



# **Warum Investitionen in die kaufmännische Ausbildung sinnvoll sind und welche Rolle eine hochwertige Ausbildungsgestaltung spielt**

Dr. Monika Hackel

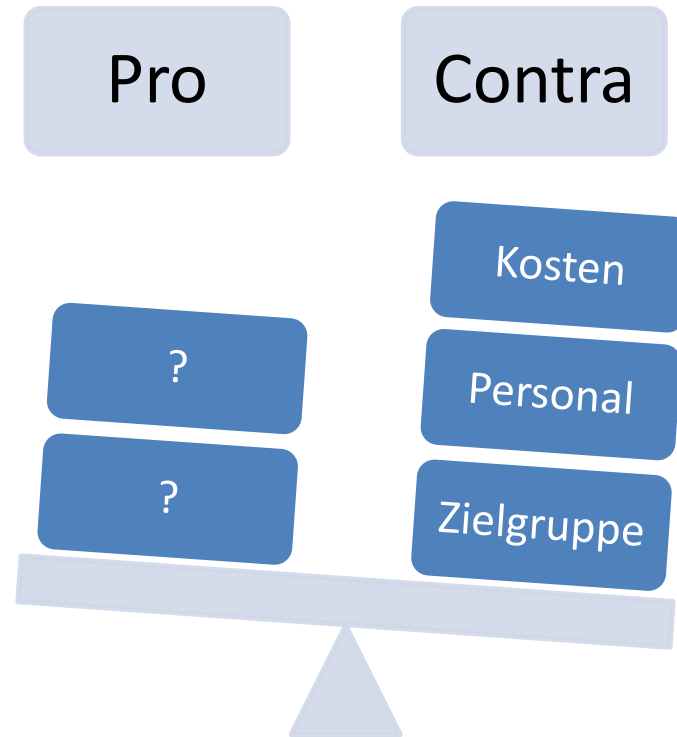
Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)

Tagung der kaufmännischen Ausbildungsleiterinnen und  
Ausbildungsleiter

14. Juni 2023 in Bonn

- Lohnt sich die Investition in kaufmännische Ausbildung noch?
- Ergebnisse aus der BIBB Kosten-Nutzen Betriebsbefragung 2019
- Ausbildungsgestaltung als Beitrag zur Attraktivitätssteigerung dualer Berufe
- Mit kaufmännischer Ausbildung moderne Arbeitswelten mitgestalten

# Lohnt sich die Investition in kaufmännische Ausbildung noch?



Laut BA Beschäftigungsstatistik beteiligen sich von den **2,2 Mio** Betrieben in Deutschland rund **416.700** an der betrieblichen Ausbildung. Das sind **19,1%** der Betriebe.

Quelle: BIBB Datenreport 2023 (S.185)

# Kosten-Nutzen Betriebsbefragung: Hintergrund

## Befragung:

- 3.049 ausbildende und 996 nicht-ausbildende Betriebe wurden u.a. zu Kosten und Nutzen der Ausbildung und Rekrutierung von Fachkräften befragt (Feldarbeit durch infas)
- Computergestützte persönliche Befragung (CAPI)
- Interviewpartner sind die für die Ausbildung oder Personalverwaltung verantwortlichen Personen, in kleinen Betrieben ist das häufig der Betriebsinhaber
- Feldzeit: September 2018 bis Juli 2019
- Befragung wird jeweils auf einen Ausbildungsberuf bezogen
- Sehr komplexer Fragebogen; Interviewdauer bei den ausbildenden Betrieben im Schnitt bei 83 Minuten
- Freiwillige Befragung
- Aktuell ist die Kosten-Nutzen Betriebsbefragung mit einer neuen Befragungswelle im Feld!

# Kosten-Nutzen Betriebsbefragung:

## *Wie werden Kosten und Nutzen gemessen?*

### **(Brutto)Kosten**

Personalkosten der Auszubildenden  
(Vergütungen, Sozialleistungen)

Personalkosten der Ausbilder  
(z.B. haupt- und nebenberufliche  
Ausbildertätigkeit)

Anlage- und Sachkosten  
(z.B. am Arbeitsplatz oder in der  
Lehrwerkstatt)

Sonstige Kosten  
(z.B. Lehr- und Lernmaterialien  
oder Kammergebühren)

### **Nutzen**

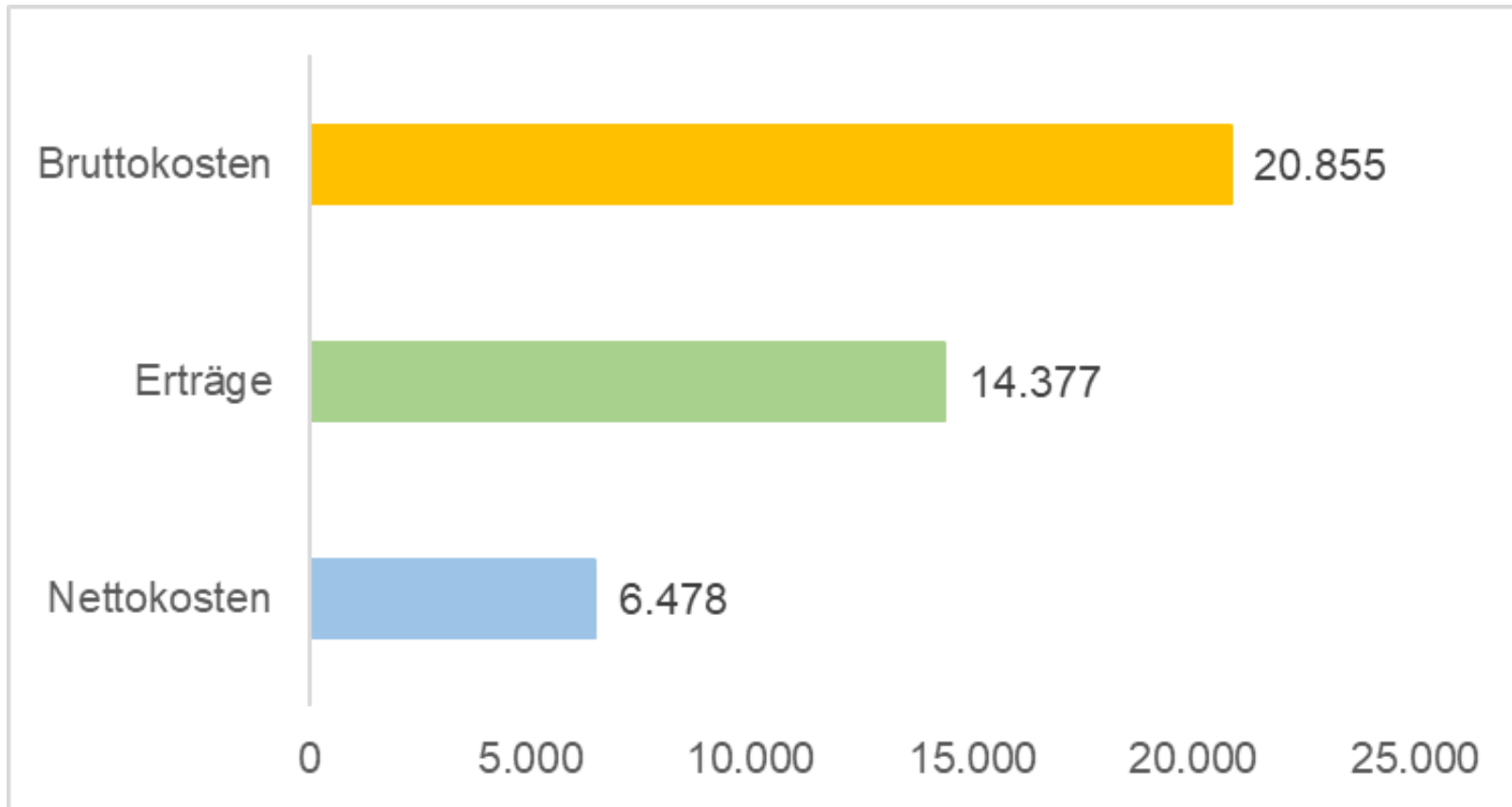
Erträge durch die Auszubildenden  
(insbesondere produktive  
Leistungen)

Nutzen durch die Ausgebildeten  
(z.B. eingesparte Rekrutierungs-  
und Einarbeitungskosten)

Nutzen durch die Ausbildung  
(z.B. Imagegewinn, Synergien  
bei der Weiterbildung)

# Kosten-Nutzen Betriebsbefragung: Ergebnisse

*Durchschnittliche Bruttokosten, Erträge und Nettokosten  
der betrieblichen Berufsausbildung 2017/18 (je Auszubildenden und  
Ausbildungsjahr )*



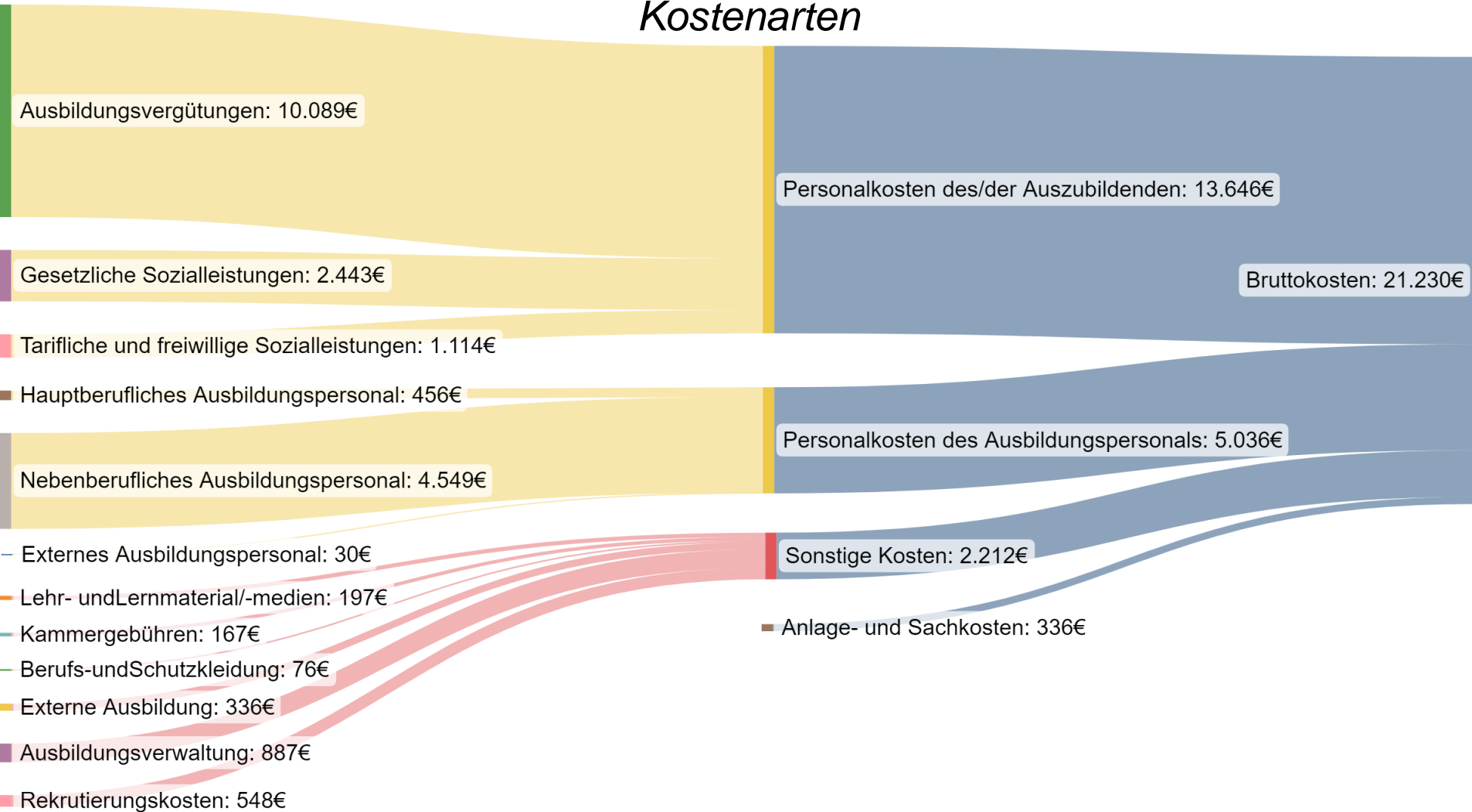
# Kosten-Nutzen Betriebsbefragung: Ergebnisse

*Bruttokosten, Erträge und Nettokosten bei kaufmännischen Auszubildenden im Ausbildungsjahr 2017/2018*



# Kosten-Nutzen Betriebsbefragung: Ergebnisse

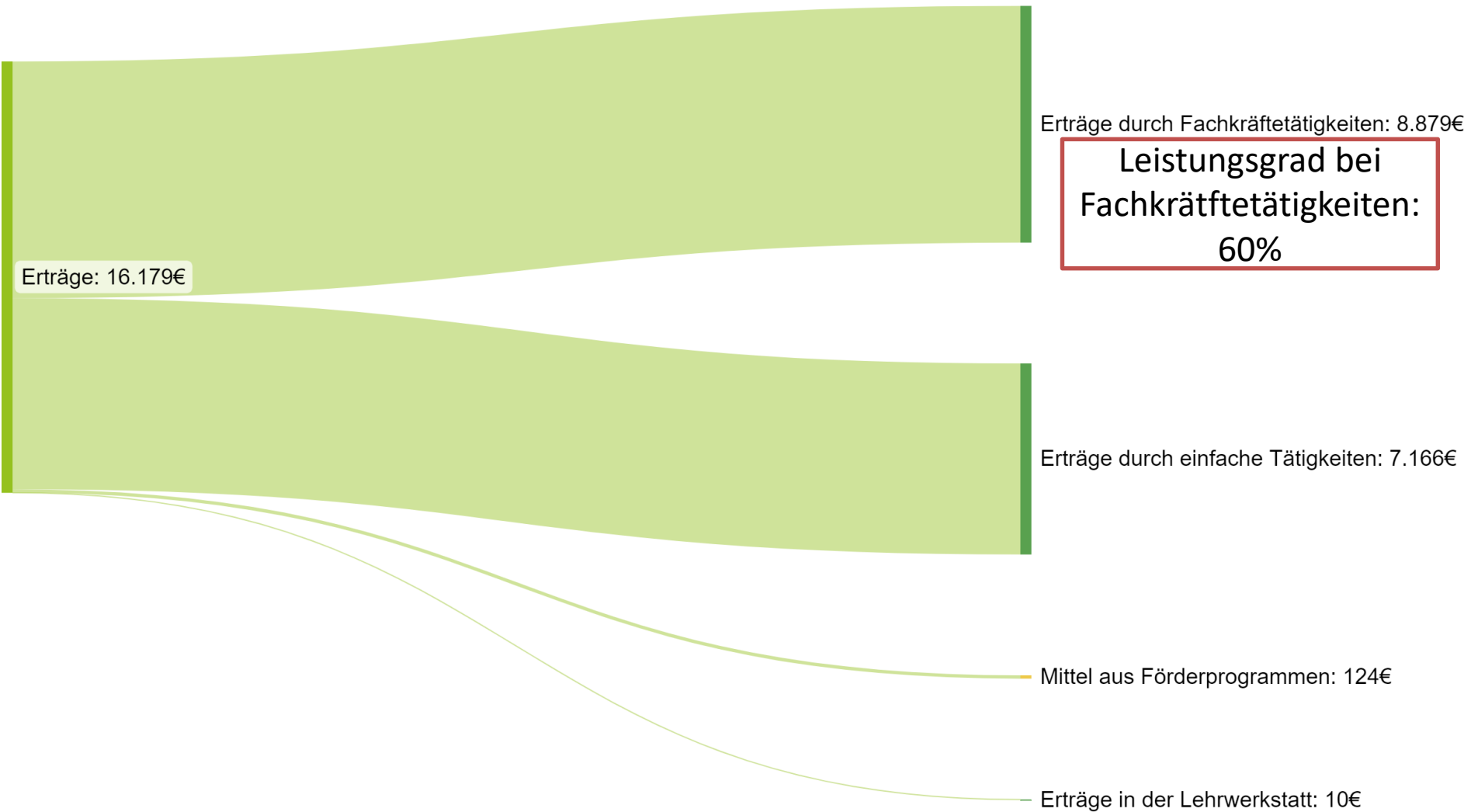
## Bruttokosten bei kaufmännischen Auszubildenden differenziert nach Kostenarten





# Kosten-Nutzen Betriebsbefragung: Ergebnisse

## Erträge bei kaufmännischen Auszubildenden

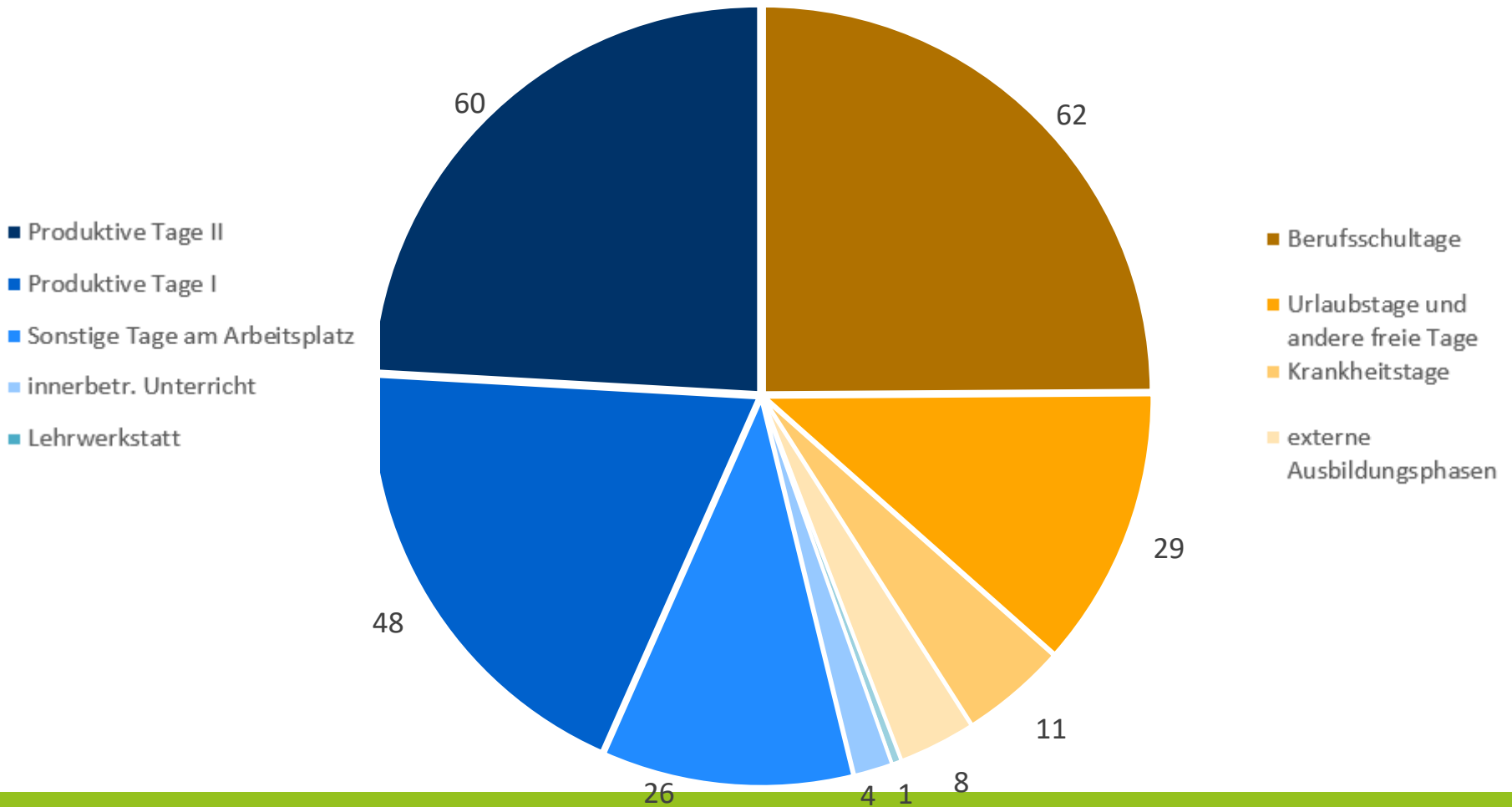


# Kosten-Nutzen Betriebsbefragung: Ergebnisse

## Zeitstruktur der Ausbildung bei kaufmännischen Auszubildenden

Tage im Betrieb: 139

Abwesenheitstage: 110



# Neue Anforderungen durch demografischen Wandel

„Die durchschnittliche Vakanzzeit einer offenen Stelle beträgt in Deutschland unglaubliche 130 Tage. Die Kosten betragen für ein mittelständisches Unternehmen ca. 52.000 € pro Stelle.“

[Vakanzzeit - wie Sie die gefährliche & teure Kennzahl senken \(harbinger-consulting.com\)](http://harbinger-consulting.com)

# Ausbildungsgestaltung: Facetten und Instrumente hochwertiger Ausbildung



- Ausbildungsplanung
- Betreuung und Unterstützung
- Prüfungsvorbereitung und -begleitung
- Ausbildungspersonal
- Ausstattung und Infrastruktur

# Ausbildungsgestaltung: Instrumente der Ausbildungsplanung

## *Betrieblicher Ausbildungsplan*

Ergebnis einer Befragung von Ausbildungsbetrieben im BIBB-Forschungsprojekt „Planung und Gestaltung von Ausbildung im Kontext des Lernens im Prozess der Arbeit“ (N 1.341 die vorgestellten Ergebnisse wurden hier mit Schwerpunkt kaufmännische Berufe ausgewertet)

- 50 Prozent der Betriebe weisen einen Ausbildungsplan auf, der Ausbildungsinhalte berücksichtigt.
  - 9 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 einem impliziten Konzept folgen, das heißt die Ausbildung informell planen
  - 3 Prozent der Betriebe planen die Ausbildung situativ.
- 
- 59 Prozent der Betriebe planen schriftlich
  - 41 Prozent haben keine detaillierten schriftlichen Dokumente

# Ausbildungsgestaltung: Instrumente der Ausbildungsplanung

## *Betrieblicher Ausbildungsplan*

*„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 (...)“*

# Ausbildungsgestaltung: Instrumente der Ausbildungsplanung

## *Betrieblicher Ausbildungsplan*

*eine gute Ausbildung ist „...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“*

# Ausbildungsgestaltung: Instrumente der Ausbildungsplanung

## *Berichtsheft als didaktisches Instrument*

- Das Berichtsheft ist **das anerkannte Instrument** der Dokumentation betrieblicher Ausbildung. (Mehr als 70% der Befragten wiesen ihm hohe oder sehr hohe Bedeutung zu)
- Daneben gibt es weitergehende Nutzung:
  - Lernportfolio
  - Entwicklungs- und Reflexionsinstrument
  - Lernortkooperation





# Ausbildungsgestaltung als Teil des Innovationsmanagements

Durch die Einbindung von Auszubildenden in Innovationsprojekte gelingt es...

- ...aktuelle Herausforderungen und Aufgaben im Betrieb direkt in Ausbildung zu integrieren
- ...Ausbildungsinhalte an spannenden Themen zu verdeutlichen
- ...kreative, aufgeschlossene und veränderungsbereite Mitarbeiter/innen zu prägen
- ...die Perspektive der jüngeren Generation mitzudenken



# Ausbildungsgestaltung als Start in eine systematische Personalentwicklung

Potenziale des Auszubildenden systematisch ausbauen und mit den Anforderungen im Betrieb abgleichen

- Entwicklungsgespräche mit Auszubildenden und Fachabteilungen im Betrieb
- Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung aufzeigen
- Weiterbildungsabschlüsse der höheren Berufsbildung im Betrieb systematisch nutzen

<https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/fachkraefte/berufliche-weiterbildung-zahlt-sich-aus/ihk-gepruefter-abschluss-hoehere-berufsbildung-zahlt-sich-aus-96244>

# Ausbildungsgestaltung als partizipativer Qualitätsprozess

Im **Qualitätszirkel** der Ausbildung **arbeiten**, moderiert durch die Ausbildungsleitung, Auszubildende/ Dualstudierende aller Ausbildungsjahre und Berufsbilder, Ausbildungsbeauftragte und Führungskräfte arbeiten **gemeinsam an aktuellen Themen der Ausbildung**.

Die interessengeleiteten Themen der Gesamtgruppe werden in selbstorganisierten und flexibel besetzten Arbeitskreisen **gemeinsam, von AZUBI bis Führungskraft, in Kollaboration** bearbeitet.

## Ziele:

- bedarfsgerechtere Lösungen von Herausforderungen,
- effektive Nutzung von Potentialen
- gesteigerte Kollaborationsqualität durch ein besseres gegenseitiges Verständnis der verschiedenen Perspektiven und Anforderungen.

## Fazit:

Der Zirkel ist geeignet, unterstützt unternehmensweite Kollaboration im Sinne des „New Work“ Kulturwandels.



# Mit kaufmännischer Ausbildung moderne Arbeitswelten mitgestalten!

- Engagement in kaufmännische Ausbildung kann helfen den Fachkräftemangel abzumildern
- Hierzu ist eine qualitativ hochwertige und am Bedarf des Betriebes ausgerichtete Ausbildungsgestaltung notwendig,
  - die gesetzlich vorgegebenen Instrumente als Instrumente der Lernprozessbegleitung einsetzt;
  - die innovative Elemente in die Ausbildung einbringt und Handlungsspielräume nutzt;
  - die partizipative Entwicklungsangebote in Richtung der Auszubildenden macht und somit eine modern, ansprechende Unternehmenskultur transportiert.
- Hierdurch kann der Nutzen dualer Ausbildung vermehrt werden!

**Vielen Dank!**

Kontakt:

Dr. Monika Hackel ([hackel@bibb.de](mailto:hackel@bibb.de))