut umsetzbar sind.

Der inhaltliche Plan und der Versetzungsplan werden durch folgende weitere Instrumente ergänzt:

1. ein wöchentlich zu führendes Ausbildungsberichtsheft, das wiederum standardisiert einmal im Monat gemeinsam mit der Ausbildungsverantwortlichen in der Personalabteilung und den beiden Auszubildenden im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement im Betrieb zusammen reflektiert wird;
2. Bewertungs- und Entwicklungsbogen zu bestimmten Gesprächsanlässen wie das Ende der Probezeit oder des Ausbildungsjahres oder der Wechsel in eine andere Abteilung;
3. ergänzende Informationen zu den Bewertungsstufen des erreichten Kompetenzlevels, die an der Schulnotenskala angelehnt sind und für die Selbst- und Fremdevaluation eingesetzt werden.

### **Ausbildungsbetrieb 2: Behörde (Interview 0101)**

Eine Behörde mit über 800 Mitarbeitenden, die zum Interviewzeitpunkt 33 Auszubildende in fünf Ausbildungsberufen, darunter dem Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement, ausbildet, stellt ein weiteres Beispiel für einen Ausbildungsbetrieb mit inhaltlichem Ausbildungsplan dar.

Ein als „Ausbildungsplan“ bezeichnetes Dokument umfasst auf 30 Seiten eine tabellarische Aufstellung, die die sachliche und zeitliche Gliederung des Ausbildungsrahmenplans zusammenfasst. Die mehrere Spalten aufweisende Tabelle beinhaltet die folgenden Positionen:

- ▶ laufende Nummer der Berufsbildpositionen,
- ▶ zu vermittelnde Kenntnisse und Fertigkeiten,
- ▶ Erläuterungen (zu den Kenntnissen und Fertigkeiten),
- ▶ zeitlicher Richtwert,
- ▶ Angaben zum jeweiligen Lernort.

Darüber hinaus finden sich zwei Spalten, die darlegen, ob die Kompetenzen im Ausbildungsbetrieb oder über dienstbegleitende, gesonderte Unterweisungen vermittelt werden sollen. Die ersten beiden Spalten sind ohne nennenswerte Abweichungen mit den Inhalten der Ausbildungsordnung aus Anlage 1 (sachliche Gliederung) befüllt. Die dritte Spalte (Erläuterungen) beinhaltet ausführliche betriebliche Konkretisierungen der in Spalte 2 aufgeführten Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten. So werden die Aufgaben und Arbeitsabläufe der Behörde aufgeführt, und es wird teils anhand von Beispielen beschrieben, was der oder die Auszubildende nach Abschluss des Ausbildungsabschnittes an Vorgängen und Aufgaben eigenverantwortlich zu beherrschen hat. Komplettiert wird dies mit ausführlichen Erklärungen zur jeweiligen Vermittlungstiefe der Berufsbildpositionen. In Spalte 4 (zeitliche Richtwerte) finden sich Angaben zur notwendigen Ausbildungsdauer für die Vermittlung entsprechender Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten und zu den Zeiträumen, während derer dies geschehen soll. Letztere stammen aus Anlage 2 der Ausbildungsordnung (zeitliche Gliederung). In den letzten beiden Spalten sind Informationen darüber aufgeführt, während welcher Prozesse und in welchen Organisationseinheiten die entsprechenden Kompetenzen in der Behörde vermittelt werden sollen.

Dieser Plan wird in der Behörde als „übergeordnet“ verstanden. Er gilt für die gesamte Ausbildungszeit von drei Jahren und muss den Interviewangaben zufolge nur selten aktualisiert werden – so weist das vorliegende Dokument den Aktualisierungsstand Juli 2014 aus, während das Interview 2019 geführt wurde:

„[...] daran ändert sich ja in der Regel auch nichts, so lange die Ausbildungsverordnung nicht geändert wird. Klar, man könnte die Erläuterungen immer nochmal ergänzen und aktualisieren, das ja. Und je nach dem könnte man natürlich auch noch neue Ausbildungsorte oder andere noch eingeben, wenn sich da was getan hat.“ (0101, 80)

Pro Auszubildende/-n existiert darüber hinaus ein für einen/eine Auszubildende/-n „personalisierter Plan“, der auf einer DIN-A4-Seite jeweils die beiden Halbjahre eines Ausbildungsjahres abdeckt und dem Interview zufolge laufend aktualisiert wird.

Dieses als „betrieblicher Ausbildungsplan“ bezeichnete Dokument vermittelt jeweils für ein Jahr nach Kalenderwochen und Wochentagen systematisiert Informationen über den jeweiligen Ausbildungsort. Dabei sind dem Plan – neben der Nennung von Urlaubs-, Berufsschul- und Weiterbildungseinheiten sowie dienstbegleitenden Unterweisungen – vor allem nach Organisationseinheiten und dem jeweils zuständigen ausbildenden Personal geordnete Auskünfte zu den Ausbildungsorten zu entnehmen. Anders als der Titel „betrieblicher Ausbildungsplan“ suggeriert, finden sich hier keinerlei Angaben zu Ausbildungsinhalten, sondern es handelt sich vielmehr nur um einen personalisierten Versetzungsplan. Dieser Versetzungsplan fußt auf dem „übergeordneten Plan“ – der aufgrund seiner kompetenzbeschreibenden Inhalte passender als „betrieblicher Ausbildungsplan“ zu bezeichnen wäre –, wobei die Verknüpfung der

beiden Dokumente in den schriftlichen Angaben zu den innerhalb der Behörde befindlichen Lernorten und Arbeitsprozessen zu sehen ist.

Zur Generierung der beschriebenen Pläne lässt sich festhalten: Die interviewte Ausbildungsleiterin gibt an, „aus der Ausbildungsordnung“ einen Ausbildungsplan erstellt zu haben, und zu der in der dritten Spalte angeführten betrieblichen Übersetzungen der Inhalte der Ausbildungsordnung erklärt sie: „[Ich habe] Erläuterungen [...] neu eingefügt, weil manche Sachen ja doch in der Ausbildungsordnung so abstrakt geschrieben [sind], dass man die halt einfach nicht versteht.“ Auf diese Weise – so weiter im Interview – sollte beschrieben werden, was sich eigentlich hinter dem Lernziel verberge (0101, 60).

In dem Fallbeispiel wurde von der Interviewpartnerin hervorgehoben, wie wichtig die Rolle der „Ausbildungskoordinatoren“ für den Ausbildungserfolg sei: „Die brauchen wir auch ganz dringend“ (0101, 35). Diese würden zwischen der Ausbildungsleitung und dem ausbildenden Personal in den jeweiligen Abteilungen als Ansprechpartner/-in fungieren und mit ihnen zusammen gäbe es „Feinplanungsgespräche“, während derer die auf die einzelnen Auszubildenden zugeschnittenen jährlichen Versetzungspläne erarbeitet würden:

„Und das startet eigentlich immer, bevor der Auszubildende im ersten Ausbildungsjahr bei uns (ist), d. h., die Ausbildungsleitung organisiert einen Termin, bei der die Ausbildungskordinatorin dabei ist und eventuell mögliche Ausbilder. [...] Und dann haben wir diesen Plan hier in leer quasi, nur mit diesen Zeiten, die ich schon weiß von der Berufsschule [...], und dann schauen wir, wie wir den füllen. Dann sagen die mir, in dem Bereich [...], da im Sekretariat, fallen dann und dann die Aufgaben an, also es wäre gut, wenn die dann erstmal in dem Bereich wären, bevor sie dann wieder in den anderen Bereich gehen, wo vielleicht auf die vorherigen Kenntnisse aufgebaut wird. Den machen wir zusammen und d. h., wenn der Auszubildende am 1.8. kommt, ist dieser Plan dann eben schon befüllt.“ (0101, 88)

Das bedeutet, dass im Rahmen der geschilderten Treffen die individualisierten Versetzungspläne nach didaktischen Überlegungen gemeinsam strukturiert werden. So wird darauf geachtet, ob auf vorherig erworbenen Kenntnissen aufgebaut werden kann, womit ein nach pädagogischen Gesichtspunkten sinnvoll geplanter Kompetenzaufbau sichergestellt werden soll. Während dieses Planungsprozesses werden auch Punkte wie Schulabschluss und Sprachkenntnisse, die die Auszubildenden mitbringen, aufgenommen, um individuelle Stärken und Schwächen bei der Planung zu berücksichtigen. Im Gegensatz zum genannten übergeordneten „Ausbildungsplan“ wird der Versetzungsplan häufig überarbeitet: „[...] der wird laufend aktualisiert, also immer, wenn sich irgendwas ändert [...], wird dieser Plan ständig durch die Koordinatoren aktualisiert und den Azubis und uns zur Verfügung gestellt“ (0101, 82).

Beide Pläne werden, zusätzlich zu einem digitalen Berichtsheft, durch eine sogenannte „Lernstanddokumentation“ ergänzt. In diesem tabellarischen Planungsinstrument werden die berufsprofilgebenden Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten des Ausbildungsrahmenplans aufgegriffen. In weiteren Spalten besteht dann die Möglichkeit, u. a. lernzielbezogene Tätigkeiten und den Status (bearbeitet/nicht bearbeitet) einzutragen.

### **Ausbildungsbetrieb 3: Bundesweit operierende Unternehmenskette (Interview 110)**

Ein stark ausdifferenziertes Planungsinstrument nutzt eine bundesweit operierende Unternehmenskette, die zum Zeitpunkt des Interviews rund 30 Auszubildende im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement ausbildet. Im Rahmen der dualen Ausbildung bekommt jede/-r Auszubildende einen individuali-

sierten „Ausbildungskompass“,<sup>21</sup> der zum einen die betriebliche Übersetzung der Ausbildungsrahmenplaninhalte aufführt und darüber hinaus Platz für standardisierte Ausfüllanforderungen in Bezug auf Ort, Zeit, Einbeziehung von ausbildenden Personen und Stellen sowie die Nutzung von Hilfsmitteln vorsieht.

Der Ausbildungskompass beinhaltet auf den einführenden Seiten mit Grafiken aufgelockerte Informationen zum Ausbildungsverlauf (1. Jahr: Ankommen und Erkunden; 2. Jahr: Schwerpunktsetzung Wahlqualifikationen; 3. Jahr: vertiefende Erfahrungen sammeln) und Hinweise auf weiterführende Literatur sowie Materialien. Ergänzt wird dieses Angebot durch eine Planungs- und Dokumentationshilfe für acht Feedbackgespräche, die in dieser Unternehmenskette im Ausbildungsverlauf standardisiert durchzuführen sind. Auf 24 von 26 Seiten findet sich ein tabellarisch gestalteter inhaltlicher Ausbildungsplan mit insgesamt neun Spalten: Diese werden wie folgt bezeichnet: 1. „Lerninhalt“ (hier werden die Berufsbildpositionen aus dem Ausbildungsrahmenplan (ARP) aufgeführt), 2. „kennen, können, reflektieren“, 3. „Nr. laut ARP“, 4. „Welche Hilfsmittel sind erforderlich?“, 5. „Lernbegleiter und Lernort“, 6. „Erarbeitungszeitraum (geplant von ... bis)“, 7. „Aktueller Lernstand im Thema (Notizfeld)“ sowie 8. „Lerninhalt erarbeitet“ und 9. „abschließend besprochen am ...“.

Im Vergleich zu den beiden anderen Fallbeispielen mit inhaltlichem Ausbildungsplan fällt beim Ausbildungskompass – neben einer professionell anmutenden grafischen Gestaltung – die vollständige Loslösung von der im Ausbildungsrahmenplan vorzufindenden Reihenfolge der Berufsbildpositionen ins Auge. Auch die Ordnung innerhalb der Abschnitte des Paragraphen 4 des Ausbildungsrahmenplanes wird grundsätzlich nicht beibehalten. Die Positionen der Ausbildungsordnung werden vielmehr in eine vollständig neue Reihenfolge gesetzt, wobei die entsprechenden Paragraphen-, Absatz- und Nummernangaben aus dem Ausbildungsrahmenplan in einer gesonderten Spalte genannt werden.

Im Unterschied zu den oben behandelten anderen zwei Fallbeispielen mit inhaltlichem Ausbildungsplan wird im Ausbildungskompass auf die Nennung der Inhalte des Ausbildungsrahmenplans, die unter „zu vermittelnde Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten“ aufgeführt werden, verzichtet. Es wird vielmehr in der dritten Spalte des Planes unter der Überschrift „kennen, können, reflektieren“ sofort die Übersetzung der zu vermittelnden Kompetenzen in den betrieblichen Kontext geleistet. Dies erfolgt in stichworthaften Beschreibungen und Aufzählungen.

Mehrere weitere Punkte sind bei diesem Instrument zudem auffällig. Zunächst handelt es sich um eine hybride Form des Ausbildungsplanes, weil dieser nicht nur die Ausbildungsinhalte auf Basis der Berufsbildpositionen des Ausbildungsrahmenplans betrieblich übersetzt aufführt und mit zeitlich-örtlichen Festlegungen verknüpft, sondern der Ausbildungskompass ist auch zur kontinuierlichen Dokumentation und Reflexion von Feedbackprozessen konzipiert. So kann im gleichen Dokument mit Unterschriften der Auszubildenden und des ausbildenden Personals festgehalten werden, wenn Lerninhalte abschließend behandelt und besprochen worden sind.

Im Interview wird ferner darauf hingewiesen, dass der Ausbildungskompass die Funktion des betrieblichen Ausbildungsplanes übernehme:

„Jeder Auszubildende hat sein eigenes Dokument, was ihn durch die Ausbildung begleitet, und wir nennen das intern Ausbildungskompass [aus Anonymisierungsgründen wurde das ursprüngliche Wort ersetzt]. Und der ist [...] auch eins zu eins bei der IHK eingereicht als Ausbildungsplan.“ (0110, 47)

21 Um keine Rückschlüsse auf das in die Untersuchung einbezogene Unternehmen zu ermöglichen, wird der tatsächliche Name des Ausbildungsdokumentes hier nicht genannt und stattdessen eine neue Bezeichnung genutzt.

Die ausbildungsbegleitende und Multifunktionalität des Ausbildungskompasses ist ein zentrales Merkmal des Instrumentes:

„[...] der Auszubildende und der verantwortliche Ausbilder arbeiten ganz konsequent mit diesem Plan und tragen z. B. ein: Wann plane ich das nächste Thema, wer ist da mein Lernbegleiter, in welchem Team, zu welchem Zeitraum findet das statt? Da gibt es auch ein Notizfeld, wo ich sagen kann: Mensch, der Zeitraum ist jetzt rum, mir fehlt vielleicht noch dieses Thema, da müssen wir nochmal dran, oh, das war besonders gut, das interessiert mich besonders [...]. Und auch [...], dass ich das nochmal unterschreibe, dass [ein Themenfeld] [...] von beiden Seiten auch angemessen bearbeitet wurde.“ (0110, 47)

Mithilfe des Notizfeldes können für den zukünftigen Verlauf der Ausbildung wesentliche Informationen, wie etwa Selbsteinschätzungen oder Stärken und Schwächen, festgehalten werden, deren Kenntnis etwa für nachfolgende Ausbildungsstationen ggf. hilfreich wären. An anderer Stelle heißt es hierzu:

„[...] der Auszubildende ist nicht über die drei Jahre die ganze Zeit in einem Team, sondern es gibt eben auch einen Wechsel [...]. Es ist [...] für denjenigen, der ihn dann in dem Team begleitet, auch immer [...] [gut], zu gucken: Was hat der schon gemacht [...]?“ (0110, 48)

Das multifunktionale Design dieser Variante des inhaltlichen Ausbildungsplans wird mit der folgenden Erläuterung umrissen: „Also, das ist eine Planung, das ist eine Dokumentation und letzten Endes dann auch die Navigation [...].“ (0110, 48)

Auf die Frage, wie der Ausbildungskompass entstanden ist, heißt es im Interview, dass man die betriebliche Umsetzbarkeit der Wahlqualifikationen geprüft (0110, 62) und sich an den rechtlichen Vorgaben orientiert habe, um sicherzustellen, dass man die Auflagen einhalte und „meistens noch eine Schippe“ drauflege, also mehr als die Einhaltung der Mindeststandards leiste (0110, 47). Wer bei der Erstellung beteiligt war, konnte im Verlauf des Interviews nicht geklärt werden, aber im Rahmen der jährlichen Aktualisierung des Instrumentes sei der Personalrat eingebunden (0110, 58).

Im Zusammenhang mit den Aktualisierungen des Ausbildungskompasses werden die Herausforderungen bei der Entwicklung des Ausbildungsplanes thematisiert, die bei der Suche nach dem richtigen Maß an Detailliertheit bei der Übersetzung von Ausbildungsrahmenplan-Inhalten in den betrieblichen Kontext auftauchen:

„[...] das ist vielleicht auch so ein bisschen schwierig, da eine Balance zu finden, eben diese Ebene abzubilden, die es vielleicht für den Ausbilder greifbarer macht und eben diese Übersetzungsleistung, ihn da ein bisschen auch zu unterstützen bei der Übersetzung [...] vom Ausbildungsrahmenplan. Aber eben trotzdem auch noch auf einer Ebene zu bleiben, wo man jetzt sagt, das ändert sich jetzt nicht alle zwei Wochen.“ (0110, 69)

Hier werden die Unterschiede zu einem Plan deutlich, der über die Auflistung der zu vermittelnden Kompetenzen aus der Ausbildungsordnung und einer innerbetrieblichen zeitlich-örtlichen Zuordnung hinausgeht. Der Aufwand, einen Plan mit betrieblicher Übersetzung der Ausbildungsrahmenplaninhalte detailliert zu konzipieren, im Verlauf der Ausbildung zu aktualisieren und sich darüber zu verständigen, in welcher Häufigkeit und Tiefe dies zu geschehen hat, ist im Vergleich zur Erstellung eines Versetzungsplanes nochmal ressourcenaufwendiger und abstimmungsintensiver.

Im Falle des Ausbildungskompasses wird mit diesem Umstand so umgegangen, dass viele Festlegungen erst während des Ausbildungsprozesses erfolgen, und zwar als Ergebnis einer Interaktion zwischen Auszubildendem/Auszubildener und ausbildendem Personal. So heißt es im Interview, dass am Anfang Planungen darüber, was in den ersten Tagen und Wochen im Zusammenhang mit der Ausbildung geschehen

soll, vorgegeben werden und dann diese Struktur „sukzessive, aber stetig immer weiter“ abgebaut werde. Dies geschehe mit dem Ziel, dass Überlegungen zu den nächsten Schritten „immer mehr intrinsisch und selbstgesteuert vom Auszubildenden kommen“ sollten (0110, 25), die dann abzustimmen seien.

Dies ist ein Vorgehen, das auch zu Interessenkonflikten führt:

„Also, [wir] versuchen tendenziell so wenig wie möglich reinzuschreiben, der Wunsch der Ausbilder ist manchmal ein bisschen anders, und da müssen wir immer die Waage halten.“ (0110, 70)

Wie auch in den anderen Fallbeispielen ist der Ausbildungskompass konzeptionell eingebettet in ein Set von weiteren Instrumenten, die der Gewährung der Ausbildungsqualität dienen. So wird der Ausbildungskompass durch Fach- und Wochenberichte ergänzt. Letztere entsprechen dem Ausbildungsnachweis und sehen eine Zuordnung der Lehr- und Lerninhalte zu den Berufsbildpositionen des Ausbildungsrahmenplans durch die Auszubildenden vor, um deren Reflexionsfähigkeit zu fördern.<sup>22</sup> Hier fällt eine Dopplung auf, da – wie oben gezeigt – schon der Ausbildungskompass den Angaben zufolge bereits als Ausbildungsplan „eins zu eins bei der IHK eingereicht [wird]“.

### **Folgerungen aus den drei Fallbeispielen**

Anhand der drei untersuchten Fallbeispiele zeigt sich, dass eine „inhaltliche Planung“ auf einer „zeitlichen Planung“ basiert bzw. mit letzterer verknüpft ist (vergleiche die zugrunde gelegte Definition, siehe Kapitel 5.1.1). Demnach wird die inhaltliche Planung in Form eines schriftlich ausgearbeiteten Dokuments, das in der Ausbildungspraxis nicht zwingend „betrieblicher Ausbildungsplan“ heißt, in den untersuchten Fällen immer durch einen Versetzungsplan ergänzt. In zwei der drei tiefergehend untersuchten Fallbeispiele mit inhaltlicher Planung wird diese als übergeordnet verstanden und durch das Dokument zur zeitlich-örtlichen Koordination ergänzt. Dieses zusätzliche Instrument ist ein Versetzungsplan, der individualisiert auf die Ausbildung einer speziellen Person zugeschnitten ist.

Ein anderer Weg wird im dritten Fallbeispiel eingeschlagen, bei dem sowohl die zeitlich-örtliche als auch die inhaltlich-sachliche Planung in einem einzigen Tool zusammengeführt wird, also kein gesonderter Versetzungsplan genutzt wird, denn er ist vielmehr integriert. Dieses Instrument ist multifunktional konzipiert: Es soll als eine Art individueller Begleiter für die Auszubildenden im Ausbildungsverlauf fungieren, der auch Feedbackprozesse steuert und dokumentiert. Intendiert ist, dass die zu vermittelnden Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten aus der Ausbildungsordnung zum großen Teil erst während der Ausbildung in Form von lernbezogenen Tätigkeiten („Lernstände im Thema/Lerninhalte“) Schritt für Schritt in den betrieblichen Kontext übertragen werden. Diese Übersetzungsleistung ist das Ergebnis eines interaktiven Prozesses zwischen den Auszubildenden und dem ausbildenden Personal und soll die Auszubildenden in der Weiterentwicklung ihrer Selbstreflexionsfähigkeit unterstützen.

Beim mittelständischen Dienstleister (Fallbeispiel 1) beschränkt man sich auf die zeitlich-örtliche „Übersetzung“, die in Bezug zu den im Ausbildungsrahmenplan genannten anzueignenden Kompetenzen gesetzt wird. Durch welche Aufgaben, Tätigkeiten oder Maßnahmen deren Vermittlung erfolgen soll, wird in dieser Variante des Ausbildungsplans nicht spezifiziert.

---

<sup>22</sup> Im Interview wurde darauf hingewiesen, dass man sich in Bezug auf das Berichtsheft am „ganzheitlichen Ausbildungsnachweis“ orientiert habe, den die IHK Bodensee-Oberschwaben im Rahmen eines Modellversuches entwickelt hat ([https://www.deqa-vet.de/de/daqavet\\_91366.php](https://www.deqa-vet.de/de/daqavet_91366.php); Stand: 28.02.2025).

Im Fall der Behörde (Fallbeispiel 2) wird hingegen die Übersetzung der Ausbildungsrahmenplaninhalte in den betrieblichen Kontext, neben den örtlich-zeitlichen Festlegungen, dadurch geleistet, dass die zu vermittelnden Kompetenzen runtergebrochen werden auf konkrete, im Ausbildungsbetrieb anfallende Arbeitsaufgaben und -prozesse („lernzielbezogene Tätigkeiten“).

Innerbetriebliche Abstimmungsprozesse begleiten und ermöglichen diese Übersetzungsprozesse. Sie dienen dazu, die Umsetzbarkeit der Planungen zu gewährleisten. Dafür unterbreitet die Ausbildungsleitung ggf. Vorschläge, die mit den Ausbildungsbeauftragten in den Fachabteilungen rückgekoppelt werden. Während dieser Gespräche werden die Einschätzungen der Beteiligten abgeglichen, um auf dieser Grundlage ggf. notwendige Änderungen und Anpassungen der Planungen durchzuführen.

Bemerkenswert ist, dass die Trennung der sachlichen und zeitlichen Vorgaben und Richtwerte in zwei Anlagen der Ausbildungsordnung in der Planungsrealität von Ausbildungsbetrieben aufgehoben wird und sowohl sachliche als auch zeitliche Vorgaben in einem Dokument zusammengefasst werden (siehe Fallbeispiele 1 und 2, S. 26, 27). Hier wäre zu überlegen, ob diese fehleranfällige Fleißarbeit nicht schon durch eine fusionierte Darstellung in der Ausbildungsordnung geleistet werden könnte, um die Betriebe an dieser Stelle zu entlasten. Eine Alternative wäre, dies in entsprechenden Unterstützungstools durchzuführen.

Darüber hinaus fußen die Instrumente immer auf den Inhalten des Ausbildungsrahmenplans (inklusive der Anlagen 1 und 2), wenngleich man nicht in allen Beispielen an der Darstellung in der Ausbildungsordnung festgehalten hat, was etwa Vollständigkeit, Reihenfolge und wörtliche Übernahme der Inhalte angeht. Je multifunktionaler und damit komplexer die Planungsinstrumente aufgebaut sind, desto unabhängiger erscheint im untersuchten Sample deren Gestaltung von der Ausbildungsordnung bzw. dem Ausbildungsrahmenplan.

Außerdem werden solche von den Betrieben genutzten inhaltlich-zeitlichen Ausbildungsplanungen in allen drei gesondert untersuchten Fällen durch weitere Planungstools ergänzt, die aufeinander aufbauen bzw. ineinandergreifen und in der Regel für die weitere Dokumentation (Berichtsheft) und prozessbegleitende Evaluation des Ausbildungsstandes eingesetzt werden.

Zu resümieren ist, dass die Aufgabe, die in der Ausbildungsordnung festgelegten Ausbildungsinhalte in die betriebliche Ausbildungspraxis zu übersetzen, für die Ausbildungsbetriebe eine fordernde, komplexe Verpflichtung darstellt, an der, je nach Größe des Betriebes, eine unterschiedlich hohe Anzahl an Akteuren und Akteurinnen beteiligt ist. Dies gilt bereits für die zeitliche und umso mehr für die inhaltliche Planung.

Neben der Koordinierung und Durchführung der Abstimmungsprozesse im Zusammenhang mit der Erstellung von Ausbildungsplänen zählt es zu den weiteren Herausforderungen, das richtige Maß an Detailliertheit zu finden. Der Wunsch der Betriebe besteht darin, die Pläne zwar ausreichend aussagekräftig, aber auch nicht zu detailliert zu gestalten, um zu häufige Aktualisierungsarbeiten zu vermeiden. Wie oben dargestellt, wird in einem Fall die Lösung darin gesehen, dass die Aufgabe, die personalisierten Planungsanteile während des Ausbildungsprozesses kontinuierlich anzupassen, sukzessive auf die Auszubildenden selbst übergeht. Sie sollen in Kooperation mit dem ausbildenden Personal ihre individuellen Pläne kontinuierlich pflegen und aktuell halten. Das verdeutlicht die in Bezug auf Koordinierungs- und Kommunikationsfähigkeit hohen Anforderungen an die Auszubildenden.

Festzuhalten ist, dass alle drei Fallbeispiele zu den großen Unternehmen zählen. Damit wird die Feststellung, dass große Betriebe häufiger inhaltlich planen, auch durch die qualitativen Interviews empirisch gestützt. In allen drei Betrieben wird sowohl mit einer „zeitlichen Planung“ (Ausbildungsplanung nach

Kategorie 3, siehe Kapitel 5.1.1) als auch einer „inhaltlichen Planung“ (Kategorie 4) gearbeitet. Somit fußt die inhaltliche auf der zeitlichen Ausbildungsplanung.

Die qualitative Analyse der drei Fallbeispiele ließ hinsichtlich der inhaltlichen Ausbildungsplanung unterschiedliche Elaborationsstufen erkennen:

Elaborationsstufe 1: Die laut Ausbildungsrahmenplan zu vermittelnden Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten werden in ggf. mehreren Dokumenten tabellarisch weiteren Angaben, z. B. Informationen zu Lernorten, Zeiten und dem jeweils zuständigen Ausbildungspersonal, zugeordnet. Eine detailliertere Aufschlüsselung darüber, auf welche Weise Kompetenzen vermittelt werden sollen, erfolgt nichtschriftlich, auch werden keine didaktisch-fachlichen Überlegungen schriftlich erläutert.

Elaborationsstufe 2: Zusätzlich zu den unter der ersten Elaborationsstufe genannten Schritten wird das „Wie“ der Kompetenzvermittlung dargelegt. Es werden neben den zeitlichen Vorgaben des Ausbildungsrahmenplans auch die dort genannten fachlichen Inhalte schriftlich in den betrieblichen Kontext übersetzt. Dies geschieht in Bezug auf die Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten etwa in Form von Auflistungen konkreter betrieblicher Arbeitsaufgaben und -prozesse, die für deren Vermittlung als geeignet angesehen werden, oder durch die Nennung von Aufgaben/Arbeitsabläufen, die der/die Auszubildende letztlich zu beherrschen hat.

Elaborationsstufe 3: Die in Stufe 2 dargelegten betrieblichen Übersetzungsleistungen der Ausbildungsrahmenplaninhalte werden in einem multifunktionalen Tool festgehalten. Über die zusätzliche Einbindung von Informationsmaterialien und Feedbackinstrumenten in den Ausbildungsplan wird ein kontinuierliches Bearbeiten während des Ausbildungsprozesses nicht nur ermöglicht, sondern gezielt gefördert. Die betriebliche Übersetzungsleistung der Ausbildungsrahmenplaninhalte wird bewusst zum Teil des Ausbildungsgeschehens gemacht, indem die Auszubildenden angehalten werden, während des Ausbildungsprozesses schrittweise und intendiert Teile der Planungserstellung und -anpassung im Austausch mit dem ausbildenden Personal mit zu übernehmen.

Unabhängig davon, um welche Elaborationsstufe es sich handelt, werden in allen drei Fällen die Ausbildungspläne zusammen mit weiteren Dokumenten und Instrumenten eingesetzt, wenngleich diese, wie es in der höchsten Elaborationsstufe 3 der Fall ist, bereits in Teilen in dem Hauptplanungstool integriert sind.

Anhand dieser verschiedenen Ausprägungen inhaltlicher Ausbildungsplanung lässt sich ebenfalls die mit der Verwendung der jeweiligen Planungsinstrumente einhergehende Tiefe an Qualitätssicherung dokumentieren. Zieht man hierzu den EQAVET-Referenzrahmen mit seinen vier Phasen „Plan-Do-Check-Act“ hinzu,<sup>23</sup> dann lässt sich etwa in Bezug auf das in Fallbeispiel 3 verwendete multifunktionale Instrument zur Ausbildungsplanung festhalten, dass im Vergleich zu den anderen Planungsdokumenten alle vier Qualitätssicherungsphasen adressiert werden (siehe Tabelle 7).

---

<sup>23</sup> Der Europäische Bezugsrahmen für die Qualitätssicherung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung (EQAVET) existiert seit 2009. Er geht auf eine Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates aus demselben Jahr zurück, die durch die 2020 publizierte Empfehlung zur beruflichen Bildung für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit, soziale Gerechtigkeit und Widerstandsfähigkeit abgelöst wurde (RAT DER EUROPÄISCHEN UNION 2020). Der EQAVET-Bezugsrahmen basiert auf einem Qualitätssicherungs- und -verbesserungszyklus (Planung, Umsetzung, Überprüfung, Anpassung) und einer Auswahl von Deskriptoren und Indikatoren, die für das Qualitätsmanagement sowohl auf der Ebene des Berufsbildungssystems als auch auf der Ebene der Berufsbildungsanbieter gelten. Siehe dazu auch: [https://www.deqa-vet.de/de/daqavet\\_88373.php](https://www.deqa-vet.de/de/daqavet_88373.php) (Stand: 28.02.2025).

**Tabelle 7: Zuordnung von Qualitätssicherungs-Planungs- und Gestaltungsinstrumenten zu den vier Qualitätsphasen des EQAVET-Rahmens**

Qualitäts-Phase <sup>24</sup>	Beispiele für qualitätssichernde Instrumente im Rahmen der Ausbildungsplanung und -gestaltung	Beispiele für Aufgabenschritte im Zusammenhang mit der Kompetenzvermittlungsplanung, -umsetzung, -überprüfung und ggf. -anpassung
Planung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ inhaltlicher Ausbildungsplan, der die zu vermittelnden Kompetenzen laut Ausbildungsrahmenplan wiedergibt und ggf. weitere Angaben zu Zuständigkeiten, Lernorten, Vermittlungsmethoden und -anlässen enthält</li> <li>▶ Versetzungsplan („zeitliche Planung“)</li> </ul>	<p>betriebliche Übersetzung der zu vermittelnden Inhalte des Ausbildungsrahmenplanes in Bezug auf die Lernorte, Zeitphasen, Lern- und Vermittlungsmethoden und -anlässe</p>
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ inhaltlicher Ausbildungsplan mit Dokumentationsfeldern, in denen prozessbegleitend z. B. Feedbackgespräche festgehalten werden können</li> <li>▶ Ausbildungsberichtsheft, mithilfe dessen prozessbegleitend die Ausbildungsschritte dokumentiert werden (siehe Kapitel 5.2)</li> </ul>	<p>Dokumentation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ der Kompetenzvermittlung und/oder des Lernfortschrittes</li> <li>▶ von Feedbackgesprächen</li> </ul>
Überprüfung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ inhaltlicher Ausbildungsplan mit Feedbackfeldern für den Abgleich von geplanten mit tatsächlich umgesetzter Kompetenzvermittlung</li> <li>▶ Ausbildungsberichtsheft mit Erweiterungen für einen Abgleich (Spalte für die Zuordnung zu den Inhalten des Ausbildungsrahmenplanes)</li> <li>▶ Bewertungsbogen, ggf. mit ergänzenden Anwendungshilfen</li> </ul>	<p>Abgleich der geplanten mit der umgesetzten Kompetenzvermittlung in Bezug auf</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vollständigkeit (sind alle mindestens laut Ausbildungsrahmenplan zu vermittelnden Positionen behandelt worden?)</li> <li>▶ Qualität (beherrscht der/die Auszubildende die zu vermittelnden Inhalte in ausreichendem Maße?)</li> </ul>
Anpassung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ inhaltlicher Ausbildungsplan mit Feldern, in denen Angaben zu Vereinbarungen zwischen den Ausbildungsbeteiligten gemacht werden können, die etwa als notwendig erachtete Anpassungen zum Ausbildungsverlauf enthalten</li> <li>▶ Dokumentationshilfen für Feedback-/Auswertungsgespräche, die die Ergebnisse einer Ausbildungsrückschau festhalten</li> </ul>	<p>Erarbeitung von Anpassungen etwa in Bezug auf die Planung, Durchführung und Überprüfung von Ausbildung</p>

Quelle: eigene Darstellung

<sup>24</sup> Entspricht dem Modell des Qualitätskreises (Plan-Do-Check-Act-Kreis; siehe RAT DER EUROPÄISCHEN UNION 2020, Anhang II).

#### 5.1.3.4 Zusammenfassung: schriftliche Ausbildungsplanung

Die spezifische Ausformung betrieblicher Ausbildungspläne begründet sich – gemäß den erfolgten Angaben – in den untersuchten Fällen wesentlich in dem Anliegen und der Verpflichtung der Betriebe, den gesetzlichen Anforderungen gerecht zu werden. Hier muss hinsichtlich der Interviewäußerungen sicherlich ein Effekt der sozialen Erwünschtheit einberechnet werden, da die Interviewpartner/-innen auf Projektseite Mitarbeitende des BIBB waren und als Vertretende der Systemebene während der Interviewsituation anwesend waren. Versetzungspläne sind eine niedrigschwellige Form einer schriftlichen Ausbildungsplanung (Kategorie 3), da sie vor allem, neben administrativen Angaben zu Beteiligten und Orten, eine zeitliche Planung der Ausbildung beinhalten.

Die Befunde der telefonischen Befragung (71 Prozent) und der qualitativen Interviews (85 Prozent) zeigen, dass die große Mehrheit der 238 bzw. 13 Betriebe, die Kaufleute für Büromanagement ausbilden, mit einer zeitlichen Planung arbeitet.

Hauptziel dieser Versetzungspläne ist es, für alle Beteiligten einen Überblick darüber zu verschaffen, in welcher Reihenfolge die Auszubildenden welche Stationen zu durchlaufen haben. Die Interviews zeigten aber zudem, dass Versetzungspläne – neben den organisatorischen Aspekten – auch didaktisch-fachliche Überlegungen widerspiegeln. Deutlich wurde im Rahmen der Untersuchung, dass Versetzungspläne überwiegend keine statischen Instrumente darstellen, sondern flexible Arbeitshilfen, die während des Ausbildungsprozesses häufigen Anpassungen unterliegen. Somit stellt der Versetzungsplan nicht nur ein Instrument der Input-, sondern auch der Prozessqualität dar, der häufig im Zusammenspiel mit der Ausbildungsleitung und den Ausbildungsbeauftragten in den Fachabteilungen entsteht.

Alle Betriebe, die ihre Ausbildung gemäß Kategorie 4 (siehe Kapitel 5.1.1) inhaltlich planen, nutzen ebenfalls Versetzungspläne, die ergänzend oder in bestehende Planungsinstrumente integriert eingesetzt werden.

Mit der Herausforderung, die Ausbildungsrahmenplaninhalte in den jeweiligen betrieblichen Kontext „zu übersetzen“, wird in unterschiedlicher Weise schriftlich-planerisch umgegangen. Hierzu konnten bei den drei untersuchten Fallbeispielen drei Elaborationsstufen identifiziert werden.

Um den Ausbildungsprozess „Prozessphase“ gut gestalten zu können, werden in den untersuchten Fällen über die betrieblichen Ausbildungs- und Versetzungspläne hinausgehende Tools eingesetzt. Dazu zählen Feedback-, Dokumentations- und Evaluationsinstrumente. In einem von fünf Betrieben (Fallbeispiel 3) mit inhaltlichem Ausbildungsplan wurde dieser zu einem multifunktionalen Instrument weiterentwickelt. Die Übergänge von Ausbildungsplänen, die ausschließlich Input-Charakter haben, zu Planungshilfen, die auch während des Ausbildungsprozesses und im Zusammenhang mit einer Rückschau aktiv genutzt und geformt werden, sind fließend.

Festzuhalten bleibt, dass schriftliche Ausbildungspläne, seien sie zeitlich (Kategorie 3) oder inhaltlich (Kategorie 4) konzipiert, nur einen Teil der schriftlich festgehaltenen Ausbildungsplanung wiedergeben; sie sind vielmehr ein Part eines größeren Sets von Planungs-, Monitorings- und Dokumentationshilfen. Wenngleich die schriftlichen Ausbildungspläne in erster Linie Input-Dokumente darstellen, so werden sie durch die oben beschriebenen prozessbegleitenden Verfahren auch zu Prozessqualitätsinstrumenten.

Das entspricht dem Modell des „Plan-Do-Check-Act-Zirkels“, das in der Qualitätssicherung die Notwendigkeit vorsieht, vier Phasen zu durchlaufen. Wie Tabelle 7 verdeutlicht (siehe „Folgerungen aus den drei Fallbeispielen“), kann die Gesamtheit der identifizierten Planungsinstrumente den Tätigkeitsabschnitten Planen, Umsetzen, Überprüfen und ggf. Anpassen zuge-

ordnet werden. Im Falle der bundesweit operierenden Unternehmenskette (Fallbeispiel 3) ist der betriebliche Ausbildungsplan soweit fortentwickelt, dass er über alle vier Phasen hinweg eingesetzt werden kann.

Das Interviewmaterial ermöglicht die Untersuchung vieler weiterer Aspekte, die im Zusammenhang mit der betrieblichen Ausbildungsplanung von Bedeutung sind. Besonders aussichtsreich erschien den Projektverantwortlichen die empirische Datengrundlage für die weitere Untersuchung der betrieblichen Rollenverteilung in Bezug auf die Ausbildungsplanung (siehe Exkurs 1) sowie der Gründe für die Art der Gestaltung und Nutzung inhaltlicher Ausbildungspläne (siehe Exkurs 2). Im Folgenden wird beiden Fragestellungen gesondert nachgegangen.

## Exkurs 1: Autonomie und Zuständigkeiten bei der Ausbildungsplanung

In den Unternehmen sind es verschiedene Akteurinnen und Akteure, die bei der Ausbildungsplanung beteiligt sind und jeweils unterschiedliche Rollen übernehmen. So gibt es insbesondere in den mittleren und größeren untersuchten Betrieben Ausbildungsleitende, die zumeist von der Personalverwaltung aus für den Betrieb die Ausbildungsplanung übergeordnet steuern. In den Fachabteilungen arbeiten sogenannte „Ausbildungsbeauftragte“, die die betriebliche Umsetzung der Ausbildungsplanung verantworten und zusammen mit weiteren Beschäftigten, die als ausbildende Fachkräfte am Arbeitsplatz ausbilden, ohne ggf. selbst über eine Qualifikation auf Basis der Ausbilder-Eignungsverordnung verfügen, die Ausbildung in der Praxis realisieren. Letzteren obliegt der Hauptteil der Ausbildungsleistung: In Stunden je Auszubildenden gemessen sind Personen, die parallel zu ihren Arbeitsaufgaben mit der Ausbildung betraut sind, mit dieser Aufgabe rund 70 Prozent ihrer Arbeitszeit beschäftigt (vgl. SCHÖNFELD/WENZELMANN/PFEIFER 2024, S. 14f.). Vor diesem Hintergrund wurde auch untersucht, wo die jeweiligen Zuständigkeiten der Beteiligten im Hinblick auf die Ausbildungsplanung beginnen und aufhören.

Zu dieser Fragestellung wurde uns in der Vertriebsorganisation eines Industrieunternehmens folgendes Vorgehen geschildert:

„[...] die Ausbildungsbeauftragten bekommen spätestens einen Monat vor Beginn des Einsatzes in dem Bereich von mir eine E-Mail [...], die habe ich Ihnen hier mal mitgebracht. Wo halt drinsteht, dass der Auszubildende kommt, für welchen Zeitraum, da ist der Ausbildungsrahmenplan angehängt, damit die Ausbildungsbeauftragten sich nochmal die entsprechenden Punkte dort halt raussuchen können, und die für den Bereich wichtig sind.“ (0112, 131)

In diesem Betrieb erhalten die Ausbildungsbeauftragten mittels einer zumindest zum Teil standardisierten E-Mail das Material – inklusive Ausbildungsrahmenplan –, welches sie berücksichtigen sollen. Wie in anderen Unternehmen auch ist hier zu beobachten, dass die Ausbildungsleitungen das Ausbildungsgeschehen nur bis zur Grenze eines Unternehmensbereichs begleiten oder anleiten. Mit der Versendung der E-Mail wird zwar eine sehr grobe zeitliche Planung kommuniziert („[...] dass der Auszubildende kommt, für welchen Zeitraum [...]“), wie allerdings die verbindlich zu vermittelnden Ausbildungsinhalte aus dem beigefügten Ausbildungsrahmenplan in die betriebliche Ausbildungspraxis übersetzt werden sollen, das liegt in der Verantwortung der Ausbildungsbeauftragten in den Fachabteilungen („[...] damit die Ausbildungsbeauftragten sich nochmal die entsprechenden Punkte dort halt raussuchen können“).

In einem Großteil der Interviews zeigt sich, dass das Ausbildungspersonal in den Fachabteilungen eine hohe Autonomie hat, also eher wenig Vorgaben, aber auch ggf. wenig Unterstützung durch die Ausbildungsleitung erhält – falls eine solche vorhanden ist.

In einem großen IT-Unternehmen wurde erklärt:

„Also, wir überlassen tatsächlich den Ausbildern so ein bisschen, wie die das dann machen. Die meisten nehmen sich tatsächlich den Ausbildungsrahmenplan, schreiben den für sich um, und der ist dann auf Firma A [Name geändert] zugeschnitten, was ich auch unterstütze, was ich auch in Ordnung finde. Ich sage dann immer, okay, guckt, dass die elementaren Dinge abgedeckt sind. Und dann ist das aber in Ordnung,

dass die das dann so für sich strukturieren. Das ist natürlich dann immer von Ausbilder zu Ausbilder unterschiedlich, ein Ausbilder, der das schon seit 15 Jahren macht und seinen 16. Azubi dasitzen hat, dem traue ich zu, dass der das so aus dem Effeff macht.“ (0104, 102)

In diesem Unternehmen ist es die Aufgabe des Ausbildungspersonals, die Bestimmungen des Ausbildungsrahmenplans in die Welt des Unternehmens sowie in Lerngelegenheiten zu überführen. Die Ausbildungsleitung ist darüber informiert, dass dies schriftlich geschieht und dass der Ausbildungsrahmenplan hierfür die Grundlage darstellt. Eine Kontrolle dieser verschriftlichten Teilpläne wird jedoch nicht vorgenommen; das „Gucken, ob die elementaren Dinge abgedeckt sind“, obliegt den Autorinnen und Autoren der Pläne selbst.

Beschrieben wird hier eine arbeitsteilige Aufgabenerfüllung, die auf dem Vertrauen der Ausbildungsleitung gegenüber dem ausbildenden Personal beruht. Der Halbsatz „dann ist das aber in Ordnung“ bringt dies zum Ausdruck.

Beim Schlussteil dieses Zitats ist die Erwähnung eines erfahrenen Ausbilders interessant, dem man mehr Vertrauen entgegenbringt („dem traue ich zu, dass der das so aus dem Effeff macht“). Im Umkehrschluss kann hier nur vermutet werden, dass dieselbe Ausbildungsleitung Ausbilderinnen und Ausbilder mit geringerer Erfahrung bedarfsgemäß enger begleitet.

Zu dem Vorgehen in einem mittelgroßen IT-Unternehmen, in dem Versetzungspläne die einzige schriftliche Form der Planung darstellen, führt die Ausbildungsleitung aus:

„[den Versetzungsplan] für drei Jahre, das haben wir tatsächlich für die komplette Zeit schon gemacht, aber wie dann die Aufgaben in den verschiedenen Bereichen aussehen, da gibt es keinen Plan. Das ist auch, ehrlich gesagt, jeder Abteilung so ein bisschen selber überlassen.“ (0105, 77)

Die explizite Nachfrage, ob die Bereiche autonom seien, wurde bejaht. Die Ausbildungsleitung übernimmt hier also die Aufgabe, die Ausbildungsbereiche, die zur Abdeckung der Anforderungen der Ausbildungsordnung notwendig sind, auszuwählen und die Reihenfolge dieser Stationen zu organisieren. Es zeigt sich erneut: Dort, wo die Schwelle zum Innenleben einer Fachabteilung beginnt, endet das Agieren der Ausbildungsleitung. Die Frage, welche Verantwortung und demzufolge welche Durchgriffsrechte die Unternehmensführung der Ausbildungsleitung übertragen hat bzw. welche Unterstützung sie dieser im Konfliktfall gewährt, muss an dieser Stelle offenbleiben.

In der im Sample vertretenen Unternehmensgruppe geht die Autonomie der Einzelunternehmen in der Ausbildung so weit, dass die zentrale Ausbildungsleitung keine Aussage darüber treffen kann, ob vor Ort mit schriftlichen Planungsunterlagen jenseits des zentralen Versetzungsplans gearbeitet wird; sie sieht dies jedoch als sehr unwahrscheinlich an:

„Kann ich mir nicht vorstellen, ehrlich gesagt.“ (0106, 160)



## Exkurs 2: Gründe für die spezifische Gestaltung und Nutzung inhaltlicher Ausbildungsplanung

Die gewonnenen Erkenntnisse zu Existenz und Art der Ausbildungsplanungen werfen Fragen nach der Motivation und den Gründen auf: Warum werden oder wurden die Pläne so erstellt und nicht anders?

Auf Basis aller im Projektverlauf durchgeführten qualitativen Interviews wurde hinsichtlich dieses Erkenntnisinteresses mit spezifischen Interviewfragen, aber auch mit der Auswertung indirekter Items gearbeitet. Abgesehen von Erkenntnissen zu Verfahrens- und Teilaspekten der Genese von Ausbildungsplänen, die sich meist gesprächsimmanent ergaben, zielten zwei Fragen des Leitfadens auf die Eruiierung der betrieblichen Ausbildungskultur. Dieses Vorgehen folgt der These, dass die Motivation für Ausbildungsplanung auf der Intention basiert, durch eine bestimmte Planung bestimmte Ziele zu erreichen. Im Umkehrschluss heißt das: Sind die Ziele der Ausbildung bekannt, ergeben sich daraus möglicherweise nützliche Erkenntnisse zu den Gründen für spezifisches Planungsverhalten.

In diesem Zusammenhang werden im Folgenden zunächst Interviewantworten aus den fünf qualitativ interviewten Betrieben mit inhaltlichem Ausbildungsplan hinsichtlich der beiden folgenden Fragen ausgewertet:

- ▶ „Was ist aus Ihrer Sicht eine gute Ausbildung?“
- ▶ „Was müssen Ihre Auszubildenden am Ende der Ausbildung können?“

### **Ziele der Ausbildung**

Auf die Frage, was aus der Perspektive der interviewten Person eine gute Ausbildung sei, gab es in vier von fünf Fällen Antworten, die sich direkt auf die gesetzlich vorgeschriebenen Standards bezogen.

So gab die Ausbildungsleiterin des mittelständigen Dienstleistungsunternehmens an, dass gute Ausbildung sich dadurch auszeichne, dass der an der Ausbildungsordnung angelehnte Ausbildungsplan innerbetrieblich gut umgesetzt werde (0107, 22; ähnlich: 0111, 26).

Die Antwort der Ausbildungsleitung in der Behörde geht in dieselbe Richtung:

„Eine gute Ausbildung ist, wenn man sich – oder der Ausbilder – auf jeden Fall an die Ausbildungsordnung hält, eben sehr darauf achtet, dass die Inhalte, die da eben beschrieben sind, abdeckt und die auch so abdeckt, dass da auch eine Überprüfung stattfindet, schon bevor eigentlich die Prüfung(en) eintreten [...]“  
(0101, 17)

In einem weiteren Interview wird kein Bezug auf die Ausbildungsordnung, sondern auf die Abschlussprüfung genommen. So heißt es dort, dass man gute Ausbildung mit einer sehr guten Vorbereitung auf die Prüfungen verbinde (0109, 42).

Aus der Gesamtheit der Äußerungen lässt sich ablesen, dass die Ausbildungsplanung auf den gesetzlichen Vorgaben basieren sollte, damit sichergestellt ist, dass die Umsetzung den Anforderungen genügt.

Dahinter steht das Selbstverständnis, dass die bereits auf Systemebene erarbeiteten curricularen Inhalte Basis und Ausgangspunkt für betriebliche Ausbildungsleistungen darstellen, die als gesetzt und not-

wendig gelten. Es gibt keine Hinweise darauf, dass es als Aufgabe der Ausbildungsbetriebe betrachtet wird, sich mit der Qualität der Ausbildungsordnung auseinanderzusetzen. Allerdings wird die Motivation formuliert, über die in den Ausbildungsordnungen festgelegten Anforderungen hinauszugehen – womit man deren Eigenschaft als Mindeststandard gerecht wird.

So gilt es nach Auskunft einer Interviewpartnerin aus der Unternehmenskette, „noch eine Schippe drauf zu legen“ (0110: 47), oder, wie es in der Behörde heißt: „Wir möchten nicht nur [...] die reguläre Ausbildung nach der Ausbildungsverordnung [...] zur Verfügung stellen, sondern auch gern noch mehr [...]“ (0101, 17).

Alle fünf Interviews zeigen in starker bis sehr starker Ausprägung, dass sich die betriebliche Aufmerksamkeit auf den Umsetzungsprozess fokussiert. Die größte Energie fließt demnach dahin, im Kontakt mit den Auszubildenden kontinuierlich zu beobachten, ob die Ausbildungsumsetzung den planerischen Vorgaben genügt. So wird davon gesprochen, dass „die gesamte Ausbildungszeit letztendlich die Prüfungsvorbereitung“ sei, und es sich um ein zentrales Element handle, sich die Ergebnisse von Zwischenprüfungen anzuschauen und „regelmäßig im Austausch zu sein in den Feedbackgesprächen und diese gesamte Zeit einfach [...], bewusst auch für die Prüfungsvorbereitung zu nutzen“ (0110, 75; ähnlich 0109, 52).

Dieses Bemühen um ein fortgesetztes Monitoring des Ausbildungsgeschehens wird durch den Einsatz verschiedener Instrumente für die Bereiche Berichtswesen und Feedbackverfahren deutlich.

Im Unterschied zu eng an den gesetzlichen Standards angelehnten Antworten wurde in Bezug auf die Frage nach „guter Ausbildung“ in vier von fünf Fallbeispielen im Interview thematisch weiter ausgeholt: Man wolle die jungen Leute „auf das Arbeitsleben vorbereiten“ (0101, 39). So sollen sie nach der Ausbildung „wirklich an ihrem Arbeitsplatz, auf dem sie übernommen werden, qualitativ gut eingesetzt werden können. „Dabei sei es wichtig, die theoretischen Inhalte zu beherrschen, und dass sie „sich in dem Team, in dem sie dann tätig sind, wirklich hervorragend einbringen können“ (0101, 21; ähnlich auch 0111, 40). Eine gute Ausbildung sei dann gegeben, so wird es im Interview mit Vertreterinnen einer Unternehmenskette formuliert, „wenn der Auszubildende am Ende seiner Ausbildungszeit auch fähig ist [für] die Tätigkeiten, die in seinem Beruf anfallen werden, [...] damit meine ich nicht nur fachlich, sondern auch für die Veränderungen, die er in seinem Berufsleben durchlaufen wird“ (0110, 22). Grundsätzlich solle es die Ausbildung den Auszubildenden ermöglichen, „[sich] beruflich in [ihrem] Handlungsumfeld bewegen und sich mit einem Beruf verbinden [zu können]“ (ebd.). An anderer Stelle heißt es, man wolle die Auszubildenden „wirklich bestmöglich qualifizieren, dass die nachher auf dem Arbeitsmarkt wirklich auch nachgefragt werden [...]“ (0101, 17).

Aus diesen Zitaten lässt sich grundsätzlich – gemäß dem BBiG – das übergeordnete Ausbildungsziel beruflicher Handlungsfähigkeit herauslesen, das die Vermittlung sowohl berufsbezogener fachlicher als auch übergeordneter personaler Kompetenzen (Sozialkompetenz und Selbstständigkeit) einschließt und letztlich zu einer verbesserten Beschäftigungsfähigkeit führen soll. Es geht demnach auch um das „Sich-Aneignen“ eines Berufes, und darum, die Sicherheit für selbstständiges berufliches Handeln zu erlangen.

Im weiteren Verlauf der Interviews wurde weiter danach gefragt, was die Auszubildenden können müssen, um die dargelegten Ziele zu erreichen. Hier zieht sich der Anspruch, die Auszubildenden mögen Selbstständigkeit, das Übernehmen von Verantwortung, Prozessverständnis und Reflexionsfähigkeit erlangen, wie ein roter Faden durch die Beiträge. So heißt es etwa, es gehe darum, die Auszubildenden in ganze Prozesse mit hineinzunehmen, damit sie auch „den ganzen Zusammenhang“ verstehen und sie

lernen, wie es ist, dass „das Team oder die Kollegen auch von dem Arbeitsergebnis [des oder der Auszubildenden] auch abhängig sind“ (0101, 25).

In demselben Interview wird im Zusammenhang mit der Erläuterung einer Lernstanddokumentation, die in dem Betrieb während des Ausbildungsprozesses genutzt wird, formuliert, Auszubildende müssten auch lernen, ihr eigenes Handeln zu reflektieren (0101, 100).

In der bundesweit agierenden Unternehmenskette wird hervorgehoben, dass die Jugendlichen eigene Lösungswege entdecken lernen und sich im Gespräch mit anderen Anregungen holen sollen, denn das Unternehmen brauche letztlich solche Mitarbeitenden, „die eigene Wege denken, die Dinge mal hinterfragen, die mal anders denken [...]“ (0110, 155).

In dem Interview mit dem Dienstleistungsunternehmen wird darauf hingewiesen, dass man keine Arbeitsaufgaben simuliere, sondern dass die Auszubildenden etwa im Bereich Personalwesen und Bewerbungsverfahren den „kompletten Prozess begleiten“ und, zunächst unter Anleitung, aber dann sehr schnell selbstständig Aufgaben übernehmen (0107, 58). Eigenständigkeit wird also als wichtiges Ausbildungsziel identifiziert, was methodisch-didaktisch Herausforderungen bereithält, wie das folgende Zitat zum Ausdruck bringt:

„[...] lasse ich das schon mal laufen [oder] gehe [ich] nach den ersten Erlebnissen ins Gespräch, [...]. Um einfach zu verhindern, dass es zu starken Frustrationen oder auch zu, ja, das kann ja auch wirtschaftlich nicht so gut sein, wenn man jetzt zwei, drei Wochen irgendwas reinsteckt oder eine Entscheidung trifft, die vielleicht nicht tragbar ist für das Unternehmen. [...]. Das heißt, es ist auch hochkomplex für den Ausbilder.“ (0110, 37)

Hier wird deutlich, dass das ausbildende Personal die Aufgabe zu lösen hat, unter Berücksichtigung pädagogischer und wirtschaftlicher Abwägungen den jungen Erwachsenen den richtigen Grad an Freiheit einzuräumen, um durch das Sammeln eigener Erfahrungen die Fähigkeit zur Eigenständigkeit zu stärken. Dabei wird auf die Entwicklung von Selbstständigkeit gesetzt, indem man „auf Augenhöhe“ mit den Auszubildenden spricht, wobei es dem Selbstverständnis nach in die pädagogische Verantwortung fällt, „Überforderung“ zu vermeiden:

„[...] also im Grunde genommen werden sie [die Auszubildenden] ja so betrachtet, wie ja, wie Kollegen [...]. Wir differenzieren da eigentlich nicht, es sei denn, wir müssen differenzieren, aber erst mal sagen wir: Ihr seid genauso wie wir vollwertige Mitarbeiter, von der Denke her, natürlich nicht von der Anforderung her.“ (0107, 100)

Bei diesem Fallbeispiel ist herauszustellen, dass in Bezug auf das Ausbildungsgeschehen von der Interviewten großen Wert auf eine angenehme Atmosphäre gelegt wird („Spaß haben“). Hier und in anderen Interviews äußert sich darin die Vorstellung, auf diesem Weg optimale Bedingungen für eine gedeihliche Entwicklung zu schaffen (ähnlich 0109, 212 und 0111, 28). Deutlich wird die skizzierte Haltung an verschiedenen Stellen. Hier heißt es exemplarisch:

„Also, das ist so für mich das Wichtigste, diese Wertschätzung ist wichtig, Anerkennung ist wichtig, Spaß haben, Freude haben. Die sollen, wenn sie so in zehn, 20, 30 Jahren zurückdenken, sollen die sagen: Ja, genau, super, dass ich eine Ausbildung gemacht habe. Das ist mein Ziel, weil ich kann das sagen, ich habe heute noch Kontakt zu meinem Ausbilder und ich habe die [19]84 gemacht!“ (0107, 316)

Hervorgehoben wird im Verlauf dieses Interviews die Verantwortung als Ausbildungsbetrieb, die jungen Leute in einer wichtigen Lebensphase zu begleiten und zu unterstützen.

„[...] es ist ja gerade so der Zeitraum, wo die ja auch so privat sich so toll entwickeln, also finde ich jedenfalls fantastisch das zu beobachten diese drei Jahre.“ (0107, 208)

So ist es eines der Ziele der Ausbildung, den Auszubildenden durch geregelte Austausche und Feedbackgespräche dabei zu helfen, herauszufinden, welche berufliche Richtung sie im bereits gewählten Feld einschlagen wollen. In diesem Kontext wird eine Ausbildung dezidiert von der Einarbeitung eines neuen Mitarbeitenden abgegrenzt:

„Das unterscheidet ja jemand, der neu als ausgelernte Kraft in ein Unternehmen kommt. Da ist der Unterschied, die werden angeleitet, und dann sind die für eine bestimmte Aufgabe vorgesehen und dann machen die die, Punkt. Den Auszubildenden möchte ich die Möglichkeit geben, in verschiedenste Aufgaben und Themen reinzuzucken. Um selbst herauszufinden, wo die eigenen Interessen und Schwerpunkte sind.“ (0107, 88)

Letztlich spricht aus diesen Äußerungen eine fürsorgliche, pädagogisch-didaktisch reflektierte Haltung gegenüber den Auszubildenden. Es beruht auf dem Bewusstsein für die besonderen Chancen und Herausforderungen, die diese Lebensphase der jungen Menschen mit sich bringt – aufseiten der Jugendlichen und des ausbildenden Personals.

Die dargelegten Ausbildungsziele will man mit einem planvollen Vorgehen, das durch schriftliche Ausbildungspläne unterstützt wird, erreichen. Dabei sollen die Pläne nicht nur auf der ausbildenden Seite für Transparenz und Überblick sorgen, sondern insbesondere auch aufseiten der Auszubildenden:

„[...] weil uns halt wichtig ist, dass die Auszubildenden halt auch wissen, worauf kommt es in der Ausbildung an, worauf basiert die überhaupt [...].“ (0101, 60)

In Bezug auf die Lernorte wird in den Fallbeispielen auf den geplanten regelmäßigen Wechsel von Ausbildungsorten innerhalb und außerhalb des Betriebes gesetzt (z. B. in verschiedenen Fachabteilungen, ggf. auch im Rahmen einer externen Ausbildungsphase bei einem kooperierenden Betrieb oder eines Auslandsaufenthaltes). In dem Dienstleistungsbetrieb (Fallbeispiel 1) wird etwa halbjährlich gewechselt: „Wir haben das extra so gemacht, [...] wir wollen ein bisschen Dynamik in die Ausbildung reinbringen und wechseln deswegen“ (0107, 40).

Dabei wird zudem der Idee gefolgt, dass ein wiederholtes Rotieren in denselben Fachbereich dazu dienen würde, Erfahrungen auf unterschiedlichen Niveaus zu intensivieren, und es dadurch zu einer „inhaltlichen Anreicherung“ oder zu einem Job-Enrichment komme, was durch weniger Routinearbeiten und mehr höherwertige Tätigkeiten charakterisiert würde (0107, 88).

Eine Ausbildungsbeauftragte der Unternehmenskette (Fallbeispiel 3) verweist auf die Notwendigkeit, dass Auszubildende eine bestimmte Dauer in einem Arbeitszusammenhang sein müssen, um ihnen die Vermittlung von personalen Kompetenzen wie Teamfähigkeit zu ermöglichen:

„Wir achten sehr darauf, dass die Ausbildungszeiten in einzelnen Teams recht lange sind, damit auch wirklich eine echte Arbeit im Team stattfinden kann.“ (0110, 33)

Hier liegt der Fokus eher darauf, nicht zu häufig zu wechseln, damit die Auszubildenden durch eine ausreichend lange Verweildauer die Möglichkeiten erhalten, Arbeitsprozesse möglichst umfänglich zu verstehen und im zweiten Schritt mitzugestalten. Das erfordert von den an der Ausbildungsplanung beteiligten Akteurinnen und Akteure eine fundierte Kenntnis der Arbeitszusammenhänge:

„Also, wir gehen nicht strikt so vor, dass wir gerade beim Kaufmann für Büromanagement die Auszubildenden von Abteilung zu Abteilung schicken, nur damit quasi auf dem Papier das stimmt, dass sie bei Finanz und Controlling waren, sondern wir gucken: Wo geht es im Zusammenhang und in der Arbeit.“ (0110, 35)

Festzuhalten ist hier, dass die Gestaltung des Ausbildungsplanes mit den dort verzeichneten Wechseln nicht nur der Abdeckung der im Ausbildungsrahmenplan aufgeführten Ausbildungsinhalte dient, sondern einem reflektierten didaktischen Verständnis sowie einem spezifischen Selbstverständnis von Ausbildung folgt. Dieses impliziert das Bild von Auszubildenden, die sich in einer wichtigen Lebensphase befinden und dabei unterstützt werden sollen, die verschiedenen Arbeitsprozesse zu erfassen und auf der Basis selbstständig und im Austausch mit den anderen Beschäftigten zu agieren, sich beruflich zu orientieren und sich ganzheitlich zu entwickeln. Diese Herausforderung spiegelt sich vor allem in den Teilen der Pläne wieder, die zum Monitoring und für Feedbackprozesse genutzt werden. Hier ist das multifunktionale Planungsinstrument der Unternehmenskette (Fallbeispiel 3) zu nennen, das den Fokus auf die Herausbildung der eigenständigen Planungsfähigkeit der Auszubildenden legt. In den übrigen Fällen wird die Umsetzung der Schritte, die das Erreichen dieser über das Fachwissen hinausgehenden Ausbildungsziele möglich machen sollen, weniger durch die inhaltlichen Ausbildungspläne, sondern in erster Linie durch die ergänzenden Feedback- und Berichtsinstrumente gestützt.

---

### 5.1.4 Fazit: Die betriebliche Ausbildungsplanung

Wie diese Studie bisher zeigt, gestaltet sich der Umgang der Betriebe mit der Aufgabe, Ausbildung zu planen, unterschiedlich.

Auf Basis der Gesamterhebung kann festgehalten werden, dass die Ausbildungsplanung mit 59 Prozent häufiger schriftlich (formal) als nichtschriftlich durchgeführt wird. Die Ergebnisse der Hauptuntersuchung lassen zudem den Schluss zu, dass kleine Betriebe seltener schriftliche Ausbildungspläne ausarbeiten. Insofern verwundert es nicht, wenn Handwerksbetriebe am häufigsten nichtschriftlich planen, befinden sich doch im Ausbildungsbereich Handwerk überproportional häufig kleine Unternehmen.

Differenziert man den Bereich der nichtschriftlichen Ausbildungsplanung für das Handwerk weiter, dann zeigt sich, dass mit 50 Prozent ganz überwiegend informell (Kategorie 2, siehe Kapitel 5.1.1) und mit fünf Prozent nur zu einem geringen Anteil situativ (Kategorie 1) geplant wird, weshalb Kategorie 1 eine zu vernachlässigende Größe ist.

Die quantitative Telefonbefragung ergab für alle untersuchten Berufe, dass nur drei Prozent der 1.343 Ausbildungsbetriebe situativ plant (Kategorie 1). Auf Basis der hier zugrunde gelegten Definition der Planungsarten kann davon ausgegangen werden, dass in diesen Fällen nur wenige konzeptionelle und didaktische Überlegungen angestellt werden und sich die Ausbildung flexibel aus den täglichen Betriebsabläufen ergibt. Man scheint hier mit Blick auf die Erfüllung des Anspruchs einer guten Ausbildung auf die weiteren Lernorte zu vertrauen.

Nur 38 Prozent aller untersuchten Betriebe planen informell (Kategorie 2). In diesen Fällen liegt zwar ebenfalls keine schriftliche Planung vor, aber die ausbildenden Betriebe achten bewusst darauf, dass alle gemäß Ausbildungsordnung zu vermittelnden Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten während der Ausbildung vermittelt werden.<sup>25</sup> Somit zeigt sich auch in der Gesamtbefragung, dass die situative Ausbildungsplanung eine Randerscheinung darstellt.

Grundsätzlich gilt für die nichtschriftliche Ausbildungsplanung, dass es der Umstand der Nichtschriftlichkeit schwierig macht, nachvollziehbare, vertiefte Erkenntnisse über diese Form der Ausbildungsplanung zu gewinnen. Hinweise geben diesbezüglich die Auswertungen der qualitativen Interviews für die beiden entsprechenden Betriebe, die Kaufleute für Büromanagement ausbilden. Sie weisen im Falle des situativ planenden Betriebes eine Selbsteinschätzung der Ausbildungsverantwortlichen nach, die auf den Umstand baut, dass in kleinen, ggf. nicht spezialisierten Betrieben die Rahmenbedingungen die Vermittlung einer guten Ausbildung in gewisser Weise sichern: Aufgrund der überschaubaren Größe des Betriebes würden Auszubildende „nah an allem dran“ sein, „alles mitbekommen“ und somit eine umfassende Ausbildung erhalten – auch ohne schriftlich-formale Planung. Dies wiederum stützt die Plausibilität des oben dargelegten Befundes, dass es eher die kleinen Ausbildungsbetriebe sind, die nichtschriftlich planen. Darüber hinaus zeigte sich aufseiten des Ausbildungsverantwortlichen ein explizites Vertrauen in die weiteren Lernorte (berufliche Schule, ÜBS), die den Part der systematisch-strukturierten Vermittlung von Ausbildungsinhalten verlässlich übernehmen.

Betrachtet man die Ausbildungsbetriebe gesondert, die den Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement ausbilden, so kommt man mit 15 Prozent auf einen erheblich niedrigeren Wert für die informelle Planung (siehe Abbildung 2 und Abbildung 3, S. 24), auch die situative Planung ist etwas seltener bei den Bürokaufleuten zu beobachten (2 % in Abbildung 2 vs. 3 % in SCHREIBER u a. 2023, S. 30).

---

<sup>25</sup> Die entsprechende Antwortkategorie in der quantitativen Telefonbefragung zur Frage „Wie organisieren Sie in Ihrem Betrieb den Ablauf der Ausbildung?“ lautet: „Wir achten darauf, dass die Auszubildenden alle Aufgaben, die zu ihrem Ausbildungsberuf gehören, kennenlernen; einen schriftlichen Plan haben wir jedoch nicht.“

Damit ist zu resümieren, dass bei den untersuchten Betrieben, die den Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement ausbilden, eine nichtschriftliche Planung seltener vorkommt als dies für alle in der Gesamterhebung untersuchten Berufe der Fall ist. Zu den Gründen hierzu kann nur spekuliert werden. Es mag sein, dass die schriftliche Ausarbeitung von Planungsunterlagen und weiteren Materialien für den Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement berufsprägend ist und damit der Schritt hin zu einer schriftlichen Ausarbeitung eines Ausbildungsplanes kleiner ausfallen mag, als dies bei anderen Berufen der Fall ist.

Aufgrund der vergleichsweise hohen Schriftlichkeit der Ausbildung ließen sich zur formalen Ausbildungsplanung differenziertere Einblicke und Erkenntnisse gewinnen. Insbesondere in Bezug auf die inhaltliche Ausbildungsplanung (Kategorie 4) konnte eine breite Heterogenität beobachtet werden, die in drei Fallbeispielen herausgearbeitet wurde.

Grundsätzlich steigt, wie oben festgehalten, mit der Größe des Ausbildungsbetriebs die Wahrscheinlichkeit, dass Ausbildung formal, also schriftlich geplant wird. Dabei wird am häufigsten mit einem Versetzungsplan gearbeitet (Kategorie 3), dem in dieser Befragung am häufigsten vorgefundenen Ausbildungsplantypus. Dieser wird bei den Betrieben, die mit inhaltlichem Ausbildungsplan ausbilden, auch zusätzlich eingesetzt. Somit haben die über qualitative Interviews untersuchten Betriebe, die den Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement ausbilden, zusammen mit der inhaltlichen immer auch eine zeitliche Ausbildungsplanung.

Die Entwicklung und Ausgestaltung inhaltlicher Ausbildungspläne weisen u. a. in Bezug auf die Art der schriftlichen Übersetzung vorgeschriebener Ausbildungsrahmenplaninhalte in den betrieblichen Kontext eine Varianz auf, die sich in verschiedenen Elaborationsstufen festhalten lässt. Die Ausdifferenziertheit und Komplexität von inhaltlichen Ausbildungsplänen und deren Einsatz zeigen eine große Spannweite auf. Sie reicht von eher einfach gestalteten tabellarischen Dokumenten bis zu multifunktionalen Planungstools, die, neben Informationshilfen und weiteren Materialien, auch Dokumentations-, Feedback- und Evaluationsinstrumente integrieren und in einem Fall darüber hinaus prozessbegleitend von den Auszubildenden – im Austausch mit dem Ausbildungspersonal – weiter ausgearbeitet werden.

Ein solch elaboriertes Ausbildungsplanungstool hat das Potenzial, alle vier Phasen (Plan-Do-Check-Act) des EQAVET-Rahmenplanes abzudecken, und bietet somit die Grundlage für eine umfassende Qualitätssicherung.

Betriebe nutzen ihre inhaltlichen Ausbildungspläne in Kombination mit weiteren Instrumenten, auch wenn diese nicht, wie eben dargelegt, in einem Tool integriert sind (siehe Fallbeispiel 3). So werden die einzelnen inhaltlichen Ausbildungspläne zusammen mit weiteren ggf. existierenden Instrumenten in Kombination eingesetzt, etwa mit dem Ausbildungsnachweis. Durch diese parallele oder sukzessive Nutzung kann ebenfalls gemäß dem EQAVET-Rahmen eine umfassende Qualitätssicherung erreicht werden (siehe Tabelle 7).

Zu resümieren ist ferner, dass die Ausgestaltung von schriftlichen Ausbildungsplänen – auch im Falle von Versetzungsplänen – nicht nur einen administrativ-technischen Vorgang darstellt, sondern pädagogisch-didaktische Überlegungen beinhalten sowie betriebseigene Leitbilder zu der Frage, was gute Ausbildung ist, ausdrücken.

Häufig scheint es der Fall zu sein, dass Ausbildungspläne, insbesondere in Unternehmen mit Ausbildungsleitungen, arbeitsteilig entwickelt werden. Dabei ergaben die Untersuchungen eine hohe Autonomie der Fachabteilungen und des ausbildenden Personals, wenn es um die konkrete betriebliche Umsetzung der Ausbildungsinhalte geht. Dies ist insbesondere der Fall, wenn der Betrieb auf erfahrene Kolleginnen und Kollegen als ausbildendes Personal zurückgreifen kann.

In Fällen, in denen eine Ausbildungsleitung vorhanden ist, scheint es dieser zu obliegen, einen Ausbildungsplan mit mindestens grober Zeit- und Einsatzplanung zu konzipieren. Danach folgen Rückkopplungsprozesse mit den Fachabteilungen, ob diese Pläne grundsätzlich umsetzbar sind. Die Feinplanung darüber, wie die betriebliche Übersetzung der Ausbildungsinhalte konkret aussehen soll, wird dann den Ausbildungsverantwortlichen in den Fachabteilungen überlassen und nicht weiter kontrolliert. Dies impliziert ggf. auch die Frage, ob dort überhaupt weitere differenziertere Pläne ausgearbeitet werden.

Das empirische Material weist darauf hin, dass das Agieren der Ausbildungsleitungen an der Schwelle der Fachabteilungen endet. Das belegt einerseits ein hohes Vertrauen gegenüber der Kompetenz des ausbildenden Personals, andererseits bleibt offen, inwieweit dies auf Umsetzungsebene, etwa in Konfliktfällen, als fehlende Unterstützung erlebt wird. Somit ist das Ausbildungspersonal teilweise auf sich – und seine Erfahrungen und Qualifikationen – gestellt.

Die interviewte Person in der Ausbildungsleitung einer bundesweit operierenden Unternehmenskette mit der elaboriertesten inhaltlichen Ausbildungsplanung (Fallbeispiel drei) fasst diesen Punkt so zusammen:

„Frei raus heraus, ich glaube, für einen Ausbilder, der das nebenberuflich macht, ist, wenn er auf sich alleine gestellt ist, so ein Ausbildungsrahmenplan eine totale Überforderung. Weil es sehr, sehr komplex ist, gerade wenn ich auf den Kaufmann für Büromanagement gucke mit den Wahlqualifikationen, sich da durchzufuchsen und zu verstehen: Was, um was geht es denn da und was muss ich machen und was können wir machen und in welchem Zeitraum? Und dann ist die Gliederung nochmal hinten angehängt, ich glaube, das ist wirklich, wirklich schwierig. Wir haben hier den Luxus, dass es uns gibt, die diese Übersetzungsleistung vornehmen, den Kollegen nochmal runterbrechen, erklären. Ich glaube, für so einen kleinen Betrieb, wo der Ausbilder das halt noch so nebenher macht oder so, ist das wirklich schwer. Und dann vielleicht die IHK vor Ort, um das zu übersetzen, wobei wir da jetzt auch gute und weniger gute Erfahrungen machen.“ (0110, 121)

Ganz grundsätzlich ergab die Untersuchung eine explizite Wahrnehmung aufseiten der Agierenden für die Herausforderung, Ausbildungspläne zu erstellen und diese umzusetzen. Exemplarisch wurde dies bei der Frage deutlich, wie differenziert Planungsunterlagen mit Blick auf Zeit- und Ressourcenaufwand geführt und wie häufig sie während des Ausbildungsprozesses aktualisiert werden sollen. So hängt die Entscheidung des ausbildenden Personals, inwieweit und wie häufig Lernorte neben den weitgehend festgeschriebenen Stationen, etwa den Berufsschulbesuchen, planmäßig gewechselt werden sollen, auch mit den betriebseigenen Wertevorstellungen in Bezug auf gelungene Ausbildungsverläufe zusammen. Am Beispiel der Suche von Ausbildungsverantwortlichen nach der geeigneten Dauer von Ausbildungsphasen wurde die Komplexität der Erstellung von Ausbildungsplänen beispielhaft ans Licht gebracht: In einem Fall sollen Auszubildende lange genug in Teams arbeiten, um Prozesse wirklich zu durchdringen; in einem anderen Fall möchte man, dass es auch genug Wechsel gibt, um ausreichend unterschiedliche Inhalte und Einflüsse zur Verfügung zu stellen. In diesem Zusammenhang wird je nach pädagogischer Schwerpunktsetzung über das Ausprobieren und das Sammeln von Erfahrungen eine Lösung gesucht, die sich in den entsprechenden Plänen manifestiert. Deutlich wird, dass dies eine herausfordernde Aufgabe darstellt, die zudem im Spannungsfeld von betrieblich-ökonomischen Interessen und pädagogisch-bildenden Anforderungen zu leisten ist, in dem sich das ausbildende Personal täglich bewegt.

Zu resümieren ist darüber hinaus, dass sowohl die Wahl als auch die Gestaltung und Nutzung von Plänen damit immer auch betriebliche Werte und Leitbilder in Bezug auf das, was unter guter Ausbildung verstanden wird, widerspiegeln.

Die Auswertung der qualitativen Interviews in Betrieben, die den Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement anbieten, belegt das Bemühen, eine über die Mindeststandards hinausgehende gute Ausbildung anzubieten. Es gibt hier vielfältige Belege für die Motivation, neben fachlichen Kompetenzen auch personale Kompetenzen wie Eigenständigkeit, Reflexionsfähigkeit und Prozessverständnis zu vermitteln sowie bei der beruflichen Findungsphase der jungen Menschen unterstützend zu wirken. Dies steht im Einklang mit dem in § 1 Abs. 3 BBiG festgehaltenen übergeordneten Ausbildungsziel der „beruflichen Handlungsfähigkeit“<sup>26</sup> und geht in der Tendenz im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung noch darüber hinaus.

Die Befunde belegen also das Bewusstsein aufseiten der Ausbildungsbeauftragten für die Lebenssituationen der Auszubildenden und der damit für die ausbildende Seite einhergehenden Verantwortung. Das Bemühen, während des Prozesses sowohl für die ausbildende als auch die auszubildende Seite fortlaufende Kenntnis und Einschätzungsfähigkeit hinsichtlich des Ausbildungsstandes zu haben, spielt in diesem Kontext eine große Rolle. Dies wird teils über schriftliche Ausbildungspläne, die als Grundlage für formalisierte Reflexions- und Austauschprozesse dienen, aber insbesondere auch über ergänzende Feedback- und Berichtsinstrumente adressiert.

## 5.2 Der Ausbildungsnachweis

Die Qualitätssicherung des dualen Ausbildungssystems basiert vornehmlich auf Input- und Output-Kriterien. Seltener beziehen sich verbindliche qualitätssichernde Elemente oder Instrumente auf den Umsetzungsprozess betrieblicher Ausbildung (vgl. BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG 2017, S. 8). In Kapitel 5.1 stellten wir fest, dass Varianten von betrieblichen Ausbildungsplänen vor Ausbildungsbeginn festgelegt werden und andere zu dynamischen Instrumenten werden, die während des gesamten Ausbildungsprozesses weiterbearbeitet werden.

Der Ausbildungsnachweis (auch Berichtsheft genannt) wird während der Ausbildung geführt und kann folglich nicht nur zum und nach Ausbildungsende, sondern insbesondere während des Ausbildungsprozesses qualitätssichernd wirken. Er eignet sich als Grundlage für Nachjustierungen während der Ausbildung.

### 5.2.1 Rechtliche Vorschriften und Empfehlungen

Die Vorlage eines von dem oder der Auszubildenden geführten und vom ausbildenden Personal abgezeichneten Berichtsheftes bei der zuständigen Stelle ist gemäß § 43 Abs. 1 Nr. 2 BBiG bzw. § 36 Absatz 1 Nr. 2 HwO eine Zulassungsvoraussetzung für die Abschlussprüfung. Der schriftliche Nachweis dient dazu, den fachlichen und zeitlichen Verlauf sowohl der betrieblichen als auch der berufsschulischen Ausbildung zu dokumentieren und dadurch für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar zu gestalten. Es handelt sich damit um eines der obligatorischen Instrumente zur Sicherung von Ausbildungsqualität im dualen System in Deutschland, das auf Systemebene erlassen und auf betrieblicher Ebene seinen Einsatz findet.<sup>27</sup>

---

26 So heißt es in § 1 des BBiG: „Die Berufsausbildung hat die für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt notwendigen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten (berufliche Handlungsfähigkeit) in einem geordneten Ausbildungsgang zu vermitteln. Sie hat ferner den Erwerb der erforderlichen Berufserfahrungen zu ermöglichen.“

27 Siehe das von DEQA-VET entwickelte Mehrebenenmodell zur Erläuterung der betrieblichen Qualitätssicherung im dualen Ausbildungssystem in Deutschland (vgl. BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG 2017, S. 37, 84ff.).

Darüber hinaus befasst sich die Empfehlung des BIBB-Hauptausschusses vom 09.10.2012, die am 01.09.2020 überarbeitet wurde, mit dem Führen von Ausbildungsnachweisen (vgl. BIBB-HAUPTAUSSCHUSS 2020). Demnach sollen Auszubildende das Berichtsheft täglich oder wöchentlich ausfüllen, wozu sie von den Ausbilderinnen und Ausbildern angehalten werden sollen. Letztere haben laut BBiG die Aufgabe, die Dokumentationen regelmäßig durchzusehen und die Eintragungen mindestens monatlich zu prüfen und abzuzeichnen (§ 14 Abs. 2 BBiG).

Vor diesem Hintergrund kommt dem Instrument „Ausbildungsnachweis“ eine hohe Relevanz für die prozessbegleitende Ausbildungs(-um)planung zu. Daher wurde in der quantitativen und der qualitativen Befragung des Forschungsprojektes danach gefragt, ob und, falls ja, auf welche Weise und aus welchen Gründen Betriebe den Ausbildungsnachweis nutzen.

### 5.2.2 Art der Nutzung, Häufigkeit der Kontrolle und Nutzungsziele

Die Befragungen der Ausbildungsleitungen zielten u. a. darauf ab, Informationen zur Nutzungsweise des Ausbildungsnachweises in der betrieblichen Ausbildungspraxis und zu seiner Relevanz als qualitätssicherndes Instrument zu erhalten. Wie im Methodenkapitel dargelegt, sind Unternehmen, die im Querschnittsberuf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement ausbilden, etwas größer als der Durchschnitt der ausbildenden Unternehmen. Dies lässt sich vor allem im Handwerk, etwas weniger deutlich aber auch in den anderen Ausbildungsbereichen beobachten. Wie bereits erwähnt, geht eine höhere Neigung zum Einsatz formaler Instrumente mit der Größe der Ausbildungsbetriebe einher.

Das Führen und Kontrollieren des Ausbildungsnachweises erfolgen nach den Ergebnissen der Telefonbefragung flächendeckend, denn keiner der Befragten gab an, dass im eigenen Betrieb „kein Berichtsheft geführt“ oder dieses „gar nicht“ kontrolliert werde.

In der Befragung erreichen bei einer den Vorschriften entsprechenden Nutzung des Berichtshefts die Betriebe, die im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement ausbilden, mit ca. sechs bis acht Prozentpunkten Differenz bessere Ergebnisse als alle befragten Betriebe. 88 Prozent der Ausbildungsbetriebe (vgl. Tabelle 8; gegenüber 84 % bei allen Berufen) folgen der Empfehlung des BIBB-Hauptausschusses, wovon 37 Prozent (gegenüber 27 %) mindestens alle zwei Wochen und damit häufiger als die mindestens einmal im Monat empfohlene Kontrolle durchführen (siehe Tabelle 8). Noch zehn (gegenüber 14) Prozent prüfen die Berichtshefte nur „mindestens halbjährlich“ und ein Prozent (gegenüber 2 %) sogar nur vor den Prüfungen, was darauf schließen lässt, dass diese Gruppe das Instrument des Ausbildungsnachweises zumindest von betrieblicher Seite aus nicht zur kontinuierlichen, prozessbegleitenden internen Evaluation von Ausbildungsqualität nutzt. Die Kontrollen vor den Prüfungen scheinen eher dazu zu dienen, der Erfüllung formaler Anforderungen zu genügen, die im Zusammenhang mit der Prüfungszulassung stehen.

Tabelle 8: Häufigkeit der Kontrolle des Berichtsheftes nach Ausbildungsbereich (in %)

Häufigkeit	Handwerk	Industrie und Handel	öffentlicher Dienst	alle Ausbildungsbereiche	zum Vergleich: alle Berufe
mindestens wöchentlich	26	26	33	27	19
mindestens alle zwei Wochen	8	9	15	10	8
mindestens monatlich	58	56	33	51	57
mindestens halbjährlich	8	8	17	10	14
nur vor den Prüfungen	0	1	2	1	2
gar nicht	0	0	0	0	0
kein Berichtsheft	0	0	0	0	0

Anm.: Die ersten drei Zeilen entsprechen § 14 Abs. 2 BBiG.

N = 237

Das bedeutet, dass die Ausbildungsbetriebe, die den Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement ausbilden, bei der Kontrolle des Ausbildungsnachweises laut BBiG überdurchschnittlich aktiv sind. Es ist eine Vermutung, dass in den Betrieben das Ausbildungspersonal, das für die Kaufleute für Büromanagement zuständig ist, eine höhere Affinität zu formalen Instrumenten hat als das Ausbildungspersonal für andere Berufe.

Im Vergleich der Ausbildungsbereiche fällt auf, dass das Handwerk (92 %) und Industrie und Handel (91 %) zu sehr hohen Anteilen die BIBB-Hauptauschussempfehlung befolgen. Überraschenderweise fällt im öffentlichen Dienst das Engagement mit 81 Prozent geringer aus, was zehn Prozentpunkte unterhalb des Durchschnitts liegt. Die Gründe hierfür sind unbekannt; gleichzeitig ist im öffentlichen Dienst der Anteil der Betriebe, die das Berichtsheft jede Woche kontrollieren, mit 33 Prozent am höchsten.

Des Weiteren wurde gefragt, für wie wichtig das Führen eines Berichtsheftes für die beiden Ziele „Dokumentation des Ausbildungsverlaufs für den Auszubildenden“ und „Rückmeldung zum Ausbildungsstand an den Betrieb“ gehalten werden (siehe Tabelle 9 und 10). Im Großen und Ganzen werden beide Ziele für ähnlich wichtig eingeschätzt. Beim Vergleich der Ausbildungsbereiche ist eine besondere Betonung beider Ziele im Handwerk festzustellen.

Tabelle 9: Zustimmung zum Ziel „Dokumentation des Ausbildungsverlaufs für die Auszubildende/den Auszubildenden“ bezüglich des Führens des Berichtsheftes (in %)

Dokumentation des Ausbildungsverlaufs für die Auszubildende/den Auszubildenden	Handwerk	Industrie und Handel	öffentlicher Dienst	alle Ausbildungsbereiche	zum Vergleich: alle Berufe
sehr wichtig	43	24	33	31	39
wichtig	25	4.850	41	41	35
weniger wichtig	29	26	22	26	18
nicht wichtig	4	2	4	3	7

N = 117

Tabelle 10: Zustimmung zum Ziel „Rückmeldung zum Ausbildungsstand an den Betrieb“ bezüglich des Führens des Berichtsheftes (in %)

Rückmeldung zum Ausbildungsstand an den Betrieb	Handwerk	Industrie und Handel	öffentlicher Dienst	alle Ausbildungsbereiche	zum Vergleich: alle Berufe
sehr wichtig	39	26	26	29	37
wichtig	43	44	48	44	34
weniger wichtig	14	26	22	22	20
nicht wichtig	4	5	4	4	9

*N* = 117

Anders als bei der Kontrolle des Berichtshefts fallen bei den Zielen des Berichtshefts die Werte für die im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement ausbildenden Betriebe nicht durchgängig höher aus als über alle Berufe hinweg: Bei den Kaufleuten halten 72 Prozent der Betriebe das Führen eines Berichtsheftes aus Dokumentationszwecken für Auszubildende für wichtig oder sehr wichtig und 73 Prozent als Rückmeldung zum Ausbildungsstand an den Betrieb; für alle Berufe lauten die beiden Werte 74 und 71 Prozent. Ein eindeutiger Trend liegt also nicht vor.

Vergleicht man für diese Arten von Ausbildungsbetrieben die Zustimmung zu diesen Zielen nur für das Handwerk, gibt es wieder einen Vorsprung für die Betriebe, die Bürokaufleute ausbilden: Mit 82 Prozent fällt die Zustimmung für die Aussage, dass das Führen eines Berichtsheftes im Hinblick auf das Ziel „Rückmeldung zum Ausbildungsstand an den Betrieb“ wichtig oder sehr wichtig sei, bei den Betrieben, die im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement ausbilden, etwas höher aus (vgl. Tabelle 10) als in der Gesamtbefragung. Dort stimmten nur 69 Prozent der befragten ausbildenden Betriebe im Bereich Handwerk dieser Aussage zu (vgl. SCHREIBER u. a. 2023, S. 55).

Die befragten Betriebe hatten im Rahmen der Telefonerhebung die Möglichkeit, weitere Gründe für das Führen eines Berichtsheftes zu nennen. Auch hier zeigen die Antworten, dass das Instrument Berichtsheft von den Ausbildungsbetrieben als gleichermaßen nützlich sowohl für die Auszubildenden als auch für die betriebliche Seite bewertet wird.

Für die Auszubildenden wird dargelegt, dass durch das Führen des Ausbildungsnachweises, neben der Formulierungsfähigkeit, die personalen Kompetenzen im Bereich Selbstständigkeit, z. B. Lernfähigkeit, Selbstorganisation, Selbstkontrolle, Disziplin und Eigenverantwortung, gefördert werde. Darüber hinaus ermögliche die schriftliche Routine eine kontinuierliche Festigung und Wiederholung des Lernstoffes sowie die Nutzung des Berichtsheftes als Nachschlagewerk.

Jeweils von mehreren Befragten wurden Antworten formuliert, die auf die Notwendigkeit eines geführten Berichtsheftes für die Prüfungszulassung hinweisen. Oft wird auch die Absicherung des Betriebes etwa im Falle eines Nichtbestehens der Abschlussprüfung genannt. In einem solchen Fall könne mithilfe eines Berichtsheftes gegenüber Dritten eine ordnungsgemäße und vollständige Vermittlung der vorgeschriebenen Ausbildungsinhalte belegt werden.

Des Weiteren werden für die betriebliche Seite in der quantitativen Telefonbefragung die Punkte bessere Übersicht und Kontrolle von vielen Befragten hervorgehoben. Das bezieht sich zum einen auf die Überprüfung der Leistungen und der Aufgabenerfüllung des/der Auszubildenden (auch an anderen Lernorten) und zum anderen auf die Ausbildungsleistung des Be-

etriebes, wobei letztere auch über einen Abgleich mit dem betrieblichen Ausbildungsplan und/oder dem Ausbildungsrahmenplan festgestellt wird.

Selten wird explizit auf die Möglichkeit des Feedbackgebens bzw. des gemeinsamen Reflektierens über die Inhalte und den Verlauf der Ausbildung verwiesen, für das der Ausbildungsnachweis laut Hauptausschussempfehlung eine gute Grundlage bilden könnte. Auch in den qualitativen Interviews bleibt eine Aussage wie die folgende die Ausnahme:

„Wöchentlich müssen die Ausbildungsnachweise geführt werden, und wir treffen uns einmal im Monat dazu. [...] da gibt es einen Regeltermin, und dann nehmen wir uns Zeit und besprechen die Inhalte.“ (0107, 48–54)

Es gibt also wenig Hinweise darauf, dass es für die „Intensivierung der Kommunikation zwischen Ausbildenden und Auszubildenden“ über – wie es in der genannten Hauptausschussempfehlung heißt – „erweiterte Modelle des gesetzlich vorgeschriebenen Ausbildungsnachweises“ schon ein ausreichendes Bewusstsein bzw. eine geübte Praxis gibt (BIBB-HAUPTAUSSCHUSS 2020, S. 2). Dies könnte auch bedeuten, dass erweiterte Formen des Berichtsheftes, die etwa eine Zuordnung der Ausbildungsinhalte zu den Berufsbildpositionen des Ausbildungsrahmenplanes durch den Auszubildenden vorsehen, noch nicht sehr verbreitet sind oder zumindest nicht im Sinne eines gegenseitigen Feedbacks genutzt werden.

Eine breite Zustimmung erhalten dagegen die Ziele der Kontrolle und Überprüfung, die sowohl bei den Auszubildenden (Selbstkontrolle) als auch auf betrieblicher Seite ansetzen und entsprechende Anpassungen der Ausbildungsqualität während des Ausbildungsverlaufes ermöglichen.

### 5.2.3 Handschriftliche oder digitale Nutzung?

Die oben genannte BIBB-Hauptausschussempfehlung (vgl. BIBB-HAUPTAUSSCHUSS 2020) stellt es frei, die Ausbildungsnachweise handschriftlich oder elektronisch zu führen. Sie stellt hierzu fest, dass die elektronische Bearbeitung „zunehmend den Medien- und Arbeitsgewohnheiten von Auszubildenden und Ausbilder/innen“ entspräche und onlinebasierte Softwareangebote die zeit- und ortsunabhängige Kontrolle der Berichtshefteintragungen ermöglichen. Demnach wollten wir von den Betrieben wissen, ob handschriftliche oder digitale Ausbildungsberichte geführt werden oder beides.

Bei der Ausbildung im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement erfolgt nach den Ergebnissen der Telefonbefragung die Nutzung des Berichtsheftes überwiegend digital, sei es ausschließlich digital (50 %) oder sowohl digital als auch handschriftlich (22 %; vgl. Tabelle 11). Rein handschriftlich wird das Berichtsheft nur in jedem dritten Betrieb geführt. Dagegen wurde in der Gesamtbefragung diese Kategorie mit 64 Prozent am häufigsten gewählt. Damit ist die digitale Nutzung des Berichtsheftes im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement deutlich weiter verbreitet ist als in anderen Ausbildungsberufen. Eine hohe Zugänglichkeit zu digitalen Geräten an einem Büroarbeitsplatz dürfte hierzu beitragen.

**Tabelle 11: Nutzung eines handschriftlichen und/oder eines digitalen Ausbildungsnachweises nach Ausbildungsbereich (in %)**

Nutzung des Ausbildungsnachweises	Handwerk	Industrie und Handel	öffentlicher Dienst	alle Ausbildungsbereiche	zum Vergleich: alle Berufe
handschriftlich	57	21	15	28	64
digital	36	50	63	50	16
beides	7	29	22	22	21

*N* = 117

Betrachtet man nun für den Ausbildungsberuf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement die Ausbildungsbereiche im Vergleich, ist festzustellen, dass die digitale (ausschließlich digitale oder parallel handschriftliche) Nutzung bei den Unternehmen im Handwerk mit 43 Prozent etwas mehr als halb so häufig vorkommt wie in den Unternehmen in Industrie und Handel (79 %) und ungefähr halb so häufig in den Unternehmen im öffentlichen Dienst (85 %).

Da Handwerksbetriebe überdurchschnittlich häufig sehr kleine oder kleine Unternehmen sind, deckt sich dieses Ergebnis mit der Erkenntnis aus der Gesamterhebung. Diese hatte gezeigt, dass mit zunehmender Größe des Unternehmens auch die Nutzungshäufigkeit digitaler Berichtsheftversionen wächst: Sie startet mit drei Prozent für Betriebe mit bis zu zehn Mitarbeitenden und klettert auf 36 Prozent für Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten. Entsprechend finden sich die höchsten Werte für die Nutzung von ausschließlich handschriftlich geführten Berichtsheften mit 83 Prozent bei Ausbildungsbetrieben mit weniger als zehn Mitarbeitenden (SCHREIBER u. a. 2023, S. 57).

Auch wenn die Telefonbefragung bereits während der Coronapandemie durchgeführt wurde, kann damit gerechnet werden, dass sich die Verbreitung des digitalen Berichtsheftes seither noch beschleunigt haben dürfte – was hier aber eine These bleiben muss. Die qualitativen Interviews, die noch vor der Pandemie abgeschlossen wurden, verdeutlichen aber bereits die generelle Wahrnehmung der Betriebe, sich in einer Übergangsphase zu befinden. So heißt es in einer Behörde, dass der Ausbildungsnachweis „noch per Hand“ (0109, 98–101) geschrieben werde. In einem anderen Interview mit einer Ausbildungsbeauftragten in einer weiteren Behörde werden zudem Umweltschutzgründe angeführt, die eine gänzliche Abschaffung der Papierfassungen erwarten lassen:

„Mal gucken, ob wir [...] über die Jahre [...] dieses Papierding auch abschaffen, auch aus EMAS [Eco-Management and Audit Scheme]-Gründen [...]. Das wird sich zeigen in den nächsten Jahren, denke ich.“ (0101, 197–197)

Unabhängig von der Frage, ob das Berichtsheft in digitaler oder handschriftlicher Form geführt wird, werden konzeptionelle Überlegungen für die Weiterentwicklung des Ausbildungsnachweises gemacht, die den Abgleich mit den Berufsbildpositionen betrifft. So wird in einem Interview vorgeschlagen, dass man sich bei den Arzthelfern und Arzthelferinnen die Idee abschauen könnte, mithilfe eines „Kataloges mit Aufgaben“ zu arbeiten:

„Immer, wenn ich so eine Aufgabe gemacht habe, dann unterschreibt der Betrieb an dieser Stelle sozusagen unter dem jeweiligen Aufgabenpunkt. Und das fände ich eigentlich nicht schlecht, wenn man den Rahmenplan oder dieses Berichtsheft einmal umdrehen würde.“ (0108, 74)

Angeregt wird, dass nicht, wie in den Anlagen 3a und b der Hauptausschussempfehlung vorgesehen, die Auszubildenden die laufenden Nummern der Berufsbildpositionen den betrieblichen Tätigkeiten u. a. zuordnen sollen (vgl. BIBB-HAUPTAUSSCHUSS 2020). Vielmehr wird vorgeschlagen, diese in Form von Aufgaben/Tätigkeiten zu übersetzen und vorzugeben, was über Verlinkungen in digitalen Berichtsheftvarianten gut möglich wäre.

In dem bereits zitierten Interview wird darüber hinaus die generelle Einschätzung geäußert, dass die Nutzungsmöglichkeiten digitaler Versionen des Ausbildungsnachweises noch nicht ausgeschöpft würden:

„Wir haben ja das elektronische Berichtsheft eingeführt, da könnte man auch noch mehr Möglichkeiten nutzen, als wir das tun. Da könnte man z. B. auch so eine Art Lernstandkontrolle nutzen, das haben wir bis jetzt noch nicht.“ (0101, 197)

Diese Beispiele stehen für eine prinzipielle Offenheit von Ausbildungsbetrieben gegenüber den Potenzialen digitaler Berichtshefte, auch wenn deren Anwendung noch nicht oder noch nicht vollständig vollzogen ist. Darüber hinaus werden von den Akteurinnen und Akteuren selbst noch Entwicklungspotenziale für das digitale Berichtsheft gesehen. Das könnte als Anknüpfungspunkt für weitere Anstrengungen gesehen werden, um digitalisierte Berichtshefte innovativ weiterzuentwickeln. Ziel wäre es dabei, den Ausbildungsnachweis als zentrales Instrument für die prozessbegleitende Überprüfung des Ausbildungserfolgs noch weiter auszubauen und zu stärken.

#### 5.2.4 Fazit: Der Ausbildungsnachweis

Der Ausbildungsnachweis wird in Unternehmen, die Kaufleute für Büromanagement ausbilden, deutlich häufiger kontrolliert als in anderen Unternehmen. Dies gilt über die drei Ausbildungsbereiche Handwerk, Industrie und Handel sowie öffentlicher Dienst hinweg. Dabei ist die Frequenz der Kontrolle im öffentlichen Dienst besonders hoch. Nur elf gegenüber 16 Prozent in allen befragten Berufen verfehlen das Ziel, den Ausbildungsnachweis mindestens einmal pro Monat zu kontrollieren (vgl. Tabelle 8). Dies ist ein deutlicher Hinweis auf eine häufigere Nutzung dieses Instruments der Qualitätssicherung im Rahmen der Ausbildung für Kaufleute für Büromanagement als in anderen Berufen.

In der Hauptstudie wurde bereits herausgearbeitet, dass es einen klaren Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und der Häufigkeit gibt, mit der der Ausbildungsnachweis kontrolliert wird. Da Unternehmen, die in dem hier ausgewählten Beruf ausbilden, überdurchschnittlich groß sind, verwundert dieser Unterschied zunächst nicht. Allerdings fällt der Unterschied sehr deutlich aus, und aus der Perspektive der Auszubildenden bleibt es damit dabei, dass ihr Ausbildungsnachweis von betrieblicher Seite häufiger kontrolliert wird, wenn sie in diesem und nicht in einem anderen Beruf ausgebildet werden – jedenfalls im Durchschnitt.

Wenn es um die Motive für das Führen des Ausbildungsnachweises geht, sind die Unterschiede zwischen Unternehmen mit Auszubildenden im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement und Unternehmen mit Auszubildenden anderer Berufe hingegen eher gering. Es lässt sich allerdings feststellen, dass sich Handwerksunternehmen mit Auszubildenden im Büromanagement mehr für dieses Instrument zur Kontrolle des Ausbildungsstandes interessieren (siehe Tabelle 8) als Handwerksunternehmen mit Auszubildenden in anderen Berufen (vgl. SCHREIBER u. a. 2023, S. 54). Möglicherweise bringt es der Beruf mit sich, dass einem formal-schriftlichen Instrument wie dem Ausbildungsnachweis eine etwas höhere Bedeutung beigemessen wird. Zu berücksichtigen ist allerdings, dass Handwerksbetriebe, die Kaufleute für Büromanagement ausbilden, überdurchschnittlich groß sind.

Betriebe, die Kaufleute für Büromanagement ausbilden, sind Vorreiter beim digitalen Einsatz des Ausbildungsnachweises. Dies gilt besonders für den öffentlichen Dienst und für Industrie und Handel (siehe Tabelle 11). Aber auch die Handwerksbetriebe, die in diesem Beruf ausbilden, sind den Betrieben, die in einigen anderen Berufen ausbilden und an der Befragung teilgenommen hatten, in diesem Punkt voraus (ebd.). Auch wenn hier ebenfalls Effekte der Unternehmensgröße zu erwarten sind, gilt für Auszubildende in diesem Beruf, dass sie mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit ihren Ausbildungsnachweis digital führen, als das bei einer Ausbildung in vielen anderen Berufen der Fall wäre.

## ► 6 Qualitätssicherung über freiwillige Methoden, Verfahren und Instrumente

Ein Ziel der Studie ist es, mehr Aufschluss darüber zu erlangen, ob in der Ausbildungspraxis – neben den gemäß BBiG verbindlichen Instrumenten (Ausbildungsnachweis und Ausbildungsplanung) – noch weitere Verfahren und Instrumente der Qualitätssicherung zum Einsatz kommen. Vor diesem Hintergrund wurden sowohl in der telefonischen Betriebsbefragung als auch in den qualitativen Interviews entsprechende Fragen gestellt. Dabei richtete sich das Augenmerk auf Methoden und Instrumente, mit denen Betriebe überprüfen, ob ihre Auszubildenden das gelernt haben, was sie zu einem bestimmten Zeitpunkt können sollten.

Zunächst werden die Ergebnisse der telefonischen Befragung vorgestellt. Den Ausbildungsleitungen wurden acht Verfahren und Instrumente, die während des Ausbildungsprozesses zum Einsatz kommen können, vorgelegt: die zwei nichtstandardisierten Methoden „Beobachtung“ und „spontane Gespräche“ und sechs Kontrollinstrumente, die hier als standardisiert kategorisiert werden. Dies erfolgt in dem Bewusstsein, dass die Grenzen fließend verlaufen. So kann etwa das „Beobachten“ – in dieser Studie als nichtstandardisiert eingeordnet – auch mehr oder weniger standardisiert verlaufen. Dies ist der Fall, wenn eine Ausbilderin oder ein Ausbilder regelmäßig und zu bestimmten Zeiten den oder die Auszubildende/-n beobachtet und sich dann ggf. noch standardisiert Notizen darüber macht.

**Tabelle 12: Überprüfung des Ausbildungsstandes mithilfe verschiedener Mittel (in %)**

Überprüfungsinstrumente	Handwerk	Industrie und Handel	öffentlicher Dienst	alle Ausbildungsbereiche	zum Vergleich: alle Berufe
durch Beobachtung	96	96	85	93	96
durch Gespräche zu spontanen Anlässen	94	86	85	87	89
durch Gespräche zu festgelegten Zeitpunkten	52	74	81	71	44
durch schriftliche Bewertungs- oder Beurteilungsbögen	26	52	73	51	29
durch gemeinsame Bewertung aller Ausbildungsbeteiligten ohne den/ die Auszubildende/-n	44	41	33	40	39
durch gemeinsame Bewertung aller Ausbildungsbeteiligten mit dem/ der Auszubildenden	74	68	56	66	60
durch Vereinbarungen, deren Ergebnisse überprüft werden	46	57	54	5	46
durch regelmäßige Begutachtung der Berufsschulnoten	86	90	88	89	90

N = 238

Tabelle 12 gibt einen Überblick darüber, wie häufig Betriebe die acht Instrumente zur Kontrolle des Ausbildungsfortschritts nutzen. Zusammen mit der Begutachtung von Berufsschulnoten (89 %) sind die beiden nichtstandardisierten Instrumente „Beobachtung“ (93 %) sowie „spontane Gespräche“ (87 %) am weitesten in den Betrieben verbreitet. Diesen folgen „feste Gesprächstermine“ (71 %) und eine gemeinsame Bewertung mit den Auszubildenden (66 %). Gut jeder zweite befragte Betrieb überprüft ferner zuvor getroffene Vereinbarungen oder setzt Beurteilungsbögen ein. Eine Bewertung ohne die Betroffenen findet dagegen nur in vier von zehn Betrieben statt.

Um einen Überblick über die Häufigkeit des Einsatzes dieser Instrumente in den Ausbildungsbereichen zu geben, wurde die Summe der eingesetzten Instrumente pro Betrieb berechnet. Dabei wurden die fünf Instrumente einbezogen, die nicht von fast allen Betrieben genutzt werden (feste Gesprächstermine, Beurteilungsbögen, gemeinsame Bewertung ohne/mit Azubi, überprüfte Vereinbarungen). Im Durchschnitt werden knapp drei dieser Instrumente eingesetzt (vgl. Abbildung 3). Dabei liegen der öffentliche Dienst sowie Industrie und Handel mit rund drei Instrumenten dicht beieinander, während es im Handwerk knapp zweieinhalb Instrumente sind.

Abbildung 3: Anzahl genutzter Kontrollinstrumente nach Ausbildungsbereich (aus fünf Instrumenten)



$N = 238$

Im Folgenden werden Mittel der freiwilligen Qualitätssicherung näher betrachtet, wobei zwischen nichtstandardisierten, unreglementierten Methoden und Instrumenten der Qualitätssicherung und solchen mit höherem Reglementierungsgrad unterschieden wird.

Hierbei werden zunächst nähere Erkenntnisse zur ersten Gruppe von Methoden genauer beleuchtet, bevor die Untersuchung der zweiten Gruppe folgt.

## 6.1 Freiwillige, nichtstandardisierte Methoden der Qualitätssicherung

Zu den freiwilligen, nicht vorgeschriebenen Methoden, die in der Ausbildungspraxis spontan und nicht standardisiert eingesetzt werden, zählen die „Beobachtung“ und „spontane Gespräche“. Sie dienen der kontinuierlichen Überprüfung des Kompetenzerwerbes von Auszubildenden und sind am weitesten verbreitet – das zeigen die Ergebnisse der telefonischen Befragung.

## Beobachtung und spontane Gespräche mit den Auszubildenden

Die Ausbildungsbetriebe gaben bei der telefonischen Befragung zu 93 Prozent an, den Leistungsstand durch Beobachtung der Auszubildenden zu kontrollieren (siehe Tabelle 12). Wie der Vergleich mit der Gesamtbefragung zeigt, nimmt der Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement hier keine Sonderstellung ein: Bei den 18 Berufen kommt dem Beobachten mit 96 Prozent ein ähnlich hoher Stellenwert zu.

In der Häufigkeit folgen dem „Beobachten“ die standardisierte Maßnahme „regelmäßige Begutachtung der Berufsschulnoten“ (89 %) und die unreglementierte Maßnahme „Gespräche mit den Auszubildenden zu spontanen Anlässen“ (87 %). In Bezug auf die ungeplanten Gespräche ist auffällig, dass die Bereiche Handwerk (94 %) und öffentlicher Dienst (85 %) mit knapp zehn Prozentpunkten auseinanderliegen. Es kann also festgehalten werden, dass im öffentlichen Dienst die nicht standardisierten Mittel des Beobachtens und spontanen Sprechens während der Ausbildung im Vergleich zu den anderen Ausbildungsbereichen eine geringere Rolle spielen, auch wenn dies nicht für alle nichtstandardisierten Methoden im gleichen Maße gilt.

Die Bedeutung des Beobachtens und Kommunizierens für das ausbildungsbegleitende Monitoring wird auch dadurch unterstrichen, dass in fünf der 13 qualitativen Interviews mit Betrieben, die im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement ausbilden, auf die Relevanz nichtstandardisierter Kompetenzüberprüfung in Form des kontinuierlichen Zusammenarbeitens oder auch -seins explizit hingewiesen wird. So antwortete die Ausbildungsbeauftragte in einem mittelständischen Handwerksbetrieb auf die Frage, wie der Betrieb den Ausbildungserfolg während der Ausbildung bewerten würde, dass die Kollegen und Kolleginnen, bei denen die Auszubildenden seien, den Arbeitserfolg ja „sehen“ würden (0102, 64–65).

Die Ausbildungsbeauftragte einer kommunalen Einrichtung des öffentlichen Dienstes formulierte es so:

„Also, wir arbeiten ja ständig mit der oder dem Auszubildenden zusammen, da merken Sie ja, wie der Fortschritt ist, kann er oder sie jetzt schon eigenständig die Aufgaben erledigen? Also, wir haben ja ein tägliches Miteinander [...]“ (0103, 90–95)

Im Kontext der Frage, wie der Betrieb Auszubildende für die Prüfung vorbereitet, heißt es an anderer Stelle weiter, dass dies (neben Prüfungsvorbereitungskursen) „durch die tagtägliche Arbeit, dass dort immer geschaut wird, dass sie da gut vorankommen“ (0103, 105–116), geschehe.

In einem anderen Fallbeispiel wird erläutert, dass es bei Rückschauen am Ausbildungsende „bis jetzt glücklicherweise keine großen Überraschungen [gibt], weil wir eben ein gutes und nahes Verhältnis auch schon während der Ausbildung haben“. Weiter heißt es: „Und wenn es eben auch irgendwelche Sachen gibt, die möglicherweise mal nicht ideal gelaufen sind, dann poppen die meist schon während aus Ausbildung auf“ (0108, 106–109).

Die Ausbildungsbeauftragte einer großen überregional arbeitenden Unternehmenskette formulierte: „Also, grundsätzlich ist meine Haltung immer, dass die gesamte Ausbildungszeit letztendlich die Prüfungsvorbereitung [ist]“, und an anderer Stelle heißt es zu demselben Betrieb, dass „der ständige Austausch und dieses regelmäßige Draufgucken ganz essenziell“ seien (0110; 74–76, 86–91).

Bemerkenswert ist, dass auch ausbleibende Kommunikation herangezogen wird, um Einschätzungen über den Ausbildungserfolg vorzunehmen. Das ist z. B. der Fall, wenn keine Beschwerden der Auszubildenden vorliegen und dies als Hinweis eingeordnet wird, dass der Leistungsstand stimmt und die Auszubildenden sich etwa ausreichend gut auf Prüfungen

vorbereitet fühlten (0109, 119). Die Ausbildungsleitung in einem Elektrobetrieb drückte die Erwartungshaltung aus, dass bei Problemen „der Auszubildende auch ein bisschen auf uns zukommen [sollte]“. Auf diese Weise werden ausbleibende Rückmeldungen der Auszubildenden als positive Einschätzung der Ausbildungssituation gewertet.

Die Zitate belegen indirekt auch das Zutrauen in die Fähigkeit der Auszubildenden, das während des Ausbildungsprozesses Wahrgenommene einordnen und beurteilen zu können. Damit wird auf den Faktor Erfahrungswissen aufseiten des Ausbildungsbetriebes verwiesen. Generell drückt sich dieses institutionelle Selbstvertrauen in die didaktischen und organisationalen Ausbildungsfähigkeiten auch in der Form aus, dass etwa in einem Interview über die Ausbildungsbeauftragten im Betrieb von „alten Hasen“ gesprochen wird, die „das alles im Griff“ hätten, und es heißt weiter über den eigenen Ausbildungsbetrieb, dass „wir auch schon sehr, sehr, sehr lange ausbilden“ (0109, 123–125). Hier lässt sich die grundlegende betriebsbezogene Überzeugung herauslesen, den Anforderungen, die eine berufliche Ausbildung für einen Ausbildungsbetrieb mit sich bringt, aufgrund des langjährigen Erfahrungswissens gerecht werden zu können.

Dass dieses (Lebens-)Erfahrungswissen als zentral eingestuft wird und Auszubildende dennoch auf handfeste Herausforderungen treffen können, das lässt sich aus den Erklärungen eines Bäckermeisters zur Spezifik postpubertärer Jugendlichen herauslesen:

„[...] aber so mit 17, 18 bin ich dann halt aufgewacht, manche sind mit 16 top und danach schlafen sie. Also das ist die Pubertät, die bringt dich ja total durcheinander. [...] Natürlich denkst du über deine Auszubildenden, über den Menschen nach. Man erlebt schon viel in so einem Selbstständigen-Leben. Ich bin jetzt fast 30 Jahre selbstständig. [...] Da denkst du, du hättest schon alles erlebt, nein, es gibt doch wieder mehr.“ (0113, 129–131)

Es gibt zudem den Aspekt, dass man sich als Betrieb teilweise eher auf die Wahrnehmung und Einschätzung (lebens-)erfahrener, für die Ausbildung zuständigen Mitarbeitenden verlässt als auf die Wirksamkeit vorgeschriebener qualitätssichernder Elemente, was sich in dem folgenden Zitat ausdrückt:

„Und dann brauchst du natürlich auch die Menschen dazu wie hier die kaufmännische Assistentin, die hat die Ausbildereignungsprüfung nicht, aber sie ist einfach dafür menschlich – Mutter von zwei Töchtern – vorbereitet, einen jungen Menschen an die Hand zu nehmen.“ (0113, 26)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Betriebe den fortlaufenden Kontakt mit Auszubildenden zusammen mit dem Mittel der Beobachtung und der betriebseigenen Ausbildungskultur und -befähigung als Grundlage für die Überprüfung und Sicherstellung des Ausbildungserfolgs betrachten. Das kontinuierliche „Dabeisein“ und das „Beobachten“ sind für den überwiegenden Anteil der untersuchten Betriebe, die Kaufleute für Büromanagement ausbilden, für das betriebliche Ausbildungsmonitoring von hoher Relevanz.

Die Anwendung eher nichtstandardisierter qualitätssichernder Verfahren erzielte über alle Berufe hinweg die höchsten Werte. Am häufigsten wurde das „Beobachten“ und – nach der „Begutachtung der Berufsschulnoten“ – „Gespräche zu spontanen Anlässen“ genannt. Somit bilden sie das Rückgrat für das prozessbegleitende Ausbildungsmonitoring. Im öffentlichen Dienst werden das Beobachten und die Gespräche zu spontanen Anlässen etwas seltener genannt. Dort werden häufiger als in anderen Ausbildungsbereichen die standardisierten qualitätssichernden Verfahren „Gespräche zu festgelegten Zeitpunkten“ und „schriftliche Bewertungs- oder Beurteilungsbögen“ angewandt. In den Interviews äußerte sich das klare Bewusstsein der Gesprächspartner und -partnerinnen, dass es für das „Beobachten“ und die

Durchführung von Gesprächen zu spontanen Anlässen erfahrenes Ausbildungspersonal brauche, das auch über die entsprechenden kommunikativ-sozialen Befähigungen verfüge.

## 6.2 Freiwillige, standardisierte Methoden der Qualitätssicherung

Im Folgenden betrachten wir die standardisierten qualitätssichernden Verfahren und Methoden, die nicht verbindlich vorgeschrieben sind. Hierzu können sechs der insgesamt acht Instrumente gezählt werden, die im Kontext der telefonischen Befragung als Antwortmöglichkeit vorgegeben worden waren.

### Gesprächs- und Auswertungstreffen sowie Evaluierungsbögen

Zu den standardisierten qualitätssichernden Verfahren und Methoden zählen etwa geplante Gesprächs- und Auswertungstreffen. Sie stellen eine Voraussetzung für verbindliche Vereinbarungen dar, die gemeinsam mit den Auszubildenden und weiteren Ausbildungsbeteiligten erarbeitet werden. Solche Maßnahmen stellen höhere zeitliche, kommunikative und planerische Anforderungen an die Beteiligten, vor allem an die Betriebe, und erfordern darüber hinaus entsprechende Expertise. Gleichzeitig weisen diese Mittel für alle Beteiligten ein hohes Maß an Transparenz und Nachvollziehbarkeit auf, insbesondere dann, wenn Besprechungs- oder Evaluierungsergebnisse schriftlich dokumentiert werden.

Greift man sich das Instrument „schriftliche Bewertungs- und Beurteilungsbögen“ heraus, so wissen wir bereits aus den qualitativen Interviews, dass dieses Instrument insbesondere von Betrieben eingesetzt wird, die bereits über eine stärker differenzierte und schriftlich niedergelegte betriebliche Ausbildungsplanung und -qualitätssicherung verfügen. Darüber hinaus zeigt die telefonische Befragung, dass das Instrument Evaluationsbögen von den Betrieben, die in dem Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement ausbilden, im Vergleich zur Gesamtbefragung (29 %) um 22 Prozentpunkte häufiger (51 %) genutzt wird (siehe Tabelle 12). Somit kann festgehalten werden, dass die Ausbildung im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement im Vergleich zu anderen Berufen häufiger zusätzlich mit freiwilligen, standardisierten Instrumenten überwacht wird, die aufgrund der Notwendigkeit von Absprachen und Abstimmungen einen höheren planerischen, kommunikativen und zeitlichen Aufwand erfordern.

Vergleicht man die Werte in den drei Ausbildungsbereichen, fallen die Zahlen zum Teil stark auseinander. So werden schriftliche Bewertungs- oder Beurteilungsbögen von 26 Prozent der interviewten Handwerksbetriebe, die im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement ausbilden, eingesetzt, von 52 Prozent im Bereich Industrie und Handel und sogar von 73 Prozent der beteiligten Ausbildungsbetriebe im öffentlichen Dienst.

Wir wissen aus der Gesamtbefragung, dass in kleinen Ausbildungsbetrieben grundsätzlich seltener im Vorfeld terminierte schriftlich-dokumentierende Kontrollverfahren zum Einsatz kommen. Dies trifft auch auf die Betriebe zu, in denen der Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement ausgebildet wird. Die kleinsten im Sample vertretenen Ausbildungsbetriebe verwenden Evaluationsbögen nur zu sieben Prozent, deren Einsatz steigt aber mit der Größe der Unternehmen bis auf 77 Prozent.

### Rückschau

Eine vollständige Qualitätssicherung schließt, neben der prozessbegleitenden Überprüfung, auch eine Bewertung am Ende eines Ausbildungsprozesses ein. Eine solche evaluierende Rück-

schau kann zunächst der dritten Phase („Check/Review“) des EQAVET-Qualitätssicherungsrahmens zugeordnet werden. Wenn auf diesem Weg gewonnene Erkenntnisse der Ausgangspunkt für Anpassungen zukünftiger Ausbildungsdurchläufe werden, zählt das Instrument Rückschau auch zur vierten Phase („Act/Anpassung“) des genannten europäischen Rahmens. Rückschauen sind auch Zeugnis für die Bereitschaft, sich als lernende Organisation zu verstehen. Vor diesem Hintergrund wurden die Ausbildungsbetriebe danach gefragt, ob sie nach Ausbildungsende eine Rückschau auf die Ausbildung durchführen würden.

Im Rahmen der Telefonbefragung gaben von den Betrieben,<sup>28</sup> die im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement ausbilden, 73 Prozent (in der Gesamterhebung: 62 %) an, nach Ausbildungsabschluss auf die Ausbildung zurückzublicken. Dies geschieht entweder nur mit den jeweiligen Auszubildenden oder auch mit mehreren an der Ausbildung Beteiligten. Handelt es sich um Unternehmen mit mindestens 250 Beschäftigten, kommen beide Varianten zusammen um sieben Prozentpunkte häufiger vor als bei kleinen Unternehmen. Eine sehr geringe Rolle (durchschnittlich 4 %) spielt eine Rückschau mit mehreren an der Ausbildung Beteiligten, aber ohne die jeweiligen Auszubildenden.

**Tabelle 13: Durchführung einer Rückschau nach Abschluss der Ausbildung (in %)**

Rückschau	Handwerk	Industrie und Handel	öffentlicher Dienst	alle Ausbildungsbereiche	zum Vergleich: alle Berufe
ja, mit der/dem Auszubildenden	14	25	40	26	25
ja, mit der/dem Auszubildenden und weiteren Beteiligten	62	40	32	42	33
ja, mit weiteren Beteiligten, aber ohne die/den Auszubildende/-n	5	1	12	4	3
nein	19	34	16	27	38

*N* = 114

38 Prozent der in der Gesamterhebung befragten Unternehmen gaben an, keine Rückschau durchzuführen. Dies trifft überdurchschnittlich häufig auf die Bereiche Handwerk (42 %) und Gastgewerbe (33 %) zu. Schaut man sich die Zahlen nur für den Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement an, dann liegt die Nichtbeteiligung der Betriebe im Handwerk mit 19 Prozent bei der Hälfte. Das bedeutet, dass die Nutzungshäufigkeit des Instruments Rückschau davon abhängig ist, welcher Beruf im Handwerk ausgebildet wird.

Gespräche zum Ende der Ausbildung haben zwei Funktionen: Zum einen werden sie als Rückschau auf den Ausbildungsverlauf genutzt. Zum anderen sind die Gespräche zukunftsgerichtet, insbesondere wenn die Auszubildenden übernommen werden:

„[...] zum letzten Ausbildungstag, da wird eigentlich eher in die Zukunft geguckt anstatt in die Vergangenheit, würde ich mal so sagen.“ (0106, 181–184)

„[...] also bei uns gibt es Übernahmegespräche, mit unseren Auszubildenden. Die führen wir gemeinsam mit unseren Kollegen von der Personalwirtschaft und da sprechen wir im Prinzip

<sup>28</sup> Einzelne Fragen wurden in der Telefonbefragung nur an jeden zweiten Ausbildungsbetrieb gerichtet. Von den 238 Unternehmen, die Kaufleute für Büromanagement ausbilden, sind es für diese Fragen 129 Betriebe, wobei nicht alle Fragen von allen Betrieben beantwortet wurden.

mit unseren Auszubildenden jetzt noch mal rückblickend. Wie lief es, was können wir noch verbessern, was hätten sie sich noch gewünscht.“ (0108, 106–110)

„Ja, es gibt nochmal eine Art Feedback-Gespräche, die starten im letzten halben Jahr, sie sind aber damit verknüpft zu schauen, wo wir den Azubi mit unterbringen können und in welche Abteilung er gerne übernommen werden möchte.“ (0104, 126–129)

Die Äußerungen lassen erkennen, dass eine saubere Trennung von Rückschau und Zukunftsplanung bei diesen Gesprächen nicht unbedingt wichtig erscheint. Das kann zur Folge haben, dass Rückschauen gar nicht als solche wahrgenommen werden:

„Aber es ist jetzt nicht, dass wir uns alle zusammensetzen und dann sagen: Was ist gut gelaufen, was ist schlecht gelaufen, wo muss man nachfassen? Also, wir reden natürlich in unserem Fachbereich mit den Ausbildern bei einem Treffen noch mal drüber. Und gucken dann, was man halt für die Zukunft besser oder anders machen kann. Das jetzt schon. Wenn man irgendwo Verbesserungsbedarf sieht.“ (0109, 123–125)

Sehr große Unterschiede dürfte es aber im Hinblick auf die Differenziertheit der Bewertungen geben. Es können keine quantitativ belastbaren Aussagen darüber getroffen werden, in wie vielen Fällen die Ergebnisse der Rückschauen schriftlich festgehalten werden. Den qualitativen Interviews ist zu entnehmen, dass der Einsatz formalisierter Erhebungsbögen nicht als genereller Standard vorzufinden ist:

„So ein gemeinsamer Rück- und auch Ausblick ist auf jeden Fall geplant, aber eben nicht im Sinne von einem standardisierten Fragebogen, sondern es sind Gespräche.“ (0110, 86–91)

### 6.3 Fazit: Qualitätssicherung über freiwillige Methoden, Verfahren und Instrumente

Es sind – neben der Beurteilung der Berufsschulnoten – die nichtstandardisierten Verfahren (Beobachtung, spontane Gespräche), die mit rund 90 Prozent am häufigsten von den Betrieben, die Kaufleute für Büromanagement ausbilden, eingesetzt werden. Die weiteren fünf vorgegebenen Instrumente, die zur Gruppe der standardisierten Methoden der Qualitätssicherung zu zählen sind, werden – abgesehen von dem Verfahren der gemeinsamen Bewertung aller Ausbildungsbeteiligten ohne der/dem Auszubildenden (40 %) – immerhin noch von mehr als der Hälfte der Betriebe genutzt.

Der fortlaufende Kontakt mit Auszubildenden in der täglichen Ausbildungspraxis, der Voraussetzung für die Nutzung der Methoden „Beobachten“ und „spontanes Kommunizieren“ ist, bildet damit die Grundlage der Qualitätssicherung in der Ausbildungspraxis. Diese Verfahren basieren zudem auf einem betrieblichen Selbstverständnis, das eine entsprechende Befähigung aufseiten des Betriebes und des Ausbildungspersonals als notwendig und gegeben betrachtet. Dieser Befund bestätigt sich auch durch die Hauptstudie, die sich auf die Ausbildungspraxis in 18 Berufen im dualen System bezieht. Somit wird eindrücklich bekräftigt, welche große Relevanz nicht standardisierte qualitätssichernde Verfahren wie das Beobachten und spontane Besprechungen in der Ausbildungspraxis haben.

Hinsichtlich der stärker regulierten, standardisierten Methoden der Qualitätssicherung ist zu vermerken, dass diese voraussetzungsvoller sind: Sie stellen höhere zeitliche, administrative, kommunikative und planerische Anforderungen an das Ausbildungspersonal und seine Kompetenzen. Am Beispiel der evaluierenden Vorgehensweise „durch schriftliche Bewer-

tungs- und Beurteilungsbögen“ wurde dargelegt, dass diese in den Betrieben, die Kaufleute für Büromanagement ausbilden, 22 Prozentpunkte häufiger eingesetzt werden als in der Gesamtbefragung. Dies spricht für die Erkenntnis, dass während der Ausbildung im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement vergleichsweise häufiger auch zusätzlich freiwillige Methoden der Qualitätssicherung eingesetzt werden – jedoch nicht bei den kleinsten Ausbildungsbetrieben.

Eine vollständige Qualitätssicherung von Ausbildung umfasst auch eine evaluierende Rückschau, die der dritten bzw. vierten Phase des EQAVET-Qualitätsrahmens (Plan, Do, Check, Act) zugeordnet werden kann und ebenfalls zu den standardisierten freiwilligen Methoden zu zählen ist. Für die den Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement ausbildenden untersuchten Betriebe gilt, dass mit 73 Prozent eine im Vergleich zur Gesamterhebung um elf Prozentpunkte höhere Anwendung der Rückschau vorliegt. Im Handwerk beträgt die Differenz sogar 23 Prozentpunkte. Es gibt damit eine klare Tendenz, dass im Ausbildungskontext dieses Berufes auch häufiger das qualitätssichernde Verfahren der Rückschau angewandt wird als bei der Ausbildung anderer Berufe. Die Auswertung der qualitativen Interviews ergab, dass eine Rückschau mehr durch das Ziel der Fachkräftesicherung (also Übernahme von Auszubildenden) motiviert ist als durch das der Qualitätssicherung. Es handelt sich also um Gespräche, in denen es eher um die Übernahme des/der Auszubildenden geht als um eine Evaluation des Ausbildungsprozesses oder der Ausbildungsergebnisse. Es wird deutlich, dass eine formalisierte Rückschau, deren Ergebnisse systematisiert verschriftlicht werden, um sie ggf. für zukünftige Anpassungen nutzbar machen zu können, eher nicht die Regel darstellen dürfte. Rückschauen scheinen in der Praxis eher Teil von Gesprächen mit tendenziell informellem Austauschcharakter zu sein.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass zusätzlich zu den verbindlichen Instrumenten, Ausbildungsplanung und Berichtsheft noch weitere freiwillige qualitätssichernde Verfahren und Instrumente eingesetzt werden, um prozessbegleitend den jeweiligen Ausbildungsstand zu überprüfen. Dabei agieren die Ausbildungsbeteiligten im Rahmen der Ausbildung von Kaufleuten für Büromanagement vergleichsweise engagierter, als dies im Kontext der Ausbildung in den anderen untersuchten Berufen der Fall ist. Die Grundlage dafür ist die grundsätzlich häufigere Nutzung der standardisierten qualitätssichernden Instrumente, zu denen etwa die Nutzung von Evaluierungsbögen und die Methode der Rückschau zählen.

## ► 7 Bilanz

Die gesonderte Betrachtung der Ausbildungsplanung und -gestaltung im Ausbildungsberuf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement hat im Wesentlichen ein vergleichsweise starkes Engagement im Bereich Qualitätssicherung im Ausbildungsgeschehen ergeben. Dieses Bild zeigt sich, wenn die Analyseergebnisse des empirischen Materials (238 Telefoninterviews mit Ausbildungsverantwortlichen und 13 betriebliche Fallbeispiele) mit denen der 18 Berufe aus der Hauptstudie verglichen werden:

- So wird die Ausbildung von Kaufleuten für Büromanagement um knapp 25 Prozentpunkte häufiger schriftlich geplant,
- das Berichtsheft wird deutlich häufiger gemäß den Empfehlungen des BIBB-Hauptausschusses (2020) (in Bezug auf systematisiertes Kontrollieren) eingesetzt und
- es lässt sich ein häufigerer Einsatz freiwilliger standardisierter Instrumente der Qualitätssicherung (wie Evaluierung, Feedback und Rückschau) feststellen.
- Darüber hinaus ist die digitale Nutzung des Berichtsheftes stärker verbreitet, als dies in anderen Ausbildungsberufen der Fall ist.

Warum ist das so? Kaufleute für Büromanagement werden in Betrieben ausgebildet, die im Schnitt größer sind als bei anderen Ausbildungsberufen. Da größere Betriebe eine durchschnittlich ausgeprägtere Neigung aufweisen, ihre Ausbildungsleistungen schriftlich-standardsiert zu planen und zu gestalten, könnte dies ein Teil der Erklärung für die oben genannten Befunde darstellen. Eine weitere These begründet sich im hohen Grad an Schriftlichkeit, der dem Ausbildungsberuf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement inhärent ist. Hier wäre die Überlegung, dass es der berufstypisch planerisch-administrativen Arbeitsweise von Kaufleuten entsprechen würde, während der Ausbildung zum einen schriftliche Planungsinstrumente einzusetzen und diese zum anderen dann auch in elaboriert-formalisierter Form zu nutzen. Außerdem könnte die ohnehin gegebene Zugänglichkeit zu digitalen Geräten an Büroarbeitsplätzen, an denen Kaufleute für Büromanagement in der Regel arbeiten, die stärkere Nutzung von digitalisierten Ausbildungsberichtsheften ggf. erklären. Wie aber hier die Zusammenhänge tatsächlich zu sehen sind, müsste gesondert untersucht werden. Dies ist auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass der Ausbildungsberuf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement zu den sogenannten „großen“ und von jungen Menschen stark nachgefragten<sup>29</sup> Ausbildungsberufen gehört. Die Befragung zeigt zudem, dass es keine nennenswerten Rekrutierungsprobleme gibt. Auch andere Herausforderungen, die unter dem Stichwort „Qualitätsprobleme“ laufen wie Ausbildungsabbrüche und schlechte Prüfungsnoten, kommen etwas seltener vor. Inwieweit hierfür das festgestellte höhere Engagement im Bereich Qualitätssicherung in der beruflichen Ausbildung ursächlich sein könnte, muss an dieser Stelle offenbleiben. Zu vermuten ist jedoch, dass eine einfache Ursache-Wirkungs-Erklärung im Sinne „Es gibt weniger Qualitätsprobleme wegen einer besseren Qualitätssicherungsarbeit“ zu kurz greifen dürfte.

Im Einzelnen ergeben sich in Bezug auf die Art der Ausbildungsplanung die folgenden Feststellungen: Der Versetzungsplan/Einsatzplan spielt eine grundlegende Rolle. Er legt alle Stationen und betrieblichen Bereiche dar, die im Verlauf einer Ausbildung zu durchlaufen sind, und

---

<sup>29</sup> Es gibt für diesen Beruf einen Überhang an Ausbildungsplatzsuchenden (vgl. BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG 2025).

setzt den zeitlichen Rahmen fest. Auf dieser Planungsart basiert in der Regel dann auch – wenn vorhanden – die inhaltliche Ausbildungsplanung der Betriebe. Diese kann unterschiedlich elaboriert sein – sie reicht von stichpunktartigen Auflistungen von Berufsbildpositionen der Ausbildungsordnung bis hin zu differenzierten Dokumenten, die eine betriebliche Übersetzung der Ausbildungsinhalte in Gestalt von konkreten Aufgaben und Zielen sowie didaktisch-pädagogischen Vorgaben beinhaltet (siehe Kapitel 5.1.1).

Die höchste in dieser Studie identifizierbare Stufe an Ausdifferenziertheit und Komplexität von Ausbildungsplänen der Kategorie „inhaltliche Planung“ (Kategorie 4) und ihrer Nutzung wird in den untersuchten 13 Fällen erreicht, wenn

die betriebliche Übersetzung der im Ausbildungsrahmenplan genannten berufsbildbezogenen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten sowohl hinsichtlich organisatorischer (Festlegung von Lernorten, Einsatzzeiten, verantwortlicher Zuständigkeit des Ausbildungspersonals) als auch inhaltlich-didaktischer Aspekte schriftlich-planerisch festgehalten wird. Letzteres kann in Form konkreter Aufgaben und Arbeitsabläufe dargelegt werden, die zu absolvieren bzw. von den Auszubildenden letztlich zu beherrschen sind. Darüber hinaus werden die planerischen Festlegungen in einem multifunktionalen Tool festgehalten, das weitere qualitätssichernde Instrumente, Arbeitshilfen und Funktionen wie etwa Info- und Dokumentationsmaterialien sowie Feedbackinstrumente, beinhaltet. Damit sollen die prozessbegleitende Unterstützung des Ausbildungsverlaufes und die kontinuierliche Überprüfung des Ausbildungserfolges gezielt gefördert werden. Außerdem kann über eine solche Multifunktionalität auch das Ziel erreicht werden, im Sinne des EQAVET-Qualitätssicherungsrahmens alle vier Phasen des Qualitätskreises (Plan, Do, Check, Act) zu adressieren. Eine bemerkenswerte Weiterentwicklung ist es zudem, wenn Auszubildende in die betriebliche Übersetzungsleistung des Ausbildungsrahmenplans in einen individuellen Ausbildungsplan eingebunden werden. In diesem Fall können Auszubildende im Austausch mit dem Ausbildungspersonal während des Ausbildungsverlaufes Teile der Planerstellung und -anpassung kontinuierlich mitgestalten.

Grundsätzlich werden die für die Ausbildung im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement eingesetzten Planungsunterlagen – wenn vorhanden – arbeitsteilig mit der Ausbildungsleitung erstellt. Geht es aber um die praktische Umsetzung der betrieblichen Ausbildungsplanung, dann kommt dem Ausbildungspersonal in den Fachabteilungen eine hohe Autonomie zu. Einerseits herrscht damit ein großes Vertrauen in die ausbildenden Fachkräfte vor Ort vor, andererseits mag es hier auch um unzureichende Unterstützungsleistungen gehen, die die praktische Arbeit des ausbildenden Personals betreffen. Eine durch die Ausbildungsleitung begleitete Einführung von qualitätssichernden Instrumenten, die eine verbesserte Kommunikation zwischen den an der Ausbildung beteiligten Akteurinnen und Akteure avisieren, könnte den unternehmensinternen Austausch und Wissenstransfer stärken.

Ausbildungsordnungen werden von den Ausbildungsbeteiligten als Mindeststandards begriffen, die es gemäß dem empirischen Material häufig explizit zu übertreffen gilt. Diese weitergehenden betrieblichen Ausbildungsziele umfassen zusätzlich zur umfassenden beruflichen Handlungsfähigkeit etwa kommunikativ-soziale sowie persönlichkeitsfördernde Aspekte. Auch wenn dies nur gelegentlich explizit wird, stehen die von den Betrieben eingesetzten qualitätssichernden Instrumente im Kontext der jeweiligen Ausbildungskultur und der damit

verknüpften Ausbildungsziele, sollen sie doch die Erreichung der gewünschten Entwicklungen möglich machen.

In Bezug auf die Gestaltung der Ausbildungsordnung für den Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement ist es ein Ergebnis dieser Studie, dass Betriebe bei der Übersetzungsleistung der Ausbildungsrahmenplaninhalte in den betrieblichen Kontext unterstützt werden können, indem die Inhalte der Anlagen 1 und 2 zusammengeführt werden. Die Studie zeigt, dass dies in vielen Betrieben jeweils einzeln geleistet wird. Die inhaltlichen und zeitlichen Angaben sind nun in der Ausbildungsordnung von 2025 zusammengeführt.

Festzuhalten ist, dass die Ausbildung in Bezug auf ihre Qualitätssicherung im Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement im Vergleich zu anderen Berufen häufiger schriftlich, elaborierter und vertiefter erfolgt, womit eine höhere Differenziertheit, Transparenz und nachvollziehbare Verbindlichkeit der Prozesse im Rahmen der Ausbildung zu erwarten sind – Rahmenbedingungen, die sich durchaus auch positiv auf die Attraktivität des Ausbildungsberufes auswirken könnten. Insgesamt handelt es sich im Sinne der Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung also um einen positiven Befund, der zur Nachahmung aufrufen darf, auch wenn es noch genug Raum für Verbesserungen gibt. Hier sei im Besonderen auf die Vorteile von qualitätssichernden Ansätzen verwiesen, die über ausdifferenzierte Metatools oder auch Instrumentensets alle Prozessphasen einer Ausbildung adressieren und denen eine größere Verbreitung zu wünschen ist.

Solche unterstützenden Instrumente sollen es ermöglichen, die Planung und Durchführung der Ausbildung hinsichtlich Vollständigkeit und Qualität prozessbegleitend zu überprüfen, um dadurch gegebenenfalls notwendige Anpassungen sichtbar zu machen. Planungssets werden von einer Reihe der untersuchten Ausbildungsbetriebe bereits auf verschiedenen Elaborationsstufen eingesetzt. In diesem Zusammenhang sei auf die in der Hauptuntersuchung entwickelte Empfehlung verwiesen, eine digitale Verknüpfung und Integration relevanter qualitätssichernder Instrumente anzustreben und hierbei das Berichtsheft als Ausgangspunkt zu nehmen (vgl. SCHREIBER u. a. 2023, S. 106). Damit könnten festgestellte Potenziale bezüglich einer engeren Zusammenarbeit zwischen Ausbildungsleitungen sowie Ausbildungsverantwortlichen und ausbildenden Fachkräften in den Fachabteilungen adressiert werden. Es wurden zudem wenig Hinweise im untersuchten Material entdeckt, dass in den Ausbildungsbetrieben das Bewusstsein schon ausreichend verbreitet ist, über das Berichtsheft eine „Intensivierung der Kommunikation zwischen Ausbildenden und Auszubildenden“ (BIBB-HAUPTAUSSCHUSS 2020, S. 2) zu erreichen – so wie es in der entsprechende BIBB-Hauptausschussempfehlung als Ziel formuliert ist. Auch hier scheinen im Sinne einer verbesserten Qualitätssicherung entsprechende Ansätze sinnvoll, die der Qualität der betrieblichen Ausbildung zugutekommen.

## ► Literatur- und Quellenverzeichnis

- BIBB-HAUPTAUSSCHUSS (Hrsg.): Empfehlung des Hauptausschusses des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) vom 1. September 2020 für das Führen von Ausbildungsnachweisen. URL: <https://www.bibb.de/dokumente/pdf/HA156.pdf> (Stand: 05.04.2024)
- BIBB-HAUPTAUSSCHUSS (Hrsg.): Empfehlung zur sachlichen und zeitlichen Gliederung der Berufsausbildung vom 28. März 1972. URL: <https://www.bibb.de/dokumente/pdf/HA012.pdf> (Stand: 28.02.2025)
- BOSCH, Gerhard; HÜTTENHOFF, Frederic: Der Bauarbeitsmarkt: Soziologie und Ökonomie einer Branche. 2. Aufl. Frankfurt 2022. URL: <https://doi.org/10.12907/978-3-593-45011-7> (Stand: 28.02.2025)
- BüroMKfAusV – Verordnung über die Berufsausbildung zum Kaufmann für Büromanagement und zur Kauffrau für Büromanagement. 2025. URL: [https://www.bibb.de/dienst/berufesuche/de/index\\_berufesuche.php/regulation/Kfl\\_Bueromanagement\\_2025.pdf](https://www.bibb.de/dienst/berufesuche/de/index_berufesuche.php/regulation/Kfl_Bueromanagement_2025.pdf) (Stand 11.03.2025)
- BüroMKfAusV – Verordnung über die Berufsausbildung zum Kaufmann für Büromanagement und zur Kauffrau für Büromanagement. 2013. URL: [https://www.bibb.de/dienst/berufesuche/de/index\\_berufesuche.php/regulation/bueromanagement\\_ao\\_2013.pdf](https://www.bibb.de/dienst/berufesuche/de/index_berufesuche.php/regulation/bueromanagement_ao_2013.pdf) (Stand: 28.02.2025)
- BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (Hrsg.): Überblick Kaufmann/-frau Büromanagement o. J. URL: <https://web.arbeitsagentur.de/berufenet/beruf/123266#ueberblick> (Stand: 10.01.2025)
- BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (2025): Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge, unvermittelte Bewerber, unbesetzte Ausbildungsplätze sowie Angebot und Nachfrage nach Ausbildungsberufen (inkl. zKT-Daten). Erhebung zum 30. September 2024. Bonn 2025. URL: [https://www.bibb.de/dokumente/xls/naa309/naa309\\_2024\\_tab059\\_0bund.xlsx](https://www.bibb.de/dokumente/xls/naa309/naa309_2024_tab059_0bund.xlsx) (Stand: 06.03.2025)
- BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2024. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn 2024. URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/19931> (Stand: 20.02.2025)
- BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2022. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn 2022. URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/18019> (Stand: 20.02.2025)
- BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2021. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn 2021. URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/17483> (Stand: 20.02.2025)
- BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Qualitätssicherung der betrieblichen Ausbildung im dualen System in Deutschland. Ein Überblick für Praktiker/-innen und Berufsbildungsfachleute. Bonn 2017. URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/8455> (Stand: 20.02.2025)
- DATENSYSTEM AUSZUBILDENDE (DAZUBI). URL: <https://www.bibb.de/de/12129.php> (Stand: 10.10.2024)
- ELSNER, Martin; KAISER, Franz: Drei auf einen Streich: Der neue Ausbildungsberuf Kaufleute für Büromanagement. In: BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (2014) 1, S. 49–52
- MAYRING, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung. Weinheim 1999
- MAYRING, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim 1997
- RAT DER EUROPÄISCHEN UNION (Hrsg.): Empfehlung des Rates vom 24. November 2020 zur beruflichen Aus- und Weiterbildung für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit, soziale Gerechtigkeit und Resilienz. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/08b9af27-3465-11eb-b27b-01aa75ed71a1/language-en> (Stand: 10.10.2024)

- SABBAGH, Helena: Ausbildungsqualität im Öffentlichen Dienst – nationale und europäische Ansatzpunkte für die Analyse des Status quo und die Entwicklung von Lösungswegen. Dokumentation der Beiträge zum Entwicklungsprojekt. In: ELSNER, Martin (Hrsg.): Berufliche Bildung im Öffentlichen Dienst – Zukunft aktiv gestalten. Bonn 2020, S. 192–201. URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/16416> (Stand: 20.02.2025)
- SCHÖNFELD, Gudrun; WENZELMANN, Felix; PFEIFER, Harald: Struktur und Aufwand des betrieblichen Ausbildungspersonals. Empirische Analysen auf Basis der BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebungen. Bonn 2024. URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/19934> (Stand: 03.04.2025)
- SCHREIBER, Daniel; BIEBELER, Hendrik; MILOLAZA, Anita; NIES, Nicole; SABBAGH, Helena; WEIGEL, Tanja: Planung und Gestaltung von Ausbildung im Kontext des Lernens im Prozess der Arbeit. Bonn 2023. URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/download/19227> (Stand: 28.02.2025)
- VON DEM BACH, Nicole; BAUM, Myriam; BLANK, Marco; EHMANN, Kathrin; GÜNTÜRK-KUHL, Betül; PFEIFER, Sabine; SAMRAY, David; SEEGER, Marco; SEVINDIK, Ugur; STEEG, Stefanie; TIEMANN, Michael; WAGNER, Pia S. (Hrsg.): Umgang mit technischem Wandel in Büroberufen. Aufgabenprofile, lebendiges Arbeitsvermögen und berufliche Mobilität. Bonn 2022. URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/17639> (Stand: 20.02.2025)

## ► Autorenverzeichnis

### **Helena Sabbagh**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Arbeitsbereich „Innovative Weiterbildung, Durchlässigkeit, Modellversuche“ im Bundesinstitut für Berufsbildung. Leiterin der Deutschen Referenzstelle für Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung (DEQA-VET)

E-Mail: [sabbagh@bibb.de](mailto:sabbagh@bibb.de)

### **Dr. Hendrik Biebeler**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Arbeitsbereich „Gewerblich-technische Berufe“ im Bundesinstitut für Berufsbildung

E-Mail: [biebeler@bibb.de](mailto:biebeler@bibb.de)

## ► Abstract

Die vorliegende Studie arbeitet für den Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement heraus, welche Instrumente und Verfahren Betriebe im Ausbildungsprozess einsetzen, um eine gelingende Ausbildung zu gewährleisten. Die Untersuchung ermöglicht einen Einblick in die konkrete Ausgestaltung und Nutzung von Planungs- und Gestaltungshilfen in der Ausbildungspraxis. Darunter fallen – neben den verbindlichen Elementen betrieblicher Ausbildungsplan und Berichtsheft – weitere freiwillige Evaluierungs- und Feedbackmaßnahmen. In der Studie wurden 238 Telefoninterviews mit Ausbildungsverantwortlichen und 13 betriebliche Fallbeispiele zum Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement ausgewertet. Dabei werden die drei Ausbildungsbereiche Handwerk, Industrie und Handel sowie öffentlicher Dienst miteinander verglichen.



Die vorliegende Studie arbeitet für den Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement heraus, welche Instrumente und Verfahren Betriebe im Ausbildungsprozess einsetzen, um eine gelingende Ausbildung zu gewährleisten. Die Untersuchung ermöglicht einen Einblick in die konkrete Ausgestaltung und Nutzung von Planungs- und Gestaltungshilfen in der Ausbildungspraxis. Darunter fallen – neben den verbindlichen Elementen betrieblicher Ausbildungsplan und Berichtsheft – weitere freiwillige Evaluierungs- und Feedbackmaßnahmen. In der Studie wurden 238 Telefoninterviews mit Ausbildungsverantwortlichen und 13 betriebliche Fallbeispiele zum Beruf Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement ausgewertet. Dabei werden die drei Ausbildungsbereiche Handwerk, Industrie und Handel sowie öffentlicher Dienst miteinander verglichen.

Bundesinstitut für Berufsbildung  
Friedrich-Ebert-Allee 114 – 116  
53113 Bonn

Telefon +49 228 107-0

Internet: [www.bibb.de](http://www.bibb.de)  
E-Mail: [zentrale@bibb.de](mailto:zentrale@bibb.de)



ISBN 978-3-8474-2817-6