AUSGABE 13/2026

DAS BERUFSAUSBILDER-MAGAZIN

RECHTSSICHERHEIT | AUSBILDUNGSQUALITÄT | RECRUITING



Mehr Sicherheit mit jeder Ausgabe

Greifen Sie jederzeit auf folgende Inhalte zu:

- Muster & Vorlagen,
- aktuelle Arbeitshilfen und
- das komplette Archiv.

www.personalwissen.de/login

KÜNDIGUNG MIT EINSCHREIBEN

Jahrelang hat es funktioniert, jetzt tut es das nicht mehr. Das Einwurf-Einschreiben versagt, wenn Sie dem Azubi beispielsweise am letzten Tag der Probezeit kündigen wollen. Zum Glück gibt es Alternativen. Seite 3

ANGEMESSENE TÄTIGKEITEN

So müssen Arbeitsaufgaben für Azubis gestaltet sein, damit sie motivieren und die Ausbildung voranbringen. Damit greifen Sie auf wissenschaftliche Erkenntnisse zurück und agieren zudem rechtssicher. Seite 6

UNAUSGESPROCHENE REGELN

Wie Sie Selbstverständlichkeiten sichtbar machen und warum Ihre Auszubildenden den Mut haben sollten, Rückfragen zu stellen. Und dann gibt es da noch die blinden Flecken des Ausbilders. Seite 8

PERSONALWISSEN



Doppelte Glückwünsche

Liebe Leserin, lieber Leser,

zunächst einmal möchte ich Ihnen gratulieren. Und Sie fragen sich sicher: Warum? Nun, die Anzahl der Betriebe unter allen Unternehmen, die überhaupt ausbilden, ist erneut gesunken. Der DGB-Ausbildungsreport 2026 geht von nur noch 19 % aus. Aber Sie, Sie sind dabei, und das ist gut so!

Allerdings ist nicht alles Gold, was glänzt. Auch unter diesen 19 % gibt es Ausbildungsbetriebe, die es zumindest zeitweise nicht gut machen. Eine Quote von 35 % aller Auszubildenden, die regelmäßig Überstunden leisten, ist vielsagend. Auch die 16 %, die häufig oder immer ausbildungsfremde Tätigkeiten erledigen müssen, sind erschreckend. Ein Tipp vorab: Zu diesem Thema schauen Sie sich die Beiträge auf den Seiten 5 bis 7 dieser Ausgabe an.

Die gute Nachricht ist: Wer die Ausbildung gut organisiert, der hat Chancen auf eine erfolgreiche Ausbildung mit zufriedenen und motivierten Azubis. Dabei glauben wir, Ihnen regelmäßig helfen zu können. Und Sie sind auch hier dabei. Nochmals herzlichen Glückwunsch!

Mit besten Grüßen



Martin Glania
Chefredakteur

Das Berufsausbilder-Magazin

glania@vnr.de

INHALT

RECHTLICHE FRAGEN UND URTEILE

3 Das Schreiben muss den Azubi unbedingt erreichen: Warum das Einwurf-Einschreiben nicht mehr geeignet ist

Krankheit und Zweifel: Was ist zu tun?

5 Das können die gravierenden Folgen sein, wenn Sie vom Azubi ausbildungsfremde Tätigkeiten verlangen

ORGANISATION DER AUSBILDUNG

6–7 Angemessene Tätigkeiten: Das sind die Merkmale gut gestalteter Arbeitsaufgaben für Auszubildende

FÜHRUNG UND MOTIVATION

8 So entschlüsseln Sie unausgesprochene Regeln im Betrieb

9 Wie Kenntnisse über Dopamin und Oxytocin Ihre Auszubildenden beflügeln

LESERFRAGEN

10 Wer darf eine Aufgabe an den Azubi vergeben?

Urlaub in der Probezeit verboten?

IMPRESSUM Das Berufsausbilder-Magazin • ISSN: 2701-2492 • Verleger: VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53095 Bonn • **Telefon:** 0228 9550160, **Telefax:** 0228 3696480 • E-**Mail:** kundendienst@vnr.de • **Sitz:** Bonn, AG Bonn, HRB 8165

Vorstand: Richard Rentrop, Michael Schrader, Bonn • Herausgeberin/redaktionell Verantwortliche: Dilan Wartenberg, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53095 Bonn • www.vnrag.de • **Chefredakteur:** Martin Glania, Brieselang • **Redaktionsmanagement:** Jessica Stockmann, Bonn • **Layout + Satz:** Schmelzer Medien GmbH, Siegen • **Herstellungsleitung:** Sebastian Gerber, Bonn • **Druck:** Warlich Druck Meckenheim GmbH, Am Hambuch 5, 53340 Meckenheim • Alle Angaben in „Das Berufsausbilder-Magazin" wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden.

Bildernachweis: Titelseite © contrastwerkstatt; S. 9 © ЮРИЙ ПОЗДНИКОВ – Alle Adobestock

© 2026 by VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau · Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier.

Das Schreiben muss den Azubi unbedingt erreichen: Warum das Einwurf-Einschreiben nicht mehr geeignet ist

Es gibt Anlässe, bei denen muss ein Schriftstück beim Azubi zu Hause ankommen, etwa während einer Krankheitsphase oder während des Urlaubs. Dabei könnte es sich um eine wichtige Information zu den Prüfungsmodalitäten, um eine Abmahnung oder auch um eine Kündigung handeln. Wichtig ist, dass der Azubi hinterher nicht behaupten kann, er habe das Schreiben nicht erhalten. Und genau das ist bei dem Einwurf-Einschreiben jetzt ein Problem.

Nehmen wir folgenden Fall an: Die Probezeit bei einem Auszubildenden neigt sich dem Ende entgegen. Sie haben sich viel Zeit gelassen und Geduld gehabt. Letztlich sind Sie sich im Kollegenkreis einig, dass dieser Azubi eine Kündigung innerhalb der Probezeit bekommen soll.

Hintergrund: Die Kündigungsbedingungen in der Probezeit unterscheiden sich erheblich von denen nach der Probezeit. Ist die Probezeit erst einmal vorbei, muss ein wirklich wichtiger Grund für eine Kündigung vorliegen. In der Probezeit können Sie ohne Angabe eines Grundes kündigen. Das ist ein gravierender Unterschied!

Nehmen wir weiter an, dass die Probezeit des Auszubildenden am 30.11.2026 endet. Der Azubi hat sich zum Ende der Probezeit allerdings krankgemeldet, sodass Sie die Kündigung nicht übergeben können. Ihnen bleibt also nichts anderes übrig, als die Kündigung zuzustellen. Sie muss damit am letzten Tag der Probezeit zu einer Zeit, zu der Sie noch von einer Leerung des Briefkastens ausgehen können, beim Azubi eingeworfen worden sein.

Das alte und das neue Einwurf-Einschreiben

Bisher war es so, dass der Postangestellte, wenn er per Einwurf-Einschreiben mit der Zustellung beauftragt wurde, zunächst ein Label von der Sendung abzog und auf den Auslieferungsbeleg klebte. Anschließend wurde das Schreiben in den Briefkasten geworfen. Danach bestätigte er den Einwurf des Einschreibens auf dem Auslieferungsbeleg. Dieser Beleg diente im Zusammenhang mit dem zuvor erhaltenen Einlieferungsbeleg dazu, den Einwurf des Schreibens im Briefkasten zu belegen.

ACHTUNG

Nach dem alten Verfahren konnte also kein Auszubildender behaupten, er hätte ein Schreiben, beispielsweise eine Abmahnung oder eine Kündigung, nicht erhalten. Mit der Digitalisierung des Einwurf-Einschreibens hat sich das geändert.

Jetzt ist es nämlich so, dass der Postangestellte die Einlieferungsnummer des Einschreibens einscannt. Anschließend bestätigt er auf dem Scanner mit seiner Unterschrift den Einwurf des Schreibens. Der Vorgang wird dann im Systemvorgang beendet. Anschließend erfolgt der Einwurf des Schreibens.

Diese Vorgehensweise ist jetzt nicht mehr rechtssicher und dient Ihnen nicht als Beleg, etwa vor Gericht. Aber warum?

Der Postbote könnte zwischendurch abgelenkt worden sein

Mit der Bestätigung des Einwurfs wird unmittelbar das Trackingsystem der Deutschen Post aktiviert und anschließend der Systemvorgang beendet. Erst dann erfolgt der Einwurf. Dazwischen liegen wenige Sekunden. In dieser Zeit könnte es zu einer Ablenkung des Postangestellten gekommen sein, sodass der Brief nicht oder im falschen Briefkasten eingeworfen sein könnte.

Oder anders ausgedrückt: Der Zusteller unterschreibt eine Erklärung über den Einwurf in der Vergangenheit, der aber erst in der Zukunft liegt. Das ist nicht rechtssicher möglich.

Im vorliegenden Fall hatten sowohl das Arbeitsgericht, als auch das Landesarbeitsgericht und in letzter Instanz das Bundesarbeitsgericht zugunsten eines Arbeitnehmers entschieden, der den Zugang eines Schreibens abstritt. Damit ist die Revision abgeschlossen und das Urteil ist rechtskräftig (Urteil vom 07.05.2026; Az: 2 AZR 184/25).

Was bedeutet die Entscheidung für Ihre Ausbildungsarbeit?

Es kommt nicht sehr häufig vor, aber es kommt vor, dass ein wichtiges Dokument rechtssicher und mit der Möglichkeit eines Nachweises dem Azubi übermittelt wird. Insbesondere sind die Folgen in der Regel außerordentlich gravierend, falls die Angelegenheit nicht klappt.

Zurück zum Beispiel: Wenn Sie einem Auszubildenden zum 30.11.2026 am letzten Tag der Probezeit kündigen wollen, dann ist ein Einwurf-Einschreiben nach aktueller Rechtsprechung jetzt definitiv nicht mehr zu empfehlen. Er könnte mit guten Aussichten auf Erfolg gegen die Kündigung klagen. Und Sie haben keine Möglichkeit mehr, die Probezeit-Kündigung nachzuholen, da die Probezeit am 1.12.2026 bereits Vergangenheit ist. Sie scheitern damit auf ganzer Linie, was viele Nachteile mit sich bringt:

- Damit müssen Sie einen Auszubildenden weiter beschäftigen, der möglicherweise Unruhe in den Betrieb gebracht oder eine sehr schlechte Einstellung an den Tag gelegt hat.
- Sie stehen als Person und auch als Ausbildungsbetrieb blamiert dar. Außenstehende werden die fehlerhafte Vorgehensweise äußerst negativ einstufen.
- Sie haben das Ausbildungsverhältnis über die Probleme hinaus, die es ohnehin schon gab, durch die Auseinandersetzung zusätzlich erheblich belastet.

- Anderen Auszubildenden und Kollegen zu vermitteln, dass Sie jetzt doch mit dem Auszubildenden weiterarbeiten werden, dürfte zur Herausforderung werden.

ACHTUNG

Lassen Sie die Finger vom Einwurf-Einschreiben, da es sich im Gegensatz zu früher nicht mehr dazu eignet, den Zugang einer Kündigung oder eines anderen Dokuments zu beweisen. Die Folgen eines Scheiterns sind immens und es gibt rechtssichere Alternativen.

Wie Sie ein Schreiben in komplizierten Fällen rechtssicher übergeben

Möchten Sie sichergehen, dass ein Dokument beim Auszubildenden ankommt und Sie dies später auch beweisen können, dann ist immer die persönliche Übergabe mit anschließend schriftlicher Bestätigung ein rechtssicherer Weg. Wollen Sie beispielsweise einem Auszubildenden in der Probezeit oder nach einem schwerwiegenden Vorfall innerhalb von zwei Wochen fristlos kündigen, dann nutzen Sie dessen Anwesenheit im Betrieb. Scheuen Sie sich nicht davor, ihm die Kündigung persönlich zu übergeben.

Beachten Sie dabei folgendes: Nehmen Sie einen Zeugen mit, der die Übergabe bestätigt. Lassen Sie sich den Empfang des Kündigungsschreibens schriftlich bestätigen und integrieren Sie das in die Personalakte. Zudem haben Sie den Vorteil, bei einer persönlichen Übergabe im Rahmen eines Gesprächs die Kündigung zu erörtern.

Was aber ist, wenn der Azubi nicht im Betrieb anwesend ist? Gerade wenn ein Auszubildender ahnt, dass er eine Abmahnung oder eine Kündigung erhalten soll, könnte er sich durch Krankheit dem direkten Zugriff entziehen. Auch wenn er ganztags in der Berufsschule ist und die Frist am nächsten Tag abläuft, müssen Sie nach Alternativen suchen. Die sind zwar rar, aber sie gibt es.

Die Übergabe mit Boten: Der Bote sollte das Schreiben gelesen haben und dabei gewesen sein, als es in den Umschlag gesteckt wurde. Nach Einwurf fertigt er ein Zustellprotokoll an.

Der Einwurf durch einen Gerichtsvollzieher: Diese Variante ist etwas teurer. Außerdem haben Sie den Zustelltermin nicht vollkommen in der Hand. Gleichwohl ist ein Einwurf durch einen Gerichtsvollzieher rechtssicher möglich und kann durch eine Zustellungsurkunde belegt werden.

Und von folgenden Varianten lassen Sie bitte die Finger:

Einschreiben mit Rückschein: Hier stellt sich das Problem, dass nur die Absendung und nicht der Empfang des Schreibens bewiesen ist, falls der Empfänger seine Unterschrift verweigert. Mit diesem Fall müssen Sie rechnen.

Übergabeeinschreiben: Dabei erhält der Absender den Zustellnachweis nur online. Zudem gilt auch hier, dass eine Verweigerung einer empfangsbestätigenden Unterschrift den beweissicheren Zugang verhindert.

Einwurf-Einschreiben: Aus den oben genannten Gründen ist ein rechtssicherer Zugang (im Gegensatz zu früher) nicht mehr möglich.

Fazit

Übergeben Sie wichtige Dokumente möglichst persönlich.

Ist das nicht möglich und die Zeit eilt, dann beauftragen Sie einen unabhängigen Boten, notfalls auch einen Gerichtsvollzieher, damit, das Schreiben an der Heimatsadresse des Auszubildenden einzuwerfen.

Krankheit und Zweifel: Was ist zu tun?

Erkrankt ein Azubi immer wieder, können Sie Maßnahmen ergreifen. Und die hängen sogar mit dem oben skizzierten Fall zusammen.

Hier ging es allerdings nicht um die Zustellung einer Kündigung, sondern um die Zustellung einer Einladung zum betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) an einen des Öfteren kranken Arbeitnehmer. Der bestritt den Zugang allerdings. Gleichwohl ist das BEM auch in der Ausbildung eine praktikable Alternative, wenn die Einladung zuverlässig zugestellt wurde.

So reagieren Sie auf häufige Krankheit

- Die Regelungen zum **betrieblichen Eingliederungsmanagements** gelten auch für Auszubildende. Wenn er länger als 6 Wochen im Jahr erkrankt ist, bieten Sie ihm an, im Rahmen des BEM nach Möglichkeiten zu suchen, die Ausbildungsbedingungen für ihn zu optimieren.
- Mit einem einfachen **Krankenrückkehrgespräch** geht es auch eine Nummer kleiner. Dieses hat ebenfalls das Ziel, die Rückkehr an den Arbeitsplatz nach einer Krankheit zu erleichtern.
- Sie bitten den **Medizinischen Dienst** der Krankenkasse, den Gesundheitszustand des Azubis einzuschätzen.
- Sie können vom Azubi eine ärztliche Bescheinigung bereits **ab dem 1. Krankheitstag** einfordern. Dies war auch schon möglich, bevor eine entsprechende Diskussion durch die neue Bundesregierung angestoßen wurde.

Das können die gravierenden Folgen sein, wenn Sie vom Azubi ausbildungsfremde Tätigkeiten verlangen

Auszubildende dürfen Sie nicht mit Aufgaben beliebiger Art betrauen, auch wenn diese gerade sehr dringend erledigt werden müssen. Haben sie nämlich mit der Ausbildung selbst nichts zu tun, gelten sie als ausbildungsfremd. Dagegen kann sich der Azubi zur Wehr setzen. Und wenn sein Lernerfolg dadurch beeinträchtigt ist, sind sogar Schadenersatzansprüche möglich.

Jedem Ausbildungsberuf liegt eine Ausbildungsordnung zugrunde. Prüfen Sie anhand der dieser, welche Arbeitsaufträge relevant und rechtlich in Ordnung sind.

Rechtliche Grundlage hierfür ist das Berufsbildungsgesetz, §14 Abs. 3. Dort steht sinngemäß:

> Ausbilder dürfen den Auszubildenden nur Aufgaben übertragen, die dem Ausbildungszweck dienen.

Diese Formulierung klingt zunächst einmal eindeutig. Die Ausbildungsrealität zeigt aber, dass es hiermit immer wieder Probleme gibt. Umso wichtiger ist die Ausbildungsordnung, um eventuelle Zweifel an der Rechtmäßigkeit von Aufgaben zu beseitigen.

Stichwort Rechtmäßigkeit: Was ist mit Putzen und Aufräumen? Es ist definitiv nicht erlaubt, den Azubi (der nicht im Reinigungsgewerbe tätig ist) mit Säuberungsarbeiten zu beauftragen. Das würde zulasten der Ausbildung gehen. Was aber möglich ist: Sie können den Azubi mit Aufräum- und Reinigungsarbeiten im Rahmen des eigenen Arbeitsumfeldes in seinem Ausbildungsberuf beauftragen – in Maßen, für sich und keineswegs für andere.

50 Jahre: Ein Gerichtsurteil feiert Jubiläum

Wie gravierend die Folgen sein können, wenn sich ein Ausbildungsbetrieb daran nicht hält, zeigt ein Urteil des Arbeitsgerichts Duisburg, das vor 50 Jahren zugunsten eines Azubis ausging und auch heute noch relevant ist (Urteil vom 11.11.1976; Az: 1 Ca 955/76).

Das war passiert: Ein Ausbildungsunternehmen hatte mehrere Azubis beschäftigt. Unter diesen befand sich einer, der als lernschwach galt. Statt ihn besonders zu fördern, wurde er weitgehend vom Ausbildungsgeschehen abgesondert und erledigte dauerhaft einfache Tätigkeiten, die nicht seinem Ausbildungsberuf zugerechnet werden. Letztendlich fiel er durch die Abschlussprüfung und verlangte Schadenersatz.

ACHTUNG

Wer durch die Prüfung fällt, hat tatsächlich einen finanziellen Schaden. Er muss nämlich die Prüfung (in der Regel nach einem halben Jahr) nachholen, erhält in der Übergangszeit nur Ausbildungsvergütung, hätte aber bei Bestehen bereits Anspruch auf das Entgelt einer ausgelernten Kraft. Häufig geht es bei Schadenersatzklagen darum, diese Differenz auszugleichen.

So ging es weiter: Das Arbeitsgericht entschied zugunsten des Auszubildenden. Der Ausbildungsbetrieb habe zu wenig Zeit darauf verwendet, Inhalte zu vermitteln, die in der Abschlussprüfung relevant sind. Das Scheitern der Prüfung war die Folge und dem Ausbildungsbetrieb anzurechnen. Der musste deshalb Schadenersatz zahlen.

Was Sie als Ausbilder daraus lernen

Aus meiner Sicht ist ein solches Verhalten des Ausbildungsbetriebs ein Fiasko für alle Beteiligten. So etwas darf einfach nicht passieren. Natürlich ist nicht jede Ausbildung perfekt, aber in diesem Fall scheint es sich um gezieltes Ausbeuten und ein Verweigern der Ausbildungstätigkeit gehandelt zu haben.

CHECKLISTE: SO VERMEIDEN SIE SCHADENERSATZZAHLUNGEN WEGEN SCHWACHER AUSBILDUNGSLEISTUNG

Sie nehmen die Ausbildungsordnungen zur Kenntnis und wissen, welche Tätigkeiten zum Beruf gehören und welche nicht.	○
Sie bereiten jede Ausbildungsabteilung darauf vor, indem Sie ihnen die relevanten Tätigkeiten und Ausbildungsziele zukommen lassen.	○
Sie achten darauf, dass Auszubildende nicht mehr als andere Kollegen auch mit Tätigkeiten wie Putzen, Aufräumen und Kaffeekochen beschäftigt werden.	○
Sie vermitteln klipp und klar unter Kollegen, die mit Ausbildung betraut sind, dass private Gefallen im Rahmen der Ausbildung und in der Ausbildungszeit ein absolutes Tabu sind.	○
Sie können erfolgreich verhindern, dass Schadensersatzansprüche – und ganz nebenbei ein enormer Imageverlust – auf Sie zukommen. Tun Sie das aktiv und vorausschauend!	○

Fazit

Sie verlangen vom Azubi nur Tätigkeiten, die von der Ausbildungsordnung gedeckt sind und vermeiden damit künftige Schadenersatzzahlungen. Wie genau solche Aufgaben beschaffen sein müssen, lesen Sie im Beitrag zum Thema „Angemessene Tätigkeiten".

Angemessene Tätigkeiten: Das sind die Merkmale gut gestalteter Arbeitsaufgaben für Auszubildende

Wie genau muss eine Arbeitsaufgabe für einen Auszubildenden aussehen, wenn sie tatsächlich angemessen ist? Welche Aspekte sind zu beachten, damit sie den Bedürfnissen des Auszubildenden aber auch den Ansprüchen der Ausbildungsordnung gerecht werden? Um diese Fragen zu beantworten, hilft ein Blick in die Wissenschaft, genau genommen in die Arbeitspsychologie.

Es ist der Kern Ihrer Aufgabe als Ausbilder: Sie vergeben Arbeitsaufgaben an den Azubis. Das klingt auf den ersten Blick sehr einfach, ist aber letztlich, wenn die Aufgaben angemessen, gesundheits- und persönlichkeitsfördernd sein sollen, gar nicht so leicht.

Hilfestellung gibt die Arbeitspsychologin Anna-Marie Metz, die insgesamt 10 Merkmale gut gestalteter Arbeitsaufgaben herausgearbeitet hat. Im Folgenden gebe ich Ihnen einen Überblick, der sich an Ihrer Tätigkeit als Ausbilder orientiert.

1. Sie berücksichtigen Erfahrungen

Da es sich bei Azubis um Berufsanfänger handelt, ist dieser Aspekt besonders hervorzuheben. So verfügt ein Auszubildender zu Beginn der Ausbildung über sehr wenig oder keinerlei Erfahrungen, auf denen Sie bauen könnten. Dementsprechend gilt für Sie, dass Sie

- keine Erfahrungen voraussetzen,
- sich Zeit nehmen für das Erläutern und gegebenenfalls das Assistieren,
- das Niveau von Arbeitsaufgaben für Auszubildende im Laufe der Zeit steigern.

Im Übrigen können Auszubildende im 2. oder 3. Ausbildungsjahr durchaus unerfahren sein, weil sie im bisherigen Verlauf der Ausbildung andere Tätigkeitsgebiete kennengelernt haben. Daher ist es wichtig, dass jedem Ausbilder der individuelle Ausbildungsplan seines Auszubildenden vorliegt, um die Erfahrungen besser abschätzen zu können.

2. Sie verteilen sinnvolle, vollständige Aufgaben

Eine Ausbildungsabteilung muss auf jeden Auszubildenden vorbereitet sein. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich der zuständige Kollege oder Ausbilder kurzfristig Aufgaben überlegt, die wenig oder keinen Sinn ergeben. Das wird der Azubi relativ schnell merken. Daher sollte eine Aufgabe den Arbeitsbereich und dessen Wertschöpfung in irgendeiner Form sinnvoll voranbringen.

Noch schwieriger ist der Anspruch von sogenannten vollständigen Aufgaben. Die Arbeitspsychologie sieht darin eine große Bedeutung für die Motivation, da die Ganzheitlichkeit einer Aufgabe Überblick verschafft und damit den Sinn herausstellt.

Beispiel: Erweitern Sie das Spektrum einer Aufgabe im Sinne seiner Ganzheitlichkeit. Dies funktioniert, indem Sie den Azubi nicht nur eingehende Rechnungen digitalisieren lassen. Mit diesem Vorgehen vermitteln Sie auch

1. wofür die Rechnung gestellt wurde,
2. wie eine Rechnung geprüft wird und
3. welche Voraussetzungen zu einer Freigabe und damit Begleichung der Rechnung vorliegen müssen.

Ein Auszubildender könnte also neben bürokratischen Aufgaben auch Kontrollaufgaben übernehmen, den Rechnungseingang koordinieren und seinem Chef Rechnungen zur Freigabe vorlegen.

Das schärft seine Kompetenz enorm, sorgt für Überblick und in der Regel auch dafür, dass sich ein Auszubildender als kompetenter Ansprechpartner in seinem Umfeld etabliert.

3. Der Beitrag zum Gesamtergebnis ist sichtbar

Ist eine Aufgabe sinnvoll und vielleicht sogar vollständig, dann sind die Voraussetzungen für diesen Aspekt weitgehend erfüllt. Wer sich mit seinen Arbeitsaufgaben intensiv befasst und angrenzende Aufgaben ebenfalls erledigen kann, der erkennt schnell, was sein Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen ist.

Leider kommt es immer wieder vor, dass Auszubildende nicht verstehen, warum sie genau diese Tätigkeit erledigen, was vorher vorgefallen ist und was nachher geschieht. Wo genau ist der Anteil am herzustellenden Produkt oder an der anzubietenden Dienstleistung seines Ausbildungsunternehmens? Sorgen Sie dafür, dass diese Frage stets beantwortet wird.

4. Die Tätigkeiten erfordern vielfältigen Einsatz

Was ein Auszubildender gelernt hat, das möchte er auch anwenden. Er zeigt damit sich selbst und seinem Umfeld, dass er in seiner Ausbildung vorangekommen ist. Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kompetenzen wachsen im Ausbildungsalltag von Woche zu Woche. Ebenso wächst auch der Anspruch an eine angemessene Tätigkeit.

Übrigens: Dieser Aspekt geht in der Regel damit einher, dass der Azubi auf genau diese Aufgaben auch Lust hat. Die Mehrzahl der Auszubildenden würde sich bei freier Auswahl normalerweise genau die Aufgaben heraussuchen, die auf eine Nutzung dessen, was bereits gelernt wurde, abzielen. Verbinden Sie also die Wünsche des Auszubildenden mit dem wissenschaftlichen Anspruch.

5. Handlungsspielraum ist vorhanden

Für die Erledigung von Arbeitsaufträgen gibt es niemals immer nur einen einzigen Weg. Geben Sie daher einem Auszubildenden nur vor, welches Ergebnis Sie sich vorstellen. Wie er dieses Ergeb-

nis erreicht, darüber kann er sich selbst Gedanken machen. Er kann etwas ausprobieren und möglicherweise auch korrigieren. Das sorgt nicht nur für Lerneffekte, sondern auch für gedankliche Freiheit, die damit trainiert und im Laufe des Erwerbslebens immer wichtiger wird.

ACHTUNG

Selbstverständlich können Sie bei diesem Aspekt Ihren Auszubildenden keine unendliche Freiheit lassen. Wenn es darum geht, Schutzmaßnahmen zu ergreifen oder sicher mit Daten umzugehen, muss sich der Azubi auch an vergleichsweise enge Regeln halten.

6. Die Arbeitsaufträge sollen das Lernen ermöglichen

Als Ausbilder ist das für Sie eine Selbstverständlichkeit. Alles, was der Auszubildende macht, sollte dem Lernen dienlich sein. Unterstützen Sie ihn dabei, Neues auszuprobieren, mit neuen Technologien zu arbeiten und komplexe Vorgänge zu besprechen.

Tipp

Auch generell ist es sinnvoll, im Nachgang zu einer Arbeit das Gespräch mit einem Auszubildenden zu suchen, um den Lerneffekt zu verstärken. Nehmen Sie sich daher die Zeit dafür!

7. Ein Feedback ist immer möglich

Eine Rückmeldung für den Auszubildenden ist nicht nur wichtig, damit er genauer lernt. Vor allem soll Ihr Feedback Orientierung geben: Wie hat der Auszubildende den Auftrag ausgeführt? Entspricht die Qualität dem, was Sie sich vorstellen? Könnte er effizienter arbeiten? Was hat er besonders gut gemacht und was hätten Sie möglicherweise nicht erwartet?

ACHTUNG

Nur wenige Auszubildende fordern ein Feedback ein. Aber glauben Sie mir: Viele Azubis warten darauf. Sie haben vielleicht ein gutes Gefühl bei der Erledigung der Aufgabe und benötigen Ihre Bestätigung. Oder sie sind unsicher, ob sie tatsächlich gute Arbeit geleistet haben.

Lösen Sie daher das Recht der Auszubildenden auf Feedback ein!

8. Mit den Arbeitsaufträgen vermeiden Sie Über- und Unterforderung

Beides frustriert: Ein Arbeitsauftrag ist viel zu schwer und ein Azubi kann ihn eigentlich nicht bewältigen. Ihm wird auch nicht nahegelegt, wie er sich zusätzliche Informationen beschaffen oder an wen er sich bei Problemen wenden kann. Das ist ärgerlich und demotiviert.

Was mindestens genauso schlimm ist: Ein Auszubildender ist dauerhaft unterfordert. Sein Alltag wird dadurch eintönig, da herausfordernde Abwechslungen fehlen. Achten Sie also bei Ihrem Arbeitsauftrag auch darauf, dass sie (auf Dauer) nicht zu leicht sind. Es ist häufig ein schmaler Grat zwischen „zu leicht“ und „lösbar“.

9. Jede Tätigkeit sollte sozialen Kontakt berücksichtigen

Einsames Arbeiten frustriert und macht krank. Der Mensch ist gesellig und will unter Leute. Für manche Auszubildende gilt das mehr, für andere eher weniger. Völlig ohne Kontakte kommt aber kein Azubi aus. Daher ist es wichtig, dass Arbeitsaufträge auch soziale Kontakte ermöglichen.

Selbstverständlich gibt es auch Aufgaben, denen sich ein Auszubildender ganz allein widmet. Das kann sogar sehr wertvoll sein, beispielsweise wenn ein Azubi für die Lösung eines Problems im Internet recherchiert, verschiedene Wege berücksichtigt und letztlich zu einem guten Ergebnis kommt. Tut er das nur für sich ohne fremde Hilfe, kann ihn das zu Recht stolz machen. Anschließend sollte er aber wieder mit Tätigkeiten konfrontiert werden, bei denen er sich in einem ansprechbaren Kollegenumfeld aufhält.

10. Arbeitsvorgänge sollten sich nicht ständig wiederholen

Besonders Auszubildende laufen im Vergleich zu normalen Arbeitnehmern Gefahr, dass sie mit repetitiven, also sich ständig wiederholenden, Tätigkeiten zugange sind. Sie sind in der Regel einfach, bei anderen Kollegen unbeliebt und scheinen auch zu einem Azubi, der bislang nicht allzu viel kann, zu passen.

Grundsätzlich kann es auch mal sinnvoll sein, dem Azubi einfache Aufgaben zu geben, die sich von Zeit zu Zeit wiederholen. Leider zeigt sich der Ausbildungsalltag in manch einem Unternehmen aber von einer ganz anderen Seite: Da werden schon mal 8 Stunden am Tag und 40 Stunden in der Woche mit derselben eintönigen und kleinteiligen Arbeit verbracht. Ausbildungsunternehmen, die so agieren, verstoßen gegen das Berufsbildungsgesetz.

Sie kommen ihrer Ausbilderpflicht nicht ausreichend nahe.

Gehen Sie daher den schwierigen, aber Erfolg versprechenden Weg und überlegen Sie sich immer wieder neue Aufgaben für Auszubildende.

Fazit

Wenn Sie die Arbeitsaufgaben für Ihre Auszubildenden nach den zehn Kriterien von Anna-Marie Metz gestalten, profitieren Sie von zufriedenen Auszubildenden, einem hohen Lerneffekt, besseren Abschlussprüfungen und einem guten Betriebsklima.

Ebenso bringen Sie sich dadurch auch rechtlich im Sinne des Berufsbildungsgesetzes auf die sichere Seite.

So entschlüsseln Sie unausgesprochene Regeln im Betrieb

In jedem Betrieb gibt es Regeln, die nirgendwo aufgeschrieben sind. Für langjährige Mitarbeitende sind sie selbstverständlich – für Ihre Auszubildenden unsichtbar. So verhindern Sie Missverständnisse.

Ihr neuer Auszubildender klappt um Punkt 17 Uhr seinen Laptop zu und geht. Er hat seinen Arbeitsplatz ordentlich hinterlassen, aber mit den Kollegen 10 Minuten vor Feierabend den nächsten Morgen besprochen hat er nicht. Schon bemerkt der erste: „Der ist aber auch immer schnell weg!“ Dabei hat sich Ihr Auszubildender an die Arbeitszeit gehalten, die ihm genannt wurde.

Dass es täglich noch eine kurze, nicht offiziell einberufene Besprechung gibt, um einen kurzen Überblick für den nächsten Tag zu geben, hat ihm niemand erklärt.

Prüfen Sie Ihr Urteil, bevor Sie reagieren

Der eine Auszubildende fragt bei jedem Arbeitsschritt nach, die andere Auszubildende wartet, bis sie ausdrücklich eine neue Aufgabe erhält. Beides wirkt schnell unselbstständig. Vielleicht hat der eine jedoch gelernt, nichts ohne Erlaubnis anzufassen. Und die andere möchte nicht ungefragt in Zuständigkeiten eingreifen.

Fragen Sie sich: Wusste mein Auszubildender, was ich von ihm erwarte? Lautet die Antwort nicht eindeutig „Ja“, braucht es keine Ermahnung, sondern eine Erklärung.

Machen Sie Selbstverständlichkeiten sichtbar

Betrachten Sie Ihren Ausbildungsbetrieb mit den Augen eines Menschen, der dort zum ersten Mal arbeitet.

- Wer darf Aufgaben übertragen?
- Wann ist eine Rückfrage willkommen?
- Muss man sich in den Pausen abmelden und falls ja, bei wem oder über welches System?

Was soll jemand tun, der einen Fehler entdeckt?

Für erfahrene Mitarbeiter wirken solche Fragen banal. Durch klare Antworten und eine gute Einarbeitung in genau diese Themen geben Sie Ihren Auszubildenden dagegen Sicherheit.

Achten Sie auf verräterische Sätze

Aber wie erkennen Sie Regeln, die für Sie selbst längst selbstverständlich sind? Hören Sie im Alltag genauer hin. Sätze wie „Das weiß man doch“ oder „Das müsste er doch merken“ sind deutliche Hinweise. Auch wenn mehrere Auszubildende immer wieder in dasselbe Fettnäpfchen treten, lohnt sich ein genauer Blick.

Tipp

Fragen Sie dann nicht nur, was falsch gelaufen ist, sondern auch: Woher hätte der Auszubildende wissen können, was richtig gewesen wäre? Genau dort verstecken sich unausgesprochene Regeln besonders gern.

Erklären Sie das Warum

„Bei uns wird das eben so gemacht.“ Besser noch: „Das haben wir schon immer so gemacht.“ Sätze, die wenig helfen. Machen Sie Regeln verständlich, indem Sie Ihren Auszubildenden den Sinn dahinter erläutern. Werden beispielsweise Arbeitsplätze kontrolliert, weil am nächsten Morgen eine andere Schicht übernimmt, ist das nachvollziehbar. Die bloße Vorgabe wirkt dagegen willkürlich.

ACHTUNG

Werfen Sie einen ehrlichen Blick auf Ihre Abläufe. Manche Regeln halten dieser Prüfung nicht stand. Sie dürfen Gewohnheiten hinterfragen. Neue Mitarbeiter und auch Auszubildende sehen oft besonders klar, wo Abläufe unnötig kompliziert oder nicht mehr zeitgemäß sind.

Laden Sie ausdrücklich zum Nachfragen ein

„Du kannst mich jederzeit ansprechen!“ ist gut gemeint. Doch wie heißt es so schön? Das Gegenteil von „gut gemeint“ ist „gut“. Ein Auszubildender kann nicht auf Anhieb wissen, welche Beobachtung eine Frage wert ist. Fragen Sie deshalb konkret: „Was ist dir aufgefallen, das dir noch niemand erklärt hat?“

Tipp

Lassen Sie Ihre Auszubildenden in den ersten Wochen unklare Situationen notieren und besprechen Sie diese regelmäßig. So lösen Sie Missverständnisse und erkennen, welche Regeln Sie künftig von Anfang an erklären sollten.

Entdecken Sie Ihre blinden Flecken

Wenn Sie sich das nächste Mal über ein Verhalten wundern, halten Sie kurz inne und stellen Sie sich folgende Fragen:

- Was genau hatte ich erwartet?
- Wann habe ich das erklärt?
- Könnte der Auszubildende es irgendwo nachlesen?
- Würden meine Kollegen die Regel genauso beschreiben?

Bleiben Lücken, haben Sie vermutlich eine unausgesprochene Regel entdeckt.

Fazit

Ihre Auszubildenden können nur die Regeln befolgen, die sie kennen. Und auch Sie können nur solche Regeln erklären, die Ihnen bekannt sind.

Wie Kenntnisse über Dopamin und Oxytocin Ihre Auszubildenden beflügeln

Ihre Nervenzellen und die Ihrer Azubis kommunizieren miteinander über chemische Botenstoffe. Diese werden auch Neurotransmitter genannt. Dopamin und Oxytocin sind zwei dieser Botenstoffe, die wir hauptsächlich mit positiven Dingen verbinden. Daher sind sie ideal, um sie in der betrieblichen Ausbildungsarbeit zu nutzen.

Aber wie funktioniert das genau? Wenn zwei Nervenzellen miteinander kommunizieren, werden diese Neurotransmitter ausgeschüttet. Sie überqueren einen Spalt zwischen den Nervenzellen, der als synaptischer Spalt bezeichnet wird. Dabei übermitteln sie, vereinfacht ausgedrückt, an Rezeptoren das Signal, beispielsweise ein Gefühl.

Schicken Sie Dopamin bei Ihren Azubis auf den Weg

Der Botenstoff Dopamin wird über den oben beschriebenen Weg beispielsweise dann ausgelöst, wenn der Azubi etwas Positives erlebt hat, das für ihn nicht vollständig vorhersehbar war.

Beispiel: Ein Auszubildender formuliert für sich ein Ziel, etwa in Bezug auf eine ihm zugeteilte Aufgabe. Er hat dabei Erwartungen an seine eigene Leistung und strengt sich deswegen an. Letztendlich führt das zum Erfolg. Sein dopaminerges System vermeldet ihm das als Belohnung und gibt ihm ein gutes Gefühl. Der Azubi lernt daraus etwa, dass sich Anstrengung lohnt, dass Erfolg eintreten kann und ihm das guttut.

Sie als Ausbilder können das unterstützen, indem Sie

- ihm klug gewählte Tätigkeiten anvertrauen, wie sie im Artikel „Angemessene Tätigkeiten: Das sind die Merkmale gut gestalteter Arbeitsaufgaben für Auszubildende“ beschrieben sind,
- für Erfolgserlebnisse sorgen, etwa durch das Erhöhen des Grads der Selbstständigkeit,
- ihn loben und, falls es verdient ist, sogar stärker, als dass der Azubi vielleicht ohnehin erwartet.



Lassen Sie Neurotransmitter den synaptischen Spalt überspringen.

Generell spielen die Erwartungen des Auszubildenden, wie sich ein Erfolg anfühlt und wie sein Umfeld darauf reagiert, bei der Dopamin-Ausschüttung eine wichtige Rolle. Werden Erwartungen übertroffen, ist das besonders lernwirksam und relevant für das dopaminerge System. Umgekehrt kann eine zu hohe Erwartung bei einem vergleichsweise kleinen Erfolgserlebnis oder auch eine unerwartet negative Rückmeldung durch Sie als Ausbilder zu einer Verschlechterung des Gefühls und der Motivation führen.

Tipp

Lassen Sie den Auszubildenden so arbeiten, dass er immer wieder Teilziele erreichen kann. Das führt zu häufigeren Erfolgserlebnissen. Auch Ihre Anerkennung von Fortschritten und das damit verbundene unmittelbare Feedback können zur Dopamin-Ausschüttung beitragen.

Oxytocin: Ihre Beziehung zum Azubi entscheidet

Der Botenstoff Oxytocin, der häufig auch als Bindungshormon bezeichnet wird, ist ebenfalls geeignet, positive Energie beim Auszubildenden freizusetzen. Hier geht es allerdings nicht in erster Linie darum, Arbeitsaufgaben zu gestalten. Oxytocin werden Sie beim Azubi insbesondere dann in Bewegung bringen, wenn Ihre Beziehung zum Auszubildenden stimmt. Konkret funktioniert das

- durch vertrauensvolle Gespräche,
- positive Aufmerksamkeit,
- soziale Unterstützung und Fürsorge
- und generell über ein funktionierendes und von Respekt geprägtes Arbeitsumfeld.

Damit fühlt sich der Auszubildende auch unter sozialen Aspekten sicher und ist in der Lage, Fragen zu stellen oder Fehler (die bekanntlich die Grundlage des Lernens sind) zuzugeben. Und genau das gehört zur Berufsausbildung dazu.

Fazit

Die Ausschüttung von Dopamin und Oxytocin kann nicht vollständig von Ihnen gesteuert werden. Vielmehr spielen biologische Mechanismen eine Rolle, die auf bestimmte äußerliche Einwirkungen reagieren. Und die können sie zumindest beeinflussen, die Ausbildung damit positiv gestalten und dem Auszubildenden ein gutes Gefühl geben.

Wer darf eine Aufgabe an den Azubi vergeben?

FRAGE

Ich bin Ausbildungsleiter in einem mittelständischen Unternehmen. In einer unserer Abteilungen sind aktuell Unstimmigkeiten aufgetaucht. Es geht darum, dass dort verschiedene Personen dem Auszubildenden Aufträge erteilen. Der bezweifelt allerdings insbesondere bei einem Kollegen, dass der hierzu berechtigt ist.

Damit stellt sich mir grundsätzlich die Frage, wer an einen Azubi Aufträge erteilen darf. Weiterhin frage ich mich, ob jeder, der Azubi-Aufträge vergibt, eine Prüfung nach der Ausbildereignungsverordnung abgelegt haben muss.

UNSERE ANTWORT

Ich gehe davon aus, dass Sie in der betroffenen Abteilung einen offiziellen Ausbilder haben, der Ihr Ansprechpartner ist.

Nach Ihrer Schilderung ist das aber nicht der Kollege, um den es hier konkret geht. Ich gehe zudem davon aus, dass er den Ausbilder in der täglichen Arbeit unterstützt. Wurde er dazu bestimmt und fungiert er als ausbildende Fachkraft, ist er in der Tat berechtigt, dem Azubi Aufträge im Rahmen seines Ausbildungsberufs zu erteilen.

Nicht jeder muss eine AEVO-Prüfung nachweisen

Wir müssen also zwischen dem offiziellen Ausbilder und der ausbildenden Fachkraft unterscheiden. Der Ausbilder muss eine persönliche und fachliche Eignung besitzen und diese auch nachweisen. Das geschieht in der Regel durch die Ablegung der Prüfung nach der Ausbildereignungsverordnung (AEVO). Für eine ausbildende Fachkraft, die den Ausbilder unterstützt, ist eine AEVO-Prüfung nicht zwingend notwendig. Sie müssen sich natürlich vergewissern, dass die ausbildende Fachkraft persönlich und fachlich geeignet ist und dem Azubi mit Erfolg bestimmte Vorgänge erklären kann.

Unsere Empfehlung!

Bieten Sie Ihren ausbildenden Fachkräften an, auch eine AEVO-Prüfung zu absolvieren. Möglicherweise würden sie ihre Qualifikationen gerne erweitern oder können sich in Zukunft mehr Verantwortung in der Ausbildung vorstellen.

Im Folgenden haben wir für Sie die Begrifflichkeiten der Personen, die in der Ausbildung agieren, zusammengefasst:

Ausbildender	Er ist Vertragspartner des Azubis und hat den Ausbildungsvertrag unterschrieben. Er trägt die Gesamtverantwortung für die Ausbildung im Unternehmen.
Ausbilder	Er führt die Ausbildung verantwortlich durch. Seine Qualifikation weist er in der Regel durch eine AEVO-Prüfung nach.
Ausbildende Fachkraft	Sie unterstützt den Azubi zeitweise oder in einem bestimmten Bereich. Sie trägt für die Ausbildung keine Verantwortung und muss ihre Kenntnis nicht durch die AEVO-Prüfung nachweisen.

Urlaub in der Probezeit verboten?

FRAGE

Ich würde einem Azubi kurz vor Weihnachten gerne 2 Tage Urlaub gewähren, obwohl er noch in der Probezeit ist. Mir wurde gesagt, das sei nicht erlaubt. Ist das richtig?

UNSERE ANTWORT

Das ist nicht richtig. Es ist lediglich unüblich, Urlaub in der Probezeit zu gewähren. Sofern Sie sich mit dem Azubi einig sind, steht es Ihnen frei, Urlaub zu gewähren. Ein generelles Urlaubsverbot während der Probezeit gibt es nicht. Allerdings sollten Sie dabei beachten, dass die Probezeit eine Funktion hat. Sie dient dazu, dass sich Ausbildungsbetrieb und Azubi kennenlernen und feststellen können, ob die Ausbildung auf beiden Seiten passt. Wenn Sie bereits genügend Erkenntnisse über den Azubi bezüglich Ihrer Probezeitentscheidung gesammelt haben, steht einem Urlaub nichts im Wege.

Fragen an die Redaktion

Sie haben noch Fragen?
Schreiben Sie mir:

berufsausbildermagazin@vnr.de

IHRE SERVICES ALS LESER:

FRAGEN AN DIE REDAKTION

Sie haben noch Fragen?
Unsere Rechtsanwälte und Redakteure helfen Ihnen:

berufsausbildermagazin@vnr.de

KUNDENSERVICE

Sie haben Fragen rund um Ihr Abonnement von „Das Berufsausbilder-Magazin“?

Telefon: 0228 9550 160
E-Mail: kundenservice@personalwissen.de

ONLINEBEREICH

Sie haben Zugriff auf den umfangreichen Onlinebereich

1. **Aktuelle Beiträge**
   Bleiben Sie stets auf dem neuesten Stand und verpassen Sie keine wichtigen Änderungen.
2. **Arbeitshilfen und Checklisten**
   Arbeiten Sie effektiver und schneller mit praktischen Vorlagen und Tools.
3. **Ausgabenarchiv durchstöbern**
   Nutzen Sie auch heute noch wertvolle Informationen aus früheren Ausgaben.

So einfach geht es:
Registrieren Sie sich für den Onlinebereich unter **www.personalwissen.de/login**

Hilfe zur Aktivierung:

tipp.personalwissen.de/hilfe-aktivierung

IN DER NÄCHSTEN AUSGABE LESEN SIE UNTER ANDEREM:

Goldene Regeln der Kommunikation
Worauf es genau ankommt, wenn das nächste, schwierige Beurteilungsgespräch anfällt

Sympathie und Loyalität
Wie Sie gegenüber Azubis von beidem genug, aber nicht zu viel erarbeiten

PERSONALWISSEN Update

Impulse, Rechtsprechung und Expertenrat

LIVE

LIVE mit Günter Stein

Jede Woche Donnerstag

um 10 Uhr*

*In seltenen Fällen kann sich der Zeitpunkt verschieben. Wir informieren auf unseren Kanälen darüber.

Live-Event mit Günter Stein: Ihr Wochenupdate zu Themen, die Deutschlands Personaler bewegen

- Brandaktuelle News, Urteile und wichtige Entwicklungen im Arbeitsrecht
- Dauer: ca. 15 Minuten
- Teilnahme: kostenlos
- Ohne Anmeldung: Klicken Sie einfach am Donnerstag, 10 Uhr*, auf den Link: tipp.personalwissen.de/update
- Sie erhalten vor Beginn des Events eine kurze Erinnerung per E-Mail
- Live-Event verpasst? Kein Problem: Die Aufzeichnung finden Sie im Onlinebereich unter personalwissen.de

Hier kostenlos teilnehmen:

tipp.personalwissen.de/update

PS: Webinar verpasst? Kein Problem: Die Aufzeichnung finden Sie im Onlinebereich unter www.personalwissen.de

IHR EXPERTE: Günter Stein ist Arbeitgeber, Führungskraft und Arbeitsrechts-Insider. Und wer seine Webinare kennt, der weiß: Sowohl in den Webinaren als auch in den Newslettern und Beratungsdiensten spricht er Klartext. Kein Drumherum-Gerede. Kein Sich-Verstecken hinter Juristendeutsch. Nur echte Tipps für Ihre Arbeit als Führungskraft!

