

gesundes
unternehmen

AOK 



Erfolgreich ausbilden

Fachinformationen für Arbeitgeber 2023

AOK. Die Gesundheitskasse.

Impressum

gesundes unternehmen

Broschüre Erfolgreich ausbilden

Herausgeber:

AOK-Bundesverband,
Rosenthaler Straße 31,
10178 Berlin

Verlag und Redaktion:

Ministry Group GmbH,
Stadtdeich 2-4,
20097 Hamburg
Internet: ministrygroup.de

Momentum Data Driven Stories GmbH,
Am Sandtorkai 27,
20457 Hamburg

Mit der kostenfreien Aussendung der Broschüren der Reihe „gesundes unternehmen“ kommt die AOK ihren sich aus §104 SGB IV und §13 SGB I ergebenden Beratungs- und Informationspflichten nach. Nachdruck, auch auszugsweise, sowie elektronische Vervielfältigung von Artikeln und Fotos nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlags. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Fotos keine Gewähr.

©AOK 01/2023

Gestaltung:

Ministry Group GmbH

Druck:

L.N. Schaffrath GmbH & Co. KG DruckMedien,
Marktweg 42-50,
47608 Geldern

Erscheinungsweise:

jährlich

Rechtsstand:

1.1.2023

Titelbild:

AOK



www.blauer-engel.de/uz195

- ressourcenschonend und umweltfreundlich hergestellt
- emissionsarm gedruckt
- aus 100 % Altpapier

LF8

Vorwort

**Mehr
News &
Infos**

**aok.de/arbeitgeber
Das Arbeitgeberportal
Ihrer AOK**

Sehr geehrte Damen und Herren,

Ausbildung lohnt sich: Es ist nicht leicht, gut ausgebildete Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu finden, die auf die Bedingungen im Unternehmen optimal vorbereitet sind. Betriebe, die selbst kompetentes Personal ausbilden, haben einen echten Wettbewerbsvorteil.

Rund 1,25 Millionen Auszubildende gab es im Jahr 2021 in Deutschland. Es wurden 536.200 Ausbildungsplätze neu angeboten, auf die sich 497.700 Ausbildungsplatzsuchende bewarben.

Ausbilder spielen dabei eine besonders wichtige Rolle. Sie sollten zum einen als Führungskraft das Verhalten vorleben, das sie sich von ihren Auszubildenden wünschen. Zum anderen sind sie gleichzeitig Ansprechpartner und im Idealfall auch Vertrauensperson für die jungen Menschen.

Die AOK lässt Sie mit dieser verantwortungsvollen Aufgabe nicht allein: Wir unterstützen Sie mit wertvollen Informationen, kompetenter Beratung und speziellen Medien bei Ihrer täglichen Arbeit. Diese Broschüre dient Ihnen dabei als praktisches Nachschlagewerk. Sie enthält nicht nur die wichtigsten sozialversicherungs- und arbeitsrechtlichen Grundlagen, sondern auch zahlreiche Handlungsempfehlungen rund um die Personalentwicklung in der Ausbildung. Damit es Ihnen gelingt, die Ausbildung in Ihrem Betrieb erfolgreich und gesund zu gestalten.

Mit freundlichen Grüßen

Ihre AOK
Die Gesundheitskasse.



6

Start in die
Ausbildung



16

Arbeitsrecht
und Arbeitsschutz



23

Ausbildung
digital

Alle Themen im Überblick

1	Start in die Ausbildung	6	5	Generation Z	20
1.1	Grundsätze der Berufsausbildung	6	5.1	Mindset der Jugendlichen	20
1.2	Ausbildungsbeauftragte und betriebliche Strukturen	8	5.2	Den richtigen Umgang finden	21
1.3	Leitlinien für den Start	8	5.3	Generationenübergreifendes Arbeiten	21
1.4	Berufsschule und Berichtsheft	9	5.4	Eigenverantwortung stärken	22
			5.5	Feedback und Beurteilung	22
2	Formen der Ausbildung	10	6	Ausbildung digital	23
2.1	Duale Berufsausbildung	10	6.1	Digitale Tools	23
2.2	Duales Studium	10	6.2	Gestaltung des digitalen Wandels	25
2.3	Ausbildung im Verbund	10	6.3	Online-Weiterbildung	25
2.4	Ausbildung und Zuwanderung	11	7	Konfliktmanagement	26
3	Sozialversicherung	12	7.1	Signale und Ursachen	26
3.1	Versicherung	12	7.2	Umgang mit und Bewältigung von Konflikten	27
3.2	Beiträge	13	7.3	Konfliktgespräche führen	27
3.3	Meldungen	14	7.4	Mobbing in der Ausbildung	28
3.4	Entgeltfortzahlung	15	8	Betriebliche Gesundheitsförderung	29
4	Arbeitsrecht und Arbeitsschutz	16			
4.1	Auswahlverfahren und Einstellung	16			
4.2	Die Zwischenlösung: Einstiegsqualifizierung	17			
4.3	Rechtliche Besonderheiten	17			
4.4	Ausbildungsvergütung	18			



1 Start in die Ausbildung

Gut geplant ist halb gewonnen: Für Unternehmen beginnt die Ausbildung bereits in dem Moment, in dem sie sich entscheiden, Lehrstellen auszuschreiben. Dafür gibt es gute Gründe:

- Fachkräfte werden unternehmensspezifisch ausgebildet.
- Abhängigkeiten vom Arbeitsmarkt – und damit auch die Rekrutierungskosten – werden geringer.
- Die Ausgebildeten sind in der Regel loyaler zu ihrem Ausbildungsbetrieb als andere Fachkräfte.
- Junge Menschen hinterfragen Routineabläufe und tragen so zu Innovationen bei.
- Ausbildung erfüllt eine gesellschaftspolitische Aufgabe und stärkt die Arbeitgeber-Attraktivität.

1.1 Grundsätze der Berufsausbildung

Die Grundsätze der Berufsausbildung und damit die Grundlage für die derzeit 327 anerkannten dualen Ausbildungsberufe in Deutschland regelt das Berufsbildungsgesetz (BBiG).

Ausbilder-Tipp: Im Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2022 vom Bundesinstitut für Berufsbildung (bibb) erhalten Sie umfassende Informationen und Analysen zur beruflichen Entwicklung: [bibb.de](https://www.bibb.de) > Suchbegriff: Datenreport

Für Ausbilder empfiehlt sich folgendes Vorgehen:

Rechtliche Bestimmungen beachten

- Jeder Betrieb muss vor Beginn prüfen, ob die im BBiG genannten Mindestanforde-

rungen an die Ausbildungsstätte und die Ausbilder erfüllt sind. Dabei hilft die zuständige Kammer.

- Jugendliche unter 18 Jahren dürfen nur in staatlich anerkannten Ausbildungsberufen ausgebildet werden. Der Betrieb muss nach der dazu erlassenen Ausbildungsordnung ausbilden.
- Das „Verzeichnis der anerkannten Ausbildungsberufe“ vermittelt einen Überblick. Es wird jährlich vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) veröffentlicht.
- Die Ausbildungsordnung legt die bundeseinheitlichen Standards für die betriebliche Ausbildung im dualen System fest. Bestandteil ist der Ausbildungsrahmenplan, nach dem der Betrieb einen Ausbildungsplan erstellt. Dieser enthält zum Beispiel Angaben zu Lernplätzen und Ausbildungsinhalten.
- Es gelten besondere Jugendschutzbestimmungen.

Ausbildungsverlauf planen

Ein reibungsloser Ausbildungsverlauf ist gleichermaßen vom Betrieb und vom Auszubildenden abhängig. Bereits vor dem ersten Arbeitstag des Azubis sollte unter anderem geklärt werden:

- An welchem Arbeitsplatz soll er arbeiten und wann?
- Was soll er lernen und wann?
- Wer kann den Azubi ausbilden und wann?
- Was soll er vor jedem schulischen Ausbildungsabschnitt können?

Kann der Ausbildungsbetrieb nicht alle Lerninhalte selbst abdecken, muss er sicherstellen, dass diese anderweitig vermittelt werden. Um die Ziele zu erreichen, kann sich ein Unternehmen mit anderen zusammenschließen.

Auszubildende einstellen

- Der Arbeitgeber muss mit dem Auszubildenden einen Berufsausbildungsvertrag abschließen. Dieser beginnt mit einer Probezeit von mindestens einem Monat und höchstens vier Monaten (§20 BBiG).

Ausbilder-Tipp: Eine komfortable Suche nach anerkannten Ausbildungsberufen finden Sie unter:
web.arbeitsagentur.de/berufenet

Ausbildungsordnungen können Sie über die Website des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) einsehen unter:
bibb.de › Die Themen › Berufe › Berufesuche

Best-Practice-Beispiele, eine Wissensdatenbank sowie den Kontakt zu einem Netzwerk von Ausbildungsexperten bietet die DIHK-Gesellschaft für berufliche Bildung unter:
stark-fuer-ausbildung.de

Ausbildung durchführen

Der Betrieb muss dafür sorgen, dass der Azubi das vorgesehene Ausbildungsziel erreichen kann.

Er muss:

- Einen Ausbilder beauftragen.
- Die Ausbildungsmittel kostenlos bereitstellen.
- Den Azubi für die Berufsschule und zur Prüfung freistellen.
- Dem Azubi nur angemessene Tätigkeiten, die dem Ausbildungszweck dienen, übertragen.
- Den Azubi zum Führen eines Berichtshefts anhalten.

1 Der Start in die Ausbildung

Weitere Pflichten entstehen aus vertraglichen Gründen.

Die Ausbildungszeit dauert in den anerkannten Ausbildungsberufen zwei bis dreieinhalb Jahre. Sie wird in der jeweiligen Ausbildungsordnung festgelegt.

Ausbildung abschließen

- Das Ausbildungsverhältnis endet grundsätzlich mit Ablauf der Ausbildungszeit (§21 BBiG).
- Wird die Abschlussprüfung vorzeitig bestanden, endet das Ausbildungsverhältnis mit dem Datum der Prüfung.
- Wird die Abschlussprüfung nicht bestanden, kann der Azubi vom Betrieb verlangen, das Ausbildungsverhältnis bis zur nächstmöglichen Wiederholungsprüfung zu verlängern, höchstens aber um ein Jahr.
- Der Ausbildende ist verpflichtet, am Ende des Ausbildungsverhältnisses ein einfaches Zeugnis auszustellen (§16 BBiG). Der Auszubildende kann verlangen, darin auch Angaben über Führung, Leistung und besondere fachliche Fähigkeiten aufzunehmen (qualifiziertes Zeugnis).

1.2 Ausbildungsbeauftragte und betriebliche Strukturen

Ein Ausbildungsbetrieb muss bestimmte Kriterien erfüllen. Die zuständigen Stellen (Kammern) überwachen danach die Eignung von Unternehmen zur Berufsausbildung.

Wer ausbilden darf

- Azubis darf nur einstellen, wer persönlich geeignet ist. Das ist nicht der Fall, wenn Kinder und Jugendliche nicht beschäftigt werden dürfen oder wiederholt oder schwer gegen das BBiG oder die aufgrund dieses

Gesetzes erlassenen Vorschriften und Bestimmungen verstoßen worden ist.

- Azubis ausbilden darf nur, wer fachlich und persönlich geeignet ist. Der Ausbilder muss berufs- und arbeitspädagogische Kenntnisse sowie berufliche Kenntnisse und Fertigkeiten haben.

Ausbildungsbeauftragter und Ausbilder

- Eine erfolgreiche Ausbildung ist auch von der Qualität der Ausbildung in den einzelnen Abteilungen abhängig. Deshalb braucht es engagierte Mitarbeiter, die den Nachwuchs auf die berufliche Zukunft vorbereiten. Sie werden Ausbildungsbeauftragte genannt. Die Bezeichnung ist rechtlich nicht gesichert. Geregelt ist das Mitwirken anderer Personen bei der Ausbildung in §28 Abs. 3 BBiG.

Der Ausbilder ist zuständig für die Planung und Durchführung sowie für die Ausbildungserfolgskontrollen. Er kann Teilaufgaben definieren und an den Ausbildungsbeauftragten delegieren. Er bleibt jedoch verantwortlich dafür, den Verlauf zu überwachen.

Ausbilder-Tipp: Ausbildungsbeauftragte können nur dann gut ausbilden, wenn sie wissen, was von ihnen erwartet wird. Erstellen Sie eine Liste mit den Personen, die in die Ausbildung einbezogen werden. Definieren Sie ihre Aufgaben und erklären Sie sie ihnen.

1.3 Leitlinien für den Start

Für den Auszubildenden ist der Schritt von der Schule in den Arbeitsmarkt ein großer. Das meiste, was er im Betrieb erlebt, ist für ihn

neu: die Kollegen, die Abläufe, die Räume, der Umgang miteinander, die Produkte und die Kunden.

Erwartungen des Azubis

Finden Sie heraus, welche Erwartungen der Azubi hat, und beurteilen Sie, ob diese realistisch sind. So können Sie Enttäuschungen oder sogar einem Abbruch der Ausbildung vorbeugen. Teilen Sie ihm die Erwartungen des Unternehmens mit und übergeben Sie ihm eine Willkommensmappe, in der die wichtigsten organisatorischen Eckpunkte (zum Beispiel Pausenzeiten, Krankmeldung) zum Unternehmen zusammengefasst sind. Diese kann er zu einem späteren Zeitpunkt in Ruhe durchlesen und darin nachschlagen, wenn er Informationen sucht.

Organisation der Ausbildung auf einen Blick

Vor der Ausbildung

- Informationen über die Ausbildungsordnung einholen
- Betriebliche Eignung zur Ausbildung klären (Teilausbildung, Ausbildungsverbund, überbetriebliche Unterweisung)

Beginn der Ausbildung

- Ausbildungsplan erstellen
- Anmeldung zur Berufsschule

Probezeit

- Aufnahme in das Verzeichnis der Berufsausbildungsverhältnisse beantragen
- Bescheinigung über ärztliche Erstuntersuchung vorlegen
- Überprüfen der Entscheidung durch Ausbildende und Auszubildende

Ende 1. Ausbildungsjahr

- Anmeldung zur Zwischenprüfung (Bescheinigung über ärztliche Nachuntersuchung)

Ende 2. Ausbildungsjahr

- Ausbildungsarbeit nach der Zwischenprüfung beurteilen – bei Bedarf Änderungen vornehmen
- Intensive Vorbereitung auf die Abschlussbeziehungsweise Gesellenprüfung

Ende der Ausbildung

- Anmeldung zur Prüfung
- Entscheidung über die Übernahme in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis, gegebenenfalls mit Berufsschule Nutzung von ausbildungsbegleitender Hilfe prüfen

1.4 Berufsschule und Berichtsheft

Die ausbildenden Betriebe müssen ihre Azubis zur Teilnahme an Berufsschulunterricht, Prüfungen und Ausbildungsmaßnahmen außerhalb des Unternehmens sowie zum Führen des Berichtshefts anhalten. Die Jugendlichen können wegen eines entsprechenden Fehlverhaltens abgemahnt werden.

Das Berichtsheft

- erfüllt eine dokumentarische und rechtliche Funktion,
- soll den zeitlichen und sachlichen Ablauf der Ausbildung, die Ausbildungsstätte, die Berufsschule und den gesetzlichen Vertreter des Auszubildenden in möglichst einfacher Form nachweisen,
- muss in gedruckter oder elektronischer Form bei Zwischen- und Abschlussprüfung vorgelegt werden,
- hilft den Azubis, den Verlauf der Ausbildung mit dem vorgegebenen Ausbildungsrahmenplan zu vergleichen.

Das Berufsbildungsgesetz regelt die Verpflichtung zum Führen eines Ausbildungsnachweises (§13 Ziffer 7). Ausbildende müssen die Einträge regelmäßig überprüfen.

2 Formen der Ausbildung

Die betriebliche Aus- und Weiterbildung ist ein Erfolgsmodell, das mittlerweile viele andere Länder adaptiert haben. Unterschiedliche Wege führen zum Ziel:

2.1 Duale Berufsausbildung

Bei der Ausbildung im dualen System führen Unternehmen und die staatlichen Berufsschulen die Auszubildenden gemeinsam zum Berufsabschluss. Für beide Lernorte gibt es eigenständige – jedoch aufeinander abgestimmte – Regelungen.

Die Ausbildungsordnung für den jeweiligen Beruf regelt die staatliche Anerkennung des Berufs, die Berufsbezeichnung, die Ausbildungsdauer, das Ausbildungsberufsbild (Mindestanforderungen), den Ausbildungsrahmenplan (Anleitung zur sachlichen und zeitlichen Gliederung) und die Prüfungsanforderungen. Für die Ausbildung in den Berufsschulen sind die Kultusminister der Bundesländer verantwortlich, die sich im Rahmen der Kultusministerkonferenz untereinander abstimmen. Auf regionaler Ebene befassen sich die zuständigen Stellen bei den Kammern mit Akkreditierungs-, Prüfungs- und Kontrollaufgaben.

Gut zu wissen: „Assistierte Ausbildung“

Im Rahmen der Initiative „Betriebliche Ausbildung hat Vorfahrt!“ führte die Arbeitsagentur die „Assistierte Ausbildung“ ein. Sie unterstützt die Betriebe bei der Ausbildung benachteiligter Jugendlichen. Ein Dienstleister hilft den Betrieben, geeignete Bewerber auszuwählen und einen Lehrplan aufzustellen. Er bereitet die Jugendlichen

auf die Ausbildung vor und organisiert, wenn nötig, einen Nachhilfelerhrer. Während der gesamten Ausbildung begleitet er die Jugendlichen.

2.2 Duales Studium

Ein duales Studium bietet jungen Menschen die Möglichkeit, eine Hochschule zu besuchen und gleichzeitig in einem Betrieb ausgebildet zu werden. Der Azubi erwirbt einen Studienabschluss (meistens den Bachelor) und eine abgeschlossene Berufsausbildung. Wer bereits eine Ausbildung abgeschlossen und die Voraussetzungen für ein Hochschulstudium hat, kann das berufsbegleitende Studium wählen. Dieses wird etwa am Wochenende oder an ein bis zwei Tagen pro Woche aufgenommen.

2.3 Ausbildung im Verbund

Für eine Verbundausbildung schließen sich mehrere Betriebe zusammen, die sich bei der praktischen Berufsausbildung gegenseitig ergänzen. Das Berufsbildungsgesetz lässt für eine Verbundausbildung flexible Organisationsformen zu. Die Verbundpartner sind dafür verantwortlich, dass die einzelnen Ausbildungsabschnitte und die Ausbildungszeit insgesamt sichergestellt sind (§10 Abs. 5 BBiG). Zu ihren Vorteilen zählt die bessere Auslastung von Ausbildungskapazitäten in den einzelnen Unternehmen sowie die Kostenersparnis durch gemeinsam genutzte Ressourcen. Zudem können kleine oder hoch spezialisierte Unternehmen die für einen Ausbildungsberuf erforderlichen Ausbildungs-

inhalte oft nicht vollständig vermitteln, wohl aber wichtige Teilbereiche der Berufsausbildung.

2.4 Ausbildung und Zuwanderung

Millionen von jungen Menschen sind in Südeuropa ohne Arbeit. In Deutschland fehlen qualifizierte Auszubildende. Die naheliegende Lösung ist, Auszubildende nach Deutschland zu holen.

Vorteile für das Unternehmen

Junge Menschen aus europäischen Mitgliedsstaaten können eine duale Ausbildung in Deutschland ohne zusätzliche Genehmigung abschließen. Viele absolvieren ihre Ausbildung in Branchen, die bei deutschen Jugendlichen weniger gefragt sind – im Hotel- und Gaststättengewerbe, Bauhandwerk oder Gesundheitswesen. Die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe und Prägungen können die Unternehmenskultur bereichern. Betriebe, die bereits auf Auslandsmärkten sind oder dort Fuß fassen möchten, profitieren von den sprachlichen und kulturellen Landeskenntnissen.

Wie gewinnen Ausbildungsbetriebe ausländische Azubis?

Kammern, Wirtschaftsverbände und regionale Initiativen haben Programme auf den Weg gebracht, um junge Menschen nach Deutschland zu holen. Auch die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) der Bundesagentur für Arbeit ist im Ausland aktiv, um zusammen mit Partnern vor Ort Fachkräfte für Deutschland zu gewinnen. Die Bewerbersuche orientiert sich am Bedarf der Arbeitgeber hierzulande. Vor allem für kleine und mittlere ausbildungswillige Betriebe sind die regionalen Agenturen für Arbeit sowie die zuständigen Kammern wichtige Informationsquellen.

Vorbereitet für den Start

Für ausländische Azubis sind Ausbilder die Bezugspersonen, die den Nachwuchs fachlich, sprachlich und sozial integrieren. Als Starthelfer vermitteln sie die Werte für eine kulturelle Vielfalt im Betrieb. Ein gutes Gelingen trägt dazu bei, dass die Jugendlichen ihre Ausbildung erfolgreich beenden und möglicherweise später als Fachkräfte in Deutschland bleiben.

Nützliche Webadressen:

auswaerts-zuhause.de

Eine Datenbank über Einrichtungen des Jugendwohnens für Jugendliche zwischen 14 und 27 Jahren – mit Infos zu Unterkunft, Verpflegung und sozialpädagogischer Begleitung. Mehr als 500 Jugendwohnheime bieten möblierte Einzel- oder Doppelzimmer an.

kofa.de

Die Website des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung (KOFA) will zentraler Ansprechpartner zur Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sein.

Mit einem mehrsprachigen AOK-Portal bietet die Gesundheitskasse Zuwanderern die Möglichkeit, sich umfassend über das deutsche Gesundheitswesen schon von ihrem Heimatland aus zu informieren: zuwanderer.aok.de



3 Sozialversicherung

Mit Beginn ihrer Ausbildung werden Ihre Nachwuchskräfte im Rahmen der dualen betrieblichen Ausbildung sozialversicherungspflichtig. Betriebe müssen sie zur Sozialversicherung anmelden und die Regeln im Versicherungs-, Beitrags- und Melderecht beachten. Auch die Entgeltfortzahlung bei Krankheit oder Mutterschaft gilt für Azubis.

3.1 Versicherung

Für die Zweige der Sozialversicherung gelten folgende Regelungen bei Auszubildenden:

- Rentenversicherung: Auszubildende sind versicherungspflichtig.
- Arbeitslosenversicherung: Auszubildende sind versicherungspflichtig.
- Kranken- und Pflegeversicherung: Die Zahlung einer Ausbildungsvergütung ist Voraussetzung für die Versicherungspflicht. Da Auszubildende nach §17 Berufsbildungsgesetz (BBiG) Anspruch auf eine angemessene Vergütung haben, ist diese Voraussetzung regelmäßig erfüllt.

- Unfallversicherung: Auch für Azubis besteht ein gesetzlicher Unfallversicherungsschutz über die zuständige Berufsgenossenschaft des Ausbildungsbetriebs.

Krankenkassenwahlrecht

Die Auszubildenden können beim erstmaligen Start ins Berufsleben bis zu zwei Wochen nach Ausbildungsbeginn wählen, bei welcher Krankenkasse sie sich versichern möchten, zum Beispiel bei der AOK. Die Wahl erklären sie bei der gewählten Krankenkasse. Übt der Auszubildende sein Wahlrecht nicht aus, meldet der Ausbildungsbetrieb ihn bei der zuletzt für ihn zuständigen Krankenkasse an. In der Regel bestand über einen Elternteil eine Familienversicherung.

Zum Thema Krankenkassenwahlrecht bietet die AOK ein kostenfreies Online-Training an:
aok.de/fk/online-trainings

3.2 Beiträge

Die Beitragssätze zur Sozialversicherung sind grundsätzlich bundeseinheitlich geregelt und gelten auch für Auszubildende. Bemessungsgrundlage ist die Ausbildungsvergütung. Arbeitgeber und Auszubildende tragen die Beiträge zur Sozialversicherung grundsätzlich je zur Hälfte. Ausnahme: Den Beitragszuschlag für Kinderlose ab dem 23. Lebensjahr zur Pflegeversicherung tragen die Azubis allein. **(Tabelle 1)**

Unfallversicherung

Die jährlichen Beiträge zur gesetzlichen Unfallversicherung trägt der Arbeitgeber allein und führt sie an die zuständige Berufsgenossenschaft ab.

Für Auszubildende, die ihre Lehre in einem nicht tarifgebundenen Betrieb 2020 oder später begonnen haben, wurde ein gesonderter Mindestlohn eingeführt. Für

Ausbildungsverhältnisse, die im Jahr 2023 beginnen, gilt eine Untergrenze von 620 Euro monatlich brutto im ersten Ausbildungsjahr. In den Folgejahren steigt sie sukzessive (**»4.4**).

Hinweis: Wird keine Ausbildungsvergütung gezahlt, werden die Beiträge zur Rentenversicherung und zur Arbeitsförderung aus einem fiktiven Arbeitsentgelt berechnet, das sich nach der Bezugsgröße in der Sozialversicherung richtet. Als beitragspflichtige Einnahme gilt 1 Prozent der monatlichen Bezugsgröße (West: 3.395 Euro, 1 Prozent = 33,95 Euro und Ost: 3.290 Euro, 1 Prozent = 32,90 Euro).

Die Pflichten für den Betrieb

Der Ausbildungsbetrieb muss den Sozialversicherungsbeitrag monatlich von der Ausbildungsvergütung für jeden Azubi errechnen und in einem Beitragsnachweis dokumentieren, den er fristgerecht übermittelt. Die Sozialversicherungsbeiträge werden

Tabelle 1:

Beitragssätze für 2023	
Rentenversicherung	18,6 %
Arbeitslosenversicherung	2,6 %
Krankenversicherung (allgemein)	14,6 %
Kassenindividueller Zusatzbeitragssatz	abhängig von der Satzung
Durchschnittlicher Zusatzbeitragssatz	1,6 %
Pflegeversicherung*	3,05 %
Pflegeversicherung (Kinderlose ab 23 Jahre)	3,4 %

* Für Beschäftigte in Sachsen gilt in der Pflegeversicherung eine besondere Beitragstragung (Arbeitgeber 1,025 Prozent und Arbeitnehmer 2,025 Prozent, gegebenenfalls plus Beitragszuschlag für Kinderlose 0,35 Prozent).

an die Krankenkasse gezahlt, bei der der Auszubildende versichert ist. Als sogenannte Einzugsstelle überwacht sie den rechtzeitigen Eingang der Beitragsnachweise und Zahlungen.

3.3 Meldungen

Arbeitgeber erstellen für ihre sozialversicherungspflichtig Beschäftigten – also auch für ihre Auszubildenden – maschinell Meldungen zur Sozialversicherung. Für Auszubildende gilt üblicherweise der Personengruppenschlüssel „102“. Weitere Schlüssel finden Sie in der Tabelle. **(Tabelle 2)**

Sozialversicherungsnummer

Wenn der Ausbildungsbetrieb die Sozialversicherungsnummer (SV-Nr.) des Auszubildenden nicht kennt, sind bei der Anmeldung zwingend der Geburtsname, der Geburtsort, das Geburtsdatum sowie das Geschlecht anzugeben.

So wird über das maschinelle Meldeverfahren eine SV-Nr. für den Auszubildenden beim Rentenversicherungsträger erfragt. Diese ist wichtig, weil hierüber das Rentenkonto des Auszubildenden geführt wird. Für eine spätere Rente werden alle Versicherungszeiten (zum Beispiel Ausbildungs- und Beschäftigungszeiten) auf diesem Konto bei der Rentenversicherung gespeichert. Die SV-Nr. ist zwölfstellig und enthält unter anderem das Geburtsdatum.

Von der Ausbildung in die Beschäftigung

Wenn der Auszubildende nach der Abschlussprüfung in ein Beschäftigungsverhältnis übernommen wird, wechselt die Personengruppe von „102“ zu „101“ (Beschäftigter). Der Ausbildungsbetrieb meldet den Azubi mit dem Meldegrund „33“ ab und mit dem Meldegrund „13“ wieder an. Damit erkennt die Rentenversicherung die Ausbildungszeit und kann sie beim Versicherungsverlauf berücksichtigen.

Tabelle 2: Weitere Personengruppenschlüssel für Azubis

Personengruppenschlüssel	Erläuterung
111	Personen in Einrichtungen der Jugendhilfe, in Berufsbildungswerken oder ähnlichen Einrichtungen für behinderte Menschen
121	Auszubildende mit einer Ausbildungsvergütung bis 325 Euro monatlich (Geringverdienergrenze). Dieser Schlüssel gilt auch, wenn die Geringverdienergrenze infolge einmalig gezahlten Arbeitsentgelts (siehe Beispiel zu Geringverdienern) überschritten wird.
122	Auszubildende in einer außerbetrieblichen Einrichtung
123	Personen, die ein freiwilliges soziales oder ökologisches Jahr oder einen Bundesfreiwilligendienst leisten
141	Auszubildende in der Seefahrt (ohne besondere Merkmale)
144	Auszubildende in der Seefahrt mit einer Ausbildungsvergütung bis 325 Euro monatlich (Geringverdienergrenze)

Wenn der Auszubildende nach der Ausbildung nicht weiterbeschäftigt wird oder gegebenenfalls seine Ausbildung vorzeitig abbricht, ist eine Abmeldung mit dem Meldegrund „30“ unter Angabe des bis dahin erzielten (und noch nicht gemeldeten) rentenversicherungspflichtigen Bruttoentgelts erforderlich.

3.4 Entgeltfortzahlung

Auszubildende können bei Arbeitsunfähigkeit wegen Krankheit – genauso wie andere Arbeitnehmer – vom Arbeitgeber die Fortzahlung ihrer Vergütung verlangen.

Das Entgeltfortzahlungsgesetz (EFZG) sieht eine Fortzahlung der Ausbildungsvergütung für dieselbe Krankheit von bis zu sechs Wochen vor. Tarifvertragliche Regelungen können längere Zeiträume vorsehen.

Voraussetzungen für den Anspruch im Krankheitsfall:

- Das Ausbildungsverhältnis muss vor dem Beginn der Arbeitsunfähigkeit mindestens vier Wochen ununterbrochen bestanden haben.
- Die Arbeitsunfähigkeit muss unverschuldet sein. Das heißt: Bei Trunkenheit, pflichtwidrigem Verhalten, tätlicher Auseinandersetzung, Verletzung von Unfallverhütungsvorschriften oder Missachtung ärztlicher Anordnungen wird kein Entgelt fortgezahlt.

Krankmeldung in den ersten vier Ausbildungswochen

Ist der Azubi in dieser Zeit arbeitsunfähig erkrankt, braucht der Arbeitgeber nach dem EFZG keine Vergütung zu zahlen. Stattdessen zahlt im Regelfall die zuständige Krankenkasse das Krankengeld. Ist der Auszubildende allerdings nach vier Wochen wegen derselben Krankheit weiterhin arbeitsunfähig, muss der

Arbeitgeber die Ausbildungsvergütung bis zu sechs Wochen fortzahlen. Besteht infolge der Krankheit weiterhin Arbeitsunfähigkeit, zahlt die Krankenkasse wiederum Krankengeld.

Wiederholte Krankmeldung

Wird der Auszubildende wegen derselben Krankheit wiederholt arbeitsunfähig, ist der Anspruch auf Entgeltfortzahlung durch den Arbeitgeber auf insgesamt sechs Wochen innerhalb von zwölf Monaten begrenzt. Entscheidend ist, wann die Arbeitsunfähigkeit wegen derselben Krankheit erstmalig eingetreten ist. Ein neuer Anspruch auf Entgeltfortzahlung besteht erst dann wieder, wenn zwischen zwei Arbeitsunfähigkeiten wegen derselben Krankheit mehr als sechs Monate liegen oder zwölf Monate vergangen sind.

Entgeltfortzahlungsversicherung

Durch den gesetzlich geregelten Ausgleich der Arbeitgeberaufwendungen (Entgeltfortzahlungsversicherung) werden die wirtschaftlichen Risiken im Krankheitsfall auf eine Gesamtheit vieler Klein- und Mittelbetriebe verteilt. Zur Finanzierung werden von den beteiligten Arbeitgebern Umlagen erhoben: die Umlage U1 für den Ausgleich der Aufwendungen durch Entgeltfortzahlung bei Krankheit, die Umlage U2 für den Ausgleich der Zahlungen bei Mutterschaft. Der U1 gehören Arbeitgeber an, die regelmäßig nicht mehr als 30 Arbeitnehmer beschäftigen. Bei der U2 werden dagegen grundsätzlich alle Arbeitgeber ohne Rücksicht auf die Zahl der Arbeitnehmer berücksichtigt.

Auszubildende werden bei der Feststellung der Arbeitnehmerzahl nicht mitgezählt. Die fortgezahlte Vergütung gehört trotzdem zu den erstattungsfähigen Leistungen.



4 Arbeitsrecht und Arbeitsschutz

Die wichtigsten Gesetze für Ausbilder und Auszubildende sind das Berufsbildungsgesetz, das Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG), die Ausbildungsordnung und die Ausbilder-Eignungsverordnung.

Ausbilder-Tipp: Eine Zusammenfassung von Rechten und Pflichten finden Sie unter: arbeitsagentur.de/ausbilden/pflichten-ausbildungsbetrieb

4.1 Auswahlverfahren und Einstellung

Beim Auswahlverfahren wird das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) im Arbeitsrecht berücksichtigt. Danach dürfen Beschäftigte nicht wegen Geschlecht, Rasse oder ethnischer Herkunft, Religion oder

Weltanschauung, Alter, Behinderung oder sexueller Identität benachteiligt werden. Das gilt auch für Auszubildende.

Abhängig von der Größe des Unternehmens gliedert sich das Auswahlverfahren in verschiedene Stufen. Dazu zählen:

- Die schriftliche Bewerbung mit den Unterlagen
- Berufseignungstests, Assessment-Center
- Das Vorstellungsgespräch
- Das Einstellungsgespräch

Vorstellungsgespräch und Einstellungsgespräch

Im Vorstellungsgespräch kann der Betriebsinhaber oder der Auszubildende einen persönlichen Eindruck vom Sozialverhalten des Bewerbers (Eigeninitiative, Belastbarkeit, Arbeitsbereitschaft, Problemlösungsverhalten) gewinnen.

Im Einstellungsgespräch wird schließlich nochmals geprüft, ob der Bewerber für den gewählten Beruf geeignet ist. Dabei ist auch zu beachten:

- Ermöglicht die ärztliche Bescheinigung über die Erstuntersuchung nach dem JArbSchG eine Ausbildung in dem gewünschten Beruf?
- Bei Jugendlichen: Sind die gesetzlichen Vertreter mit dem Berufsausbildungsverhältnis einverstanden?

Gesetzliche Vertreter sind Vater und Mutter gemeinsam, sofern nicht einem Elternteil die alleinige Vertretung des Jugendlichen zugesprochen wurde oder ein Vormund bestellt ist. Die gesetzlichen Vertreter müssen den Berufsausbildungsvertrag neben dem Jugendlichen unterschreiben, sofern dieser noch minderjährig ist.

4.2 Die Zwischenlösung: Einstiegsqualifizierung

Aus unterschiedlichen Gründen finden ausbildungswillige Unternehmen und potenzielle Auszubildende nicht immer sofort zusammen. Hier bietet die Einstiegsqualifizierung eine gute Chance für den Berufsstart. Sie gibt beiden Seiten die Möglichkeit, sich über ein betriebliches Langzeitpraktikum von sechs bis zwölf Monaten kennenzulernen und sich so einer Ausbildung anzunähern. Die Einstiegsqualifizierung dient der Vermittlung von Grundlagen für den Erwerb beruflicher Handlungsfähigkeit. Die Inhalte orientieren sich an denen anerkannter Ausbildungsberufe. Auch die ausbildenden Betriebe können sich erproben: Wenn sie bisher nicht oder nicht mehr ausgebildet haben, können sie auf diese Weise den (neuerlichen) Einstieg in die Ausbildung testen. Nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit ist die Übergangs-

quote in eine betriebliche Berufsausbildung hoch. Das Instrument hat sich damit in den vergangenen Jahren als sinnvoll bei der beruflichen Integration junger Menschen erwiesen. Eine Anrechnung der Einstiegsqualifizierungszeit auf eine anschließende Ausbildung ist möglich.

Zielgruppen sind:

- Ausbildungsbewerber mit individuell eingeschränkten Vermittlungsperspektiven, die auch nach dem 30. September in Anschluss an die bundesweiten Nachvermittlungskaktionen von Kammern und den Agenturen für Arbeit keinen Ausbildungsplatz gefunden haben
- Ausbildungssuchende, die noch nicht in vollem Umfang über die erforderliche Ausbildungsbefähigung verfügen
- Lernbeeinträchtigte und sozial benachteiligte Ausbildungssuchende

Ein Flyer der Bundesagentur für Arbeit fasst alles Wichtige zur Einstiegsqualifizierung zusammen: arbeitsagentur.de/unternehmen/ausbildungsbetriebe/einstiegsqualifizierung-arbeitgeber

4.3 Rechtliche Besonderheiten

Arbeitszeit

- Jugendliche unter 18 Jahren dürfen täglich nicht mehr als acht Stunden und wöchentlich nicht mehr als 40 Stunden arbeiten.
- Wenn an einzelnen Werktagen die Arbeitszeit auf weniger als acht Stunden verkürzt ist, können Jugendliche an den übrigen Werktagen derselben Woche achteinhalb Stunden beschäftigt werden.

- Außerdem gibt es je nach Alter Regelungen zur Samstags-, Sonntags- und Feiertagsarbeit.

Freistellung für die Berufsschule

Der Betrieb muss den Azubi für den Berufsschulunterricht und für die damit zusammenhängenden Veranstaltungen, wie etwa eine Betriebsbesichtigung, freistellen. Diese Regelung gilt für den Unterricht inklusive Pausen und für die Wegstrecke zwischen dem Betrieb und der Berufsschule.

Regeln für Azubis unter 18 Jahren nach dem JArbSchG

- Jugendliche dürfen nicht vor einem vor 9 Uhr beginnenden Unterricht arbeiten.
- Jugendliche Azubis dürfen an einem Berufsschultag nicht arbeiten, wenn sie mehr als fünf Stunden à 45 Minuten Unterricht haben. Das gilt aber nur für einen Berufsschultag in der Woche. Am zweiten Berufsschultag darf der Azubi noch beschäftigt werden.
- In Berufsschulblockwochen mit mindestens 25 Stunden an fünf Tagen dürfen Azubis unter 18 Jahren nicht arbeiten.

Ausbilder-Tipp: Muss ein Azubi Überstunden machen? Er ist grundsätzlich nicht verpflichtet, denn die tägliche Ausbildungszeit ist vertraglich geregelt. Eine Pflicht besteht nur, wenn dies ausdrücklich im Tarifvertrag, in einer Betriebsvereinbarung oder im Ausbildungsvertrag steht.

Regeln für Azubis über 18 Jahre

Die Freistellungsregelungen gelten hier nur bedingt. Zu berücksichtigen sind die besonderen Regeln im Tarifvertrag oder die in der Betriebs- beziehungsweise Dienstvereinbarung.

Die gesetzlichen Grundlagen auf einen Blick:

- Freistellung für Berufsschule und außerbetriebliche Ausbildungsmaßnahmen: §15 BBiG, §§9, 10 JArbSchG
- Teilnahme am Unterricht: §13 Satz 2 Nr. 2 BBiG
- Beschäftigungsverbot vor und nach dem Unterricht: §9 Abs. 1 JArbSchG
- Anrechnung des Unterrichts auf die Arbeitszeit: §9 Abs. 2 JArbSchG

4.4 Ausbildungsvergütung

Die Ausbildungsvergütung ist häufig im Tarifvertrag festgelegt. Das Mindestlohngesetz gilt nicht für Auszubildende, da sie keine Arbeitsverträge, sondern Ausbildungsverträge abschließen (§22 Abs. 3 Mindestlohngesetz). Der flächendeckende gesetzliche Mindestlohn gilt daher nicht für Azubis. Für sie wurde beginnend ab dem Ausbildungsjahr 2020 eine Mindestausbildungsvergütung eingeführt. Für Ausbildungsverhältnisse, die vor 2020 begonnen wurden, gelten diese Regelungen nicht.

Mindestausbildungsvergütung

Hierbei wurde jeweils eine Mindestausbildungsvergütung für das erste Ausbildungsjahr festgelegt. Diese beträgt bei:

Ausbildungsbeginn 2020:	515 Euro
Ausbildungsbeginn 2021:	550 Euro
Ausbildungsbeginn 2022:	585 Euro
Ausbildungsbeginn 2023:	620 Euro

Für die Folgejahre (ab 2024) wird die Mindestausbildungsvergütung vom Gesetzgeber zum Jahresende jeweils festgesetzt.

Ausgehend von dieser festgelegten Mindestausbildungsvergütung bei Ausbildungsbeginn sind prozentuale Aufschläge für die folgenden Ausbildungsjahre vorgesehen. Der Auszubildende erhält dabei 18 Prozent (zweites Lehrjahr), 35 Prozent (drittes Lehrjahr) beziehungsweise 40 Prozent (viertes Lehrjahr) über dem jeweiligen Einstiegsbetrag für das erste Ausbildungsjahr.

Die Mindestvergütungen liegen für Ausbildungen mit Ausbildungsbeginn im Jahr 2022 also bei:

1. Ausbildungsjahr:	585,00 Euro
2. Ausbildungsjahr:	690,30 Euro
3. Ausbildungsjahr:	789,75 Euro
4. Ausbildungsjahr:	819,00 Euro

Die Mindestvergütungen liegen für Ausbildungen mit Ausbildungsbeginn im Jahr 2023 also bei:

1. Ausbildungsjahr:	620,00 Euro
2. Ausbildungsjahr:	731,60 Euro
3. Ausbildungsjahr:	837,00 Euro
4. Ausbildungsjahr:	868,00 Euro

Ausnahmen sind möglich: Wenn Betriebe tarifgebunden sind, gelten die Werte im Tarifvertrag. Ist der Arbeitgeber nicht tarifgebunden, erhalten Auszubildende die gesetzliche Mindestvergütung, mindestens aber eine um 20 Prozent verminderte tarifliche Vergütung, sofern der Arbeitgeber tarifgebunden wäre.

Zudem gilt nach dem Berufsbildungsgesetz (§17 BBiG) für die Vergütung:

- Sie muss „angemessen“ sein.
- Der Betrieb muss sie spätestens am letzten Arbeitstag des laufenden Kalendermonats zahlen.
- Eine über die vereinbarte regelmäßige tägliche Ausbildungszeit hinausgehende Beschäftigung wird vergütet oder durch entsprechende Freizeit ausgeglichen.

Sachbezugswerte (§ 17 BBiG)

Bewohnt der Auszubildende beispielsweise eine Gemeinschaftsunterkunft im Wohnheim oder wird er in den Arbeitgeberhaushalt aufgenommen, dann erhält der Azubi Sachbezüge. Diese können in Höhe der festgesetzten Sachbezugswerte auf die Vergütung angerechnet werden. Die Grenze von 75 Prozent der Bruttoausbildungsvergütung darf nicht überschritten werden. Die Sachbezüge sind in der Sozialversicherung beitragspflichtiges Arbeitsentgelt.

Die Rechtsdatenbank im AOK-Arbeitgeberportal ist ideal für alle, die aktuelle Informationen zur Sozialversicherung, zum Arbeits- und zum Steuerrecht suchen. Eine intuitive Menüführung erleichtert Ihnen die Orientierung in den Gesetzen, Verordnungen und Vorschriften: aok.de/fk/sozialversicherung/rechtsdatenbank



5 Generation Z

Als Generation Z werden junge Menschen bezeichnet, die zwischen 2000 und 2019 geboren wurden – und damit die große Mehrheit der Auszubildenden stellen. Auch wenn man Individuen nicht über einen Kamm scheren kann und sollte, ist diese Gruppe doch in einer Art sozialisiert worden, die sich von anderen Generationen unterscheidet.

5.1 Mindset der Jugendlichen

Jugendliche, die 2023 eine Ausbildung beginnen, lassen sich Studien zufolge in der Regel mit folgenden Merkmalen charakterisieren:

- Karriere steht für sie nicht an erster Stelle. Bezüglich ihrer Arbeit sind sie gelassen bis unverbindlich – auch, weil ihnen heute unendlich viele Möglichkeiten zur Verfügung stehen.
- Der Beruf wird selten nur als Broterwerb gesehen. Er soll Sinn und Spaß machen sowie der persönlichen Weiterentwicklung dienen.

- Sie reagieren bewusst und sensibel auf Megatrends der aktuellen Zeit wie Gleichberechtigung und Nachhaltigkeit.
- Sie sind nicht nur mit Smartphones und Computern aufgewachsen, der Umgang mit digitalen Medien ist für sie selbstverständlich.

Diese Erwartungen stellen hohe Ansprüche an die Ausbilder. Sie müssen nicht nur einen Weg finden, den Jugendlichen eine wertvolle und abwechslungsreiche Ausbildung zu ermöglichen. Sie stammen auch aus einer anderen Generation und müssen sich mitunter neuen Verhaltensweisen und Einstellungen öffnen. Das bedeutet nicht, ihnen alle Wünsche zu erfüllen. Auszubildende werden aber nicht zuletzt aufgrund der demografischen Entwicklung zunehmend zu einer raren Spezies, mit der behutsam umgegangen werden sollte.

5.2 Den richtigen Umgang finden

Trotz Ausbildungsordnungen und Berufsschule bieten der individuelle Umgang miteinander und das Vermitteln des Lehrstoffes viel Spielraum. Er sollte genutzt werden, um den Anforderungen und Erwartungen der Auszubildenden entgegenzukommen – ohne die eigenen des Unternehmens zu vernachlässigen. Das heißt: Die Ausbildung sollte in einen größeren Zusammenhang gestellt werden. Kommunizieren Sie Unternehmenswerte. Stellen Sie Initiativen vor, in denen der ausbildende Betrieb eine positive Rolle spielt, etwa Maßnahmen zur Gleichberechtigung, Diversität im Unternehmen, zum Umwelt- und Naturschutz oder zum sozialen Engagement.

Autoritäre Führung hat ausgedient. Auszubildende brauchen zwar klare Regeln und Leitplanken, innerhalb derer sie sich bewegen können. Ihre Anliegen sollten aber wertgeschätzt und ernst genommen werden. Wichtig ist eine ehrliche Kommunikation auf Augenhöhe.

Die Generation Z will auch im Beruf nicht mehr auf das verzichten, was einen großen Teil ihres Privatlebens ausmacht: digitale Tools. Die meisten Unternehmen werden ohnehin nicht mehr auf sie verzichten können, um zukunftsfähig zu bleiben. Apps und Tools bieten viele Möglichkeiten, um sich hier voranzutasten (»6).

Vernetzung ist für junge Menschen heute wichtiger als je zuvor. Gruppenarbeiten und gemeinsame Projekte eröffnen hier beispielsweise ebenso Möglichkeiten wie etwa Fragestunden mit dem Vorstand oder Vorträge relevanter Personen aus dem Geschäftsbereich des Unternehmens. Wo der persönliche Austausch nicht möglich ist – etwa, weil

die Auszubildenden an unterschiedlichen Standorten eingesetzt sind –, sollten technische Plattformen geschaffen oder genutzt werden, die eine virtuelle Zusammenarbeit über Orts- und Zeitgrenzen hinweg ermöglichen. Besonderes Augenmerk ist hier auf den Datenschutz zu legen.

5.3 Generationen-übergreifendes Arbeiten

In vielen Unternehmen hat sich zunehmend das Bewusstsein durchgesetzt, dass nicht nur die Auszubildenden dazulernen können. Gerade weil sich die Generation Z teilweise stark von Älteren unterscheidet, bietet das Möglichkeiten zu einem interessanten Austausch. Junge Menschen können mit Technik beispielsweise meist virtuos umgehen, während altgediente Führungskräfte hier vielleicht noch Nachholbedarf haben. Andererseits verfügen sie über großes Erfahrungswissen, das man nicht aus Büchern lernen kann.

Um dieses Potenzial praktisch zu nutzen, können Mentorenprogramme aufgesetzt werden. Ein langjähriger Mitarbeiter schlüpft dabei in die Rolle eines persönlichen Ansprechpartners für einen Azubi. Hat er Fragen abseits des Lernstoffes oder ist er sich bezüglich der Gepflogenheiten im Betrieb unsicher, kann er den Mentor als Vertrauensperson ansprechen. Angesichts der Tatsache, dass jedes vierte Ausbildungsverhältnis vorzeitig gelöst wird, dient der Mentor auch als Frühwarnsystem, wenn in der Ausbildung etwas aus dem Gleichgewicht zu geraten droht.

Eine weitere Möglichkeit sind feste Tandems zwischen einem Azubi und einer Führungskraft, die sich gegenseitig coachen. Sie haben unter anderem den Vorteil, dass der Austausch

im Unternehmen gefördert wird und die jungen Menschen praktisch erfahren, dass ihr Wissen geschätzt wird. Zudem wirkt es motivierend, wenn der Azubi dem Chef beispielsweise die Funktionsweise seines Smartphones erklären kann. Eine Win-win-Situation.

5.4 Eigenverantwortung stärken

Auszubildende wollen mittendrin statt nur dabei sein. Sie sind gleichberechtigt aufgewachsen und erwarten dies auch in einem Lehrverhältnis. Um dies umzusetzen, gibt es viele Optionen. Zum Beispiel:

- Übertragen von verantwortungsvollen Aufgaben: Die temporäre Steuerung einer Filiale durch Azubis wird mittlerweile in vielen Branchen umgesetzt. Die jungen Menschen lernen die vielfältigen Aufgaben am eigenen Leib kennen und Verantwortung zu übernehmen, teilweise im direkten Kundenkontakt. Passieren Fehler, sind die Kunden meist versöhnlich gestimmt – schließlich waren sie selbst einmal jung.
- Ideenmanagement: Die Auszubildenden kommen nicht nur neu ins Unternehmen, sie bringen auch eine frische Perspektive auf die Prozesse und Abläufe im Betrieb mit. Sie hinterfragen Dinge, für die die Mitarbeiter unter Umständen „betriebsblind“ geworden sind. Dürfen sie eigene Ideen einbringen, kann davon die gesamte Belegschaft profitieren. Eine Ablehnung ihrer Einfälle nehmen sie erfahrungsgemäß überhaupt nicht krumm – wenn man ihnen gute Argumente liefert, warum diese nicht umgesetzt werden können.
- Freiräume in gesetztem Rahmen: Studien zufolge legt die Generation Z Wert auf Freiräume und auf Struktur im Arbeitsleben. Das ist kein Widerspruch: Die Arbeitszeiten etwa sollten planbar sein, weil ihnen das

Privatleben ebenso wichtig ist. Wo sie aktiv sind, wollen sie aber nicht zu sehr gegängelt werden. Das spricht dafür, Ausbildungsinhalte auch einmal frei umsetzen zu lassen, aber ein festes Ziel vorzugeben. Den Weg dahin dürfen sie selbst bestimmen. Gleichzeitig tragen sie die Verantwortung dafür, dass das Ziel erreicht wird.

5.5 Feedback und Beurteilung

Likes, Daumen hoch, zwei von fünf Sternen – durch die sozialen Medien sind Jugendliche es heutzutage gewohnt, immer wieder zu bewerten und bewertet zu werden. Feedback gehört für sie zum täglichen Leben. In der Ausbildung sollte es über die Zeichensprache hinausgehen, aber kontinuierliche Rückmeldungen werden geradezu erwartet. Wichtig ist, den Azubis Selbstvertrauen und Motivation zu vermitteln, wenn sie eine Aufgabe gut gelöst haben. Gleichzeitig sollte konstruktive Kritik geübt werden, wenn Aufgaben nicht gut gelöst wurden. In jedem Fall sollte beides gut erklärt und anhand konkreter Punkte begründet werden. Idealerweise geschieht das nicht von oben herab, sondern auf Augenhöhe und als Partner.

Eine große Umstellung könnte für einige Ausbilder die Häufigkeit des Feedbacks bedeuten. Früher gab es Noten und ein Zwischenzeugnis, mit denen die Azubis leben mussten. Heute erwarten sie, immer wieder Rückmeldung zu ihren Leistungen zu erhalten. Das braucht nicht immer einen institutionellen Rahmen. Auch ein kurzes und spontanes Gespräch genügt schon, um weiteren Antriebe zu geben oder Impulse zu setzen, die die Azubis in ihrer Entwicklung weiterbringen können.



6 Ausbildung digital

Die Digitalisierung macht auch vor der Ausbildung nicht halt. Im Gegenteil: Junge Menschen sind es oft schon seit ihrer Kindheit gewohnt, mit Smartphones, Computern und anderen technischen Geräten umzugehen. Ein vollkommen analoger Ausbildungsbetrieb kann da schnell altbacken und unattraktiv wirken. Eine Vielzahl an digitalen Tools ermöglicht den schrittweisen Wandel hin zu einem moderneren Ausbildungsbetrieb.

6.1 Digitale Tools

Elektronisches Berichtsheft

Ein leicht zu erreichendes und naheliegendes Ziel ist es, die Berichtshefte, die Auszubildende führen müssen, von der Papier- auf eine digitale Version umzustellen. Das vom Bundesbildungsministerium geförderte Tool Blok beispielsweise können Auszubildende, Ausbilder und Berufsschullehrer gemeinsam über das Internet benutzen. Vorbei sind die Zeiten, in denen die Azubis das Heft von zu Hause zum Betrieb und zur Schule schleppen

mussten, um sich Unterschriften abzuholen. Hinzu kommen beispielsweise übersichtliche Auswertungsmöglichkeiten wie ein Vergleich des Soll- mit dem Ist-Stand sowie das Aufdecken von Defiziten oder Potenzialen im Ausbildungsverlauf.

[online-ausbildungsnachweis.de](https://www.online-ausbildungsnachweis.de)

E-Books

Nahezu alle relevanten Lehrbücher in den dualen Ausbildungsberufen sind auch in einer elektronischen Version erhältlich. Entsprechende Lesegeräte oder auch Smartphone-Apps bieten weitere komfortable Bearbeitungsmöglichkeiten wie das Markieren wichtiger Textstellen, das Zusammenstellen wichtiger Inhalte oder das Setzen vieler farblich markierter Lesezeichen. Zudem spart die Verwendung rein elektronischer Bücher Ressourcen für die Herstellung der Bücher. Im Einzelfall sind die Verfügbarkeit der Werke sowie das bevorzugte Medium der Auszubildenden zu prüfen.

Videos

Grafiken und bewegte Bilder prägen sich meist besser ein als lange Texte – das ist bekannt. Musste früher aber noch ein Dia- oder Overhead-Projektor bemüht werden, ist der Fundus an guten Lehrvideos heute nahezu unbegrenzt. Das ist von Vorteil, da die Produktion eigener Videos für die meisten Ausbildungsbetriebe zu kostspielig sein dürfte. Learning-Management-Plattformen ermöglichen, die Weiterbildung der Mitarbeiter elektronisch zu organisieren und zu steuern. Module für die Auszubildenden können in diesem Fall leicht integriert werden. Für kleinere Betriebe bieten sich öffentliche Videoarchive an. Hier sollten Ausbilder eine Vorauswahl treffen und empfehlenswerte Inhalte beispielsweise in einer Linkliste zusammenstellen.

Zu unterscheiden ist zwischen öffentlichen Videoportalen wie [youtube.de](https://www.youtube.de) oder kostenpflichtigen Angeboten wie [prozubi.de](https://www.prozubi.de), das Lernvideos zur Vorbereitung auf die IHK-Prüfung anbietet.

Online-Trainings

Online-Trainings sind interaktive Tools, die online über verschiedene Endgeräte nutzbar sind. Sie vermitteln Lernstoff und prüfen den Lernfortschritt gleichzeitig meist auch mittels Tests oder kleiner Wissensspiele. Elemente aus Computerspielen wie beispielsweise eine Rangliste mit Höchstpunktzahlen oder besondere Auszeichnungen wie Sterne oder Abzeichen erhöhen die Motivation, dran-ubleiben und sich kontinuierlich zu verbessern. Solche Trainings kommen den Konsumgewohnheiten junger Menschen entgegen und vermitteln Inhalte dank Fotos, Grafiken, Videoclips oder interaktiver Sequenzen nachhaltiger als das reine Lesen von Informationen. Die Inhalte können bei entsprechender Ausstattung entweder selbst oder von einem

Dienstleister erstellt werden. Ändern sich die Inhalte selten, lohnt sich die Investition eher, weil die Trainings für mehrere Ausbildungsjahre genutzt werden können.

Die AOK stellt Ihnen kostenfreie Online-Trainings zu verschiedenen Sozialversicherungsthemen zur Verfügung: aok.de/fk/online-trainings

Digitales Teamwork

Stärken können neue Medien auch und vor allem dort ausspielen, wo sie die Möglichkeiten moderner Technologien mit persönlichen Kontakten – ob vor Ort oder virtuell – verbinden. Auszubildende Fachkräfte sollten solche Kommunikationswege öffnen und nutzen. Das heißt nicht, dass sie rund um die Uhr erreichbar sein müssen. Junge Menschen sind aber heutzutage gewohnt, vieles über ihr Smartphone zu regeln. E-Mails oder feste Chat-Termine bieten solche Optionen ebenso wie Videokonferenzen, die mittlerweile in vielen Unternehmen genutzt werden.

Auch für Projektarbeiten müssen sich die Beteiligten nicht immer unbedingt physisch treffen. Dienste wie Google Docs oder Dropbox bieten die Möglichkeit, dass Inhalte gemeinsam und unabhängig vom jeweiligen Standort genutzt werden können. Zeiten des persönlichen Kontakts im Betrieb können dann effektiver für die Präsentation der Ergebnisse oder zur Klärung von weitergehenden Fragen genutzt werden. Für alle Lösungen der digitalen Ausbildung gilt, dass sie zum auszubildenden Unternehmen passen und gut durchdacht sein sollten. Analoge Materialien einfach einzuscannen und digital zur Verfügung zu stellen, macht nicht nur bei jungen Menschen einen schlechten Eindruck.

Die auszubildenden Betriebe berauben sich damit auch und gerade der zusätzlichen Services und Vorteile, die die Digitalisierung bietet. Ideal – aber aufgrund der zur Verfügung stehenden Ressourcen nicht immer möglich – ist die Erstellung eines ganzheitlichen Ausbildungskonzepts, das das Beste aus beiden Welten miteinander vereint.

6.2 Gestaltung des digitalen Wandels

Der digitale Wandel betrifft alle Teile eines Betriebs. Zwar können einzelne Lösungen durchaus mit Gewinn in der Ausbildung eingesetzt werden. Sinnvoller ist es aber, sie in eine umfassende Digitalstrategie – die mittlerweile jedes Unternehmen haben sollte – zu integrieren. Dadurch werden zum einen Insektlösungen umgangen, zum anderen wird die Anschaffung redundanter Software-Lösungen vermieden. Die Ausbilder brauchen darüber hinaus selbst Unterstützung bei der Aneignung nötiger Kenntnisse, beispielsweise bei der Auswahl und dem Umgang mit Software sowie in Fragen des Datenschutzes. Sie sind nicht allein für die Digitalisierung in der Ausbildung verantwortlich – und können dies auch nicht sein. Gegebenenfalls bietet sich hier eine Kooperation mit der Unternehmens-IT an. Insbesondere im Hinblick auf den Datenschutz und die Integration in die bereits im Betrieb genutzte Software gibt es Beratungsbedarf, bevor die Entscheidung für oder gegen bestimmte Tools fallen sollte.

Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) nennt weitere Optionen, die die Digitalisierung in der Ausbildung vorantreiben können. Dazu zählen:

- Beratung von Ausbildern
- Benennung von Azubis als Digitalisierungsbotschafter

- Sensibilisierung der Geschäftsführung für das Thema
- Bereitstellung entsprechender Ressourcen
- Lernen von Vorreiterbetrieben beziehungsweise Netzwerkarbeit mit anderen Betrieben

6.3 Online-Weiterbildung

Die Digitalisierung sollte nicht nur aufseiten der Auszubildenden eine Rolle spielen. Auch Ausbilder können mittlerweile vielfältige Möglichkeiten nutzen, um sich selbst weiterzubilden. Eine Möglichkeit dazu hat das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) mit einem Online-Leitfaden geschaffen ([foraus.de](https://www.foraus.de) › **Themen** › **Leitfaden für ausbildende Fachkräfte**). Er richtet sich speziell an auszubildende Fachkräfte – also solche, die Auszubildende nicht hauptberuflich, sondern zusätzlich zu ihren eigenen Arbeitsaufgaben anleiten. Die Hinweise und Impulse sollen dabei unterstützen, diese mitunter fordernde Doppelrolle besser zu bewältigen. Schätzungen zufolge sind in Deutschland bis zu drei Millionen Erwerbstätige als auszubildende Fachkräfte tätig.

Der Leitfaden gliedert sich in zwölf Kapitel zu Themen wie Lehren und Lernen, Auszubildende motivieren und begeistern, interkulturelle Kompetenz oder Ausbildung in Teilzeit. Darüber hinaus wird rechtliches Know-how vermittelt. Inhalte zu Trendthemen wie Nachhaltigkeit oder die Nutzung neuer Medien werden ebenfalls vermittelt. Die einzelnen Abschnitte enthalten Checklisten, Regeln, Infografiken und Verweise auf weitere Informationen. Das BIBB will den Online-Leitfaden kontinuierlich weiterentwickeln und nimmt daher auch gerne themenbezogene Hinweise und Tipps aus der Ausbildungspraxis entgegen.



7 Konfliktmanagement

Im Lauf einer Berufsausbildung kann es leider auch einmal zu Konflikten kommen. Die Ausbilder sollten sie ernst nehmen. Einen Konflikt zu vermeiden oder zu ignorieren ist keine Lösung, weil sich so aus Kleinigkeiten handfeste Probleme entwickeln können. Rund ein Viertel aller Auszubildenden bricht die Lehre vorzeitig ab. Das verursacht Kosten und Frust auf beiden Seiten. In vielen Fällen müsste es nicht so weit kommen.

7.1 Signale und Ursachen

Manche Konflikte sind erkennbar, andere sind unauffällig. Woran kann man sie erkennen und welche Ursachen stecken dahinter?

Anzeichen können zum Beispiel sein, wenn der Azubi

- sich zurückzieht und schweigt,
- Arbeitsaufträge ignoriert,
- sich aggressiv über nicht anwesende Kollegen äußert,
- auf seiner Sichtweise beharrt.

Mögliche Ursachen für Konflikte sind:

Desinteresse

Auch wenn sich Jugendliche der Bedeutung einer guten Ausbildung bewusst sind, scheitern sie manchmal an der richtigen Berufswahl. Mancher hat die Lehre nur angefangen, weil er keinen Platz in seinem gewünschten Ausbildungsberuf bekommen hat.

Mangelnde Ausbildungsreife

Dem Azubi fehlt es an Disziplin und Leistungsbereitschaft. Der Ausbilder muss neben dem Fachwissen auch die berufliche Handlungskompetenz vermitteln.

Überforderung oder Unterforderung

Die Anforderungen an den Azubi sind zu hoch, er kann das Arbeitspensum nicht bewältigen und resigniert. Erbringt der Azubi allzu einfach überdurchschnittliche Leistungen, langweilt er sich – das führt zu Frustration.

Private Probleme

Der junge Berufstätige hat Probleme mit Eltern oder Freunden und kann sich nicht auf seine Ausbildung konzentrieren.

Probleme unter den Azubis

Sie entstehen unter anderem durch Neid oder Antipathie. Oft steckt dahinter das Rangeln um Macht und Anerkennung.

Mangelnde Disziplin

Einige Jugendliche sind es nicht gewohnt, bestimmte Regeln einzuhalten. Wenn dies bei ihren Eltern oder in der Schule keine Konsequenzen hatte, mangelt es auch weiterhin an Disziplin. In der Berufsausbildung wird diese jedoch eingefordert.

Die Chemie stimmt nicht

Zwischen Azubi und Vorgesetzten fehlt es an Sympathie auf menschlicher Ebene.

Fehlende Verantwortungsbereiche

Die Ausbildungsbeauftragten wissen nicht, für welche Aufgaben sie in der Ausbildung konkret verantwortlich sind und welche Erwartungen in sie gesetzt werden.

Unternehmenskultur

Der Azubi ist das schwächste Glied im Unternehmen und die Mitarbeiter lassen ihn das deutlich spüren.

Vergütung und Überstunden

Auch ganz handfeste Ursachen führen zu Konflikten, wenn zum Beispiel die Ausbildungsvergütung nicht pünktlich gezahlt wird, die Anzahl der zu leistenden Überstunden zu hoch ist oder ein Urlaubstag verweigert wird.

7.2 Umgang mit und Bewältigung von Konflikten

Statt abzuwarten, bis andere die Initiative ergreifen, ist es sinnvoll, die Verantwortung für die Lösung des Problems zu übernehmen. Konflikte haben auch etwas Positives: Sie sind Auslöser dafür, Verhaltensweisen und Ordnungen zu hinterfragen und gegebenenfalls zu ändern.

Ein konfliktfreies Arbeitsklima macht eigene und gemeinsame Stärken bewusst, bringt Arbeitszufriedenheit, kurbelt die Leistungsfähigkeit an, macht den Kopf frei für neue Aufgaben, etabliert Fair Play als betriebliche Umgangsform und senkt den Krankenstand. Nicht zuletzt beugt es einem vorzeitigen Abbruch der Ausbildung vor. Der kostet die Firma nicht nur viel Geld, sondern es gehen auch Ausbildungsressourcen verloren.

7.3 Konfliktgespräche führen

Das Beratungsteam der DIHK-Gesellschaft für berufliche Bildung empfiehlt für das Konfliktgespräch folgende Vorgehensweise:

- Überlegen Sie sich zunächst, ob Sie geeignet sind, das Konfliktgespräch zu leiten. Gibt es im Team eine Person, der Sie vertrauen und die vielleicht eine unproblematischere Beziehung zu Ihrem Azubi hat als Sie?

- Das Gespräch soll lösungsorientiert sein. Es geht nicht darum, Schuldige zu suchen, sondern gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Überlegen Sie sich vorab ein Ziel für das Gespräch und fordern Sie auch alle Beteiligten dazu auf.
 - Formulieren Sie in Ihren Gedanken Ihr Ziel positiv. Damit können Sie vermeiden, dass sich das Gespräch in einem Austausch von Rechtfertigungen und Vorwürfen verliert. Zielführender ist zum Beispiel zu formulieren: „Ich will, dass der Auszubildende morgens pünktlich zur Arbeit erscheint, aus ... Gründen.“ (Zum Vergleich die negative Variante: „Er soll aufhören, unpünktlich zu sein.“)
 - Verabreden Sie einen Termin und suchen Sie nach einem Raum mit angenehmer Atmosphäre, in dem Sie ungestört sind.
 - Leiten Sie nach einer kurzen Einführung über den Anlass in die Diskussion über, in der Sie allen Beteiligten Gelegenheit und Zeit geben, ihre Sichtweise kurz darzulegen.
 - Unterbrechen Sie freundlich, aber bestimmt (zum Beispiel in Form einer zusammenfassenden Rückmeldung), wenn die eigene Sichtweise viel zu ausführlich dargelegt wird.
 - Zum Schluss fassen Sie die Ergebnisse des Gesprächs zusammen.
- Formulieren Sie Ihre Gesprächsbeiträge in der „Ich-Form“. Mit Aussagen wie „Mich ärgert ...“, „Ich erwarte ...“ oder „Durch diese Aussage fühle ich mich ...“ sprechen Sie über sich selbst und vermeiden damit Aussagen über andere. Darüber hinaus werden sich Jugendliche gegen die Darstellung wehren, dass Sie besser über ihr Denken und Fühlen Bescheid wissen als sie selbst.
 - Ermutigen Sie Ihren Azubi, die eigene Meinung auszusprechen.

(Quelle: stark-fuer-ausbildung.de)

7.4 Mobbing in der Ausbildung

Nicht jeder Konflikt ist gleich Mobbing. Wenn sich die Vorfälle über einen längeren Zeitraum erstrecken und wenn eine oder mehrere Personen systematisch und zielgerichtet schikaniert oder diskriminiert werden, spricht der Deutsche Gewerkschaftsbund von Mobbing. Verantwortlich sind zum Beispiel unklare Strukturen und Ziele bei der personellen, inhaltlichen und zeitlichen Organisation der Arbeit oder mangelnde Transparenz. Es ist auch möglich, dass damit von eigener Unfähigkeit abgelenkt werden soll. Vielleicht hat der Azubi Angst um seinen Ausbildungsplatz oder er will vermeintliche Konkurrenten auf dem Berufsweg ausschalten.



8 Betriebliche Gesundheitsförderung

Gesundheit bedeutet mehr als nur die Abwesenheit von Krankheit. Für die Weltgesundheitsorganisation gehört das vollkommene körperliche, seelische und soziale Wohlbefinden dazu.

Zweck der Betrieblichen Gesundheitsförderung ist es, alle Arbeitnehmer gleichermaßen zu stärken. Die Förderung der Auszubildenden wird oft vernachlässigt. Dabei sind gesunde und leistungsfähige Auszubildende die Zukunft des Unternehmens. Ein nachhaltiger Ansatz für einen bewussten Umgang mit der eigenen Gesundheit kann nicht früh genug beginnen.

Unterstützung von der AOK

Beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement (kurz: BGM) steht die Analyse im Vordergrund. Auf Basis anonymisierter Daten kann die AOK die Ist-Situation im Unternehmen auswerten und dann gemeinsam mit Vertretern des Betriebs geeignete Maßnahmen erarbeiten. BGM greift im Allgemeinen die drei wichtigsten Gesundheitsfaktoren auf: Ernährung, Bewegung, Stressbewältigung.

Welche Maßnahmen jeweils am geeignetsten sind, kommt auf den Einzelfall an. Je nach Branche und erkannten Risikofaktoren werden Maßnahmen individuell zugeschnitten. Das können zum Beispiel Gesundheitstage im Betrieb sein, die alle Mitarbeiter ansprechen. Für spezifische Zielgruppen bietet die AOK unter anderem ergonomische Schulungen an, ein Hebe-Trage-Training oder Workshops für Führungskräfte über gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sehen sich viele Unternehmen zunehmend herausgefordert, langfristig auf ihre Belegschaft zählen zu können. BGM-Programme können junge Mitarbeiter von Anfang an zu gesundem Arbeitsverhalten motivieren und ältere Mitarbeiter lange gesund erhalten. Mehr zum Thema erfahren Sie unter: aok.de/fk/betriebliche-gesundheit

Fürsorgepflicht

Nach dem Berufsbildungsgesetz hat der ausbildende Arbeitgeber eine besondere Fürsorgepflicht. Er muss dafür sorgen, dass der Jugendliche „charakterlich gefördert sowie sittlich und körperlich nicht gefährdet wird“. Der Arbeitsplatz ist einer der Bereiche, für den Experten „Punktnüchternheit“ fordern. Das heißt: kein Alkohol im Betrieb, in den Pausen und auf den Arbeitswegen.

Zudem spielt die Work-Life-Balance, also ein ausgewogenes Verhältnis von Berufs- und Privatleben, insbesondere für die aktuelle Azubi-Generation eine besonders wichtige Rolle. Neu im Team, müssen sich die Auszubildenden erst an die Arbeitsatmosphäre gewöhnen: vorgegebene Arbeitszeiten, Zusammenarbeit mit Kollegen, Einordnen in eine betriebliche Hierarchie und Berufsschule. Für viele kann das vor allem in der Anfangsphase zur Belastung werden. Oft fällt es schwer, neben einem vielstündigen Arbeitstag noch Zeit für Freunde und Hobbys zu finden. Die Ausbildungsverantwortlichen sollten daher aktiv auf den Nachwuchs zugehen und sich auch nach seinem Befinden erkundigen.

Kennen Sie die Online-Seminare der AOK?

Jetzt
informieren:

[aok.de/fk/
online-seminare](https://aok.de/fk/online-seminare)

Termine 2023

März

Datenaustausch im
EEL-Verfahren

Von Vielfalt im
Unternehmen profitieren

April

Kurzfristige
Beschäftigungen

Mai

Positive Emotionen
am Arbeitsplatz

Ausgleichsverfahren
nach dem Entgeltfortzah-
lungsgesetz (U1 und U2)

Juni

Gehaltsextras –
Arbeitsentgelt und
Sachbezüge

September

Fachkräfte aus dem Ausland

Engagement:
Stärken Beschäftigter
fordern und fördern

November

Trends & Tipps 2024

Zusammenarbeit im
Unternehmen stärken



Sie wollen regelmäßig über aktuelle
Themen der Sozialversicherung oder
der Betrieblichen Gesundheitsförde-
rung informiert werden?

Dann abonnieren Sie unseren
kostenlosen Newsletter unter
aok.de/fk/newsletter



Sie haben ein ganz konkretes
sozialversicherungsrechtliches
Anliegen oder eine spezielle Frage
und suchen individuellen Rat?

Dann fragen Sie unsere
Experten unter
aok.de/fk/expertenforum



Sie brauchen schnell und umfassend
Informationen zu Fragen der Sozial-
versicherung oder zur Betrieblichen
Gesundheitsförderung?

Dann recherchieren Sie auf
unserer Website
aok.de/arbeitgeber

AOK. Die Gesundheitskasse.